

TOIMINTOJEN KESKITTÄMINEN JA ODOTUKSET JOHTAMISELLE

Teppo Muuronen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2014

Logistiikan koulutusohjelma
Tekniikan ja liikenteen ala





Tekijä(t) Muuronen, Teppo	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 29.4.2014
	Sivumäärä 138	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi TOIMINTOJEN KESKITTÄMINEN JA ODOTUKSET JOHTAMISELLE		
Koulutusohjelma Logistiikan koulutusohjelma, ylempi AMK-tutkinto		
Työn ohjaaja(t) Vauhkonen, Petri		
Toimeksiantaja(t) VR Group, Junaliikennöinti		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Menestyäkseen tulevaisuuden kiristyvässä kilpailu- ja muutostilanteessa, on yritysten ja organisaatioiden kyettävä kehittymään sen mukana. Aina ei edes riitä, että sopeutuu muutokseen, vaan siihen on myös pyrittävä vaikuttamaan ennakoivasti. Tämän tutkimustyön toimeksiantajan, VR-konsernin tavoitteena on kehittää uudenlaisia lähestymistapoja ja tarttua uusiin mahdollisuuksiin kasvun varmistamiseksi ja palvelun parantamiseksi tulevaisuudessa.</p> <p>Tutkimuksen kohteena olivat VR-konsernin veturien käytönohjaustoimintojen keskittämisen vaikutukset johtamiseen ja siihen kohdistuviin odotuksiin. Tavoitteena oli selvittää ja analysoida veturien käytönohjauksen keskittämisen vaikutuksia johtamiseen, löytää johtamisen ongelmat sekä määrittää toimiva johtamismalli niin muutosprosessin läpiviemiseksi kuin jokapäiväiseen johtamiseen. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli tiedostaa johtamiskulttuurin merkitys työyhteisön menestyksen tekijänä nyt ja tulevaisuudessa.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen toimintatutkimus, koska tutkimuksessa tärkeänä osana oli ennen kaikkea yksilöiden, tässä tapauksessa alaisten ja esimiesten omat kokemukset ja tuntemukset. Tutkimuksen kysely toteutettiin sähköisen kyselylomakkeen avulla, jossa teema-alueet olivat johtaminen ja muutos, organisaation toiminta ja esimiesjohtaminen.</p> <p>Tutkimuksen mukaan johtamisen roolit kaipaavat selkeyttämistä. Tulosten perusteella on tärkeää määritellä ja kirkastaa yhteiset tavoitteet vetureiden käytönohjaukselle riippumatta organisaatioyksiköistä siten, että prosessiin osallistujat tunnistaisivat oman merkityksensä kokonaisuuden kannalta. Myös johtamisjärjestelmää vetureiden käytönohjauksen osalta on tarve selkeyttää. Esimiehellä on syytä olla tehtävän hoitamisen kannalta riittävät päätöksenteko-oikeudet. Tutkimustulosten perusteella on johdettu tulevaisuuden kuvan mukainen tutkijan ehdottama VR-konsernin uusi johtamisen malli, joka rakentuu luottamuksen ja arvojen varaan.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Johtaminen, johtamismalli, luottamus- ja arvojohtaminen, muutosjohtaminen, vuorovaikutus toimintatutkimus, kyselytutkimus, vetureiden käytönohjaus		
Muut tiedot		



Author(s) Muuronen, Teppo	Type of publication Master's Thesis	Date 29.4.2014
	Pages 138	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title THE CENTRALIZATION OF OPERATIONS AND EXPECTATIONS FOR THE MANAGEMENT		
Degree Programme Master's Degree Programme in Logistics		
Tutor(s) Vauhkonen, Petri		
Assigned by VR Group, Junaliikennöinti		
<p>Abstract</p> <p>In order to be successful in the continuously increasing competition and change situations, companies and organizations must be able to progress in sync with the changing circumstances. At times it is not enough just to adapt to these changes, but it is crucial to try to anticipate and influence them in advance. The VR Group, which assigned this study, is trying to develop new approaches and opportunities to ensure the future economic growth and to improve the level of the services it provides.</p> <p>The (following) study focused on the implications of the centralization of VR Group's locomotive dispatching. The aim was to clarify and analyze the effects of the centralization of the locomotive dispatching on management, to discover the management-related problems and define an efficient management model suitable for change period as well as everyday management. In addition, awareness regarding the role and impact of the management culture on a successful working environment was an essential part of the study.</p> <p>The research method for this study was qualitative action research, as the personal experiences of individuals, in this case those of employers and employees, formed a key element of the study. The study was conducted through an electronic questionnaire, which was divided into different themes: leadership and change, organizational activity, and managerial leadership.</p> <p>According to the study, the management roles require further clarification. The results of the study underline the importance of defining and highlighting the common targets for locomotive dispatching regardless of organizational units, so that each participant could recognize their own significance for the entire process. Furthermore, it is essential to clarify the management system regarding the locomotive dispatching. An employer must have all the necessary decision-making rights. Based on the findings of this study, the author has defined a future management model for the VR Group, which is based on trust and values.</p>		
Keywords Management, management model, trust management, value management, change management, interaction, action research, questionnaire, locomotive dispatching		
Miscellaneous		

Sisältö

1	JOHDANTO	3
2	VR GROUP.....	4
2.1	Junaliikennöintiyksikkö	5
2.1.1	Suunnitteluyksikkö	6
2.1.2	Operaatiokeskus.....	8
2.1.3	Vetopalvelut.....	10
3	TOIMINTAYMPÄRISTÖN JA TAVOITTEIDEN KUVAUS	13
3.1	Veturien käytönohjaus.....	13
3.2	Veturien käytönohjauksen organisoituminen ja vastuut.....	14
3.3	Tutkimusongelma ja tavoitteiden kuvaus.....	15
4	JOHTAMINEN	17
4.1	Ihmisten johtaminen ja vuorovaikutus	21
4.2	Muutosjohtaminen	27
4.3	Luottamus- ja arvojohtaminen	33
4.4	Työhyvinvointi ja työyhteisön kehittäminen	37
5	TUTKIMUSPROSESSI	42
5.1	Tutkimusstrategia	44
5.2	Tutkimusmenetelmät	46
5.3	Tutkimuksen suunnittelu ja rajaus	48
5.4	Sähköisen kyselylomakkeen suunnittelu ja toteutus.....	49
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	50
6.1	Johtaminen muutoksessa kyselyn taustatiedot (alainen)	51
6.2	Johtaminen muutoksessa kyselyn taustatiedot (esimies).....	53
6.3	Johtaminen ja muutos (alainen)	57
6.4	Organisaation toiminta (alainen)	61
6.5	Esimiesjohtaminen (alainen)	63
6.6	Johtaminen ja muutos (esimies).....	67
6.7	Organisaation toiminta (esimies).....	69
6.8	Esimiesjohtaminen (esimies).....	74
7	JOHTOPÄÄTÖKSET, VERTAILU JA YHTEENVETO	77
7.1	Taustatietojen vertailu	78
7.2	Johtaminen ja muutos: vastausten vertailu	80
7.3	Organisaation toimintaa koskevien vastausten vertailu.....	83

7.4	Esimiesjohtamisen vastausten vertailu.....	90
7.5	Tilastollisesti merkitsevät korrelaatiot.....	94
8	POHDINTA.....	98
8.1	Tutkimusprosessin ja työn eteneminen.....	98
8.2	Johtamisen haasteet.....	99
8.3	Johtamisen tulevaisuus.....	102
	LÄHTEET.....	107
	LIITTEET.....	110
	Liite 1. Kyselylomake (alainen).....	110
	Liite 2. Kyselylomake (esimies).....	116
	Liite 3. Kyselyn saatekirje.....	123
	Liite 4. Kyselyn muistutuskirje.....	124
	Liite 5. Kyselyn teemakohtaisten avointen kysymysten vastaukset (alainen)	125

1 JOHDANTO

Organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat koko ajan haasteellisemmiksi ja monimutkaisemmiksi. Tähän vaikuttaa globalisaatio, talouden liberalisointi ja alati kehittyvät eri teknologiat. Rajoittuneet ja jäykät työnsisällöt sekä asemavaltaan perustuva yhteistyö eivät enää toimi rajussa ympäristön muutoksessa, koska organisaatiot eivät silloin pysty vastaamaan nopeasti asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Nyky-yhteiskunta on avoin kilpailulle, jossa loppujen lopuksi parhaat menestyvät. Vaikka ajat ja toimintamallit ovat muuttuneet, silti suurin osa organisaatioista laatii vuosittaisen strategisen suunnitelman, päivittää visionsa ja pyrkii määrittämään arvot itse toiminnan lähtökohdaksi.

Menestyäkseen tulevaisuuden kiristyvässä kilpailu- ja muutostilanteessa, on yritysten ja organisaatioiden kyettävä kehittymään sen mukana. Aina ei edes riitä, että sopeutuu muutokseen, vaan siihen on myös pyrittävä vaikuttamaan ennakoivasti. Tämän tutkimustyön toimeksiantajan, VR-konsernin tavoitteena on kehittää uudenlaisia lähestymistapoja ja tarttua uusiin mahdollisuuksiin kasvun varmistamiseksi ja palvelun parantamiseksi nyt ja tulevaisuudessa.

Johtaminen on ratkaisevassa asemassa menestymisessä ja muutosten onnistumisessa, vaikka työntekijät ovatkin muutosten takuumiehiä ja -naisia. Nykypäivänä johtaminen voidaan määritellä vuorovaikutusprosessiksi, jonka avulla työntekijät saadaan toimimaan organisaatiolle asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Hyvältä johtamiselta ja esimieheltä odotetaan ennen kaikkea luotettavuutta, rehellisyyttä, avoimuutta, kykyä kuunnella ja motivoida ja samalla kuitenkin tilanteeseen sopivaa jämäkkyyttä ja ammatillista osaamista.

Tutkimuksen kohteena olivat VR-konsernin veturien käytön ohjaustoimintojen keskittämisen vaikutukset johtamiseen ja siihen kohdistuviin odotuksiin. Tutkimustyön aihe on ajankohtainen ja merkittävä sillä toimintoon on kohdistunut viime vuosien aikana ja vielä tälläkin hetkellä toiminnallisia muutoksia ja toimintojen keskittämistä. Työn tavoitteena oli löytää johtamisen ongelmat sekä määrittää toimiva johtamismalli niin muutosprosessin läpiviemiseksi kuin jokapäiväiseen johtamiseen. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on tiedostaa johtamiskulttuurin merkitys työyhteisön menestyksen tekijänä nyt ja tulevaisuudessa.

sa. Työn tuloksista on merkittävää hyötyä veturien käytönohjaus toimintojen ja sen parissa työskentelevien ihmisten johtamiseen sekä keskinäiseen vuorovaikutukseen.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, jossa kaikille veturien käytönohjaus-toimintoihin osallistuville työntekijöille ja heidän esimiehilleen lähetettiin sähköinen kyselylomake. Kysymysten asettelussa otettiin huomioon sekä työntekijöiden että heidän esimiestensä näkemykset luomalla kohderyhmille erilliset kysymyspatteristot, jotka peilasivat keskenään.

Tutkimuksen lopussa oleva pohdinta pitää sisällään johtamismallin jatkokehittämistä, jonka myötä ymmärrys oikeanlaisesta johtamisesta, sen tuomasta vuorovaikutuksesta, hyvästä työilmapiiristä ja luottamuksesta voisi olla entistä kiinteämmin osana työntekijöiden ja esimiesten päivittäistä toimintaa yli organisaatorajojen.

2 VR GROUP

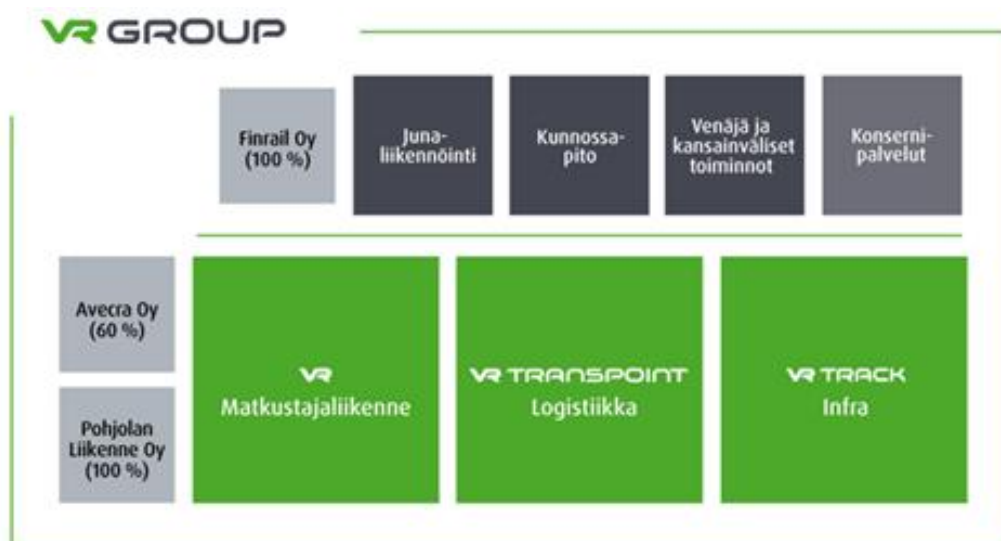
VR Groupin perustehtävänä on tarjota asiakkailleen korkealaatuisia ja ympäristöystävällisiä matkustamisen ja logistiikan palveluita. Infraliiketoiminnassa asiakkaiden tarpeisiin vastataan palveluilla, jotka kattavat hankkeiden koko elinkaaren. Konsernissa työskentelee noin 10 000 ammattilaista. (VR Group 2014.)

VR Groupin liikevaihto vuonna 2013 oli 1 421,2 miljoonaa euroa. Konserni toimii pääasiassa Suomessa, mutta sillä on toimintaa myös ulkomailla, erityisesti Venäjällä ja Ruotsissa. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Helsingissä. VR Group on kokonaan Suomen valtion omistama yritys, ja konsernin emoyhtiö on VR-Yhtymä Oy. (VR Group 2014.)

VR Group koostuu kolmesta asiakasryhmien ympärillä toimivasta liiketoiminnosta, jotka ovat matkustajaliikenteestä huolehtiva VR, logistiikkaa harjoittava VR Transpoint ja infrarakentamiseen erikoistunut VR Track. (VR Group 2013a.)

Liiketoimintoja tukevat junaliikennöinti- ja kunnossapitoyksiköt, Venäjä ja kansainväliset toiminnot -divisioona sekä konsernipalvelut. Konsernipalvelut liitty-

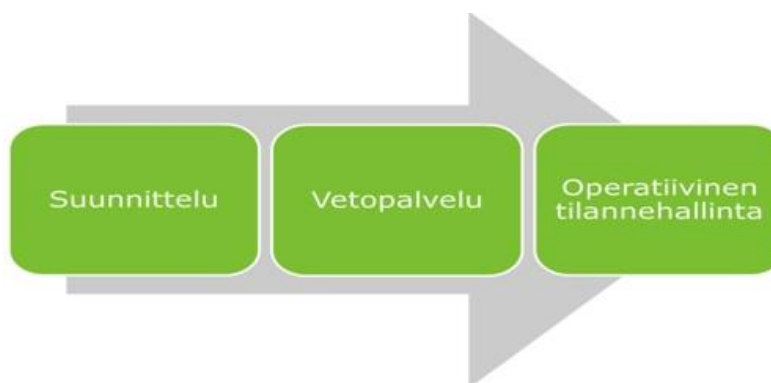
vät talouteen, henkilöstöön, turvallisuuteen, ympäristöön, viestintään ja IT-palveluihin. Liikenteenohjauksesta vastaava Finrail Oy eriytyi omaksi tytäryhtiökseen vuonna 2013. (VR Group 2014.)



KUVA 1. VR Groupin organisaatio (VR Group 2014.)

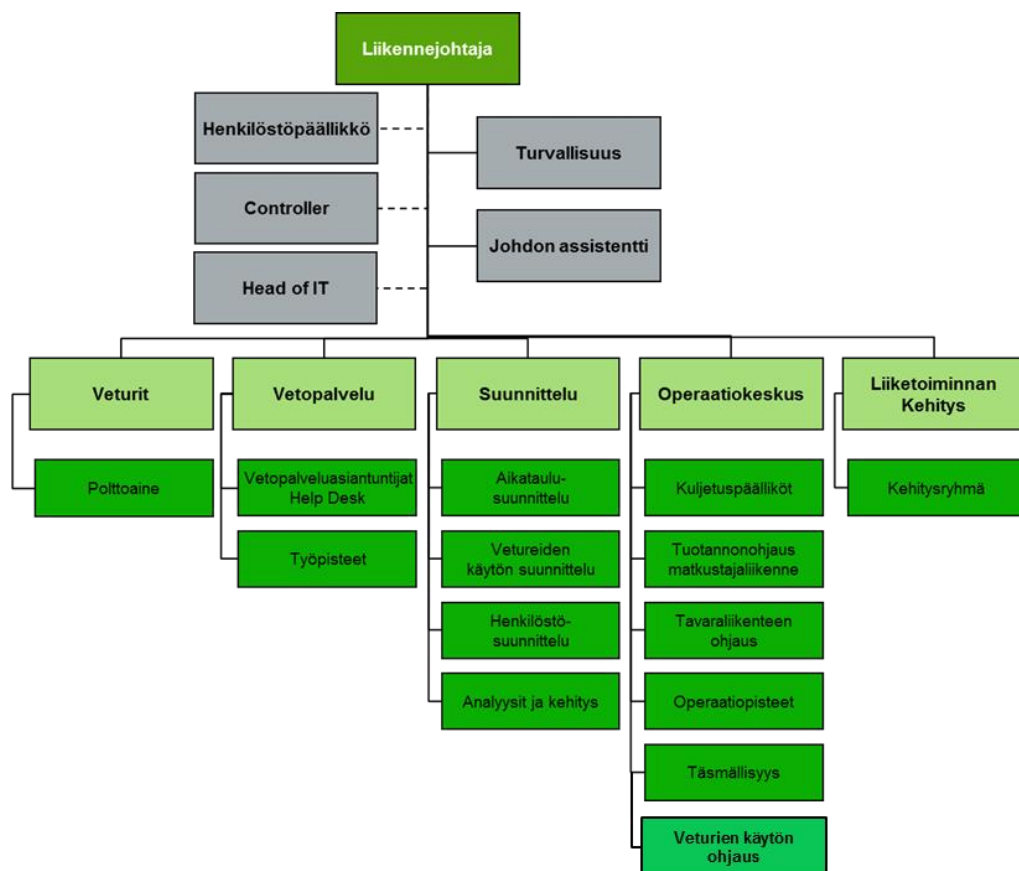
2.1 Junaliikennöintiyksikkö

Junaliikennöinti vastaa vetopalveluiden toteutuksesta, tuotannon suunnittelusta omalla vastualueellaan ja junaliikenteen operatiivisesta hallinnasta. Junaliikennöinti tuottaa turvallisia, laadukkaita ja kustannustehokkaita vetopalveluja sisäisille asiakkaille lähinnä matkustajaliikenteelle ja logistiikalle. Junaliikennöinnin tavoitteena on osaltaan edesauttaa näiden yksiköiden kilpailukyvyyn parantamista ja realisoida yhteiskäyttöisten vetopalveluresurssien synergiahyödyt. Junaliikenteen operatiivisessa tilannehallinnassa korostuu täsmällisyyden varmistaminen ja häiriötilanteiden tehokas ja laadukas hoitaminen. (VR Group 2013b.)



KUVA 2. Junaliikennöinnin tuottamat päätoiminnot (VR Group 2013b.)

Junaliikennöinti vastaa myös osasta aikataulusuunnittelua, matkustaja- ja tavaraliikenteen ratakapasiteettitarpeiden yhteensovittamisesta ja ratakapasiteetin hakemisesta Liikennevirastolta. Junaliikennöinnin organisaatioon kuuluvat vetopalvelusta, suunnittelusta ja junaliikenteen operatiivisesta tilannehallinnasta (operaatiokeskus) vastaavat yksiköt sekä liiketoiminnan kehitys ja veturien hallinnointi, kuten kuvassa 3 on esitetty. Junaliikennöinnissä työskentelee noin 1600 veturinkuljettajaa ja 150 toimihenkilöä. Junaliikennöinti hallinnoi vetureita, joita on 376 kappaletta. Junaliikennöinnin omistuksessa on myös tietojärjestelmiä, joista osaa käyttävät junaliikennöinnin lisäksi muutkin konsernin yksiköt. (VR Group 2013b.)



KUVA 3. Junaliikennöinnin organisaatiokaavio toiminnoittain (VR Group 2013b.)

2.1.1 Suunnitteluyksikkö

Junaliikenteen suunnitteluyksikkö tuottaa osana liikenteen suunnitteluprosessia sisäistä palvelua VR-Yhtymän eri liiketoiminnoille. Merkittävimmät näistä ovat VR Matkustajaliikenne, VR Transpoint sekä kunnossapitopalvelut. (VR Group 2013c.)

Keskeisinä tarpeina asiakkailla on saada tehokkaat vuosi-, kausi- ja työjakso-
tasoiset resurssisuunnitelmat koskien veturinkuljettajien ja veturien käyttöä.
(VR Group 2013c.)

Vetureiden elinkaarisuunnitelmien laatiminen ja ylläpito yhdessä kunnossapi-
topalveluiden kanssa on myös junaliikenteen suunnitteluosaston vastuulla.
Lisäksi suunnitteluosasto osallistuu veturinkuljettajien tarvemäärittelyyn sekä
tulevaisuuden työpisteverkoston määrittelyyn. (VR Group 2013c.)

Merkittävänä sidosryhmänä toimii Liikenneviraston rautatieosasto, jonka teh-
tävänä on ratakapasiteetin myöntäminen ja valtion omistaman rataverkon ke-
hittäminen vastaamaan muuttuvia liikennetarpeita. (VR Group 2013c.)

Yksikön tärkeänä tehtävänä on myös huolehtia eri sidosryhmien, kuten vetu-
rinkuljettajien edustajien ja ohjausorganisaatioiden informoimisesta suunnitel-
missa tapahtuvista muutoksista, edesauttaen näin laadukasta ja tehokasta
suunnitelmien läpivientiä. (VR Group 2013c.)

Toiminnan menestystekijät:

- suunnittelu toteutetaan sille määrätyn aikataulun puitteissa
- suunnitelmien tietosisältö on virheetön
- suunnitelma mahdollistaa tehokkaan resurssien käytön



KUVA 4. Suunnitteluosaston päätoiminnot ja tehtävät (VR Group 2013c.)

2.1.2 Operaatiokeskus

Operaatiokeskuksen asiakaskunta muodostuu sekä sisäisistä että ulkoisista asiakkaista. Sisäisiä asiakkaita ovat matkustajaliikenne, VR Transpointin rautatielogistiikka, junaliikennöinti ja kunnossapitopalvelut. Ulkoisia asiakkaita ovat sisäisten asiakkaiden asiakkaat ja median edustajat liikenteen poikkeustilannetiedotusta koskevissa kysymyksissä. (VR Group 2013d.)

Asiakastyytyvyyttä parannetaan häiriöviestinnän tehostamisella ja laadun parantamisella sekä matkustajayhteyksien turvaamisella. Myös VR:n henkilöstön työviihtyvyyttä ja motivaatiota pyritään lisäämään oikeilla päätöksillä ja hyvällä informaatiolla. (VR Group 2013d.)

Operaatiokeskuksen toiminnan tarkoituksena on VR Groupin liikenneprosessin häiriötilanteiden johtaminen ja hallinta sekä liikenteen palauttaminen normaaliolosuhteisiin mahdollisimman nopeasti. Toiminta tähtää häiriötilanteiden ennakointiin sekä estämiseen ja sitä kautta täsmällisyyden parantamiseen. Laadukkaalla tuotantosuunnittelulla ja resurssien tehokkaalla hyödyntämisellä luodaan toimintavarmuutta ja kustannussäästöjä. (VR Group 2013d.)

Operatiivinen suunnittelu kattaa ajanjakson kolmesta viikosta aina yhteen päivään asti. Vastuuna on henkilö- ja tavaraliikenteen lyhyen tähtäyksen operatiivinen resurssisuunnittelu ja eri resurssilajien riittävyyden tarkastelu sekä päivittäisen tuotantosuunnitelman viimeistely. (VR Group 2013d.)



KUVA 5. Operaatiokeskuksen päätoiminnot (VR Group 2013d.)

Operaatiokeskuksen pääprosessit ovat päivittäisten operaatioiden johtaminen ja valvonta, häiriötilanteiden hallinta ja johtaminen, tiedottaminen medialle se-

kä yhteistyö muiden sisäisten- ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Normaali-tilanteissa operaatiokeskuksen henkilökunta seuraa liikennettä ja varmistaa omalta osaltaan liikenteen sujuvuuden ja täsmällisyyden. Operaatiokeskuksen eri roolit vastaavat resurssien riittävyyden varmistamisesta oman vastuualueensa osalta sekä tuottavat tarvittavaa informaatiota ja varmistavat tiedonkulun sekä ulkoisille että sisäisille asiakkaille. (VR Group 2013d.)

Häiriötilanteissa operaatiokeskukselle kuuluu kokonaisuuden hallinta ja johtaminen. Tämä pitää sisällään ennakoinnin ja varautumisen häiriötilanteisiin, vaihtomatrustajien ja korvaavien kuljetusten koordinoinnin, häiriötilanteiden viestinnän, syiden analysoinnin ja kehitysideoiden tuottamisen. Myös kriisijohtaminen kuuluu operaatiokeskuksen vastuulle. (VR Group 2013d.)

Operaatiokeskuksen kuljetuspäälliköt tiedottavat ja vastaavat eri tiedotusvälineiden esittämiin kysymyksiin poikkeustilanteissa ja liikenteeseen normaalisti poikkeavasti vaikuttavista tekijöistä. Operaatiokeskuksen sidosryhmiin kuuluu sisäisten toimijoiden lisäksi muun muassa Liikennevirasto ja rataliikennekeskus, median edustajat, Helsingin seudun liikenne, Venäjän liikenteestä Venäjällä vastaava RZD, bussiyhtiöt sekä laiva- ja lentoyhtiöt. Seuraavassa on esitetty operaatiokeskuksen menestystekijät sekä roolit ja vastuut. (VR Group 2013d.)

Operaatiokeskuksen menestystekijät:

- henkilöstön suorituskyky ja motivaatio
- yhteistyö sidosryhmien kanssa
- johtamisjärjestelmä
- erinomaiset tilat
- kattavat kehityssuunnitelmat
- muutos- ja uudistumishalukkuus. (VR Group 2013d.)

Operaatiokeskuksen roolit ja vastuu:

Kuljetuspäällikkö johtaa operaatiokeskuksen toimintaa vuorokauden ympäri ja vastaa häiriötilanteiden kokonaishallinnasta.

Liikennetiedottaja vastaa poikkeustilanteissa sisäisestä tiedonkulusta sidosryhmilleen sekä asiakasinformaatiosta VR:n internetsivuilla ja teksti-tv:ssä.

Liikennetiedottaja tilaa häiriötilanteissa korvaavat kuljetukset ja informoi sidosryhmiä käytännön järjestelyistä.

Kuljettajien ohjaajan vastuulla on kuljettajien työnjohto ja alueellinen henkilöstön operatiivinen käytönhallinta.

Konduktöörin ohjaaja vastaa junahenkilöstön operatiivisesta käytönhallinnasta koko valtakunnan alueella.

Veturien käytönohjaaja vastaa veturien operatiivisesta ohjauksesta valtakunnallisesti. Operaatiopisteissä veturien käytönohjaaja vastaa operatiivisesta ohjauksesta omalla vastuualueella, joka on tarkemmin kuvattu tämän tutkimuksen luvuissa 3.1 ja 3.2.

Kuljettajien tukipalvelut (Help Desk) avustaa kaikissa vetokaluston ongelmatilanteissa. Tukipalvelut vastaanottaa kuljettajien ilmoittamia vikoja ja muuntaa ne työpyynnöiksi kunnossapidolle.

Kunnossapidon ohjaus vastaa kaukoliikennekaluston kunnossapidon tilan seurannasta sekä niiden pohjalta tarvittavien toimenpiteiden käynnistämisestä. Kunnossapidon ohjaus vastaanottaa myös vikoja.

Tavaraliikenneohjaus on tavaraliikenteen valtakunnallinen koordinoija ja tilannekuvan ylläpitäjä häiriötilanteissa.

Lähiliikennekaluston ohjauksella on lähiliikennekaluston operatiivisen ohjauksen kokonaisvastuu.

Kaukoliikenteen kalustonohjauksella on valtakunnallinen vastuu kaukoliikenteen kaluston operatiivisesta ohjauksesta. (VR Group 2013d.)

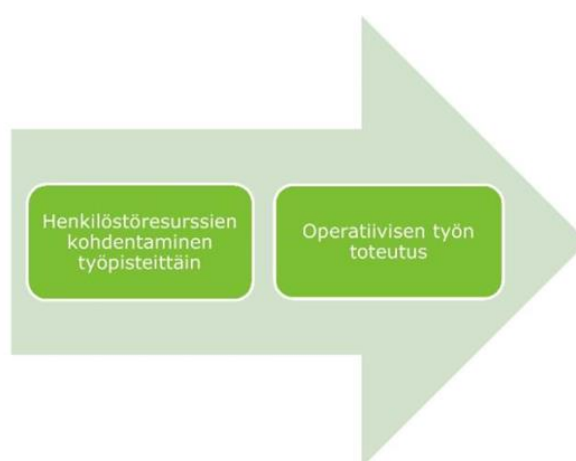
2.1.3 Vetopalvelut

Vetopalvelua tuotetaan VR-Yhtymän eri divisioonien liiketoimintayksiköille. Merkittävimmät ovat VR matkustajaliikenne sekä logistiikka. Lisäksi palvelua tuotetaan kunnossapitopalveluille sekä VR Trackille. Asiakkaiden keskeisiä tarpeita ja vaatimuksia ovat asiakaslähtöisyys, turvallisuus, kustannustehokkuus sekä täsmällisyys. (VR Group 2013e.)

Vetopalvelun tarkoituksena on junien kuljettaminen turvallisesti, täsmällisesti ja tehokkaasti. Vetopalvelu suunnitellaan asiakastarpeiden pohjalta mahdollisimman sujuvaksi ja kustannustehokkaaksi. (VR Group 2013e.)

Vetopalvelun menestystekijöitä ovat:

- henkilöstön käytön tehokkuus
- korkea liikenteen turvallisuus
- korkea liikenteen täsmällisyys
- ammattitaitoinen ja asiakaslähtöinen henkilöstö
- kyky reagoida nopeasti asiakkaan tarpeisiin
- toiminnan jatkuva kehittyminen



KUVA 6. Vetopalveluiden päätoiminnot liittyvät kuljettajien resursseihin sekä itse junatehtävän toteutukseen (VR Group 2013e.)

Roolit ja vastuu vetopalveluissa:

Liikennepäällikkö johtaa ja kehittää vetopalvelun toimintoja yhteistyössä eri VR:n yksiköiden kanssa projektien ja yhteisten työryhmien avulla.

Vetopalvelupäällikkö vastaa vetopalvelun toteutuksesta sekä yksikkönsä kehittämisestä ja toiminnasta tuottavuuden näkökulmasta.

Vetopalveluesimies on uusi rooli vetopalveluissa. He huolehtivat vetopalveluiden lähiesimiestyöskentelystä sisältäen muun muassa henkilöstön terveydentilaan ja työhyvinvointiin liittyviä asioita. Tämän lisäksi esimiehet toimivat yhteistyöhenkilöinä muihin sidosryhmiin vetopalvelupäällikön apuna.

Käytönsuunnittelijat vastaavat veturinkuljettajien tehokkaan ja taloudellisen käytön paikallisesta suunnittelusta ja toteutuksesta. Käytönsuunnittelijan päätehtävänä ovat oman vastuualueensa kuljettajien työvuorojen toteuttamisen varmistaminen mahdollisimman tehokkaasti.

Käyttöohjaaja huolehtii veturinkuljettajien operatiivisesta ohjauksesta. Käyttöohjausta hoidetaan Helsingin operaatiokeskuksessa sekä alueellisissa operaatiopisteissä, jotka sijaitsevat Kouvolassa, Tampereella ja Oulussa. Käyttöohjaajat vastaavat liikenteen häiriötilanteissa veturinkuljettajien työvuoroihin liittyvien muutosten toteutuksesta. Käyttöohjaajat vastaavat myös junaliikennöinnin suunnittelutiimin ja käytönsuunnittelijoiden työaikojen ulkopuolella tapahtuvien työvuoromuutoksien suunnittelusta ja tarvittavista korjauksista VIP-järjestelmään.

Kaluston paikallinen käyttäjä huolehtii tietyn liikennepaikan tai alueen veturien yksilökohtaisesta ohjaamisesta. Paikallinen käyttäjä toimii Kouvolassa ja Tampereella, missä heidän vastuullaan on kaluston paikalliset siirrot varikkoalueella sekä siirrot kunnossapitoon. Lisäksi kaluston paikallinen käyttäjä vastaa veturinkuljettajien ohjeistuksesta veturikaluston osalta koskien heidän työvuoroaan.

Veturinkuljettaja toteuttaa suunnitellun vetopalvelun omassa työvuorossaan. (VR Group 2013e.)

Vetopalvelun kehittäminen tapahtuu jatkuvana työnä vetopalvelun johdon ja esimiesten toimesta. Toimintaa seurataan ja arvioidaan sovittujen mittareiden sekä auditointien avulla. Junaliikennöinnin johtaja seuraa saavutuksia ja määrittelee tavoitteet vetopalveluille. Tunnusluvut ja auditointien tulokset antavat kuvan toiminnan tasosta ja kehityksen suunnasta. Riskien ja poikkeamien hallinta sekä ideatoiminta tukevat omalta osaltaan tätä toimintaa. Vetopalvelun toimivuuden arviointia toteutetaan säännöllisissä vetopalvelun johtoryhmän kokouksissa 10 kertaa vuodessa, vertaamalla ja seuraamalla tunnuslukuja annettuihin tavoitteisiin. Paikkakuntakohtaista analysointia toiminnan kehitymisestä tehdään vetopalvelujen omissa palavereissa. (VR Group 2013e.)

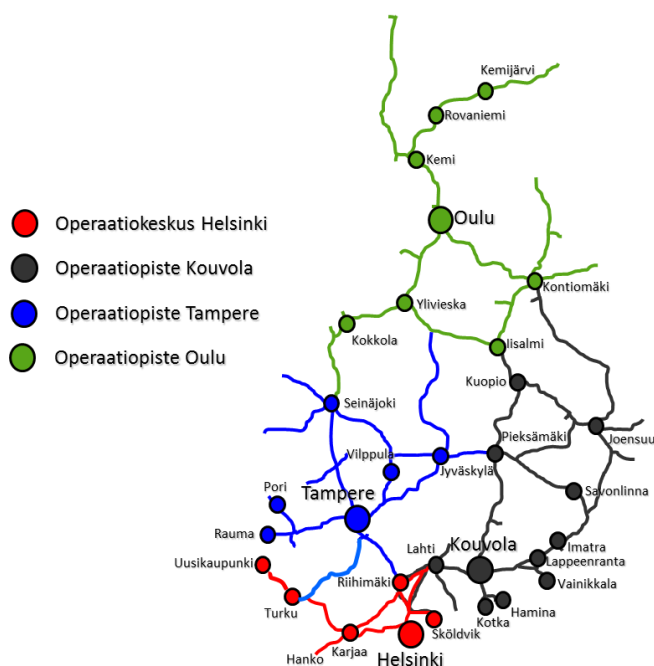
3 TOIMINTAYMPÄRISTÖN JA TAVOITTEIDEN KUVAUS

3.1 Veturien käytönohjaus

Kun puhutaan veturien käytönohjauksesta, voidaan se erottaa kahteen eri tyyppiseen ohjausmuotoon. Veturien sarjakohtainen ohjaus, jossa vetureille rakennetaan tehtäväketjuja ottamatta kantaa itse veturiyksilöön sekä vastaavasti yksilökohtaiseen veturien ohjaukseen. Sarjakohtainen ohjaus on pääsääntöisesti 0-4 päivää aikaisemmin tapahtuvaa ohjausta, jonka ensisijaisena tarkoituksena on huolehtia veturien riittävydestä ja tasapainosta eri liikennepaikoilla, kunnossapitoon ohjauksesta sekä päivittäisten kalustokiertojen muutoksista.

Yksilökohtaisessa ohjauksessa tietty veturi kiinnitetään aikaisemmin luotuun tehtäväketjuun suorittamaan kyseinen tehtävä. Lisäksi yksi tärkeimmistä tehtävistä yksilökohtaisessa veturien ohjauksen on huolehtia veturien seisontaraiteiden hallinnasta. Seisontaraiteiden hallinta käsittää veturien järjestyksen seisontaraiteistolla liikennepaikkakohtaisesti huomioiden raiteiston infran rajoitteet, eri veturisarjojen ominaisuudet ja rajoitteet.

Veturien käytönohjauksen vastuu on keskittynyt vuoden 2013 aikana neljään eri pisteeseen, joita ovat Helsingin operaatiokeskus sekä operaatiopisteet Oulussa, Kouvolassa ja Tampereella kuvan 7 vastuualuiden mukaisesti. Tätä aikaisemmin veturien yksilötasoinen ohjaus on ollut osittain hajautettuna vetopalvelun paikallisille toimijoille, noin 20:lle eri liikennepaikalle.



KUVA 7. Veturien käytönohjauksen vastuualueet

3.2 Veturien käytönohjauksen organisoituminen ja vastuut

Veturien käytönohjaus toiminnot on jaettu Junaliikennöintiyksikön alaisuuteen sen kahden eri yksikön vastuulle. Nämä vastuulliset yksiköt ovat operaatiokeskus ja vetopalvelut. Operaatiokeskus organisaatioon kuuluvat veturien käytönohjaajat työskentelevät operaatiokeskuksessa Helsingissä sekä operaatiopisteissä Oulussa, Kouvola ja Tampereella. Tästä kokonaisuudesta vastaa operaatiokeskuksen tuotannonohjauksen päällikkö. Veturien käytönohjaajat vastaavat kokonaisuudessaan veturien valtakunnallisesta veturisarjaohjauksesta sekä yksilökohtaisesta ohjauksesta työskentelyaikanaan kuvassa 7 esitettyjen vastuualueiden mukaan.

Vetopalveluyksikköön kuuluvat kuljettajien käytönohjaajat työskentelevät operaatiokeskuksessa ja operaatiopisteissä, mutta operaatiokeskuksen kuljettajien käytönohjaaja ei vastaa veturien ohjaukseen liittyvistä toiminnoista toisin kuin pisteissä. Kaluston paikallinen käyttäjä ohjaa nimikkeensä mukaisesti kaluston yksilökohtaista käyttöä omalla vastuualueellaan. Kuvassa 8 kuvatut siniset toiminnot kuuluvat hallinnollisesti Vetopalvelut yksikköön, mutta toiminnallisesti eri tuotannon tilanteissa he saavat veturien ohjaukseen liittyvän ohjeistuksen veturien käytönohjaajilta. Hallinnollisesti kuljettajien käytönohjaajat

ja paikalliset kaluston käyttäjät kuuluvat vetopalvelut yksikköön, josta vastaa kyseisen liikennepaikan vetopalvelupäällikkö.

Kuvassa 8 esitettyjen kuljettajien käytönohjaajien ja paikallisen kaluston käyttäjän vastuulla on veturien yksilökohtainen käytönohjaus oman vastualueen sisällä. Operaatiopisteiden veturien käytönohjaajien työskentelyaikojen ulkopuolella eli pääsääntöisesti arkisin klo 20–7 sekä viikonloppuisin näiden alueiden yksilötasoinen veturien käytönohjaus toteutetaan pelkästään vetopalveluyksikön henkilöiden toimesta.

Operaatiopisteiden käytönohjaajien työskentelyaikojen ulkopuolella operaatiokeskuksen käytönohjaaja vastaa myös pisteiden vastualueiden käytönohjauksesta veturisarjakohtaisesti huomioiden veturien riittävyys ja tasapaino, kalusto- ja tehtäväkiertomuutokset sekä kunnossapitoon ohjaus. Veturien käytönohjauksesta vastaavat toiminnot ja roolit työskentelyaikoineen on esitetty tarkemmin seuraavassa kuvassa (kuva 8).



KUVA 8. Veturien käytönohjauksesta vastaavat toiminnot ja roolit sisältäen työskentelyajat

3.3 Tutkimusongelma ja tavoitteiden kuvaus

Tavoitteena tässä tutkimuksessa on selkeyttää veturienohjauksen eri organisaatioiden ja sidosryhmien johtamisen vastuut, roolit ja tehtävät toimivaksi kokonaisuudeksi huomioiden tutkimuksessa saadut tulokset. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää veturien ohjauksen työtehtävien

johtamiselle asettamat haasteet työn erityispiirteet huomioiden. Tutkimuksen tavoitteena on myös löytää vastaukset kysymyksiin:

1. Johtajuuden haasteet veturien käytönohjauksen toteuttamisessa kahden eri organisaation yhteistoimintana?
2. Mitkä ovat tärkeimmät osa-alueet ja odotukset johtajuudelle ja yrityskulttuurille muutosvaiheen keskellä keskitettäessä toimintoja?
3. Mitkä ovat organisaation tärkeimmät johtajuuden osa-alueet, joissa odotetaan onnistumista?
4. Johtamiskäytännöt organisaation muutoksen yhteydessä?

Veturien ohjaukseen osallistuu kahden eri organisaation henkilöitä (ks. luku 3.2), jotka koostuvat eri henkilöstöryhmistä. Lisäksi organisaatioista vastaavat erilliset esimiehet, joten toiminnallisuuden kannalta johtamisen "pelisäännöt" pitää olla selkeät eri osapuolien välillä. Nykytilassa veturien käytönohjauksen toiminnot on hajautettu ja roolien osaaminen on hyvin eri tasoista. Tällä hetkellä veturien käytönohjauksen vastuut muuttuvat eri roolien välillä riippuen viikonpäivästä ja kellonajasta. Tämä aiheuttaa epäselvyyttä siitä kuka tekee, mitä tekee ja milloin tekee. Johtamisen onnistumisen näkökulmasta edellä mainitun tapainen organisoituminen ja vastuiden jako on haasteellinen ja monimutkainen hallita, mikä korostuu varsinkin poikkeus- ja häiriötilanteissa. Lisäksi veturien käytönohjaus kokonaisuudessaan on ollut keskittämisen ja erilaisten muutosten kohteena useamman vuoden ajan, joka aiheuttaa toimintaympäristölle ja sen johtamiselle omat lisähaasteensa.

Nykytilan ongelmat

- nykytilassa toiminta hajautettu (osaaminen eritasoista)
- ohjauksesta vastaa kaksi eri organisaatiota
- johtaminen eritasoista
- johtamisjärjestelmä koetaan epäselväksi
- toiminnon kokonaishallinta (häiriötilanteet ja poikkeukset)
- muutoksen aiheuttamat ennakkoluulot
- vanhanaikaiset IT-järjestelmät.

Työn tavoitteet

- selvittää ja analysoida keskittämisen vaikutukset johtamiseen
- määrittää toimiva johtamismalli
- kuvata johtamisen vastuut, roolit ja tehtävät
- määrittää toimenpidesuosituksia
- selvittää yrityksen toiminnan kehittämisen haasteet toimintojen keskittämisen ja hajauttamisen määrittelemässä muutostilanteessa
- tiedostaa johtamiskulttuurin merkitys työyhteisön menestystekijäksi.

Lisäksi tutkimuksen myötä oma ammatillinen johtamisosaaminen monipuolistuu ja lisääntyy työelämän palautteen pohjalta. Työn motiivina on myös oman ammatiosaamisen kartuttaminen.

4 JOHTAMINEN

Nykyäänä johtaminen voidaan määritellä vuorovaikutusprosessiksi, jonka avulla ihmiset ja työryhmät saadaan toimimaan organisaatiolle asetettujen tavoitteiden mukaan. Johtamiskäsityksessä huomioidaan sekä ihmisten rationaalinen ajattelu että tunteiden vaikutus toimintaan. Motivoituaikseen ihmiset tarvitsevat järkeviltä tuntuvia tavoitteita ja päämääriä. Samanaikaisesti he haluavat myös tuntea, että heidän työpanostaan ja osaamistaan arvostetaan. Menestyäkseen johtamisessa, esimiehen on kyettävä yhdistämään sekä johtamisen rationaalisen puolen että myönteisen tunne-energian. Olennaista on siis pystyä kanavoimaan ihmisten ajatukset ja tunteet asetettujen tavoitteiden, strategian ja toiminnan toteuttamiseen. (Salmimies & Ruutu 2013,13.)

Tämä johtamisen luku 4 on pyritty jaottelemaan osa-alueittain niin, että se palvelee mahdollisimman hyvin tämän tutkimuksen kokonaistavoitteita tarkoituksenmukaisella laajuudella. Luku on jaettu neljään eri osa-alueeseen, joissa päähuomio keskittyy ihmisten johtamiseen ja vuorovaikutukseen, muutosjohtamiseen, luottamus- ja arvojohtamiseen sekä työhyvinvointiin ja työyhteisön kehittämiseen. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on pyritty hyödyn-

tämään johtamisen kirjallisuutta, ja jo olemassa olevaa tutkimusaineistoa kattavasti juuri tämän tutkimuksen kannalta oleellisilta osilta.

VR-konsernin johtamista ja kaikkea toimintaa ohjaavat arvot, jotka on esitetty tarkemmin seuraavassa kuvassa 9. Nämä viisi arvoa ovat viitekehyksenä myös johtamiselle ja esimiestyölle, jonka uudistaminen alkoi konsernissa vuonna 2012. Johtamisen ja esimiestyön malli korostaa työntekijöiden innostamista ja pyrkii aktivoimaan työntekijät mukaan tuloksen tekemiseen. (VR Group 2013f.) VR-konsernin johtamisen ja esimiestyön kehittämistä sekä muutosjohtamisen läpivientiä on havainnollistettu tarkemmin johtamisen luvuissa 4.1 ja 4.2.



KUVA 9. VR-konsernin arvot ohjaavat johtamista (VR Group 2013f.)

VR-konsernin johtamisen ja esimiestyön mallin lisäksi yritykseen on luotu Talent management -toimintamalli. Tämän mallin päätarkoituksena on varmistaa, että VR Groupilla on oikeat ihmiset oikeissa tehtävissä nyt ja tulevaisuudessa. Malli sisältää avaintehtävien tunnistamisen sekä avainhenkilöiden ja yhtiön tulevaisuuden kannalta tärkeiden työntekijöiden arviointia, kehittämistä ja seuraajasuunnittelua. (VR Group 2013f.)

VR-konserni on rakentanut käyttöönsä ja suunnan näyttämiseksi vision, joka on tehty yhteistyössä esimiesten kanssa. Sen tarkoitus on kertoa, millaista johtamista VR-konserni odottaa esimiehiltään tulevaisuuden haasteisiin varau-

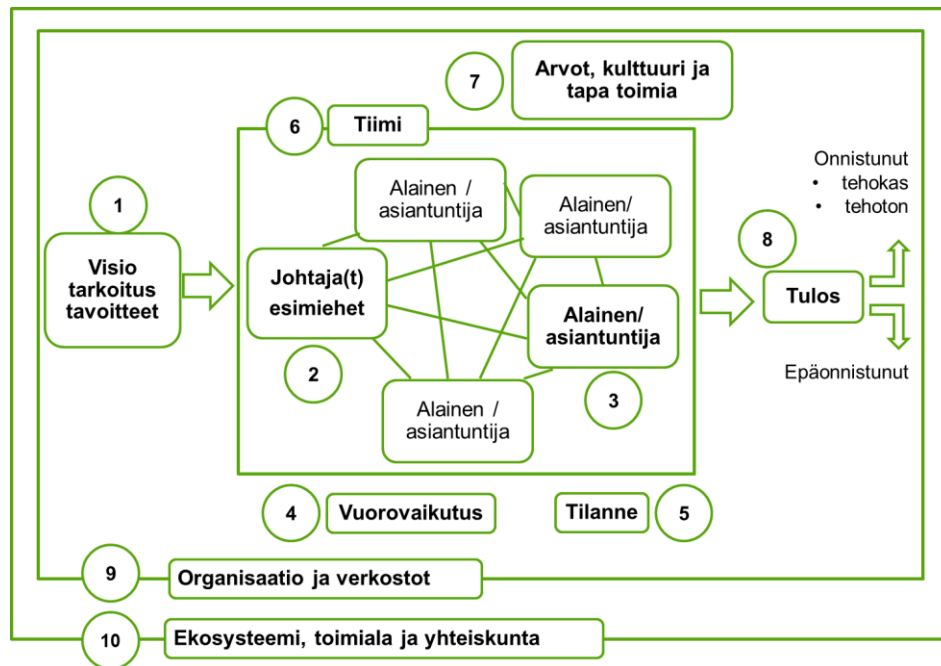
tuessaan. Johtamisen visio koostuu kuudesta elementistä. Nämä elementit on luotu yrityksen pärjäämisen edellytyksiksi tulevaisuudessa. Jotta menestyvä liiketoiminta on mahdollista myös tulevaisuudessa, on oltava tavoitehakuinen, markkinoiden edelläkävijä, muutosta toteuttava, vastuuta ottava ja valtuuttava, ratkaisuhakuinen ja rohkea sekä avoin ja kannustava. (VR Group 2013f.)

Johtamisen Sydänmaanlakka (2012, 114) kuvaa johtajan ja työntekijöiden väliseksi vuorovaikutusprosessiksi, jossa he tietyssä tilanteessa yrittävät saavuttaa yhteisen vision ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. Tämän tyyppinen vuorovaikutus tapahtuu tiimissä, organisaatiossa ja verkostossa, jossa vallitsevat sille muodostuneet arvot ja kulttuuri. Toimiala, ekosysteemi ja yhteiskunta vaikuttavat omalta osaltaan tähän prosessiin. Johtamisprosessin lähtökoh- tana eli panoksena ovat *visio, tarkoitus ja tavoitteet*.

Älykkään johtamisen prosessimallin, joka on esitetty kuvassa 10, koostuu kymmenestä muuttujasta, jotka vaikuttavat omalta osaltaan ja omalla tavallaan siihen, miten johtaminen toteutuu käytännössä. Nämä muuttujat ovat:

- visio, tarkoitus ja tavoitteet
- johtaja
- asiantuntijat (alaiset)
- vuorovaikutus
- tilanne
- tiimi
- tulokset
- arvot, kulttuuri ja tapa toimia
- organisaatio ja verkostot
- ekosysteemi, toimiala ja yhteiskunta.

Älykäs johtaminen lähtee itsestä. Jos haluat johtaa muita, sinun on ensin opit- tava johtamaan itseäsi. Kun tunnet itsesi hyvin, se helpottaa myös muihin tu- tustumista, ja samalla opit johtamaan yksilöitä. Tiimi koostuu joukosta yksilöi- tä, joita sinun on osattava johtaa ja joka sinun on saatava toimimaan tehok- kaasti myös yhdessä. Hajautunut tiimi vaatii hyvää virtuaalijohtamisen hallin- taa. Lukemattomat tiimit muodostavat organisaation, jonka johtaminen edellyt- tää johtamisen yhdenmukaisuutta. (Sydänmaanlakka 2012, 104.)



KUVA 10. Älykään johtamisen prosessimalli (Sydänmaanlakka 2012, 115, muokattu).

Sydänmaanlakka (2006, 114) kuvaa johtajana kasvamisen ja kehittymisen prosessina, jossa johtaja käy syvällistä vuoropuhelua itsensä kanssa ja samalla itsearvioinnin tulosten pohjalta tekee oman kehityssuunnitelman johtajuuden eri osa-alueiden kehittymiseksi.

Hokkanen, Skyttä ja Strömberg (1996, 121, 122.) jakavat johtamisen kolmeen ryhmään esimiehen ja alaisten välisen vuorovaikutuksen määrän ja laadun perusteella:

1. autokraattinen johtaminen
2. demokraattinen johtaminen
3. tiimijohtaminen.

”Johtajuus on sitä, että saa ihmiset tekemään sellaistaikin, mitä he eivät muuten haluaisi tehdä ja vielä pitämään siitä.”

Tämän johtamisen määrittelyn ja jaon voi hyvällä syyllä sanoa kuvaavan johtamiskäsityksen muutosta viimeisten vuosikymmenten aikana. Tämän päivän verkostoituneen ja globaalissa ympäristössä toimivan yrityksen ei voida kuvitella menestyvän autokraattisen johtamisen keinoin, jossa johtaja on aina oikeassa ja toiminta on johtajan kurin ja määräysvallan alaisena. Demokraattinen johtaminen tuo mukanaan organisaatioon joustavuutta ja parantaa positivistista muutosvalmiutta. Myös henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon li-

sää motivaatiota ja yhteistyötä. Demokraattinen päätöksenteko tarkoittaa, että enemmistö on oikeassa.

Tiimijohtaminen, joka on tämän päivän tapa toimia, rakentaa luottamusta ja yhteistyötä. Kaikki osallistuvat päätösten valmisteluun ja näin päätökset ovat kaikkien hyväksymiä – yhteisiä ratkaisuja. Tiimijohtaminen edistää luovuuden ilmituloa ja työhyvinvointia.

Hersey ja Kenneth H. Blanchard (1990, 5.) puhuvat tilannejohtamisen mallista, joka rakentuu johtamisesta (leadership) ja liiketoiminnan hallinnasta (management). Johtamisella on olennaisesti laajempi käsite kuin liiketoiminnan hallinnalla tai liikkeenjohdolla. Managementilla tarkoitetaan työskentelemistä ihmisten tai ryhmien kanssa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Liikkeenjohto on yksi johtamisen alakäsite organisaatioissa olevalle yhdelle johtamisen osa-alueelle, jonka avulla voidaan saavuttaa organisaation tavoitteet. Edellä mainittujen, kahden käsitteen välisten eroavaisuuksien avainsana on organisaatio. Johtamista tapahtuu aina, kun pyritään vaikuttamaan yksilön tai ryhmän käyttäytymiseen – syystä riippumatta.

Johtaminen ja vaikuttaminen koostuvat kolmesta taidosta tai pätevyydestä: (a) diagnosointi eli kyky ymmärtää tilannetta, johon yrittää vaikuttaa, (b) mukautuminen eli kyky muuttaa omaa käyttäytymistä ja muita käytettävissä olevia voimavaroja tilanteen vaatimusten mukaan sekä (c) kommunikaatiokyky eli kommunikointi niin, että ihmiset pystyvät helposti ymmärtämään ja hyväksymään. (Hersey & Blanchard 1990, 5.)

4.1 Ihmisten johtaminen ja vuorovaikutus

VR-konsernin esimiestyön uudistaminen aloitettiin mittavasti vuonna 2012. Uudistaminen alkoi kokonaisnäkemysten muodostamisesta siitä, millaista esimiestyötä yhtiön strategia ja tavoitteiden saavuttaminen vaativat. Ensin luotiin esimiestyön malli ja määritettiin tärkeimmät perustehtävät ja mittarit. (VR Group 2013f.)

Esimiestyön malli korostaa työntekijöiden innostamista mukaan tuloksen tekemiseen. Välineinä käytetään selkeitä tavoitteita, palautteenantoa, henkilökohtaisia esimies-alaiskeskusteluja sekä yhteisiä keskustelutilaisuuksia, joissa

kysytään, ideoidaan ja ratkaistaan asioita. Mallissa tärkeänä osana on esimiehen rooli uudistajana ja yhteistyön rakentajana yli organisaatorajojen. Uudistunut esimiestyö tukee vahvasti henkilöstön hyvinvointia, aloitetoimintaa ja asiakastyytyväisyyden parantamista. (VR Group 2013f.)

Työntekijöille

- Selkeät tavoitteet, tukea työssä onnistumiseen ja näkyvyys työn tuloksiin ja asiakkaan kokemukseen
- Kahdenkeskisiä keskusteluja esimiehen kanssa
- Tiedonjakoa ja yhteisiä palavereita muiden työntekijöiden kanssa työhön liittyvistä asioista
- Mahdollisuuksia tuoda esille kysymyksiä, näkemyksiä ja kehitysehdotuksia
- Palautetta onnistumisista ja tukea työssä kehittymiseen
- Mahdollisuus yhdessä tekemisen meininkiin

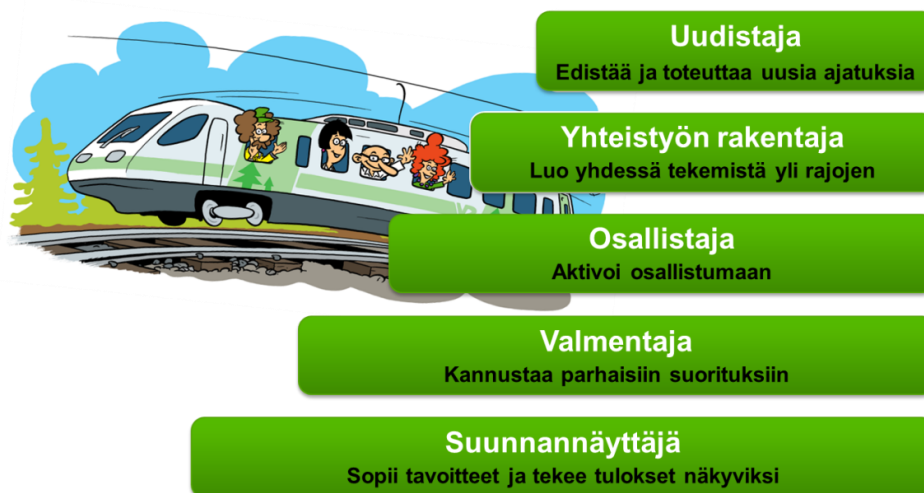
Esimiehille

- Kohtuulliset alaisryhmät
- Selkeä esimiestehtävä
- Tukea ja valmennuksia esimiehenä toimimiseen
- Tiedonkulun tehostumista
- Onnistumisen elämyksiä tuloksen tekemisestä työntekijöiden välityksellä

KUVA 11. VR-konsernin esimiestyön uudistamisen tavoitetila (VR Group 2013f.)

Muutos asioiden johtamisesta kohti ihmisten johtamista ja esimiestyön mallin käyttöönottoa aloitettiin työpajoilla. Niissä esimiehet itse miettivät, mitä malli omassa arjessa voisi tarkoittaa: miltä osin esimiestyö jo toimii ja miten sitä kannattaa kehittää. Joissakin yksiköissä esimiestyön kehittäminen edellytti rakennemuutoksia ja uusien esimiesten rekrytointia. Uuden esimiestyön mallin myötä on rakentunut VR-konsernin esimiestyön roolit ja vastuut, mitkä on havainnollistettu paremmin kuvassa 12. (VR Group 2013f.)

Uuden esimiestyön mallin mukaiset valmennukset aloitettiin uusista esimiehistä ja heidän esimiehistään. Niiden myötä esimiehet ovat parantaneet valmiuksiaan muun muassa työlainsäädännön, turvallisuuden, hyvinvoinnin ja työntekijöiden kohtaamisten osalta. Valmennukset ovat tukeneet myös valmentavan otteen tuomisessa arjen johtamiseen, etäkokoustekniikan käyttöönotossa ja verkostoitumisessa yli yksikkörajojen. (VR Group 2013f.)



KUVA 12. VR-konsernin esimiestyön mallin roolit ja päätehtävät (VR Group 2013f.)

Kun toimintaympäristö muuttuu, ovat päättäjät muutosten alkuunpanijoita, toteutuksen organisoijia, tilanteen arvioijia ja johtopäätösten tekijöitä. Epävarmuus ja turvattomuuden tunne purkautuu aina jonnekin. Käytännössä purkautumisen kohde on lähes aina päättäjät. Päättäjän tehtävänä on ottaa vastaan ihmisten kysymykset ja vastuu muutoksesta. Varsinaiselle tulilinjalle joutuvat kuitenkin eri tasoilla toimivat lähiesimiehet ja keskijohto, jotka saavat osakseen henkilöstön kysymykset ja tunteet. Tällöin ylemmän johdon tulee luonnollisesti kaikin tavoin tukea lähiesimiehiä muutoksen eri vaiheissa. (Työhyvinvointi muutoksessa. 2006, 31.)

Nykyinen nopeatempoinen yhteiskunta on haaste johtajuudelle. Muutos on, etenkin jos se tulee ulkoapäin, monelle uhka ja tuntemattomana jopa pelottava ”vastustaja”. Johtajan ja johtajuuden haaste on saada tapauskolliset ihmiset oivaltamaan omat uudet mahdollisuudet muutoksessa. Ihminen sisällään haluaa kehittyä ja oppia uutta, mutta tämä edellyttää turvallisuutta eli tunnetta vakaudesta. Arvot edustavat pysyvyyttä ja näin ollen turvallista tukea johtamiselle muutostilanteissa. (Kauppinen 2002, 30.)

Esimiehillä ja johdolla voi usein olla ristiriitainen tilanne, koska nämä voivat itsekin päätyä kyseenalaistamaan muutosta tai sen osa-alueita joutuessaan kuuntelemaan alaistensa kysymyksiä. Tämän kaltaisissa tilanteissa esimiehen on muistettava, että hän edustaa päätöksentekijöiden näkemyksiä, mikä velvoittaa erityisen huolelliseen viestintään. (Työhyvinvointi muutoksessa 2006, 38.)

Sekä kansainväliset että suomalaiset tutkimukset osoittavat, että työyhteisöillä on yleisesti korkea tarve saada osakseen oikeudenmukaista kohtelua. ”Reilun pomon alaisuudessa väki voi hyvin”, otsikoi sanomalehti Länsi-Suomi, Työterveyslaitoksen teettämän tutkimuksen tuloksia. Reiluuden puute ja epäoikeudenmukaisuus ovat työyhteisössä esiintyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat herkästi henkilöstön loppuun palamiseen. (Työhyvinvointi muutoksessa 2006, 46.)

Oikeudenmukainen esimies ennakoii ja on suunnitelmallinen. Hän tukee, kannustaa ja on läsnä silloin kun tarvitaan, mutta on sotkeutumatta kuitenkaan joka asiaan. Päätöksenteossa oikeudenmukainen esimies kuuntelee henkilöstöä ja perustaa päätökset riittävään ja validiin tietoon. Hän tarttuu asioihin jäämäkästi eikä sulkeudu sisään hankalissakaan tilanteissa. Oikeudenmukainen esimies myöntää virheensä ja uskaltaa korjata päätöksensä. (Työhyvinvointi muutoksessa 2006, 46.)

Hersey & Blanchard (1990, 6, 7) kuvaavat esimiehen tehtävät neljään eri osa-alueeseen, joita ovat suunnittelu, organisointi, motivointi ja valvonta. Myös monet muut tutkijat pitävät näitä keskeisinä, puhuttaessa liiketoiminnan hallinnasta. Nämä funktiot ovat myös tärkeitä riippumatta siitä, minkälaisesta organisaatiosta tai hierarkkisesta tasosta on kysymys. Suunnittelu pitää sisällään päämäärien ja tavoitteiden asettamisen organisaatioille. Nämä pitävät sisällään myös ajatuksen siitä, miten ja millä keinoilla nämä tavoitteet ja päämäärät on ajateltu saavutettavan. Tämän jälkeen suoritetaan resurssien yhdistäminen ja integroiminen eli käytännössä suoritetaan itse organisointi. Organisointi sisältää resurssien yhdistämisen, ihmispanoksen, pääoman ja tuotantovälineiden yhteensovittamisen mahdollisimman tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi.

Suunnittelun ja organisoinnin ohessa motivoinnilla on tärkeä merkitys määriteltäessä työntekijöiden suorituksen tasoa, jolla puolestaan on vaikutusta siihen, miten hyvin tai huonosti organisaation tavoitteet saavutetaan. Jos motivaatio on alhainen, työntekijöiden suoritus kärsii yhtä paljon kuin jos he olisivat kyvyiltään huonoja.

Seuraava esimiehen tehtävä on valvonta. Valvonta sisältää palautteen tuloksista ja seurannan, jotta voidaan verrata asetettuja tavoitteita ja tuloksia keskenään sekä tehdä tarvittavia korjauksia. Vaikka edellä esitetty liikkeenjohdon

tehtävät on esitetty erikseen ja niillä jokaisella on oma erityinen seurauksensa, on muistettava, että ne liittyvät läheisesti toisiinsa.

Yleisesti voidaan todeta, että on ainakin kolme aluetta, joiden edellyttämien taitojen hallinta liittyy menestykselliseen toimintaan esimiehenä. Näihin kuuluvat tekniset, ihmisiin liittyvät ja käsitteelliset taidot. (Hersey & Blanchard 1990, 7.)

- **Tekniset taidot** – kyky käyttää tietoa, menetelmiä, tekniikoita ja välineitä, jotka ovat välttämättömien tehtävien suorittamiseksi. Nämä tiedot voidaan saavuttaa kokemuksen, kasvatuksen ja koulutuksen kautta.
- **Ihmisiin liittyvät taidot** – kyky työskennellä ihmisten kanssa. Tähän sisältyy tehokkaan johtamisen soveltaminen ja motivaation ymmärtäminen.
- **Käsitteelliset taidot** – kyky ymmärtää organisaation kokonaisuuden monimutkaisuutta ja omien toimintojen liittymistä organisaation kokonaisuuteen. Tämä tieto saa yksilön toimimaan koko organisaation tavoitteiden mukaisesti eikä vain oman ydinryhmän tavoitteiden ja tarpeiden pohjalta. (Hersey & Blanchard 1990, 7.)

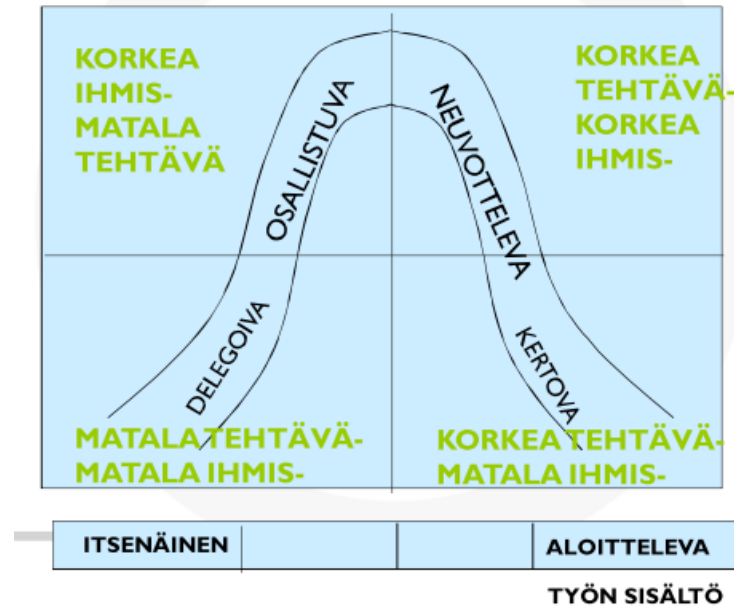
Edellä mainittujen taitojen optimaalinen yhdistelmä vaihtelee yksilön kehittyessä työnjohdon tehtävistä ylemmän johon asemiin. (Hersey & Blanchard 1990, 7.)

Tämän tutkielman luvussa 4 esitetyn tilannejohtamisen mallissa esimiehen rooli perustuu seuraavien tekijöiden vuorovaikutukseen:

1. Ohjauksen ja ohjeiden antamisen määrä esimiehen taholta (tehtäväkeskeinen käyttäytyminen)
2. Esimiehen aikaansaama sosioemotionaalisen tuen määrä (ihmiskeskeinen käyttäytyminen)
3. Se valmiustaso, jolla alaiset toimivat suorittaessaan tiettyä tehtävää, toimintoa tai pyrkiessään saavuttamaan tavoitteen.

Tilannejohtamisessa päähuomio kohdistuu esimiehen käyttäytymiseen suhteessa alaisiinsa, eikä tähän ole olemassa yhtä ainoata ja parasta vaikuttamis-

tapaa. Tilannejohtamisen malliin vaikuttaa niiden ihmisten valmiusaste, joihin esimies pyrkii vaikuttamaan. Kuvassa 13 on esitetty johtamiskäyttäytyminen suhteessa ihmisten valmiusasteeseen ja tehtäväkeskeisyyteen. (Hersey & Blanchard 1990, 163.)



KUVA 13. Hersey'n tilannejohtamismalli (Juuti 2011)

Esimies on monesti muutosprosessin käsittelyssä ja etenemisessä eri kohdassa kuin johdettavansa. Voi hyvin olla, että kukaan muu ei näe mitään järkeä muutoksessa ja johdettavien toiveikkuus sen suhteen on olematon. Esimieheltä vaaditaan lujaa tahtoa ja uskoa, jotta tämä jaksaa rohkaista ja tukea muita. Esimiehen tehtävä on siis tankata alaisiinsa uskoa tulevaisuuden mahdollisuuksista. (Salmimies & Ruutu 2013, 75–78.)

Keskusteleva johtaminen on palvelutoimintaa, jossa vuorovaikutus on keskiössä. Esimieheltä tämä toimintatapa edellyttää henkilökohtaista suhtautumista jokaiseen vastuualueensa henkilöön ja aitoa pyrkimystä saada aikaan ratkaisukeskeinen toimintatapa yhdessä henkilöstön kanssa. Siinä pyritään yhdessä löytämään ratkaisu työelämässä eteen tuleviin ongelmatilanteisiin eli pohjustamaan päätöksenteon tilanteet siten, että lopputulos saa yhteisen hyväksynnän ja motivoi henkilöstöä entistä parempiin tuloksiin. Toinen keskustelevalan johtamisen näkökulma on henkilöstön kehittymisen mahdollistaminen. Tässä tavoitteena on se, että kukin tunnistaa omat mahdollisuutensa ja kykenee löytämään tien ja keinot tavoittaa omat rajansa. (Juuti & Rovio 2010, 30.)

Keskusteleavassa johtamistavassa kiinnitetään huomiota myös tunteisiin, niiden laatuun ja niiden vaikutuksiin. Tavoitteena on, että henkilöt kykenevät avoimuuteen ja aitoon läsnäoloon vuorovaikutuksessa tuntiessaan itsensä ja ottaessaan tunteensa mukaan toimintaansa. Pyrkimyksenä on positiivinen tunneympäristö, joka levittäytyy ja tarttuu ympäristöön. Positiiviset tunteet lisäävät energiaa ja siten tunteiden merkitys kasvaa entisestään. Dialogi perustuu kuunteluun ja toisen tasa-arvoiseen huomioonottamiseen. Osapuolilta tarvitaan ymmärrystä ja kykyä asettua toisen asemaan sekä itsekeskeisyyden ja oman edun tavoittelusta luopumista. (Juuti & Rovio 2010, 27, 28.)

Keskusteleava johtaminen on vaativa taito. Siinä yhdistyvät käyttäytymistieteet, liiketoiminnan koko kirjon hallinta ja ennen kaikkea vuorovaikutustaidot. Pohjana tälle on aito ja syvä eettinen, ihmiset huomioiva asenne. Pyrkimyksenä on mahdollistaa ja kannustaa henkilöstöä ylittämään itsensä ja kasvamaan ihmisenä. Haasteena on löytää yhdessä uusia ratkaisuja, jotka tuovat tulosta sekä liiketoiminnallista että henkistä kasvua. (Juuti & Rovio 2010, 53.)

Keskustelevaan johtamisympäristöön kuuluu, että jokainen ryhmän jäsen ottaa vastuuta asioista, luo uusia ideoita toiminnan kehittämiseksi ja avoimesti kyseenalaistaa sitä, mitä auktoriteetit sanovat. Esimiehen tehtävä on huolehtia siitä, että kaikilla on edellytykset ja mahdollisuudet toimia vastuullisesti toimintaympäristön periaatteiden mukaisesti. (Juuti & Rovio 2010, 53.) Keskusteleavan johtamistavan kieli ja toiminta muodostuu omaleimaiseksi kunkin työyhteisön ja sen toimijoiden oman näköiseksi (Juuti & Rovio 2010, 143).

4.2 Muutosjohtaminen

VR-konsernin muutosjohtamisen malli on kokoelma tietoa ja työkaluja ihmisten johtamiseen erilaisissa muutostilanteissa. Mallin perusajatuksena on osallistaa ja ottaa ihmiset mukaan toteuttamaan uudistuksia työpaikalla. VR-konsernin esimiestyön mallin muutosjohtamisen teemat on esitetty kuvassa 14. Mallin työkaluja on ehditty kokeilla muutamissa konsernin muutoshankkeissa. Saatu palaute on positiivista, ja mallin kehittämistä ja kytkemistä eri projekteihin jatketaan.



KUVA 14. VR-konsernin muutosjohtamisen teemat (VR Group 2013f.)

Organisaatiot kehittävät jatkuvasti omaa toimintaansa ympäristöstä tulevien impulssien ja havaintojen mukaan. Muutos voi saada alkunsa niin organisaation sisältä kuin ulkoisista vaikutuksista. Sanotaan, että terve organisaatio kehittyy jatkuvasti. Tällöin muutos ja liike ovat osa organisaation luonnollista elämää, eikä sitä välttämättä koeta edes muutoksena. Muutoksen haltuunotto edellyttää ensi sijassa sen ymmärtämistä, mitä on muutoksessa ja mitä sen ympärillä tapahtuu. Työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä seikkoja muutostilanteiden ymmärtämisen lisäksi ovat:

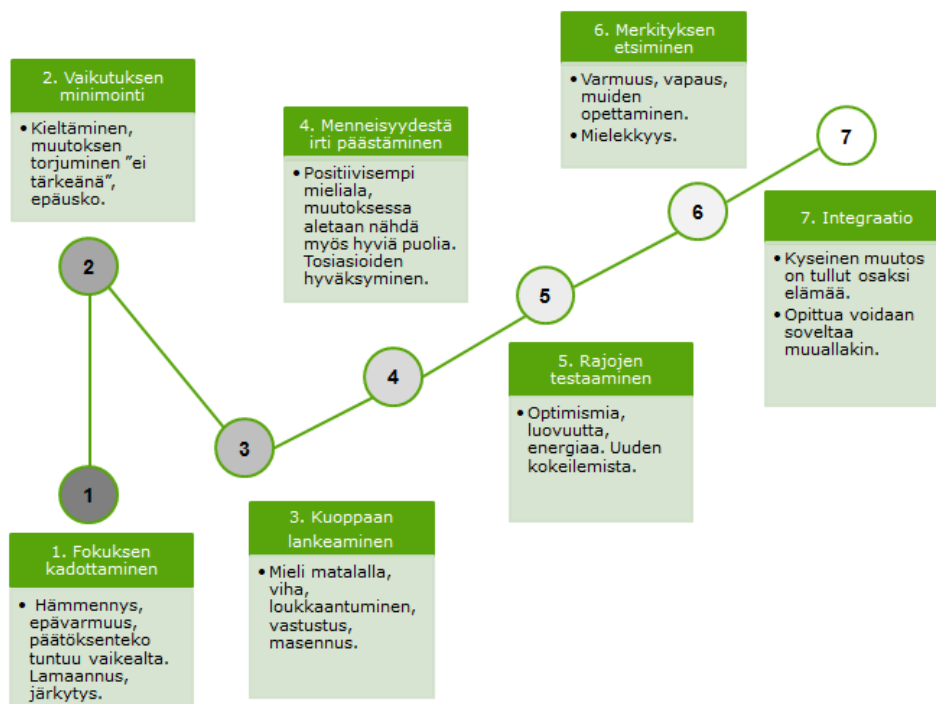
- oikeudenmukainen johtaminen
- luottamus omaan osaamiseen ja organisaation tulevaisuuteen
- osallisuus oman työn ja tulevaisuuden pohdintaan ja suunnitteluun
- tunne työn hallinnasta ja sisällöstä sekä
- avoin vuorovaikutus työpaikalla.

Usein muutoksessa ihmiset kokevat, että jokin näistä tai nämä kaikki voivat olla uhattuina. Tällöin tilalle saattaa hiipiä alituinen kiire, riittämättömyys, uskon puute ja levottomuus suhteessa tulevaisuuteen. (Työhyvinvointi muutoksessa 2006, 3.)

Ihmiseen on sisäänrakennettu turvallisuuden kaipuu ja tästä syystä kartamme usein muutoksia. Kun ihminen kuulee tulossa olevista suurista muutoksista, herää yleensä kolme kysymystä:

1. Miten minun käy?
2. Miksi muutos on tehtävä?
3. Mihin olemme organisaationa menossa?

Tunne on muutoksen hetkellä merkitsevämpi kuin itse todellisuus. Lisäksi todellisuudesta on aina useita eri tulkintoja. Niinpä muutoksessa korostuu vääjäämättä ajankohtaisen tiedon tarve koko muutosprosessin ajan. Rehellinen ja ajankohtainen keskustelu on välttämätöntä yhteisen tulevaisuuden rakentamisessa muutoksen keskellä. Johdon ja esimiesten asia on järjestää yhteisiä keskustelutilaisuuksia, joissa ihmiset saavat vapaasti esittää heitä askarruttavia kysymyksiä, ajatella ääneen ja purkaa sisäisiä tuntejaan. On hyvä muistaa, että vaikka yhteistä aikaa on muutostilanteiden keskellä vaikea löytää, saattaa keskustelutilaisuuksien sivuuttaminen kostautua ja kuluttaa aikaa ja tehokkuutta perustehtävältä, saati itse halutulta muutokselta ajan myötä moninkertaisesti. (Työhyvinvointi muutoksessa 2006, 6.) Kuvassa 15 on pyritty esittämään inhimilliset prosessit ja tunteet muutoksen keskellä.



KUVA 15. Inhimilliset prosessit ja tunteet muutokseen sopeutumisessa (Salmimies & Ruutu 2013, 76)

Traditionaalinen instituutio, olipa sitten kyseessä liikeyritys, yliopisto, sairaala, kirkko tai jokin muu, on suunniteltu jatkuvaksi. Niinpä näiden pitää nähdä erityistä vaivaa, jotta ne pystyvät vastaanottamaan muutoksia ja muuttamaan toimintaansa. Tästä jatkuvuuden tavoitteesta johtuu myös se, että instituutiot vastustavat muutoksia, koska perinteistä instituutiota ei ole alun perin suunniteltu muuttumaan.

Muutosjohtajat on suunniteltu muuttumaan, mutta hekin tarvitsevat jatkuvuutta. Ihmisten pitää tietää, mitä he voivat odottaa, ja tiedostaa organisaation arvot ja säännöt. He eivät voi toimia, ellei ympäristö ole ennakoiva, ymmärrettävä ja tuttu. Ihmisten pitää saada tietää tilanteensa ja tuntea ihmiset, joiden kanssa he tekevät työtä. (Drucker 2000, 108.)

Mitä enemmän yrityksissä hyödynnetään työntekijöiden yhteistyötä työskentelemättä silti yhdessä, sitä tärkeämpää on varmistua, että heillä on kaikki tarvittava tieto käytettävissään. Muutosten ja jatkuvuuden tasapainottaminen vaatii jatkuvaa tietojen työstämistä. Mikään ei häiritse jatkuvuutta ja suhteita enempää kuin huonot tai epäluotettavat tiedot. Tämän tyyppisissä työyhteisöissä on entistä tärkeämpää, että ihmiset kokoontuvat myös yhteen ja työskentelevät järjestelmällisesti sovitun aikataulun mukaisesti. Ihmisellä on tarve tietää, mitä he voivat odottaa toisiltaan. Niinpä järjestelmällinen tiedottaminen, etenkin muutoksista, on ensiarvoisen tärkeää. Tieto on erityisen tärkeää silloin, kun muutoksessa ei ole kyse pelkästään parannuksesta, vaan todella uudesta. (Drucker 2000, 110.)

Kainuun Prikaatin esikuntapäällikkönä vuosina 2007–2008 toiminut Max Sjöblom (2011, 182) kirjoittaa omiin kokemuksiinsa ja näkemykseen perustuen organisaatiomuutoksen toteuttamisesta johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Sjöblom on tarkastellut muutosprosessia muun muassa seuraavien kysymysten kautta: *Miten ja millaisten menetelmien avulla työyhteisöjä tulisi kehittää ja johtaa organisaatiomuutoksessa? Millaista johtamista organisaatiokulttuurin uudistaminen edellyttää?*

Kyseessä oli tilanne, jossa yksi organisaatiopiste lakkautetaan, toiminnot keskitetään yhteen olemassa olevaan yksikköön, jonka vastuu kasvaa sekä tehtävät lisääntyvät ja monipuolistuvat muutoksessa. Lisäksi toimintatapoihin ja

tietojärjestelmiin oli tehty muutoksia. Näin ollen muutostilanne on hyvin samankaltainen kuin mitä tässä tutkimuksessa oleva tilanne VR-konsernin sisällä osittain käsittelee. Alkuperäisen suunnitelman mukaan muutoksen myötä henkilöiden suunniteltiin muuttavan työn mukana uudelle paikkakunnalle. Uudet tehtävät edellyttivät merkittävää uutta erityisosaamista. Kun lopulta henkilöt eivät siirtyneet uudelle paikkakunnalle työn mukana, antoi se uudenlaisen mahdollisuuden luoda uusia toimintatapoja ja toimintakulttuurin. Henkilöresurssit oli löydettävä olemassa olevasta henkilöstöstä. Myös nämä muutostilanteen reunaehdot ovat pitkälti yhtäläisiä tämän tutkimustilanteen kanssa.

Muutoksen johtamisen ja toteuttamisen näkökulmasta oli tärkeää korostaa muutokseen liittyviä uusiutumisen mahdollisuuksia ja tästä saatavissa olevia positiivisia seurannaisvaikutuksia. Muutosprosessin johtamiseen ja toteutukseen liittyi monia erilaisia kysymyksiä ja haasteita. Osa kyettiin arvioimaan jo etukäteen, mutta osaan törmättiin vasta prosessin aikana.

Organisaatiomuutoksen toteuttamisen näkökulmasta keskeisimmiksi nousi neljä tekijää: johtaminen, toimintakulttuurin hyödyntäminen, viestintä ja työhyvinvointi. Johtamisessa kiinnitettiin alusta alkaen huomio sekä ihmisiin että lopputulokseen. Tilanearvion yhteydessä todettiin, että perinteinen malli, ylhäältä annettuine valmiine ratkaisuineen ei tulisi tuottamaan hyvää lopputulosta. Toimivaksi ratkaisuksi osoittautui lähestyä asiaa alhaalta, työntekijöiden näkökulmasta. Uuden toimintayksikön perustaminen lähdettiin rakentamaan prosessien ja työntekijöiden ratkaisemisen ja miehittämisen kautta. Ja vasta tämän jälkeen tuli päättää näistä vastaava organisaatio.

Viestinnällä oli tässäkin muutosprosessissa ratkaiseva merkitys. Johtamisen kannalta oleellisia kysymyksiä olivat, miten saada työntekijät ymmärtämään ja hyväksymään edessä oleva merkittävä muutos ja miten saada heidät sitoutumaan lyhyessä ajassa toteutettavaan organisaatiomuutokseen. Viestinnän tavoitteena oli tehdä kaikille selväksi muutoksen tarpeellisuus ja toisena tavoitteena oli kääntää lisääntyvän työmäärän uhkakuva mahdollisuudeksi, itsensä ja organisaatioyksikön osaamisen ja toiminnan kehittämiseksi. (Sjöblom 2011, 182–187.)

Muutosprosessin johtamisen tulee olla samanaikaisesti yksilöt huomioonottavaa ihmisten johtamista että dynaamista asioiden johtamista. Tämä edellyttää,

että oikeat asiat käynnistetään ja toteutetaan oikea-aikaisesti. Toinen tärkeä asia on kyky muuttaa muutoksen aiheuttama uhka ihmisten ja organisaation mahdollisuudeksi. Huolellinen ja monipuolinen viestintä muutoksen välttämättömyydestä ja muutoksen mukanaan tuomien etujen ja parannusten hyödyllisyydestä on tässä avainasemassa. Henkilöstölle tulee tarjota aktiivinen ja todellinen mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa muutokseen. Kyky uudistaa organisaation toimintaa vaatii liiketoimintaosaamista ja sopivien kehittämismenetelmien käyttämistä sekä niiden oikeaa ajoitusta. (Sjöblom 2011, 191.)

Mitä isommasta muutoksesta on kysymys, sitä enemmän mahdollisia virheitä ja vääriä päätöksiä siihen saattaa sisältyä. Monesti muutosprosessissa unohdetaan itse tulosten arviointi ja mittaaminen. Prosessia ei pidä kuitenkaan lopettaa siihen, että muutokset on toimeenpantu ja lopputuotteeseen ollaan tyytyväisiä. Prosessin viimeiseksi vaiheeksi on tärkeää ottaa muutosten vaikutavuuden arviointi, analyysi sekä mahdolliset jatkotoimenpiteet ja korjaukset. (Juuti 2011, 199.)

Optimismi on luottamista ja uskoa siihen, että haasteet ja eteen tulevat asiat on mahdollista ratkaista. Niitä voidaan kehittää ja muuttaa parempaan suuntaan. Ihminen voi omalla käyttäytymisellään ja aktiivisella toiminnallaan vaikuttaa asioiden kulkuun ennakoivasti eikä vain jälkikäteen reagoimalla jo tapahtuneeseen. (Salmimies & Ruutu 2013, 73.)

Optimismi lähestymistapana etsii asioihin luovia ratkaisuja ja uusia näkökulmia. Realistisen optimismin kehittämiseen tarvitaan älyn ja luovuuden lisäksi harkintakykyä, asioihin paneutumista ja syventymistä, erilaisten kokemusten hyödyntämistä, itsensä peliin laittamista, riskinottokykyä ja uteliaisuutta. Uusiin mahdollisuuksiin tutkiminen ja tulevaisuuden tarkastelu ohjaavat pois vaikeuksista ja ongelmista kohti ratkaisuja ja toiminnallisuutta. (Salmimies & Ruutu 2013, 73.)

Optimismilla tarkoitetaan myös vahvuuksien ja voimavarojen tietoista nostamista fokukseen. Toiveikkuutta ja tulevaisuutta on luontevaa rakentaa edellisten onnistumisten jatkoksi. Optimismi on viime kädessä eräänlainen suhtautumistapa asioihin ja koko elämään. Se on elämänasenne, jonka voi oppia. Tällaista ajattelua ja tulevaisuuden uskoa tarvitaan juuri silloin, kun ongelmia ja tyytymättömyyttä esiintyy ja syntyy tarve kehittää asioita parempaan suun-

taan. Optimistisen asenteen kehittäminen on arvokasta, sillä sen turvin on helpompi rauhoittua punnitsemaan ratkaisuja myös pidemmällä tähtäimellä, eikä vain hypätä ensimmäisenä tarjoutuvaan tilaisuuteen. (Salmimies & Ruutu 2013, 73.)

Yksi realistisen optimismin perusedellytys on hyvä ongelmanratkaisukyky. Tällä on merkittävä myönteinen vaikutus pystyvyysuskoon, joka taas lisää luottamusta tulevaisuuteen. Aikaperspektiivi, jonka sisällä linjaukset tehdään, on lyhyt, joten ongelmien ratkaisu vaatii nopeaa päätöksentekokykyä. (Salmimies & Ruutu 2013, 74.)

4.3 Luottamus- ja arvojohtaminen

Työelämä ja samoin myös työntekijät ja heidän odotuksensa työstä ja koko elämältä on muuttunut ja muuttuu. Uusi sukupolvi edellyttää työltään ja työyhteisöltä enemmän ja erilaisia asioita kun edeltävät sukupolvet. Henkilökohtaiset asiat ovat todella tärkeitä myös työn tekemisen kannalta. Työn on tunnettava hyvältä ja siihen odotetaan sisältyvän hyvät ihmissuhteet, arvostusta ja mielekkäitä haasteita. (Lämsä 2011, 121.) Luottamusjohtaminen on tulevaisuuden johtamismalli etenkin, kun se huolehtii ihmisten hyvinvoinnista, mutta ennen kaikkea on samalla mahdollistaja hyvään ja tulokselliseen toimintaan.

Johtajuus on vallan viisasta käyttöä ja vaikuttamista. Esimiestyö taas on vuorovaikutusta johdettavien kanssa. Luottamus on esimiestyön keskeinen ydin ja tuki, jota tarvitaan muutoksessa. Luottamusjohtajuus on mahdollistamista ja tietoon ja osaamiseen perustuvaa inhimillistä toimintaa. Luottamus syntyy ihmisten välille, sen rakentuminen vaatii aikaa ja se on aina vastavuoroista. Luottamus tai sen puute näkyy työpaikoilla kaikkialla – vaikka se on aineetonta. Positiivinen luottamusilmapiiri edesauttaa työhyvinvointia ja antaa energiaa sekä vaikuttaa tuloksiin. (Savolainen 2011.)

Myös Sitran raportissa 2010 ”Elinvoimainen Suomi” Nurmio & Turkki (2010) toteavat, että muutos vaatii vahvaa, mutta erilaista johtajuutta. Yhteiskunta muuttuu koko ajan ja niin myös organisaatiot, niiden toimintatavat ja myös ihmiset. Tässä alati muuttuvassa tilanteessa ei ole mahdollista ennustaa tulevaa ja tilanne vaatii myös erilaista, uutta johtamista. Tämä uusi johtajuus on luottamusjohtajuutta. Tällöin johtaja on palvelija ja ihminen, joka antaa suuntaa ja

tarkoitusta tekemiselle toimiessaan rikkaassa vuorovaikutuksessa niin asiakkaiden, omien työntekijöiden kuin kumppaneiden verkostoiden kanssa. Tällaisessa johtamisessa tarvitaan oman persoonan panemista likoon, herkkyyttä ja aitoa läsnäoloa ja toimintaa esimerkkien voimalla.

Hyvän johtamisen lähtökohtana on halu johtaa ja kyky analysoida. Näin ollen hyvän johtajan on ihmisenä oltava kyvykäs ja halukas kantamaan vastuuta. Johtaja ymmärtää sekä ihmisiä että asioita ja näiden suhteet toisiinsa. Johtajan päämääränä on saada tuloksia aikaan näiden molempien osa-alueiden suhteen. Jotta johtaja voi onnistua yksilönä omassa päätöksenteossa, tarvitsee hänen omata erityistä päätöksentekokykyä. Johtajalla pitää olla kyky saada toiset vakuuttuneeksi omista ajatuksistaan ja päämääristään. Jotta johtaja pystyisi ohjaamaan toimintaa menestyksekkäästi, on hänen kyettävä analyttiseen ajatteluun. Johtajan on näin ollen kyettävä tulkitsemaan omien päätöksien ja toimenpiteiden vaikutuksia organisaation kontekstissa. Hyvään päätöksentekokykyyn kuuluu myös kyky tunnistaa kypsä ja oikea aika päätöksenteolle. Väärään aikaan ajoitettu, sinällään oikea päätös tuottaa helposti ei-toivotun tuloksen. (Ollila 2010, 56–61.)

Työyhteisön sisäinen luottamus on monesti koetuksella muutostilanteiden luodessa epävarmuutta ja turvattomuutta. Työyhteisössä syntynyt luottamus on monesti pitkän kehityshistorian tulos, jolla on juuret organisaation kulttuurissa, ja joka on muotoutunut koko organisaation olemassaolon ajan. Voidaankin sanoa, että *”Organisaatiokulttuuri on kuin joki, joka virtaa menneisyydestä nykypäivään kuljettaen mukanaan arvoja ja eri aikakausina omaksuttuja toiminnan piirteitä”*. Jos työyhteisön luottamus rakentuu kestäväälle pohjalle, on organisaation muutoksenhallinnalle olemassa myös hyvät edellytykset. (Työhyvinvointi muutoksessa 2006, 27.)

Luottamus on avointa kanssakäymistä, jossa rehellisyys korostuu. Avoin vuorovaikutus ja rehellisyys ovat helpoiten aistittavia luottamuksen tekijöitä. Epäluottamuksen ilmapiirissä jokainen tulee varovaiseksi punnitessaan, mitä voi kertoa ja jakaa. Epäluottamuksen ilmapiirissä ihmiselle syntyy tunne, että on parasta pitää tieto itsellään, jotta ei joudu syytetyn rooliin. Tämä voi johtaa tietokatkoksiin, jotka saattavat aiheuttaa vahinkoa työsuorituksille. Jotta muutostilanteessa voitaisiin välttää tiedon katkoksia ja ylimääräisten huhujen syn-

tyä, on työyhteisössä huolehdittava siitä, että avoimelle vuorovaikutukselle on olemassa säännölliset ja yhteisesti sovitut kohtaamiset. Olennaisen tärkeää on saada vuorovaikutusilmapiiri sellaiseksi, että jokaisen näkemyksiä kuunnellaan ja arvostetaan. (Työhyvinvointi muutoksessa 2006, 27.)

Luottamus ei siis synny tyhjästä. Luottamus edellyttää arvostusta ja näkyvyyttä työntekijöiden keskinäisenä kunnioituksena ja ammattitaidon arvostuksena. Luottamuksen rakentamisessa on kysymys kyvystä luoda turvallinen, toista kannustava ilmapiiri, jossa henkilöt kokevat voivansa kasvaa ja kehittyä otollisessa toimintaympäristössä. Ryhmä, jossa arvostetaan omaa osaamista, kirjoittaa antamaan arvons myös toisen osaamiselle. Näin ryhmän keskinäinen luottamus ja osaaminen vahvistuvat kokonaisuutena. Erityisesti ikääntyneiden henkilöiden asiantuntemuksen arvostaminen on tärkeää, onhan kyseessä heidän koko työuransa aikana hankkima osaamisvaranto ja ammatillinen identiteetti. (Työhyvinvointi muutoksessa 2006, 28.) Luottamus on toimivan esimies-alaisuuden perusedellytys. Luottamukseen liittyvät avoin tiedonkulku, henkilökohtaisten asioiden salassapito, suoraselkäinen rehellisyys ja arvostava vuorovaikutus. Voidaankin todeta, että luottamus on ihmisten välisen vuorovaikutuksen kulmakivi. Seuraavassa listassa on esitetty, miten luottamuksen rakentaminen ilmenee hyvän esimiehen toiminnassa:

- on vuorovaikutuksessaan suora ja rehellisen rakentava
- pystyy viestimään epämiellyttäviä asioita tarkoituksenmukaisesti ja mahdollisuuksia avaamalla
- tunnustaa omat virheensä ja oppii niistä
- on aidosti oma itsensä eikä piiloudu roolinsa taakse
- tekee sen mitä lupaa
- sanoo, mitä tarkoittaa. (Salmimies & Ruutu 2013, 88, 89.)

Yritysten menestymisen ja vetovoimaisuuden takana on usein alaisten luja luottamus organisaatioon, sitoutuminen, työtehokkuus sekä johtajan luottamuksenarvoinen käyttäytyminen. Häkkinen (2012, 98) toteaa väitöskirjassaan, että esimiehen ja alaisen väliseen henkilökohtaiseen suhteeseen perustuva alaisten jaottelu ulko- ja sisäpiiriin ei ole luottamuksenarvoista johtamiskäyttäytymistä. Luottamuksen arvoista käyttäytymistä johtamistyössä edustivat

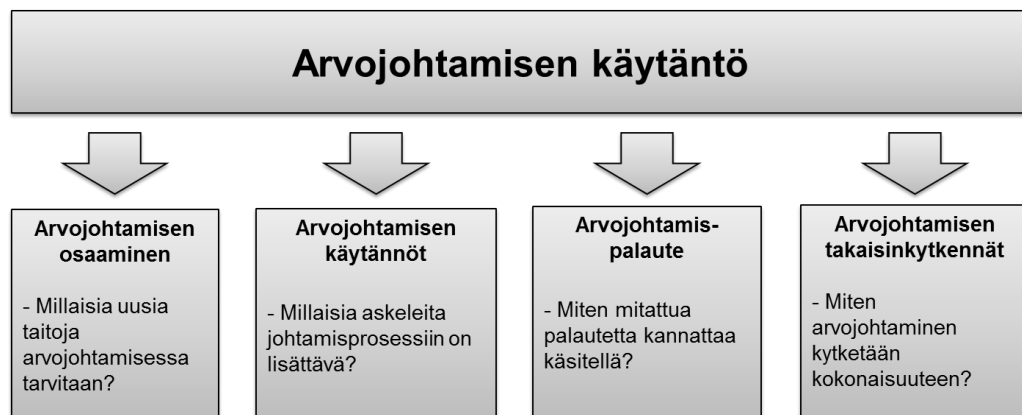
johtajan kyvykkyys ja pätevyys yrityksen johtamisessa sekä suoraselkäinen ja lahjomaton käytös. Näiden lisäksi johtajan hyväntahtoisuus sekä toimiminen tasapuolisena esimerkkinä alaisille korostuvat luottamuksen arvoissa. Nykypäivän yrityskulttuurissa hyväntahtoisuus nousee esiin siinä, että johtaja ymmärtää työntekijöidensä erilaisia elämäntilanteita muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

Luottamusta voidaan tarkastella monella eri tasolla. Luottamustasoja ovat globaali- ja kansallinen taso, alueellinen luottamus, organisaatioiden välinen luottamus, organisatorinen luottamus, tiimitason luottamus, ihmisten välinen luottamus ja itseluottamus. Organisatorisella luottamuksella tarkoitetaan luottamusta työntekijöiden välillä, luottamusta esimiehen ja alaisten sekä asiantuntijoiden välillä sekä luottamuksen rakentumista. Henkilöstö kokee olonsa turvalliseksi työyhteisössä, jossa on luottamusta. Nyky-yhteiskunnassa työelämää leimaava lisääntyvä verkostoituminen ja virtuaalinen työtapa edellyttävät toimiakseen luottamusta kumppaneiden kesken. Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen. (Lämsä 2011, 114, 115.)

Luottamusjohtaminen on lähtökohdiltaan eettistä, ihmisten moraalista oivallusta ja toimintaa tukevaa. Luottamusjohtamisen lähtökohtana on lisääntynyt itsetuntemus ja myötäelämisen kyky. Luottamusjohtaminen korostaa avointa dialogia, keskustelevaa kulttuuria, jossa ymmärretään toisiaan nykyistä paremmin. Tähän johtamistapaan liittyy se, että päätöksentekoprosessissa toimitaan yhdessä, ymmärretään ja maltetaan antaa aikaa ja huomiota päätöksiin ja niiden seurauksiin vaikuttaville tekijöille. Kun ihmiset tekevät päätöksiä vahvistuneen myötäelämisenkyvyn avulla, heidän kykynsä tehdä päätöksiä korostuu nykyistä objektiivisemmin. Ihminen muodostaa tällöin näkemyksensä aikaisempaa laaja-alaisemmin, ottaen huomioon myötätuntoisen tarkkailijan näkökulman. (Lämsä 2011, 117.)

Itse johtamistoiminnassa luottamusta voi osoittaa esimerkiksi oikeudenmukaisuudella, lupauksen pitämällä, sanojen ja tekojen yhdenmukaisuudella, avoimuudella, henkilöstön osallistumismahdollisuuksilla sekä ihmisten osamisen tunnustamisella, optimoinnilla ja arvostamisella. Nämä asiat ovat myös avaimia luottamuksen rakentamiseen. (Lämsä 2011, 118.)

Tulevaisuuden tarpeiden ja organisaation omien strategisten valintojen selkeä yhteys arvoihin mahdollistaa suuntaviivat arvojohtamiselle. Arvojen toteutumisen käytännössä ja tämän toteutumisen mittaaminen kytkevät ne ihmisten toimintaan. Vaikka arvojen määrittäminen on johdon tehtävä, henkilöstöä ei saa unohtaa tässä prosessissa, koska vain siten sitoutuminen niiden totuttamiseen tulee eläväksi arkipäivässä. Kun arvot on määritelty tulevaisuuspainotteisesti, mutta todellisuus vahvasti mukana ja huomioiden myös asiakkaat ja tärkeät sidosryhmät, antavat nämä suunnan ja pohjan tulevaisuuden rakentamiselle. Arvot on tarpeellista määrittellä ja kuvata siten, ettei niissä ole vaaraa erilaisille tulkinnoille. Arvoille on siis tarpeen kuvata sisällöt eli kuvaus siitä, mitä kukin arvo tarkoittaa omassa organisaatiossa. Arvojohtamisen toteuttamisen edellytys on, että arvot on määritelty. (Kauppinen 2002, 166,168.)



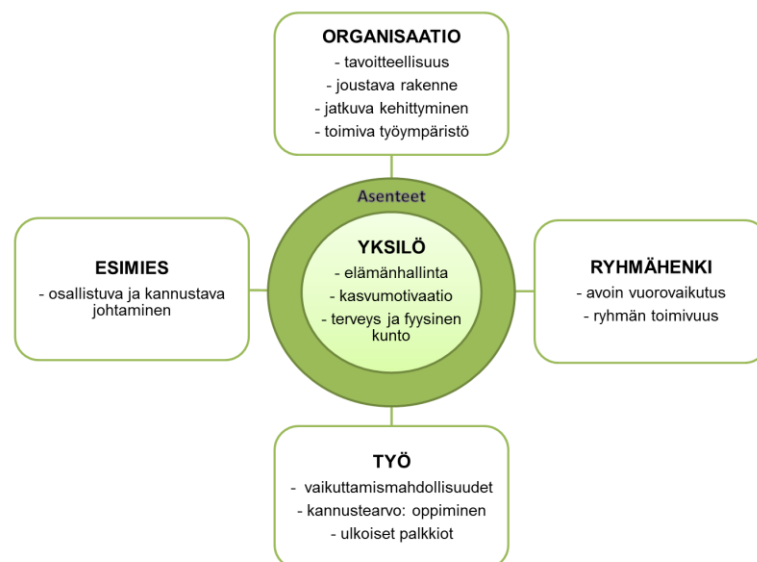
KUVA 16. Arvojohtaminen käytännössä (Kauppinen 2002, 180.)

Arvojohtamisen täysimittainen toteuttaminen on organisaatiolle suuri mahdollisuus, jota monet organisaatiot eivät vielä ole tiedostaneet. se on mahdollisuus löytää yhteinen tarkoitus, yhteinen sitoutumispohja. Se on mahdollisuus luoda yhteinen strateginen ymmärrys organisaation, joka konkretisoituu toimintakulttuuriksi. Se on mahdollisuus viestiä suunta ja tarkoitus tavalla, joka luo samalla valmiuden nopeille muutoksille ja menestykseen johtavalle ketteryydelle. (Kauppinen 2002, 176.)

4.4 Työhyvinvointi ja työyhteisön kehittäminen

Työhyvinvointi ymmärretään nykyään laaja-alaisena käsitteenä. Tässä yhteydessä ei ole tarkoitus paneutua työhyvinvoinnin käsitteen määritelmiin laajemmin. Todetaan ainoastaan, että työhyvinvointi mahdollistuu organisaation

ja työntekijöiden myönteisyyttä tavoittelevasta vuorovaikutuksesta ja kumppanuudesta. Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan se tarvitsee systemaattista johtamista ja työhyvinvoinnille asetettuja tavoitteita ja niiden toteutumisen seuranta. Työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation piirteet, esimiestoiminta, ilma- piiri ja työn hallinnan tunne sekä viime kädessä myös työntekijän näkemys työyhteisöstään. Työhyvinvointi koostuu eri tekijöistä, jotka on kuvattu tarkemmin kuvassa 17. Yksilö, esimiestyö ja asenteet ovat työhyvinvoinnin keskeiset menestystekijät, jolloin hyvä henki syntyy toisten työn arvostamisesta, avoimuudesta, auttamishalusta, onnistumisesta ja luottamuksesta. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 7.)



KUVA 17. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka ym. 2007, 7.)

Työhyvinvointi on noussut kilpailutekijäksi ja sen vaikutukset yrityksen tulokseen on mitattavissa. Työhyvinvointiin tehdyt panokset on mahdollista saada takaisin 10–20 kertaisina. Työhyvinvoinnilla on myös strateginen merkitys organisaation menestymiseen. Se vaikuttaa organisaation kustannuksiin, tuloksellisuuteen ja työnantajamaineeseen. Siksi työhyvinvointia tulee johtaa strategisesti. Voidaankin sanoa, että henkilöstön hyvinvointi ja yrityksen taloudellinen menestys kulkevat käsi kädessä. Työhyvinvoinnin voidaan ajatella olevan kilpailukeino, jonka avulla jaksetaan tehdä hyvää tulosta. Toisaalta viisaasti toimiva työpaikka mahdollistaa mielekkään työnteon. (Manka ym. 2007, 23.)

Henkiset voimavarat ovat jo nyt ja tulevaisuudessa entistä merkityksellisempiä yritysten menestymiselle (Manka 2011, 3). Työhyvinvoinnin syntyminen tai syntymättömyys on hyvinkin mutkikas prosessi. Työhyvinvointi on seurausta positiivisista ja työn myönteisistä tekijöistä. Tällaisia työkontekstissa esille nousevia työhyvinvointia edistäviä voimaannuttavia tekijöitä ovat esimiehen antama sosiaalinen tuki, innovatiivinen ilmapiiri, työn hallinta ja aktiivinen työ. Edellä mainittuihin tekijöihin sisältyy vaikuttamisen mahdollisuus, ennustettavuus ja roolin selkeys. Työhyvinvointi mahdollistuu siis yksilön, työpaikan, esimiehen sekä työtovereiden positiivisen ja aktiivisen vuorovaikutussuhteen mukana. Työhyvinvointi näkyy yksilössä työnä ja organisaatiossa voimavarana. (Manka 2011, 72, 73) Työhyvinvointi on varsin moniulotteinen ja systeeminen kokonaisuus, jossa eri osat vaikuttavat toisiinsa. Myös kotiolot, asiakkaat ja henkilön omat arvostukset vaikuttavat työpaikan lisäksi työhyvinvointiin. (Manka 2011, 77)

Sen tilan saavuttaminen ja ylläpitäminen, että työntekijät ovat motivoituneita työskentelemään organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi, on esimiehen vastuulla. Tänä päivänä tuon tilan saavuttaminen tarkoittaa ennen kaikkea vuorovaikutteisuutta eli kuuntelemista, kannustamista ja luottamuksen rakentamista. (Manka ym. 2007, 9.)

Tuloksellinen toiminta ei synny itsestään eikä tässä ja nyt. Se edellyttää pitkäjänteistä strategiatyötä, ennakointia sekä johtamisen, henkilöstön ja organisaatioiden kehittämistä. Tuloksellisuuden kehittäminen perustuu jatkuvaan parantamiseen, jossa suunnittelu, toteutus, arviointi ja kehittäminen on kytkeyty työ- ja palveluprosessiin. Kehittämistä varten tarvitaan arvioinnin ja mittareiden tuottamaa tietoa siitä, miten tavoitteiden saavuttamisessa on edetty. Mittaamisessa korostetaan kustannusvaikuttavuutta sekä aineettoman pääoman huomioonottamista aineellisen rinnalla. Esimiehet ovat tässä työssä tärkeässä asemassa. Tuloksellisuuden ja tuottavuuden kehittäminen on jokaisen työyhteisön toimijan yhteinen tehtävä. Työhyvinvointi on vahvasti yhteydessä organisaation toiminnan tuloksellisuuteen. Osa työhyvinvoinnin taloudellisista vaikutuksista on nähtävissä välittömästi, osa vasta pitkän ajan kuluttua. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 13–15.)

Hyvä johtajuus on ennustanut useissa tutkimuksissa hyvää työssä suoriutumisesta ja menestymistä niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasolla. Se näyttää myös yhdistyvän työtyytyväisyyden kasvuun, työhyvinvointiin ja vähäisiin sairauspoissaoloihin sekä työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisiin. On myös havaittu, että mitä aikaisemmin – proaktiivisesti – voidaan tarttua työhyvinvoinnin kehittämiseen, sitä pienemmiksi jäävät kokonaiskustannukset. (Manka ym. 2012, 13–15.)

Tänä päivänä organisaation menestyminen edellyttää jatkuvaa oppimista, uuden omaksumista ja sen soveltamista omaan työhön ja uuden tiedon rakennusaineeksi. Osaamisen jatkuva kehittäminen on edellytys sille, että organisaatio kykenee selviytymään voittajana ympäristön, asiakkaiden ja arvomaailman muutoksista ja oman organisaation tavoitteiden saavuttamisesta. Hyvä johtaminen, luottamuksellinen ja innostava työilmapiiri sekä sitoutuneisuus luovat edellytykset uuden oppimiselle.

Organisaation toiminnan kehittämiseen Luoma (2011, 28.) tunnistaa kuusi näkökulmaa. Näkökulmat eivät ole toisistaan irrallisia tai vaihtoehtoisia lähestymiskulmia, vaan ovat enemmänkin sisäkkäisiä ja toisiaan tukevia näkökulmia lähestyä kehittämistoimintaa.

Ensimmäinen näkökulma on henkilöstön kehittäminen (HRD, Human Resource Development), jossa tavoitteena on lisätä ja syventää henkilöstön osaamista ja sitä kautta kehittää organisaation toimintaa strategian suuntaisesti. Tässä henkilöstön kehittämisessä on tyypillistä sen pitkäkestoisuus ja henkilöiden tulevaisuusnäkökymien avartaminen. (Luoma 2011, 29–30.)

Toinen näkökulma lähestyä toiminnan kehittämistä on ottaa tavoitteeksi johtamisenkehittäminen (Management Development). Myös tässä on kyse henkilöstön kehittämisestä, mutta tässä kohderyhmä on selkeästi rajattu. Kun toiminnan kehittämistä lähestytään johdon kehittämisen näkökulmasta, on tarpeellista ratkaista myös se, että mitä toimenpiteillä tavoitellaan: reagoidaan nykytilan ongelmakohtiin, varaudutaan näköpiirissä oleviin tulevaisuuden haasteisiin vai toimitanko sattumanvaraisesti kohdalle osuneen herätteen perustella. Kehittämisohjelman sisältö painottuu edellä olevien tavoitteiden perusteella ja sen vaikutukset kohdentuvat ensisijaisesti henkilöihin tai sitten sekä henkilöihin että organisaatioon. (Luoma 2011, 30–32.)

Kolmas mahdollinen lähestymiskulma kehittämiselle on organisaation toiminnan kehittäminen (OD, Organization Development). Tämä näkökulma on yksi perinteisimmistä ja sen prosessi rakentuu kolmesta vaiheesta:

1. tilanteen analyysi
2. toimenpiteiden kohteiden valinta eli interventiot
3. kolmantena kehittämisohjelma ja sen toteuttaminen.

Tässä lähestymistavassa kehittämistoimet kohdennetaan ensisijaisesti ryhmiin, organisaation osiin, eikä niinkään yksilöihin. Myös tämä kehittämistoiminta on pitkäkestoista ja usein mukana on ulkopuolisia asiantuntijoita niin prosessin ylläpitäjinä, kuin myös tutkijoina ja ammatillisina tiedonvälittäjinä. (Luoma 2011, 32–35.)

Neljäntenä näkökulmana Luoma nostaa esille muutosjohtamisen (Change Management), jonka hän näkee kehittyneen organisaation kehittämisen kansanomaisemmaksi versioksi. Tällä käsitteellä ei tarkoiteta teknologioiden muutoksesta johtuvaa toimintaa, vaan nimenomaan muuta toiminnassa tarvittavaa nopeasti reagoivaa kehittämistä. Strategiamuutostilanteet ovat tyypillisiä muutosjohtamisen kehittämistilanteita. Tämän näkökulman kehittämistoiminnassa on korostetusti esillä kehittymisen prosessi. (Luoma 2011, 35–36.)

Jatkuva organisaation kehittäminen (Continuous Improvement) on viides mahdollinen näkökulma organisaation toiminnan kehittämiseen. Usein tämä on pienten askelten systemaattista ja jatkuvaa kehittämistoimintaa. Kyse on pitkälti organisaation tavasta toimia ja huolehtia toimintansa ja toimintaprosessiensa kehittymisestä. Yksi tämän toimintamuodon ilmentymä on aloitetoiminta. (Luoma 2011, 37–38.)

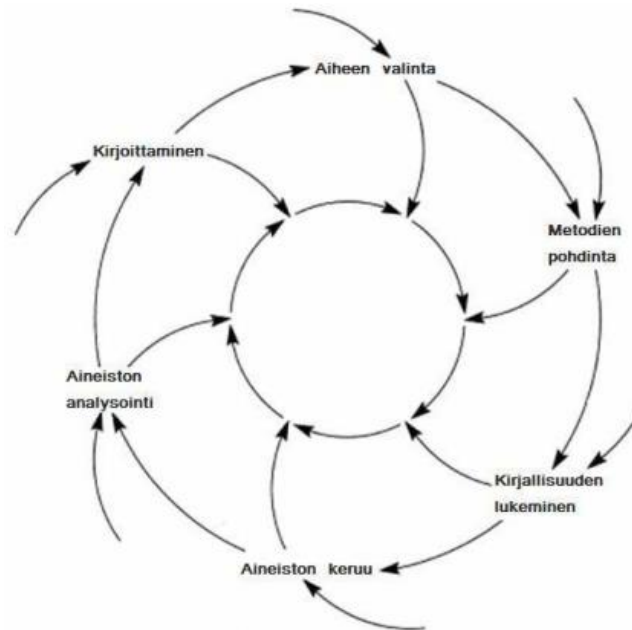
Ammatillinen kehittäminen (Vocational Development) on kuudes näkökulma lähestyä organisaation toiminnan kehittämistä. Tämän lähestymistavan mukaisessa kehittämistoiminnassa painopiste on konkreettisten taitojen ja osaamisen parantamisessa, jotta saavutetaan työn tekemiseen vaadittava osaaminen. Tämä kehittämisen näkökulma on selkeimmin kytköksessä muodolliseen ammatilliseen koulutukseen. Ammatillinen lähestyminen omaa pitkät perinteet kehittämistoiminnassa. (Luoma 2011, 38–39.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaation kehittämistä voi lähestyä monesta eri näkökulmasta, jotka yhdessä rikastuttavat kehittämisen keinovalikoimaa. Jokaisella näkökulmalla on oma roolinsa ja kohteensa organisaation toiminnan eri tilanteissa. Näistä näkökulmista vain johtamisen kehittämisessä otetaan kantaa kehittämisen sisältöön. Sisältökysymykset ovat hyvin suuressa määrin tilannesidonnaisia ja organisaatiokeskeisiä. Yhdistämällä sisällöt ja näkökulmat kehittämistyöhön, organisaatio rakentaa itselleen kehittämistoimintansa työkalupakin.

5 TUTKIMUSPROSESSI

Suunnitelmallinen tutkimus eri vaiheineen on luova prosessi, joka pitää sisällään työlle asetetut tavoitteet. Tähän prosessiin kuuluu tutkimuskohteen valinta, aihealueeseen perehtyminen, suunnitelman laadinta, itse tutkimuksen toteutus, tulosten käsittely ja analysointi sekä tutkimusselosteen laadinta. Tutkimusta on olemassa käytännössä monenlaista ja tutkijoista riippuen heidän työn eteneminen poikkeaa toisistaan. Tästä syystä on olemassa myös erilaisia malleja tutkimusprosessin toteutukseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 63.)

Näkemykset tutkimuksen luonteesta ja prosessin kulusta vaihtelevat ja usein pyritään tähdentämään, että tutkimus ei etene suoraviivaisesti jonkin kulukaavion mukaan vaan voi edetä vaihtelevasti eri järjestyksessä. Tutkimusspiraali (kuva 18) esittää hyvin tällaista joustavaa prosessia, jossa tutkimuksen alkupistettä ei määritellä tarkasti. Tällaisen luovan prosessin mukainen tutkimus on luonteeltaan päättymätön prosessi, joka on vaiheittainen ja syklinen. Tällaisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että prosessi voidaan aloittaa melkein mistä kohdasta tahansa. Syklinen prosessi ohjaa myös harkitsemaan uudestaan jo tehtyjä valintoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 14.)



KUVA 18. Tutkimusspiraali. (Hirsjärvi ym. 2009, 14.)

Edellä esitetty syklinen prosessi soveltuu toimintatapana erityisesti laadullisten tutkimusten ja toimintatutkimusten toteuttamiseen. Vastakohtana tälle syklistelle ja joustavalle prosessimallille voidaan esittää viisiportainen kuvaus, jossa määritetään tarkemmin tutkimusprosessin vaihtoehtoinen etenemismalli (kuva 19), joka soveltuu tavanomaisen empiirisen tutkimuksen ohella myös muun kirjallisen tuotoksen kuten esseekirjoitelman tai opintotehtävän vaiheistamisen mallina. Viiden portaan malli sisältää päävaiheiden lisäksi joukon yksityiskohdaisempia toimia ja tutkijan tekemiä valintoja, jotka sinänsä toteutuvat myös edellä kuvatussa tutkimusspiraalissa, mutta vapaammassa kontekstissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 64.)



KUVA 19. Tutkimusprosessin tarkennetut viisi vaihetta (Hirsjärvi ym. 2009, 64.)

5.1 Tutkimusstrategia

Sanotaan, että tutkiminen on valintojen ja päätösten tekoa aina siihen saakka, kunnes tutkimus on viimeistelty ja jätetty arvioitavaksi. Valinnat ovat lähes aina ongelmallisia. Valinnasta on kyse myös silloin, kun mietitään mitä lähestymistapaa tulisi tutkimuksessa käyttää. Lähestymistavan valinta vaikuttaa myös tutkimuksen sisältöön. Tutkimus ei kuitenkaan ole välttämättä sen parempi tai huonompi kuin toisenlaisista lähtökohdista rakentunut tutkimus. Tutkimukselle on luotu hedelmällinen maaperä silloin, kun tutkijan valinnat ovat yhteensopivia niin ongelman asetteluun, tieteenfilosofian, tutkimusstrategian ja teoreettisen ymmärtämisen osalta. Edellä mainituilta osin tutkijan valinnat ennen aineiston keruuta on esitetty seuraavassa taulukossa. (Hirsjärvi ym. 2009, 123.)

TAULUKKO 1. Tutkijan valinnat ennen aineiston keruuta (Hirsjärvi ym. 2009, 124)

Ongelmanasettelu
<ul style="list-style-type: none"> • Kuinka täsmällisesti voin nimetä ongelman? • Miten jäsenän ongelman? • Miten muotoilen ongelman selvästi ja ymmärrettävästi?
Tieteenfilosofian valinnat
<ul style="list-style-type: none"> • Miten ymmärrän tutkittavan kohteen? • Miten ajattelen saavani tietoa?
Menetelmävalinnat
<ul style="list-style-type: none"> • Mitkä menetelmät tuovat parhaiten vastaukset asettamaani ongelmaan? • Mitkä vaihtoehdot tulevat kysymykseen? • Miten perustelen valintani? • Mitä aineistoa on tärkeä käyttää?
Teoreettinen ymmärtäminen
<ul style="list-style-type: none"> • Mitkä teoriat liittyvät tutkimuksen aiheeseen? • Mikä suhde tutkimuksella on teoriaan? • Mitä pidän tutkimuksen avainkäsitteinä? • Miten määrittelen käsitteet? • Tulevatko tässä tutkimuksessa hypoteesit kyseeseen? • Miten asetan mahdolliset hypoteesit?

Termi tutkimusstrategia tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Siitä voidaan erottaa suppeampana käsitteenä tutkimusmetodi eli tutkimustekniikka tai -menetelmä. Tutkimusstrategian ja yksittäisten tutkimusmetodienkin valinta riippuu valitusta tutkimustehtävästä tai tutkimuksen ongelmista. Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä, joka ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Tutkimuksen tarkoitusta voidaan yleisesti kuvata neljän piirteen perusteella. Tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai

ennustava. Yksittäiseen tutkimukseen voi sisältyä useampia kuin yksi tarkoitus ja nämä voivat lisäksi muuttua tutkimuksen aikana. Seuraava taulukko kuvaa tutkimuksen tarkoitusta ja sen yhteyttä tutkimusstrategiaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 132, 137, 138.)

TAULUKKO 2. Tutkimuksen tarkoitus. (Hirsjärvi ym. 2009, 139)

Kartoittava tutkimus	Tutkimuskysymys	Strategia
<ul style="list-style-type: none"> • Katsoa mitä tapahtuu • Etsiä uusia näkökulmia, löytää uusia ilmiöitä • Selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä • Kehittää hypoteeseja 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitä tapahtuu tässä koulutusohjelmassa? • Mitkä ovat keskeiset teemat, mallit, luokat? • Miten tyypittelyt ovat suhteessa toisiinsa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Tavallisimmin kvalitatiivinen (ei välttämättä) • Kenttätutkimus • Tapaustutkimus
Selittävä tutkimus	Tutkimuskysymys	Strategia
<ul style="list-style-type: none"> • Etsiä selitystä tilanteelle tai ongelmaan, tavallisimmin kausaalistsuhteiden muodossa (=syy-seuraus-suhteita etsivä) • Tunnistaa todennäköisiä syy-seurausketjuja 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitkä tapahtumat, uskomukset, asenteet ja toiminnat ovat vaikuttaneet tähän ilmiöön? • Kuinka nämä tekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään? 	<ul style="list-style-type: none"> • Voi olla kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen • Kenttätutkimus • Historialliset menetelmät
Kuvaileva tutkimus	Tutkimuskysymys	Strategia
<ul style="list-style-type: none"> • Etsii tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista • Dokumentoida ilmiöistä keskeisiä, kiinnostavia piirteitä 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitkä ovat tässä ilmiössä esiintyvät näkyvimät käyttäytymismuodot, tapahtumat, uskomukset ja prosessit? 	<ul style="list-style-type: none"> • Voi olla kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen • Kenttätutkimus • Survey-tutkimus
Ennustava tutkimus	Tutkimuskysymys	Strategia
<ul style="list-style-type: none"> • Ennustaa tapahtumia tai ihmisten toimintoja, jotka ovat seurauksena ilmiöstä 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitä on tuloksena tästä ilmiöstä? • Kehen vaikutukset ulottuvat? 	<ul style="list-style-type: none"> • Eksperimentaalinen strategia

Tutkimuksen teossa edellytetään eettisten kysymysten ottamista huomioon eli *hyvää tieteellistä käytäntöä*. Prosessissa on otettava kantaa siihen, mitä on tehtävä ja mitä ei saa tehdä, mikä on oikein ja mikä on väärin ja minkä tekeminen on tutkijan velvollisuus. Nämä eettiset vaateet on huomioitava tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. Eettisyys korostuu erityisesti tiedonhankinnassa ja tulosten raportoinnissa. On oltava tarkkana, ettei kenenkään henkilön oikeuksia, anonymiteettiä tai tietosuojaa rikota. Raportoinnilta edellytetään rehellistä, huolellista ja oikeudenmukaista tulosten käsittelyä. Myös muiden tieteellisten menettelytapojen ja yleisten tutkimustyön sääntöjen noudattaminen kokonaisuudessaan ovat hyvän tutkimustyön edellytyksiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 21, 22.)

5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen konkreettisia aineistonhankinta ja -analyysimetodeja tai -tekniikoita, jotka voidaan puolestaan luokitella laadullisiin (kvalitatiivisiin) ja määrällisiin (kvantitatiivisiin) menetelmiin. Tutkimusmenetelmiä valittaessa on hyvä pitää mielessä, että ratkaisujen pitäisi syntyä tutkimusongelman perusteella. On siis mietittävä, mitkä ovat ne aineistot, joiden avulla on mahdollista saada parhaiten tietoa tutkimuskohteesta. Tämän lisäksi on pohdittava, että mitkä ovat ne tutkimustekniikat, joilla saadaan tieto parhaiten "irti" aineistosta. (Saukkonen 2014.)

Laadullisessa eli kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan kokonaista joukkoa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä, joilla yritetään etsiä ymmärrystä ja haetaan selvitystä tutkittavan ilmiön merkitykselle tai tarkoitukselle. Monesti tämä tarkoittaa tutkittavien henkilöiden kokemusten ja näkökulmien sekä tunteiden ja ajatusten esille nostamista. Voidaankin sanoa, että kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu erityisen hyvin tutkimukseen silloin, kun

1. ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä niinkään niiden yleisluontoisesta jakaantumisesta
2. ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista
3. halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi tai joissa ei voida kontrolloida läheskään kaikkia vaikuttavia tekijöitä
4. halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla. (Metsämuuronen 2008, 13, 14.)
5. valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen (Hirsjärvi ym. 2009, 164).

Toimintatutkimus on yksi laadullisen tutkimuksen lajeista, jolla tarkoitetaan todellisuudessa tehtävää pienimuotoista interventiota ja tämän vaikutusten lähempää tarkastelua. Toimintatutkimus on siis tutkimusta, jonka avulla pyritään pääsemään käsiksi työyhteisön käytännön ongelmiin ja kehittämään olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi, parantamaan sosiaalisia käytäntöjä sekä ymmärtämään näitä entistä syvällisemmin. Määritelmänsä mukaan toi-

mintatutkimus on monesti tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa. Monesti toimintatutkimuksessa on kyse koko työyhteisön tai organisaation muutosprosessista, johon tarvitaan kaikkien työntekijöiden ja osapuolten sitoutumista. (Metsämuuronen 2006, 102.)

Juutin ja Virtasen (2009, 50) mukaan toimintatutkimuksen keskeisimpänä päämääränä voidaan pitää sellaisten tilanteiden luomista, jotka ovat otollisia oman toiminnan tarkastelulle. Näissä tilanteissa työn tavoitteita ja menetelmiä pystytään asettamaan kyseenalaisiksi ja tekemään uusia kokeiluja. Henkilöt voivat myös organisoitua kriittiseksi yhteisöksi, jossa nämä pyrkivät ymmärtämään omaa toimintaansa ja etsimään siihen parannuskohteita ja kehitettävää. Työssä olevia ihmisiä ei pidetä toimintatutkimuksessa passiivisena tutkimuskohteena, vaan subjektina, jolla on sanottavaa ja jolla on kyky kriittisesti reflektoida omaa toimintaansa, kerätä tietoa toiminnasta ja muodostaa sitä parantavia kokeiluja.

Metsämuurosen (2008, 30) mukaan Cohen ja Manion (1995) kuvaavat viisi erilaista tilannetta, joissa toimintatutkimus on paikallaan:

1. kun pyritään löytämään lääke tietyssä tilanteessa havaittuun ongelmaan
2. kun halutaan tarjota koulutusta työyhteisön sisällä
3. kun halutaan lisätä työskentelyyn uusia näkökulmia
4. kun halutaan parantaa kommunikointia työntekijöiden ja tutkijoiden välillä
5. kun halutaan luoda mahdollisuus subjektiiviselle ja impressionistiselle lähestymistavalle ratkaista ongelmia.

KvaliMOTV verkkojulkaisussa toimintatutkimukselle Kuula (2006) määrittää neljä tyypillistä piirrettä. Näitä ovat suuntautuminen käytäntöön, ongelmakeskeisyys, tutkittavien ja tutkijan roolit aktiivisina toimijoina muutosprosessissa sekä tutkittavien ja tutkijan suhteen perustana oleva yhteistyö.

Edellä mainituista syistä tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin nimenomaan laadullinen eli kvalitatiivinen toimintatutkimus, koska tutkimuksessa tärkeänä osana on nimenomaan yksilöiden, tässä tapauksessa alaisten ja esimiesten omat kokemukset ja tuntemukset. Tutkimuksen kohteena oli käytännön tilanne, jossa haluttiin tietoa muutostilanteen vaikutuksista johtami-

sen näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksen kannalta oleellista oli saada selittävää aineistoa tämän hetkisestä tilanteesta ja näkemyksiä tulevaisuuden varalle. Tutkija itse on mukana muutosta toteuttavassa prosessissa liiketoiminnan projektipäällikkönä ja tuntee toimintaympäristön ja sen muutokset.

5.3 Tutkimuksen suunnittelu ja rajaus

Yksi tapa kerätä tutkimusaineisto on luoda kysely. Kyselytutkimuksen etuna pidetään monesti sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Hyvän kyselylomakkeen laatiminen vie aikaa ja vaatii myös tutkijalta monipuolista tietoa ja taitoa. Tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja samalla pystytään kysymään monia asioita. Kyselymenetelmä on tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Jos kyselylomake on suunniteltu huolellisesti, aineisto voidaan käsitellä nopeasti tallennettuun muotoon ja sitä voidaan analysoida tähän tarkoitettuja tiedonkäsittelyohjelmistoja hyödyntäen. (Hirsjärvi ym. 2009, 194.)

Kyselytutkimukseen liittyy myös heikkouksia. Joissain tapauksissa aineistoa pidetään pinnallisena, sillä aina ei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat tutkimukseen suhtautuneet. Myös vastaajien huolellisuudessa ja rehellisyydessä voi esiintyä poikkeavaisuuksia. Kyselytutkimuksessa ei ole myöskään selvää, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajien mielestä. Väärinymmärryksiä voi myös olla vaikea kontrolloida ja havaita. Joskus kyselyissä on vaikea tietää, kuinka hyvin vastaajat ovat selvillä siitä aihealueesta, josta heille on kysymyksiä esitetty. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Tämän toiminta- ja kyselytutkimuksen suunnittelu käynnistettiin käsittelemällä aiheeseen liittyviä tutkimusteorioita. Tämän jälkeen määriteltiin kyselytutkimuksen tavoitteet ja rakenne. Kyselytutkimuksen toteutuksessa päädyttiin hyödyntämään sähköistä kyselylomaketta muun muassa vastaajien maantieteellisten etäisyyksien sekä toisaalta aineiston sähköisen käsittelyn helppouden takia. Lisäksi tätä vaihtoehtoa puolsi muun muassa se, että suurin osa vastaajista työskentelee vuorotöissä ja voivat täten vastata kysymyksiin heille parhaiten soveltuvana aikana. Haastattelututkimuksen kysymykset laadittiin

kokonaisuudessaan niin, että ne vastaisivat mahdollisimman hyvin tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin (ks. luku 3.3).

Puolet kysymyksistä laadittiin monivalintakysymyksinä niin, että vastaajat saivat valita vastausvaihtoehdoista heidän mielestään parhaiten kysymykseen soveltuvan vaihtoehdon. Vastaavasti puolet kysymyksistä oli asetettu niin, että vastaajat saivat vastata näihin kysymyksiin avoimesti omin sanoin. Tämä sen takia, että vastauksista saataisiin tarkempaa ja yksityiskohtaista tietoa tutkimusongelman osa-alueista, jonka pohjalta olisi muodostettavissa konkreettisia kehittämiskohteita. Kysymysten määrä pyrittiin pitämään rajallisena, mutta toisaalta kattavana, jotta tutkimusongelman ratkaisemiseksi saataisiin riittävästi validia aineistoa. Ennen kysymysten lähettämistä ne esitettiin koehenkilöille, jotta voitiin varmistua kysymysten ymmärrettävyydestä ja yksiselitteisyydestä. Tämän lisäksi kysymykset testattiin ja käytiin läpi veturien käytönohjauksen asiantuntijan kanssa sekä tarkastettiin yhdessä opinnäytetyön ohjaajan kanssa.

Kyselytutkimus kohdennettiin kaikille veturien käytönohjaus toimintoihin osallistuville työntekijöille ja heidän esimiehille. Käytännössä tämä tarkoitti, että kysely lähetettiin kahden VR Groupin Junaliikennöinnin yksikön eli operatiokeskuksen ja vetopalveluiden veturien käytönohjaukseen osallistuville henkilöille. Kysymysten asettelussa otettiin huomioon sekä työntekijöiden että heidän esimiestensä näkemykset luomalla kohderyhmille erilliset kysymyspatteristot, jotka peilasivat keskenään. Tämän myötä eri vastaajaryhmien vastauksien vertailu on pystytty esittämään johdonmukaisesti ja selkeästi tämän tutkimuksen luvussa 8: Johtopäätökset, vertailu ja yhteenveto.

5.4 Sähköisen kyselylomakkeen suunnittelu ja toteutus

Kyselylomakkeen suunnittelussa hyödynnettiin VR-konsernin toiminnan kehittämissuunnitelmia ja kyselytutkimukseen liittyvää teoria-aineistoa. Itse kyselylomakkeen luomisessa ja toteutuksessa hyödynnettiin Webropol - kyselyohjelmistoa. Kyselyohjelmistoon luotiin neljä kategorisoitua kysymysryhmää. Nämä kokonaisuudet olivat taustatiedot, johtaminen ja muutos, organisaation toiminta sekä esimiesjohtaminen. Kysymyslomakkeet ovat tämän

tutkimuksen liitteinä (liite 1 ja liite 2). Kyselytutkimuksen vastaukset on esitelty luvussa 6: Tutkimustulokset.

Kysely toteutettiin marras-joulukuussa 2013. Johtaminen muutoksessa (alainen) -kysely lähetettiin sähköpostilinkin välityksellä kaikkiaan 32:lle veturien käytönohjaus toimintojen parissa työtään tekeväälle VR Groupin junaliikennöinnin henkilölle. Sähköposti lähetettiin Webropol -kyselyohjelmiston kautta saatekirjeen (liite 3) kanssa. Vastaamisesta muistutettiin kahteen kertaan aina viikon kuluttua edellisestä viestistä (liite 4).

Kyselyyn vastasi yhteensä 15 henkilöä eli vastausprosentiksi muodostui 46,9 %. Ensimmäisen vaiheen vastausprosentti oli 34,4 %. Viimeisimmän muistutuksen jälkeen kyselyyn tuli yksi vastaus lisää.

Johtaminen muutoksessa (esimies) -kysely lähetettiin sähköpostilinkin välityksellä kaikkiaan kymmenelle veturien käytön toimintojen parissa työtään tekeväälle VR Groupin junaliikennöinnin esimiehelle. Sähköposti lähetettiin niin ikään Webropol kyselyohjelmiston kautta (liite 3). Vastaamisesta muistutettiin kahteen kertaan aina noin viikon kuluttua edellisestä viestistä (liite 4).

Kyselyyn vastasi kaikkiaan kahdeksan henkilöä eli vastausprosentiksi muodostui 80 %. Ensimmäisen vaiheen vastausprosentti oli 10 % ja ensimmäisen muistutuksen jälkeen vastausprosentti oli 70 %. Viimeisimmän muistutuksen jälkeen tuli yksi vastaus lisää tähän kyselyyn.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulosten alkuun on koottu tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot sekä alaisten että esimiesten osalta siltä osin, kuin se on tutkimuksen kannalta merkityksellistä. Taustatietojen jälkeen sekä alaisten että esimiesten tulokset on esitetty omina kokonaisuuksinaan jaoteltuina seuraaviin kyselyssä olleisiin asiakokonaisuuksiin eli teemoihin:

- johtaminen ja muutos
- organisaation toiminta
- esimiesjohtaminen.

Numeroidut väliotsikot viittaavat kyselylomakkeen vastaaviin kysymyksiin eli numerointi on sama tässä kappaleessa, kuin vastaavassa kyselylomakkeessa. Kursivointi tekstissä taas tarkoittaa, että kursivoitu osuus on lainaus saaduista vastauksista. Alaiset -ryhmän alkuperäiset vastaukset teemakohtaisiin kysymyksiin ovat liitteessä 5.

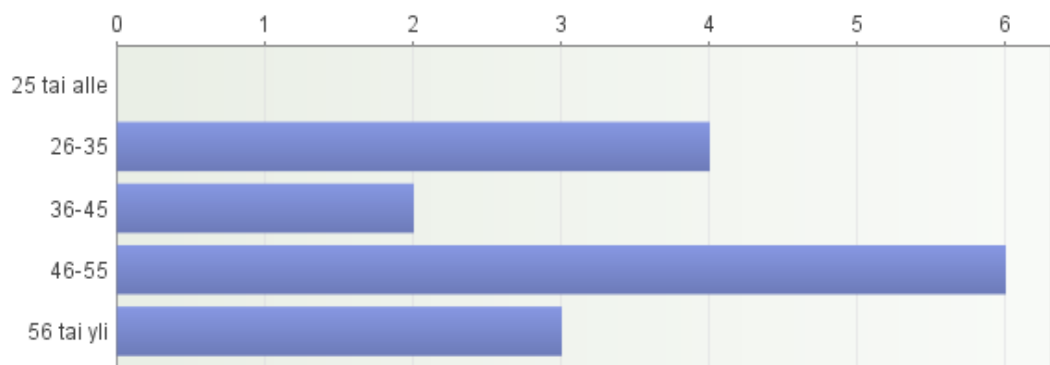
6.1 Johtaminen muutoksessa kyselyn taustatiedot (alainen)

Johtaminen muutoksessa -kysely lähetettiin 32:lle veturien käytönohjauksen parissa työtään tekeväälle junaliikennöinnin henkilölle. Kyselyyn heistä vastasi 15.

Seuraavassa on vastaukset ja jakaumat tämän kyselyn eri kysymyksiin.

1. Ikä?

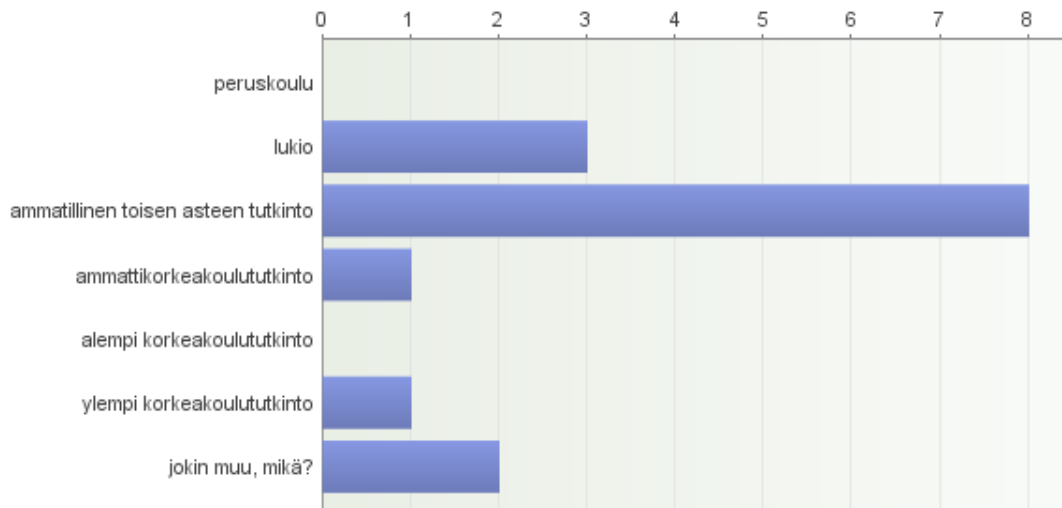
Viidentoista alaiskyselyyn vastanneen ikä jakaantui kuvion 1 mukaisesti.



KUVIO 1. Ikäjakauma, alaiset

2. Koulutuksesi?

Vastanneiden koulutustausta on kuviossa 2. Ammatillisen toisen asteen tutkinto on kaikkiaan 66,7 %:lla vastaajista, koska myös niillä kahdella henkilöllä on toisen asteen ammatillinen tutkinto, jotka vastasivat tutkintonsa olevan jokin muu.



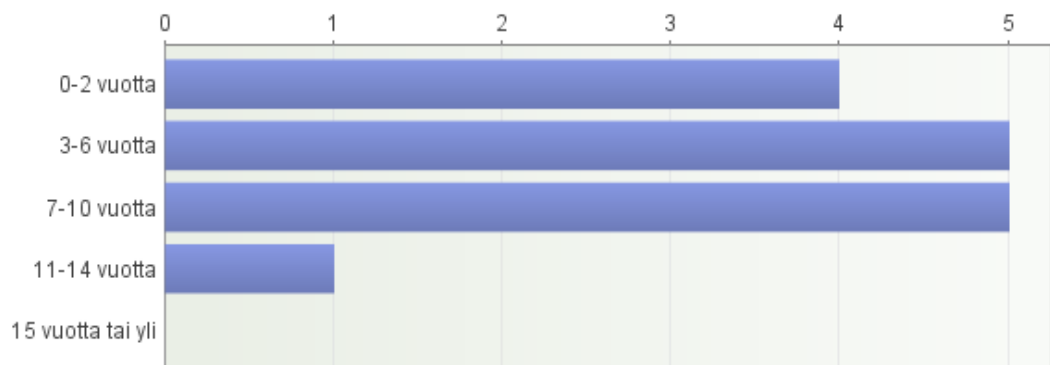
KUVIO 2. Koulutus, alaiset

3. Työpisteesi VR organisaatiossa?

Kyselyyn vastanneiden työpisteet olivat seuraavat: kuusi oli töissä Helsingin operaatiokeskuksessa, kolme operaatiopisteessä Kouvolassa, neljä operaatiopisteessä Oulussa ja kaksi operaatiopisteessä Tampereella.

4. Työsuhteesi kesto nykyisessä tehtävässä?

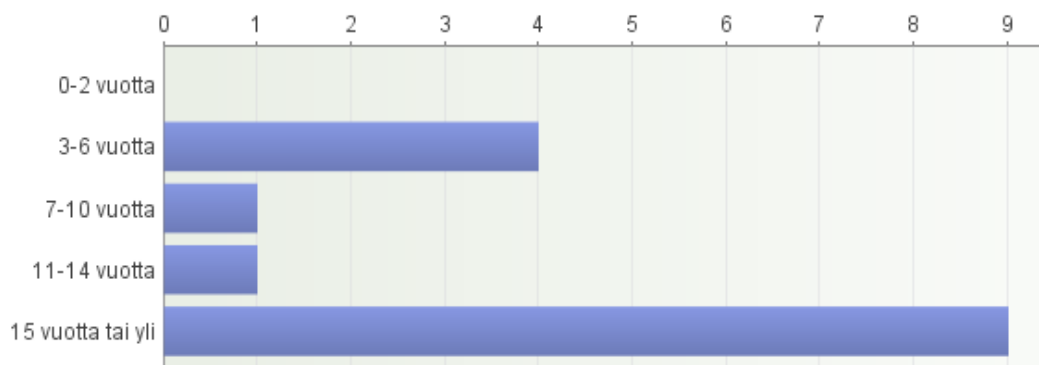
Kyselyyn vastanneiden veturien käytönohjaukseen osallistuvien henkilöiden työsuhteen kesto nykyisessä tehtävässä jakaantuu alla olevan kuvion 3 mukaisesti. Alle vuoden, mutta kuitenkin korkeintaan 10 vuoden työkokemus nykyisissä tehtävissä on 93,3 prosentilla vastaajista.



KUVIO 3. Työsuhteen kesto nykyisessä tehtävässä, alaiset

5. Työsuhteen kesto VR-konsernissa?

Vastaajien työsuhteen kesto VR-konsernissa jakaantui kuvion 4 mukaisesti. Kaikilla vastaajilla on useiden vuosien työkokemus VR-konsernissa. Viisitoista vuotta tai sen yli oleva työkokemus on 60 prosentilla vastaajista.



KUVIO 4. Työsuhteen kesto VR konsernissa, alaiset

6. Mikä seuraavista kuvastaa parhaiten työtehtävääsi?

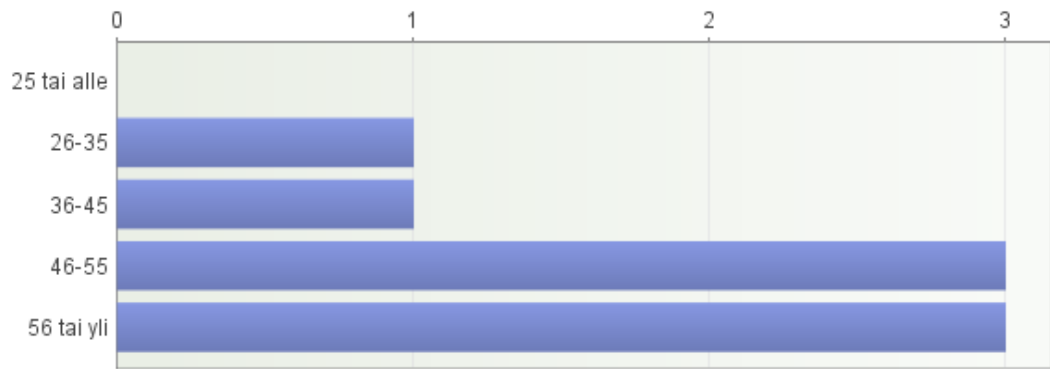
Vastaajilta kysyttiin myös sitä, missä työtehtävissä he ovat. Vastanneista neljetoista toimi veturien käytönohjaajana ja yksi oli kuljettajien käytönohjaajana.

6.2 Johtaminen muutoksessa kyselyn taustatiedot (esimies)

Johtaminen muutoksessa -kysely lähetettiin kymmenelle VR Groupin junaliikennöinnin esimiehelle. Kyselyyn vastasi kahdeksan henkilöä. Heidän vastaukset taustakysymyksiin ja vastausten jakaumat ovat esitetty seuraavassa.

1. Ikä?

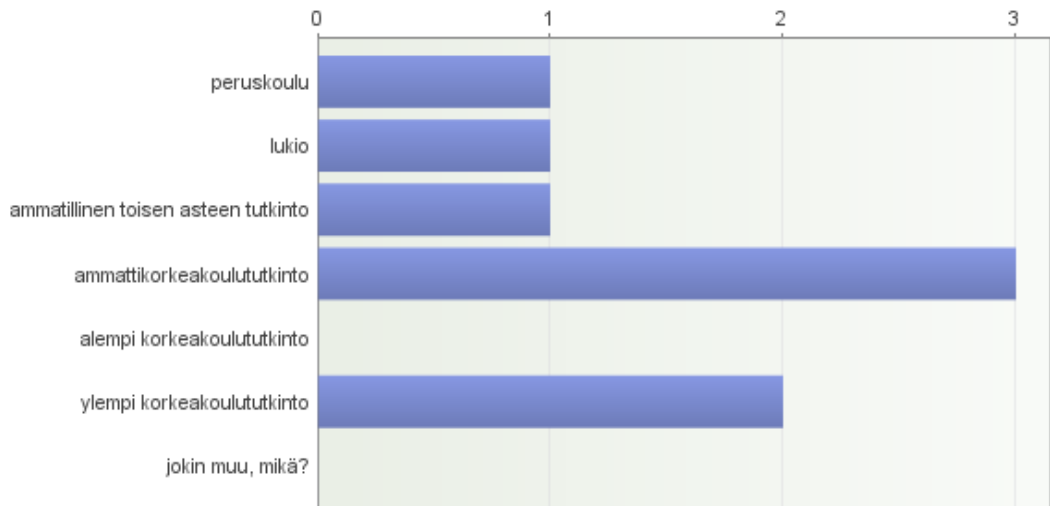
Johtaminen muutoksessa -kyselyyn vastanneiden esimiesten ikä jakaantuu kuvion 5 mukaisesti. Ikäryhmissä 46–55 vuotta ja 56 vuotta tai yli oli kummasakin kolme vastaajaa.



KUVIO 5. Ikäjakama, esimiehet

2. Koulutuksesi?

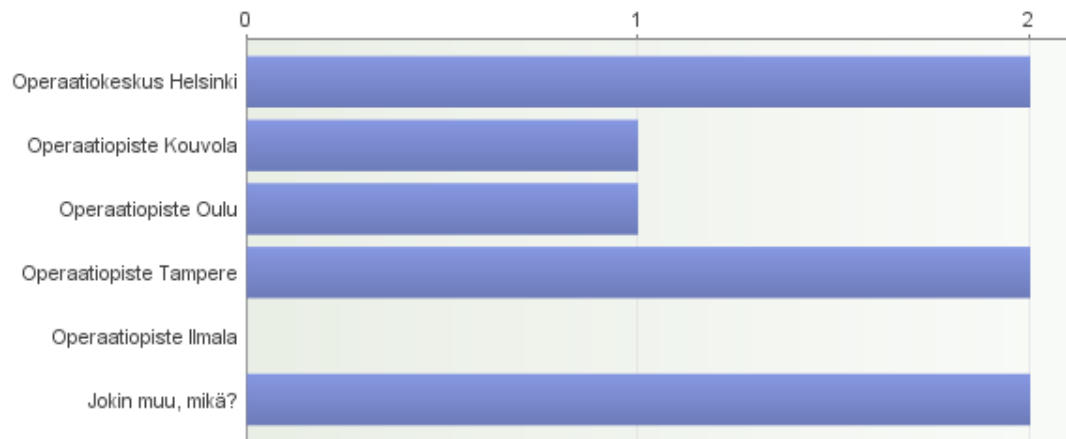
Kyselyyn vastanneiden esimiesten koulutustausta ilmenee kuviosta 6.



KUVIO 6. Koulutus, esimiehet

3. Työpisteesi VR organisaatiossa?

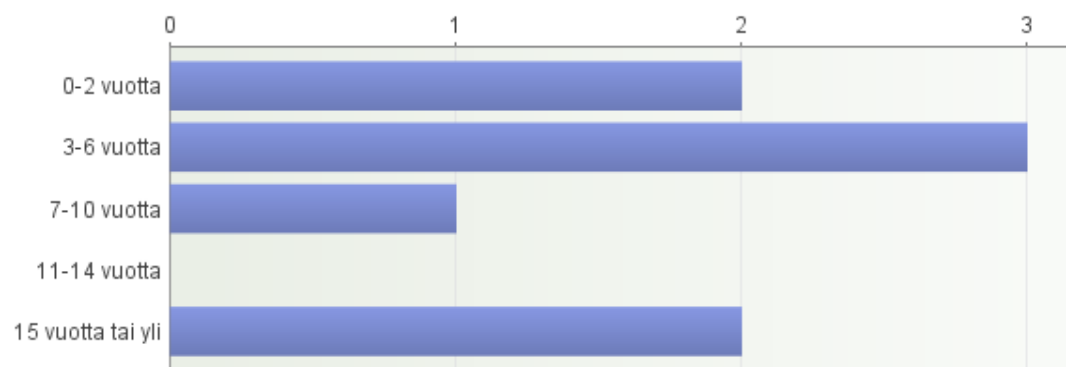
Vastaajien työpaikat jakautuvat kuvion 7 mukaisesti. Kysymykseen vastanneista kahden työpaikka on vetopalvelut.



KUVIO 7. Työpiste VR-organisaatiossa, esimiehet

4. Työsuhteesi kesto nykyisessä tehtävässä?

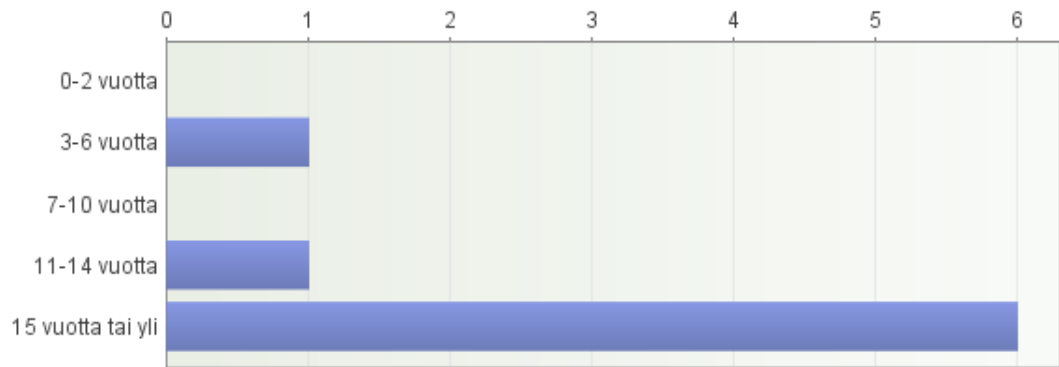
Johtaminen muutoksessa -kyselyyn vastanneiden esimiesten työsuhde nykyisessä työssä on kestänyt kuvion 8 mukaisesti.



KUVIO 8. Työsuhteen kesto nykyisessä tehtävässä, esimiehet

5. Työsuhteen kesto VR-konsernissa?

Työsuhteen kesto VR-konsernissa jakaantuu vastaajien osalta kuvion 9 mukaisesti. Kuudella vastaajalla työuran kesto on 15 vuotta tai yli.



KUVIO 9. Työsuhteen kesto VR-konsernissa, esimiehet

6. Mikä seuraavista kuvastaa parhaiten työtehtävääsi?

Seitsemän vastaajaa ilmoitti työtehtävänsä olevan esimiestehtävät ja yksi veturien käytönohjaaja.

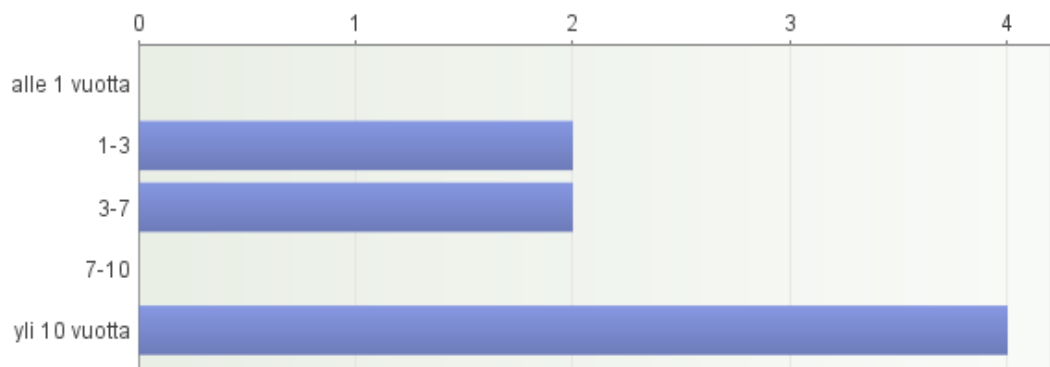
7. Toimitko esimiesasemassa nykyisessä tehtävässäsi?

Vastanneista seitsemän henkilöä on tällä hetkellä esimiesasemassa ja yksi ei toimi vastaushetkellä esimiehenä.

8. Kuinka monta vuotta olet ollut esimiestehtävissä VR-konsernissa?

Kaikki kyselyyn vastanneet ovat olleet esimiesasemassa VR-konsernissa.

Esimiestehtävien kesto konsernissa ilmenee kuviosta 10.



KUVIO 10. Työssäoloaika esimiestehtävissä VR-konsernissa

Esimiehillä on esimieskokemusta yli kymmenen vuotta 50 % vastaajista ja 1-3 vuotta esimieskokemusta on 25 % vastaajista, samoin kuin 3-7 vuotta kokemusta omaavia on 25 %.

6.3 Johtaminen ja muutos (alainen)

Johtaminen ja muutos teeman alla on kaikkiaan neljä avointa kysymystä, joiden avulla halutaan selvittää vastaajien käsitys johtamisesta yleisemmin sekä myös fokusoidusti johtamisen tila omassa organisaatiossa.

7. Mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä asiaa johtamisessa? (alaiset)

Mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä asiaa johtamisessa -kysymykseen, vastaajat saivat vastata vapaasti omien mieltymystensä mukaan. Sanat *oikeudenmukaisuus* ja *tasapuolisuus* esiintyivät kumpikin kolme kertaa vastauksissa, yhteensä viiden eri henkilön vastaamana. Hyvin samanhenkisiä ovat vastauksista myös: *rehtimeininki*, *rehellisyys*, *rehtiys* ja *rehellinen kohtelu*.

Toiseksi eniten vastaajat mainitsivat nimenomaan johtamiseen kohdentuvia ominaisuuksia, joita he pitivät tärkeimpinä. Tällaisia ominaisuuksia esiintyi vastauksissa: *päätöksentekokyky*, *taito perustella päätöksiä*, *kannustaminen parempiin suorituksiin*, *kannustava ja osallistuva* sekä *alaisten huomioon ottaminen*.

Kolmannen merkittävän ryhmän vastauksista muodostavat ammatilliseen osaamiseen keskittyvät maininnat: *asiantuntemus*, *ymmärrys johtamastaan toiminnasta*, *ammattiosaaminen*, *pitäisi tietää mitä alaiset työkseen tekevät*.

Lisäksi on ryhmä johtamiselle tärkeiksi mainittuja ominaisuuksia, jotka ovat suurelta osaltaan esimiehelle asetettuja ominaisuuksia kuten *täsmällisyys*, *tehokkuus* ja *määrätietoisuus*.

Myös tiedonkulkuun kohdentuvia mainintoja esiintyy neljällä eri vastaajalla: *tiedon jakaminen*, *tiedonkulku*, *palaute* ja *informaatio* sekä *avoin tiedotus*.

Muita tärkeitä johtamiselle mainittuja asioita olivat: *suunnan näyttäminen / tavoitteiden asettaminen*, *hyvän työilmapiirin luominen*, *tavoitteellisuus*, *transparenssi*, *toimivat työvälineet*, *selkeät vastualueet*, *pitäisi hoitaa, että alaisten työedellytykset ovat kunnossa*, *esim. ohjelmat toimivat kuten niiden pitäisi toimia*, *luottamus alaisiin = keskustele heidän kanssa asioista*, *laajempi näkemys kuin pelkästään oma tehtävä*, *osaa olla oikeassa paikassa "tiukka"*, *eikä yritä pitää "arvovaltaa" turhalla äkseeraamisella pystyssä*.

Tähän kysymykseen annetut vastaukset ovat liitteessä 5 alkuperäisessä muodossaan.

8. Miten edellä mainitsemasi asiat mielestäsi toteutuvat työyhteisössäsi? (alaiset)

Vastauksista on pääteltävissä, että johtamisen tilanne on hyvin erilainen eri toimipisteissä. Kun vastaukset ryhmitellään sen perusteella, miten hyvin johtamiselle tärkeiden asioiden nähdään toteutuvan käytännössä, voidaan vastaukset jakaa kolmeen eri ryhmään:

a) asiat ovat hyvin

Parhaimpana koettu johtamistilanne on ilmaistu vastaamalla: *kannustaminen ja työilmapiiri ovat meillä huippuluokkaa*. Muita positiivisia vastauksia ovat: *melko hyvin, melko ok, kohtuullisen hyvin, toteutuu melko hyvin, johtamisen tasapuolisuus toteutuu kohtuullisesti, täsmällisyys toteutuu selkeinä tehtävänkuvina ja toimialuerajoina*.

b) asioissa on korjattavaa, mutta on hyvääkin

Kriittisemmin johtamisen tärkeimpien asioiden toteutumisen kokevat vastaavat seuraavasti. *Toiminnan organisointi ei toteudu kovinkaan hyvin, mielestäni ei kovin hyvin, ei hyvin, vaihtelevasti, ei mikään täysin, tiedotus ei pelaa varsinkin poikkeustilanteissa, ohjelmat eivät pelaa tarpeeksi hyvin, eivätkä asioihin puututa tarpeeksi ripeästi pyydettyäessä, työvälineet suhteessa tehtävien laajuuteen eivät toteudu*. Parannettavaa johtamistilanteessa näkevät myös he, jotka vastasivat seuraavasti:

- palautetta esim. huoltoon ohjauksesta tulee kovin vähän
- palautetta ja tilastotietoa onnistumisesta/epäonnistumisesta ei mielestäni kuitenkaan tule riittävästi, tai ainakaan se ei ole tasapainossa
- palautetta tulee lähinnä yksittäisistä tapauksista ja kokonaisuudessa onnistuminen jää käsittelemättä
- ajoittaista ymmärrysvajetta ilmenee, mutta parannusta on havaittu
- toimivat mikäli lähiesimies saa tiedon ylemmältä johtoportaalta. Yleensä näin ei kuitenkaan toteudu ja uudet asiat tulevat täysin puskiasta!

- operatiivisen toiminnan tavoitteet ovat tiedossa, mutta aina eivät kuitenkaan tavoitteet toteudu
- toisilla onnistuu luonnostaan, toiset taas saattavat olla parempia työmyyriä kuin johtajia.

c) ei hyvin

Tähän ryhmään kuuluvissa vastauksissa joko todettiin, etteivät johtamisessa tärkeät asiat toteudu omassa työyhteisössä hyvin tai sitten kerrottiin esimerkkejä tilanteista, joissa johtamisessa on koettu olevan parannettavaa.

Vastaajan omassa työyhteisössä johtamisen tärkeiden asioiden toteutumiseen annetut vastaukset on esitetty alkuperäisessä muodossaan liitteessä 5, alaisten kysymyksen 8 kohdalla.

9. Mitä hyvällä johtamisella mielestäsi saavutetaan?

Kysymykseen, mitä hyvällä johtamisella saavutetaan, vastaukset voidaan ryhmitellä kahteen ryhmään. Toinen ryhmä sisältää lähinnä työyhteisön ilmapiiriin liittyviä ja toinen työyksikön työtuloksiin kohdentuvia asioita. Seuraavassa vastaukset on jaettu näihin kahteen ryhmään: työyhteisön ilmapiiriin ja työtuloksiin kohdentuvat vastaukset.

Työyhteisön ilmapiiri:

- tyytyväisyyttä
- luottamusta, arvostusta
- hyvällä johtamisella motivoidaan henkilöstöä, jolloin saavutetaan parempia ja tehokkaampia tuloksia
- hyvä työilmapiiri, toimivat ja tarvittavat työvälineet tehtävien hoitamista varten.
- parempi työilmapiiri -> motivoituneempi henkilöstö -> paremmat tulokset. Keskusteleavassa ilmapiirissä henkilöstö kokee saavansa vaikuttaa asioihin ja omaksuu näin myös ikävimpiä muutoksia.
- luottamusta, arvostusta
- alaisten kunnioitus
- hyvä työilmapiiri ja -viihtyvyys.

Työyhteisön työtulokset:

- tuloksia ja sen mukana kaiken eli kyllähän tehokkuuden taustalla on aina, ainakin jollain tapaa onnistunut johtaminen.
- hyvällä johtamisella motivoidaan henkilöstöä jolloin saavutetaan parempia ja tehokkaampia tuloksia
- tehokkaampaa työtä mukavassa ympäristössä
- hyvää tulosta ja hyvää ilmapiiriä
- homma toimii
- homma luistaa mahdollisimman hyvin ja alaisetkin on oma-aloitteisia eivätkä tee vaan sitä mikä kuuluu. Monesti oma-aloitteisilta tulee hyviä ideoita, joita ainakin kannattaa pohtia
- totaalisen työhyvinvoinnin kautta saavutetaan maksimaalinen tuotantoteho
- hyvällä johtamisella tavoitetaan tehokkaasti ne päämäärät, joihin yhdessä pyritään. Jos johtamisessa luistellaan, niin tavoite jää saavuttamatta
- myös työntekijät haluavat ja kaipaavat selkeää ja jämäkkää johtamista
- työntekijät pyrkivät parempiin suorituksiin sekä kannustavat myös muita.
- päämäärä on kaikille selvä.

Tähän kysymykseen saadut vastaukset alkuperäisessä muodossaan ovat liitteessä 5.

10. Miten veturien käytönohjauksen keskittäminen operaatiokeskukseen ja -pisteisiin pitäisi näkyä johtamisessa?

Tämä kysymys kohdistuu hyvin syvällisesti operatiivisen toiminnan ydinkysymykseen ja parhaillaan muutosvaiheessa olevaan perustoimintaan. Merkille pantavaa on, että kahta vastaajaa lukuun ottamatta kaikki esittivät organisatioon ja organisoitumiseen, johtamiseen ja yhteistyöhön kohdentuvia kehittämis ehdotuksia. Kaksi vastaajista ilmoittaa, etteivät he osaa sanoa. Vastaukset alkuperäisessä muodossaan ovat esitettynä liitteessä 5.

6.4 Organisaation toiminta (alainen)

Organisaation toiminta -teeman alla on neljä avointa kysymystä ja kolme strukturoitua kysymystä, joiden avulla haluttiin saada esille johtamisen ja muutosviestinnän tilannekuva organisaatiossa ja parannusehdotuksia, jotta henkilöt kokisivat muutokset myönteisemmin.

11. Millainen johtamistapa organisaatiossasi vallitsee tällä hetkellä?

Myös tämä kysymys oli avoin. Vastajaat kuvasivat johtamistavan olevan lähinnä *sekava*, mutta suunta monen mielestä on kohti parempaa. Vastaukset ovat liitteessä 5.

12. Miten työtehtävääsi koskevat muutokset kerrotaan sinulle ja miten muutokset viedään käytäntöön?

Suurin osa vastaajista otti vastauksissaan kantaa muutosviestinnän hyödynnettävyyteen oman työnsä kannalta. Vastauksissa otettiin kantaa muutosviestinnän ajoitukseen, sen selkeyteen ja kattavuuteen ja myös tiedonvälityksen toteutustapaan. Muutosten käyttöönottoa ei juurikaan kommentoitu vastauksissa. Vastaukset ovat täydellisinä alkuperäisessä muodossaan liitteessä 5.

13. Mitä työpaikallasi voitaisiin tehdä, jotta ihmiset kokisivat muutokset myönteisempinä?

Kaikki vastaajat ottivat kantaa muutosten toteuttamiseen tai myös muutosviestinnän nykyistä parempaan toteuttamiseen. Vastauksissa ei ainoastaan arvolettu tilannetta vaan kerrottiin, miten vastaajien mielestään pitäisi toimia, jotta muutoksiin suhtauduttaisiin työyhteisössä nykyistä myönteisemmin. Yhteinen käsitys näyttäisi olevan, että muutoksista tulisi keskustella työntekijöiden kanssa valmisteluvaiheessa nykyistä kattavammin ja kuunnella heidän mielipiteitään. Myös tiedotuksen parantamiseen nähtiin tarvetta. Vastaukset tähänkin kysymykseen ovat liitteessä 5.

14. Miten muutoksista viestitään?

Muutosten viestinnän vastausten jakauma asteikolla 1-5 on alla olevassa taulukossa. Arvo yksi tarkoittaa, että vastaaja on täysin eri mieltä kuin mitä väit-

tämä on ja arvo 5 tarkoittaa, että vastaaja on täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

TAULUKKO 3. Muutosten viestinnän vastausten jakauma, keskiarvot asteikolla 1-5 (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	yhteensä	keskiarvo
Muutoksista kerrotaan selkeästi.	3	5	5	1	1	15	2,47
Saan riittävästi tietoa muutoksista.	1	7	3	4	0	15	2,67
Muutosviestintä on yksisuuntaista (johdolta alaisille).	0	4	4	3	4	15	3,47
Muutoksista kerrotaan vasta, kun suunnitelmat on jo tehty.	0	0	3	7	5	15	4,13
Muutosviestintä on avointa.	4	3	7	1	0	15	2,33
Yhteensä	8	19	22	16	10	75	3,01

15. Miten sinä mielestäsi suhtaudut organisaatiossa ja työnkuvassasi tapahtuviin muutoksiin? Vastaa seuraaviin väittämiin.

Miten vastaaja suhtautuu organisaatiossa ja omassa työnkuvassa tapahtuviin muutoksiin -kysymyksen vastaukset on eritelty taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Vastausten lukumäärät kysymyksen: Miten sinä suhtaudut organisaatiossa ja työnkuvassa tapahtuviin muutoksiin, väittämiin

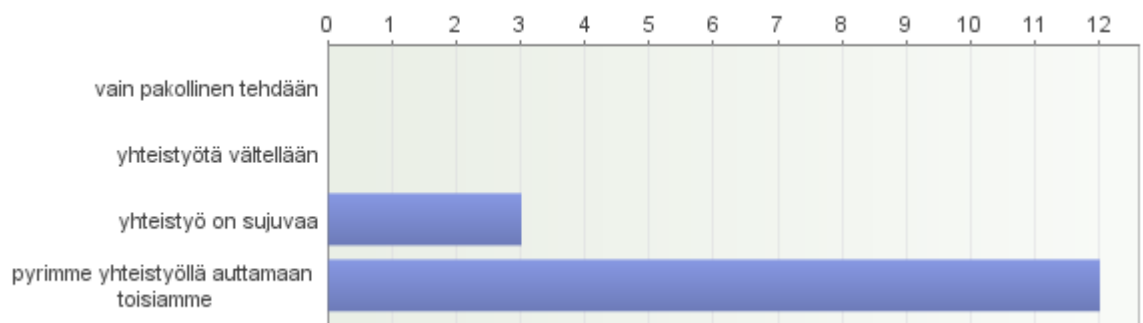
	kyllä	ei	en osaa sanoa	yhteensä
muutos on uusi mahdollisuus	11	0	4	15
pidän muutoksista	6	6	3	15
muutokset ovat toivottavia	8	1	6	15
vastustan muutoksia	0	14	1	15
toimin aktiivisesti muutosten toteuttamiseksi	10	2	3	15
muutokset eivät haittaa sillä sopeudun helposti	10	1	4	15
haluan ja pyrin vaikuttamaan muutoksiin	12	2	1	15
johtaminen ratkaisee muutosten onnistumisen	12	2	1	15
työntekijät ovat muutosten onnistumisten takuumiehiä ja -naisia	15	0	0	15
yrityksen menestyminen edellyttää jatkuvaa muutosta	9	4	2	15
Yhteensä	93	32	25	150

16. Kuinka yhteistyö sujuu mielestäsi veturien käytönohjaukseen osallistuvien muiden toimijoiden (veturien käytönohjaaja, kuljettajien käytönohjaaja, kaluston käyttäjä, huoltokuljettajat) kanssa?

Kysymyksellä, kuinka yhteistyö sujuu mielestäsi veturien käytönohjaukseen osallistuvien muiden toimijoiden kanssa, halutaan selvittää, miten prosessin eri toimijoiden keskeinen yhteistyö toimii. Tämä tutkimus kohdistui nimenomaan veturien käytönohjauksen toteuttamiseen liittyvään johtamiseen ja siihen kohdistettujen odotusten ja mahdollisten ongelmakohtien esille saamiseen. Yhteenvetona vastauksista on todettavissa yhteistyön sujuvan ”ihan hyvin”. Vastaukset ovat alkuperäisessä muodossaan liitteessä 5.

17. Kuinka yhteistyö mielestäsi sujuu veturien käytönohjauksesta vastaavien muiden työpisteiden (operaatiokeskus Hki, operaatiopiste Oulu, operaatiopiste Tampere, operaatiopiste Kouvola ja operaatiopiste Ilmala) kanssa?

Vastaukset yhteistyön sujuvuudesta veturien käytönohjauksen eri työpisteiden välillä, on esitetty kuviossa 11, jossa on vastauksien lukumäärät eri vaihtoehtoihin. 80 % prosenttia vastaajista sanoo yhteistyön olevan sillä tasolla, että yksiköt pyrkivät yhteistyöllä auttamaan toisiaan. Vastaajista 20 prosentin mielestä yhteistyö on sujuvaa.



KUVIO 11. Kuinka yhteistyö mielestäsi sujuu veturien käytönohjauksesta vastaavien muiden työpisteiden kanssa vastausten lukumäärät annettuihin väittämiin

6.5 Esimiesjohtaminen (alainen)

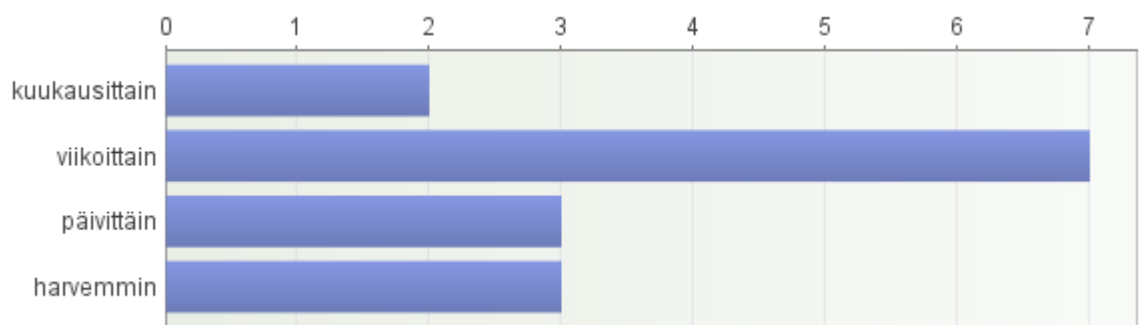
Tämän teeman kysymysten avulla haluttiin selvittää, millainen olisi toive-esimies ja millainen hänen toimintatapansa on. Esimiesjohtamisen teeman kysymyksiä on alaisten kysymyspatteristossa kaikkiaan viisi, joista kaksi on

strukturoitua ja kolme avointa. Seuraavassa on esitetty nämä kysymykset ja niihin saadut vastaukset.

18. Keskusteletko esimiehesi kanssa työtehtäviisi liittyvistä asioista?

Kysymykseen, kuinka usein vastaaja keskustelee esimiehensä kanssa työtehtäviin liittyvistä asioista, saadut vastaukset ilmenevät kuviosta 12.

Kuukausittain tai harvemmin keskustelee 33,3 prosenttia vastaajista esimiehensä kanssa työtehtäviin liittyvistä kysymyksistä. Päivittäin keskustelee 20 prosenttia vastaajista ja viikoittain 46,7 prosenttia vastaajista.

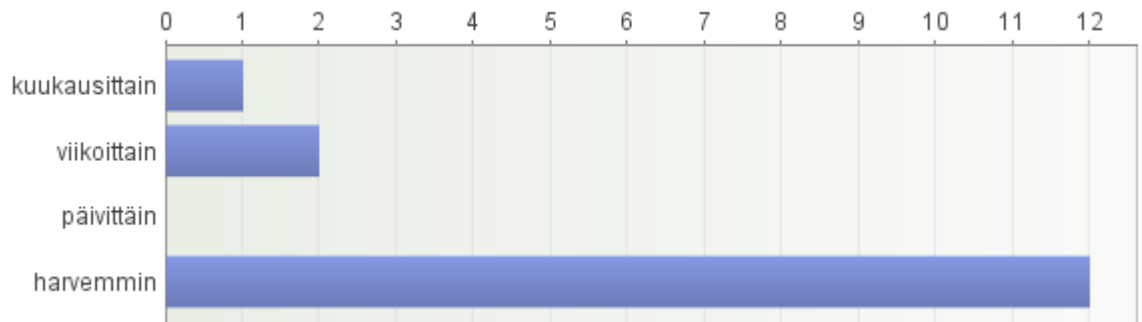


KUVIO 12. Esimiehen kanssa käytyjen johtamiseen liittyvien keskustelujen frekvenssi

19. Keskusteletko esimiehesi kanssa johtamiseen liittyvistä asioista?

Kysymykseen, kuinka usein vastaaja keskustelee esimiehensä kanssa johtamiseen liittyvistä asioista, saadut vastaukset ilmenevät kuviosta 13.

86,7 prosenttia vastaajista keskustelee kuukausittain tai harvemmin esimiehensä kanssa johtamiseen liittyvistä kysymyksistä. Viikoittain johtamiseen liittyvistä kysymyksistä keskustelee esimiehensä kanssa 13,3 prosenttia vastaajista.



KUVIO 13. Keskusteletko esimiehesi kanssa johtamiseen liittyvistä asioista kysymyksen vastauksien jakauma

20. Mitkä ovat mielestäsi esimiehen tärkeimmät ominaisuudet?

Vastaukset tähän kysymykseen jakaantuivat kahteen esimiestyön osa-alueeseen. Esimieheltä odotetaan sekä henkilöstöjohtamisen piirteitä että myös ammatilliseen osaamiseen ja etenkin päätöksentekokykyyn liittyviä ominaisuuksia.

Seuraavassa esitettyinä ne vastaukset, jotka kohdentuvat henkilöstöjohtamiseen:

- ihmissuhdetaidot ja oman työn osaaminen
- oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja rehtiys
- hyvä kuuntelija, eikä jätä esille tulevia asioita hoitamatta.
- tasapuolisuus, osallistuminen
- osaa motivoida ja kannustaa = osaa johtaa henkilöitä kuten tänä päivänä esimiesrooli hyvin pitkälti on (ihmisten johtamista)
- hyvä kuuntelija, oikeudenmukainen
- rehti, reilu ja asiantunteva
- osaa kuunnella ja vaikka ei kysyttäessä ole vastausta, ei sävellä vaan sanoo vaikkapa: nyt en osakaan vastata, mutta otan selvää.
- vuorovaikutustaidot
- avoimuus
- työn arvostaminen
- kannustava
- uskoo ja luottaa omiin alaisiinsa
- kannustaa ja pitää alaiensa puolia.

Päätöksentekoon ja operatiiviseen toimintaan liittyvät vastaukset ovat seuraavassa:

- tiedotus, asioihin asiallinen, ammattimainen ja nopea puuttuminen
- työvälineet kuntoon
- työedellytykset kuntoon (atk) jne.
- saa asiat toimimaan, vie toiveitamme eteenpäin ja antaa palautetta
- asioista selvää ottaminen ja eteenpäin vieminen
- selkeät päätökset, avoimuus ja reilu peli
- jos ei ole päätösvaltaa työntekijöiden esittämiin/kysymiin asioihin, vie asian kuin asian eteenpäin ja antaa vastauksen kun se tulee. Ei voi jäädä asioita / kysymyksiä roikkumaan ilmaan
- päätöksentekokyky ja perustelut
- avoin viestintä, joustavuus uusille toimintatavoille, luotettavuus
- esimiehen pitää olla kiinnostunut alaisensa töistä. Terve uteliaisuus ja tiedonhalu ovat hyväksi. Eikä olisi pahitteeksi, että esimies istuisi itse tekemään sitä, mitä alaiset tekee.

Alkuperäisessä muodossa olevat vastaukset tähän kysymykseen ovat liitteessä 5.

21. Mitä odotat esimieheltäsi ja hänen johtamiseltaan?

Tämän kysymyksen avulla oli tarkoitus saada tietoa siitä, mitä asioita henkilöt pitävät tärkeimpinä esimiestyössä heidän itsensä ja oman työnsä näkökulmasta. Kysymysasettelu mahdollisti vastaamisen yleisellä tasolla ottamatta kantaa omaan organisaatioon. Lähes kaikki vastasivat hyvin lyhyesti, jopa yhdellä sanalla, ja osa viittasi edelliseen kysymykseen antamaansa vastaukseen.

Tähän kysymykseen annettujen vastausten perusteella eniten esimiehiltä odotettiin palautetta ja tasapuolisuutta. Kun huomioidaan mukaan myös viittaukset edelliseen kysymykseen, nousee odotuslistan kärkeen asioiden loppuun hoitaminen. Vastaukset kysymykseen mitä odotat esimieheltäsi ja hänen johtamiseltaan alaiset -ryhmän osalta ovat liitteessä 5.

22. Mikä merkitys esimiehesi johtamisella on sinuun ja koko työyhteisöön?

Vastausten mukaan esimiehellä on suuri merkitys alaisiinsa. Ne vastaajat, jotka ottivat kantaa siihen, mihin esimiehen johtaminen eniten vaikuttaa, vastasivat, että merkitys kohdistuu työilmapiiriin ja asioiden sujumiseen. Vastausten luettelo on kokonaisuudessaan liitteessä 5.

6.6 Johtaminen ja muutos (esimies)

Myös esimiehille kohdennetussa kyselyssä, teeman johtaminen ja muutos alla, oli samat neljä avointa kysymystä kuin alaiset ryhmällä. Seuraavassa on tämän teeman kysymykset ja esimiesten vastaukset niihin.

9. Mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä asiaa johtamisessa?

Esimiehenä toimivien vastaajien mielestä tärkeimmät asiat johtamisessa ovat seuraavat:

- suunnan näyttäminen, henkilöstön osallistaminen, tasapuolisuus
- oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, jämäkkyyys
- suunniteltu päämäärä, harkittu ihmiset huomioiva eteneminen, välitarkastelu
- yhteistyö, tiedonkulku, arvostaminen
- tilannetaju, tiedottaminen, porukan tunteminen
- avoin vuorovaikutus, viestintä, kehittäminen, motivointi
- avoimuus, tasapuolisuus, rehellisyys
- johtamisessa on tärkeää määritellä ja kirkastaa kaikkien työntekijöiden roolit organisaatiossa. Kaikkien työntekijöiden tulee tietää se oma roolinsa ja toimia sen mukaisesti. On tärkeää muistaa, että työyhteisön perustehtävän kirkastaminen on johtamisen päättymätön tehtävä ja eikä se tule koskaan valmiiksi. Työntekijöiden tulee tietää se, että mitä heiltä työssä odotetaan ja miten he voivat omalla asenteen avulla vaikuttaa työyhteisön toimintaan ja yrityksen menestymiseen. Hyvällä johtamisella päästään tuloksiin, ihmisiin vaikuttamalla ja heidän avullaan.

10. Miten edellä mainitsemasi asiat mielestäsi toteutuvat työyhteisössäsi?

Kysymykseen vastanneista esimiehistä kolmen mielipide on, että johtamisessa kolme tärkeintä asiaa toteutuu käytännössä hyvin. He vastasivat lyhyesti:

hyvin ja yksi vastasi *ok*. Kolme muuta vastasi tärkeiden johtamisen asioiden toteutuvat *kohtuullisesti (2)* ja *kohtuullisen hyvin, mutta kehitettävää silti on*.

Kaksi vastaaja kertoi mielipiteensä vähän laajemmin:

- Säännölliset viikkopalaverit viestinnän vuorovaikutuksen ja motivoinnin parantajana. Kehittäminen pitkälti ylhäältä annettuna, paikallisesti melko vähäistä, toki pientä parannusta muun muassa koulutuksella.
- Tällä hetkellä konsernin johtaminen on murrosvaiheessa ja johtamisen tärkeimmät asiat eivät kaikilta osin näy työyhteisössä, johtuen pitkään kestäneestä muutosohjelmasta.

11. Mitä hyvällä johtamisella mielestäsi saavutetaan?

Tulokset, mitä hyvällä johtamisella saavutetaan, on esimiehenä olevien vastaajien mielestä seuraavat:

- hyvä johtaminen on perusta asetettujen tavoitteiden saavuttamiselle
- työtyytyväisyyttä, tehokkuutta, taloudellisuutta
- tuloksia, ilman pahaa mieltä
- sillä saavutetaan se, ettei ole epäselviä asioita
- arvostus omaa työtä sekä johtamistyötä kohtaan
- toimiva, hyvähenkinen, tuloksiin pyrkivä, motivoitunut työyhteisö
- innostunut, motivoitunut ja työssä jaksava työympäristö
- johtamisella luodaan toimintaedellytyksiä organisaatiolle, jotta organisaatio voi toimia tuloksellisesta ja tehokkaasta. Osallistavalla johtamisella voidaan tuoda säästöä ja tuottoa yrityksen toimintaan. Seuraavassa on esimerkkejä, jotka muun muassa näkyvät yrityksen toiminnassa:
 - pienet sairauskulut
 - eläkkeelle jäänti ajallaan
 - nuorten pysyminen yrityksen palveluksessa
 - pienet rekrytointi- ja perehdytyskustannukset
 - resurssien tehokas käyttö
 - verkostojen hyödyntäminen.

12. Miten veturien käytönohjauksen keskittäminen operaatiokeskukseen ja -pisteisiin pitäisi näkyä johtamisessa?

Veturien käytönohjauksen keskittämisen muutostilanteessa johtaminen on merkittävässä asemassa. Tässä tilanteessa esimiehet asettavat johtamiselle seuraavat odotukset:

- toimintamallin selkiytyessä myös johtamista pystytään tehostamaan
- poikkeustilanteiden parempaa, toimivampaa hoitoa ja nopeaa reagointia
- eteneminen aikataulutettua ja suunniteltua, ei sitten kun se kaikille käy
- päiväaikaan pisteissä vastuu, muu työaika operaatiokeskuksessa
- selventää työn tekemistä
- kuljettajat tietävät kuka ja mikä heidän toimintaansa ohjaa varikoilla
- ongelma- ja häiriötilanteissa on selvät toimintaohjeet niin kuljettajille kuin operaatiopisteille sekä -keskukselle
- yhteinen sävel ja toimintatavat ja päämäärät, selkeämmät tavoitteet
- sen tulisi selkeyttää johtamista ja vastuunkantoa
- toimintamalli ja roolit eivät ole kaikille osapuolille selvät, eikä työn perustarkoitus. Tästä syystä keskitetyn ohjauksen johtamismalli edellyttää osallistavaa johtamistapaa, joka on parhaimmillaan avointa, vuorovaihteista, motivoivaa, päätöksentekoon osallistumista ja ratkaisukeskeistä.

6.7 Organisaation toiminta (esimies)

Kysymyspatteristojen erilaisuudella esimiehille ja heidän alaisilleen on haluttu saada aikaan tilanne, jossa samoista johtamistilanteista, etenkin organisaation sisällä, saataisiin esille sekä esimiesten että heidän alaiensa näkemys.

Myös esimiehille tämän organisaation toiminta teeman alla on neljä avointa kysymystä ja kolme strukturoitua kysymystä. Näiden avulla haluttiin saada esille johtamisen tilannekuva organisaatiossa ja parannusehdotuksia, jotta henkilöt kokisivat muutokset myönteisemmin.

13. Millainen johtamistapa organisaatiossasi vallitsee tällä hetkellä?

Esimiesten vastaukset koskien organisaatiossa käytössä olevasta johtamistavasta ovat seuraavassa:

- mielestäni leadership -malli, unohtamatta asetettuja tavoitteita

- hieman sekava johtuen jatkuvista muutoksista
- ns. tulikomentoja tulee usealta taholta. Pääosin johtaminen selkeää
- mielestäni hyvinkin joustava
- asiat eivät ole täysin selviä kenellekään
- ihmisten johtamista asiajohtamisella rydyttäen
- johtaminen on pääkaupunkikeskeistä, keskitettyä ja se on keskitetty pois operatiivisista toiminnoista.

14. Miten välität alaisillesi heidän työtehtäviä koskevat muutokset ja miten muutokset viedään käytäntöön?

Tämä kysymys on erilainen esimiesten ja heidän alaistensa kysymyspatteris-
tossa. Alaisten kysymyksenä oli, miten heille välitetään heidän työtehtäviään
koskevat muutokset ja esimiehiltä puolestaan kysyttiin, miten he välittävät tie-
don alaisilleen vastaavassa tilanteessa. Esimiesten vastaukset tähän kysy-
mykseen ovat seuraavassa:

- viestimällä eri kanavilla (tiedotteet, henkilöstötilaisuudet, kahdenkeski-
set tapaamiset)
- yhteispalavereilla, tilaisuuksilla jossa asioista voidaan puhua, keskus-
tella
- keskustellen alkuun tulevasta, sen jälkeen mahdollisuus saada tietoa
esimerkiksi tutustumalla keskitettäviin paikkakuntiin. Sitten vain keskite-
tään / muutetaan toimintaa
- kerron ja perustelen työtehtävän muutokset. Käytäntöön asiat viedään
sovitun aikataulun mukaan
- sähköpostin välityksellä pääsääntöisesti. Palautteen kautta, toimiiko
homma
- viikkopalaverissa yhteisesti käsitellen, perehdytys ennen käynnistystä
- sähköpostilla sekä henkilökohtaisilla keskusteluilla. He osallistuvat itse-
kin mahdollisuuksien mukaan muutoskeskusteluun omine ehdotuksi-
neen
- hyvin sanelevalla ja ohjeistavalla mallilla. Vuorovaikutusta ei ole juuri-
kaan, kun muutokset tulevat annettuna ylhäältä alas.

15. Mitä työpaikallasi voitaisiin tehdä, jotta ihmiset kokisivat muutokset myönteisempinä?

Kysymykseen, mitä omalla työpaikalla olisi mahdollista tehdä, jotta työntekijät kokisivat muutokset nykyistä myönteisemmin, antoivat esimiehet seuraavat vastaukset:

- osallistamalla ihmisiä enemmän muutoksiin
- aikaa keskusteluille ja asioiden "avaamisille"
- myönteisyyttä on vaikea saada, koska yleensä vaikuttaa tehtävien vähentämiseen. Talon johto on nyt tehnyt oikean tavan lähestyä, kertomalla faktoja tuloksen tekemiseen liittyvistä asioista
- vielä avoimempaa keskustelua ja tekijöiden ideat mukaan
- henkilökohtaisempaa ohjaamista sekä jokaisen kuuleminen, miten työt "pitäisi" tehdä
- perusteluihin enemmän faktaa muutoksen vaikutuksista
- kaikki muutokset pitäisi pystyä viestimään työntekijöille avoimesti, mitään pimentämättä, maanläheisesti perusteltuina, epävarmuus ja -tietoisuus kaikkein pahinta
- ottamalla osallistava johtamistapa käyttöön organisaatiossa. Osallistamalla hyödynnettäisiin hankittua osaamista organisaatiossa paremmin ja opitaan uutta sekä samalla opitaan pois vanhoista toimintatavoista. Siirryttäisiin tuotantokeskeisestä ajattelusta asiakaskeskeiseen ajatteluun.

16. Miten muutoksista viestitään?

Muutosten viestintää koskevien esimiesten vastausten jakauma on taulukossa 5. Tämän strukturoidun kysymyksen arvoasteikkona on 1-5. Arvo yksi tarkoittaa, että vastaaja on täysin eri mieltä kuin mitä väittämä on ja arvo 5 tarkoittaa, että vastaaja on täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

TAULUKKO 5. Esimiesten näkemykset muutoksista viestimisen kysymyksen väittämiin, keskiarvot asteikolla 1-5 (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	yhteensä	keskiarvo
Muutoksista kerrotaan selkeästi.	0	1	3	4	0	8	3,38
Saan riittävästi tietoa muutoksista.	0	1	2	5	0	8	3,5
Muutosviestintä on yksisuuntaista (johdolta alaisille).	0	3	1	3	1	8	3,25
Muutoksista kerrotaan vasta, kun suunnitelmat on jo tehty.	0	2	3	3	0	8	3,13
Muutosviestintä on avointa.	0	2	4	2	0	8	3
Yhteensä	0	9	13	17	1	40	3,25

17. Miten sinä mielestäsi suhtaudut organisaatiossa ja työnkuvassasi tapahtuviin muutoksiin? Vastaa seuraaviin väittämiin.

Taulukossa 6 on esimiesten vastausten lukumäärät kysymyksen eri väittämiin. Vastausvaihtoehdot ovat niin, että vastaaja voi olla samaa mieltä väittämän kanssa, tai sitten eri mieltä kuin väittämä ja kolmas mahdollinen vastausvaihtoehto on, ettei osaa sanoa.

TAULUKKO 6. Esimiesten suhtautuminen organisaatiossa ja työnkuvassa tapahtuviin muutoksiin

	kyllä	ei	en osaa sanoa	yhteensä
muutos on uusi mahdollisuus	8	0	0	8
pidän muutoksista	6	2	0	8
muutokset ovat toivottavia	6	1	1	8
vastustan muutoksia	0	8	0	8
toimin aktiivisesti muutosten toteuttamiseksi	6	0	2	8
muutokset eivät haittaa sillä sopeudun helposti	7	0	1	8
haluan ja pyrin vaikuttamaan muutoksiin	7	0	1	8
johtaminen ratkaisee muutosten onnistumisen	8	0	0	8
työntekijät ovat muutosten onnistumisten takuumiehiä ja – naisia	8	0	0	8
yrityksen menestyminen edellyttää jatkuvaa muutosta	7	1	0	8
Yhteensä	63	12	5	80

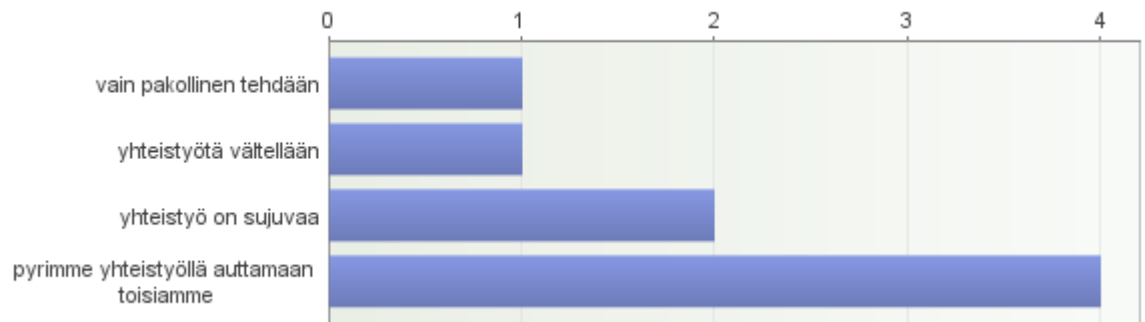
18. Kuinka yhteistyö sujuu mielestäsi veturien käytönohjaukseen osallistuvien eri toimijoiden (veturien käytönohjaaja, kuljettajien käytönohjaaja, kaluston käyttäjä, huoltokuljettajat) kanssa?

Kysymyksellä, kuinka yhteistyö sujuu mielestäsi veturien käytönohjaukseen osallistuvien muiden toimijoiden kanssa, halutaan selvittää, miten prosessin eri toimijoiden keskinäinen yhteistyö käytännössä toimii. Seuraavassa esimiesten antamat vastaukset:

- kohtuullisesti, mutta epäselvyydet rajapinnoissa aiheuttavat sekaannuksia
- hyvin, poikkeustilanteiden hoidossa toivomisen varaa, osaamisen puutteita, tiedonkulun puutteita
- sujuu mielestäni kohtuullisen hyvin
- kun toimimme operaatiopiste maailmassa, jossa kaikki toimijat ovat lähekkäin, niin yhteistyö toimii hyvin
- tällä hetkellä toimijat ovat melkoinen sekametelisoppa. Muutosten määrä toimijoissa kentällä liian suuri, epäselvyys monessa asiassa, mikä kuuluu kenellekin
- samalla paikkakunnalla toimivien yhteispeli sujuu hyvin, eri työpisteiden välisessä vielä kehittämistä muun muassa tiedonkulussa
- mielestäni hyvin
- yhteistyötä ei tehdä riittävän aktiivisesti ja proaktiivisesti. Eikä ole käytössä yhtenäistä toimintamallia yhteistyön toteuttamiseksi ja kehittämiseksi.

19. Kuinka yhteistyö mielestäsi sujuu veturien käytönohjauksesta vastaavien muiden työpisteiden (operaatiokeskus Hki, operaatiopiste Oulu, operaatiopiste Tampere, operaatiopiste Kouvola ja operaatiopiste Ilmala) kanssa?

Yhteistyö veturien käytönohjauksesta vastaavien työpisteiden välillä kangertele vastanneiden esimiesten mielestä 25 prosentin osuudelta. Vastaajista 75 prosenttia on sitä mieltä, että yhteistyö on *sujuvaa* tai tasolla, jossa yhteistyöllä pyritään auttamaan toisia. Seuraava kuvio 14 kertoo tämän jakauman.



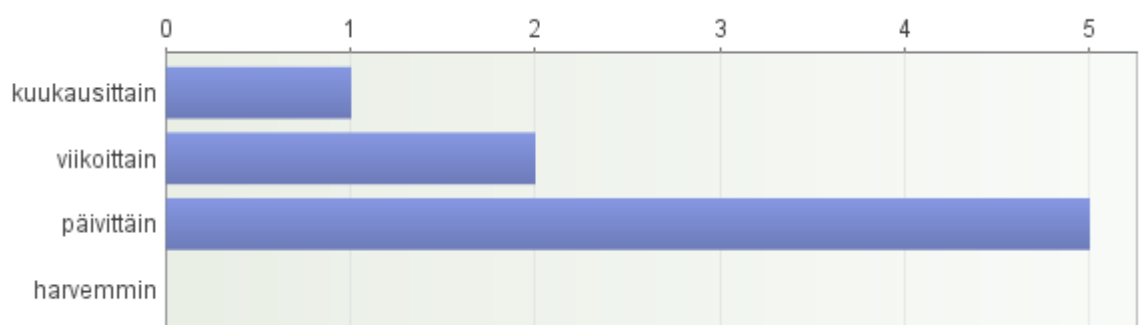
KUVIO 14. Työpisteiden yhteistyön sujuvuus, esimiehet

6.8 Esimiesjohtaminen (esimies)

Tämän esimiesjohtamisen -teeman kysymykset ovat erilaiset eri vastaajaryhmille kuten teeman, organisaation johtaminen kohdalla. Esimiehille on esimiesjohtamisen teeman alla kaksi erilaisten esimies-alaiskeskustelujen frekvenssiin liittyvää kysymystä ja neljä avointa esimiehen ominaisuuksiin ja esimies-alastyöhön kohdistuviin odotuksiin liittyvää kysymystä.

20. Keskusteletko alaistesi kanssa heidän työtehtäviin liittyvistä asioista?

62,5 prosenttia vastanneista esimiehistä kertoo keskustelelevansa alaistensa kanssa päivittäin heidän työtehtäviin liittyvistä asioista. Yksi vastaaja eli 12,5 prosenttia keskustelee kuukausittain ja 25 prosenttia vastaajista tekee sen viikoittain.

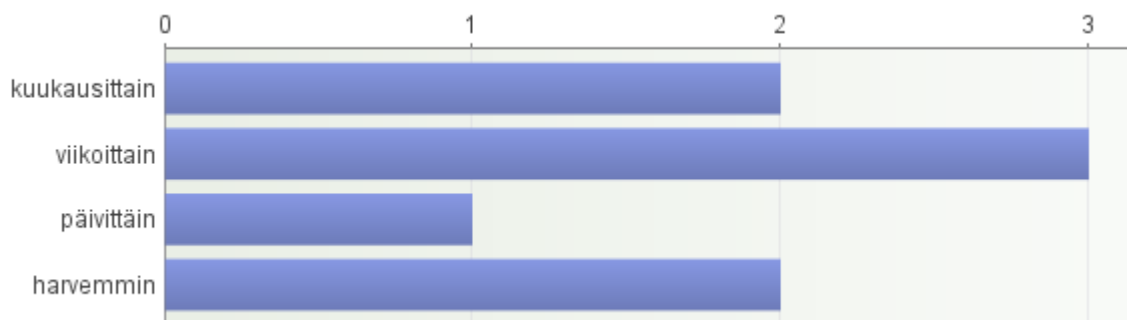


KUVIO 15. Työtehtäviin liittyen alaiskeskusteluiden frekvenssi

21. Keskusteletko alaistesi kanssa johtamiseen liittyvistä asioista?

Kysymykseen, kuinka usein esimies keskustelee alaistensa kanssa johtamiseen liittyvistä asioista, saadut vastaukset ilmenevät kuviosta 16.

50 prosenttia vastaajista keskustelee kuukausittain tai harvemmin alaistensa kanssa johtamiseen liittyvistä kysymyksistä. Suurin osa vastaajista eli 37,5 prosenttia kertoo keskustelewansa alaistensa kanssa johtamiseen liittyvistä asioista viikoittain ja yksi vastaajista tekee sen päivittäin.



KUVIO 16. Johtamiseen liittyvien alaiskeskustelujen frekvenssi

22. Mitkä ovat mielestäsi esimiehen tärkeimmät ominaisuudet?

Mitkä ovat mielestäsi esimiehen tärkeimmät ominaisuudet -kysymykseen saadut vastaukset ovat seuraavassa. Vastaukset jakaantuvat kahteen ryhmään niin, että osa painottaa työyhteisön ja henkilöstön johtamiseen kohdistuvia ominaisuuksia, ja osa pitää tärkeimpänä työhön liittyvää osaamista:

- suunnan näyttäjä, osallistaja
- oikeudenmukainen, tasapuolinen, johdonmukainen, jämäkkä
- vakaa, varma, vaikuttaja
- tasapuolinen, avoin, rehellinen, luotettava
- kiinnostunut mitä työelämää ja työkavereille kuuluu, olla esimerkkinä työn tekemisessä
- tuntee työn ja sitä tekevät, osaa antaa ja ottaa palautetta, tasapuolinen ja motivoiva
- tavoitteet tulee olla selvillä, oikeudenmukainen johtaminen, tasa-arvoisuus vuorovaikuttamisen kautta.

23. Mitä odotat esimieheltäsi ja hänen johtamiseltaan?

Kysymykseen, mitä esimiehet odottavat omalta esimieheltään ja hänen johtamiseltaan, saatiin seuraavat vastaukset, joissa osassa viitattiin edellisen kysymyksen vastauksiin:

- ks. edellinen
- johdonmukaisuutta
- selkeyttä toimeksiannoissa, reiluuutta
- ks. kysymys 22 vastaukset
- selkeää johtamista sekä olemista "jämäkkä" asioissa, mihin hänen pitää ottaa kantaa
- selkeät päämäärät, avoin tiedottaminen, tuki
- juuri noita ominaisuuksia
- On tärkeää, että kaikki tietää, mikä merkitys sillä omalla työllä työyhteisölle on. Asiantuntemusta, ymmärrystä, neuvottelutaitoa ja kokonais kuvan ymmärtämistä.

24. Mitä odotat alaisiltasi ja heidän toiminnaltaan?

Mitä odotat alaisiltasi ja heidän toiminnaltaan, kysymykseen esimiehet vastasivat seuraavasti:

- ennakkoluulotonta suhtautumista uusiin asioihin
- sitoutumista, avoimuutta muutoksille
- nähdä asiat kokonaisina, ei vain omalta kantilta
- kun sovitaan jotain, niin toimitaan myös sen mukaan
- tehdään asiat niin kuin on yhteisesti sovittu, ei soloilua. Tiedotteen työasioista, ollaan aktiivisia molempiin suuntiin, työkavereille sekä johtoon päin
- avointa kanssakäymistä, palautetta, ammattitaitoa
- työssä viihtymistä, työtapojen kehittämistä, puutteista ja vioista ilmoittamista
- sitoutumista yhtiöön ja työyhteisöön, ymmärtää työn perustehtävän ja toteuttaa sitä osallistavalla otteella.

25. Mikä merkitys alaistesi toiminnalla on sinun johtamistapaan ja koko työyhteisöön?

Mikä merkitys alaistesi toiminnalla on sinun johtamistapaan ja koko työyhteisöön -kysymykseen annetut esimiesten vastaukset ovat seuraavassa:

- alaisilta saatuun palautteeseen on aina syytä suhtautua vakavasti

- merkittävä
- VR kulttuuri on ollut kankea, tuonut järjestöjen kautta määrätynlaista varovaisuutta, joka ei vie asioita eteenpäin
- koko asian "juju" että meidän työyhteisössä kaikilla on sama suunta mitä kohti mennään
- ilman hyvää ja asiallista tiedonkulkua hommalta menee pohja pois, työyhteisö voi paremmin, kun niin monesti peräänkuulutettu tiedonkulku toimii, sekä sovitusta pelisäännöistä pidetään kiinni
- tärkeä osa kokonaisuutta
- kyllä sillä on vaikutusta, miten he toimivat ja suhtautuvat työhönsä, kullunut sanonta "niin metsä vastaa kun sinne huudetaan" sopii mielestäni molempiin
- Sillä on merkittävä vaikutus. Alaisten toiminta vaikuttaa siihen, että mitä johtamistapaa kulloinkin käytetään. Toki toivon, että voisin käyttää osallistavaa johtamistapaa. Osallistavan johtamistavan avulla jokainen osallistuu toiminnan ja työyhteisön kehittämiseen, jolla on heijastevaikutuksia laajemminkin organisaation toimintaan.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET, VERTAILU JA YHTEENVETO

Kyselyyn vastasi 80 prosenttia esimiehistä ja vastaavasti alaiset -ryhmän osalta vastausprosentti oli 46,9. Tästä voi muodostaa yhden tulkinnan, että esimiehet, joiden työ on pitkälti nimenomaan johtamista, kokevat kyseistä osaluetta koskevan kyselyn itselleen läheisemmäksi kuin, mitä heidän alaisensa. Toinen tulkinta alaiset -ryhmän alhaiselle vastausprosentille on, että he kokevat turhautuneisuutta, kun heidän mielipidettään ei työyhteisön muutoksissa ole otettu huomioon toivotussa määrin. Tämä työympäristöön kohdistuva suhtautuminen saattaa myös vaikuttaa kiinnostukseen vastata kyselyyn.

Yksi mielenkiintoinen havainto on myös se, että suurin osa alaiset -ryhmästä vastasi kyselyyn heti saatuaan sähköpostin kyselystä, kun taas esimiehet vastasivat vasta ensimmäisen muistutuspostin jälkeen.

Numeroidut väliotsikot viittaavat myös tässä luvussa kyselylomakkeiden vastaaviin kysymyksiin eli numerointi on sama tässä luvussa, kun vastaavassa kyselylomakkeessa. Kursivointi tekstissä taas tarkoittaa, että kursivoitu osuus on suora lainaus saaduista vastauksista.

7.1 Taustatietojen vertailu

1. Ikä?

Jakauma noudattelee koko VR-konsernin ikäjakaumaa eli ryhmän 36–45 vuotta edustajia on lähes kaikissa henkilöstöryhmissä vähiten. Sekä esimiehissä, että myös alaisten joukossa ikäryhmät 46–55 ja 56 vuotta ja yli ovat vallitsevia. Nuorimman ikäryhmän edustajia ei ollut esimiehissä eikä edes alaisten joukossa (ks. taulukko 7). Se, että esimiesten ikä on vahvasti ryhmissä 56 vuotta ja yli sekä 46–55 vuotta, tarkoittaa että eläköitymisiä on merkittävässä määrin lähivuosina, mikä sinällään on yhteistä monille muillekin organisaatioille.

TAULUKKO 7. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma vastaajaryhmittäin

	25v tai alle	26–35 v	36–45 v	46–55 v	56 v tai yli
esimiehet	0	12,5 %	12,5 %	37,5 %	37,5 %
alaiset	0	26,7 %	13,3 %	40 %	20 %

2. Koulutuksesi?

Vastanneiden koulutustausta on esitetty taulukossa 8. Tämä tulos vastaa hyvin sitä, mikä ennakkokäsitys oli tämän ryhmän koulutustaustasta. Toisaalta koulutus ja ikä ovat sopusoinnussa keskenään, kun ajatellaan suomalaisen koulutusjärjestelmän muuttumista ja vaikutusta tutkintoihin. Vanhemmissa ikäryhmissä voi olettaa olevan matalampi koulutustaso ja vastaavasti uusilta esimiehitä vaaditaan nykyisin korkeampaa koulutustasoa ja työntekijöiltä vastaavasti ammatillista koulutusta juuri taulukon kertomalla tavalla.

TAULUKKO 8. Vastanneiden koulutustaustojen jakautuminen

	peruskoulu	lukio	amat. 2. aste	amk-tutkinto	alempi korkeak.	ylempi korkeak.
esimiehet	12,5 %	12,5 %	12,5 %	37,5 %		25 %
alaiset		20 %	66,7 %	6,7 %		6,7 %

3. Työpisteesi VR organisaatiossa?

Tulosten käytettävyyden ja kattavuuden kannalta on hyvä, että vastaajia on operaatiokeskuksesta ja kaikista operaatiopisteistä, poislukien Ilmala. Ilmalan veturien käytönohjaustoimintojen muutosten takia, kysely lähetettiin Ilmalan osalta vain yhdelle esimiehelle.

TAULUKKO 9. Vastanneiden työpisteiden prosenttijakauma

	OPK Helsinki	Opp Kouvola	Opp Oulu	Opp Tampere	Opp Ilmala	Muu
esimiehet	25 %	12,5 %	12,5 %	25 %		25 %
alaiset	40 %	20 %	26,7 %	13,3 %		

4. Työsuhteesi kesto nykyisessä tehtävässä?

Taulukossa 10 on vastaajaryhmien, esimiehet ja alaiset, työsuhteen keston prosenttiosuudet eri vuosiryhmissä nykyisessä tehtävässä. Selkeästi on nähtävissä, että henkilöt ovat olleet nykyisessä tehtävässään suhteellisen lyhyen ajanjakson. Korkeintaan kaksi vuotta nykyisessä tehtävässä on kummassakin henkilöstöryhmässä ollut neljännes vastaajista ja vain esimiesten ryhmässä on vastaajia, joilla on uraa nykyisissä tehtävissä vähintään viisitoista vuotta. Voisi olettaa, että tällainen kokemus nykyisissä tehtävissä ja toisaalta pitkä ura VR-konsernissa (vrt. taulukko 11) antaa erinomaisen pohjan toiminnan kehittämislle.

TAULUKKO 10. Vastaajien työsuhteiden keston prosenttiosuudet nykyisessä työtehtävässä

	0–2 vuotta	3–6 vuotta	7–10 vuotta	11–14 vuotta	15 vuotta tai yli
esimiehet	25 %	37,5 %	12,5 %		25 %
alaiset	26,7 %	33,3 %	33,3 %	6,7 %	

5. Työsuhteen kesto VR-konsernissa?

Johtaminen muutoksessa (alainen) -kyselyyn vastanneet henkilöt ovat olleet VR-konsernissa pitkän työrupeaman, koska kaikilla on työsuhteen kesto vä-

hintään kolme vuotta ja vähintään viisitoista vuotta työuraa konsernissa on 60 prosentilla vastaajista. Esimiesten osalta työsuhteen kesto VR-konsernissa on vieläkin pitempi, koska kaikilla on työuraa vähintään 3 vuotta ja vähintään 15 vuotta työuraa on 75 prosentilla vastanneista. Taulukossa 11 on vastanneiden työsuhteiden keston prosenttiosuudet eri vuosiryhmissä.

TAULUKKO 11. Vastanneiden VR-konsernissa kertyneen työsuhteen keston prosenttiosuudet

	0–2 vuotta	3–6 vuotta	7–10 vuotta	11–14 vuotta	15 vuotta tai yli
esimiehet		12,5 %		12,5 %	75 %
alaiset		26,7 %	6,7 %	6,7 %	60 %

6. Mikä seuraavista kuvastaa parhaiten työtehtävääsi?

Veturien käytönohjaajia vastaajista on 93,3 % ja yksi vastaaja on kuljettajien käytönohjaaja. Kun tavoitteena on saada kattava kuva johtamiselle asetetuista tavoitteista veturien käytönohjauksen työyksiköissä ja sen tämän hetken tilasta, on erittäin hyvä, että vastanneissa on mukana myös kuljettajien käytönohjauksen näkökulma. Kyselyn validiteetin kannalta tähän ryhmään olisi kuitenkin tarvittu vastauksia useammalta kuljettajien käytönohjaajalta. Kyselyn saaneista yhdestätoista kuljettajien käytönohjaajasta vain yksi vastasi kyselyyn. Kolmesta paikallisesta käyttäjästä kyselyyn ei valitettavasti vastannut kukaan.

7.2 Johtaminen ja muutos: vastausten vertailu

7. Mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä asiaa johtamisessa?

Yhteistä esimiesten ja alaiset -ryhmien vastauksissa tähän kysymykseen on se, että sana *tasapuolisuus* oli eniten esiintyvä sana. Näin olettaen tasapuolisuus on se kaikkein tärkein piirre johtamisessa, jota organisaatiossa toivotaan esiintyvän. Myös *oikeudenmukaisuus* esiintyi kummankin ryhmän vastauksissa ja alaisten vastauksissa se oli yhtä yleinen kuin tasapuolisuus.

Esimiesten vastauksissa painottui henkilöstöjohtamisen ominaispiirteet hieman enemmän kuin alaisten vastauksissa, etenkin kun verrataan suhdetta operatiiviseen toimintaan kohdentuvia asioita johtamisen tärkeiksi nähtäviin asioihin. Molempien ryhmien vastauksissa esiintyy kyllä tuloksellisen toimin-

nan aikaansaantiin kohdentuvia asioita: *suunnan näyttäminen, suunniteltu päämäärä, tavoitteellisuus, kehittäminen, perustehtävän kirkastaminen.*

Yksi merkittävä ero alaisten ja esimiesten vastausten välillä on se, että päätöksentekokykyyn ja päätösten perusteluun kohdentuvia mainintoja ei ole esimiesten vastauksissa lainkaan. Alaisten kohdalla tämäkin asiaryhmä tuli esille useamman vastaajan toimesta.

Toinen asiaryhmä, jossa esimiesten ja alaisten vastaukset poikkeavat toisistaan on ammatilliseen osaamiseen kohdentuvat asiat, joita ei ole lainkaan esimiesten vastauksissa. Näitä oli alaisten vastauksissa useammallakin vastaajalla eri muodoin ilmaistuna: *asiantuntemus, ymmärrys johtamastaan toiminnasta, ammattiosaaminen, pitäisi tietää mitä alaiset työkseen tekevät.*

Nämä eroavaisuudet esimiesten ja heidän alaistensa vastauksissa voi tulkita niin, että päätöksentekokyky ja ammatillinen osaaminen ovat sellaisia johtamisen ja esimiestyön itsestään selviä osaamisia, joita esimiehet eivät edes tule ajatelleeksi nostaa esille. Toinen tulkinta voisi olla, että nämä ovat organisaatiossa tällä hetkellä sellaisia kipeitä ongelmakohtia, jotka nimenomaan alaiset kokevat ongelmiksi. Voi olla, että esimiehet eivät tunnista näitä niin merkityksellisiksi tai eivät halua nostaa esille, koska ne kohdistuvat niin selvästi heidän itsensä toimintaan. Tästä huolimatta ainakin päätöksentekokyky on sellainen johtamisen peruskyky, jonka odottaisi nousevan tasapuolisesti esille kaikkien henkilöstöryhmien vastauksissa. Tämän eroavaisuuden takia päätöksentekoa kokonaisuutena olisi aiheellista käsitellä organisaatiossa avoimesti ja löytää ratkaisu tilanteen parantamiseksi.

Tiedonkulku ja tiedottaminen ilmenevät kummankin henkilöstöryhmän vastauksissa sillä eroavaisuudella, että palaute ei esiinny esimiesten vastauksissa, mutta usean alaisen vastauksessa se on esillä. Tiedonkulku on asia, joka tulee esille lähestulkoon jokaisessa organisaatiossa asiana, jolle on tarve saada parannusta. Myös palautteenanto ja sen vastaanottaminen sekä näiden käsittely ovat asioita, jotka ovat lähes kaikissa organisaatioissa kehittämiskohteina. Kyseessä on kuitenkin yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksellisen toiminnan kulmakivi.

8. Miten edellä mainitsemasi asiat mielestäsi toteutuvat työyhteisössäsi?

Vastatessaan kysymykseen, miten johtamiselle tärkeät asiat toteutuvat käytännössä, käyttivät etenkin alaiset -ryhmän vastaajat monivivahteisia ilmauksia. Näistä vastauksista on tulkinnanvaraista vetää yksiselitteinen käsitys tilanteesta työyhteisössä, vaikkapa kolmeasteisella asteikolla: hyvin, kohtalaisesti, ei hyvin. Kun tämän kuitenkin suorittaa, saa tuloksen, että ”hyvin” prosenttiosuus vastaajista on 35,7 %, ”kohtalaisesti” osuus on 42,9 % ja ”ei hyvin” 21,4 %. Esimiesten vastausten osalta jakauma on seuraava: ”hyvin” 37,5 % ja ”kohtalaisesti” 62,5 %.

Selkeä ero esimiesryhmän ja alaiset -ryhmän välillä on siinä, että esimiehistä kukaan ei ole sitä mieltä, että johtamiselle tärkeät asiat eivät toteudu käytännössä edes tasolla kohtuullisesti ja alaiset -ryhmässä näin voidaan tulkita olevan 21,4 prosentin osuudella. Toinen hienoinen ero on, että yksikään alaiset -ryhmässä ei vastaa selkeästi hyvin, vaan *kohtuullisen* tai *melko hyvin*. Esimiehistä kukaan ei käytä vastaavaa ilmausta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että esimiehet näkevät johtamisen toteutuvan käytännön tilanteissa paremmin kuin, mikä käsitys heidän alaisillaan on samasta asiasta.

9. Mitä hyvällä johtamisella mielestäsi saavutetaan?

Vastaukset tähän kysymykseen on mahdollista ryhmitellä kahteen eri ryhmään: työyhteisön ilmapiiriin liittyvät asiat ja työyksikön työtuloksiin kohdentuvat asiat. Alaiset ryhmässä on viisi vastaajaa, jotka ovat maininneet vastauksessaan sekä työyhteisön ilmapiiriin että myös yksikön tuloskyvyn hyvän johtamisen tuloksina. Esimiesten vastaukset voidaan ryhmitellä samoin, paitsi yhden henkilön osalta. Hänen vastauksensa tähän kysymykseen on, että hyvän johtamisen tuloksena *ei ole epäselviä asioita*. Nämä huomioiden saadaan vastausten jakautuminen näiden ryhmien välille. Esimiesten osalta tuloksellisuuden osuus vastauksista on 57,1 prosenttia ja työilmapiirin osuus on 42,9 prosenttia. Alaiset -ryhmän osalta vastaavat prosenttiosuudet ovat 55 prosenttia tuloksellisuuden osalta ja työilmapiirin osalta 45 prosenttia. Näin ollen sekä esimiehet että heidän alaisensa näkevät, että hyvän johtamisen tuloksena saadaan hyvä työtulos ja hyvä työilmapiiri lähes yhtä suurella painotuksella. Ryhmien välillä ei ole merkittävää eroa tässä painotuksessa.

10. Miten veturien käytönohjauksen keskittäminen operaatiokeskukseen ja -pisteisiin pitäisi näkyä johtamisessa?

Tämä kysymys kohdistuu hyvin syvällisesti operatiivisen toiminnan ydinkysymykseen ja parhaillaan muutosvaiheessa olevaan perustoimintaan. Vastauksista voi päätellä, että toimijoilla on odotuksia ja näkemyksiä asioista, jotka tulisi hoitaa tämän muutoksen takia. Esimiehistä yli puolet (62,5 %) näkevät, että tämän uudistuksen myötä toiminnan tulisi selkeytyä ja selkeyttää myös johtamista ja vastuunkantoa. Osa esimiehistä kokee, että tällä hetkellä tilanne ei vielä ole selkeä ja tarkennuksia tarvitaan, jotta jokainen tietää omat tehtävänsä. Alaiset ryhmän vastauksissa 60 prosenttia näkee toimintamallissa olevan vielä paljon selkeytettävää ja korjaamista, muun muassa työkuorman saamisessa tapapuoliseksi, ja jotta eri henkilöstöryhmien tehtävät olisivat kaikille selvät myös poikkeustilanteissa. Henkilöstöresurssit ovat usean (3) vastaajan mielestä jaettu nyt epäoikeudenmukaisesti ja työkuorma on epätasapainossa. Kaksi vastaajaa ottaa esille myös lisääntyneen työmäärän huomioiden palkkauksessa.

Yhteenvetona vastauksista, koskien veturien käytönohjauksen keskittämistä ja tämän vaikutuksia johtamiselle on, että operaatiokeskuksen ja operaatiopisteiden välille pystytään luomaan hyvä yhteinen *ryhmähenki* ja *yhteiset tavoitteet* sekä toiminnalle selkeät vastuut ja tehtävänkuvat eli *toimintamalli*.

7.3 Organisaation toimintaa koskevien vastausten vertailu

11. Millainen johtamistapa organisaatiossasi vallitsee tällä hetkellä?

Ensimmäisenä huomio kiinnittyy siihen, että kaikki esimiehet vastasivat tähän kysymykseen hyvin niukkasanaisesti ja yhden vastaus oli pelkkä viiva. Puolet esimiehistä ilmentää vastauksissaan tavalla tai toisella parantamisen tarvetta johtamistapaan. Osan mielestä johtaminen on *osin sekavaa* ja toinen aihepiiri, johon kohdistuu arvostelua, on *pääkaupunkikeskeisyys* ja usean tahon niin sanotut *tulikomennot*. Toinen puoli vastaajista kertoo johtamistavan *olevan joustavaa* ja *leadership -mallin* mukaista, *ryyditettynä asijahtamisella*.

Alaiset -ryhmän vastaajista 66,7 prosenttia on sitä mieltä, että johtamistapa on *sekavassa* tai muutoin sellaisessa tilassa, että parannettavaa on. Useassa

vastauksessa esimiehisyyttä nähdään olevan kaksitasoinen. Lähiesimiestöiminnan nähdään olevan vähintäänkin kohtalaista, mutta varsinaisen esimiehen koetaan olevan liian etäällä työtehtävistä, ja jopa *jyräävän päätökset* kuuntelematta asiantuntijoita. Kaksi vastaajaa kokee johtamistavan olevan *organisaatioon sopiva*, ja kun vastuualueita on nyt täsmennetty, ollaan oikealla tiellä, mutta tarkennusta tarvitaan. Henki on hyvä ja motivoiva.

Vastauksista syntyy käsitys, että johtamistapaa on edelleenkin tarve täsmentää ja käydä asioita läpi konkreettisesti, kaikki osapuolet yhdessä ja saman pöydän ympärillä. Koska sekä esimiehet että alaiset näkevät tilanteen vaativan toimenpiteitä, on yhteinen tahtotila asioiden kehittämiseksi jo olemassa. Sähköpostiviestintä ei ole riittävä eikä edes oikea tapa kertoa johtamisen kokonaiskuvaa ja organisaation tahtotilaa. Kyse on kuitenkin työyhteisön ja sitä laajemmankin kokonaisuuden menestymisedellytysten varmistamisesta. Hyviä kokemuksia, joita vastauksista on nähtävissä, olisi hyödyllistä ottaa käyttöön laajemminkin. Kysymys on myös ajoituksesta sillä, jos johtamisen koetaan olevan sekavaa pidemmän aikaa, tilanteen korjaaminen muuttuu entistä haasteellisemmaksi.

12. (alaiset) ja 14. (esimiehet): Miten työtehtäviä koskevat muutokset kerrotaan sinulle / miten välität alaisillesi heidän työtehtäviään koskevat muutokset ja miten muutokset viedään käytäntöön?

Esimiehet vastasivat tähän kysymykseen ottamalla ensimmäisenä esille välienneen ja toimintatavan, jota he käyttävät viestinnässään. Alaisten vastauksissa vain kaksi vastasi samoin kuin esimiehet. Kaikki muut ottivat ensimmäisenä esille joko viestinnän laatua koskevan näkökulman tai parantamistarpeen. Uskon, että tämä eroavaisuus vastaajaryhmien välillä kuvaa sitä käytännön tilannetta, jossa alaiset eivät koe saavansa ajankohtaista, ennakoivaa ja toiveitensa mukaista tietoa muutoksista. Esimiehet taas ovat oman asemansa myötä lähempänä ja tiiviimmin mukana muutosten valmistelussa, ja he joko eivät näe asiaa huolestuttavana tai yksinkertaisesti tulkitsivat kysymyksen toisin kuin alaisensa. Tämän kysymyksen aihepiiri on myös organisaatiokulttuurinen asia. On täysin mahdollista, että perinteet ja tämän päivän toiveet eivät kohta muutostilanteessa.

Yhteistä alaiset -ryhmän mielipiteille on, että työtehtäviä koskevien muutosten tiedottamisessa on parantamisen tarvetta. Vastausten perusteella näyttää siltä, että selkeät toimintatavat puuttuvat suurelta osin, minkä johdosta vaihtelua ja epämääräisyyttä esiintyy. Toinen parantamisen kohde vastaajien mielestä on, että muutoksista keskustellaan ennakkoon liian vähän, ja niiden soveltaminen käytäntöön vaatisi nykyistä selvempiä ja yhtenäisempiä ohjeita. Vastausten perusteella työntekijät kokevat joutuvansa itse ratkaisemaan asioita, jotka he kokevat kuuluvan muiden kuin itsensä tehtäviksi. Kolmas poiminta vastauksista on muutoksista saatavan tiedonsaannin ajoitus ja ennakkotieto muutoksista. Tiedonsaunnissa koetaan olevan viivettä ja täsmentämisen varaa.

Kun esimiehiltä kysyttiin vastaavasti, että miten he välittävät alaisilleen heidän työtehtäviään koskevat muutokset ja miten muutokset viedään käytäntöön, vastasi 75 prosenttia pitävänsä yhteispalavereita ja keskustelevansa henkilökohtaisesti asioista. Lisäksi sähköposti on käytössä tiedonvälityksessä ja joidenkin kohdalla se on se tavallisin tiedotuskanava. Sähköposti nousi esille tavanomaisimpana tiedotuskanavana myös alaisten vastauksissa. Yksi esimiehistä mainitsi vastauksessa myös perehdytyksen, toinen mainitsee tutustumisen ja yhdessä vastauksessa mainitaan palautteen hyödyntäminen muutosten toimivuuden tunnistamiseksi.

Kun vastauksia vertaa keskenään, ei ensimmäiseksi tunnista, että kyse on samoista tilanteista kummankin vastaajaryhmän osalta. Muutosten käytäntöön viennistä syntyvä kuva poikkeaa vain jossain määrin eri ryhmien vastauksissa. Muutosviestinnän osalta taas syntyy hyvin erilainen käsitys tilanteesta, riippuen siitä, kumman ryhmän vastauksia tarkastelee.

Näiden kysymysten kohdalla ollaan hyvin syvällä operatiivisen toiminnan kentässä. Koska vastauksissa on näin selvä eroavaisuus, lienee tarpeellista, että organisaatiossa paneudutaan tilanteeseen yhdessä ja tehdään tarvittavat korjaukset, jotta tilanne nähtäisiin merkittävästi yhdenmukaisempaan.

13. (alaiset) ja 15. (esimiehet): Mitä työpaikallasi voitaisiin tehdä, jotta ihmiset kokisivat muutokset myönteisempinä?

Esimiehet ja heidän alaisensa vastasivat tämän kysymyksen kohdalla hyvin samanmielisesti. Jokainen kertoi oman kehittämisehdotuksensa, ja niistä on helposti koottavissa yhteinen parannusohjelma, jonka toteutuksen tuloksena henkilöt kokisivat muutokset tämän hetkistä myönteisempinä.

Vastaajat peräänkuuluttivat nykyistä enemmän ja laajemmin henkilöstön ottamista mukaan muutosten valmisteluun ja toteuttamiseen ja lisäksi heidän *mielelipiteensä* tulisi ottaa huomioon nykyistä paremmin. Päätökset tulisi perustella avoimesti ja selkeästi ja tuoda tiedoksi nopeasti. Muutosten toteuttamisen aikataulu tulisi olla kaikille tiedossa ja sitä tulisi puolin ja toisin myös toteuttaa. Epävarmuutta ja epätietoisuutta tulisi torjua, koska se on kaikkein pahinta. Siis keskustelelevampi ja osallistavampi johtamistapa olisi sitä, mitä vastaajat toivoivat.

14. (alaiset) ja 16. (esimiehet): Miten muutoksista viestitään?

Tähän kysymykseen vastaukset on annettu arvoasteikolla 1-5. Arvo yksi tarkoittaa, että vastaaja on täysin eri mieltä, kuin mitä väittämä on. Arvo 5 tarkoittaa, että vastaaja on täysin samaa mieltä, kuin mitä väittämä on.

Esimiesten mielestä muutoksista viestitään selkeämmin, kuin mitä alaiset -ryhmän vastaajat kokevat tilanteen olevan. Mediaani esimiesten osalta on 3,5 ja alaisen kohdalla se on 2. Sama ero näkyy selvästi myös verrattaessa keskiarvoja, jotka ovat 3,38 ja 2,47. Kysymykseen, Saatko riittävästi tietoa muutoksista, ero esimiesten ja alaiset -ryhmän välillä on vielä hieman suurempi kuin viestinnän selkeyden kohdalla. Esimiesten vastausten mediaani on 4 ja alaiset -ryhmän 2. Keskiarvoilla mitaten tilanne näkyy lukuina 3,5 ja 2,67.

TAULUKKO 12. Muutosten viestinnän mediaanit ja keskiarvot.

	Mediaani esimiehet	Mediaani alaiset	Keskiarvo esimiehet	Keskiarvo alaiset
Muutoksista kerrotaan selkeästi.	3,5	2	3,38	2,47
Saan riittävästi tietoa muutoksista.	4	2	3,5	2,67
Muutosviestintä on yksisuuntaista (johdolta alaisille).	3,5	3	3,25	3,47
Muutoksista kerrotaan vasta, kun suunnitelmat on jo tehty.	3	4	3,13	4,13
Muutosviestintä on avointa.	3	3	3	2,33

Kumpikin vastaajaryhmä kokee muutosviestinnän olevan pitkälti samassa määrin yksisuuntaista, koska mediaanissa on vain 0,5 yksikön ero esimiehille suurempana. Keskiarvo on alaiset ryhmällä 0,22 yksikköä suurempi kuin esimiehillä.

Väittämään, että muutoksista kerrotaan vasta kun suunnitelmat on tehty, vastaavat alaiset vahvemmin asian olevan juuri väittämän mukainen kuin mitä esimiehet. Mediaani esimiesten kohdalla on 3 ja alaisten ryhmällä se on 4. Keskiarvo alaisten vastauksista on 4,14 ja esimiesten osalta 3,13. Tämä ero on täysin odotettu, sillä esimiehet osallistuvat päätösten valmisteluun laajemmin kuin varsinaiset työntekijät, jo oman työnsäkin puitteissa. Muutama työntekijä mainitseekin vastauksessaan, että työntekijöiden osallistumista uudistusten valmisteluun tulisi lisätä. Muutosviestinnän avoimuudesta ryhmät ovat hyvin samanmielisiä mediaanin ollessa 3 kummallakin vastaajaryhmällä.

15. (alaiset) ja 17. (esimiehet): Miten sinä mielestäsi suhtaudut organisaatiossa ja työnkuvassasi tapahtuviin muutoksiin?

Taulukossa 13 on kummankin vastaajaryhmän vastausten prosenttiosuudet kysymyksen eri väittämiin ja niiden vastausvaihtoehtoihin. Vastausvaihtoehdot olivat, että vastaaja on täysin samaa mieltä väittämän kanssa tai vastaavasti täysin eri mieltä kuin väittämä. Kolmas mahdollinen vastausvaihtoehto oli, että ei osaa sanoa mielipidettään.

Sekä esimiesten että heidän alaistensa suhtautuminen muutoksiin on lähes yhtäläistä. Vastausten perusteella on pääteltävissä, että alaiset -ryhmän vastaajissa on suurempi osuus niitä, jotka suhtautuvat muutoksiin varauksellisesti enemmän kuin mitä esimiehet. Sinällään tämä ei ole yllättävää.

TAULUKKO 13. Suhtautuminen organisaatiossa ja työnkuvassa tapahtuviin muutoksiin, kysymyksen väittämien vastausten prosenttiosuudet

	Esimiesten vastaukset			Alaisten vastaukset		
	kyllä %	ei %	en osaa sanoa %	kyllä %	ei %	en osaa sanoa %
muutos on uusi mahdollisuus	100	0	0	73,3	0	26,7
pidän muutoksista	75	25	0	40	40	20
muutokset ovat toivottavia	75	12,5	12,5	53,3	6,7	40
vastustan muutoksia	0	100	0	0	93,3	6,7
toimin aktiivisesti muutosten toteuttamiseksi	75	0	25	66,7	13,3	20
muutokset eivät haittaa sillä sopeudun helposti	87,5	0	12,5	66,7	6,6	26,7
haluan ja pyrin vaikuttamaan muutoksiin	87,5	0	12,5	80	13,3	6,7
johtaminen ratkaisee muutosten onnistumisen	100	0	0	80	13,3	6,7
työntekijät ovat muutosten onnistumisten takuumiehiä ja - naisia	100	0	0	100	0	0
yrityksen menestyminen edellyttää jatkuvaa muutosta	87,5	12,5	0	60	26,7	13,3

Kaikki esimiehet vastasivat samalla tavalla ”kyllä” väittämiin, että muutos on uusi mahdollisuus, johtaminen ratkaisee muutosten onnistumisen ja työntekijät ovat muutosten onnistumisen takuumiehiä ja - naisia sekä ”ei”, väittämään eivät vastusta muutoksia. Alaiset -ryhmässä puolestaan vastattiin täysin yksimielisesti ”kyllä” väittämään, että työntekijät ovat muutosten takuumiehiä ja - naisia.

Alaiset -ryhmän vastaajat suhtautuvat huomattavasti esimiehiä varauksellisemmin muutoksiin. Esimiehistä 75 prosenttia vastasi ”kyllä” väittämiin pidän muutoksista ja muutokset ovat toivottavia. Alaiset ryhmän vastaajista ”kyllä” vastasi edellä mainittuihin väittämiin 40 ja 53 prosenttia. Väittämään yrityksen menestyminen edellyttää jatkuvaa muutosta, vastasi ”kyllä” 87,5 prosenttia esimiehistä ja alaisista vastaavasti 60 prosenttia. Huomionarvoista on myös se, että alaiset -ryhmässä väittämään pidän muutoksista vastasi 40 prosenttia vastaajista ”kyllä” ja samoin myös ”ei” vastaajia oli 40 prosenttia.

Alaiset -ryhmässä yhtä väittämää lukuun ottamatta, kaikkiin väittämiin saatiin vastauksia kohtaan ”en osaa sanoa”. Esimiesten kohdalla vain neljän väittämän kohdalla oli vastaajia, jotka eivät osanneet sanoa mielipidettään. Väittämään, muutokset ovat toivottavia, alaiset -ryhmästä 40 prosenttia vastasi, että ei osaa sanoa, esimiesten vastaajista vastaava prosenttiosuus oli 12,5.

16. (alaiset) ja 18. (esimiehet): Kuinka yhteistyö sujuu mielestäsi veturien käytönohjaukseen osallistuvien muiden toimijoiden (veturien käytönohjaaja, kuljettajien käytönohjaaja, kaluston käyttäjä, huoltokuljettajat) kanssa?

Tämä sama kysymys asetettiin sekä esimiehille että heidän alaisilleen. Tavoitteena oli selvittää, miten veturien käytönohjauksen prosessin toimijoiden välinen yhteistyö toimii sekä esimiesten että heidän alaistensa näkökulmista katsottuna.

Esimiehistä kolme eli 37,5 prosenttia vastaa, että yhteistyössä ainakin ajoittain tai joidenkin henkilöiden kohdalla on parantamisen tarvetta. Muutoin he näkevät yhteistyön näiden toimijoiden välillä toimivan kohtuullisen hyvin. Rajapinnoissa, työnkuviissa ja yhteistyön aktiivisuudessa ja proaktiivisuudessa nähdään olevan parannettavaa.

Alaiset -ryhmästä kaksi eli 13,3 prosenttia vastaa yhteistyössä ainakin ajoittain tai *joidenkin paikkakuntien* välillä olevan parantamisen tarvetta. Muutoin he näkevät yhteistyön näiden toimijoiden välillä sujuvan *pääsääntöisesti* ja *yleistesti ottaen hyvin* tai jopa *oikein hyvin*. Roolien täsmennystarvetta on jossain määrin koskien muun muassa kunnossapitoon ohjausta. Eräs vastaajista ilmaisi, että tulisi olla selvät sopimukset, kuka mitäkin asiaa hoitaa, ettei tarvitsisi olla aina pyytämässä.

Näiden vastausten perusteella yhteistyö sujuu kutakuinkin hyvin veturien käytönohjauksen prosessin eri henkilöstöryhmien kesken ja etenkin paikallisesti yhteistyö sujuu. Suhteellisen pienillä asioiden läpikäynneillä ja täsmennyksillä tilanne on saatavissa vieläkin sujuvampaan tilaan.

17. (alaiset) ja 19. (esimiehet): Kuinka yhteistyö mielestäsi sujuu veturien käytönohjauksesta vastaavien muiden työpisteiden (operaatiokeskus Hki, operaatiopiste Oulu, operaatiopiste Tampere, operaatiopiste Kouvola ja operaatiopiste Ilmala) kanssa?

Vastaukset yhteistyön sujuvuudesta veturien käytönohjauksen eri työpisteiden välillä, poikkeavat esimiesten ja heidän alaistensa vastauksissa mielenkiintoisella tavalla. Toimintaa käytännössä hoitavat henkilöt vastaavat, että työpisteiden kesken pyritään auttamaan toisia (vastaajista 80 %) ja loppujenkin osalta yhteistyö on sujuvaa. Esimiehistä 25 prosenttia vastaa, että yhteistyötä vältellään tai, että vain pakollinen tehdään. Varsinaisten tätä työtä tekevien vastauksissa tällaista tilannetta yhteistyössä ei ole lainkaan. Toiminnan sujuvuuden kannalta on erinomainen tilanne, että yhteistyö käytännön toiminnassa sujuu hyvin. Syy siihen, että esimiehet näkevät yhteistyön toimivuuden heikompana, kuin alaiset, saattaa johtua esimiestasolla olevasta henkilökehmiäongelmasta. Toinen mahdollisuus näkemuseroon voi olla yksittäisen toimipisteen tai henkilön kohdalla.

TAULUKKO 14. Vastausten jakaumat yhteistyön sujumisesta veturien käytönohjauksen eri työpisteiden kesken.

	Vain pakollinen tehdään	Yhteistyötä vältellään	Yhteistyö on sujuvaa	Pyrimme yhteistyöllä auttamaan toisiamme
esimiehet	12,5 %	12,5 %	25 %	50 %
alaiset			20 %	80 %

7.4 Esimiesjohtamisen vastausten vertailu

18. (alaiset) ja 20. (esimiehet): Kuinka usein keskusteleet esimiehesi/alaistesi kanssa työtehtäviin liittyvistä asioista?

Kysymyksen, Kuinka usein keskusteleet esimiehesi/alaistesi kanssa alaisten työtehtäviin liittyvistä asioista, frekvenssin prosenttiosuudet ilmenevät taulukosta 15. On yllättävää, että esimiesten ja heidän alaistensa käsitykset työtehtäviin liittyvien kysymysten keskustelutiheydestä poikkeaa toisistaan todella paljon. Esimiehistä 62,5 prosenttia vastaa keskustelelevansa alaistensa kanssa heidän työtehtäviinsä liittyvistä kysymyksistä päivittäin. Alaisten vastausten mukaan päivittäinen keskustelu toteutuu vain 20 prosentin kohdalla, eli prosenttiosuuksien ero on yli 40 prosenttiyksikköä. Ennakko-odotus oli, että vastaajaryhmien välillä ei olisi merkittävää eroa keskinäisten keskustelujen tiheydestä.

Kuukausittain tai harvemmin keskustelelee 33,3 prosenttia vastaajista esimiehensä kanssa työtehtäviin liittyvistä kysymyksistä. Esimiesten vastausten mukaan kuukausittain työtehtävistä keskustelelee yksi vastaaja eli 12,5 prosenttia ja harvemmin ei kukaan eli prosenttiosuuksien ero on yli 20 prosenttiyksikköä. Työn luonne huomioiden, voisi olettaa, että työtehtäviä koskevia keskusteluja olisi päivittäin lähes kaikkien vastaajien osalta. Vastaukset ja etenkin alaisten vastaukset eivät tue tätä ennakkokäsitystä.

Suureen eroavaisuuteen alaisten ja esimiesten vastauksissa koskien keskustelutiheyttä on voinut vaikuttaa se, että osa esimiehistä ei ole kohdistanut vastaustaan yksittäisen työntekijän näkökulmaan, vaan on katsonut asiaa omasta näkökulmastaan, kuinka usein hän itse keskustelelee jonkun alaisensa kanssa. On myös luonnollista, että alainen katsoo asiaa ainoastaan omasta näkökulmasta.

TAULUKKO 15. Työtehtäviin liittyvien keskustelujen frekvenssien jakaumat

	Kuukausittain	Viikoittain	Päivittäin	Harvemmin
esimiehet	12,5 %	25 %	62,5 %	
alaiset	13,3 %	46,7 %	20 %	20 %

19. (alaiset) ja 21. (esimiehet): Kuinka usein keskusteleet esimiehesi/alaisesi kanssa johtamiseen liittyvistä asioista?

Kysymyksen: Kuinka usein keskusteleet esimiehesi/alaistesi kanssa johtamiseen liittyvistä asioista, frekvenssin prosenttiosuudet ovat taulukossa 16. Merkillepantavaa on, että esimiesten ja heidän alaistensa käsitykset johtamiseen liittyvien kysymysten keskustelutiheydestä poikkeaa toisistaan todella merkittävästi. Johtamiseen liittyvien keskustelujen frekvenssierot ovat vielä suuremmat kuin edellä työtehtäviin liittyvien keskustelujen osalta. Kysely on lähetetty esimiehille ja heidän alaisilleen. Näin ollen oli oletettavaa, että käsitys keskinäisistä keskusteluista ja etenkin niiden frekvenssistä olisi lähestulkoon yhtäläinen.

Yksi selittävä tekijä tämän eron kohdalta voi olla se tulkinnanvaraisuus ja käsitysten ero, että milloin käsiteltävä asia on johtamiseen liittyvä asia ja milloin jokin muu. Toisaalta kun jo työtehtäviin liittyvien keskustelujen osalta käsitykset keskustelutiheydestä poikkesivat samansuuntaisesti toisistaan, niin tämä

ei tunnu relevantilta selitykseltä. Toinen mahdollinen selittävä tekijä edellisen kysymyksen mukaisesti voi olla, että osa esimiehistä ei ole kohdistanut kysymystä yksittäisen työntekijän näkökulmaan vaan ajatellut kysymyksen kokevan kaikkia alaisiaan.

TAULUKKO 16. Johtamiseen liittyvien keskustelujen frekvenssien jakaumat

	Kuukausittain	Viikoittain	Päivittäin	Harvemmin
esimiehet	25 %	37,5 %	12,5 %	25 %
alaiset	6,7 %	13,3 %		80 %

20. (alaiset) ja 22. (esimiehet): Mitkä ovat mielestäsi esimiehen tärkeimmät ominaisuudet?

Esimiesten tärkeimmiksi nimetyt ominaisuudet on jaettavissa kahteen ryhmään, osa painottaa työyhteisön ja henkilöstön johtamiseen kohdistuvia ominaisuuksia ja osa pitää tärkeimpänä työhön liittyvää osaamista.

Esimiesten vastauksissa korostuu *tasapuolisuus* ja *oikeudenmukaisuus*. Samaan ryhmään voidaan laskea myös sellaiset esimieheltä odotetut ominaisuudet, kuten *rehellinen*, *luotettava* ja *johdonmukainen* sekä *jämäkkä*. Vastanneista esimiehistä 75 prosenttia on nimennyt tasapuolisuuden, tai vastavan ominaisuuden, esimiehen kolmen tärkeimmän ominaisuuden joukkoon. Myös alaiset -ryhmän vastauksissa esiintyy *tasapuolisuus*, *oikeudenmukaisuus*, *luotettavuus*, *rehti*, *reilu peli* ja *reilu*. Kun esimiesten vastauksissa tämä ominaisuusryhmä on vallitseva, sitä samaa asemaa se ei saanut alaiset -ryhmän vastauksissa, joissa usea erilainen johtajalle tärkeimmäksi nimetty ominaisuus on saanut kannatusta tasapuolisesti.

Alaiset -ryhmässä eniten mainintoja saivat sanat *eteenpäin* ja *kuuntelija* (osaa kuunnella). Näitä sanoja ei esiinny esimiesten vastauksissa lainkaan. Eteenpäin -sana liittyy kaikissa kohdissa, missä se on ilmaistu, *asioiden välittämiseen eteenpäin*, *seuraavalle portaalle* ja tarvittaessa tiedon saamiseen sieltä. Myös päätöksentekoon liittyvät esimiehen tärkeät ominaisuudet esiintyvät vain alaiset -ryhmän vastauksissa: *päätöksentekokyky*, *selkeät päätökset*, *asioihin asiallinen*, *ammattimainen* ja *nopea puuttuminen*.

Yhteistä kummankin vastaajaryhmän osalta on se, että myös *avoimuus*, *kanustavuus* ja *motivoiva* ovat vastauksissa yhtä vahvasti esillä.

Mielestäni esimiesten on syytä huomioida omassa työssään jatkossa nämä alaisten tärkeäksi nostamat esimiesten ominaisuudet: kuuntele, tee päätökset ajoissa ja perustele, unohtamatta mitään muutakaan johtajalle ja johtajuudelle tärkeää ominaisuutta. Sanasta *eteenpäin* nousee esille kysymys, missä asemassa nämä esimiehet oikeasti ovat tai pitäisi olla: esimiehiä ja päätöksentekijöitä vai esimiehiä ja tiedonvälittäjiä.

21. (alaiset) ja 23. (esimiehet): Mitä odotat esimieheltäsi ja hänen johtamiseltaan?

Edellisessä kysymyksessä kysyttiin, mitkä ovat mielestäsi esimiehen tärkeimmät ominaisuudet ja tässä seuraavassa kysymyksessä, mitä odotat esimieheltäsi ja hänen johtamiseltaan. Tavoitteena oli ensin herätellä vastaajia ajattelemaan esimiehen tärkeitä ominaisuuksia yleisemmin ja sitten konkretisoida odotukset kohdennettuna omaan esimieheen.

Esimiehistä 37,5 prosenttia vastaa odottavansa omalta esimieheltä juuri edelliseen kysymykseen antamiaan esimiehelle tärkeitä ominaisuuksia. Alaiset -ryhmässä vastaavalla tavalla toimi 26,7 prosenttia vastaajista.

Alaiset -ryhmässä 40 prosenttia vastaajista odottaa esimieheltään, että tämä hoitaa *asiat loppuun* ja antaa vastauksen perusteluineen. 26,7 prosenttia vastaajista odottaa esimieheltään *tasapuolisuu*ta ja vastaavasti saman verran vastaajista odottaa saavansa *palautetta: rakentavaa, myös myönteistä ja kriittikiäkin välillä*. Nämä kolme odotusta olivat odotuslistan kärjessä.

Kun vastaajalta kysytään, mitä odotat, siihen vastataan yleisimmin jotain sellaista, jonka ei koeta tällä hetkellä olevan kunnossa. Mikäli vastaajat ovat toimineet näin, on esimiesten aiheellista pohtia oman toimintansa osalta, ovatko nuo asiat heidän toiminnassaan kunnossa. Lisäksi esimiesten odotuksissa nousi useammassa vastauksessa esille sana *selkeys*. Selkeys liitettiin vastauksissa *toimeksiantoihin, johtamiseen ja päämäärään*.

22. (alaiset) ja 24. ja 25. (esimiehet) Esimiehet ja alaiset – keskinäinen vuorovaikutus ja toiminnan merkitys

Esimiehen johtamisella on todella *suuri merkitys* alaisille ja koko työyhteisölle. Vastaajista 40 prosenttia vastasi tähän kysymykseen käyttäen selkeästi tätä tai samaa tarkoittavaa ilmausta vastauksessaan. 53,5 prosenttia vastaajista kuvaa esimiehensä merkityksen itselleen ja työyhteisölleen tulosten aikaan saannin, työyhteisön työilmapiirin, motivaation ja usko tulevaisuuteen ilmausten kautta. Esimerkiksi: *Hyvä esimies motivoi parempiin suorituksiin kautta linjan tai hyvän työilmapiirin luominen on tärkeintä*. Eräs vastaajista kiteytti tämän muotoon: *"Meidän esimies on meidän henkireikä"*.

Tätä samaa kysymystä ei ollut esimiesten vastattavana, vaan sen sijaan kysyttiin, mitä odotat alaisiltasi ja heidän toiminnaltaan ja toisena kysymyksenä, mikä merkitys alaistesi toiminnalla on sinun johtamistapaan ja koko työyhteisöön.

Esimies -ryhmän vastaukset kysymykseen, mitä odotat alaisiltasi ja heidän toiminnaltaan, on yhdistettävissä yhdeksi toimintatapaohjeksi alaisilleen: *Toimitaan sovituksi, sitoutuneesti ja ammattitaitoisesti ja suhtaudutaan ennakkoluulottomasti uusiin asioihin ja ollaan aktiivisia* suhteessa sekä esimiehiin että työkavereihin. Edellä mainittuun on yhdistetty kaikkien vastanneiden yhteiset odotukset.

Kysymykseen siitä, mikä merkitys alaisten toiminnalla on esimiehen johtamistapaan ja koko työyhteisöön vastattiin, että sillä on *merkittävä vaikutus* tai *alaisilta saatuun palautteeseen on aina syytä suhtautua vakavasti*.

Kokonaiskuva esimiesten vastauksista tukee sitä käsitystä, että organisaatio näkee tärkeänä, että työyhteisö kykenee toimimaan yhdessä yhteisen päämäärän eteen. Taustalla on edelleen juurtuneita vanhan VR kulttuurin perinteitä, mutta tavoitteena on päästä vuorovaikutukselliseen johtamiskulttuuriin ja varmistaa se paljon puhuttu tiedonkulku ja palautteen huomioiminen.

7.5 Tilastollisesti merkitsevät korrelaatiot

Kun selvitetään, löytyykö vastaajaryhmien vastauksista tilastollisesti merkittävää riippuvuutta eri kysymysten ja väittämien välillä, kiinnittää huomiota se, että esimiesten vastausten osalta ilmenee lähinnä negatiivista riippuvuutta. Vastaavasti alaiset -ryhmän kohdalla on merkitsevää riippuvuutta mitattavissa

paljon useammin kuin esimiesten kohdalla, riippuvuuden ollessa samalla positiivista. Esimiesten vastauksissa tilastollisesti merkittävyys on todettu ainoastaan neljän kysymysparin välillä ja näistä kahden kohdalla riippuvuus on negatiivinen. Alaisten ryhmän osalta kyselystä löytyi kaksitoista tilastollisesti merkitsevää korrelaatioparia ja yhden parin osalta korrelaatio oli negatiivinen. Taulukossa 17 on esitetty tilastollisesti erittäin merkitsevät ja merkitsevät korrelaatiot.

Ikä ja työsuhteen kesto VR-konsernissa korreloivat keskenään tilastollisesti erittäin merkitsevästi ja merkitsevästi kummankin vastaajaryhmän osalta. Alaisten kohdalla korrelaatiokerroin on 0,93 ja esimiesten kohdalla 0,88. Tämä yhteys tuntuu hyvin ymmärrettävältä ja kertoo pitkistä työsuhteista saman työnantajan palveluksessa, joka on perinteistä VR-konsernissa.

Toinen tilastollisesti erittäin merkitsevä korrelaatio on työpiste VR organisaatiossa ja keskustelujen tiheys esimiehen kanssa alaisen työtehtäviin liittyvistä kysymyksistä. Tämän korrelaation korrelaatiokerroin on 0,77. Mitä ilmeisimmin tämä kertoo siitä, että työtehtävien käsittelyyn liittyvien asioiden toimintatavat esimiesten ja heidän alaistensa välillä poikkeavat eri toimipisteiden välillä toisistaan.

Muutosviestinnän väittämien välillä alaiset -ryhmän vastauksissa on tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys muutosviestinnän selkeyden ja tiedonsaannin riittävyyden välillä. Näiden välinen positiivinen korrelaatiokerroin on 0,87. Tämä korrelaatio on jo ennakkoonkin hyvin ilmeinen. Tietoa koetaan saatavan riittävästi silloin, kun sen koetaan olevan selkeää ja ymmärrettävää.

Kysymyksen sisältämien väittämien välinen positiivinen, tilastollisesti erittäin merkitsevä korrelaatio on, kun kysyttiin, miten sinä mielestäsi suhtaudut organisaatiossa ja työnkuvassasi tapahtuviin muutoksiin. Korrelaatio on väittämän, pidän muutoksista ja muutokset ovat toivottavia välillä sekä pidän muutoksista ja muutokset eivät haittaa, sillä sopeudun helposti välillä. Väittämien väliset korrelaatiokertoimet olivat 0,8 ja 0,79. Tämän saman kysymyksen väittämän, vastustan muutoksia kohdalta, vastauksista löytyy niin ikään kaksi tilastollisesti erittäin merkitsevää korrelaatioparia. Toisena väittämänä on, että haluan ja pyrin vaikuttamaan muutoksiin ja toisen parin muodostaa väittämä: johtaminen ratkaisee muutosten onnistumisen. Kummankin parin kohdalla merkitsevä

korrelaatiokerroin on 0,81. Se, miten vastaaja suhtautuu muutoksiin, nostaa odotukset sekä omalle toiminnalle ja aktiivisuudelle, mutta myös esimiehille ja johtajuudelle. Lisäksi myös väittämien, haluan ja pyrin vaikuttamaan muutoksiin ja johtaminen ratkaisee muutosten onnistumisen, välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä riippuvuus. Näiden väittämien vastausten välinen korrelaatiokerroin on 0,8.

Mielestäni tämä tulos ja tilastollisesti erittäin merkitsevät korrelaatiot johtamisen ja muutoksiin suhtautumisen välillä, antavat johtamiselle oivallisen maaperän muutosten läpiviennissä. Johtaminen muutostilanteessa ja muutosten läpivienti onnistuneesti on hoidettavissa johtamisen kautta. Vastaajat uskovat erittäin vahvasti johtamiseen ja odottavat sen kautta löytyvän onnistumisen. Tämä näkyy alaiset -ryhmän vastauksista, mutta esimiesten vastauksista ei ole löydettävissä vastaavaa riippuvuutta.

TAULUKKO 17. Tilastollisesti merkittävät korrelaatiot

Tilastollisesti merkitsevät korrelaatiot Johtaminen muutoksessa kyselyssä				
*** = erittäin merkitsevä ** = merkitsevä				
Ryhmä	Korrelaatiopari 1	Korrelaatiopari 2	Korrelaatiokerroin	Tilastollinen merkitsevyys
A	Ikä	Työsuhteen kesto VR-konsernissa	0,93	***
E	Ikä	Työsuhteen kesto VR-konsernissa	0,88	**
A	Työpisteesi VR organisaatiossa	Keskusteletko esimiehesi kanssa työtehtäviisi liittyvistä asioista?	0,77	***
E	Työsuhteen kesto VR-konsernissa	Toimitko esimies asemassa nykyisessä tehtävässäsi?	-0,94	***
E	Työsuhteen kesto VR-konsernissa	Keskusteletko alaitesi kanssa heidän työtehtäviin liittyvistä asioista?	0,88	**

(jatkuu)

TAULUKKO 17. (jatkuu)

E	Mikä seuraavista kuvastaa parhaiten työtehtävääsi	Miten sinä mielestäsi suhtaudut organisaatiossa ja työnkuvassasi tapahtuviin muutoksiin?: Muutokset ovat toivottavia	-0,88	**
A	Miten muutoksista viestitään?: Muutoksista kerrotaan selkeästi.	Miten muutoksista viestitään?: Saan riittävästi tietoa muutoksista.	0,87	***
A	Miten sinä mielestäsi suhtaudut organisaatiossa ja työnkuvassasi tapahtuviin muutoksiin?: Pidän muutoksista	Miten sinä mielestäsi suhtaudut organisaatiossa ja työnkuvassasi tapahtuviin muutoksiin?: Muutokset ovat toivottavia	0,8	***
A	Miten sinä mielestäsi suhtaudut organisaatiossa ja työnkuvassasi tapahtuviin muutoksiin?: Pidän muutoksista	Miten sinä mielestäsi suhtaudut organisaatiossa ja työnkuvassasi tapahtuviin muutoksiin?: Muutokset eivät haittaa sillä sopeudun helposti	0,79	***
A	Miten sinä mielestäsi suhtaudut organisaatiossa ja työnkuvassasi tapahtuviin muutoksiin?: Muutokset ovat toivottavia	Miten sinä mielestäsi suhtaudut organisaatiossa ja työnkuvassasi tapahtuviin muutoksiin?: Toimin aktiivisesti muutosten toteuttamiseksi	0,7	**
A	Miten sinä mielestäsi suhtaudut organisaatiossa ja työnkuvassasi tapahtuviin muutoksiin?: Muutokset ovat toivottavia	Miten sinä mielestäsi suhtaudut organisaatiossa ja työnkuvassasi tapahtuviin muutoksiin?: Muutokset eivät haittaa sillä sopeudun helposti	0,65	**
A	Miten sinä mielestäsi suhtaudut organisaatiossa ja työnkuvassasi tapahtuviin muutoksiin?: Vastustan muutoksia	Miten sinä mielestäsi suhtaudut organisaatiossa ja työnkuvassasi tapahtuviin muutoksiin?: Haluan ja pyrin vaikuttamaan muutoksiin	0,81	***
A	Miten sinä mielestäsi suhtaudut organisaatiossa ja työnkuvassasi tapahtuviin muutoksiin?: Vastustan muutoksia	Miten sinä mielestäsi suhtaudut organisaatiossa ja työnkuvassasi tapahtuviin muutoksiin?: Johtaminen ratkaisee muutosten onnistumisen	0,81	***

(jatkuu)

TAULUKKO 17. (jatkuu)

A	Miten sinä mielestäsi suhtaudut organisaatiossa ja työkuvassasi tapahtuviin muutoksiin?: Toimin aktiivisesti muutosten toteuttamiseksi	Miten sinä mielestäsi suhtaudut organisaatiossa ja työkuvassasi tapahtuviin muutoksiin?: Haluan ja pyrin vaikuttamaan muutokseen	0,7	**
A	Miten sinä mielestäsi suhtaudut organisaatiossa ja työkuvassasi tapahtuviin muutoksiin?: Toimin aktiivisesti muutosten toteuttamiseksi	Keskusteletko esimiehesi kanssa työtehtäviisi liittyvistä asioista?	-0,67	**
A	Miten sinä mielestäsi suhtaudut organisaatiossa ja työkuvassasi tapahtuviin muutoksiin?: Haluan ja pyrin vaikuttamaan muutokseen	Miten sinä mielestäsi suhtaudut organisaatiossa ja työkuvassasi tapahtuviin muutoksiin?: Johtaminen ratkaisee muutosten onnistumisen	0,8	***

8 POHDINTA

Tässä luvussa tuodaan esille yleistä pohdintaa tämän tutkimuksen osaluokista ja itse tutkimusprosessin etenemisestä. Luvun päätarkoituksena on tiivistää tutkimustuloksien ja työn tavoitteiden kannalta merkittävimmät asiat VR-konsernin johtamismallin näkökulmasta. Pohdinta pitää sisällään siis johtamismallin jatkokehittämistä, jonka myötä ymmärrys oikeanlaisesta johtamisesta, sen tuomasta vuorovaikutuksesta, hyvästä työilmapiiristä ja luottamuksesta voisi olla entistä kiinteämmin osana työntekijöiden ja esimiesten päivittäistä toimintaa yli organisaatorajojen.

8.1 Tutkimusprosessin ja työn eteneminen

Kyselytutkimus toteutettiin kaikille veturien käytönohjaus toimintoihin osallistuville työntekijöille ja heidän esimiehille. Kysely lähetettiin kahden junaliikennöintiyksikön eli operaatiokeskuksen ja vetopalveluiden henkilöille, jotka osallistuvat veturien käytönohjaukseen tai toimivat tämän toiminnon esimiehinä. Kysymysten asettelussa otettiin huomioon sekä työntekijöiden että heidän esimiestensä näkemykset luomalla kohderyhmille erilliset kysymyspatteristot, jotka peilasivat keskenään.

Kysymysten muotoilu yksiselitteisiksi toi mukanaan omat haasteensa. Kysymysten esitelmä oli tarpeen ja sen perusteella muutama kysymys sai uuden lopullisen muotonsa. Tulosten analyysin yhteydessä, tuli esille vielä yhden kysymyksen kohdalla mahdollisuus tulkita se useammalla kuin yhdellä tavalla. Se, että kysymyksistä lähes puolet oli muodoltaan avoimia, antoi vastaajille mahdollisuuden nostaa esille ennalta määrittelemättömiä asioita. Kun kohdeyhmän koko on ennalta rajattu, kuten tässä kyselyssä, ei seurauksena ollut hallitsematonta tai liian työlästä vastausten käsittelyä. Tutkimuksessa avointen kysymysten käyttö tässä laajuudessa oli mielestäni onnistunut valinta. Oli mielenkiintoista, ja tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta hyödyllistä, saada vastaajien vastaukset heidän omin sanoin.

Tutkimustyön tavoitteena oli selvittää ja analysoida veturien käytönohjauksen keskittämisen vaikutuksia johtamiseen, löytää johtamisen ongelmat sekä määrittää toimiva johtamismalli niin muutosprosessin läpiviemiseksi kuin jokapäiväiseen johtamiseen. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli tiedostaa johtamiskulttuurin merkitys työyhteisön menestyksen tekijänä nyt ja tulevaisuudessa. Tarkastellessamme tutkimuksen tuloksia edellä mainittujen tavoitteiden valossa, voimme todeta, että tutkimus antoi vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tutkimusta voidaan pitää täten onnistuneena.

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli kokonaisuudessaan haasteellinen prosessi etenkin ajankäytön osalta. Kiitos työnantajalle, että se on mahdollistanut käyttää myös työaika tämän työn tekemiseen. Se on ollut yksi ratkaiseva tekijä, että tämä työ on nyt valmis. Oma osaaminen on karttunut sekä johtamisen teoreettisen osaamisen lisääntymisenä, mutta myös saatujen vastausten kautta muodostuneena johtamistilanteiden konkreettisen tilannetuntemuksen lisääntymisenä.

8.2 Johtamisen haasteet

Kuten tämän tutkimuksen luvun 6 tutkimustuloksista käy ilmi, veturinkuljettajien käytönohjaajia ja kaluston paikallisia käyttäjiä kyselyn vastaamiseen osallistui vain yksi henkilö kuudestatoista, kun taas veturien käytönohjaajia kyselyn vastaamiseen osallistui 14 ja vain kaksi henkilöä jätti vastaamatta. Tuloksista on tulkittavissa, että kuljettajien käytönohjaajat ja kaluston paikalliset

käyttäjät eivät ilmeisesti koe vetureiden käytönohjauksen toimintoja, ja siten tätä kyselyä, heille niin tärkeänä. Toinen syy näiden vastaajaryhmien alhaiseen vastausprosenttiin voi olla, että he eivät ole tottuneet käyttämään henkilökohtaisia sähköposteja aktiivisesti työssään, joilloin kysely on saattanut jäädä osalta huomioimatta.

Tutkimuksen vastaajat ottivat erittäin hyvin kantaa johtamistilanteeseen työpisteissään ja nostivat esille kehittämistoiveita esimiestyöhön, työprosessien nykyistä selkeämmän toimivuuden saavuttamiseksi ja osallistumismahdollisuuksien lisäämiseen. Johtamiselta odotetaan tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta sekä selkeyttä.

Johtamistapaan halutaan selkeyttä ja nykyinen kaksitasoinen johtamismalli vaatii toimiakseen täsmennystä ja yhteishengen lisäämistä. Helsinki - keskeisyys koetaan monessa kohtaa yhtenä osatekijänä yhteishengen ongelmiin. Lisäksi johtamistavassa tulisi olla nykyistä vahvemmin mukana kuunteleminen, vuorovaikutteisuutta ja osallistumismahdollisuuksia.

Hyvältä esimieheltä odotetaan ennen kaikkea luotettavuutta, rehellisyyttä, avoimuutta, kykyä kuunnella ja motivoida ja samalla kuitenkin tilanteeseen sopivaa jämäkkyyttä ja ammatillista osaamista.

Johtajaa ja tämän päätöksentekoa ohjaavat yleisesti arvot. Päätöksiin vaikuttavat itse johtajan omat henkilökohtaiset arvot samoin kuin yrityksenkin arvot ja etiikka. Johtajan pitäisi pyrkiä päätöksissään oikeudenmukaisuuteen ja rehellisyyteen. Eettisesti toimiva johtaja omaa korkean moraalin, jonka seulan asioiden on läpäistävä päästäkseen toteutukseen. Eettinen johtaja pyrkii ajattelemaan päätöksistä aiheutuvat seuraukset ennalta ja toimimaan arvojensa ja hyvän moraalin mukaan. Tällainen johtaja pyrkii olemaan esimerkkinä muille organisaation arvojen luomisessa ja niiden noudattamisessa.

Tässä tutkimuksessa todettiin, että on olemassa ominaisuuksia, jotka kaikissa olosuhteissa ovat johtajalle hyödyllisiä ja tärkeitä. Rehellisyys on yksi näistä. Rehellinen ja luotettava johtaja pysyy sanojensa takana, olipa kyseessä sitten asiakas tai työyhteisön jäsen. Arvot kertovat, mihin yrityksessä ja organisaatiossa uskotaan ja pidemmän päälle tämä heijastuu yrityksen menestymiseen tai menestymättömyyteen.

Eettisen johtajan ominaisuuksia ovat: voimakas moraalinen luonne, intohimo tehdä oikein ja toiminta proaktiivisesti. Eettinen johtaja huomioi sidosryhmien intressit, hän toimii läpinäkyvästi ja osallistuu aktiivisesti organisaation päätöksentekoon ja toimii roolimallina organisaation arvojen toteuttamisessa.

Tutkimuksessa tulee hyvin esille se, että päätöksiä tehdessään johtajan on hyvä muistaa, että hän ei ole välttämättä kaikkien osa-alueiden asiantuntija. Tämän takia hänellä on onneksi työntekijöitä ja asiantuntijoita, joita viisas johtaja osaa hyödyntää päätöksenteossaan. Viisas johtaja varmistaa päätöksen valmistelussa myös työntekijöiden osallisuuden prosessiin ja kuuntelee organisaatiotaan, mutta hän itse on ensisijainen vastuunkantaja päätöksestä. Tästä huolimatta ei aina voida olla varmoja päätöksen oikeellisuudesta tai kannattavuudesta. Joskus johtaja joutuu ottamaan tietoisia riskejä päätöksiä tehdessään. Riskeistä huolimatta joissakin tapauksissa liike toivottuun suuntaan on kuitenkin parempi ratkaisu kuin jämähtäminen paikalleen.

Vaikka veturien käytönohjauksen toiminnot ovat olleet erilaisten keskittämistoimenpiteiden alaisena useamman vuoden, ei yhdessäkään vastauksessa ollut mainintaa itse keskittämisestä. Kaksitasoinen esimiesrakenne kylläkin nousi esille alaiset -ryhmän vastauksissa etenkin päätöksenteon osalta. Tämä rakenne kylläkin on seurausta keskittämisestä. Operatiivinen toiminta vetureiden käytönohjausta tekevien työpisteiden kesken nähtiin olevan hyvällä tasolla, mutta esimiestasolla tunnistettiin yhteistyössä olevan ongelmiaakin. Näin ollen vastauksista on pääteltävissä, että nykyinen organisaatorakenne tuo omat haasteensa toiminnalle. Kuitenkin tehtäväkuvien epäselvyys on se varsinainen ongelma eikä niinkään organisaatorakenne. Yhteisten tavoitteiden määrittäminen ja panostus yhteishengen rakentumiseen parantaa sekä toiminnan sujuvuutta että johtajuuden onnistunutta toteuttamista.

Kyselytutkimuksen vastausten mukaan johtamisen roolit kaipaavat selkeyttämistä. Sekä esimiehet, mutta vielä laajemmassa määrin alaiset -ryhmä, nosti vastauksissaan esille selkeyden sekä työntekijätason rooleissa että johtamissakin. Tämä selkeyttämisen tarve näyttäisi koskevan ihan normaalia päivittäistä työntekoa, päätöksentekoa ja vastuita, mutta korostuvan entisestään häiriö- ja poikkeustilanteissa sekä muun muassa veturien huoltoon ohjauksessa.

Kun työ edellyttää työntekijöiden yhteistyötä tilanteessa, jossa henkilöt eivät työskentele yhdessä, on erityisen tärkeää, että henkilöillä on kaikki tarvittava tieto käytössään (Drucker 2000, 110). Veturien käytönohjaus on toiminto, jossa on edellä olevan kaltainen tilanne. Näin ollen on perusteltua uskoa, että tiedon nykyistä kattavampi ja helpompi saanti parantaa yhteistoiminnan sujuvuutta. Tulosten perusteella organisaation rakenne ja kaksi toimintaan osallistuvaa organisaatioyksikköä ei ole asia, jonka koettaisiin aiheuttavan ongelmia, kunhan kaikilla prosessiin osallistuvilla on oikea ja samanlainen tieto käytettävissään ja vieläpä oikea-aikaisesti. Mielestäni tämä tiedon oikea-aikainen hallinta ei välity tällä hetkellä eri osapuolten ja toimijoiden kesken, mikä aiheuttaa epäselvyyttä vastuurajapinnoissa sekä heijastuu operatiiviseen toimintaan.

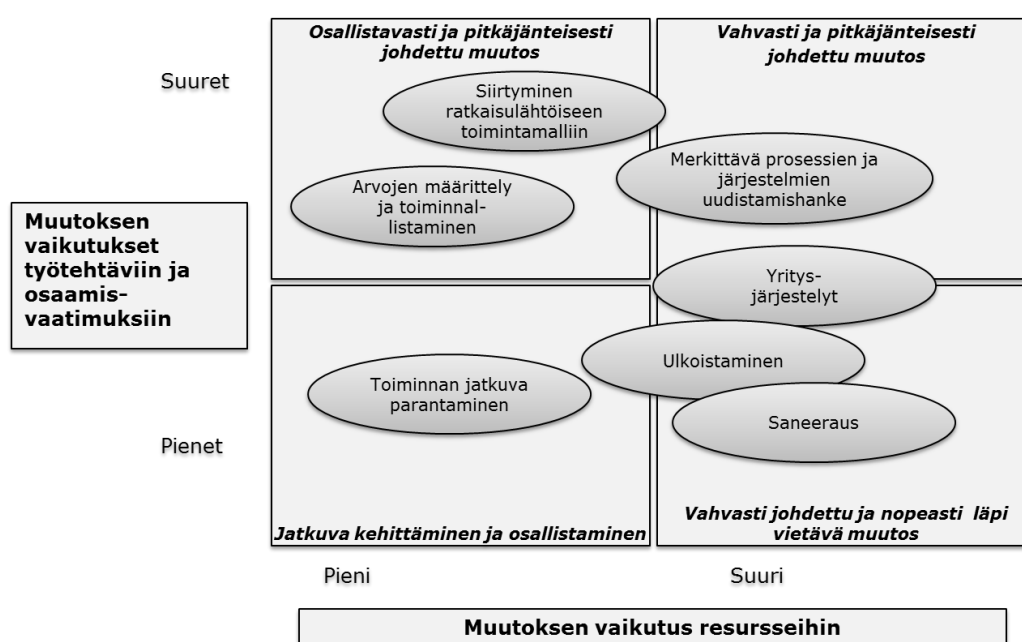
8.3 Johtamisen tulevaisuus

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan ajatella, että tärkeää olisi määritellä ja kirkastaa yhteiset tavoitteet vetureiden käytönohjaukselle riippumatta organisaatioyksiköistä siten, että prosessiin osallistujat tunnistaisivat oman merkityksensä kokonaisuuden kannalta. Yhdessä määritellyt tavoitteet luovat toiminnalliselle yhteistyölle tavoitetilan, jossa yhteinen tulos on tärkeämpi kuin oma etu. Yhteiset tavoitteet toteuttaisivat konkreettisesti yhdessä tekemisen arvon toteuttamista ja edesauttaisivat varmasti strategista tavoitetta saattaa perusasiat kuntoon.

Johtamisjärjestelmää vetureiden käytönohjauksen osalta on tarve selkeyttää. Esimiesten rooli ja oikeudet myös päätöksentekijänä on tarve kirkastaa. Esimiehellä on syytä olla tehtävän hoitamisen kannalta riittävät päätöksentekioikeudet. Perinteet eivät tänä päivänä enää määritä tai niillä ei ole syytä määrittää esimiehen työnkuvaa. Työnteon joustavuus, asian kokonaisuuden hallinta ja asian vaikuttavuusalue, ovat tekijöitä, joiden perusteella lienee mahdollista ratkaista, millä tasolla myös päätöksenteko on syytä toteuttaa, varmistaen tietenkin yhdenmukaiset ja tasa-arvoiset pelisäännöt kaikille. Onhan tunnettua, että toiminnan ja sitä koskevan päätöksenteon on arvokasta olla lähellä toisiaan.

Organisaatiossa näyttää olevan myönteinen ilmapiiri muutosten toteuttamiselle. Muutos nähdään mahdollisuutena sekä esimiesten että heidän alaiensa

vastausten mukaan. Johtaminen on ratkaisevassa asemassa muutosten onnistumisessa, vaikka työntekijät ovatkin muutosten takuumiehiä ja -naisia. Joten, kun henkilöstölle kerrotaan avoimesti muutosten tarpeellisuus ja tavoitteet, jota muutoksella kulloinkin tavoitellaan, on hyvät mahdollisuudet saavuttaa toivottu uudistuminen ilman ongelmia. Lisäksi on hyvä muistaa, että muutos vaatii erilaista lähestymistapaa tilanteesta ja muutoksen laajuudesta riippuen. Muutokset voivat olla osa jatkuvaa kehittämistä tai vastaavasti muutos voi olla nopeasti läpi viety muutos. Myös muutoksen johtamistapa ja muutoksen vaikutukset työntekijöihin ja heidän osaamiseensa pitää ottaa huomioon kuvan 20 esimerkin mukaisesti.



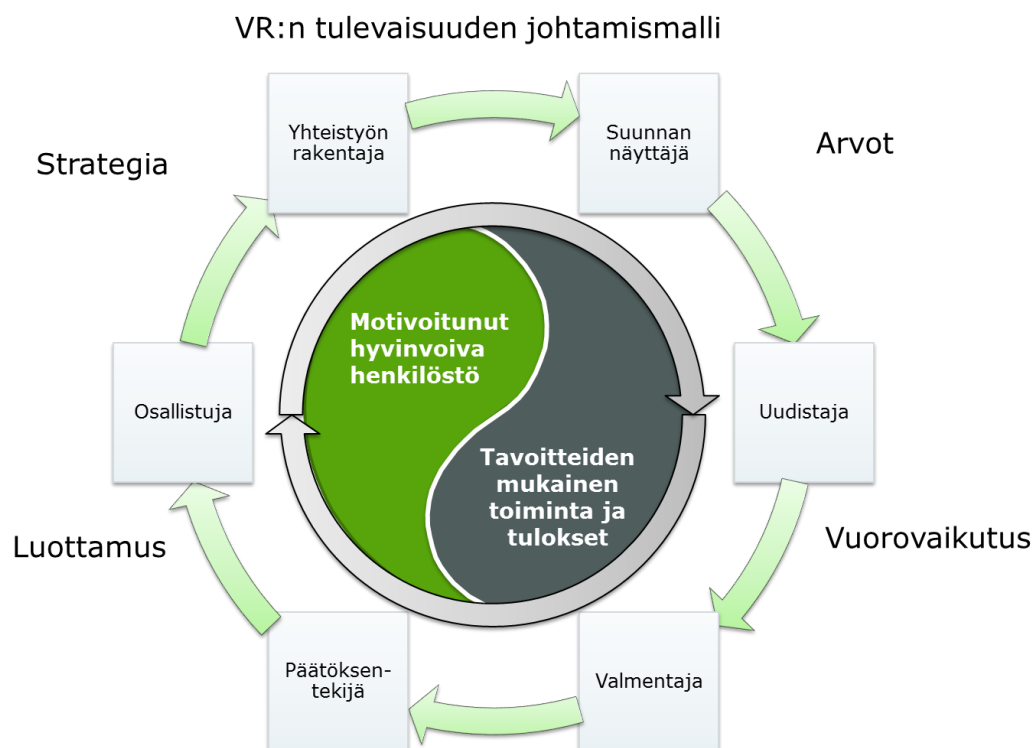
KUVA 20. Ammattimainen muutoksen johtaminen - eri tilanteet vaativat erilaisia lähestymistapoja (Lehtonen & Hokkanen 2012.)

Muutosjohtamisen luvussa 4.2 on kerrottu Kainuun Prikaatin esikunnassa toteutettu organisaatiomuutos. Muutosta on lähestytty näkökulmana johtaminen ja työhyvinvointi. Tämän esimerkin tilanne on hyvin identtinen tämän tutkimuksen kohdetilanteen kanssa. Myös yrityskulttuurissa on samankaltaisuutta ja ajan mukanaan tuomaa perinnettä. Kainuun prikaatin tilanteessa toimivaksi ratkaisuksi osoittautui lähestyä tilannetta prosessien rakentamisen, työnkulujen ja tehtävien miehittämisen kautta. Ja vasta tämän jälkeen päätettiin organisaatio ja sen rakenne.

Mielestäni tämän tyyppisiä kokemuksia kannattaisi hyötykäyttää myös VR-konsernin muutostilanteiden toteutuksessa. Tutkimuksen tulosten valossa on toivottavaa, että mahdollisessa uudessa, edessä olevassa muutosprosessissa veturien käytönohjaajat ja heidän esimiehensä olisivat entistä vahvemmin mukana suunnittelemassa uutta toimintaa ja sen työprosesseja. Toinen ”oppi”, jonka tämän aineiston perusteella soisi toteutuvan aiempaa paremmin, on muutosten toteutusaikataulun realistisuus ja pitävyys eli aikataulun tinkimätön toteuttaminen avoimen tiedotuksen rinnalla.

Avoin tiedotus ja perustelut ovat asioita, joita etenkin työntekijät kaipasivat muutosten läpivienneissä. Toinen asia, joka mitä todennäköisimmin parantaa muutosten onnistumista, on kehittää muutosten valmisteluprosessia entistä vuorovaikutteisempaan ja osallistavampaan muotoon, jotta työntekijät kokisivat, että heitä kuunnellaan aidosti ja että mielipiteillä on vaikutusta. Eli lisää keskinäistä vuorovaikutusta ja luottamusta kasvattavia toimenpiteitä, niin on saavutettavissa entistä parempia tuloksia.

Se esimiestoiminnan kehittämistyö, mitä VR-konsernissa on tavoitteellisesti toteutettu vuodesta 2012, on hyvä pohja seuraavalle kehitysaskelle. Aika seuraavalle kehitysaskelle on nyt ajankohtainen tämänkin tutkimuksen perusteella. Sitran raportin 2010 ”Elinvoimainen Suomi” (ks. luku 4.3) tulevaisuuden kuvan mukaisesti, myös tutkijan ehdottama VR-konsernin uusi johtamisen malli rakentuu luottamuksen ja arvojen varaan. Kuvassa 21 on ehdotukseni VR-konsernin johtamisen uudeksi toimintamalliksi, joka olisi mahdollista ottaa koekäyttöön ensimmäisenä veturien käytönohjauksessa. Mallissa on huomioitu VR:n strategian toteuttaminen, tässä tutkimuksessa esille nousseet johtamiselle asetetut tavoitteet sekä tutkijan oman näkemyksen mukaiset hyvän johtamisen toimintamallit.



KUVA 21. VR- konsernin tulevaisuuden johtamismallin visio

Johtamismallissa on mukana ne esimiestyön roolit, jotka VR:n esimiestyön kehittämisessä on määritelty. Tähän roolikenttään on lisätty myös päätöksentekijä, koska päätöksentekohan on johtamisessa yksi tehtävä, siinä missä nuo muutkin esimiehen tärkeät roolit. Ei päätöksentekoa voi unohtaa johtamisessa ja juuri tämä esimiestyön osa-alue nousi erityisesti esille tässä tutkimuksessa yhtenä selkeyttämistä vaativana kohteena.

Esimiesasemassa olevien kanssa käytävissä kehittämiskeskusteluissa on mahdollista hyödyntää tätä johtamisen toimintamallia. Keskusteluun osallistuva esimies voisi kuvata oman ajankäyttönsä eri rooleihin eli tehtäviin kertomalla mikä, osuus työajasta menee kunkin roolin tehtävissä ja sitten keskustelussa määriteltäisiin yhdessä tulevan vuoden painotukset. Näin menetellen organisaatio pystyisi painottamaan konkreettisesti esimiestyötä sinne, mikä nähdään tarpeelliseksi kyseisessä tehtävässä kuitenkin siten, että kokonaiskuva säilyy. Lisäksi arvot, joiden tulee ohjata toimintaa, ovat koko ajan nähtävillä ja siten ohjaamassa ajattelua ja toimintaa.

Johtamismalli herättää helposti erilaisia kysymyksiä kuluneesta toiminnasta samoin kuin muistuttaa tulevan toiminnan suuntaamisessa muistettavia arvoja ja rooleja. Seuraavassa muutama esimerkki:

- Mitkä ovat edellisen vuoden (puolen vuoden) keskeisimmät toimenpiteet, joilla on edistetty kunkin arvon toteutumista yksikön toiminnassa?
- Mikä johtamisen osa-alue on ollut merkityksellisin yksikön toiminnassa kuluneella tarkastelujaksolla?

Malli soveltuu johtamisen eri tasoille, koska arvot, johtamisen tavoitteet ja esimiestyön roolit ovat yhteisiä kaikille johtajille eli esimiestyötä tekeville. Ai-noastaan esimiestyön painotukset eri roolien välillä ovat erilaisia tehtävästä riippuen. Tämä jo sinällään luo yhteisöllisyyttä ja tasa-arvoa.

Ja lopuksi. Esimiestyö on johtamista. Johtaminen on työtä ja ammattimainen johtaminen tavoite, jonka eteen on tarpeellista ponnistella. Muuttuvassa toimintaympäristössä esimiestyölle on annettava riittävä ja oikeudenmukainen arvostus. Esimies on monesti hyvin yksin puun ja kuoren välissä. Miksi emme siis puhu johtamisesta?

LÄHTEET

Drucker, P. 2000. Johtamisen haasteet. Juva: Ws Bookwell Oy

Hersey, P. Blanchard, K. 1990. Tilannejohtaminen. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S. Skyttä, O. Stömberg, O. 1996. Johtamistaito. Jyväskylä: Paino-Porras Oy.

Häkkinen, S. 2012. Towards a trust-based model of leadership within the leader-member exchange theory framework. A qualitative study of leaders' trustworthiness in the SME context. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Viitattu 28.2.2014. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-0902-2/urn_isbn_978-952-61-0902-2.pdf.

Juuti, P. Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P. 2011. Johtaminen ja johtajuus ihmisten johtamisessa. Oppimateriaali. Johtamistaidon opisto. Jyväskylässä 3.9.2011.

Juuti, P. 2011. Lopuksi: Työyhteisön kehittyminen on oppimisprosessi ja identiteetin muutos. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Hansaprint. 199.

Juuti, P. Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kuula, Arja. 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [yläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 25.2.2014. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>.

Lehtonen, P. Hokkanen, S. 2012. Vuorovaikutteinen ja oppiva strateginen johtaminen. Oppimateriaali. Jyväskylässä 15.9.2012.

Luoma, M. 2011. Organisaation toiminnan kehittäminen – monta tietä, yksi päämäärä. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Hansaprint. 28–39.

Lämsä, A-M. 2011. Luottamusjohtamisella kohti hyvinvointia ja parasta tulosta. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Hansaprint. 114–121.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy

Manka, M-L. Kaikkonen, M-L. Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Viitattu 30.3.2014.

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Manka, M-L. Heikkilä-Tammi, K. Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tulokellisuus. Tampere: Tammerprint Oy.

Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Menthelp.

Metsämuuronen, J. (toim.) 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Helsinki: International Menthelp.

Nurmio, A. Turkki, T. (toim.) 2010. Raportti Elinvoimainen Suomi. Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Viitattu 9.3.2014. www.sitra.fi

Ollila, M-R. 2010. Johtajan parempi elämä. Juva: WS Bookwell Oy

Salmimies, R. Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Saukkonen, Pasi. Tieteellisen tutkimuksen perusteet omatoimisesti (Helsingin yliopisto) Viitattu 16.2.2014.

<http://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/index.html>.

Savolainen, T. 2011. Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Elinvoimaa ja kilpailukykyä yksilöille ja työpaikoille. Oppimateriaali. Jyväskylässä 7.10.2011.

Sjöblom, M. 2011. Organisaatiomuutoksen toteuttaminen johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Hansaprint. 182–187.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Helsinki: Talentum.

Työhyvinvointi muutoksessa. 2006. Valtiokonttori. Kaiku-palvelut. Helsinki: Paino Erweko Painotuote Oy.

VR Group 2014. Vuosiraportti 2013. Viitattu 26.3.2014.

<http://www.vrgroupraportti.fi/fi/>

VR Group 2013a. Organisaatio. Viitattu 10.12.2013.

<http://www.vrgroupraportti.fi/vr-group>

VR Group 2013b. Junaliikennöinti. [Intranet] Viitattu 10.12.2013.

http://vryhtyma.vrnetti.fi/sites/TJ_PaTu/junaliikenne/default.aspx

VR Group 2013c. Suunnittelu. [Intranet] Viitattu 10.12.2013.

http://vryhtyma.vrnetti.fi/sites/TJ_PaTu/junaliikenne/perussuunnittelu/default.aspx

VR Group 2013d. Operaatiokeskus. [Intranet] Viitattu 10.12.2013.
http://vryhtyma.vrnetti.fi/sites/TJ_PaTu/junaliikenne/operatiokeskus/default.aspx

VR Group 2013e. Vetopalvelu. [Intranet] Viitattu 10.12.2013.
http://vryhtyma.vrnetti.fi/sites/TJ_PaTu/junaliikenne/vetopalvelu/default.aspx

Vr Group 2013f. Vuosiraportti 2012. Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 9.3.2014. http://www.vrgroupraportti.fi/files/vr_ar2012/pdf/VRGROUP_Vuosiraportti_2012.pdf

Liite 1. Kyselylomake (alainen)



Veturien käytönohjaus -toimintojen johtaminen -kysely

Taustatiedot

1. Ikä?

- 25 tai alle
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 tai yli

2. Koulutuksesi?

- peruskoulu
- lukio
- ammatillinen toisen asteen tutkinto
- ammattikorkeakoulututkinto
- alempi korkeakoulututkinto
- ylempi korkeakoulututkinto
- jokin muu,
mikä?

3. Työpisteesi VR organisaatiossa?

- Operaatiokeskus Helsinki
- Operaatiopiste Kouvola

- Operaatiopiste Oulu
- Operaatiopiste Tampere
- Operaatiopiste Ilmala
- Jokin muu,
mikä?

Keskeytä

4. Työsuhteesi kesto nykyisessä tehtävässä?

- 0-2 vuotta
- 3-6 vuotta
- 7-10 vuotta
- 11-14 vuotta
- 15 vuotta tai yli

Keskeytä

5. Työsuhteen kesto VR-konsernissa?

- 0-2 vuotta
- 3-6 vuotta
- 7-10 vuotta
- 11-14 vuotta
- 15 vuotta tai yli

Keskeytä

6. Mikä seuraavista kuvastaa parhaiten työtehtävääsi?

- Veturien käytönohjaaja
- Kuljettajien käytönohjaaja
- Kaluston paikallinen käyttäjä
- Huoltokuljettaja
- Esimiestehtävät

Keskeytä

Johtaminen & muutos

Keskeytä

7. Mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä asiaa johtamisessa?

Keskeytä

8. Miten edellä mainitsemasi asiat mielestäsi toteutuvat työyhteisössäsi?

Keskeytä

9. Mitä hyvällä johtamisella mielestäsi saavutetaan?

Keskeytä

10. Miten veturien käytönohjauksen keskittäminen Operaatiokeskukseen ja -pisteisiin pitäisi näkyä johtamisessa?

Keskeytä

Organisaation toiminta

Keskeytä

11. Millainen johtamistapa organisaatiossasi vallitsee tällä hetkellä?

Keskeytä

12. Miten työtehtävääsi koskevat muutokset kerrotaan sinulle ja miten muutokset viedään käytäntöön?

Keskeytä

13. Mitä työpaikallasi voitaisiin tehdä, jotta ihmiset kokisivat muutokset myönteisempinä?

Keskeytä

14. Miten muutoksista viestitään?

asteikolla 1-5 (1= täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Muutoksista kerrotaan selkeästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tietoa muutoksista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosviestintä on yksisuuntaista (johdolta alaisille).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksista kerrotaan vasta, kun suunnitelmat on jo tehty.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosviestintä on avointa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Keskeytä

15. Miten sinä mielestäsi suhtaudut organisaatiossa ja työnkuvassasi tapahtuviin muutoksiin? Vastaa seuraaviin väittämiin.

	kyllä	ei	en osaa sanoa
muutos on uusi mahdollisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pidän muutoksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muutokset ovat toivottavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vastustan muutoksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toimin aktiivisesti muutosten toteuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muutokset eivät haittaa sillä sopeudun helposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
haluan ja pyrin vaikuttamaan muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- johtaminen ratkaisee muutosten onnistumisen
- työntekijät ovat muutosten onnistumisten takuumiehiä ja – naisia
- yrittäjien menestyminen edellyttää jatkuvaa muutosta

Keskeytä

16. Kuinka yhteistyö sujuu mielestäsi veturien käytönohjaukseen osallistuvien muiden toimijoiden (veturien käytönohjaaja, kuljettajien käytönohjaaja, kaluston käyttäjä, huoltokuljettajat) kanssa?

Keskeytä

17. Kuinka yhteistyö mielestäsi sujuu veturien käytönohjauksesta vastaavien muiden työpisteiden (Operaatiokeskus Hki, Operaatiopiste Oulu, Operaatiopiste Tampere, Operaatiopiste Kouvola ja Operaatiopiste Ilmala) kanssa?

- yhteistyö on sujuvaa
- vain pakollinen tehdään
- pyrimme yhteistyöllä auttamaan toisiamme
- yhteistyötä vältellään

Keskeytä

Esimiesjohtaminen

Keskeytä

18. Keskusteletko esimiehesi kanssa työtehtäviisi liittyvistä asioista?

- kuukausittain
- viikoittain
- päivittäin
- harvemmin

Keskeytä

19. Keskusteletko esimiehesi kanssa johtamiseen liittyvistä asioista?

- kuukausittain
- viikoittain
- päivittäin

harvemmin

Keskeytä

20. Mitkä ovat mielestäsi esimiehen tärkeimmät ominaisuudet?

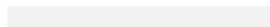
Keskeytä

21. Mitä odotat esimieheltäsi ja hänen johtamiseltaan?

Keskeytä

22. Mikä merkitys esimiehesi johtamisella on sinuun ja koko työyhteisöön?

Keskeytä



Liite 2. Kyselylomake (esimies)



Veturien käytönohjaus -toimintojen johtaminen -kysely

Taustatiedot

Keskeytä

1. Ikä?

- 25 tai alle
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 tai yli

Keskeytä

2. Koulutuksesi?

- peruskoulu
- lukio
- ammatillinen toisen asteen tutkinto
- ammattikorkeakoulututkinto
- alempi korkeakoulututkinto
- ylempi korkeakoulututkinto
- jokin muu,
mikä?

Keskeytä

3. Työpisteesi VR organisaatiossa?

- Operaatiokeskus Helsinki
- Operaatiopiste Kouvola

- Operaatiopiste Oulu
- Operaatiopiste Tampere
- Operaatiopiste Ilmala
- Jokin muu,
mikä?

Keskeytä

4. Työsuhteesi kesto nykyisessä tehtävässä?

- 0-2 vuotta
- 3-6 vuotta
- 7-10 vuotta
- 11-14 vuotta
- 15 vuotta tai yli

Keskeytä

5. Työsuhteen kesto VR-konsernissa?

- 0-2 vuotta
- 3-6 vuotta
- 7-10 vuotta
- 11-14 vuotta
- 15 vuotta tai yli

Keskeytä

6. Mikä seuraavista kuvastaa parhaiten työtehtävääsi?

- Veturien käytönohjaaja
- Kuljettajien käytönohjaaja
- Kaluston paikallinen käyttäjä
- Huoltokuljettaja
- Esimiestehtävät

Keskeytä

7. Toimitko esimies asemassa nykyisessä tehtävässäsi?

- kyllä
- en

Keskeytä

8. Kuinka monta vuotta olet ollut esimiestehtävissä VR-konsernissa?

- alle 1 vuotta
- 1-3
- 3-7
- 7-10
- yli 10 vuotta

Keskeytä

Johtaminen & muutos

Keskeytä

9. Mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä asiaa johtamisessa?

Keskeytä

10. Miten edellä mainitsemasi asiat mielestäsi toteutuvat työyhteisössäsi?

Keskeytä

11. Mitä hyvällä johtamisella mielestäsi saavutetaan?

Keskeytä

12. Miten veturien käytönhauksen keskittäminen Operaatiokeskukseen ja -pisteisiin pitäisi näkyä johtamisessa?

Keskeytä

Organisaation toiminta

Keskeytä

13. Millainen johtamistapa organisaatiossasi vallitsee tällä hetkellä?

Keskeytä

14. Miten välität alaisillesi heidän työtehtäviä koskevat muutokset ja miten muutokset viedään käytäntöön?

Keskeytä

15. Mitä työpaikallasi voitaisiin tehdä, jotta ihmiset kokisivat muutokset myönteisempinä?

Keskeytä

16. Miten muutoksista viestitään?

asteikolla 1-5 (1= täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Muutoksista kerrotaan selkeästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tietoa muutoksista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosviestintä on yksisuuntaista (johdolta alaisille).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Muutoksista kerrotaan vasta, kun suunnitelmat on jo tehty.
- Muutosviestintä on avointa.

Keskeytä

17. Miten sinä mielestäsi suhtaudut organisaatiossa ja työnkuvassasi tapahtuviin muutoksiin? Vastaa seuraaviin väittämiin.

	kyllä	ei	en osaa sanoa
muutos on uusi mahdollisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pidän muutoksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muutokset ovat toivottavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vastustan muutoksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toimin aktiivisesti muutosten toteuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muutokset eivät haittaa sillä sopeudun helposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
haluan ja pyrin vaikuttamaan muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
johtaminen ratkaisee muutosten onnistumisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työntekijät ovat muutosten onnistumisten takuumiehiä ja – naisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yrittäjien menestyminen edellyttää jatkuvaa muutosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Keskeytä

18. Kuinka yhteistyö sujuu mielestäsi veturien käytönohjaukseen osallistuvien eri toimijoiden (veturien käytönohjaaja, kuljettajien käytönohjaaja, kaluston käyttäjä, huoltokuljettajat) kanssa?

Keskeytä

19. Kuinka yhteistyö mielestäsi sujuu veturien käytönohjauksesta vastaavien muiden työpisteiden (Operaatiokeskus Hki, Operaatiopiste Oulu, Operaatiopiste Tampere, Operaatiopiste Kouvola ja Operaatiopiste Ilmala) kanssa?

- yhteistyötä vältellään
- yhteistyö on sujuvaa
- pyrimme yhteistyöllä auttamaan toisiamme
- vain pakollinen tehdään

Keskeytä

Esimiesjohtaminen

Keskeytä

20. Keskusteletko alaitesi kanssa heidän työtehtäviin liittyvistä asioista?

- kuukausittain
- viikoittain
- päivittäin
- harvemmin

Keskeytä

21. Keskusteletko alaitesi kanssa johtamiseen liittyvistä asioista?

- kuukausittain
- viikoittain
- päivittäin
- harvemmin

Keskeytä

22. Mitkä ovat mielestäsi esimiehen tärkeimmät ominaisuudet?

Keskeytä

23. Mitä odotat esimieheltäsi ja hänen johtamiseltaan?

Keskeytä

24. Mitä odotat alaisiltasi ja heidän toiminnaltaan?

Keskeytä

25. Mikä merkitys alaistesi toiminnalla on sinun johtamistapaan ja koko työyhteisöön?

Keskeytä

Liite 3. Kyselyn saatekirje

Arvoisa vastaanottaja,

vastaathan tämän viestin lopussa olevan linkin kautta tähän kyselyyn.

Kyselyyn vastaaminen on minulle todella merkityksellistä, jotta saan tarpeellisen aineiston lopputyötäni varten.

Olen Teppo Muuronen ja työskentelen VR Group Junaliikennöinnissä projekti-päällikkönä. Suoritan työni ohella ylempää AMK -tutkintoa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. Lopputyöni toimeksiantajana on VR Group ja tutkimukseni tavoitteena on selvittää veturien ohjauksen työtehtävien johtamiselle asettamat haasteet työn erityispiirteet huomioiden.

Kyselyyn vastaaminen on ensiarvoisen tärkeää riittävän vastausmäärän sekä myös tutkimukseni onnistumisen kannalta. Toivon, että pystytte löytämään kyselyn vastaamiseen tarvittavat noin 20–30 minuuttia. Toivon, että täytät kyselyn kerralla. Mikäli jostain syystä kuitenkin joudut keskeyttämään vastaamisen, voit palata kyselyyn alkuperäisen linkin kautta. Kyselyn linkki löytyy tämän viestin lopusta.

Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan kolme VR Group tuotepalkintoa. Varmistathan osallistumisellasi, että olet mukana arvunnoissa. Toivon, että vastaat kyselyyn lopussa olevan linkin kautta mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 1.12.2013.

Kyselyn vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti niin, että yksittäisen vastaajan tietoja ei voi päätellä.

Kaikissa lomakkeen täyttöön ja aineiston käsittelyyn liittyvissä kysymyksissä voit ottaa yhteyttä minuun joko sähköpostilla xxxx tai soittamalla xxxx.

Ystävällisin terveisin,

Teppo Muuronen

Linkki kyselyyn:

Liite 4. Kyselyn muistutuskirje

Arvoisa vastaanottaja,

Tämä on muistutus veturien käytönohjaus -toimintojen johtamisen kyselyyn. Toivon, että voisit vastata kyselyyn mahdollisimman pian.

Kyselyyn vastaaminen on ensiarvoisen tärkeää riittävän vastausmäärän sekä myös tutkimukseni onnistumisen kannalta. Toivon, että pystytte löytämään kyselyn vastaamiseen tarvittavat noin 20–30 minuuttia. Toivon, että täytät kyselyn kerralla. Mikäli jostain syystä kuitenkin joudut keskeyttämään vastaamisen, voit palata kyselyyn alkuperäisen linkin kautta. Kyselyn linkki löytyy tämän viestin lopusta.

Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan kolme VR Group tuotepalkintoa. Varmistathan osallistumisellasi, että olet mukana arvunnoissa. Toivon, että vastaat kyselyyn lopussa olevan linkin kautta mahdollisimman pian.

Kyselyn vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti niin, että yksittäisen vastaajan tietoja ei voi päätellä.

Kaikissa lomakkeen täyttöön ja aineiston käsittelyyn liittyvissä kysymyksissä voit ottaa yhteyttä minuun joko sähköpostilla xxxx tai soittamalla xxxx.

Ystävällisin terveisin,

Teppo Muuronen

Linkki kyselyyn:

Liite 5. Ei julkinen