



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Linda Varpula

Prosessien välisen toimintamallin kehittäminen suunnitteluyksikössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Kone- ja tuotantotekniikan tutkinto-ohjelma

Insinöörityö

11.11.2020

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Linda Varpula Prosessien välisen toimintamallin kehittäminen suunnitteluyksikössä 29 sivua + 3 liitettä 11.11.2020
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Kone- ja tuotantotekniikka
Ammatillinen pääaine	Tuotantotekniikka
Ohjaajat	Lehtori Markku Saarnio Resurssisuunnittelun päällikkö Pauli Silvonen, VR Yhtymä
<p>Insinööriyössä oli tavoitteena kehittää suunnitteluyksikön prosessien välille uusi toimintamalli. Tavoitteena oli määrittää prosessi yrityksessä, kartoittaa nykytilanne ja niiden pohjalta luoda uusi toimiva toimintamalli prosessien välille. Työ tehtiin VR Yhtymä Oy:lle.</p> <p>Työssä selvitettiin prosessin kulkua koko organisaatiossa ja sitä tarkennettiin projektin kannalta olennaiselle tasolle eli suunnitteluyksikön työtehtäviin asti. Prosessissa osallisena oli suunnitteluyksikön kaksi toimintoa, resurssisuunnittelu ja -ohjaus. Työn lähtökohtia selvitettiin ensin yleisellä tasolla ja nykytilan kartoitukseen tehtiin tarkempaa selvitystyötä. Insinööriö oli kehitysprojekti, jossa selvitettiin työn lähtökohdat itsenäisesti ja nykytilanteen kartoitukseen käytettiin eri menetelmiä. Työ toteutettiin haastattelemalla asiantuntijoita, osallistumalla nykyiseen toimintamalliin sekä luomalla kyselylomake työhön olennaisesti osallistuvalla henkilöstölle.</p> <p>Insinööriyössä saatiin kyselyn tulosten perusteella selville, että muutokselle on tarvetta. Nykyiseen toimintamalliin ei oltu täysin tyytyväisiä, sillä se ei palvele prosessin molempia vaiheita. Prosessin nykyinen toimintamalli oli käytännössä palaveri, jossa prosessin virtauksyksikkönä toimii informaatio. Tulosten perusteella muutosta haluttiin, sillä koettiin, että palaveri on väärässä ajankohdassa ja tällöin ei ole enää mahdollista vaikuttaa asioihin. Lisäksi esiin nousi struktuurin puute ja koko nykyisen mallin kyseenalaistaminen.</p> <p>Kyselyyn saatiin tarpeeksi vastauksia, joten tuloksia voidaan pitää vertailukelpoisina. Vastausten ja esiin tulleiden kehitysideoiden pohjalta luotiin uusi toimintamalliehdotus. Uudessa toimintamallissa ajankohtaa muutetaan tai järjestetään kokonaan uusi samantyyppinen prosessien välinen luovutuskäytäntö. Lisäksi tehtiin selkeä yksiselitteinen pohja, jota voidaan käyttää struktuurin luomiseksi ja lopuksi vielä tiiminen välille luotiin yhteinen palautekanava.</p> <p>Uusi toimintamalliehdotus on helposti muokattavissa ja työssä saatuja tietoja voidaan käyttää pohjana jatkokehitykselle. Työn pilotoinnin jälkeen yrityksessä päätetään ehdotuksen lopullisesta käyttöönotosta ja jatkokehityksen suunnasta.</p>	
Avainsanat	prosessi, prosessin kehittäminen, struktuuri, toimintamalli

Author Title Number of Pages Date	Linda Varpula Development of an Inter-Process Operating Model in the Planning Unit 29 pages + 3 appendices 11 November 2020
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Mechanical and Production Engineering
Professional Major	Production Technology
Instructors	Markku Saarnio, Senior Lecturer Pauli Silvonen, Head of Resource Planning
<p>The objective of this Bachelor's thesis was to develop a new operating model between the two processes in the planning unit. The aim of the thesis was to define the process in the company and chart the current situation. The goal was to create a new functional operating model between the processes. This thesis was commissioned by VR Group Ltd.</p> <p>The thesis examined the organization's processes and the processes were specified to a level that was essential for the project. There were two functions involved in the process, resource planning and management. The thesis was started by inspecting the starting points of the assignment at the general level and it continued with a more detailed examination of the current state. The data was collected by interviewing experts, participating in the current operating model and creating a questionnaire.</p> <p>Based on the results of the questionnaire, it was discovered that there is a need for change. The current operating model of the process was in practice a meeting, where information acts as the flow unit of the process. Based on the results of the questionnaire, the time of the meeting was wrong, and the structure is missing. The whole current operating model was questioned. A sufficient number of responses were received to the questionnaire so that the results could be considered comparable. Based on the responses, a new operating model was created. In the new operating model, the date is changed, or a completely new meeting of the same type is arranged. In addition, a new template was created that can be used to create the structure. Finally, a joint feedback channel was created between the two teams.</p> <p>As a result, the new operating model proposal is easy to edit, and the information obtained in the thesis can be used as a basis for further development. The new operating model is piloted and after that, the company will decide on the final implementation of the proposal and the direction of further development.</p>	
Keywords	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	VR Konserni	2
2.1	VR Group	2
2.2	Junaliikennöinti	3
2.2.1	Vetopalvelut	3
2.2.2	Suunnitteluyksikkö	3
2.2.3	Operaatiokeskus	3
3	Tuotanto	4
3.1	Suunnittelu tuotannossa	4
3.2	Ohjaus tuotannossa	4
3.3	Resurssit	5
4	Prosessi	6
4.1	Määritelmä	6
4.2	Prosessin kehittäminen	7
4.3	Prosessin kuvaaminen	9
4.4	Prosessin johtaminen	10
4.5	Prosessi vs. projekti	11
5	Prosessien välisen toimintamallin kehittäminen	13
5.1	Prosessi yrityksessä	13
5.1.1	Prosessi junaliikennöinnissä	13
5.1.2	Prosessi suunnitteluyksikössä	14
5.1.3	Resurssisuunnittelu	15
5.1.4	Resurssiohjaus	16
5.1.5	Suunnittelun ja ohjauksen työtehtävät	17
5.2	Työn lähtökohdat	18
5.2.1	Nykytilan määrittäminen	19
5.2.2	Käytettävät menetelmät	19
5.2.3	Ongelmakohdat	20

5.3	Työn suoritus	20
5.3.1	Tiedonhankinta	21
5.3.2	Tiedon analysointi	22
5.3.3	Ratkaisun ideointi ja pohdinta	25
5.4	Uusi toimintamalli	26
6	Yhteenveto	29
	Lähteet	30
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselylomake	
	Liite 2. Kyselyn vastukset	
	Liite 3. Jakson luovutuspohja	

1 Johdanto

Insinööriytyö on kehitysprojekti, jonka tavoitteena on kehittää suunnitteluyksikön prosessien välille uusi toimintamalli. Tavoitteena on, että samassa prosessiketjussa olevien kahden eri prosessin välille saadaan toimiva ja yhtenäinen luovutuskäytäntö.

Työ tehdään VR Groupille junaliikennöinnin suunnitteluyksikköön. Yksikkö vastaa veturikuljettajien ja vetureiden resursoinnista pitkän tähtäimen suunnitelmista aina päivittäiseen käyttöön saakka. Insinööriytyössä keskitytään resurssisuunnittelun (pitkän tähtäimen suunnittelun) ja käytönsuunnittelun (päivittäisen ohjauksen) välisten toimintatapojen strukturointiin.

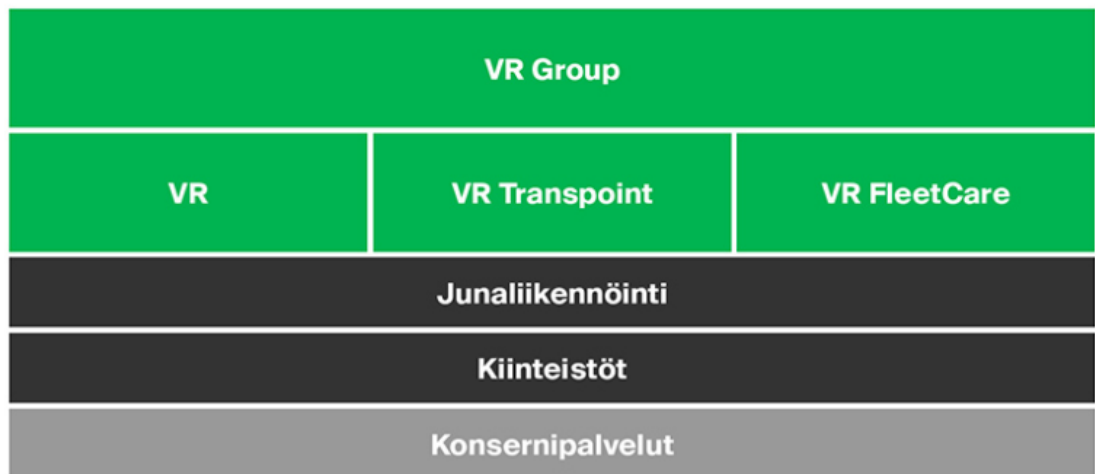
Resurssisuunnittelu vastaa veturinkuljettajille suunniteltavista ja julkaistavista työvuorojen sisällöistä ja työvuoroluetteloista. Käytönsuunnittelu puolestaan vastaa suunnitelmien toteutuksesta ja ohjauksesta. Näiden kahden prosessin välillä ei ole yhtenäistä strukturoitua siirtokäytäntöä. Prosessi siirtyy eteenpäin hyvin vaihtelevin metodein. Siirrettävistä tiedoista ei ole olemassa selkeää yhteistä linjaa, joten kaikkea oleellista tietoa ei välttämättä saada aina siirrettyä. Työssä keskitytään siis prosessien väliseen jaettavaan tietoon ja tiedonsiirron kehitykseen.

Insinööriytyön teoriaosuudessa käydään läpi tuotannonsuunnittelun ja prosessien yleisperiaatteita. Lopullisena tuloksena kartoitetaan prosessin kulku yrityksessä ja tiedonsiirron lähtötilanne. Näiden pohjalta kehitetään uusi strukturoitu toimintamalli, joka palvelee molempia prosessin vaiheita mahdollisimman hyvin.

2 VR Konserni

2.1 VR Group

VR-Yhtymä OY eli VR Group on kokonaan Suomen valtion omistama yritys. VR lyhenteenä tulee valtionrautateista. VR Group on matkustuksen, logistiikan ja kunnossapidon palveluyritys. VR Group pääasiallisia liiketoimintoja ovat matkustajaliikenne (VR), logistiikka (VR Transpoint), kunnossapito (VR FleetCare) ja kiinteistöyksikkö. Kunnossapidon yksikkö on nykyään VR Groupin tytäryhtiö. Kaikkia liiketoimintoja tukee junaliikennöinnin ja konsernipalvelujen tukitoiminnot (kuva 1).



Kuva 1. VR Groupin liiketoiminnot [1].

Yrityksen liiketoiminnot palvelevat niin kuluttajia kuin yritysasiakkaita. VR Group toimii pääasiassa kotimaan ja Venäjän markkinoilla. VR hoitaa koko Suomen matkustajaliikennettä kaukoliikenteessä ja pääkaupunkiseudulla lähiliikenteessä. Yrityksellä on myös tavaraliikennettä, joka ulottuu ympäri Suomen, aina ulkomaille asti. Koko VR Group konsernissa työskentelee noin 6000 henkilöä, ja yrityksen liikevaihto on vuosittain noin miljardi euroa. [1.]

2.2 Junaliikennöinti

Junaliikennöinti on VR Groupin pääasiallisten liiketoimintojen tukitoimi. Se vastaa mm. vetureiden omistuksesta, kunnossapidosta ja investoinneista. Lisäksi vastuulla on junaliikenteen sähköenergian ja polttoaineen hankinta sekä energiatehokkuus. Tärkeimpiä asiakkaita ovat junaliikenteen matkustajat ja logistiikan asiakkaat. Junaliikennöinti tekee tiivistä yhteistyötä matkustajaliikenteen ja logistiikan kanssa. Junaliikennöinti voidaan jakaa vielä pienempiin osiin niiden toimintojen mukaan. Seuraavissa luvuissa on kerrottu niistä tarkemmin. [1.]

2.2.1 Vetopalvelut

Vetopalvelut ovat osa junaliikennöinnin yksikköä ja siihen kuuluvat veturinkuljettajat, heidän esimiehensä ja muuta asiantuntijahenkilöstöä. Veturinkuljettajat huolehtivat matkustaja- ja tavaraliikenteen tehokkaasta ja laadukkaasta kuljettamisesta kaikissa olosuhteissa. Kuljettajilla on työpisteitä ympäri Suomen, joten ne kattavat koko rataverkon ja palvelu on joustavaa koko maassa. [1.]

2.2.2 Suunnitteluyksikkö

Suunnittelun vastuulla on vetureiden käytön suunnittelu matkustaja- ja tavaraliikenteen juniin sekä veturikuljettajien työvuorot. Suunnitteluyksikkö vastaa myös kuljettajien pitkäntähtäimen resurssiennusteista aina lyhyen aikavälin liikenne-, veturi- ja resurssimuutoksiin ja suunnitelmapäivityksiin. [1.]

2.2.3 Operaatiokeskus

Operaatiokeskuksen tehtävä on seurata ja koordinoida koko VR Groupin rautatieliikennettä. Operaatiokeskus vastaa junaliikenteen häiriöhallinnasta yhdessä yhteistyökumppaneiden (mm. Liikennevirasto, Finrail, HSL) kanssa ja sieltä käsin ohjataan niin kalustoa kuin henkilöresursseja. Operaatiokeskuksen vastuulla on täsmällisyys ja sen lisäksi myös liikenteen ja poikkeustilanteiden informointi asiakkaille, henkilöstölle ja organisaation johdolle. [1.]

3 Tuotanto

Tuotanto käsitteenä on hyvin laaja ja se usein mielletään pelkästään teolliseen tuotantoon. Tuotantoa voi kuitenkin olla myös esimerkiksi palvelujen tuotanto. Tuotanto pitää sisällään varsinaisen tuotannon lisäksi kaikki ne toiminnot, jotka vaaditaan tuotteen tai palvelun saamiseksi asiakkaalle.

Tuotannonsuunnittelun tavoitteena on suunnitella ja ohjata materiaaleja ja kapasiteetteja asiakastarpeisiin pohjautuen, jotta tuotanto voi vastata asiakkaan tarpeisiin tehokkaasti ja laadukkaasti ja täten saavuttaa muut tavoitteensa osana yrityksen toimintaa. [2.]

3.1 Suunnittelu tuotannossa

Tuotannonsuunnittelulla tähdätään pitkän tähtäimen näkymiin. Suunnittelussa pyritään huomioimaan tulevaisuuden tapahtumia laskelmoitujen arvausten mukaan. Suunnittelu ei kuitenkaan pysty takaamaan, että suunnitelmat menevät aina suunnitelmien mukaan, koska ne perustuvat oletuksiin ja jonkun tietyn hetken lähtötietoihin. Suunnittelu päättää, mitä tarvitaan, milloin tarvitaan ja mitä resursseja varataan. [3.]

3.2 Ohjaus tuotannossa

Tuotannonohjaus on prosessi, joka pyrkii selviytymään kaikista muutoksista, joita tuotannonsuunnitelmiin tulee. Ohjaus säätää ja joustaa ja yrittää ratkaista ongelmat niin, että suunnitelmat saadaan takaisin mallilleen. Ohjauksessa täytyy ymmärtää, mitä tuotannossa kokonaisuudessaan tapahtuu. Poikkeamatilanteissa ohjaus tekee päätökset ja reagoi tilanteisiin esimerkiksi lisäämällä toimintoon resursseja. Suunnittelun ja ohjauksen väliseen tasapainoon vaikuttaa kysynnän ja toimitusten epävarmuus. Mitä suurempi on epävarmuus, sitä vaikeampaa on suunnitelmien teko ja näin ollen ohjaukseen täytyy kiinnittää enemmän huomiota. [3.]

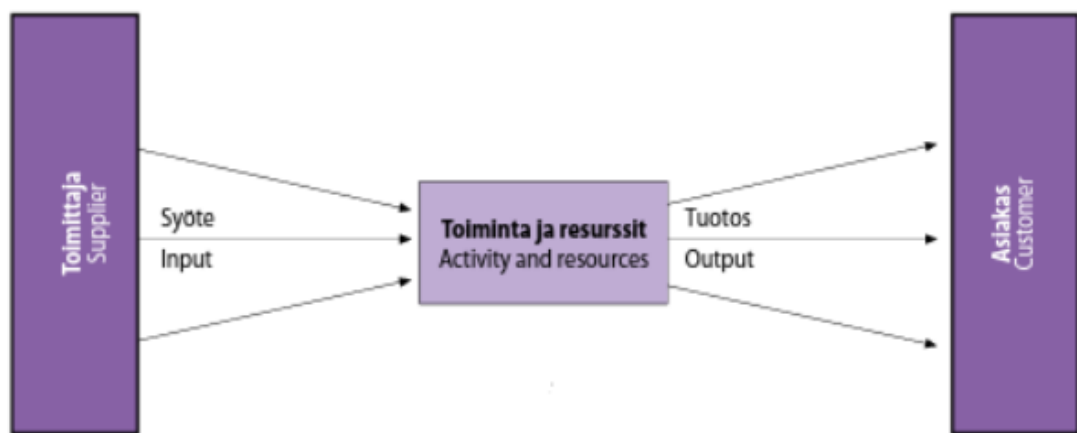
3.3 Resurssit

Resurssien hallinnalla varmistetaan resurssien oikea-aikainen saatavuus ja riittävyys. Resursseihin voidaan luokitella tilat, koneet, laitteet, materiaalit, kustannukset tai henkilöt. [4.] Henkilöresursseja ei kuitenkaan voida verrata materiaan, sillä ihminen ei ole kone, jonka tehokkuus säilyy lähes ennallaan päivästä toiseen. Henkilöresurssien suunnittelussa täytyykin osata ottaa huomioon erilaisia tekijöitä aina mielekkyydestä työergonomiaan.

4 Prosessi

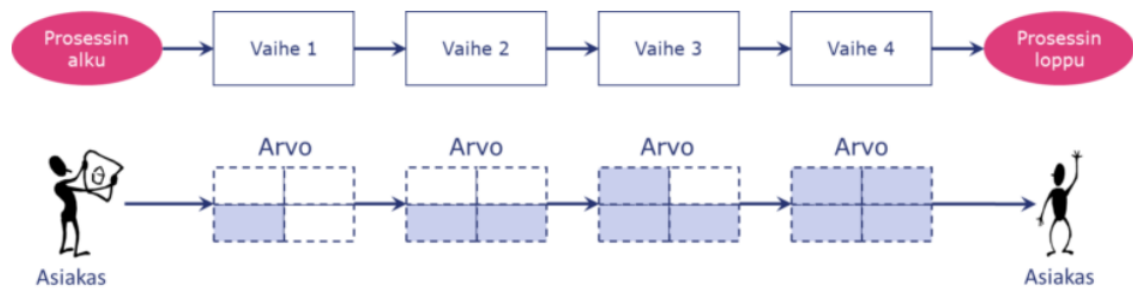
4.1 Määritelmä

Prosessi sanana on peräisin latinan kielestä (*processus* ja *procedere*) ja tarkoittaa kuta kuinkin ”eteenpäin viemistä”. Prosessilla tarkoitetaan tapahtumasarjaa tai jonkin asian kehityskulkua [5]. Prosessi on siis toisiinsa liittyvien tapahtumien ja tehtävien muodostama kokonaisuus, jossa jokin asia menee eteenpäin ja jalostuu. Kuvassa 2 on havainnollistettu prosessia. Prosessissa syötteet jalostuvat tuotoksiksi.



Kuva 2. Prosessin toimenpiteet [6, s. 118].

Prosessilla on alku ja loppu, ja niiden määrittäminen on organisaation päätettävissä. Prosessissa eteenpäin vietävä asia (virtausyksikkö) voi olla materiaalia, informaatiota tai ihmisiä. Prosessi on tärkeä valita virtausyksikön näkökulmasta, jotta havaitaan arvoa tuottavat toiminnot ja jotta prosessi olisi niiden kannalta hyödyllinen. Kaikilla organisaatioilla on prosesseja, ja ne voivat olla esimerkiksi huolto-, tuotanto- tai kehitysprojekteja. [2; 7, s. 17–22.] Kuvassa 3 on esitelty prosessin kulku arvoa tuottavan toiminnan mukaan.



Kuva 3. Prosessin kulku arvoa tuottavan toiminnan mukaan [8].

Prosessilla on aina asiakas. Asiakas voi olla ulkoinen (esimerkiksi perinteinen ostaja) tai sisäinen (esimerkiksi prosessin seuraava vaihe). Prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. [9.]

4.2 Prosessin kehittäminen

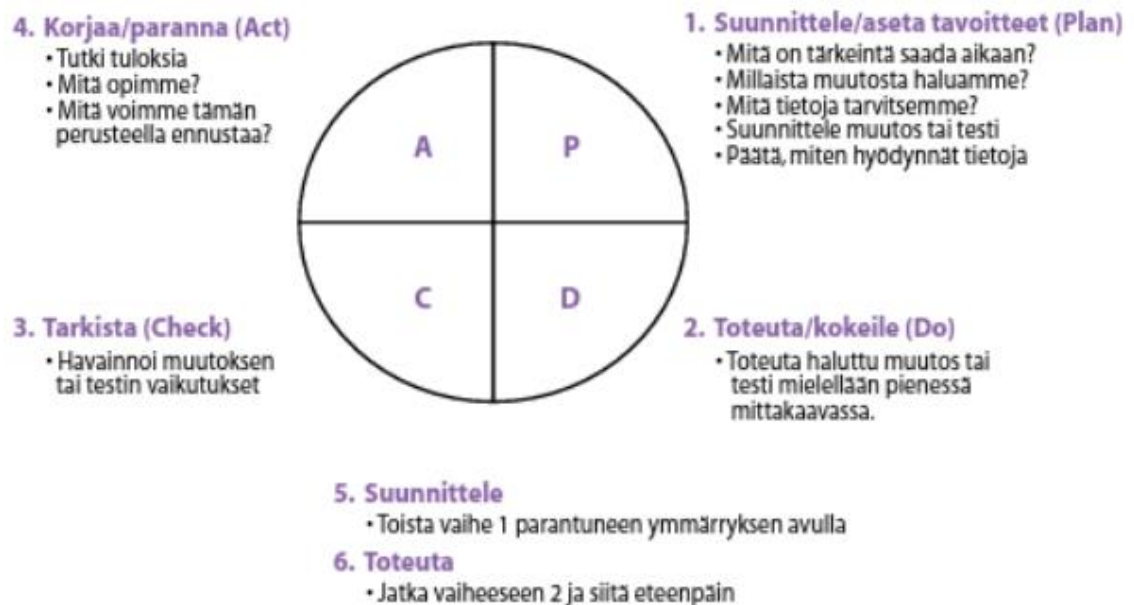
Organisaatiot kehittyvät jatkuvasti, joten myös prosesseja on kehitettävä. Prosessien kehittämisen pohjana on organisaation omat visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet. Prosessien kehittäminen ja muutostarve lähtee yleensä organisaation johdolta, jolla on selkeät tavoitteet muutoksille ja resurssit tekemään niitä. Tavoitteena voi olla esimerkiksi kustannussäästöt, toiminnan parantaminen ja tehostaminen tai ongelmatilanteiden hallinta. [10.]

Prosessien kehittäminen lähtee muutostarpeesta. Ensin pitää tunnistaa muutoksen kohde ja mahdolliset ongelmat. Muutoksen kohde voi olla uusi toimintatapa, järjestelmän käyttöönotto tai kokonaan uusi prosessi tai sen osa-alue. Kehitykselle valitaan lähestymistapa ja määritellään työvaiheet. Työvaiheisiin kuulu seuraavanlaisia asioita:

- ongelman tunnistaminen
- tiedonhankinta
- analysointi
- ratkaisun ideointi
- toimivuuden testaus.

Prosessin kehitysvaihetta seuraa innovointi, jossa ideoidaan ja pyritään kehittämään ratkaisuja ongelmiin. Näitä vaiheita seuraa itse oppiminen, jossa havainnoidaan kokemuksia, tehdään johtopäätöksiä ja kokeillaan eri ratkaisuja. Keskeisintä prosessien kehittämisessä on ottaa mukaan työtä tekevät ihmiset eli prosessin asiantuntijat. Prosessien kehitystä ja muutoksia mitataan ja tyypillisiä mittareita ovat esimerkiksi aikataulu, kustannukset ja suorituskyvyn parantuminen.

Organisaation jatkuvaa parantamista ja kehittymistä, johon myös prosessien kehitys liittyy, voidaan kuvata Demingin ympyrällä (kuva 4). [2; 6, s. 39–40.]



Kuva 4. Demingin ympyrä [6, s. 40].

Demingin ympyrä tunnetaan myös nimellä PDCA-sykli, joka on menetelmä ongelmanratkaisuun ja kehittämiseen. PDCA on syklisesti toimiva menetelmä, jolla pyritään koko ajan parantamaan toimintaa pienissä osissa. PDCA-lyhenne tulee sen toimintojen alkukirjaimista:

- Plan – suunnittele
- Do – toteuta
- Check – tarkista
- Act – korjaus/ toiminta.

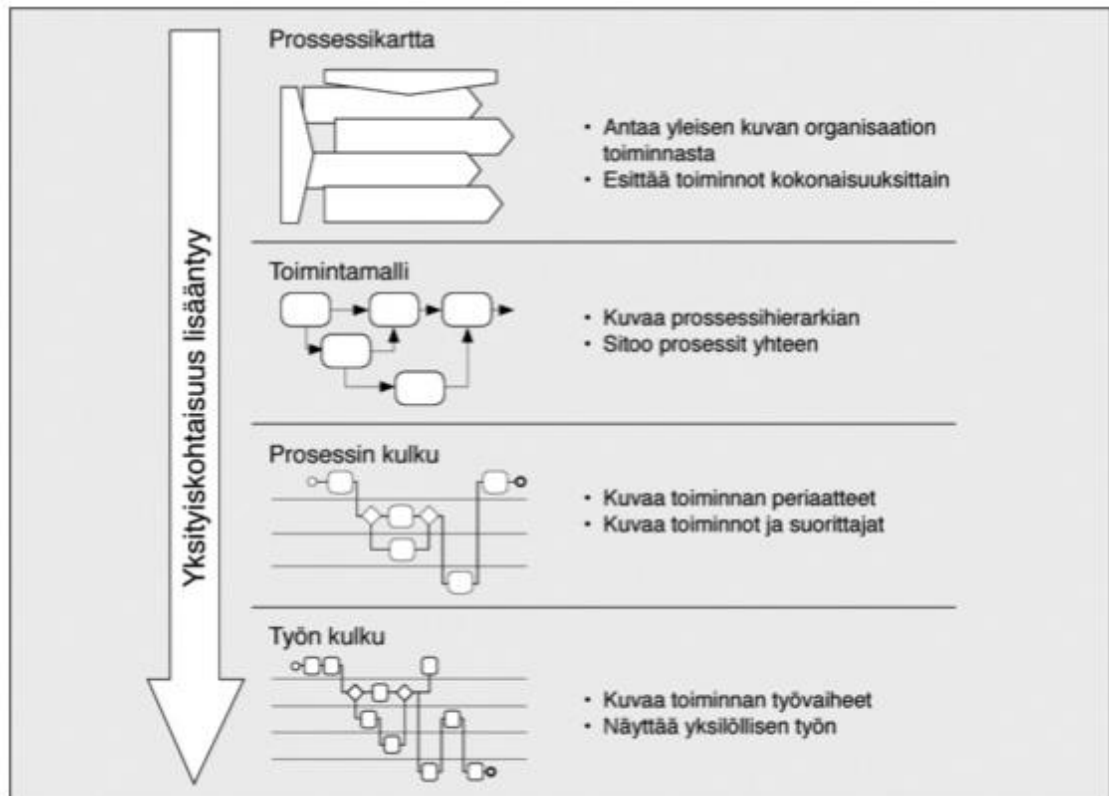
Ongelmanratkaisu alkaa suunnittelemalla toimenpiteitä, ja tätä seuraa näiden toimenpiteiden toteuttaminen. Toimenpiteiden tulokset tarkistetaan ja tarvittaessa tehdään korjauksia ennen käyttöönottoa. Sykliä kierretään toistuvasti ympäri niin, että koko ajan ollaan lähempänä toivottua lopputulosta. [11.]

4.3 Prosessin kuvaaminen

Prosesseja kuvataan, jotta niiden hallinta ja johtaminen paranee. Prosessien kuvaaminen on osa prosessien kehittämistä. Prosessikuvaukset auttavat hallitsemaan kokonaisuuksia. Niillä pystytään jäsentämään prosesseja, toimijoiden vastuita ja tarvittaessa tehostamaan toimintaa. Prosessit ovat organisaatioiden peruspilareita, joita jokaisella organisaatiolla on haluamansa määrä.

Prosessien määrä riippuu siitä, millä tasolla niitä halutaan kuvata eli mistä jokin alkaa ja mihin jokin loppuu. Organisaation voi jakaa muutamaaan pääprosessiin, jotka puolestaan koostuvat osaprosesseista ja ne taas edelleen vielä pienemmistä osaprosesseista. Lopuksi on joukko yksittäisiä tehtäviä, jotka ovat koko prosessin pienimpiä ainesosia.

Prosessien kuvaaminen lähtee organisaation johdolta niin kuin prosessein kehittäminenkin. Lähtökohtana on tunnistaa prosessit ja määritellä niille omistaja. Omistajan tehtävänä on tunnistaa prosessin syötteet ja tuotokset ennen prosessien kuvauksen aloittamista. Kun prosessi on tunnistettu ja rajattu, niin prosessin omistaja päättää kuvaustason ja käyttötarkoituksen. Kuvaustason valinnan jälkeen siirrytään valitsemaan prosessille kuvaustavat ja -välineet. Tässä vaiheessa tulee miettiä prosessin eri vaiheiden tekijät, vaiheistus ja työvaiheet. Tältä pohjalta laaditaan prosessikaavio. Prosessin kuvauksessa käy ilmi prosessin perustiedot, ja siinä esitellään prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset määritelmät ja toiminnot. Prosessien kuvaamisen viimeisessä vaiheessa kaikki kuvaukset liitetään yhteen ja niistä tehdään ymmärrettävä kokonaisuus. Prosessikuvaus sisältää mm. oleelliset tekijät, resurssit, menetelmät ja toisiinsa liittyvät prosessien osat. Nämä tulisi näkyä selkeästi kuvauksessa. Eri tasoilta kuvattuja prosesseja on havainnollistettu kuvassa 5. [7, s. 29–30; 9.]



Kuva 5. Prosessien kuvauksia eri tasoilta [10].

Prosessikartassa on kuvailtu organisaation toimintaa kokonaisuudessa. Prosessikartta on prosessikuvauksen ylin taso, eikä se näytä prosesseja yksityiskohtaisesti. Toimintamalli puolestaan kuvaa organisaation toimintaa hieman tarkemmalla tasolla. Sen tarkoitus on sitoa prosessit yhteen ja antaa johdolle käsitys toiminnan kokonaiskuvasta. Prosessin kulussa tarkkuus on jo osaprosesseissa ja niihin sisältyvissä tehtävissä ja toiminnoissa. Tarkimmalla kuvaustasolla (työn kulku) kuvataan esimerkiksi prosessissa käsiteltäviä tietoja, toimintojen vuorovaikutusta sekä prosessien sidosryhmiä ja taustajärjestelmiä. [10.]

4.4 Prosessin johtaminen

Monissa organisaatioissa on jämähdetty vanhoihin johtamismalleihin, jotka on kehitetty 1900-luvun alussa ja jotka eivät vastaa enää tämän päivän monimutkaisiin ongelmiin.

Johtamiseen tarvitaan siis uudenlaista lähestymistapaa, prosessijohtamista. Prosessijohtamisessa organisaatiossa pyritään hyödyntämään ihmisten potentiaalia ja organisaation toimintaa tulee ymmärtää arvoa tuottavien toimintojen ketjuna tai verkkona.

Prosessijohtamisen keskeisimpänä ajatuksena on tunnistaa organisaation keskeisimmät toiminnot, kuvata ne ja kehittää niitä jatkuvasti, jotta asiakkaan saama arvo kasvaisi. Prosessijohtamisen tavoitteet ovat yksinkertaiset:

- Tavoitteena on hyvä taloudellinen tulos.
- Tavoitteena on pitää asiakkaat tyytyväisinä.
- Tavoitteena on korkea tuottavuus.
- Tavoitteena on pitää henkilöstö aktiivisena, motivoituneena ja kurinalaisena.

Prosessijohtamisen tavoitteet eivät siis poikkea juuri yleisen johtamisen mallista, mutta keinot niiden saavuttamiseen eroavat hieman. Yleisen johtamisen mallissa keskitytään lähinnä kustannustehokkuuteen, henkilökohtaisiin tavoitteisiin sekä toimittajien kilpailutukseen. Prosessijohtamisen mallissa puolestaan arvostetaan joustavuutta ja nopeutta, kehoitetaan koko organisaation ylittävään yhteistyöhön sekä pidetään asiakkaat ja toimittajat samassa arvoa luovassa verkossa.

Prosessijohtamisen ja yleisen johtamisen mallin suurin ero löytyy ajattelutavasta. Prosessijohtamisessa keskitytään nimenomaan prosesseihin eli organisaatorajojen ylittävään toimintaketjuihin, kun puolestaan aikaisemmin johtaminen keskittyi lähinnä organisaatioyksiköihin ja niiden tehtäviin. Prosessijohtamisen keskeisin tavoite on siis mallintaa eli kuvata organisaation liiketoiminta prosessiksi ja näin karsia toimintaketjusta arvoa tuottamatonta työtä. Lopputuloksena saadaan asiakkaalle parempaa palvelua ja henkilöstö ymmärtää organisaation kokonaisuutta paremmin. [6, s. 6–8.]

4.5 Prosessi vs. projekti

Projekti tarkoittaa prosessin ainutkertaista toteutusta. Projektilla on aina selkeät tavoitteet ja päämäärä ja se on aikaan sidottu, joten sillä on myös selkeä alku ja loppu. Projektille myös määritellään erikseen resurssit. Projekti toteutetaan yleensä osana suurem-

paa kokonaisuutta ja sen toteutusmuoto on ainutkertainen, joten se ei ole pysyvä eli jatkuva toimintamalli niin kuin prosessi. Kuvassa 6 on esitelty projektin ja prosessin välisiä eroavaisuuksia.



Kuva 6. Projektin ja prosessin väliset eroavaisuudet [6, s. 24].

Projektilla ja prosessilla ei sinänsä ole paljonkaan eroavaisuuksia kuin lähinnä termistössä. Projekteja tyypillisesti hallitaan aikatauluilla ja projektisuunnitelmilla, kun puolestaan prosessit kuvataan tarvittavalla tasolla. Projektisuunnitelmissa tulee yhtä laille esille projektin vaiheet eli tavoitteiden asettelu, suunnittelu ja toteutus sekä projektin raportointi ja työn päättäminen. Projekteja on paljon erilaisia ja erityyppisiä. Projekti voi olla esimerkiksi jonkun tuotteen tai palvelun kehitys tai myynti tai vaikka kokonaisen toimintamallin kehitys. Projektin etuna on se, että ne ovat yleensä hyvin lyhytkestoisia ja ne ovat täten tehokkaasti toteutettavissa. [6, s. 24–25.]

5 Prosessien välisen toimintamallin kehittäminen

5.1 Prosessi yrityksessä

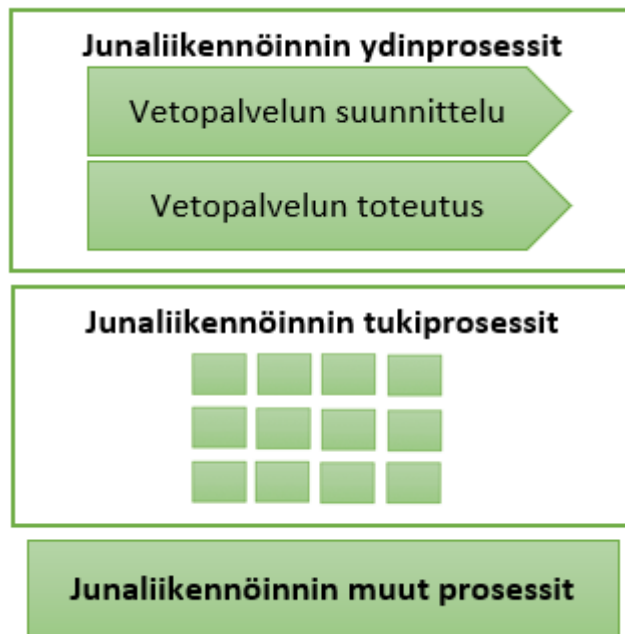
VR Group on suuri yritys, joten sillä on näin ollen hyvin paljon prosesseja organisaation ja sen tukitoimintojen sisällä. Tässä työssä ei keskitytä yrityksen kaikkiin prosesseihin. Tarkoitus on avata hieman junaliikennöinnin tukitoimintoa ja siihen liittyviä prosesseja ylätasolla sekä tarkemmalla tasolla suunnitteluyksikön toimintaa ja prosesseja. Seuraavissa alaluvuissa on kerrottu niistä tarkemmin.

5.1.1 Prosessi junaliikennöinnissä

Junaliikennöinti on yksi VR Groupin tukitoimista, joita on sen lisäksi matkustajaliikenne, logistiikka ja kunnossapito. Luvussa 2.2. (s. 2) on esitelty junaliikennöinnin pääperiaatteet ja siihen oleellisesti liittyvät toiminnot/ yksiköt (vetopalvelut, suunnitteluyksikkö ja operaatiokeskus).

Logistiikka ja matkustajaliikenne ovat junaliikennöinnin tärkeimmät ”asiakkaat”. Junaliikennöinnillä ei ole ns. oikeita asiakkuuksia vaan ainoastaan sisäisiä. Logistiikka suunnittelee ja tekee tavaraliikenteen kalusto- ja veturivaraukset ja kaikki niihin liittyvät tehtävät. Matkustajaliikenne puolestaan vastaa matkustajajunista ja niihin liittyvistä varauksista. Junaliikennöinti vastaa siis matkustaja- ja tavarajunien suunnittelusta, toteutuksesta ja kaikista niihin liittyvistä toiminnoista.

Prosessitasolla kuvattuna junaliikennöinnin ydinprosesseja ovat vetopalvelujen suunnittelu ja toteuttaminen. Junaliikennöinnin prosesseihin kuuluu ydinprosessien lisäksi useita pienemmistä toiminnoista koostuvia tukiprosesseja ja muita prosesseja/ toimintoja (kuva 7).



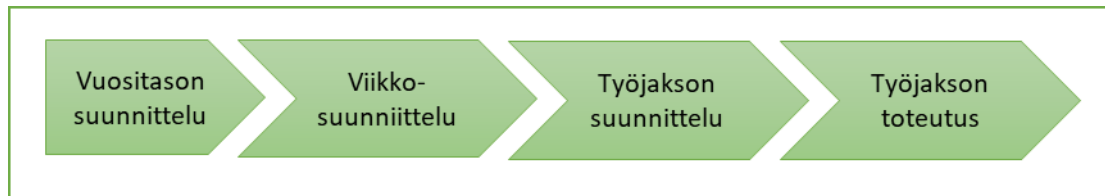
Kuva 7. Junaliikennöinnin prosessikaavio [12].

Kuvassa 7 on esitelty junaliikennöinnin prosessikaavio prosessikartan tasolla, eli se antaa yleisen kuvan junaliikennöinnin toiminnasta ja esittää toiminnot kokonaisuuksittain. Junaliikennöinnin tukiprosesseihin kuuluu pienempiä toimintoja, kuten suunnittelun ja toiminnan tukitoimintoja ja -prosesseja. Junaliikennöinnin muihin prosesseihin on määriteltä esimerkiksi prosessiin liittyvän ohjelmiston toimintaa.

5.1.2 Prosessi suunnitteluyksikössä

Suunnitteluyksikkö on osa junaliikennöinnin kokonaisprosessia. Sen vastuulla on tukitoiminnan ydinprosessit eli vetopalveluiden suunnittelu ja osa vetopalvelun toteutuksesta. Junaliikennöinnin suunnitteluyksikköön kuuluu resurssisuunnittelu, resurssiohjaus eli käytönsuunnittelu ja operaatiokeskus sekä vetokaluston käytönsuunnittelu. Suunnitteluyksikkö ja sen toiminnot ovat kuitenkin osa suurempaa prosessia, joten ne ovat hyvin sidoksissa prosessien muihin vaiheisiin ja organisaation sisäisiin rajapintoihin.

Suunnitteluyksikkö vastaa logistiikalta ja matkustajaliikenteeltä tulleiden tarpeiden suunnittelusta ja resursoinnista. Junien suunnittelu ja resursointi on suunnitteluyksikön vastuulla vuositason suunnitelmista aina päivittäiseen junien lähtöön saakka. Kuvassa 8 on havainnollistettu junaliikennöinnin suunnitteluyksikön prosessia ylätasolla.

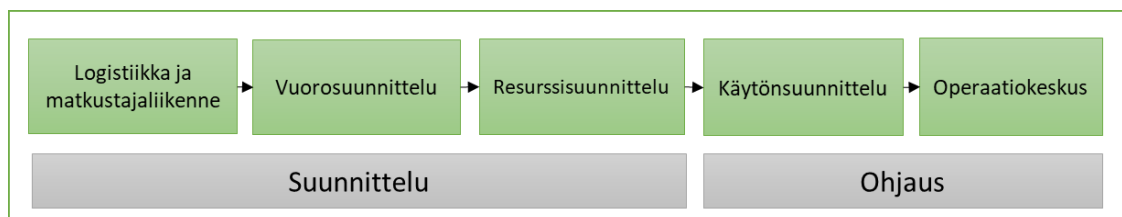


Kuva 8. Junaliikennöinnin suunnitteluyksikön prosessikaavio [12].

Prosessi kulkee vuositason suunnitelmista tarkemman tason suunnitteluun ja sieltä aina junan liikkeellelähtöön asti. Vuositasolla lasketaan resursseja ja muita tarpeita hyvin ylätasolla. Viikkosuunnittelussa työtarpeita ja resursseja suunnitellaan nimensä mukaisesti viikkotasolla, eli tällöin taso on tarkempi. Kun vikkotasoon suunnitelmat ovat valmiita, siirytään työjakson suunnitteluun ja lopulta suunnitelmien ylläpitoon ja toteutukseen.

5.1.3 Resurssisuunnittelu

Kun prosessissa edetään vielä tarkemmalle tasolle, niin päästään tämän insinöörityön ydinprosesseihin. Resurssisuunnittelu on siis osa junaliikennöintiä ja suunnitteluyksikköä ja vastaa työjakson suunnittelusta. Kuvassa 9 on esitelty resurssisuunnittelun prosessia ja toimintoja lyhykäisyydessään.



Kuva 9. Resurssisuunnittelun toiminnot kuvattuna prosessikaaviossa [12].

Kuten useaan kertaan jo todettu, niin kaikki tilaukset saadaan logistiikalta ja matkustajaliikenteeltä. Heiltä varaukset tulevan junaliikennöintiin ja työvuorosuunnittelijoille. Logistiikka tekee ja suunnittelee tavaraliikenteen kalusto- ja veturivaraukset ja kaikki niihin

liittyvät tehtävät ja matkustajaliikenne puolestaan vastaa matkustajajunista ja niihin liittyvistä varauksista.

Työvuorosuunnittelu on siis osa resurssisuunnitteluyksikköä. Työt on kuitenkin jaoteltu yksikön sisällä tehtäväkuvan mukaan. Työvuorosuunnittelun päätehtävänä on suunnitella veturinkuljettajien työvuorot logistiikalta ja matkustajaliikenteeltä tulleiden tilausten mukaan. Työvuorosuunnittelussa suunnitellaan siis koko Suomen tavara- ja matkustajaliikenteen (pl. lähiliikenne) junat ja tehtävät kuljettajien työvuoroiksi. Työvuorot pyritään suunnittelemaan mahdollisimman tehokkaiksi, kuitenkin erilaiset mielekkyystekijät huomioiden.

Työvuorojen suunnittelun jälkeen valmiit vuorot siirtyvät resurssisuunnitteluun. Resurssisuunnittelu vastaa pidemmän aikaikkunan suunnittelusta ja se suunnittelee ja julkaisee työvuoroista työvuoroluettelot kaikille kuljettajille seuraavaan kolmeviikkoiseen jaksoon. Resurssisuunnittelussa on erinäisiä spesifikaatioita, joiden mukaan luettelot suunnitellaan. Huomioitavana on esimerkiksi kunkin jakson poissaolot (esim. lomat), koulutustarpeet ja muut jaksossa huomioon otettavat asiat (esim. kuljettajien vapaatoiveet).

5.1.4 Resurssiohjaus

Resurssiohjauksella tarkoitetaan käytönsuunnittelun ja operaatiokeskuksen toimintaa eli tuotannon ohjausta (kuva 9), joka vastaa työjaksojen toteutuksesta. Resurssisuunnittelun jäljiltä (työvuorojen ja -luetteloiden julkaisun jälkeen) jaksot ja vuorot siirtyvät käytönsuunnittelun hallintaan. Käytönsuunnittelu vastaa lyhyemmän aikavälin suunnittelusta eli kunkin jakson päivittäisestä suunnittelusta ja ohjauksesta. Käytönsuunnittelun pääsääntöisenä tehtävänä on varmistaa julkaistujen suunnitelmien pitävyys ja hoitaa seuraavien päivien mahdolliset muutokset, ongelmatapaukset ja muut ennakoimattomat tilanteet.

Käytönsuunnittelusta vuorot siirtyvät operaatiokeskukseen, joka vastaa kuluvan päivän ohjauksesta ja häiriöhallinnasta. Operaatiokeskuksesta ilmoitetaan mahdolliset viimeiset muutokset suoraan veturinkuljettajalle, joka on viime kädessä se, joka junaa kuljettaa.

5.1.5 Suunnittelun ja ohjauksen työtehtävät

Resurssisuunnittelun tärkeimpänä tehtävänä on vetopalveluiden suunnittelu eli suunnitella veturikuljettajien työvuorot ja työvuoroluettelot. Suunnittelun vastuulla on siis koko Suomen työvuorot ja veturinkuljettajat. Lisäksi se vastaa mm. kuljettajien loma- ja koulutussuunnittelusta. Käytönsuunnittelun pääsääntöisiin tehtäviin kuuluu puolestaan seurata suunnitelmia ja niiden toteutumista sekä puuttua ja korjata epäkohtia ja ennakoimattomia muutoksia. Viime kädessä operaatiokeskus hoitaa häiriöt ja varmistaa, että tarvittavat resurssit löytyvät vuoroihin.

Viikkosuunnittelutasolla osa resurssisuunnittelijoista suunnittelee työvuoroja ja niiden sisältöjä. Toinen osa suunnittelijoista puolestaan suunnittelee työjaksoja. Kuljettajien työvuorot ja -luettelot julkaistaan kolmen viikon välein, joten myös suunnittelun oma prosessi menee sen mukaan. Käytönsuunnittelu hoitaa suunnittelua ja ohjausta päivätasolla, ja he huolehtivat kuljettajien resursoinnista seuraavasta päivästä aina tulevaan viikkoon (tuleviin viikkoihin) asti. Kuvassa 10 havainnollistetaan resurssisuunnittelun viikoittaista tehtäväjakaumaa suhteessa kuljettajien työjaksoon.

	viikko 1	viikko 2	viikko 3
Resurssisuunnittelu	Raportointi	Pohjatiedot	Suunnitteluviikko
Kuljettajat	Jakson 3. viikko	Jakson 1. viikko	Jakson 2. viikko
Työvuorosuunnittelu			

Kuva 10. Resurssisuunnittelun tehtävät suhteessa kuljettajien jaksoon viikotasolla [12].

Työvuorosuunnittelu tapahtuu koko ajan ns. taustalla ja työvuoroluetteloiden suunnittelu on jaettu tehtäväkohtaisesti. Resurssisuunnittelun työ tähtää kuljettajille julkaistaviin työvuoroluetteloihin. Luettelot ja työvuorot julkaistaan kuljettajille suunnitteluviikolla (viikko 3) ja aikataulu tälle tulee veturikuljettajien työehtosopimuksesta. Jakson työt tulee ilmoittaa kuljettajille vähintään viikko ennen niissä tarkoitetun ajanjakson alkamista [13, s. 20].

Työvuorojen julkaisun jälkeen tarkastellaan erinäisiä speksejä ja raportteja julkaistusta jaksosta. Raportoinnin ja tarkastuksen jälkeen kuljettajien jakso siirtyy käytönsuunnittelun hallintaan. Käytönsuunnittelu hoitaa ohjausta päivätasolla, joten sillä tulee viikolla 1

(kuva 10) samanaikaisesti hoidettavaksi kuljettajien edellisen jakson loppu sekä koko seuraava jakso. Käytönsuunnittelun tärkeimpänä ”työkaluna” ovat heitossa olevat kuljettajat.

Työntekijöille, esim. heittomiehille, joita varten ei ole mahdollista tehdä työvuoroluetteloa, on työvuoroista, niihin luettuna varallaolot, ilmoitettava viimeistään työvuoroa edeltävänä päivänä klo 17.00 mennessä. – – Vapaapäivistä tulee laatia ennakkosuunnitelma työjaksoa varten, jota on pidettävä samassa arvossa kuin työvuoroluetteloa. – – Heittomieheksi katsotaan henkilö, jolle ei ole laadittu työvuoroluetteloa vähintään kolmen viikon pituiseksi ajanjaksoksi. [13, s. 19–20.]

Heitossa olevilla kuljettajilla paikataan esimerkiksi äkillisiä sairauspoissaoloja, ennakoimattomia junavarauksia ja muita yllättäviä asioita, joita ei ole osattu huomioida vielä suunnitteluvaiheessa. Heitossa olevalle kuljettajalle ei suunnittelun toimesta suunnitella jaksoon kuin vapaapäivät (pl. koulutukset).

Jakson luovutuksen jälkeen resurssisuunnittelu siirtyy taas seuraavan jakson suunnitteluun. Viikolla 2 (kuva 10) määritellään uuden jakson pohjatietoja, joihin tarkastellaan lomiamia ja muita poissaoloja, lasketaan mm. käytettävissä olevien kuljettajien määrää ja koulutustarpeita. Pohjatietoihin merkitään myös kuljettajien toiveita ja muita huomioon otettavia asioita. Samanaikaisesti käytönsuunnittelu ottaa haltuun uutta kuljettajien kolmiviikkoista työjaksoa.

Pohjatietojen jälkeen siirrytään taas konkreettiseen jakson suunnitteluun. Suunnittelussa kokonaistymäärää verrataan käytettävissä olevaan kuljettajamäärään, josta saadaan jaksottainen käyttöaste ja jonka mukaan työt suunnitellaan. Suunnittelun päätteeksi julkaistaan veturinkuljettajille taas uudet työvuoroluettelot ja prosessin kierto alkaa alusta. Kaikkia suunnitteluyksikön toimintoja ja suunnittelua ohjaa veturikuljettajien TES eli veturimiestehtäviä rautatieliikenteessä koskeva työehtosopimus.

5.2 Työn lähtökohdat

Tarve työn suoritukselle lähti Metropolian ammattikorkeakoulun opintojen loppuun suorittamisesta. Lähtötietona mainittakoon, että työn kirjoittaja on toiminut viimeiset vuodet junaliikennöinnin resurssisuunnittelijana sekä aiemmin urallaan myös käytönsuunnittelijana. Tarve selvityksestä tuli yritykseltä, mutta kirjoittaja on myös tunnistanut tarpeen

kehitykselle omassa työssään. Kehitysprojekti keskittyi resurssisuunnittelun ja käytönsuunnittelun väliseen toimintamallin kehittämiseen.

Projektin lähtökohtana tuli määrittää tehtävän kuvaus ja selvittää työn tilanne alussa. Tarkoituksena oli siis vastata seuraaviin kysymyksiin työn alkutilanteesta:

- Mikä on työn nykytila?
- Mitkä ovat käytettävät menetelmät?
- Mitkä ovat ongelmakohdat?

Seuraavissa luvuissa on esitelty tarkempia selvityksiä edeltäviin kysymyksiin. Nykytilan kartoitus on tehty kirjoittajan ja kollegoiden kokemusten perusteella, eikä tässä kohtaa vielä sen tarkempaa selvitystyönä.

5.2.1 Nykytilan määrittäminen

Nykytilan kartoitus aloitettiin selvittämällä, mitä toimintamalleja prosessien välillä oli työn alkuvaiheessa. Nykyisellään prosessien välillä on ollut käytössä ns. jaksonluovutuskäytäntö. Jaksonluovutukseen on osallistunut resurssisuunnittelusta työvuoroluetteloiden tekijät, käytönsuunnittelijat sekä molempien tiimien esimies. Luovutuksessa ei ole ollut mukana työvuorosuunnittelijoita. Luovutuksesta on vastuussa suunnitteluyksikön esimies, joka puolestaan välittää tietoja organisaation johdolle. Jaksonluovutus on pidetty joka kolmas viikko työvuoroluetteloiden julkaisun jälkeisellä viikolla 1 (kuva 10).

Luovutuksessa on käyty keskustelua resurssisuunnittelun ja käytönsuunnittelun välillä. Resurssisuunnittelu on luovuttanut julkaisemansa veturinkuljettajien kolme viikkoisen jakson työvuorot ja työvuoroluettelot ohjauksen hallintaan. Tarkoitus on ollut jakaa tulevan jakson suunnitelmat, tiedot ja erikoisuudet toiselle prosessin vaiheelle. Prosessin virtausyksikkönä on siis toiminut informaatio.

5.2.2 Käytettävät menetelmät

Jaksonluovutus on ollut käytännössä säännöllisesti pidettävä palaveri, johon resurssisuunnittelusta ja käytönsuunnittelusta on osallistuttu alueittain (etelä, itä, länsi ja pohjoinen). Alueet on jaettu sen mukaan, mitä paikkakuntaa kukin suunnittelija suunnittelee.

Palaveri on pidetty joko fyysisenä palaverikäytäntönä tai hyödyntäen nykyaikaisia sovelluksia, jotka ovat mahdollistaneet ryhmätyöskentelyn myös etäyhteydellä. Palaverille on ollut erikseen sovittu ajankohta ja aika ja palaverin kokonaisaika on jaettu käytettäväksi alueittain.

Pääsääntöisenä informaation siirtokanavana on toiminut sähköposti. Resurssisuunnittelu on lähettänyt käytönsuunnitteluun sähköpostilla koosteen tulevan jakson erikoisuuksista.

5.2.3 Ongelmakohdat

Resurssisuunnittelun ja käytönsuunnittelun välillä ei ole ollut strukturoitua jakson luovutuskäytäntöä. Luovutettavista tiedoista ei ole ollut olemassa mitään määritelmää. Mihinkään ei ole kirjattu, että mitä tietoja on ollut oleellista jakaa puolin tai toisin. Nykyisellään kaikilla alueilla ja jokaisella suunnittelijalla on ollut oma henkilökohtainen tapa siirtää tietoa ja oma määritelmä siirrettävistä tiedoista ja niiden tarpeellisuudesta. Käytössä olevia menetelmiä ei myöskään ole tarkasteltu eli on käytetty vanhoja tuttuja menetelmiä ja sovelluksia. Tilanne on ollut siis kaikin puolin hyvin hajanainen.

Prosessin eri vaiheiden välinen tuntemus on ollut liian vähäistä. Toisen vaiheen töitä, menetelmiä ja käytäntöjä ei ole täysin ymmärretty. Tietojen siirrossa on tästä syystä saatettu keskittyä epäolennaisiin asioihin, eikä ole osattu tunnistaa informaation tarpeellisuutta. Prosessin ja suunnitelman kokonaiskuva on ollut kadoksissa.

Palautteen saaminen on jäänyt usein hyvin vähäiselle ja tästä syystä prosessin luovutuksesta ei ole saatu juuri mitään irti. Prosessissa ei siis ole kehitytty toivotulla tavalla, eikä oppia ole otettu juuri suuntaan tai toiseen. Tämän takia luovutuskäytäntö nykyisellään on koettu hieman turhauttavana. Jakson luovutuskäytäntö nykyisellään ei siis ole ollut tarpeeksi tehokas, eikä se ole tuonut näin ollen prosessille juurikaan lisäarvoa.

5.3 Työn suoritus

Työn varsinainen suorittaminen alkoi, kun taustatyöt oli tehty. Taustatöihin selvitettiin prosessien toimintamallin lähtökohdat, menetelmät ja ongelmat yleistasolla. Tarkoitus oli

kuitenkin määrittää vielä tarkemmin ongelmakohtia ja saada selville molempien prosessin vaiheiden todelliset tarpeet. Näiden pohjalta mietittiin ratkaisuehdotuksia ja yritettiin löytää kaikkia tahoja mahdollisimman tehokkaasti palveleva uusi toimintamalli.

Ensin tunnistettiin ongelmat sekä tarve muutokselle. Muutoksen kohteena oli uuden toimintamallin kehittäminen. Prosessin kehittämisen vaiheisiin kuuluu:

- tiedonhankinta
- analysointi
- ratkaisun ideointi
- innovointi ja ratkaisun kehittäminen.

Ratkaisua lähestyttiin siis prosessin kehittämisen metodein. Tarkoituksena oli hyödyntää edellä mainittuja kehittämisen vaiheita.

5.3.1 Tiedonhankinta

Työlle oli saatu lähtökohdat selville. Tarkoitus oli kuitenkin saada tarkempaa tietoa luovutuskäytännöistä ja sitä varten haastateltiin työtä tekeviä asiantuntijoita. Uuden toimintamallin kehityksessä oli saatava muidenkin ”äänet” kuuluville, jotta selvityksestä saatiin tarpeeksi kattava.

Työ aloitettiin keskustelemalla käytönsuunnittelun esimiehen kanssa. Keskustelussa selvitettiin käytönsuunnittelun ajatuksia luovutuskäytännöistä ja yritettiin saada selville, mikä oli heille relevanttia tietoa. Käytönsuunnittelun esimiehellä on prosessin toisen vaiheen kokonaiskuva hallussa, joten häneltä sai oikeat lähtötiedot. Lopuksi keskustelussa hieman pohdiskeltiin tulevaa mallia ja mietittiin suuntaa, mihin lopputulema mahdollisesti menisi. Keskustelun lisäksi esimies lähetti koosteen resurssisuunnittelun lähettämistä luovutustiedoista, jotta prosessin kehittämiseksi saatiin lisää pohjatietoja. [14.]

Toisena tiedonhankintamenetelmänä osallistuttiin jaksonluovutuspalaveriin kaikkien alueiden osalta ja tehtiin muistiinpanoja. Tarkoitus oli kuunnella, mitä tietoja luovutuksessa jaettiin, minkälaisia eroavaisuuksia oli alue- ja henkilötasolla ja mitkä olivat hyviä ja huonoja asioita.

Viimeisenä tiedonhankintamenetelmänä käytettiin kyselylomaketta (liite 1). Kyselyllä oli tarkoitus kartoittaa suunnittelutiimin henkilökohtaisia ajatuksia jakson luovutuskäytännöstä ja mahdollisista kehityskohteista. Kysely tehtiin nimettömänä, jotta kynnys vastaamiseen oli mahdollisimman matala. Tämän lisäksi kysely pidettiin hyvin yksinkertaisena ja lyhyehkönä, jotta vastaamiseen ei mennyt liikaa aikaa. Kysely lähetettiin prosessiin osallistuville asiantuntijoille eli resurssisuunnittelun ja käytönsuunnittelun henkilöstölle. Vastausaikaa kyselylle annettiin kaksi viikkoa, jotta mahdollisimman moni kerkesi vastaamaan kyselyyn ja jotta vastausten pohjalta saatiin tarpeeksi kattavaa tietoa.

Kysely toteutettiin Microsoft Forms -ohjelmaa käyttämällä. Microsoft Forms on yksinkertainen sovellus, jonka avulla voidaan helposti luoda kysely- ja koelomakkeita. Kyselyyn vastataan kyselynluojan lähettämän linkin avulla ja siihen pystyy vastata joko tietokoneella tai matkapuhelimella. Jokainen linkin saanut pystyi vastata kyselyyn ainoastaan kerran. Vastausajan umpeuduttua ainoastaan kyselynluoja pystyi nähdä kaikki vastaukset. [15.]

Kyselyllä kartoitettiin, oliko vastaaja käytönsuunnittelija vai resurssisuunnittelija. Lisäksi haluttiin tietää, mitkä asiat jakson luovutuksessa olivat hyviä ja mitkä huonoja. Lopuksi tiedusteltiin, että mitä vastaaja toivoi enemmän ja mitä puolestaan vähemmän sekä oliko jotain muuta huomioitavaa. Vastauksissa sana oli vapaa, ja niihin pystyi vastata oman mielen mukaan esimerkiksi ranskalaisia viivoja käyttäen.

5.3.2 Tiedon analysointi

Käytönsuunnittelun esimiehen kanssa käymässä keskustelussa lähtökohtien kartoituksessa tunnistettiin samankaltaisia ongelmia kuin aikaisemmin.

- Jaksonluovutus on koettu resurssisuunnittelun yksinpuheluna eli palaute on ollut hyvin yksisuuntaista.
- Struktuuri on puuttunut kokonaan, sillä kaikilla on ollut omat tapansa toimia.
- Ymmärrys toisen tekemästä työstä ei ole ollut riittävällä tasolla.

Keskustelussa kävi siis ilmi, että uudelle toimintamallille ja sen kehittämiseksi oli tarvetta. [14.]

Osallistumalla kaikkien alueiden luovutuspalaveriin huomattiin hyvin suuria eroja niin alueellisesti kuin henkilötasollakin. Joillain alueilla keskustelu oli suhteellisen molemminpuolista, kun toisilla taas hyvin vähäistä. Pääpiirteittäin keskustelu oli kuitenkin resurssisuunnittelusta käytönsuunnitteluun, eikä toisin päin. Tässä kuitenkin täytyi ottaa huomioon, että alueet ja paikkakunnat olivat hyvin eri kokoisia. Luonnollisesti suuremmalla alueella/ paikkakunnalla jaettavaa tietoa oli huomattavasti enemmän. Palaverista tehtiin kuitenkin muistiinpanoja yleisellä tasolla, eikä keskitytty alueiden kokoon.

Luovutuksessa kävi nopeasti ilmi, että kerrottavia tietoja ei ollut määriteltä, sillä jokaisen kerrottava tieto oli hyvin erilaista. Lisäksi ei ollut määriteltä tasoa, millä tiedot olisi ollut hyvä jakaa, sillä osa kertoi asioita yleistasolla, kun taas osa meni todella spesifille tasolle. Tästä seurasi nopeasti se, että osa ”jumittui” oman tiedon selostukseen niin pitkäksi aikaa, että jokaiselle alueelle varattu oma aika ei meinannut enää riittää. Tästä puolestaan seurasi se, että muiden alueiden tai paikkakuntien tiedonsiirtoon jäi vähemmän aikaa ja silloin ei välttämättä osattu tai muistettu enää kertoa kaikkia relevantteja tietoja.

Luovutuspalaverissa kävi myös selkeästi ilmi, että käytönsuunnittelusta resurssisuunnitteluun antama palaute liittyi hyvin usein työvuoroihin ja niiden sisältöihin. Palaverissa ei kuitenkaan ollut osallisena yhtään työvuorosuunnittelijaa, joka olisi osannut vastata vuorojen sisältöön liittyviin kysymyksiin huomattavasti tarkemmalla tasolla. Lisäksi huomiota kiinnitettiin esimiehen rooliin jakson luovutuksessa. Esimies on ollut palaverin koolle pänija ja ns. palaverin läpiviejä, joka ei kuitenkaan itse ole sinällään osallistunut toimintaan vaan on toiminut lähinnä kuuntelijan roolissa.

Kyselyn tuloksia (liite 2) voi pitää työn kannalta tärkeimpinä. Kysely tehtiin anonymyminä, joten jokainen pystyi vastata rehellisesti omien tuntemusten mukaan. Kyselyyn vastamalla oli myös mahdollisuus vaikuttaa ja tuoda omia ideoita esiin uuteen luovutuskäytäntöön liittyen.

Kysely jakson luovutuskäytännöistä lähetettiin käytönsuunnittelun ja resurssisuunnittelun henkilöstölle. Taulukossa 1 on esitelty vastausprosentit yksiköittäin.

Taulukko 1. Kyselyn vastausprosentit yksiköittäin.

	Resurssisuunnittelu	Käytönsuunnittelu	Yhteensä
Vastaus %	88,89	38,46	59,09

Taulukon tuloksista huomaa, että resurssisuunnittelun vastausprosentti on kiitettävällä tasolla, mutta käytönsuunnittelun vastausprosentti on turhan matalalla. Kokonaisvastausprosentti kuitenkin lähentelee 60 %, joten tuloksia voidaan pitää ihan luotettavalla tasolla ja niistä voidaan tehdä tarvittavia johtopäätöksiä.

Kyselyn vastauksissa on hyvin paljon samankaltaisuuksia yksiköiden sisällä, mutta myös yhteneväisyyksiä löytyy tiimien välillä. Seuraavissa kappaleissa on hieman esitetty esille tulleita pääpointteja yksiköittäin.

Resurssisuunnittelun vastauksissa nousi selkeästi esille, että jakson luovutuskäytäntö koettiin lähes pelkästään jo kertaalleen lähetetyn sähköpostin lukuna. Tästä syystä kyseenalaistettiin koko palaverin hyödyllisyys nykyisessä muodossaan. Toinen pointti, joka nousi esiin useammassakin vastauksessa, oli palaverin ajankohta. Ei välttämättä haluttu luopua nykyisestä, mutta rinnalle kaivattiin toista samankaltaista läpikäyntiä, jotta palautetta saisi enemmän ja myös toisesta suunnasta. Palautteen saamisen puute oli myös yksi tärkeimmistä esiin nousseista asioista. Koettiin, että silloin kun sitä palautetta sai, niin sekin keskittyi ainoastaan työvuorojen sisältöihin. Näiden lisäksi esiin nousi vielä struktuurin puute, eli valmiin pohjalomakkeen käyttö. Nykyisessä mallissa hyvänä asiana kuitenkin pidettiin tapahtuman säännöllisyyttä ja sitä, että käytönsuunnittelu tuli tutuksi.

Käytönsuunnittelun vastauksissa oli jonkin verran yhtäläisyyksiä. Huomioon on kuitenkin otettava, että vastausprosentti (taulukko 1) on varsin alhainen verrattaessa resurssisuunnitteluun. Käytönsuunnittelun vastauksissa selkeimpänä nousi esiin se, että palaveri oli myös heidän mielestään väärässä kohdassa. Palaveri on pidetty jakson julkaisun jälkeen, jolloin suunniteltuun ja julkaistuu jaksoon ei voi enää vaikuttaa. Palaveri koettiin sen takia hieman turhana, koska samat asiat on saatu lähettämällä sähköposti. Käytönsuunnittelussa myös kuulutettiin siis uuden ajankohdan tai kokonaan uuden palaverin perään. Tällöin voisi mahdollisesti vaikuttaa esimerkiksi heitossa olevien kuljettajien käyttöön ja vapaapäiviin paremmin. Hyvänä asiana esiin nousi, että palaverin kautta on

saanut kuitenkin edes jonkin näköisen kuvauksen tulevasta ja yhteistyö on säilynyt tiimien välillä.

Kyselylomakkeen tulosten yhteenvetona voitiin siis todeta, että uutta ajankohtaa palaverille tai toiselle samankaltaiselle läpikäynnille on kaivattu. Tällöin palautetta olisi mahdollista saada enemmän ja molempiin suuntiin sekä silloin olisi vielä mahdollista vaikuttaa asioihin. Lisäksi palaveria nykyisessä muodossaan (suullisesti) hieman kyseenalaistettiin.

5.3.3 Ratkaisun ideointi ja pohdinta

Kaikkien pohjatietojen keräyksen jälkeen ideoitiin ja hahmoteltiin ratkaisua uudelle prosessien väliselle toimintamallille. Ideoinnin tarkoituksena oli pohtia saatuja tuloksia eri kanteilta ja löytää niistä ns. kultainen keskitie, jotta kaikkia mahdollisimman hyvin palvelima toimintamalli löydettäisiin

Ensimmäisenä pureuduttiin monesti ja monelta eri taholta esiin tulleeseen palaverin ajankohtaan. Se ei täysin ole palvellut molempia tahoja juuri sen takia, että julkaistuja jaksoja ei ole voinut enää muuttaa. Tällöin on tullut tarve muuttaa päivää tai järjestää kokonaan uusi samanlainen/ samantyyppinen palaveri paremmassa ajankohdassa. Parempi ajankohta olisi esimerkiksi viikolla 2 (kuva 10), kun jaksoja ei ole vielä lähdetty suunnittelemaan ja puolestaan käytönsuunnittelu on saanut edellisen jakson loppuun. Tällöin olisi helppo käydä toteumaa läpi ja tarkastella poikkeuksia, kun ne olisivat tuoreessa muistissa ja niihin voisi vielä vaikuttaa seuraavan jakson suunnittelussa. Palaveri voisi tällöin olla enemmän käytönsuunnittelusta resurssisuunnitteluun käytävää kommunikointia. Se, että kannattaisiko toisesta palaverista kokonaan luopua, olisi harkinnanvaraista. Nykyisellään palaverissa on ollut hyötynä nimenomaan sen säännöllisyys ja toisten kanssa kanssakäyminen. Palaveria voisi myös mahdollisesti järjestää aluekohtaisesti, jolloin alueen henkilöt voisivat itse päättää käytännön menetelmästä.

Toisena asiana pohdittiin suullisen luovutuskäytännön merkitystä ja oleellisuutta. Onko suullinen läpikäynti antanut lisäarvoa prosessille? Käytönsuunnittelun kannalta se koettiin hyvin turhana, sillä samat asiat saatiin sähköpostilla. Olisikin hyvä miettiä mahdollisia

muita keinoja. Palaveri on ollut järjestettävissä etäyhteyden mahdollistavilla sovelluksilakin, joten fyysisen palaverin tarve on vähentynyt entisestään. Tiedot ovat olleet kuitenkin tärkeitä esimiehelle ja organisaation johdolle, joten olisikin hyvä miettiä vaihtoehtoja, mitä kautta hekin saisivat tiedot suoraan ilman erillistä palaverin pitoa. Vaihtoehtona mietittiin uutta palautekanavaa. Tiedonsiirron ei välttämättä tarvitsisi tapahtua sähköpostilla, jos käyttöön otettaisiin tiimien välinen uusi etäyhteyssovellus. Tällöin ei myöskään olisi tarvetta etsiä tuuraajaa mahdollisen poissaolon sattuessa, vaan tiedot olisivat helposti kaikkien saatavissa yhteisestä kanavasta.

Kolmantena vahvasti nousi struktuurin ja relevantin tiedon puute. Ei ollut olemassa sovitteja määritelmiä siitä, mitä tietoja tuli kertoa ja minkälainen tieto oli oikeasti hyödyllistä toiselle. Tästä syystä olisikin hyvä olla selkeä lista jaettavista tiedoista. Listan ei tarvitsisi olla pitkä, vaan siihen olisi hyvä määrittää muutama pääpointti jaettavista tiedoista. Tämä toisi yhtenäistä linjaa ja kaikkien tiedot olisivat samanlaisia. Mikä sitten oli relevanttia tietoa ja miten se määritettiin? Käytönsuunnittelu koki, että tärkeimpänä tietona heille oli yleiskuva tulevasta ja heiton kuljettajien käytettävyys. Listaani olisi siis hyvä lisätä pääpointit tulevasta jaksosta eli esim. koulutukset, mahdollisia muita erikoispäiviä (kun kuljettaja on estynyt osallistumasta junatyöhön), poissaolot ja heiton käytettävyys. Lisäksi listaani voisi lisätä mahdollisia kuljettajien kanssa sovitteja asioita ja työvuoroja, jotta nekin olisivat tiedossa päivittäisessä ohjauksessa. Luovutuksen tärkeimpänä tavoitteena on ollut kokonais kuvan säilyttäminen mahdollisimman selkeänä, jotta jaksot siirtyisivät luontevasti prosessissa toiselle ja informaatiokatkoksia ei tulisi.

5.4 Uusi toimintamalli

Tässä luvussa on esitelty ehdotus uudesta prosessien välisestä toimintamallista. Toimintamallin tarkemmista käyttöönottoon liittyvistä yksityiskohdista päättää yritys. Seuraavassa on listattu tarvittavat toimenpiteet:

- Nykyisen palaverin ajankohtaa siirretään tai järjestetään kokonaan uusi palaveri eri ajankohdassa.
- Tehdään valmis pohja luovutukselle.
- Luodaan uusi yhteinen palautekanava tiimeille.

Ratkaisun ideoinnissa tuli esille, että palaverille tulisi etsiä uusi ajankohta. Uusi palaveri on järjestettävä ennen jakson julkaisua eli vaiheessa, jossa suunnitelmiin kerkeää vielä vaikuttamaan. Palaveri tulee siis järjestää viikolla 2 (kuva 10). Nykyisestä jakson luovutuspalaverista ei välttämättä kannata heti luopua, vaan toinen palaveri tulee järjestää sen rinnalla. Lisäksi jaksonluovutuspalaveriin voisi kutsua työvuorosuunnittelijan mukaan, jotta työvuorojen sisältöä koskeviin palautteisiin voitaisiin vastata tehokkaammin. Uudessa palaverissa voidaan käydä enemmän menneiden jaksojen toteumaa, jolloin palaverin päävastuu on enemmän käytönsuunnittelulla. Uuden palaverin käytännöistä ja siirrettävästä tiedosta tulee tehdä erillisen selvitys yrityksen sisällä.

Tehdään selkeä lista luovutettavista tiedoista. Alla listattu tiedot, jotka jokaisen tulee täyttää jaksokohtaisesti:

- koulutukset
- muut erikoisuudet
- poissaolot
- heiton työt
- muuta huomioitavaa.

Luovutustietoihin tulee siis lisätä jaksoon suunnitellut koulutukset, kouluttajatiedot, koulutuspaikka ja osallistujat. Lisäksi listaan lisätään muut huomiota vaativat päivät, kun kuljettaja on muissa töissä sekä muut erikoisuudet. Lisäksi tulee listata poissaolot esim. sairauslomat ja osa-aikaisuudet. Tärkeimpänä tietona tulee listata heiton käytettävyys päivätasolla. Tulee siis laskea joka päivältä heitossa olevat työntekijät, joille ei ole suunniteltu töitä ja verrata sitä suunnittele mattomiin päivän työvuoroihin. Tämä on paras tehdä Excel taulukkona ja sen voi lisätä luovutustietoihin. Loppuun voi lisätä vielä muita jaksossa huomioitavia asioita, esim. listan sovituista vuoroista ja mahdollisia kuljettajien kanssa tehtyjä suullisia sopimuksia. Liitteessä 3 on esitelty esimerkki jaksossa luovutettavista tiedoista. Varsinaisessa jakson luovutuspalaverissa asioita ei kuitenkaan ole tarkoitus käydä kuljettajakohtaisesti läpi vaan tarkoitus on pysyä keskustelussa ylätasolla.

Viimeisimpänä luodaan uusi yhteinen palautekanava resurssisuunnittelulle ja käytönsuunnittelulle. Palautekanava voidaan tehdä yrityksessä käytettävissä olevaan etäyhteyssovellukseen. Palautekanavan kautta tiedot ovat helposti kaikkien saatavilla mah-

dollisissa poissaolotapauksissakin. Palautekanava voidaan jakaa alueellisesti, jolloin tiedot lähialueen tapahtumista ja muutoksista on useammalla tiedossa kuin vain paikkakunnan pääsuunnittelijalla. Palautekanavan kautta kynnys palautteen antamiseen laskee ja tietoja voi jakaa tapahtumahetkellä, eikä yksittäisessä palaverissa, jolloin asia on saattanut jo unohtua. Palautekanavasta esimies ja organisaation muu johto löytää tarvittaessa jaksoihin suunnitellut erikoisuudet.

6 Yhteenveto

Insinööriyössä pyrittiin kehittämään suunnitteluyksikön prosessien välille uusi toimintamalli. Tavoitteena oli selventää prosessin kulkua yrityksessä ja kartoittaa lähtökohdat. Niiden pohjalta tuli miettiä uutta toimivampaa toimintamallia.

Työssä keskityttiin suunnitteluyksikön kahden prosessin vaiheen eli resurssisuunnittelun ja käytönsuunnittelun väliseen tiedonsiirtoon. Tiedon siirrolla ei ollut strukturoitua käytäntöä. Työn lähtökohtien selvityksessä käytettiin tietona lähinnä omaa henkilökohtaista kokemusta ja tietämystä. Varsinaisessa tiedonhankinnassa käytettiin eri menetelmiä, kuten haastattelua ja kyselylomaketta liittyen tämänhetkisiin käytäntöihin.

Tiedonhankinnan tuloksina saatiin hyvää tietoa liittyen nykyisiin käytäntöihin ja kehitysehdotuksiin. Kyselyn vastauksista saatiin arvokkainta tietoa, sillä kyselyyn oli osallistunut molemmista tiimeistä asianomaiset työtä tekevät asiantuntijat. Resurssisuunnittelun vastausprosentti oli kiitettävää, mutta käytönsuunnittelusta niitä tosin olisi voinut olla hieman enemmän. Kokonaisvastausprosentiksi saatiin kuitenkin hieman alle 60 %. Vahvimmin esille nousi palaverin ajankohta ja selkeän struktuurin ja pohjan puute. Lisäksi kyseenalaistettiin palaverikäytäntöjä ja tarpeellisuutta nykyisellään. Ilman insinööriyötä ei siis olisi selvinnyt henkilöstön halu muuttaa nykyisiä käytäntöjä. Näin ollen muutos siis johonkin suuntaan tulee enemmän kuin tarpeeseen.

Kaikkien tietojenhankinnan pohjalta löytyi uusi ehdotus toimintamallin kehityksestä. Uuden toimintamallin mukaan päivää tulee siirtää tai miettiä rinnalle uusi samantyyppinen käytäntö. Lisäksi luovutettavista tiedoista tehtiin selkeä muutaman kohdan lista, jota on helppo seurata. Lopuksi vielä tiimien välille luodaan uusi palautekanava. Henkilöstö tulee sitouttaa muutokseen ja kehitystä tulee jatkaa Demingin ympyrän (kuva 4) mukaisesti.

Työ jatkuu yrityksessä käytännöntason testaukseen ja uuden toimintamallin pilotointiin. Näiden pohjalta arvioidaan, kuinka hyödyllinen palaveri on nykyisellään ja onko suullinen läpikäynti se oikea menetelmä. Yrityksessä tulee siis arvioida, kuinka oleellisia ne ovat vai voidaanko tilalle kehitellä joitakin muita vaihtoehtoisia menetelmiä. Tämän työn pohjalta saa osviittaa uuden palaverin tarkemmista menetelmistä ja yksityiskohdista, mutta siihen on hyvä tehdä vielä erillinen selvitystyö. Uuden toimintamallin lopullisesta käytönotosta ja jatkokehityksestä päätetään yrityksessä.

Lähteet

- 1 VR Group yrityksenä. 2020. Verkkodokumentti. VR Yhtymä. <www.vrgroup.fi/vrgroup/vr-group-yrityksena>. Luettu 11.8.2020.
- 2 Tuotanto. Verkkodokumentti. Logistiikan maailma. <www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto>. Luettu 7.9.2020.
- 3 Tuotannon ja materiaalin ohjaus. 2020. Luentomateriaali. Metropolia Ammattikorkeakoulu.
- 4 Resurssi- ja henkilösuunnittelu. Verkkodokumentti. Projektinhallinta. <<https://proha.purot.net/resurssisuunnittelu>>. Luettu 11.8.2020.
- 5 Kielitoimiston sanakirja. 2020. Verkkodokumentti. Kotimaisten kielten keskus. <www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/prosessi>. Luettu 7.9.2020.
- 6 Laamanen, Kari & Tinnilä, Markku. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. E-kirja. Teknologiateollisuus OY.
- 7 Modig, Niklas & Åhlström, Pär. 2013. Tätä on Lean: Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Toinen painos. Tukholma: Rheologica Publishing.
- 8 Kärnä, Aki. 2019. Leanin arvovirtauksen visuaalinen mallintaminen. Verkkoaineisto. Arter. <www.arter.fi/lean-arvovirtakuvaus-visuaalinen-mallintaminen/>. 25.9.2019. Luettu 8.9.2020.
- 9 Prosessijohtaminen. Verkkoaineisto. Sosiaalitaito. <<http://sosiaalitaito.fi/ep/tiedostot/prosessijohtaminen.pdf>>. Luettu 8.9.2020.
- 10 JHS 152 Prosessien kuvaaminen. 2012. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Luettu 9.9.2020.
- 11 PDCA-sykli on menetelmä ongelmanratkaisuun sekä kehittämiseen. 2020. Verkkodokumentti. Kehittämismenetelmät. <<https://kehmet.hel.fi/metetelma-laari/pdca-sykli/>>. Luettu 9.9.2020.
- 12 Prosessikartta. 2018. Yrityksen sisäinen dokumentti. VR Yhtymä Oy.
- 13 Veturimiestehtäviä rautatieliikenteessä koskeva työehtosopimus 1.2.2018 – 31.1.2021. 2018. Helsinki: Palvelualojen työnantajat Palta ry ja Veturimiesten Liitto ry.

- 14 Koskeva, Nina. 2020, Tiimiesimies henkilöstön käytönsuunnittelu. VR Group Oy. Helsinki. Keskustelu. 31.7.2020.
- 15 Microsoft. Verkkodokumentti. Forms ohje. <<https://support.microsoft.com/fi-fi/forms>>. Luettu 15.10.202

Kyselylomake

Jakson luovutuskäytännöt

Teen opinnäytetyötä resurssisuunnittelun ja käytönsuunnittelun välisestä toimintamallin kehityksestä.

Työni kohdistuu jaksen luovutuskäytäntöihin ja sen kehittämiseen. Tällä kyselyllä yritän kartoittaa lähtötilannetta ja toivomuksia jatkon suhteen.

Toivoisin mahdollisimman rehellisiä vastauksia, jotta kehitys olisi sen mukaista. Kysely on nimetön ja vastauksia käytetään ainoastaan opinnäytetyön tekoon.

Kiitos!

-Linda

1. Olen

☐ Resurssisuunnittelija

☐ Käytönsuunnittelija

2. Tämän hetken jaksen luovutuskäytännössä on hyvää

3. Tämän hetken jakson luovutuskäytännössä on huonoa

4. Mitä kaipaisit enemmän/vähemmän?

Voit vastata +/-

5. Muuta huomioitavaa

Kyselyn vastaukset

1. Tämän hetken jaksonluovutuskäytännössä on hyvää

Vastaukset
Tapaa käytönsuunnittelijoita
Ei oikein mitään, samat asiat voidaan laittaa sähköpostilla.
Mielestäni on hyvää se kun sama resunssinsuunnittelija tekee jaksoja. Oppii tuntee kyseiset kuljettajat ja heidän vaatimukset osaavat ottaa huomioon sen mukaan, mitä on mahdollista toteuttaa esim. vapaa toiveet. saa myös luottamuksen kuljettajiin, vaikka ei aina onnistuisikaan vapaa toiveet, niin ainakin on yritetty ja kuljettajat myös luottavat siihen..
Tällä hetkellä hyvää on se, että hoidetaan teamsin välityksellä
* sen kautta ainakin yksi hetki, jolloin tietoa on mahdollista välittyä käsien ja resun välillä tulevasta ja menneestä
Keskusteluyhteys tiimien välillä. Lisäksi naamat tulevat tutuiksi, kynnys kysyä ja infota pienistä asioista madaltuu.
Voi kertoa jakson sisällöstä ja mitä siinä on erityisesti huomioitavaa
Saa vähän kuvaa siitä, millanen heiton tilanne tulevassa jaksossa
Tällä hetkellä luovutuspalaveri pakottaa säännöllisen ajankohdan käydä keskustelua resu ja käs välillä, ja tätä ei välttämättä tule normaalissa työpäivässä riittävästi.
Säännöllisyys, ajankohta tarpeeksi pian jakson julkaisun jälkeen. Järjestettävissä etäpalaverina.
Tapahtuu säännöllisesti. Tietojen osittainen tasaaminen meneillään olevan ja tulevan jakson osalta.
Käydä keskustelemalla läpi tulevan jakson erikoisuudet ja kysymykset.

2. Tämän hetken jakson luovutuksessa on huonoa

Kokouksessa luetaan asioita ja luetaan sähköposti ääneen. Käytönsuunnittelu ei ole ehtinyt tutustua uuteen jaksoon vielä tuossa vaiheessa, koska edellinenkin on kesken ja monesti ovat vielä todella kiireisiä sen kanssa. Ei ole ollut edes aikaa tutustua julkaistuihin jaksoon.

Asioita ei pysty enää korjamaan mikäli jaksossa olisi jotakin muutettavaa. Mikäli luovutuspalaveri olisi vaan mahdollista pitää aiemmin jolloin muutoksien tekeminen olisi mahdollista.

Turhaa ajankulua. Silloin kun on ollut jotain asiaa niin aika loppuu kesken ja asiat on käyty nopeasti läpi. Pohjoinen on useasti viimeisenä niin on jäänyt vaan vartti aikaa.

Osissa paikkakunnilla vaihdetaan Resurssisuunnittelijaa ja se on näkynyt esim vapaa toiveissa. Toivoisin että kaikkia kuljettajien toiveita ei voi toteuttaa ja katsotaan tarkasti , mitä pystytään lomautuksia antamaan jaksoissa.

Resurssisuunnittelija kertoo käytännössä samat asiat, jotka hän on viestittänyt jo jaksojen julkaisun yhteydessä käytönsuunnittelijoille. Mielestäni on turha käydä läpi esim. yksittäisen kuskien koulutuspäiviä. Käytönsuunnittelijoilta ei useinkaan saa palautetta tai kysymyksiä eli tiedonkulku on melko yksipuolista. Välillä heillä on kysymyksiä ja kommentteja työvuoroihin liittyen ja nykyisin kuitenkin työvuorosuunnittelijat eivät ole olleet paikalla.

* epäselvää, mikä tieto tulevasta jaksosta olisi oleellista kässille ja mikä epäoleellista (ja mikä on turhaa toistoa) * tuntuu monesti, että jos kässillä on kysyttävää tai palautetta, niin se koskettaa enemmän työvuorojen kuin luetteloiden suunnittelijoita resusta -> tulee vähän fiilis että lukee vain ääneen jaksojen julkaisusähköpostin ja jotain tietoja heiton töistä *kässien palaute yleensä anekdoottipohjaista -> vaikea tietää resussa, kuinka yleistä ja vakavaa kyseinen asia oikeasti on tai pitäisikö asioita tehdä toisin sen perusteella tulevaisuudessa

Asiasisältö jää välillä vaillinaiseksi. Tiimeillä ei välttämättä ole hyvää käsitystä siitä, minkälaista informaatiota käytönsuunnittelu/resurssisuunnittelu nimenomaan tarvitsee omassa työssään.

Jos paikkakuntaa hoitava käs ei ole luovutuspalaverissa paikalla niin ei synny keskustelua jaksosta.

Heittoon jäävien kuskien määrään tai heille jäävään työhön ei voi enää vaikuttaa

Kohta 1. Luovutuksen hyödyllisin osa on paikkakuntakohtaisen suunnittelun jakson infopakettin luovuttaminen, mutta tämän paketin läpikäynti ei tuo lisäarvoa kummallekaan osapuolelle (eli esim lähettämällä vain sähköposti kässin työskentelyä koskevista asioista päästäisiin todnäk lähelle samaa lopputulosta) Kohta 2. Luovutettavan jakson sijaan keskustelu ajautuu usein siihen, mitä ongelmia on kohdattu sillä hetkellä kuluvasse/edellisessä jaksossa (esimerkiksi luovutetaan jakso 3, mutta keskustellaan, mitä parannettavaa käs on havainnut jaksosta 2 joka resun pitäisi ottaa huomioon. Ja tähänhän voidaan sitten taas reagoida vasta jakson 4 suunnittelun vaiheessa.)

Aika ei tahdo riittää aina kaikilla paikkakunnilla, helposti venyy keskustelu alueaikaikkunan ulkopuolelle. Ei selkeää asialistaa mitä käydään läpi niin keskustelu rönsyää. Mikä ei ole huono asia, mutta olisiko hyvä olla selkeä asialista ja muulle keskustelulle eri aika?

3. Mitä kaipaisit enemmän/vähemmän?

+ palautetta puolin ja toisin. Jos kokous pidettäisiin vaikka keskimmäisen viikon alussa, käytönsuunnittelulta voisi tulla hyviä pointteja esim seuraavan jakson suunnitteluun ja olisivat oikeasti ehtineet tutustua julkaistuun jaksoon. Tämä kehittäisi resurssisuunnitteluakin enemmän. + selkeä pohja kokoukselle, mitä asioita halutaan käydä läpi. Onko turhaa esim luetella, että liitua on silloin ja eä:ta tuolloin? Mitkä olisi ne tärkeimmät asiat? - pelkkää sähköpostin ääneenlukua

Jaksonluovutus voisi tapahtua vain sähköpostilla. Sitä kun ei voi muuttaa enää ilman kuljettajan suostumusta niin sillä on vaan mentävä mikä se on.

Aikaa käydä resun ja käsien välinen palaveri ennen jakson julkaisua.

+ mielestäni on hyvä kun pidetään jaksopalaverit ja niissä käydään tulevan jaksoa läpi + Yhteistyö toimii hyvin. - jossain paikkakunnissa vaihdetaan resurssisuunnittelijaa ja sen takia tulee vaikeuksia jaksossa, uskon että saadaan sekin korjattua, koska avoimesti annetaan kyseisille suunnittelijoilla palautetta ja kerromme miten vaikuttaa meidän töihin jos annettu esim samoille päville h-kuskeille w toiveita tai lomautuksia liikaa, näistä keskustelemalla kyllä saadaan asiat kuntoon puolin ja toisin. Rakentavaa palautetta pitää olla , sitä kautta saadaan asioita korjattua.

+ palautetta ja keskustelua mikä on ollut edellisessä jaksossa hyvin/huonosti + palautetta jos on työvuoroja mistä tulee pokoja tai jotka muuttuvat aina + palautetta vuoroista, mitkä peruuntuvat usein + palautetta siitä, että onko lisäuniin riittänyt kuljettajia + keskustelua ja esimiehen näyttämiä tilastoja paikkakuntaakohtaisesti mikä on ollut edellisen jakson käyttöaste, onko ollut ylitöitä/alitöitä minkä verran, onko lomautuksia joutunut perumaan

+ suunnitteluun vaikuttavan tiedon vaihtumista oikeiden henkilöiden välillä + mahdollisesti jonkinlaista tilastollista tietoa siitä, miten asiat jakson aikana ovat oikeasti muuttuneet/tapahtuneet paikkakunnittain - aiheeseen liittymätöntä jaarittelua - julkaisuviestien lukemista ääneen -anekdoottien kertomista yleisenä totuutena - työvuorojen yksityiskohtien läpikäyntiä tai muuta epäoleellista nippelitietoa (varsinkin jos työvuorosuunnittelijat ei paikalla)

+ Toiveita sisällöstä käytönsuunnittelun puolesta, mitä asioita he haluaisivat tietää ja mihin asioihin kyseisellä paikkakunnalla voisi jatkossa kiinnittää huomioita/ muuttaa käytäntöjä (esim heitoton liittyen)

Jonkulaista palautetta edellisestä suunnittelusta (kuluva jaksosta).
Esim. riittääkö heitto ja mitä ongelmakohtia on ollut.

Olisi mukava jo etukäteen katsoa, että millanen heitto on tulevassa jaksossa ja ettei sinne jäisi yhtä paljon sovittavia (2 btyyppiä peräkkäin jne) jotta heiton käytön voisi maksimoida niin, että varmasti riittää kuljettajia sairaspoissaolojen ja perus vuorojen miehittämiseen.

- tunnistetaan turhat asiat, jotka eivät tuo keskusteluun tai käs suuntaan arvoa +eli toisinpäin yritetään löytää ne asiat, joita tällä hetkellä ei käydä läpi, mutta kannattaisi

Palautetta siitä miten suunnitelma on toteutunut käytännössä, mitä ongelmakohtia on jotta voisi ennakoida ja minimoida ehkä jotakin riskejä suunnitteluvaiheessa.

4. Muuta huomioitavaa

Olisi myös mukavaa joskus kuulla opk:n ajatuksia. Miten paljon jaksot muuttuvat matkan varrella.

Jaksonluovutuspalaveri voitaisiin muuttaa kuluva jakson tai edellisen jakson läpikäynniksi ja kuinka suunnitelma on mennyt. Näin olisi käytönsuunnittelija ja resurssisuunnittelija samoilla tiedoilla mitä tarvitsisi muuttaa. Ja jos tuo olisi vaikka mahdollista pitää ennen jakson julkaisua niin mahdolliset muutostrapeetit saataisiin tehtyä ennen kuin jakso julkaistaan.

Jaksonluovutuspalaveri pitäisi pitää ennen julkaisua, niin edellisissä jaksoissa havaituille epäkohdille voitais keretä vielä tehdä jotain.

Rakentavan palautteen antamista Resurssisuunnitteluun ja myös käytönsuunnitteluun ja myös yhteistyön tiivistä vielä vaan enemmän.

Työvuorosuunnittelijoista voisi yksi osallistua palaveriin vaikka kiertävästi.

Onko julkaistun jakson asioiden läpikäyminen suullisesti hyödyllisin tapa käyttää aikaa vai kannattaisiko panostaa enemmän siihen, että käydään läpi kuluva/menneen jakson havaittuja ongelmia käs-puolelta ja niitä käytäisiin palaverimuodossa läpi? -> Eli Pitäisikö jaksonluovutuksen lisäksi tehdä esim suunnittelun syksillä kakkosviikolle palaveri, jossa puolestaan käs kertoo resulle mitä ongelmia on havaittu esim kuluva jaksossa 2/loppuneessa jaksossa 1, jotta resu voi ottaa tämän jälkeen alkavalla suunnitteluviikolla huomioon näitä ongelmia/kehityskohtia tekemisessään? Tehdäänkö luovutuspalaverin tiedonannosta resu->käs erityisesti kirjallisen tiedon jakamisesta strukturoidumpaa, onko sähköposti hyvä keino lähettää luovutuspalaverin tietoja ja pitäisikö resu ja käs saatavilla olla ajantasainen taulukko siitä, kuka resu ja käs vastaa mistäkin paikkakunnasta/aikaikkunasta? Onko nykyinen palaverin rakenne hyvä (ovatko oikeat ihmiset paikalla vai onko kerrallaan liikaa/liian vähän kuuntelijoita, onko läpikäyntiin varattu aika liian pitkä/lyhyt) ? Onko ihmisten kokoaminen yhteen palaveriin ylipäättään hyödyllinen tapa käydä julkaistun jakson asioita läpi, eli tuoko keskustelu lisäarvoa asioille jotka listan mukaisesti käydään läpi? Vai onko julkaisun palaveri vain jäykkä ns. pakollinen paha? Kannattaisiko julkaisupalaveriin käytetty aika kohdentaa uudelleen siten, että kaikki tekevät infopakettit käytönsuunnittelulle ja vuorostaan tämä säästyvä 1-2 h muutettaisiin keskusteluksi siitä, mitä havaintoja käs on tehnyt johon pitäisi panostaa resu-puolella?

Olisi hyvä pitää jakson aikana toinen lyhyt tilantenne info missä mennään. Tämä voisi auttaa tulevan jakson suunnittelussa.

Jakson luovutus pohja

Jaksonnumero/vuosi (päivämäärät xx.xx-xx.xx)

Paikkakunta

Koulutukset:

Koulutuksen nimi, paikkakunta, päivämäärä, kellonaika, (kouluttaja) + osallistujat

- esim. Koulutus Helsinki 1.1.2021 klo: 8-16 (Koulutus Oy)
 - Veturinkuljettaja X, Veturinkuljettaja Y, Veturinkuljettaja Z,...

Muut erikoisuudet:

Osallistuja, tapahtuma, paikkakunta, päivämäärä, kellonaika

- esim. Veturinkuljettaja X, Kokous, Helsinki, 1.1.2021 klo: 8-16

Veturinkuljettajalle X suunniteltu X töitä.

Poissaolot:

Veturinkuljettaja X sairausloma xx.xx asti.

Veturinkuljettaja Y osa-aikaisella xx.xx. asti.

Heiton työt

päivä	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
heitto	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
vuorot	3	6	3	2	3	3	3	3	4	2	6	4	2	2	2	1	4	4	5	4	3
yht.	10	4	7	8	7	7	7	7	6	8	4	6	8	8	8	9	6	6	5	6	7

Muuta huomioitavaa:

Veturinkuljettaja X kanssa sovittu X asia.

Sovittujen vuorojen lista.