

Tommi Nylund

TEHOKKUUDEN JA ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMINEN UUDESSA ALUEORGANISAATIOSSA

Opinnäytetyö
Projekti- ja myyntijohtaminen (YAMK)

Joulukuu 2019



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä	Tutkinto	Aika
Tommi Nylund	Projekti- ja myynti- johtaminen (YAMK)	joulukuu 2019
Opinnäytetyön nimi		43 sivua
Tehokkuuden ja asiakaspalvelun kehittäminen uudessa alueorganisaatiossa		
Toimeksiantaja		
VR-Yhtymä Oy (VR Transpoint)		
Ohjaaja		
Matti Koivisto		
Tiivistelmä		
<p>Organisaatiomuutoksia ei tehdä itse muutoksen vuoksi vaan niillä pyritään parantamaan toiminnan laatua ja tehokkuutta. Matkalla onnistuneeseen organisaatiomuutokseen on voitettava monia haasteita, joista keskeisiä ovat muutoksen tarpeellisuuden ymmärtäminen kaikilla organisaatiotasolla ja uuden toimintamallin vakiinnuttaminen. Tämän työn toimeksiantaja VR Transpoint uudisti organisaatiotaan 1.1.2019. Muutoksella oli seurauksia työtehtäviin ja vastualueisiin. Tässä työelämälähtöisessä selvityksessä pyrittiin löytämään kehitysehdotuksia, joiden avulla ratapihoilla päästään uuden organisaation ja työskentelytapojen avulla entistä parempiin tuloksiin. Hankkeen tarkoituksena oli tuottaa yrityksen johdolle taustatietoa tulevaisuutta varten.</p> <p>Opinnäytetyössä sovellettiin lineaarista kehittämismallia ja se perustuu tunnistettuun asiakastarpeeseen. Lähdekirjallisuus liittyen tavaraliikenteen yleiseen murrokseen sekä toimintatapojen kehittämiseen organisaatiomuutoksen yhteydessä loi pohjaa selvitykselle ennen työpistehaastattelujen suorittamista. Vuoden 2019 aikana suoritettiin selvitykseen liittyviä vierailuja keskeisissä työpisteissä. Vierailujen aikana tutkimusmenetelminä käytettiin työn havainnointia ja haastatteluja. Työelämälähtöisen selvityksen toteuttaminen edellytti seuraavien toimijoiden haastattelua: aluepäällikkö, ryhmäesimiehet, tavaraliikennepäällikkö, projektipäällikkö, ratapihatyönohjaajat sekä operaatiokeskuksen asiakastiedottajat.</p> <p>Opinnäytetyössä esitetyt kehittämissuositukset muodostuivat kokonaistiedon perusteella, eikä mikään yksittäinen haastattelu ole ollut niin sanotusti ratkaiseva. Yhdistelmä lähdekirjallisuutta, avainhenkilöiden haastatteluja sekä selvityksen tekijän työkokemus loivat yhdessä pohjan kehittämissuosituksille. Haastattelut olivat edellä mainituista kuitenkin kaikkein keskeisimpiä tiedon tuottajia, sillä niissä tuli esiin hyvin avoimia, konkreettisia ja jopa yllättäviä näkemyksiä. Työstä on tehty kaksi versiota ja tästä julkisesta versiosta on poistettu yrityssalaisuuden piiriin kuuluvia osia haastatteluista ja kehitysehdotuksista.</p>		
Asiasanat		
tavaraliikenne, asiakaspalvelu, kehittäminen, johtaminen		

Author	Degree	Time
Tommi Nylund	Project and Sales Management	December 2019
Thesis title		
Development of efficiency and customer service in a new regional organization		43 pages
Commissioned by		
VR-Yhtymä Oy (VR Transpoint)		
Supervisor		
Matti Koivisto		
Abstract		
<p>Successful organizational change is based on a need to develop the business model to better respond to customer needs. On the way to achieving this objective there are many difficulties. Mainly, the challenges are people-centered because changes affect people differently on different organizational levels.</p>		
<p>The main goal of this thesis was to find development suggestions regarding the rail yard supervisor's work in a new regional organization which was founded 1 January 2019. Development suggestions were delivered to VR-Yhtymä Oy so that they can use this information on future decisions.</p>		
<p>In this thesis a linear development model was used, and thesis is based on identified customer need. Source material regarding general changes of freight traffic was important background information. Source material on development of working methods during organizational change were studied, followed by interviews. Personnel were interviewed at all essential workstations during year 2019.</p>		
<p>The development suggestions in this thesis are based on three key components: Interviews, study of source material and the author's own working experience at VR-Yhtymä Oy. Especially the interviews proved beneficial since they provided open-minded and versatile information. There are two versions of this thesis. In this public version classified information has been deleted.</p>		
Keywords		
freight traffic, customer service, development, leadership		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TAVARALIIKENTEEN YLEINEN MURROS.....	7
2.1	Eri liikennemuotojen tulevaisuudennäkymiä.....	7
2.2	Rautatieliikenteen hallinta ja näkymät tulevaisuudessa.....	9
2.3	Rautatieliikenteen kansainvälisiä tulevaisuudennäkymiä.....	16
3	TOIMINTATAPOJEN KEHITTÄMINEN ORGANISAATIOMUUTOKSEN YHTEYDESSÄ.....	19
3.1	Muutosvastarinta.....	20
3.2	Muutos eri tasoilla.....	24
3.2.1	Muutos yksilötasolla.....	24
3.2.2	Muutos tiimitasolla.....	25
3.2.3	Muutos organisaatiotasolla.....	25
3.2.4	Muutoksen johtaminen.....	26
3.2.5	Muutosagentti.....	26
3.3	Ihmiset muutoksen keskiössä.....	27
4	TOIMEKSIANTAJA JA KÄYTETYT MENETELMÄT.....	33
5	NYKYTILAN KUVAUS.....	35
5.1	Palvelutuotannon kaakkoinen alue.....	35
5.2	Operaatiokeskuksen tavaraliikenteen asiakastiedotus.....	37
6	ASIAKKAIDEN NÄKEMYKSIÄ ASIAKKUUDEN KEHITTÄMISESTÄ.....	38
7	TEHOKKUUDEN JA ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMINEN.....	39
8	YHTEENVETO.....	39
	LÄHTEET.....	42

1 JOHDANTO

Suomen tavaraliikenteen liiketoimintaympäristö on ollut suuressa murroksessa 2010-luvulla. Kuljetuskysyntään ovat vaikuttaneet niin talouden, toimialarakenteen kuin yhdyskuntarakenteen muutokset. Edellä mainituilla muutoksilla on ollut vaikutusta kaikkiin tavaraliikenteen muotoihin, mutta eniten muutoksia on ollut rautatieliikenteessä, jossa liikenne on vapautunut kilpailulle. Entisen valtiojohtoisen monopoliliikenteen tilalle on tullut monitoimijaympäristö, jossa VR Transpoint toimii yhtenä rautatieoperaattoreista. Kilpailun avautumisen lisäksi toimintaympäristössä on tapahtunut myös lukuisia muita muutoksia. Asiakkaiden vaatimukset muuttuvat ja yrityksen on sopeutettava toimintaansa vastaamaan näitä vaatimuksia.

Muutoksien johdosta VR Transpointilla on rakennettu entistä vahvempia kumppanuuksia, joita ylläpidetään monilla eri organisaatiotasoilla. Jotta yritys voisi palvella entistä paremmin asiakkaitaan, se järjesteli tuotannon organisaation uudelleen 1.1.2019. Vanhassa mallissa rautatielogistiikan valtakunnallisessa tuotanto-organisaatiossa oli 10 palveluyksikköä ja uusi organisaatio muodostuu 5 alueesta, jotka ovat Kaakkoinen, Eteläinen, Läntinen, Pohjoinen ja Itäinen. Uusi malli, jossa alueyksiköt ovat suurempia, perustuu päätävärvirtoihin ja niiden käsittelyyn. Tällöin yhdellä alueella on vastuullaan tietty liikenteellinen kokonaisuus. Tällä pyritään siihen, että reittikokonaisuuksien ja kuljetusketjujen hallinnasta sekä asiakkaan palvelusta saadaan entistä sujuvampaa ja selkeämpää. (VR Transpoint 2018.) 1.1.2019 tehty organisaatiomuutos antoi vasta karkean tason suuntaviivat muutokselle. Jotta muutoksesta saadaan paras hyöty irti, on kehitystyötä jatkettava ja tarkennettava.

Tämän työn toimeksiantaja on VR Transpointin rautatielogistiikan tuotannon organisaatio, joka koostuu noin 900 henkilöstä. Organisaatio tuottaa kaikki tavaraliikenteen ratapihojen vaihtotyöt eli vaunujen lajittelun ja toimittamisen asiakasraiteille kuorman purkua tai lastausta varten. Tutkimukseni liittyy pääasiallisesti operatiivisen työnjohtotasoon eli ratapihatyönohjaajiin, joita on valtakunnallisesti noin 100 henkilöä lomansijaisineen. Tutkimus rajataan Kaakkoiselle alueelle, mutta tuloksia on tarkoitus hyödyntää myös valtakunnallisesti. Työelämälähtöisessä selvityksessäni pyrin löytämään kehityskohteita,

joiden avulla ratapihoilla päästään uuden organisaation ja työskentelytapojen avulla entistä parempiin tuloksiin.

Kokonaismateriaalivirtojen asiakaskeskeinen ja tehokas käsittely sekä virroista tiedottaminen vaativat kuljetusjärjestelmän uudenlaista hallintaa. Työn tuloksena syntyvillä kehitysehdotuksilla pyritään vastaamaan kasvaviin vaatimuksiin tiedotuksen, tehokkuuden ja palvelun osa-alueilla.

Opinnäytetyössäni sovelletaan lineaarista kehittämismallia ja se perustuu tunnistettuun asiakastarpeeseen. Jotta työni tuloksena syntyvät kehittämistoimenpiteet olisivat mahdollisimman hyödyllisiä, vierailen VR Transpointin eri työpisteissä vuoden 2019 aikana keräten lisähavaintoja asiakaspalvelun, työnjohdon ja asiakastiedotuksen nykytilasta sekä niiden kehityskohteista. Menetelmänä käytän työn havainnointia ja kysymysten esittämistä. Lisäksi haastattelen jokaisella vierailulla työkohteen esimiehen. Työelämälähtöisen selvitykseni toteuttaminen edellyttää seuraavien toimijoiden haastattelua ja työn havainnointia: aluepäällikkö, ryhmäesimiehet, tavaraliikennepäällikkö, projektipäällikkö, ratapihatyönohjaajat sekä operaatiokeskuksen asiakastiedottajat.

Tämän työn rakenne on seuraava. Luvussa 2 käyn läpi Suomen tavaraliikenteen viime vuosien ja lähitulevaisuuden murrosta. Luvussa 3 käsittelen toimintatapojen kehittämistä organisaatiomuutoksen yhteydessä. Luku 3 tuo teoreettisen pohjan, joka tukee VR Transpointin uusien toimintamallien onnistunutta käyttöönottoa. Luvussa 4 esittelen toimeksiantajan ja käytetyt menetelmät. Luvussa 5 käsittelen uutta alueorganisaatiota sekä valtakunnallista asiakastiedotusta. Luvussa 6 syvennyttään asiakkaiden näkemyksiin siitä, miten VR Transpoint voisi kehittää toimintaansa entistä asiakaslähtöisemmäksi. Luvut 5 ja 6 tuovat käytännön tietoa kehitysehdotuksieni pohjaksi, sillä työelämälähtöisessä selvityksessäni keskeisessä asemassa ovat myös eri organisaatioista kerätty käytännön tieto nykyisten toimintamallien kehitystarpeista ja kehityseen liittyvistä haasteista. Luvussa 7 esittelen kehitysehdotuksia, joiden avulla uudessa alueorganisaatiossa voidaan vastata asiakastarpeisiin entistä paremmin. Työn päätteeksi luvussa 8 on yhteenveto työstä ja sen tuloksista.

2 TAVARALIIKENTEEEN YLEINEN MURROS

Tavaraliikenne jaetaan pääpiirteittäin neljään eri kategoriaan, jotka ovat rautatiekuljetukset, tiekuljetukset, merikuljetukset ja lentorahti. Tässä luvussa käsitelen aluksi tavaraliikenteen eri kategorioiden yleisiä näkymiä, jonka jälkeen keskityn tarkemmalla tasolla rautatiekuljetusten murrokseen. Käyn läpi myös rautateiden tavaraliikenteen murrosta kansainvälisellä tasolla, keskittyen pääasiallisesti Euroopan unionin jäsenmaihiin.

2.1 Eri liikennemuotojen tulevaisuudennäkymiä

Tämän luvun kuvaus tavaraliikenteen tulevaisuuden kuvasta perustuu Väyläviraston Henkilö- ja tavaraliikenteen kehityskuva 2035 -raporttiin (2012). Talous- suhdanteet ja eri toimialojen kehityssuunnat vaikuttavat kaikkiin tavaraliikenteen muotoihin. Talouden kehittymistä on vaikea ennustaa, mutta eri toimialojen ja tulevaisuudennäkymiä on kuitenkin selvitettävä, jotta voidaan reagoida riittävän ajoissa kuljetusjärjestelmän muutostarpeisiin. On huomioitava se, että infrastruktuurimuutokset vievät aina vuosia, joskus jopa kymmeniä vuosia. Tiekuljetuksissa on monipuolinen kysyntäpohja, joten se ei ole erityisen herkkä toimintaympäristön muutoksille ja merikuljetuksissa taas Itämeren alueen yleinen kehittyminen on keskeistä. Rautatiekuljetuksissa muutama toimiala dominoi kuljetusvolyymeja ja niiden sekä Venäjän liikenteen kehittymisen muutokset vaikuttavat toimialaan voimakkaasti. Eri kuljetusmuotojen kysynnän muodostumisessa on monia samoja tekijöitä, mutta kuljetusmuotojen välillä on myös eroja. Taulukossa 1 on eritelty eri kuljetusmuotojen tulevaisuuden kysyntään liittyviä seikkoja.

Taulukko 1. Kooste vuoteen 2035 asti kysyntään vaikuttavista tekijöistä (Väylävirasto 2012)

	Tärkein tekijä	2. tärkein tekijä	3. tärkein tekijä
Kokonaiskuljetuskysyntä	Talouskehitys	Toimialarakenne (teollisuus ja kauppa)	Alue- ja yhdyskuntarakenne
Tiekuljetusten kysyntä	Talouskehitys	Toimialarakenne	Lähialueiden kehitys
Rautatiekuljetusten kysyntä	Metsäteollisuus	Uudet kaivos-hankkeet ja Venäjän-kuljetukset	Uusi ratakapasiteetti ja kilpailun avautuminen
Merikuljetusten kysyntä	Teollisuustuotanto ja sen kilpailukykyisyys Suomessa	Itämeren alueen talouskehitys	Kustannusten muutokset
Lentorahdin kysyntä	Talouskehitys	Arvotavaran kuljetukset, erityisesti korkea teknologia	Palvelutarjonta ja kuljetusmuotojen välinen yhteistyö

Mitä pidemmälle tulevaisuuteen ennustetta katsoo, sitä enemmän tuloksissa on epävarmuutta. Kuitenkin selkeitä suuntaviivoja muun muassa globaalien ja Suomen talouskehityksen keskinäisestä syy-seuraussuhteesta voi ennustaa. Kuljetuskustannusten globaali hinnannousu muun muassa kiristyvien ympäristömääräysten johdosta voi tuoda jopa yllättäviä teollisuuden paluumuuttoja esimerkiksi Kiinasta Suomeen. Kun kuljettamisen hinta nousee jatkuvasti, voi olla entistä kannattavampaa rakentaa raskasta teollisuutta lähemmäs loppukäyttäjää. Itse uskon, että EU:n toimiessa ympäristöasioissa maailman edelläkävijänä, tuo se mukanaan kustannusten lisäksi myös innovaatioita, joiden avulla voimme pärjätä tulevaisuuden globaaleilla ympäristöystävällisillä markkinoilla.

Käsitellessä eri tavaraliikennemuotojen tulevaisuudennäkymiä liikenteen hallinta on oleellisessa asemassa kuljetuskysynnän lisäksi. Keskeisiä asioita liikenteen hallinnassa ovat liikenteen turvallisuus ja sujuvuus. Myös liikenteen päästöjen ja väyläkapasiteetin hallinta ovat tärkeitä liikenteen hallinnan keinoja. Onnistuneella liikenteen hallinnalla myös vaikutetaan liikenteen kysyntään ja ohjataan kysyntää halutulle kulkutavalle, reitille tai ajankohdalle. (VTT 2013.) Yksi rautatieliikenteen vahvuuksista tulevaisuuden kuljetusmuotona on ympäristöystävällisyys ja siksi rataanfrastruktuurin kehittäminen saanee etenevissä määrin lisää rahoitusta tulevaisuudessa. 3.6.2019 julkaistu hallitusohjelma on rautatiekuljetusten näkökulmasta lupaava. Hallitusohjelmaan on kirjattu ”Suomi kasvattaa rautateiden liikenne- ja infrakorjausinvest-

tointiosuutta merkittävästi nykytasosta ottaen huomioon myös poikittais- ja vähliikenteiset radat” (Valtioneuvosto 2019). Myös rautateiden sähköistys on saamassa lisärahoitusta hallitusohjelmassa. Se onkin tärkeää, sillä rautatieliikenteessä on huomioitava sähkö- ja dieselledon suuret erot ympäristön ja kustannustehokkuuden kannalta. Käsittelen Suomen rataverkon sähköistystä tarkemmin luvussa 2.2.

2.2 Rautatieliikenteen hallinta ja näkymät tulevaisuudessa

Suomen rautatiekuljetukset ovat keskittyneet muutaman toimialan ympärille. Nämä toimialat ovat metalli-, kemian- ja metsäteollisuus, joiden kuljetukset ovat jakautuneet kahteen eri pääluokkaan, tuotekuljetuksiin ja raakapuukuljetuksiin. Näitä toimialoja yhdistävät suuret volyymit, raskaat tuotteet ja usein myös pitkät kuljetusmatkat. Nämä ovat elementtejä, joiden avulla rautatieliikenne pärjää hyvin kilpailussa tieliikenteen kanssa. Rautatiekuljetusten keskittyminen avainasiakkaisiin näkyy siinä, että 15 prosenttia yrityksistä kokee rautatiekuljetukset erittäin tärkeinä oman yritystoiminnan kannalta ja 85 prosentille yrityksistä vaikutus on vähäinen (Väylävirasto 2012).

Rautateiden kotimaan tavaraliikenne avautui kilpailulle vuonna 2007 ja viime vuosina toimialalle on tullut uusia toimijoita. Liikenteenohjaus erotettiin VR Yhtymästä 2013 Finrail Oy:ksi, ja siitä asti se on toiminut erillisenä yrityksenä. Turvallisen ja tehokkaan liikenteenohjauksen onnistuminen monitoimijaympäristössä on keskeisessä asemassa rautatieliikenteen markkinaosuuden kehityksessä tulevaisuudessa. 22.12.2016 tuli voimaan uusi yhdysliikennesopimus, joka avasi Suomen ja Venäjän välisen yhdysliikenteen Suomen rataverkolla tapahtuvan rautatieliikenteen kaikille Suomessa ja EU:ssa toimiville rautatieoperaattoreille (Liikenne- ja viestintäministeriö 2016). Uuden yhdysliikennesopimuksen myötä koko rautateiden tavaraliikenne on avoin kilpailulle.

Vaikka rautatiekuljetukset ovat keskittyneet vain muutamiin toimialoihin ja ovat riippuvaisia niiden kehityksestä, vaikuttaa rautatiekuljetusten kysyntään valtava määrä muuttujia. Kuvassa 1 on listattu kysyntään vaikuttavia tekijöitä. Kuvan keskellä tumman vihreällä värillä on kuvattu yleistasolla kysyntään vaikut-

tavat tekijät, joita tarkennetaan kuvan ulkokehällä. Esimerkiksi teollisuuden rakenne pitää sisällään energiateollisuuden, suurteollisuuden sekä kaivostoiminnan, joilla kaikilla on omat erityispiirteensä kuljetustarpeissa.



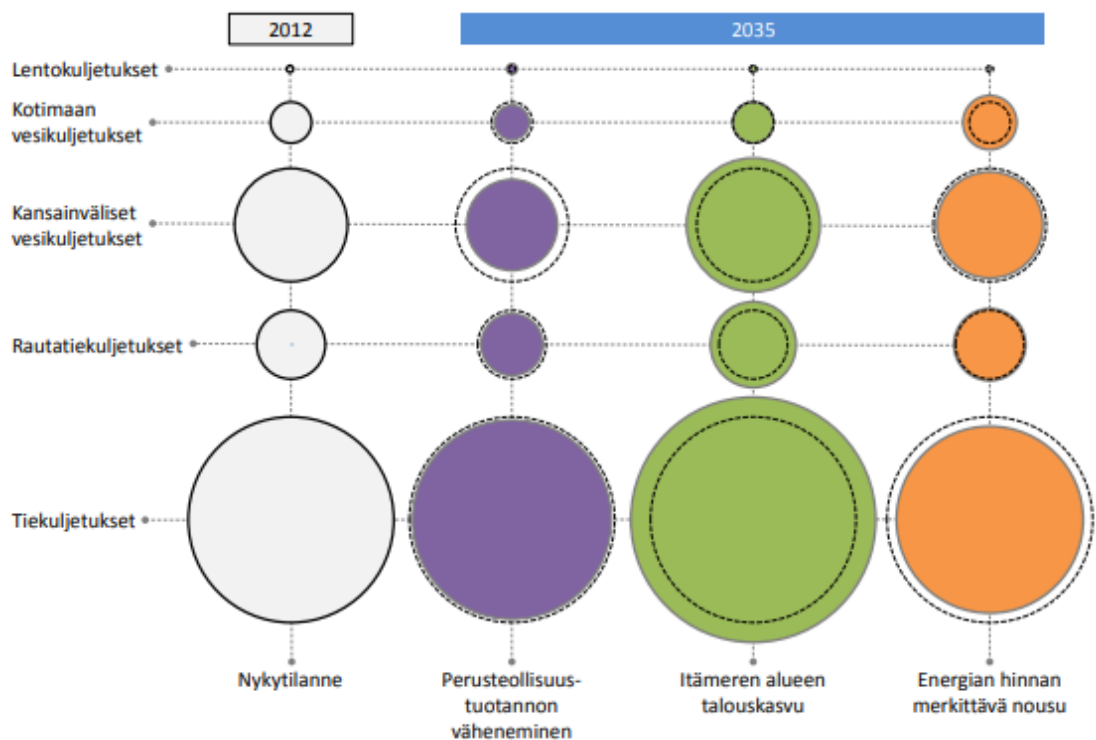
Kuva 1. Rautatiekuljetusten kysyntään vaikuttavia tekijöitä (Väylävirasto 2012)

Seuraavaksi tarkastelen kolmea mahdollista tulevaisuuden tavaraliikenteen kehityssuuntaa, jotka perustuvat Väyläviraston henkilö- ja tavaraliikenteen kehityskuva 2035 -raporttiin. Analyysissä keskitytään rautatieliikenteeseen. Kehityssuunnat ovat:

- Perusteollisuuden väheneminen
- Itämeren alueen talouskasvu
- Energian hinnan merkittävä nousu.

Perusteollisuuden väheneminen vaikuttaa suoraan rautatiekuljetusten määrään, sillä rautatiekuljetukset ovat hyvin riippuvaisia raskaan teollisuuden kuljetuksista. Näköpiirissä on kuitenkin monia kaivoshankkeita, jotka voivat avata uusia kuljetusreittejä menetettyjen tilalle. Itämeren alueen talouskasvu vaikuttaa rautatiekuljetuksiin positiivisesti, vaikkakin vähemmän kuin esimerkiksi merikuljetuksiin. Kuitenkin kasvu nostaisi myös rautatiekuljetuksiin uusia asiakasryhmiä varsinkin Venäjän liikenteen osalta. Energian globaali hinnannousu vaikuttaa negatiivisesti suurimpaan osaan valtioista. Ainoastaan suuria energiavaroja omaavat maat hyötyvät tilanteesta, kun muilla taas tuotantokustannukset nousevat. Vaikka Suomi on tässä skenaariossa selkeästi häviöjä, voi

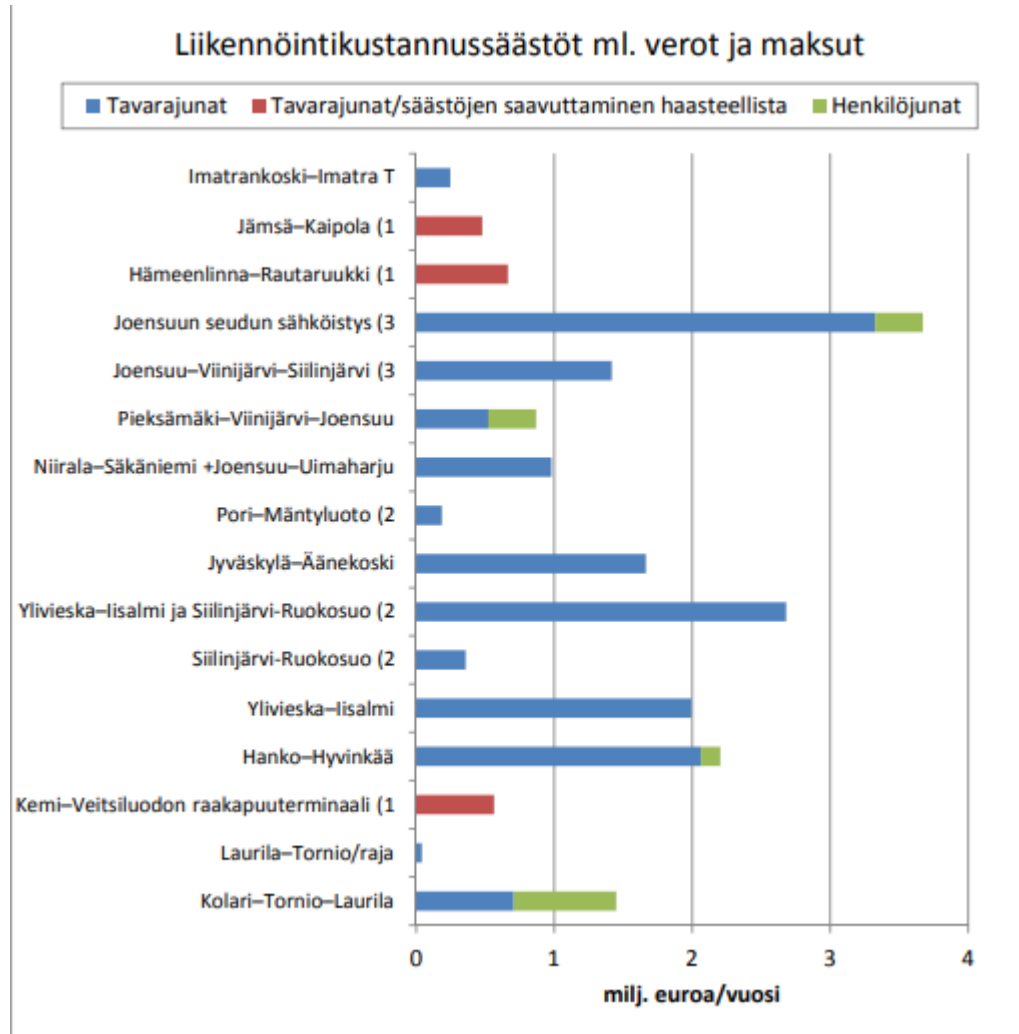
tilanne kääntyä rautatiekuljetusten voitoksi. Rautatiekuljetukset pärjäävät kustannuskilpailussa paremmin korkeiden energia hintojen vallitessa. Lisäksi tulevaisuudessa on odotettavaa, että ympäristötietoinen verotus ohjaa entistä voimakkaammin kohti ympäristöystävällisiä rautatiekuljetuksia, jotka eivät ole riippuvaisia fossiilisista polttoaineista. Poikkeuksena tietenkin rataverkon hiljaisemmat osat, jonne on sähköistyksen puutteessa operoitava dieselvetureilla. Kaiken kaikkiaan kaikissa kolmessa eri tulevaisuuden kehityssuunnassa rautateiden kokonaiskehitys on varsin vakaata verrattuna muihin kuljetusmuotoihin kuten kuvassa 2 näkyy.



Kuva 2. Arvio eri kuljetusmuotojen tavaramäärien muutoksista eri kehityssuunnissa. Ympyrän pinta-ala kuvaa tavaramäärää (tonnia/vuosi) ja sen muutosten suuruutta. (Väylävirasto 2012.)

Rataverkon sähköistykseen liittyvät poliittiset päätökset ovat merkittävä osatekijä rautatieliikenteen kannattavuudessa tulevaisuudessa. Ratojen sähköistäminen nostaa automaattisesti kuljetusreitin kannattavuutta kilpailussa tieliikennettä vastaan, olettaen että rautatieoperaattorilla on käytössään sähkövetureita operointia varten. Taloudellisen hyödyn lisäksi sähköveturilla operoidut junat ovat niin sanottua ”vihreää” liikennettä, jonka ympäristövaikutukset ovat huomattavasti pienemmät kuin tieliikenteen tai dieselillä operoidun rautatieliikenteen. Valtaosa henkilöliikennettä koskevasta rataverkosta on jo sähköistetty, joten tulevaisuudessa tehtävät sähköistykset palvelevat pääasiallisesti

tavaraliikennettä. Väylävirasto teki vuonna 2015 laajan selvityksen rataverkon sähköistyksen jatkosta. Kuvassa 3 on esitelty laskennalliset kustannussäästöt rautatieoperaattorin näkökulmasta, jos tällä hetkellä ilman sähköä olevia rata-osuuksia sähköistettäisiin. Kuvan perusteella selviää yksiselitteisesti, että tavaraliikenne olisi suurin hyötyjä lähes jokaisen hankkeen kohdalla.



Kuva 3. Sähköistyksellä saavutettavat liikennöintikustannussäästöt mukaan lukien ratamaksut ja polttoaineen valmisteverot (Väylävirasto 2015a)

Vaikka rautatieoperaattorin näkökulmasta rataverkon sähköistäminen on äärimmäisen tärkeää, on huomioitava, että sähköistyksen kustannukset lankeavat valtion maksettavaksi. Julkisen talouden haasteiden vuoksi rataverkon sähköistyshankkeet etenevät hitaasti eikä ole realistista olettaa, että montaa hanketta edistettäisiin samaan aikaan. Ympäristötietoisuuden lisääntyessä poliitikoiden on kuitenkin entistä hankalampaa vastustaa ratahankkeita, mukaan

lukien sähköistyshankkeita. Valtion on myös mahdollista verottaa uusia rataosia investointiverolla, jota maksetaan rataveron lisäksi silloin kun operoidaan tietyllä rataosuudella. Vero on kilometriperusteinen, ja tällä hetkellä sitä peritään ainoastaan oikoradalla välillä Kerava–Lahti rataosuuden investoinnin pitkän aikavälin kustannusten kattamiseen (Rautatiemarkkinoille 2019). Sähköistyshankkeissa näitä veroja ei siis ainakaan vielä ole langennut maksettavaksi rautatieoperaattoreille. Tulevaisuudessa kuitenkin on mahdollista, että hankkeiden rahoittamiseksi on keksittävä uusia keinoja, jotta valtio voi ryhtyä mittaviin infrastruktuurihankkeisiin.

Yksi rautatieliikenteen tulevaisuuden menestystekijöistä on liikenteen hallinta. Seuraava kappale perustuu VTT:n tutkimukseen Liikenteen hallinnan vaikutukset tie-, rautatie- ja meriliikenteessä (2013). Tutkimuksessa löytyi kuusi eri osa-aluetta rautatieliikenteeseen liittyen. Osa-alueista seuraavat neljä oli keskeisiä tavaraliikenteen näkökulmasta:

- Ratakapasiteetin hallinta
- Poikkeus- ja häiriötilanteiden hallinta
- Liikenteenohjaus
- Rautatie- ja tieliikenteen kohtaamisten hallinta.

Ratakapasiteetin hallinta on erittäin laaja käsite, mutta keskeisimpiä asioita tavaraliikenteen osalta ovat ratatöiden ja liikenteen yhteensovittaminen, aikataulujen laadinta, ratakapasiteetin haku/myöntäminen, ratamaksut sekä erinäiset täsmällisyysanalyysit. Kilpailun avauduttua toimijoiden määrä rataverkolla kasvaa jatkuvasti, ja Väyläviraston puolueettomana rataverkon haltijana, on luotava turvalliset, puolueettomat ja tehokkaat säännöt ratakapasiteetin hallinnalle. Vanhassa yhden operaattorin mallissa oli mahdollista tiedustella operaattorilta itseltään kiireellisyysjärjestys tapauksissa, joissa rataverkko on ruuhkautunut tietyllä rataosuudella. Tämä ei ole enää mahdollista monitoimijaympäristössä, vaan kiireellisyysjärjestys määräytyy yhteisesti sovituille malleilla. Ratatöiden yhteensovittaminen liikenteen kanssa on haastavaa tasapainoilua turvallisuuden ja tehokkuuden välillä. Turvallisinta on sulkea rataosuus kokonaan liikenteeltä, mutta tehokkuuden näkökulmasta on järkevää tehdä osa ratatöistä liikenteen ehdoilla. Kun rataverkolle yritetään saada mahtumaan mahdollisimman paljon liikennettä, korostuu myös rautatieyrityksen kyky suun-

nitella liikennettä tehokkaasti. Tehokkaiden ja asiakasystävällisten aikataulujen laadinta on hyvin haastavaa, mutta oikealla suunnittelulla ratakapasiteetista saadaan tehokas. Erilaiset rataverkon täsmällisyyden ja käytettävyyden seurannan menetelmät kehittyvät jatkuvasti ja teknologiakehityksen avulla on tulevaisuudessa entistä helpompi löytää pullonkauloja rataverkon käytettävyydessä. Ratamaksujen suuruus ja niiden kohdistaminen ovat yksi keino ratakapasiteetin hallintaan. Ratamaksujen kohdentamisessa Suomi on toiminut hyvin konservatiivisesti. Ratamaksun suuruus perustuu siihen, onko kyseessä tavara- vai henkilöliikenne ja onko käyttövoimana sähkö vai diesel. Monissa Euroopan maissa rataverkoa on kohdennettu tarkemmin ja se olisi mahdollista myös Suomessa. Kohdennetuilla ratamaksuilla on mahdollista vaikuttaa junaliikenteen sujuvuuteen ja ympäristövaikutuksiin. (VTT 2013.) Taulukossa 2 on esitelty ratamaksun suuruus ja perusteet vuonna 2019.

Taulukko 2. Ratamaksun suuruus (Rautatiemarkkinoille 2019)

Perusmaksu	Tavaraliikenne 0,1350 senttiä/ bruttotonnikilometri Henkilöliikenne 0,1308 senttiä/ bruttotonnikilometri
Ratavero	Tavaraliikenne - sähkövetoinen 0,05 senttiä/ bruttotonnikilometri - dieselvetoinen 0,1 senttiä/ bruttotonnikilometri Henkilöliikenne 0,01 senttiä/ bruttotonnikilometri
Investointivero (koskee rataosaa Kerava–Lahti)	Tavaraliikenne 0,5 senttiä/ bruttotonnikilometri Henkilöliikenne 0,5 senttiä/ bruttotonnikilometri

VTT:n (2013) mukaan liikenteenhallinnan toinen keskeinen elementti on poikkeus- ja häiriötilanteiden hallinta. Kuten edellisessä kappaleessa mainitsin, rautatieyritykset pyrkivät maksimoimaan rataverkolla liikennemääriä. Kapasiteetin maksimointi yhdistettynä siihen, että rataverkosta vain 12 % on kaksiraiteista, tekee rautatieliikenteestä herkin häiriöille. Vaikka rataverkolla tapahtuu suhteellisen vähän poikkeamia, joita ovat esimerkiksi turvalaiteviat, vaunujen kuumakäynnit ja onnettomuudet, yksittäiset poikkeamat vaikuttavat helposti suuren osaan Suomen rataverkkoa. Tämä johtuu siitä, että täyteen suunnitellulla ja yksiraiteisella rataverkolla ei ole riittävästi pelivaraa häiriötilanteiden hallintaan. Näin ollen pienikin poikkeama voi heijastua monien henkilö- sekä tavarajunien aikatauluihin. Koska rataverkkoon ei ole tulossa lyhyellä aikavälillä suuria parannuksia, nousee poikkeus- ja häiriötilanteiden hallinta hyvin tärkeään rooliin ja yhteistyön Väyläviraston ja rautatieyritysten välillä on oltava

sujuvaa. Tämän vuoksi poikkeustilannesuunnitelmia päivitetään yhteistyössä säännöllisesti.

Liikenteenohjaus on keskeisessä roolissa rautatieliikenteen hallinnassa. Liikenteenohjauksessa turvataan kulkutie junalle, vaihtotyölle tai ratatyölle. Ensimmäisjärjestyksessä liikenteenohjauksen on oltava turvallista, toissijaisesti tehokasta. Liikenteenohjauksen automatisointi ihmiseltä tietojärjestelmille on edennyt voimakkaasti 2010-luvulla ja kehitys jatkuu tulevaisuudessa. Automatisointi vähentää liikenteenohjauksen resursointia ja vähentävät inhimillisen erehdyksen mahdollisuutta. Automaatioasteen noustessa tietojärjestelmät ohjaavat liikennettä ja henkilöstö voi keskittyä poikkeustilanteiden hoitoon. Automaation haasteena on se, että automaation pettäessä poikkeustilanteen hoito voi kestää kauemmin kuin vanhalla manuaalisella mallilla. Täten riskit ovat tehokkuuden ja täsmällisyyden näkökulmasta, eivät turvallisuuden. Yksi esimerkki jo nykyään toimivista järjestelmistä on junien automaattinen kulunvalvonta, joka huolehtii siitä, että nopeusrajoitusta ja merkkejä noudatetaan. Myös kalustoa valvotaan rataverkolla automaattisesti kuumakäynti- ja pyörävoimailmaisimilla, jotka tekevät automaattisia hälytyksiä liikenteenohjaukseen (VTT 2013.)

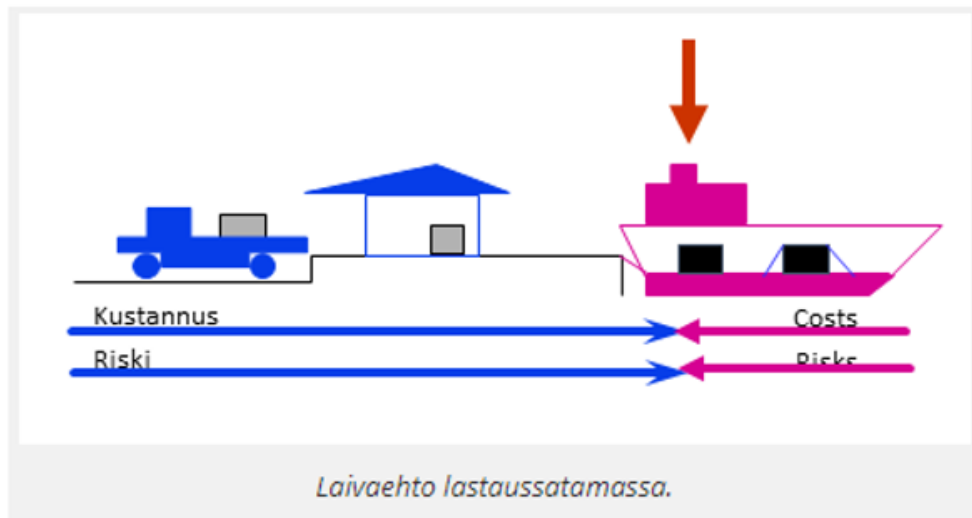
VTT:n raportissa (2013) käsitellään myös rautatie- ja tieliikenteen kohtaamisten hallintaa. Tämä tarkoittaa käytännössä tasoristeyksien turvalaitteiden parantamista tai tasoristeyksien poistamista. Tasoristeyksien onnettomuuksia voidaan vähentää eri keinoin, kevyimpänä keinona valo- tai äänivaroituslaitoksien rakentaminen ja tehokkaimpana keinona puoli- tai kokopuomilaitokset. Rautatieliikenteen sujuvuuden kannalta tasoristeyksen poistaminen on keino nostaa rataosan sallittua nopeutta. Tällä on suuria vaikutuksia henkilöliikenteeseen, mutta tavaraliikennettä nopeusrajoitusten nosto ei juurikaan auta. Tavaraliikenne on niin raskasta, että rataverkon huippunopeuksia ei päästä hyödyntämään kuitenkaan junapainon ollessa liian suuri. Tosiasia on kuitenkin se, että tasoristeysonnettomuuksien vähentyminen pienentää rataverkon häiriöitä ja näin ollen edistää myös tavaraliikenteen hallintaa. Yksikin onnettomuus katkaisee sekä henkilö- että tavaraliikenteen pitkäksi aikaa koko rataosuu- della, ja se voi vaikuttaa täsmällisyyteen jopa useita vuorokausia.

2.3 Rautatieliikenteen kansainvälisiä tulevaisuudennäkymiä

Riippumatta siitä missä valtiossa toimitaan, rautateiden kilpailukykyyn vaikuttavat pääasiallisesti samat lainalaisuudet. Rautatieliikenne pärjää parhaiten kilpailussa tiekuljetuksia vastaan silloin kun kuljetusmatkat ovat pitkiä ja kuljettava tavara raskasta. Maailmanlaajuisesti tyypillisiä rautateitse kuljetettavia tuotteita ovat kaivosteollisuuden tuotteet, kemianteollisuuden tuotteet ja lannoitteet (International Union of Railways 2015). Ympäristötietoisuuden kasvu on globaali ilmiö ja sen vaikutukset tavaraliikenteeseen, varsinkin pitkällä aikavälillä ovat suuret. Rautatieliikenne on avainasemassa kehitettäessä ympäristöystävällistä kuljetusjärjestelmää (International Union of Railways 2015). Toinen tärkeä elementti, joka luo pohjaa rautatieliikenteen menestymiselle tulevaisuudessa, on tekniikan kehittyminen. Niin Suomessa kuin ulkomailla asiakastarpeisiin vastaaminen vaatii rautatieyrityksiltä entistä innovatiivisempia ratkaisuja, joiden avulla asiakkaan kokonaistarve saadaan ratkaistua. Yrityksillä on halu supistaa omia logistiikkaorganisaatioitaan, jonka johdosta rautatieyritykseltä ostetaan mielellään ns. avaimet käteen -paketti, joka sisältää paljon muutakin kuin pelkän rautatiekuljetuksen. Jotta rautatieyritys voi tarjota laajaa logistiikkapalvelua ja löytää näin uusia asiakkuuksia, nousevat intermodaaliset kuljetukset keskeisiksi. Näiden kuljetusten, jossa rautatie- ja maantiekuljetus yhdistetään, määrä on jatkuvassa kasvussa maailmanlaajuisesti (International Union of Railways 2015). Seuraava esimerkki kuvaa kokonaislogistiikan ratkaisua. Esimerkki on teoreettinen eikä sitä ole poimittu yksittäisestä lähteestä.

Kaivos ostaa rautatieyritykseltä palvelun, jossa kaivoksen tuotannon koko kotimaan logistiikkaketju on rautatieyrityksen vastuulla. Kaivoksella on hyvin kapea logistiikkaorganisaatio, joka lähinnä huolehtii partnereiden löytämisestä, niin kotimaassa kuin ulkomailla. Rautatieyritys määrittää logistiikkaratkaisulle kokonaishinnan, joka sisältää terminaalitoiminnot kaivoksella (usein alihankkija), mahdollisen maantiekuljetuksen seuraavalle terminaalille, jossa tuote kuormataan junanvaunuihin (usein alihankkija). Lisäksi rautatieoperaattori voi vastata dokumentoinnista sekä satamaoperoinnista (usein alihankkija), jolloin asiakkaan on huolehdittava vain kuljetuksen kansainvälisestä osasta, joka alkaa merikuljetuksesta. Tässä esimerkissä rautatieyrityksen vastuut voidaan mää-

rittää jopa niin laajoiksi, että laivausehdolla ”Laivaehto Ship Term”, jossa lastinantaaja vastaa lastista lastaussataman alukseen asti, lastinantajalla tarkoitetaan käytännössä rautatieyritystä, ei oikeaa lastinantajaa eli kaivosta. Kuva 4 esittää vakiolaivausehtoa ”Ship Term”. Sen mukaan laivaussatamassa lastinantaja toimittaa tavaran alukseen.



Kuva 4. Laivaehto Ship Term (Logistiikan maailma 2019)

Valitsin esimerkkitapaukseksi hyvin laajan logistiikkapaketin, joka kuvaa logistiikkaketjun eri vaiheet mahdollisimman hyvin. Todellisuudessa asiakasratkaisut ovat monimuotoisia ja eri variaatioita on paljon. Tosiasia on kuitenkin se, että paras keino kasvattaa rautatieliikenteen osuutta tavarakuljetuksista, on tarjota laajempi palvelukokonaisuus kuin pelkkä rautatiekuljetus. Se on keino, jolla rautatieyritys maasta riippumatta, voi itsenäisesti parantaa omaa kilpailukykyään. Monet muut keinot ovat hyvin riippuvaisia politiikasta, kuten esimerkiksi rautatieinfrastruktuurin kehittämisestä.

Seuraava kappale perustuu Crozetin (2017, 425–442) artikkeliin, jossa käsitellään tavaraliikenteen kilpailun avautumista. EU:n alueella rautatieliikenteen tulevaan menestykseen vaikuttaa se, miten jäsenmaissa rautatieliikenteen kilpailun avautuminen toteutetaan käytännössä. EU:n tavoitteena on lisätä tavaraliikenteen rautatiekuljetuksia, pääajureina ympäristöystävällisyys ja kuljetusten kokonaistehokkuus. EU-lainsäädännöllä pyritään siihen, että kansalliset määräykset olisivat mahdollisimman lähellä toisiaan, jotta todellista kilpailuasetelmaa olisi mahdollista rakentaa eri jäsenmaissa toimivien rautatieyritys-

ten kesken. Jos kansalliset määräykset poikkeavat voimakkaasti muiden maiden määräyksistä, antaa se perinteiselle toimijalle automaattisen kilpailuedun kotimaassaan. Yksi esimerkki viime vuosina Suomessa tapahtuneesta yhdenmukaistamisesta on vaarallisten aineiden suojavaunumääräysten muuttuminen vastaamaan samoja sääntöjä kuin Keski-Euroopassa.

Crozetin (2017, 425–442) mukaan määräykset ovat kuitenkin kansallisia ja Euroopan unionin rautatievirasto (ERA) antaa vain ohjeita siitä, mitä asioita kansallisessa lainsäädännössä pitäisi huomioida. ERA:n tavoite on edistää Euroopan rautatiejärjestelmien yhtenäistämistä. Yhtenäistämisen päätavoitteita ovat turvallisuuden parantaminen sekä valtiorajat ilman pysähdyksiä ylittävän junaliikenteen mahdollistaminen. Tällä hetkellä eri jäsenmaiden kilpailun avautumisen tasoissa sekä toteutustavoissa on suuria eroja ja kilpailun avautumisen hitaus on yksi rautateiden tavaraliikenteen kasvun esteistä. Vaikka EU-lainsäädäntö velvoittaa jäsenmaita avoimeen kilpailuun, on jäsenvaltioiden yhteistyö ollut puutteellista. Puutteellinen yhteistyö johtaa siihen, että valtiot eivät löydä riittävän selkeitä yhteisiä pelisääntöjä, joilla ohjattaisiin markkinoiden avautumista.

Kaiken kaikkiaan rautateiden kilpailun vapauttaminen on huomattavasti vaikeampaa kuin tieliikenteen. Rautatieliikenne on aina suunniteltava ennakkoon ja rataverkon rajallinen kapasiteetti on jaettava toimijoiden kesken tasapuolisesti. Suurin haaste rautatieliikenteen markkinoille pääsyssä ovat kuitenkin suuret investointitarpeet, jotta liikennöinnin voi aloittaa. Käytännössä toiminnan käynnistäminen vaatii suuren ja pitkäketoisen asiakkuuden, jotta volyymit ovat riittävät taloudellisesti kannattavaan liiketoimintaan. Toinen vaihtoehto markkinoille pääsyssä on vakavaraiset omistajat, jotka ovat valmiita hyväksymään tappioita toiminnan ensimmäisinä vuosina. On kuitenkin huomioitava, että uusien toimijoiden tullessa markkinoille on tavoitteena kasvattaa rautateiden osuutta tavaraliikenteessä, jolloin liikenne ei välttämättä ole pois jo markkinoilla olevilta toimijoilta, vaan tieliikenteeltä. (Crozet 2017, 425–442.)

Rautateiden tavaraliikenteen murroksessa on selkeästi nähtävissä samankaltaisuuksia sekä maailmanlaajuisella, että Euroopan ja Suomen tasolla. EU:n ulkopuolella kansallisvaltioiden rajat muodostavat usein esteitä suorille rajan-

ylityksille ja kilpailun vapauttamiselle. Kuitenkin myös näissä maissa kansainvälisellä yhteistyöllä voidaan parantaa rautateiden kilpailukykyä ja sen myötä vastata tulevaisuuden ympäristö- sekä tehokkuusvaatimuksiin. EU:n tasolla taas on mahdollista yhdenmukaistaa rautateiden lainsäädäntöä entisestään. Yksi keskeinen esimerkki tästä, joka koskee Suomea, on ETCS-järjestelmän käyttöönotto Suomessa. ETCS eli European Train Control System on eurooppalainen junien kulunvalvontajärjestelmä. Järjestelmän parametreilla hallitaan junien enimmäisnopeuksia eri tilanteissa ja eri rataosuuksilla. (Väylävirasto 2015b.) Suomessa on ennestään vastaava kansallinen järjestelmä, joka on asennettu kaikkiin Suomessa toimiviin vetureihin. Nyt siirtymäaikana uudet veturit varustetaan uudella ETCS-järjestelmällä ja se asennetaan myös osaan vanhoista vetureista. Siirtymäajan jälkeen koko Suomen rataverkolla toimitaan samalla kulunvalvontajärjestelmällä kuin Keski-Euroopassa ja näin ollen esimerkiksi vetureiden kulunvalvontajärjestelmiä ei tarvitse vaihtaa, jos veturi toimii toisessa jäsenvaltiossa. Tässä yhteydessä on kuitenkin huomautettava, että Suomen Länsi-Euroopasta poikkeava raideleveys tuo omat haasteensa kalustomarkkinoille, vaikka lainsäädäntö on vapautettu. Kuitenkin kilpailun avautumisen lisäksi, yhdenmukaistamisella pystytään parantamaan turvallisuutta, kun eri jäsenmaissa on sama kulunvalvontajärjestelmä käytössä.

3 TOIMINTATAPOJEN KEHITTÄMINEN ORGANISAATIOMUUTOKSEN YHTEYDESSÄ

Onnistuneita organisaatiomuutoksia ei tehdä itse muutoksen vuoksi, vaan siksi, että yrityksellä on tarve parantaa toimintaansa. Muutos voi toki liittyä pelkästään toiminnan tehostamiseen, joita tehdään usein taloudellisesti vaikeina aikoina. Kuitenkin useimmiten organisaatiomuutoksella haetaan myös laadullisia näkökulmia eikä pelkästään kustannussäästöjä. Matkalla onnistuneeseen muutokseen on voitettava monet haasteet. Tyypillisin haaste on se, että organisaation alemmilla tasoilla muutoksen tavoitteita ei ymmärretä tai niiden koetaan olevan omaa työhyvinvointia heikentäviä. Sitouttamisella, viestinnällä ja oikealla johtamisella voidaan kuitenkin edistää muutoksen onnistumista, jos yrityksen johto on valmis panostamaan myös muutoksen tuoman epätietoisuuden poistamiseen osana implementointia.

3.1 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on hyvin tyypillinen ilmiö tilanteissa, joissa yritys muuttaa organisaatiotaan saadakseen toimintaansa parannettua. Parhaatkaan muutos-hankkeet eivät täytä tavoitteitaan, jos yritys keskittyy pelkästään muutoksen läpivientiin mahdollisimman tehokkaasti unohtaen henkilöt, joita muutos koskettaa. Muutosvastarinnan taittaminen on yrityksissä toki huomioitu, mutta silti valtaosa keskijohdosta ja alatason esimiehistä kokevat, että heillä ei ole riittäviä työkaluja henkilöstön muutosvastarinnan voittamiseen. Suurin osa henkilöistä eri organisaatiotasolla hyväksyy muutoksen periaatetasolla, mutta ei ole valmis ponnistelemaan sen eteen, että muutoksen läpivienti olisi mahdollisimman onnistunut. Ihmiset keskittyvät ensisijaisesti päivittäisten rutiinitehtävien selvittämiseen eikä muutoksen toimeenpanoon jää riittävästi aikaa. (Coleman & Thomas 2017, 124–125.) Aktiivinen ja äänekkäs muutoksen vastustaminen on harvinaisempaa, sillä se voi johtaa työnantajan työnjohdollisiin toimiin. Usein vastustus on niin sanotusti passiivista tai hiljaista vastustusta, jossa virallisesti otetaan uusi toimintamalli käyttöön, mutta todellisuudessa toimitaan lähes samalla tavalla kuin ennenkin. Nykyään tämän tyyppinen vastarinta on entistä helpompaa, sillä esimiesorganisaatiot pidetään hyvin kapeina ja töiden suorittaminen on itsenäistä. Ihmiset ovat kekseliäitä löytämään uusista työkaluista tai uusista vastuista keinoja, joilla muutos entiseen onkin varsin marginaalinen. Vastustuksen ollessa passiivista, voi alin esimiestaso pitää yllä kulis-sia siitä, että muutos on todellakin viety läpi organisaatiossa. Kulissi voi syntyä kahdella tavalla, joista toisessa esimies ei ole tietoinen passiivisesta vastarin-nasta ja kuvittelee muutoksen tapahtuneen, ja toisessa hän taas toimii alais-tensa kanssa tietoisesti lähes vanhalla toimintamallilla. Kummassakaan vaih-toehdossa esimies ei ole tehtäviensä tasalla. Yrityksen johdolle on usein hyvin tärkeää viestiä organisaatiossa, että muutos on viety läpi onnistuneesti, ja siksi johto ei helposti lue merkkejä siitä, että muutos on jäänyt puolitiehen. Tässä esimerkissä kaikilla organisaatiotasolla on subjektiivinen syy pitää yllä mielikuvaa siitä, että muutos on viety läpi ilman suurempia ongelmia, vaikka todellisuus on jotain muuta.

Muutosvastarinnan käsittely on ehkä tärkein muutosprosessin osa-alue. Toi-saalta muutosvastarintaa on helppo käyttää tekosyynä kaikkiin muutoshank-keessa tapahtuneisiin ongelmiin. Muutosvastarinnan käsittelyssä keskitytään

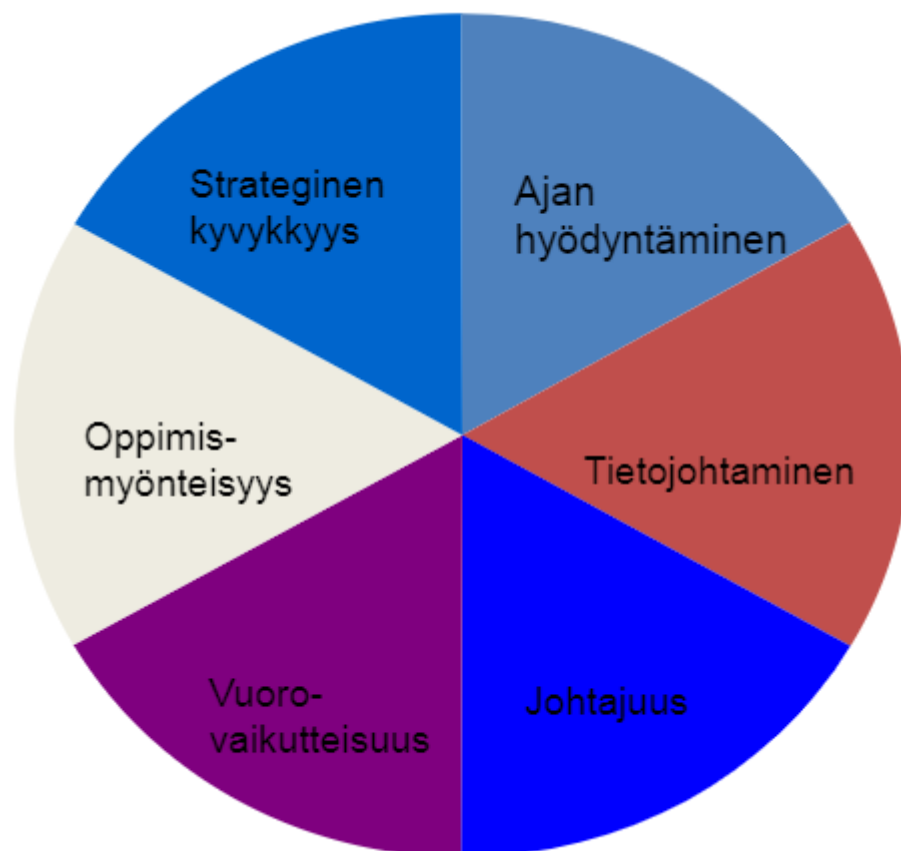
usein pelkästään työntekijätason henkilöihin, koska heidän joukossaan muutostavastarintaa avoimmin esiintyy. Tämä johtuu pääosin siitä, että he ovat olleet vähiten mukana muutoksen valmistelussa ja suunnittelussa. Muutosvastarintaa esiintyy kuitenkin myös kaikilla esimiestasoilla, mutta se ei ole niin äänekkästä kuin työntekijöiden keskuudessa, ja tämän vuoksi se voi jäädä kokonaan huomaamatta. Avainhenkilöiden vastarinta voi olla hyvinkin tehokasta, jos he kokevat muutoksen heikentävän heidän omaa asemaansa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 56.)

Kaikkein olennaisin keino muutostavastarinnan taittamiseen on ihmisten sitouttaminen muutokseen jo suunnitteluvaiheesta lähtien. Kun kaikki organisaatiotasot, joita muutos koskee, ovat mukana muutoksen suunnittelussa, on mahdollista, että muutos nähdään kaikkia hyödyttävänä toimena. Henkilöstön sitouttamisen lisäksi olisi yrityksen panostettava esimiesten muutosjohtamisen taitojen kehittämiseen. (Coleman & Thomas 2017, 134–135.) Yrityksillä on halu murtaa muutostavastarinta, mutta usein käytännön keinot ovat kateissa. Yllä mainitut henkilöstön sitouttaminen ja esimiesten kyvykkyyksien parantaminen ovat avainasemassa, mutta miten ne käytännössä toteutetaan menestyksekkäästi, on toinen asia. Kun organisaatioita kehitetään, päädytään lähes aina YT-prosessiin, jolla on varsin negatiivinen sävy henkilöstön keskuudessa. Tämä johtuu siitä, että neuvottelut johtavat usein irtisanomisiin, lomautuksiin tai etuisuuksien heikkenemiseen. Kuitenkin YT-neuvottelut ovat se foorumi, jonka työnantajan tulisi käynnistää mahdollisimman varhain, jotta henkilöstö pääsee mukaan vaikuttamaan uudistuksiin. Jos neuvotteluissa ei ole juurikaan neuvoteltavaa, menettää prosessi merkityksensä.

Esimiesten kyvykkyyden parantamisessa on helppo tilata ulkoiselta toimijalta koulutuksia, jotka koskevat vaikkapa muutosjohtamista tai valmentavaa johtamista. Todellisuus on kuitenkin se, että osa esimiehistä ei sisäistä juuri mitään koulutuksista, vaan ne ovat pakkopullaa, josta ei viedä mitään mukanaan esimiestyön arkeen. Jotta esimiestyötä voisi todella kehittää, jokaista esimiestä on tarkasteltava yksilönä. Minkälaisia esimiehiä meillä on töissä? Minkälaista esimiestä millekin organisaatiotasolle tavoitellaan? Kuuluuko esimiehen tehtäviin kaikki huoltomiestehtävistä toiminnan kehittämiseen? Onko tavoite realistinen ottaen huomioon tehtävän palkkauksen ja muut edut? Toki monipuolinen

osaaminen on esimiestyössä eduksi, mutta liian laajan tehtäväkentän vallitessa karkotetaan varmasti kyvykkäämpää väkeä muualle töihin.

Organisaation uudistumiskyky on avainasemassa muutosvistarinnan voittamisessa. Organisaation uudistumiskyky mahdollistaa sekä suunnitellut että spontaanit muutokset, jotka voivat tulla ylhäältä alas tai alhaalta ylös. Yksinkertaistettuna organisaation uudistumiskyky on kykyä jatkuvaan kehittämiseen, oppimiseen ja innovointiin. Uudistumiskyvyssä on keskeistä ymmärtää, että henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Tällöin on mahdollista luoda luovaa toimintaa ja omaehtoista oppimista tukeva työympäristö (Kianto 2013.) Uudistumiskyky ei ole mikään yksinkertainen kokonaisuus, jonka yritys voi laittaa kuntoon kerralla, mutta sen parantaminen auttaa yritystä menestymään. Entistä nopeammin muuttuvassa maailmassa kyky uudistua korostuu entisestään eikä mikään yritys voi menestyä pitkään ilman uudistuskykyä. Kuva 5 on eriteltyä uudistuskyvyn eri osa-alueet.



Kuva 5. Uudistuskyvyn koostumus (Kianto 2013)

Käsittelen seuraavaksi lyhyesti elementtien pääsisällöt. Kappale perustuu Kiannon (2013) näkemyksiin uudistuskyvystä. Strateginen kyvykkyys sisältää asiakkuuden hoitamisen näkökulmasta kriittisiä taitoja. Näistä keskeisimpiä ovat innovatiivisuus, asiakaslähtöisyys ja markkinakentän tunteminen. Johtajuuden elementti sisältää valmentavan johtajuuden kyvykkyksiä. Näitä ovat esimerkiksi kyky kuunnella, matalat hierarkiat ja ihmisten valtuuttaminen. Ajan hyödyntäminen tarkoittaa sekä ulkoista ajanhallintaa että sisäistä rytmiä. Vuorovaikutteisuus sisältää sekä sisäisen että ulkoisen yhteistyön elementtejä. Vuorovaikutteisuudessa on myös keskeistä verkostojen hyödyntäminen, luottamus ja ilmapiiri. Oppimismyönteisyyden myötä yritys näkee työntekijät voimavarana ja hyväksyy erilaisia näkökantoja sekä rakentavaa kyseenalaistamista. Oppimismyönteinen organisaatio kestää palautetta ja oppii epäonnistumisista. Tietojohtaminen sisältää sekä dokumentoidun että kokemusperäisen tiedon hallintaa. Keskeistä on tiedon hankkiminen, uuden tiedon luominen, tiedon suojaaminen sekä dokumentoidun tiedon hallinta.

Peilaan nyt edellä mainittuja uudistuskyvyn elementtejä perinteiseen tapaan johtaa muutosta. Esimerkkini on tarkoituksella kärjistetty, todellisuudessa yrityksissä on ainakin joitain oppimismyönteisen organisaation kyvykkyksiä. Perinteisessä mallissa hyvin pienessä ryhmässä, johon usein kuuluu johtoa ja projektin sisäpiiri, päätetään muutoksesta, joka koskee suurta osaa yrityksen organisaatiosta. Päätöksen jälkeen alatason esimiehet koulutetaan ja heille jaetaan materiaali, jonka avulla he voivat kouluttaa omat alaisensa muutokseen. Tässä mallissa ei juurikaan hyödynnetä mitään uudistuskyvyn elementteistä. Silti se on hyvin tyypillinen tapa toimia, sillä se ei vaadi organisaatiolta juuri mitään ylimääräistä, koska yrityksen johto luottaa siihen, että alatason esimiehet puhuvat alaisensa muutoksen puolelle. Todellisuudessa juuri mitään muutoksen sisäänajoa ei tapahdu, sillä alatason esimies keskittyy selviämään päivittäisistä rutiineistaan. Pahimmassa tapauksessa materiaali vain välitetään henkilöstölle luettavaksi, jolloin pieni osa henkilöstöstä lukee sen, tekee omat subjektiiviset ja usein varsin negatiiviset tulkinnat aiheesta ja sen jälkeen "valistaa" työtovereitaan. Työyhteisöjen pahimmat agitaattorit ovat usein aktiivisia työnantajan materiaalien lukijoita, sillä niistä saa parhaat materiaalit työyhteisön myrkyttämiseen. Kuvaamani perinteinen malli on toki kärjistetty, mutta ei kaukana todellisuudesta joissain yrityksissä. Vaikka uudistumiskyvyn

kehittäminen on pitkä tie ja vaatii resursseja, sitä kuitenkin kannattaa tehdä. Muutosvastarinnan hinta on vielä korkeampi.

3.2 Muutos eri tasoilla

Nykyinen työelämä haastaa niin yksilöitä kuin organisaatioita uudistumaan voimakkaasti. Muutosvauhti on niin nopeaa, että sen huomioiminen kaikessa yrityksen tekemisessä on erittäin tärkeää. Rohkeimmissa arvioissa ennustetaan, että 85 % vuoden 2030 työpaikoista on vielä kokonaan keksimättä (Helle & Varamäki 2019). Eri lähteet arvioivat lähitulevaisuuden muutosvauhtia eri lailla, mutta yhteistä on kuitenkin tietoisuus siitä, että työelämän murros tulee vain kiihtymään entisestään. Seuraavissa kappaleissa käsittelen muutosta eri tasoilla ja eri näkökulmista, joita kaikkia yrityksen tulisi huomioida muutoksen keskellä. Esimiehet yrityksissä keskittyvät helposti muutoksen jälkeiseen lopputulokseen, mutta laadukas muutosjohtaminen vaatii paneutumista kaikkiin kolmeen muutoksen pääelementtiin, jotka ovat lopputulos, vaikuttamisen keinot ja ihmisten tunteiden huomioiminen muutoksessa. Näitä kaikkia elementtejä johdetaan henkilöjohtamisen keinoin ja ne ovat välttämättömiä laadukkaan muutoksen saavuttamiseksi. (Cameron & Green 2015, 5–6.)

3.2.1 Muutos yksilötasolla

Tämä luku perustuu Cameronin ja Greenin (2015) kirjoitukseen yksilötason muutoksesta. Uuden oppiminen vaatii aina ponnisteluja ja usein uutta oppiesamme olemme hyvin keskittyneitä, jolloin suoritus on usein hyvä. Alkuopiskelun jälkeen kuitenkin tulee nopeasti suvantovaihe, jolloin muutos on jollain tavalla sisäistetty, muttei kuitenkaan vielä kunnolla. Yksilön valppaus kuitenkin herpaantuu alkujännityksen jälkeen, jolloin riski virheille kasvaa.

Cameron ja Green (2015) korostavat myös sitä, että yksilön persoonalla ja henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on erittäin suuri merkitys muutoksen vastaanottamisessa. Henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat tietenkin luonteenpiirteet, vahvuudet ja heikkoudet, mutta myös henkilön tausta. Eri ihmiset ovat kokeneet erilaisia muutoksia työssä ja yksityiselämässä, toisilla näitä on ollut paljon ja toisilla vähän. Kokemus vaikuttaa myös kykyyn vastaanottaa muutos yksilötasolla. Esimiehillä on neljä päätapaa viedä muutosta eteenpäin yksilötasolla. Käyttäytymiskeskeisessä lähestymistavassa on tärkeää, että alaisilla on

näköpiirissä selkeä palkinto uuden mallin omaksumisesta. Kognitiivisessa lähestymistavassa taas keskeisintä on motivaation ja lopullisen päämäärän linkittäminen. Psykodynaaminen tapa korostaa yksilöllistä käsittelyä sekä muutoksen aiheuttamien tunteiden käsittelyä. Humaaninen lähestyminen perustuu taas siihen, että esimies on hyvin aito ja uskoo alaisten haluun kasvaa ja kehittyä.

3.2.2 Muutos tiimitasolla

Cameron ja Green (2015) käsittelevät myös tiimitason muutosta. Tiimejä voi olla hyvin erilaisia, koska tarpeet perustaa tiimejä ovat monimuotoisia. Vaikka tiimejä voi olla monenlaisia, perustarve tiimien perustamiselle on kuitenkin usein sama. Tiimin tehtävä on ratkaista yrityksen monimutkaisia haasteita, joita ei ole mahdollista ratkoa yksilötasolla.

Tiimin kehityksessä keskeiset elementit ovat tiimin päämäärä, roolit, sovitut toimintamallit ja ihmissuhteet tiimin sisällä. Tiimiä johtavan esimiehen täytyy käydä läpi muutoksen vaikutukset yllä mainittuihin elementteihin. Muutoksen keskellä parhaiten toimii tiimi, jossa on erityyppisiä jäseniä. Erilaiset lahjakkuudet ja persoonat tukevat toisiaan, vaikka erilaisuus tuo toki myös jännitteitä. Tiimi, jossa on hyvin samanlaisia henkilöitä, ei ole tehokkain eikä paras vastaanottamaan muutosta. (Cameron ja Green 2015.)

3.2.3 Muutos organisaatiotasolla

Muutoksen käsittelyssä organisaatiotasolla Cameron ja Green (2015) käyttävät neljää eri metaforaa, jotka ovat kone, politiikka, organismi ja joustava muutos. Konelähtöinen organisaatiomuutos on hyvin perinteinen, jossa keskitytään projektijohtamiseen ja hyvin suunniteltuun toimintaan. Poliittinen malli on myös hyvin keskeinen lähestymistapa, jossa työntekijä pyritään voittamaan muutoksen puolelle tarjoamalla työntekijälle parempaa ”poliittista asemaa” yrityksessä muutoksen jälkeen.

Organismimetaforalla tarkoitetaan hyvin vapaata muutoksen läpivientiä niin, että ihmiskeskeisesti lasketaan muutosvastarinnan määrää ja lisätään muutoshalukkuutta. Joustavan muutoksen metafora on realistisin malli, siitä miten muutos todella rantautuu läpi organisaation. Siinä otetaan huomioon useiden

muuttujien vaikutus ja se, että ihmiset monesti reagoivat eri tavalla kuin mitä oli odotuksena. (Cameron ja Green 2015.)

3.2.4 Muutoksen johtaminen

Ihmisten johtaminen muutoksen keskellä on haastavampaa kuin työhön liittyvien rutiinien johtaminen. Perinteisesti hyvä muutosjohtaja on ollut karismaattinen visionääri, jonka esimerkkiä seuraten yritys ottaa harppauksen tuntemattomaan. Tällaisen johtajan asiaosaaminen ei välttämättä ole korkealla tasolla, mutta hän osaa innostaa ihmisiä ja saa heidät näkemään asiat haluamallaan tavalla. Hän luottaa siihen, että käytännön asiat kyllä hoituvat, kunhan ihmiset on saatu voitettua muutoksen puolelle. Tämä ei kuitenkaan ole ainoa oikea tapa johtaa muutosta, sillä myös vähemmän karismaattinen henkilö, joka huolehtii sekä ihmisten hyvinvoinnista että käytännön järjestelyistä, voi menestyä hyvin muutosjohtajana. Muutoksen johtamisessa voi menestyä tai epäonnistua monin eri tavoin. Menestymisessä rohkeus ja hyvä itsetuntemus ovat keskeisiä elementtejä. Lisäksi muutosta on jaksettava johtaa alusta loppuun asti, eikä hyvä muutosjohtaja kyllästy hankkeeseen heti kriittisimmän vaiheen onnistuttua, vaan hän johtaa laadukkaasti alusta loppuun. Hyvä muutosjohtaja tekee oikea-aikaisia ratkaisuja ja on aidosti kiinnostunut muutoshankkeesta. Henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi on keskeistä löytää oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin, ja huolehtia että he ovat motivoituneita viemään muutoksen loppuun asti. (Cameron & Green 2015.)

Muutoksen johtamisessa keskeistä on myös viestintä, jota ei voi ulkoistaa viestintäorganisaatiolle. Oikeanlainen viestintä osana muutoksen johtamista voi olla ratkaiseva, onnistuuko hanke vai ei. Tyypillisin viestintävirhe on se, että asioista kerrotaan liian yleisellä tasolla, jolloin ihmiset eivät kiinnostu eivätkä sitoudu muutokseen. Muutosviestinnän kulmakiviä ovat käytännönläheiset esimerkit, joiden kautta ihmiset voivat peilata muutokset omaan työhönsä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 67.)

3.2.5 Muutosagentti

Cameron ja Green (2015) käsittelevät myös muutosagenttia, joka voi toimia joko sisäisesti tai ulkoisesti. On tärkeää tunnistaa näiden kahden ero, sillä ne ovat hyvin erilaisia muotoja. Sisäisellä muutosagentilla on jo lähtökohtaisesti

tiedossa yrityksen perustiedot ja muutostarpeet. Ulkoinen konsultointi tuo taas tuoreen näkemyksen ilman menneisyyden rasitteita, sillä ulkoinen konsultti käsittelee mahdollista muutosta täysin ulkopuolisen silmin. Agentti voi keskittyä esimerkiksi ihmisten johtamiseen, asioiden johtamiseen, konsultointiin tai tiettyyn tiimiin.

Yritys voi haluta agentin ottavan tietyn roolin, joita ovat esimerkiksi asiantuntija, lisäresurssi tai myötäilijä. Muutoksen konsultointi voi sisältää muun muassa organisaatiokäyttäytymistä, henkilökohtaista käyttäytymistä, organisaatiomalleja, tutkimusta, muutosmallien etsintää tai asiakkaan kyvykkyyden nostoa. Kirjo on suuri ja siksi on tärkeää, että yrityksen kanssa on sovittu, mitä ja miten asioita halutaan kehittää. (Cameron ja Green 2015.)

3.3 Ihmiset muutoksen keskiössä

Ihmiset ovat yrityksen tärkein voimavara. Usein muutoksessa ihmiset jäävät kuitenkin sivuosaan, ja yrityksen johto keskittyy liikaa organisaatiomalleihin ja muutoksella teoriassa saavutettaviin parannuksiin. Onnistuneessa muutoksessa ihmisten sitouttaminen muutokseen on yhtä aikaa tärkein ja vaikein osa muutosta. Muutos on helppo suunnitella ylätasolla ja asettaa se keskijohdolle toteutettavaksi, mutta ilman todellista suunnitelmaa toteutuksen läpiviennistä alusta loppuun asti ihmiset huomioiden, muutoksen hyödyt jäävät pahasti suunnitellusta. On myös huomioitava se, että yrityksen liiketoiminta ja organisaatio palvelevat eri loppukäyttäjiä. Liiketoiminnan loppukäyttäjä on yrityksen asiakas, mutta organisaation loppukäyttäjä on yrityksen henkilöstö (Swann 2018, 40). Toki on huomioitava, että oikein rakennettu organisaatio palvelee myös asiakasta, mutta se tapahtuu lähinnä onnistuneen liiketoiminnan kautta.

Yrityksen organisaation tarkoitus on taas saada henkilöstöstä paras suoritus irti ja sen saamiseksi on henkilöstöä myös kuunneltava organisaatiomuutoksia tehdessä. Myös muutoksia tehdessä on otettava huomioon ihmisten luovuus ja nähtävä se voimavarana. Luova työ voi olla hyvinkin tehokasta. Luova ja ihmiskeskeinen muutoksen hallinta haastaa johdon ja lähiesimiehet toimimaan uudella tavalla. Luovasti johdettu muutos sitouttaa henkilöstön myös yrityksen tavoitteisiin, kunhan henkilöt löytävät muutoksesta myös omien henkilökohtaisten tavoitteiden täyttymisen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 14.)

Organisaation kehittäminen on monitasoinen haaste, eikä ole yhtä oikeaa tapaa sen toteuttamiseen. Olisi helppoa rakentaa organisaatio, jossa varmasti kaikki työt ehdittäisiin tehdä huolellisesti, jos tehokkuusnäkökulmasta ei tarvitsisi huolehtia laisinkaan. Tässä mallissa tehottomuuden lisäksi toinen haaste on parhaiden tekijöiden tylsistyminen vähiin haasteisiin, jolloin he eivät jää yhteen töihin. Toinen äärisuunta, jota yritykset käyttävät koko ajan entistä enemmän, on organisaation tai sen osan vienti niin äärimmilleen, että töiden laadukas suorittaminen on mahdotonta. Tässä äärisuunnassa henkilöstökulut pysyvät maltillisina, mutta yrityksen on oltava tarkkana, ettei tietyn organisaatio-osan supistaminen aiheuta kohtuutonta kuormitusta henkilökunnalle. Liian tiukalle tai huonosti järjestetty organisaatio laskee työhyvinvointia, mikä taas estää yritystä saavuttamasta liiketoiminnallisia tavoitteitaan. Yritystoiminta on yhteisötoimintaa, joka rakennetaan henkilöstön ympärille. Organisaatiot ovat alustoja, joilla luodaan ihmisille riittävästi rakenteita, jotta he tuntevat päävastuualueensa. Rakenteita ei pidä luoda liikaa, jotteivat ne rajoita ihmisten kykyä tehdä parhaansa yrityksen hyväksi. Organisaatio kannattaa rakentaa niin yksinkertaiseksi kuin mahdollista ja muistaa, että jokainen organisaatiomalli on vain koe, jota on syytä kehittää tulevaisuudessa. (Swann 2018, 69–70.)

Organisaation rakentamisessa on tärkeää ottaa huomioon ne kyvykkyydet mitä henkilöstöstä löytyy ja miettiä rakenteita myös sen kautta. Modernin esimiehen on pystyttävä johtamaan erilaisia ryhmiä eri tavalla. Ryhmällä ei tarkoiteta tässä yhteydessä tehtävänkuvaa, vaan kykyä vastaanottaa muutosta. Jos esimies ei pysty johtamaan erilaisia ryhmiä eri tavalla, toimii hän tiedostamattaan kehityksen esteenä. (Arikoski & Sallinen 2007, 25.)

Organisaatiota täytyy kehittää liiketoimintaa vastaavaksi, mutta entistä enemmän yritysten kannattaa muodostaa tehtävänkuvia ihmisten vahvuuksien ympärille. Tällainen esimerkkitalanne tulee, kun joku keskeisessä asemassa ollut henkilö siirtyy joko yrityksen sisällä tai ulkopuolelle toisiin tehtäviin. Tässä tilanteessa helposti kaivetaan lähteneen henkilön tehtävänkuvaus esiin, ja laiteaan tehtävä uudelleen hakuun. Tässä ei sinänsä ole ongelmaa, mutta työnantajan kannattaisi hoitaa asia niin, että lopullinen tehtävänkuvaus selviää valitun henkilön taustan ja ominaisuuksien perusteella. Tällöin ei automaattisesti

etsitä kopiota lähteneelle henkilölle, vaan annetaan organisaatiolle mahdollisuus uusiutua ja kehittyä. Uuden henkilön löydyttyä voidaan vastuualueet jakaa hieman uudella tavalla, jolloin myös ne henkilöt, joiden työsopimus ei muutu, saavat uusia haasteita. Oikeiden ihmisten löytäminen on kriittistä yrityksen menestymiselle. Oikea ihminen ei ole se, jolla on vaikuttavin tausta, vaan se, joka on oikeasti oikea henkilö kyseiseen tehtävään, persoona ratkaisee. Kun oikea ihminen on löydetty, häntä ei pidä sitoa liikaa tehtävänkuvauksella. Jos hän saa vapaasti toteuttaa itseään ja saavuttaa omia henkilökohtaisia tavoitteitaan, myös yrityksen tavoitteet saavutetaan. (Swann 2018, 114.)

Oikean ihmisen löytämisen logiikka on teoriassa helppoa, mutta yritysten täytyy kilpailla osaajista, eikä kilpailussa pärjää, jos yrityskuva on huono ja työmarkkinat toimivat normaalisti. Huonon yrityskuvan vallitessa on helppo ajautua negatiiviseen kierteeseen, jossa joudutaan valitsemaan henkilöitä, jotka eivät ole parhaita kyseiseen tehtävään. Näille henkilöille on taas asetettava tiukoja normeja työnteon suhteen, joka entisestään heikentää työnantajakuvaa ja karkottaa parhaita hakijoita.

Työpisteen sijainti ja ominaisuudet ovat keskeisiä asioita henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Työpiste voi olla virtuaalinen tai fyysinen ja oikealla työpistepoliitikalla yritys voi oikeasti parantaa tuottavuuttaan. Työpisteen ainoa syy olla olemassa on se, että se mahdollistaa työntekijälle olosuhteet, jossa hän voi antaa parhaansa työnantajan hyödyksi. (Swann 2018, 141.) Työpisteiden oikea määrä ja sijoittelu asettaa työnantajalle haasteita, sillä sekä hajasijoittelulla että keskittämisellä on omat hyötynsä ja haittansa. Keskitetyn ratkaisun hyötynä on parantunut tiedonkulku keskitetyn työryhmän sisällä, mutta hajautetussa ratkaisussa päästään hyödyntämään paremmin paikallisosaamista. Kun toiminnot on keskitetty maantieteellisesti hyvin kauas esimerkiksi itse tuotantolaitoksesta, katoaa helposti päivittäinen yhteys, vaikka nykyteknologia tarjoaa erinomaiset mahdollisuudet yhteydenpitoon etänä. Keskitetyn ratkaisun etuja ovat usein myös tehokkuuteen liittyvät tekijät. Kun eri toimintoja saadaan keskitettyä saman tilaan, on helpompi yhdistää tehtäviä ja näin löytää henkilöstösäästöjä. Haasteena keskittämisessä kuitenkin on se, että samalla usein menetetään arvokasta osaamista, koska osa ihmisistä ei ole valmis muuttamaan työn perässä. Myös niiden, jotka suostuvat työpisteen siirtoon,

työtyytyväisyys todennäköisesti laskee ja sillä on vaikutusta muutoksen kannattavuuteen.

Etätyö lisääntyy jatkuvasti ja moni yritys ilmoittaa jo työpaikkahakemuksissa sen yhdeksi työsuhteen eduista. Tekniikan kehittyessä etätyö sopii entistä paremmin moniin tehtäviin. Etätyön teettämisessä luottamus työntäjän ja työntekijän välillä on entistä tärkeämpää, sillä etätyö perustuu luottamukseen. Tällä hetkellä etätyötä käytetään varsinkin asiantuntijatehtävissä, sillä esimerkiksi esimiestehtävien laadukas suorittaminen vaatii ihmisten kohtaamista paikan päällä. Etätyö toimii parhaiten, kun siihen on selkeät pelisäännöt, joissa sovitaan esimerkiksi, että työntekijä voi pitää yhden työpäivän viikossa etätyöpäivänä huomioiden työntäjän tarpeet. Ihmiset ovat erilaisia ja mahdollisuus hoitaa keskittymistä vaativia tehtäviä poissa työpisteen keskittymishaasteista voi oikeasti tuottaa hyviä tuloksia. Etätyö ei kuitenkaan sovi kaikkeen työhön ja se kärjistää työntäjän ja työntekijän välejä, jos luottamus osapuolten välillä ei ole kunnossa.

Sijainnin ja etätyön lisäksi on monia eri asioita, joissa työntäjä voi onnistua tai epäonnistua luodessaan toimitiloja työntekijöilleen. Klassinen virhe on tuoda liikaa ihmisiä liian pieneen tilaan, jolloin varsinkin introvertit henkilöt kärsivät tilanteesta pahasti. Toimitiloihin panostamalla yritys voi kuitenkin aidosti parantaa henkilöstön tyytyväisyyttä ja sen myötä yrityksen kannattavuutta.

Aidosti ihmislähtöisellä työpaikalla työntäjä huolehtii siitä, että työympäristö on järjestetty sellaiseksi, että ihmiset pystyvät tekemään parhaan suorituksensa. Työntäjän vastuu on järjestää asiat niin, että työntekijät voivat ottaa vastuun omasta työstään. Itsenäisen työtavan suosiminen ja erilaisuuden hyväksyntä parantavat aidosti tuottavuutta. Yhdistelmä rauhoittumistiloja ja toisaalta yhteistyötiloja, tuovat usein parhaan kokonaisuuden, kunhan on huolehdittu, että molempia on riittävästi. Ihmislähtöisellä työpaikalla asioiden kyseenalaistaminen on jatkuvaa ja kulttuuri on sellainen, että ongelmakohtien rakentava kritisointi on hyväksyttävää. Avoimen keskustelukulttuurin vallitessa ongelmat eivät patoudu, vaan niihin puututaan ja parannuskeinoja etsitään yhdessä. (Swann 2018, 173.)

Periaatteessa ihmislähtöisen työpaikan luominen on yksinkertaista, mutta todellisuudessa eri toimialoilla ja eri tehtävissä on monia rajoittavia tekijöitä, joiden vuoksi ei voida antaa henkilöstölle vapaita käsiä toimia. Hyvänä esimerkkinä toimialasta voidaan pitää rautatieliikennettä, jossa on paljon lakisääteistä sääntelyä. Nämä lait ja määräykset sitovat työnantajaa, ja kokonaisille henkilöstöryhmille on luotava lukuisia sääntöjä, joihin henkilöstö ei juurikaan pääse vaikuttamaan. Vaikka nämä säännöt keskittyvät lähinnä turvallisuuteen, on kirjo niin laaja, että se auttamatta määrittää työnkuvaa ja siihen liittyviä pelisääntöjä. Kuitenkin rautatieliikenteen toimialaan liittyy paljon muutakin, ja on olemassa lukuisia asioita, joihin voidaan ottaa henkilöstö aktiivisesti mukaan, jos vain halutaan. Esimerkiksi konttorissa tehtävää työtä voi organisoida hyvin vapaasti, ihmiset huomioon ottaen. Muutoksissa on kuitenkin huomioitava se, että ihmisillä menee muutoksien käsittelyssä usein huomattavasti enemmän aikaa kuin työnantajan tavoiteaikataulussa on ajateltu. On myös tärkeää, että tunnistaa missä muutoksen perusvaiheessa organisaation henkilöt ovat. Perusvaiheita on kolme: 1. muutosvastarinta, 2. surutyö eli vanhasta poisoppiminen ja 3. uuden oppiminen eli muutoksen varsinainen toteuttaminen. (Arikoski & Sallinen 2007, 68.) Tilanteissa, joissa muutoksen implementointi ei onnistu, syynä voi olla se, että työnantaja uskoo henkilöstön olevan jo kolmannessa vaiheessa, vaikka pahimmassa tapauksessa ollaan vielä vaiheessa yksi.

Teknologian vaikutus työyhteisössä tulee yhä kasvamaan. Usein teknologiaa pidetään uhkana työpaikoille sen automatisoidessa työvaiheita, joita ihminen ennen teki. Oikea teknologian hyödyntäminen voi kuitenkin olla voimavara ihmiskeskeisessä työyhteisössä, jossa teknologia sitoo ihmiset yhteen. Henkilöstö kannattaa osallistua teknologiahankkeisiin, sillä myös näissä hankkeissa pätevät samat perussäännöt kuin muissa muutoshankkeissa. Jos henkilöstö ei pääse vaikuttamaan tulevien työkalujensa suunnitteluun, myös tehokkuus- ja työhyvinvointinäkökulmista joudutaan tinkimään. (Swann 2018, 181.)

Teknologisten ratkaisujen muutoshankkeissa usein on haasteena se, että resurssoinnin näkökulmasta on vaikea saada henkilöstöä riittävästi mukaan. Usein perustetaan projektiorganisaatio, joka parhaassa tapauksessa sisältää edustuksen kaikista hankkeeseen liittyvistä organisaatioista. Hankkeen monimutkaisuudesta ja laajuudesta riippuen nämä projektiorganisaation jäsenet

ovat joko osa- tai kokoaikaisesti projektissa. Näiden henkilöiden valintaprosessi on yksi avaintekijöistä onnistuneessa projektissa. Parhaassa tapauksessa jokaisesta organisaatiosta saadaan parasta osaamista mukaan. Näitä paikkoja ei saisi missään tapauksessa täyttää sosiaalisin perustein henkilöille, joille ei enää löydy tehtäviä perusorganisaatiossa. Kuitenkin myös tätä tapahtuu, koska kyseiset ratkaisut ovat työnantajalle helppoja organisoida, parhaiden kykyjen irrottaminen päivittäisistä tehtävistä taas ei. On myös huomioitava se, että vaikka projektiryhmä olisi tehtäviensä tasalla, on sen aktiivisesti selvittävä asioita muusta organisaatiosta, sillä pieni otos organisaatiosta ei koskaan tiedä riittävästi kaikesta asiaan liittyvästä. Jotta teknologinen muutos toisi toivottuja parannuksia, on myös muun organisaation raivattava riittävästi aikaa projektiorganisaation kysymyksiä varten.

Luvussa 3.3 on käsitelty ihmisiä muutoksen keskiössä monesta eri näkökulmasta. Kaikissa näkökulmissa yhdistävänä tekijänä on ihmisten mukaanotto muutokseen. Vaikka yritys viestisi aktiivisesti ja monikanavaisesti yrityksessä käynnissä olevista muutoksista, mutta ihmiset eivät näe muutoksen taustoja eikä hyötyjä, jää muutos puolitiehen. Parhaita tuloksia saadaan, kun ihmisille annetaan valtaa ja vastuuta löytää paras keino muutoksen läpivientiin. Muutoksen pilotoinnit rajatulla alueella tuovat mahdollisuuksia kokeilla myös radikaalimpia uudistuksia, joita ei koko organisaation tasolla uskallettaisi ottaa käyttöön ilman pilotointia. Ihmisille on annettava mahdollisuus vaikuttaa ja tehdä aloitteita, joita käsitellään vakavasti, vaikka ne olisivat radikaaleja. Yrityksissä, joissa kehitysehdotuksia tulee runsaasti, löytyy ehdotusten seasta varmasti myös varteenotettavia ratkaisuja. (Swann 2018, 206.) Ihmisläheisen yritysten muodostumiseen vaikuttavat monet tekijät, joista yrityksen koko on ehkä merkittävin.

Suurissa konserneissa ihmiskeskeisyyden arvostaminen on sinänsä monimutkaista, koska pelkkä ylimmän johdon sitoutuminen ei vielä riitä. Ihmiskeskeinen muutosjohtaminen on ulotettava myös keskijohtoon ja alimpaan esimiestasoon, sillä jokaisen organisaatiotason on oltava toimintatavan takana, jotta se onnistuisi. Haastavinta muutoksen läpivienti on yleensä alimman esimiestason työssä, sillä näissä tehtävissä on useimmiten suurin määrä alaisia. Jotta viesti menisi samansisältöisenä läpi suuren organisaation, on yrityksissä mah-

dollisuus käyttää niin sanottuja hissipuheita, joiden sisältö on suunniteltu keskitetysti. Hissipuheen on tarkoitus olla osa esimiehen työkalupakkia muutoksen läpiviennissä, mutta se on osattava muokata esimiehen itselleen luontevaan muotoon, jotta viesti on vakuuttava. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 75.) Positiivisen muutoshenkisyyden luominen työntekijätasolle on vaativaa ja aikaa vievää työtä, ja se ei onnistu pelkillä sähköisillä viestintäkanavilla. Jotta työntekijät saadaan muutoksen taakse, on alimman esimiestason tehtävä harvivoimin töitä informoiden, keskustellen ja kysymyksiin vastaten unohtamatta tietenkään muutokseen liittyvien parannusehdotuksien eteenpäinvientiä. Usein johdon huolenaiheena on se, miten työntekijät suhtautuvat muutokseen, mutta olisi myös hyvä huolehtia keskijohdon ja alimman esimiestason motivaatiotekijöistä, jotta he jaksavat olla muutoksen moottoreina.

4 TOIMEKSIANTAJA JA KÄYTETYT MENETELMÄT

Tämän työn toimeksiantaja on VR Transpoint, joka on osa VR Group konsernia. VR Groupin liiketoimintadivisioonat ovat VR Transpoint eli tavaraliikenne sekä Matkustajaliikenne. Kolmas konsernin suuryksikkö on Junaliikennöinti, joka tuottaa sekä tavara- että matkustajaliikenteen vetopalvelut eli veturit ja veturinkuljettajat. Lisäksi konserniin kuuluu muutamia tytäryhtiöitä, joita ovat esimerkiksi VR Fleetcare, Pohjolan Liikenne sekä Avecra (VR Group 2019).

VR Transpointin rautiologistiikan organisaation kolme pääryhmää ovat palvelutuotanto, suunnittelu ja ohjaus sekä myynti. Lisäksi rautiologistiikassa on kaksi pienempää organisaatiota, jotka ovat kehitys ja teknologia sekä turvallisuus. Palvelutuotanto on organisaatioista ylivoimaisesti suurin henkilömäärällä mitattuna ja se on jaettu viiteen eri alueeseen, jotka ovat Kaakkoinen, Eteläinen, Läntinen, Pohjoinen ja Itäinen. Tämän työn tutkimukset keskittyvät pääasiallisesti palvelutuotannon Kaakkaisen alueen toimintoihin. Kaakkoisella alueella ratapihatyönohjaus, joka on selvitykseni keskiössä, on järjestetty niin, että toimipisteitä on kolme ja ne sijaitsevat Kotkassa, Kouvolassa ja Imatralla. Näiden toimintojen kehittäminen on keskeistä Kaakkaisen alueen asiakaspalvelun ja tehokkuuden eteenpäin viemisessä. Varsinkin asiakastiedotuksen osalta kehitettävää on, jotta VR Transpointin asiakkaat saavat mahdollista kul-

jetushäiriöistä oikea-aikaisesti ja oikealla tavalla tiedon. Tämän vuoksi selvityksessäni käsittelen myös tavaraliikenteen asiakastiedotusta, joka kuuluu suunnittelun ja ohjauksen valtakunnalliseen organisaatioon.

Työelämälähtöisessä selvityksessäni pyrin löytämään oikean mallin, jonka avulla ratapihoilla päästään uuden organisaation ja työskentelytapojen avulla entistä parempiin tuloksiin. Hankkeeni tarkoitus on tuottaa yrityksen johdolle taustatietoa tulevaisuutta varten. Työhöni tarvitsen lähdemateriaalia organisaatiomuutoksista ja toiminnan kehittämisestä organisaatiomuutoksen jälkeen, tietoa yrityksen tahtotilasta, tietoa asiakastiedottajan sekä ratatapihatyönohjaajien työnkuvista. Tietoa kerään ulkoisista lähdemateriaaleista sekä yrityksen sisäisistä materiaaleista ja avainhenkilöiden haastatteluista. Lisäksi työkokemukseeni perustuvat havainnot ja kontaktini yrityksessä tuovat syventävää tietoa, jotta voin tehdä perusteltuja kehitysideoita liittyen aiheeseen. Monipuoliset tehtävät yrityksessämme ovat tuoneet minulle havaintojen kautta hyvät pohjatiedot tutkimukseni suorittamiseen. Tästä huolimatta tarvitsen syventäviä tietoja, joita alan kerätä ulkoisista ja sisäisistä lähdemateriaaleista toukokuusta 2019 alkaen.

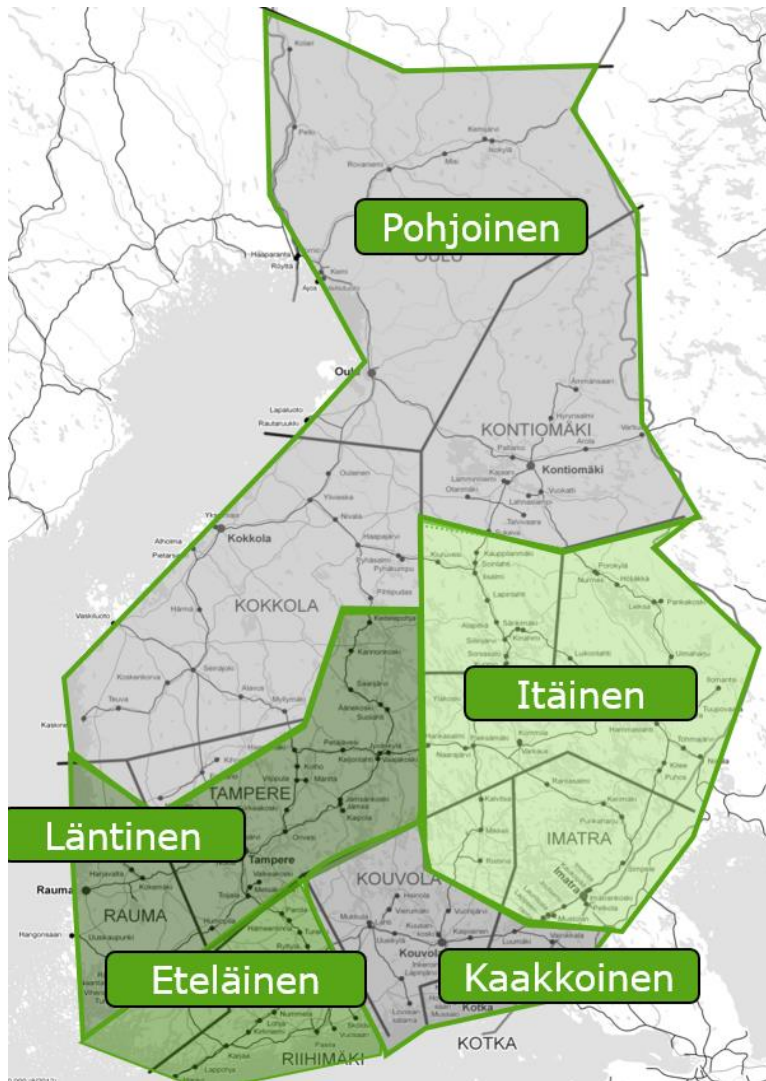
Kirjallisten materiaalien lisäksi teen kesäkuussa 2019 vierailun VR Transpoin-tin operaatiokeskukseen, jossa suoritan haastatteluja ja teen havaintoja tavaraliikenteen asiakastiedottajan työhön liittyvistä seikoista. Lisäksi vierailen syksyn 2019 aikana kaikissa Kaakkoisen alueen ratapihaohjauksissa. Vierailuilla teen havaintoja sekä haastattelen vuorossa olevia ratapihatyönohjaajia sekä heidän esimiehiään. Vierailuilla kerättyjen havaintojen, työkokemukseni yrityksessä, sekä kirjallisten materiaalien yhteistuloksena teen kehitysehdotuksia liittyen Kaakkoisen alueen toimintoihin. Työni tavoitteena on esitellä toimenpiteitä, joiden avulla palvelutuotannon Kaakkoisen alueen asiakaspalvelu, työnohjohto ja tiedotus voitaisiin järjestää asiakkaita parhaiten palvelevalla tavalla. Jokaisen kehitysehdotuksen osalta esitän perusteluja sekä vahvuuksista että heikkouksista.

5 NYKYTILAN KUVAUS

Luvussa 5 käsittelen palvelutuotannon Kaakkoisen alueen ratapihatyöohjauksen nykyisiä toimintoja, esimiestyötä ja haasteita. Lisäksi käsittelen operaatiokeskuksen asiakastiedotusta, joka kuuluu suunnittelun ja ohjauksen organisaatioon.

5.1 Palvelutuotannon Kaakkoisen alue

VR Transpointin rautatielogistiikan valtakunnallinen palvelutuotanto on jaettu viiteen eri alueeseen, joista Kaakkoisen alue on maantieteellisesti pienin, mutta liikenne- ja henkilöstömääriltään suurin. Alue sisältää monia suuria tavaraliikenteen ratapihoja, joista mainitsen tässä vain muutaman keskeisimmän. Vainikkala on yksi neljästä rautatieliikenteen raja-asemasta Suomen ja Venäjän välillä. Vainikkala on liikennemääriltään asemista suurin, ja ainoa raja-asema, joka toimii vuorokauden ympäri, myös viikonloppuisin. Kouvola taas on keskeinen liikenteen solmukohta, jonka järjestelyratapihalla käsitellään valtaosa eteläisen ja itäisen Suomen tavaraliikenteestä. Kaakkoisella alueella sijaitsee myös Suomen suurin tavaraliikenteen satama HaminaKotka. Satamaa palvelevat Mussalon, Hovinsaaren ja Haminan ratapihat, joiden kautta suuri osa idänliikenteen transitokuljetuksista sekä kotimaanliikenteen viennistä kulkevat. Nykyiseen Kaakkoiseen alueeseen kuuluva alue oli aiemmassa organisaatiomallissa kolmen eri palveluyksikön alueella. Uudistuksen myötä kokonaisliikennevirrat, jotka kulkevat Vainikkalasta Kouvolan kautta Kotkan ja Haminan satamiin, ovat yhdellä alueella, ja kokonaisuudesta vastaa aluepäällikkö. Uuden aluejaon perusteena on käytetty liikennekokonaisuuksien saamista yhteisen alueorganisaation hallintaan, jolloin asiakaspalvelua voidaan parantaa ja tehostaa (VR Transpoint 2018). Kuvassa 6 on esitetty palvelutuotannon aluejako, joka astui voimaan 1.1.2019.



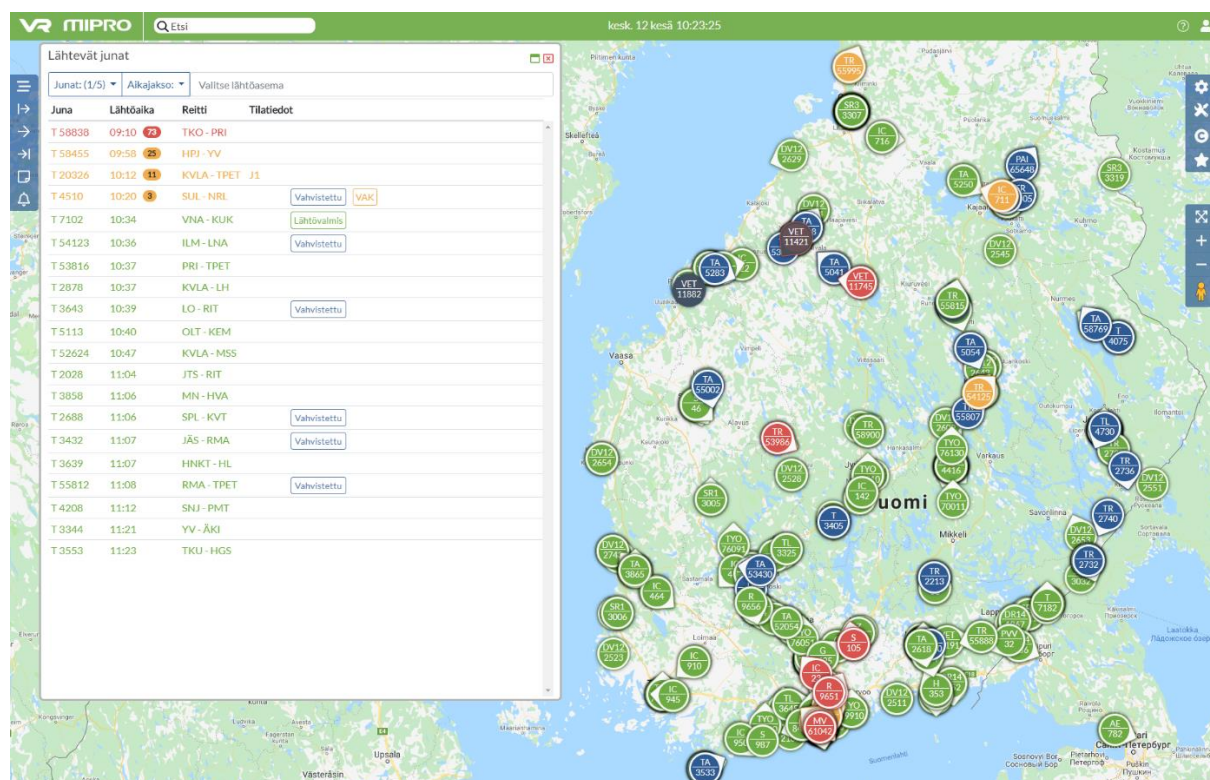
Kuva 6. Palvelutuotantoalueet 2019

Nykytilan tarkempi kuvaus perustuu työkohteissa suoritettuihin vierailuihin, joissa tein havaintoja sekä haastattelin työvuorossa olevia henkilöitä. Lisäksi haastattelin työpisteiden esimiehet sekä Kaakkoisen alueen aluepäällikön, jotta sain kattavan kuvan, sekä työntekijän, että työnantajan näkökulmasta. Ratapihaohjausvierailut suoritin seuraavasti: Kotka 6.9., Kouvola 10.9. ja Imatra 16.–17.9. Haastatteluissa käsitelimme työelämälähtöisen selvitykseni keskeisiä teemoja, jotka ovat asiakaspalvelu, työnjohto, tiedotus ja ratapiha-työnohjaajien esimiestyö. Kokonaiskuvan saamiseksi haastattelin aluepäällikön 17.10., jolloin käsitelimme samoja teemoja kuin muissa palvelutuotannon haastatteluissa. Olin sopinut aluepäällikön kanssa tehtävän haastattelun viimeiseksi, sillä haastattelun näkökulmana oli koko Kaakkinen alue ja siihen liittyvä kehittäminen. Tätä tavoitetta varten oli tärkeää, että paikalliset haastattelut oli jo käyty läpi kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Haastattelujen tulokset sisältävät työn toimeksiantajan määrittelyn mukaan luottamuksellisia tietoja, ja

siksi niitä ei ole raportoitu tässä opinnäytetyön julkisessa versiossa. Toimeksiantajalle toimitetussa versiossa tulokset on sen sijaan raportoitu yksityiskohteisesti. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että tuloksissa oli havaittavissa kirjallisuuskatsauksessa esitettyjä aiheita kuten henkilöstön osallistaminen ja organisaatiomuutokseen liittyvät haasteet ja mahdollisuudet.

5.2 Operaatiokeskuksen tavaraliikenteen asiakastiedotus

VR Yhtymä Oy:n liiketoimintadivisioonat ovat matkustajaliikenne ja logistiikka eli tavaraliikenne. Näiden lisäksi yhtiön keskeinen organisaatio on junaliikennöinti, joka tuottaa vetopalvelut sekä matkustajaliikenteelle että logistiikalle. VR Yhtymä Oy on keskittänyt junaliikenteen ohjauksen, häiriöhallinnan sekä asiakastiedotuksen operaatiokeskukseen, joka sijaitsee VR:n pääkonttorilla Pasilassa. Operaatiokeskuksessa kaikilla divisioonilla on omat vastuualueensa, mutta toisaalta eri divisioonat toimivat yhteistyössä häiriötilanteissa, sillä junaliikenteen häiriöt vaikuttavat usein sekä matkustaja- että tavaraliikenteeseen. Operaatiokeskuksessa toimiminen vaatii nopeaa tilannehahmottamista ja asioiden riippuvuuksien ymmärtämistä vaikutuksineen. Kuva 7 on näyte Mipro-järjestelmästä, jota hyödynnetään operaatiokeskuksessa junaliikenteen kokonaistilanteen hallinnassa.



Kuva 7. Mipro-tilannekuva

Tavaraliikenteen kuljetustenohjaustiimi toimii osana operaatiokeskusta. Tiimi valvoo päivätasolla kuljetussuunnitelmien toteuttamista ja vastaa koko tavaraliikenteen häiriöhallinnasta. Asiakastiedottaja on osa tiimiä, jonka muut jäsenet ovat vuoropäällikkö ja kolme kuljetustenohjaajaa. Kuljetustenohjaajien vastuut on jaettu seuraavasti: Itä-Suomen tuotekuljetukset, Länsi-Suomen tuotekuljetukset ja raakapuukuljetukset. Asiakastiedottaja vastaa tiedottamisesta valtakunnallisesti ja vuoropäällikkö vastaa rajaliikenteestä ja toimii vuoro esimiehenä. Koska tavaraliikenne pyörii vuoden jokaisena päivänä ja ympäri vuorokauden, myös kuljetustenohjaustiimi toimii 24/7.

Tutustuessani asiakastiedotuksen työhön 11.–13.6. pääsin seuraamaan monia työvaiheita sekä esittämään kysymyksiä vuorossa olevalle asiakastiedottajalle. Lisäksi haastattelin tavaraliikennepäällikköä, joka vastaa tavaraliikenteen kuljetustenohjauksesta. Seuraavissa kappaleissa kuvaan asiakastiedotuksen nykytilaa. Kuvaus perustuu havaintoihini, sekä vierailun aikana suorittamiin haastatteluihini. Haastattelujen tulokset sisältävät työn toimeksiantajan määrittelyn mukaan luottamuksellisia tietoja, ja siksi niitä ei ole raportoitu tässä opinnäytetyön julkisessa versiossa. Toimeksiantajalle toimitetussa versiossa tulokset on sen sijaan raportoitu yksityiskohtaisesti. Yleisellä tasolla voidaan mainita, että haastattelut keskittyivät asiakastiedotukseen sekä ratapihaohjauksien ja operaatiokeskuksen väliseen yhteistyöhön ja niissä nousi esiin työyhteisölle tyypillisiä havaintoja muun muassa työnjaosta ja tehtävänkuvista.

6 ASIAKKAIDEN NÄKEMYKSIÄ ASIAKKUUDEN KEHITYSTARPEISTA

VR Transpointin projektipäällikkö on tehnyt laajan selvityksen yrityksen asiakkaiden näkemyksistä liittyen VR Transpointin vahvuuksiin ja heikkouksiin. Keskeinen osa selvitystä on avainasiakkaiden muutostarpeiden tunnistaminen, jotta VR Transpointin kehityshankkeet vastaavat mahdollisimman hyvin asiakastarpeisiin. Koska kaiken kehityksen pitäisi tähdätä paremman asiakaskokemuksen luomiseen, haastattelin projektipäällikön 12.6. ja pääsen hyödyntämään hänen tekemänsä selvityksen tietoja opinnäytetyössäni. Luku 6 perustuu tähän haastatteluun. Haastattelun tulokset sisältävät työn toimeksiantajan määrittelyn mukaan luottamuksellisia tietoja ja siksi niitä ei ole raportoitu tässä opinnäytetyön julkisessa versiossa. Toimeksiantajalle toimitetussa versiossa

tulokset on sen sijaan raportoitu yksityiskohtaisesti. Julkisesti voidaan todeta, että haastattelu vahvasti yleisesti tunnettua käsitystä asiakaskokemuksen merkityksestä palveluorganisaation menestymiselle.

7 TEHOKKUUDEN JA ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMINEN

Luvussa 7 käyn läpi asioita, joita kehittämällä VR Transpointin olisi mahdollista saavuttaa parempia tuloksia sekä asiakaspalvelun että tehokkuuden osalta. Ehdotukset perustuvat opinnäytetyöni lähdekirjallisuuteen, yrityksessä suorittamiini haastatteluihin sekä oman työkokemukseni tuomiin havaintoihin. Tuloksia voidaan käyttää ensisijaisesti palvelutuotannon Kaakkoisella alueella, mutta tietoja voidaan hyödyntää soveltuvin osin myös valtakunnallisella tasolla. Jaan kehitysideat neljään eri pääalueeseen, joista kolme ensimmäistä eli asiakaspalvelu, työnjohto ja tiedotus, muodostavat ratapihatyönohjaajan työn pääroolit. Neljäntenä aiheena käsittelen ratapihatyönohjaajien esimiestyötä, jolla on keskeinen rooli siinä, että ratapihaohjauksissa onnistutaan entistä paremmin tulevaisuudessa. Kehitysideat sisältävät työn toimeksiantajan määrittelyn mukaan luottamuksellisia tietoja ja siksi niitä ei ole raportoitu tässä opinnäytetyön julkisessa versiossa. Toimeksiantajalle toimitetussa versiossa tulokset on sen sijaan raportoitu yksityiskohtaisesti. Yleisesti voidaan todeta, että kehitysideoiden lähtökohdina ovat asiakaspalvelun sekä työ- ja rautatieturvallisuuden kehittäminen, jotka molemmat ovat toimeksiantajan toiminnan keskeisiä kulmakiviä.

8 YHTEENVETO

Toiminnan kehittämisessä on oltava tiedossa selkeät lähtökohdat sekä tietenkin päätavoitteet. Työelämälähtöisessä selvityksessäni olen pyrkinyt huomioidaan kaksi pääelementtiä, jotka ohjaavat nykyisin kaikkia VR Transpointin kehityshankkeita. Nämä elementit ovat asiakaspalvelu ja turvallisuus. Vaikka tehokkuus ei ole kumpikaan näistä, on molemmissa elementeissä taustalla myös tehokkuus, sillä ilman kannattavuutta ei ole taloudellisia edellytyksiä myöskään panostaa tuleviin kehityshankkeisiin.

Työelämälähtöisen selvityksen taustalla on 1.1.2019 tehty organisaatiomuutos, jonka johdosta VR Transpointin tuotannon aluejako muuttui. Tehty muutos loi vain puitteet toiminnan kehittämiselle ja nyt on tärkeää löytää konkreettisia

keinoja toiminnan kehittämiseen uusilla tuotantoalueilla. Työnantajan toimeksiannossa keskeisessä roolissa ovat ratapihatyönohjaajat, sillä heidän työpanoksensa on tärkeässä roolissa asiakaskokemuksen ja tehokkuuden näkökulmasta. Sain tarkasteltavakseni kolme ratapihatyönohjaajan toimenkuvaan liittyvää pääroolia, jotka ovat asiakaspalvelu, työnjohto ja tiedotus. Työ rajattiin Kaakkoiselle alueelle, mutta työn tuloksia on mahdollista hyödyntää myös valtakunnallisesti.

Opinnäytetyön aiheen ja keskeisten teemojen selvittyä aloitin työn aktiivivaiheen toukokuussa 2019. Yhdistin lähdekirjallisuuden ja oman työkokemukseni tuomaa näkemystä ja aloin jäsenellä ketkä olisivat yrityksessä avainhenkilöitä tuomaan näkemystä annettuun toimeksiantoon. Kesäkuussa haastattelin operaatiokeskuksessa tavaraliikennepäällikköä sekä operaatiokeskuksen asiakastiedottajaa. Samoihin aikoihin haastattelin myös keskeisen asiakasprojektin projektipäällikköä, jotta saisin myös asiakasnäkökulmaa selvitykseeni. Näiden haastattelujen jälkeen vuorossa olivat syyskuun ratapihaohjausvierailut, joiden lomassa haastattelin myös työpisteiden esimiehet. Jo ennen tätä oli itselleni tullut ajatus siitä, että myös ratapihatyönohjaajien esimiestyö on liitettävä selvitykseen. Ajatus voimistui ryhmäesimieshaastatteluissa. Lokakuussa haastattelin Kaakkoisen alueen aluepäällikön, jotta sain rakennettua kokonais kuvan paremmin. Haastattelu oli viimeisenä, jotta minulla oli jo kerättyinä paikallishaastattelujen tiedot, jotka auttoivat viemään keskustelua eteenpäin.

Työelämälähtöistä selvitystä tehdessäni kehittämistoimien pääsuunnat vaihtelivat muutamaan otteeseen ja huomasin että alun perin tekemäni suunnitelma muuttui matkan varrella. En koe sitä kuitenkaan ongelmana, sillä uskon valinneeni oikeat haastateltavat henkilöt, joiden näkemysten perusteella työn pääpainopisteitä oli mahdollista tarkentaa. Kaikki haastateltavat olivat hyvin yhteistyökykyisiä ja minulle jäi kuva, että osalla haastateltavista oli tarve saada mielipiteensä kirjatuksi ja yrityksen tietoon. Kaikista haastatteluista minulle jäi kuva, että kävimme hyvän keskustelun, joka oli mielestäni tärkeä asia.

Vaikka haastatteluissa tuli esiin hyviä näkökulmia, luvun 7 kehittämisehdotukset ovat kuitenkin muodostuneet kokonaistiedon perusteella, eikä mikään yksittäinen haastattelu ole ollut niin sanotusti ratkaiseva. Yhdistelmä lähdekirjalli-

suutta, avainhenkilöiden haastatteluja sekä oma työkokemukseni loivat yhdessä pohjan kehittämisehdotuksille. Toimeksiantajayrityksellä on käynnissä kehityshankkeita, joiden sisältöön osaa työelämlähtöisen tutkimukseni kehitysehdotuksista voidaan hyödyntää taustatietona. Toisaalta osa johtopäätöksistä on kerätty tulevia, vielä aloittamatta olevia hankkeita varten.

LÄHTEET

- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Cameron, E. & Green, M. 2015. Making Sense of Change Management. 4. uudistettu painos. Lontoo: Kogan Page Limited.
- Coleman, S. & Thomas, B. 2017. Organizational Change Explained. Lontoo: Kogan Page Limited.
- Crozet, Y. 2017. Rail freight development in Europe: how to deal with a doubly-imperfect competition. *Transportation Research Procedia, Volume 25, 2017, Pages 425–442*. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352146517307275> [viitattu 19.6.2019].
- Helle, P. & Varamäki, A. 2019. Tulevaisuuden työelämää muotoilemassa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.workdaydesigners.com/> [viitattu 25.6.2019].
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- International Union of Railways. 2015. A global vision for railway development. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://uic.org/IMG/pdf/global_vision_for_railway_development.pdf [viitattu 18.6.2019].
- Kianto, A. 2013. Päivitetty 3.9.2013. Organisaation uudistumiskyvyn kehittäminen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://docplayer.fi/4306390-Organisaation-uudistumiskyvyn-kehittaminen.html> [viitattu 24.6.2019]
- Liikenne- ja viestintäministeriö. 2016. Päivitetty 21.11.2016. Suomen ja Venäjän välinen rautatieliikennesopimus voimaan 22.12.2016. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.lvm.fi/-/suomen-ja-venajan-valinen-rautatieliikennesopimus-voimaan-22-12-2016-912418> [viitattu 22.5.2019].
- Logistiikan maailma. 2019. Laivausehdot. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/kuljetus/merikuljetus/laivausehdot/> [viitattu 18.6.2019].
- Rautatiemarkkinoille. 2019. Tervetuloa rautatiemarkkinoille. WWW-dokumentti Saatavissa: <http://www.rautatiemarkkinoille.fi/ratamaksujarjestelma> [viitattu 23.5.2019].
- Swann, A. 2018. The Human Workplace. Lontoo: Kogan Page Limited.

Valtioneuvosto. 2019. Osallistava ja osaava Suomi. WWW-dokumentti. Päivitetty 6.6.2019. Saatavissa: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161662/Osallistava ja osaava Suomi 2019 WEB.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161662/Osallistava_ja_osaava_Suomi_2019_WEB.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 10.6.2019].

VR Group. 2019. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.vrgroup.fi/fi/> [viitattu 9.10.2019]

VR Transpoint. 2018. Isot investoinnit vetokalustoon, vaunuihin ja tietojärjestelmiin. WWW-dokumentti. Päivitetty 17.12.2018. Saatavissa: <https://www.vrtranspoint.fi/fi/vr-transpoint/linked/artikkeli/isot-investoinnit-vetokalustoon-vaunuihin-ja-tietojarjestelmiin--171220180925/> [viitattu 15.5.2019].

VTT. 2013. Liikenteen hallinnan vaikutukset tie-, rautatie- ja meriliikenteessä. WWW-dokumentti. Päivitetty elokuussa 2013. Saatavissa: <https://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T111.pdf> [viitattu 21.5.2019].

Väylävirasto. 2012. Henkilö- ja tavaraliikenteen kehityskuva 2035. WWW-dokumentti. Päivitetty 23.10.2012. Saatavissa: https://julkaisut.vayla.fi/pdf3/lts_2012-36_henkilo_ja_tavaraliikenteen_web.pdf [viitattu 20.5.2019].

Väylävirasto. 2015a. Rataverkon jatkosähköistys. WWW-dokumentti. Päivitetty 29.1.2015. Saatavissa: https://julkaisut.vayla.fi/pdf8/lts_2015-04_rataverkon_jatkosahkoistys_web.pdf [viitattu 21.5.2019].

Väylävirasto. 2015b. Suomen kansalliset ERTMS/ETCS-parametrit. WWW-dokumentti. Päivitetty 10.6.2015. Saatavissa: https://julkaisut.vayla.fi/pdf8/lo_2015-20_suomen_kansalliset_web.pdf [viitattu 19.6.2019].