

ASiantuntijaorganisaation johtaminen ja työhyvin- vointi

Reijo Keskikallio

Opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen on tullut ilmi epäily hyvän tieteellisen käytännön loukkauksesta, jonka jälkeen on tehty tutkinta. Tutkinnan selvityksenä on ilmennyt HTK-loukkaus, joka ilmenee laajamittaisena plagiointina.

Opinnäytetyö
Marraskuu 2017
Teknologiaosaamisen
johtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Teknologiaosaamisen johtaminen
Insinööri (ylempi AMK)

REIJO KESKIKALLIO:

Asiantuntijaorganisaation johtaminen ja työhyvinvointi

Opinnäytetyö 76 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Marraskuu 2017

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten VR Track Oy:n Suunnittelun asiantuntijoiden johtaminen on onnistunut organisaation kohtaamissa jatkuvissa muutoksissa. Toisena merkittävänä tavoitteena oli selvittää, millainen on Suunnittelun asiantuntijoiden työhyvinvoinnin taso. Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös millaiseksi asiantuntijat arvioivat VR Track Oy:n Suunnittelun johtamiskompetenssit? Miten johtaminen on vaikuttanut henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen ja osaamisen kehittymiseen? Mitä mieltä asiantuntijat ovat käytössä olevasta projektipalkkiojärjestelmästä ja uudesta projektinhallinjärjestelmästä? Millaisella tasolla asiantuntijoiden työhyvinvointi, sitoutuminen ja työssä jaksaminen on? Yksittäisinä tutkimuskohteina haluttiin tutkia projektinhallintaohjelmaa ja projektipalkkiojärjestelmää, joiden toimivuudesta haluttiin tarkempaa tutkimusaineistoa.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin verkossa suoritettavaa strukturoitua lomakehaastattelua, joka on formaalisin haastattelumuoto ja johon sisältyy kyselylomakkeen täyttäminen ohjatusti. Kyselyn pohjana käytettiin johtamisen arviointiin, työhyvinvointiin ja organisaatioilmapiirin mittaukseen kehitettyä ja testattua QPS Nordic -kyselymenetelmää, joka huomioi työn kolmella eri tasolla: tehtävätaso, yksilötaso sekä sosiaalinen ja organisaatiotaso. Tutkimusongelmaksi muodostui ainoastaan se, että lomakekyselyn ajankohta sattui parhaimpaan loma-aikaan ja vastausprosentti jäi siksi alhaiseksi. Tutkijan mielestä asetetut tavoitteet tutkimukselle saavutettiin kuitenkin hyvin.

Tuloksista kävi ilmi, että VR Track Oy:n Suunnittelussa työskentelee työssään hyvin viihtyviä, sitoutuneita ja motivoituneita asiantuntijoita, jotka jaksavat työssään suhteellisen hyvin. Johtaminen koettiin oikeudenmukaisena, tasapuolisena ja asiantuntijat kokivat saavansa esimiesten tukea ja apua tarvitessaan. Projektinhallintaohjelmaa pidettiin vaikeatajuisena, työtä lisäävänä, eikä ohjelmaa osattu käyttää riittävän hyvin. Projektipalkkiojärjestelmää pidettiin epäonnistuneena, monimutkaisena ja epäoikeudenmukaisena, eikä projektipalkkion muodostumiskriteereitä tunnettu tarpeeksi. Johtopäätöksinä todettiin, että projektinhallintaohjelman käyttöön tulee saada lisää koulutusta ja ohjelman käyttöliittymä tulee saada yksinkertaisemmaksi käsittämään vain tarvittavat ominaisuudet. Projektipalkkiojärjestelmä tulee saada läpinäkyväksi, tasapuoliseksi ja josta käy helposti ilmi työpanoksen ja palkkion välinen yhteys. Jatkokehittämissuunnitelmissa projektinhallintaohjelman ja projektipalkkiojärjestelmän kehittämisen lisäksi, ehdotettiin innovaatiojärjestelmän kehittämistä innostavammaksi sekä saatujen tulosten eroavaisuuksista johtuen eri paikkakuntien keskinäistä vertailua koskien johtamista, sitoutumista, työssä viihtymistä, työhyvinvointia ja eri järjestelmien osaamistasoa.

Asiasanat: asiantuntijaorganisaatio, johtaminen, työhyvinvointi, projektinhallintaohjelma ja projektipalkkiojärjestelmä.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Strategic Leadership of Technology-based Business
Master of Engineering

REIJO KESKIKALLIO:

Managing a specialist organization and wellbeing at work

Bachelor's thesis 76 pages, appendices 3 pages
November 2017

The purpose of this thesis was to find out how the management of VR Track company's Planning department has accomplished in challenges of continuous changes. Second significant target was to find out, what is a level of well-being amongst the specialists of Planning department. Study also strived for understanding, how specialists valued their managements competence in leading. How the management affected staff's motivation, commitment and development of work related skills? What is specialist's opinion on current project-bonus system? And what do they think about the new project management system? On what level is specialist's wellbeing, commitment and coping with the work? Project management software and project fee-system, were studied as isolated subjects. More detailed material of their functionality was wanted.

The internet-based research method used a structured interview form, which is the most formal way of interviewing. It included a guided filling of questionnaire. The base of questionnaire was a QPS Nordic: s method which is development and tested for evaluating management, wellbeing at work and organizational climate. The QPS method takes into account three levels of working environment: task-level, individual level and social and organizational level. The only problem in a study was its timing. The poll was made at the high season of vacation, and that factor resulted a low response rate. The goal of the study was still reached very well in the researcher's opinion

The result of a study was that people in VR Track Company's Planning are very well thriving, committed and motivated specialists, who manage in their jobs reasonably well. Management was seen just and equal and specialist thought that they got, when needed, help and support from their superiors. Project management software was seen abstract and people felt it adding workload. People also didn't manage the program very well. Project fee program was felt to be a failure, complicated and unjust and the criteria of forming project fee, was unambiguous. Conclusions were that using project management program needed more training and the user interface must be simpler. It must contain only necessary features. The project fee system must be transparent, impartial and such that relation of workload and fee are easily identified. For further development, in addition to development of project management and project fee programmes, was suggested developing the innovation system to be more invigorating and due to differences between different localities, concerning leadership, commitment, thriving in job, wellbeing at work and managing different systems.

Key words: specialist organization, management and leadership, wellbeing at work, project management software and project fee program.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	7
1.2	Tutkimusongelma ja rajaus.....	8
2	ASiantuntijaorganisaation johtaminen.....	10
2.1	Osaamisen johtaminen	11
2.2	Hyvinvointijohtaminen.....	13
2.3	Tunneälyjohtaminen.....	13
2.3.1	Tunneälykäs esimiestyö	14
2.3.2	Tunneälyn kehittäminen.....	15
2.4	Tiimijohtaminen.....	15
2.4.1	Tiimitoiminta ja johtaminen.....	17
3	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSMENETELMÄ	18
3.1	Tutkimuksen kohdeorganisaation kuvaus	21
3.1.1	VR Track Oy:n organisaatio	22
3.1.2	VR Track Oy:n Suunnittelun tarjoamat palvelut.....	22
3.1.3	VR Track Oy:n Suunnittelun linjaorganisaatio	24
3.1.4	Suunnittelun johto-organisaatio.....	24
4	TULOKSET	25
4.1	Johtaminen ja esimiestyö.....	26
4.1.1	Vapaamuotoinen kysymys: Kuinka kehittäisit työyhteisösi johtamista/esimiestyötä?	30
4.2	Työmäärä ja -haasteet.....	33
4.3	Projektinhallinta	38
4.4	Projektipalkkiojärjestelmä.....	41
4.4.1	Vapaamuotoinen kysymys: Kuinka organisaatiosi palkitsemisjärjestelmiä/työssä käytettäviä ohjelmistoja tulisi kehittää?.....	44
4.5	Kehittäminen.....	46
4.6	Tasa-arvo	49
4.7	Sitoutuminen organisaatioon	50
4.8	Työssä viihtyminen, työhyvinvointi ja jaksaminen	52
4.8.1	Vapaamuotoinen kysymys: Mitkä tekijät ovat lisänneet/vähentäneet työhyvinvointiasi?.....	60
4.8.2	Vapaamuotoinen kysymys: Kuinka henkilöstön työhyvinvointi/jaksaminen tulisi mielestäsi varmistaa?	61
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	64
5.1	Tutkimuksen arviointia.....	69
5.2	Jatkotutkimusehdotukset	70

LÄHTEET	71
LIITTEET	74
Liite 1. Tutkimuksen kysymykset 1 (2)	74
Liite 2. Vastausmatriisi.....	76

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tietoyhteiskunnassamme yhä useampi työntekijä toimii asiantuntijana. Asiantuntijaa voidaan kuvata korkean tietotaidon omaavaksi, vaativaksi, älykkääksi ja itsenäiseksi ihmiseksi. Johtamisen kannalta keskeinen kysymys on, kuinka johtaa edellä kuvatun kaltaisista ihmisistä koostuvaa asiantuntijaorganisaatiota, jossa yhdistyvät sekä organisaation, että myös ihmisten henkilökohtaiset päämäärät ja tavoitteet (Juuti 2001, 238).

Asiantuntijaorganisaation johtaminen on pääosin osaamisen johtamista. Osaamisella tarkoitetaan luontaista tai harjaantumisen ja oppimisen kautta saavutettua kykyä tai valmiutta saada käyttöönsä informaatiota ja edelleen soveltaa syntynyttä tietämystä käytännössä päämäärien saavuttamiseksi. Asiantuntija on haastava alainen, jolla on usein johtamiskokemusta omien projektien ja tiimien vastuullisena vetäjänä. Itseohjautuvassa työssä asiantuntija on tottunut johtamaan itse itseään ja siksi esimiehen voi olla vaikea arvioida, kuinka hyvin asiantuntija on onnistunut työssään tai kuinka paljon parantamisen varaa olisi ehkä vielä ollut. Asiantuntija tuntee oman arvonsa ja hyvällä itsetunnolla varustettuna hänellä on voimakas käsitys siitä, kuinka tärkeä hänen työpanoksensa on koko organisaatiolle. Asiantuntijat ovat usein organisaationsa avainhenkilöitä ja siksi vaikeasti korvattavia. Heille ei voi sanella yksipuolisesti työhön liittyviä ehtoja, sillä motivaatiopulan iskiessä asiantuntija voi vaihtaa työnsä haastavampaan ja työhön, jossa häntä arvostetaan. Organisaatiossa, jossa menestys vaatii luovuutta, osaamisen kehittämistä ja jalostamista, asiantuntijoiden motivaatio ja sitoutuminen ovat erityisen tärkeitä. (Juuti 2001, 238–239).

Henkilöstöjohtamisen yksi tärkeimmistä kohteista on työhyvinvoinnin varmistaminen (Heikkilä 2011, 240). Työhyvinvoinnin haasteina ovat jatkuva työn tehostaminen, muutokset sekä talouden taantuma, jolloin työhyvinvointiin sijoitetaan vähemmän kuin hyvinä aikoina. Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen on todettu työhyvinvoinnin parantamisessa kaikkein tehokkaimmaksi. (Vahtera, Kivimäki & Pentti & Theorell 2000 484–493). Työhyvinvointi tarkoittaa työntekijän kokemusta turvallisuudesta, terveydestä työssä, ammatillisesta osaamisesta, yksilön saamasta tuesta, taitavasta johtamisesta, muutosjohtamisesta sekä merkityksellisestä ja palkitsevasta työstä. Hyvän työn synnyt-

tämä hallinnan tunne vähentää stressiä, sairastamisriskiä sekä lisää motivaatiota ja sitoutumista. Johdon on sitouduttava työhyvinvoinnin kehittämiseen, eikä sitä voi ulkoistaa. (Anttonen & Räsänen 2008, 18).

Johtamisen ja päätöksenteon oikeudenmukaisuudella on merkittävä vaikutus työntekijän psyykkiseen ja sosiaaliseen terveyteen ja epäoikeudenmukaisella johtamisella voidaan vastaavasti aiheuttaa stressiä. Organisaation työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista, strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia (Manka 2006, 5). Työhyvinvointi vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta, työn kuormittavuustekijöiden tunnistamista ja kehittämistä tilanteiden mukaan sekä yhteistyötä johdon, henkilöstön, työterveyshuollon ja työsuojelun kesken (Kauhanen 2010, 202). Työhyvinvointi on tärkeää etenkin asiantuntijaorganisaatioissa, koska uutta luova työ ja ainutkertainen luonne edellyttävät onnistunutta työhyvinvoinnin kehitystä. Työyhteisön ja organisaation hyvinvointi vaikuttavat merkittävästi koko yrityksen menestykseen. (Hussi 2005, 20).

Organisaatioilmapiiri on osana erilaisissa prosesseissa ja vaikuttaa ihmisiin ja organisaation toimintoihin ongelmanratkaisussa, viestinnässä, yhteistyössä, päätöksenteossa valvonnassa, oppimisessa motivaatioissa, sitoutumisessa sekä innovoinnissa. Ihmiset vaikuttavat organisaatioilmapiiriin suoraan sekä ilmapiirin vaikutusten, kuten työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin kautta. (Ekvall 1996, 105–123).

1.2 Tutkimusongelma ja rajaus

Tämän opinnäytetyön (jatkossa tutkimus) tavoitteena oli selvittää, miten VR Track Oy:n Suunnittelun asiantuntijoiden johtaminen on onnistunut erityisesti organisaation kohtaamisissa jatkuvissa muutoksissa ja miten johtaminen on vaikuttanut henkilöstön emotionaalisiin rakenteisiin. Toisena merkittävänä tutkimustavoitteena oli selvittää Suunnittelun asiantuntijoiden työhyvinvoinnin taso. Johtaminen on yhteydessä henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen, toimintastrategioihin, osaamisen kehittämiseen ja muutoksien hallintaan. Muutoksessa keskeinen kysymys on, miten hallittu muutos mahdollistuu johtamisen avulla edistämällä oppimista, osaamisen kehittämistä ja tuottaen motivoitumista edistäviä aspekteja alaisen emotionaalisisissa rakenteissa. (Juuti 2001, 238–239).

Yksittäisinä tutkimuskohteina haluttiin tutkia projektinhallintaohjelmaa ja projektipalkkiojärjestelmää, joiden käyttömukavuudesta, ymmärrettävyydestä, tasapuolisuudesta, läpinäkyvyydestä, kannustavuudesta ja toimivuudesta haluttiin tarkempaa tutkimusaineistoa.

Tutkimusongelmana oli selvittää vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaiseksi VR Track Oy:n Suunnittelun asiantuntijat arvioivat organisaationsa johtamiskompetenssit?
2. Miten johtaminen on vaikuttanut henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen ja osaamisen kehittämiseen?
3. Mitä mieltä Suunnittelun asiantuntijat ovat käytössä olevasta projektipalkkiojärjestelmästä ja vasta käyttöön otetusta projektinhallintaohjelmasta?
4. Millaisella tasolla asiantuntijoiden työhyvinvointi, sitoutuminen ja työssä jaksaminen on?

Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytettiin johtamisen ja työhyvinvoinnin teorioita, joita peilattiin asiantuntijaorganisaation kontekstiin. Tutkimuksen rajauksena syvennyttiin organisaatioilmapiirin osatekijöistä tarkemmin johtamiseen, esimiestyöhön, sitoutumiseen, sosiaaliseen vuorovaikutukseen, motivoitumiseen, palkitsemiseen, osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvointiin, jotka kaikki ovat yhteydessä toisiinsa. Rajauksen ulkopuolelta valittiin yksittäisiksi tutkimuskohteiksi VR Track Oy:llä käytössä olevat projektinhallintaohjelma ja projektipalkkiojärjestelmä. Benchmarkingyrityksenä tutkittiin Vincit Oy:n johtamista ja yrityskulttuuria sekä Vincitin havaitsemia keinoja johtamisen, asiakastyytyväisyyden, työhyvinvoinnin ja työssä viihtymisen jatkuvaan parantamiseen. Vincit Oy:n johtamista ja yrityskulttuuria tutkimalla tarkoitus oli löytää samalla selitystä siihen, miksi Vincit Oy on valittu Suomen parhaaksi työpaikaksi vuosina 2014–2016 ja Euroopan parhaaksi työpaikaksi vuonna 2016.

2 ASIANTUNTIJAORGANISAATION JOHTAMINEN

Asiantuntijaorganisaatiossa johtaminen liittyy suurimmalta osaltaan työn sisältöön ja esimiesten kyvykkyyteen henkilöstön ydinosaamisalueella. Asiantuntija haluaa olla työssään itsenäinen ja riippumaton sekä strategisessa että operatiivisessa mielessä. Strategisella itsenäisyydellä tarkoitetaan sitä, että asiantuntija haluaa itse päättää, mitä tekee ja operatiivisella itsenäisyydellä sitä, miten hän asian tekee. Asiantuntijan riippumattomuus on sekä henkistä että taloudellista ja koska kaikilla organisaation toiminnoilla on yhteiset päämäärät ja resurssit, tarvitaan niiden optimaalista ohjaamista. Asiantuntijaorganisaatiossa yhtenä tavoitteena on myös mielekäs ja palkitseva työ, jonka mielekkäänä kokemiseen liittyy työn vaativuuteen perustuva palkka, onnistuneet työsuoritukset, oma kehittyminen, hyvät työvälineet, osaavat kollegat ja innostava työilmapiiri. Vaikka asiantuntijalla on kyky arvioida kriittisesti oman työnsä laatua ja aikaansaannoksia, on hänelle tärkeää myös muiden työyhteisön jäsenten antama palaute ja kannustus. (Senge 1990, 205–206).

Asiantuntijaorganisaation taloudellinen tulos tehdään yleensä pienissä ryhmissä, jotka yhdessä muodostavat yhteisön. Mitä suurempi organisaatio on, sitä enemmän sillä on kontaktipintaa ja näkyvyyttä ja silloin sillä on mahdollisuus saada tukea markkinoinnissa, rahoituksessa, tukipalveluissa sekä imagon kasvattamisessa. Ryhmien välisellä yhteistyöllä saadaan synergiahyötyä kaikille asiantuntijaryhmille. Johtajat ja esimiehet näyttelevät keskeistä roolia onnistuneen yhteistyön kannalta. Heidän täytyy tuntea alaisensa, jotta jokaisella organisaation jäsenellä olisi taitojaan, taipumuksiaan ja mieltymyksiään parhaiten vastaava tehtävä, ja siksi menestys on ainakin osaltaan kiinni johtajien ja esimiesten johtamistaidoista. Asiantuntijaorganisaation johtamisen yksi ongelma on, että johtajuuden ja vastuiden oletetaan jakautuvan ryhmissä useiden henkilöiden kesken. Asiantuntijat pyrkivät usein itse määräämään omasta toiminnastaan ja siksi pitäisikin johtamisen näkökulmasta pohtia, missä olosuhteissa asiantuntijat ovat valmiita luopumaan itsemääräämispyrkimyksistään yhteisen tuloksen ja tekemisen hyväksi. (Senge 1990, 207).

Parhaat asiantuntijat voidaan ylentää esimieheksi ja johtajiksi, joka saattaa substanssin tuntemuksen kannalta olla hyödyllistä, mutta johtajuuden kannalta siinä voi ilmetä paljon ongelmia. Esimiehenä toimiva asiantuntija ei useinkaan myönnä johtamista amma-

tiksi, vaan suhtautuu siihen kuin sivutyöhön ja kokee edelleen ammatikseen oman pitkälle kehittyneen spesialiteettinsa. Tällöin ongelmana on, että hän ei varsinaisesti johda, vaan tekee edelleen samanlaisia töitä kuin alaisensa ja johtamisesta tulee toteuttamista. Usein parhaita asiantuntijoita ylennetään vastentahtoisesti esimiesasemaan, jolloin menetetään ainakin osittain osaavimman asiantuntijan työpanos varsinaisen ydinosaamisen alueelta ja saadaan tilalle heikosti motivoitunut esimies. (Parvinen, Lillrank & Iivonen 2005, 57).

Asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijoilla on yleensä vahvempi tietotaito toiminnan keskeisillä osaamisalueilla kuin johdolla. Asiantuntijaorganisaation johtaja tarvitsee kokemusta ja erityisesti valmennusta onnistuakseen työssään. Asiantuntijoiden johtamisessa onkin keskeistä esimiehen kyky kohdata asiantuntijoiden itsenäisyyteen ja sitoutumiseen liittyvät kysymykset ja tunnistaa niiden vaikutukset organisaation toiminnassa. Monissa yrityksissä on jäänyt huomioimatta, että johtamisen ydintehtävä on päästä tuloksiin ihmisiin vaikuttamalla ja heidän avullaan. Johtamisosaaminen ja asiantuntijoiden erikoistietämys tulisi nivouttaa yhteen, koska asiantuntijaorganisaatiossa ajattelua ja toimintaa ei voi erottaa toisistaan byrokraattisen ja hierarkiaan perustuvan johtamisen tavoin. (Juuti 2001, 240–241).

2.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. (Viitala 2006, 32). Osaamisen laajentaminen on yksi yrityksen menestymisen tärkeimmistä edellytyksistä ja laajentamisen kolme keskeisintä syytä ovat riskien minimointi, tehokkuuden hakeminen ja uusien innovaatioiden etsiminen. (von Krogh, Ichijo & Nonaka. 2000, 260–261). Voidaan sanoa, että yrityksen ja organisaation kehittyminen tapahtuvat yksilötasolla henkilöstön kehittymisen ja oppimisen kautta. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, josta kannattaa pitää huolta. (Viitala 2002, 13). Oppimiselle kannattaa luoda mahdollisimman hyvät edellytykset niin ilmapiirin kuin aineellisen tuenkin avulla (Viitala 2002, 105–106).

Osaamisen johtamisessa tulee ottaa huomioon koko henkilöstö ja esimiesten tulee huomioida kaikkien osaamistarpeet tasapuolisesti. Yrityksen parhaat asiantuntijat osaavat paremmin huolehtia osaamistarpeistaan, kuin heikommin menestyvät, joilla on huo-

nommat edellytykset itse hankkia tietoa ja huolehtia omasta osaamisen kehittämisestä. Organisaation osaamisen kannalta olisi tärkeää huolehtia kaikkien osaamisesta, ei pelkästään lahjakkaimpien, muuten ero parhaiden ja heikompien osaajien välillä kasvaa koko ajan. (Viitala 2002, 86).

Osaamisen johtamiseen on määritelty neljä johtamisen pääelementtiä; oppimisen suunnittaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessin tukeminen ja esimerkiksi johtaminen. Ensimmäiseksi johdon on määriteltävä henkilöstön oppimistarve, minkälaista osaamista organisaatiossa tarvitaan ja mihin oppimista suunnataan. Oppimiskartoituksen jälkeen on luotava työpaikalle oppimista edistävä ilmapiiri, joka tarkoittaa koko työyhteisön oppimismyönteisen ja auttamishaluisen ilmapiirin kehittämisen ohella myös esimiesten ja alaisten välisen vuorovaikutussuhteen rakentamista. Oppimisprosessin tukemiseen liittyy kannustamisen lisäksi myös taloudellinen tuki, jolla luodaan mahdollisuudet osallistua koulutuksiin ja opintojen jälkeiseen palkitsemiseen. Esimerkillä johtamisessa johtajat ja esimiehet toimivat kannustavina esimerkkeinä tuen antamisen ohella. (Viitala 2002, 187–188).

Asiantuntijaorganisaatiossa on sekä havaittavaa, että inhimillistä henkilösidonnaista hiljaista tietoa. Hiljainen tieto voi olla yksilön erityisosaamista tai lahjakkuutta, ongelmien ratkaisukykyä, analyyttistä tilanteen arvostelukykyä, käden taitoa, herkkyyttä tai tietoa, joka on hankittu kokemuksen kautta ja vaikeasti muille siirrettävissä. Hiljainen tieto on juurtunut syväälle yksilön toimintoihin, ihanteisiin, kokemukseen, arvo- ja tunnemaailmaan ja on osa ihmisen persoonallisuutta. Hiljaisen tiedon muuttuessa sanoin ja käsittein ilmaistavaksi tiedoksi, mahdollistaa se aiemmin saavuttamattomissa olleen arvokkaan tiedon jakamisen yritykselle. Vuorovaikutustilanteissa hiljaista tietoa voidaan siirtää, mutta kaikkea siihen kuuluvia ominaisuuksia, kuten hienotunteisuutta, huumorintajua ja luontaista karismaa ei voi siirtää. (Senge 1990, 7–8, 139–141).

Asiantuntijaorganisaation oppiminen perustuu henkilöstön jäsenten uudistuvaan oppimiseen, joka nähdään uskomusten ja asenteiden muuttumisena ja joka vapauttaa ihmisen aiemmista uskomuksista, asenteista, arvoista sekä tunteista. Oppiminen ei koske pelkästään tietomäärän lisäystä vaan uudenlaista tapaa hahmottaa ympäristöä. Tunteet ja motivaatio viriävät henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa, työyhteisön kanssa kasvamisessa ja toisten saavutusten vastavuoroisessa tunnustamisessa. Oppimiskokemus

johtaa toiminnan monipuolistumiseen, aitoon kasvuun ja kehitykseen sekä asiantunte-
muksen syvenemiseen. (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2004, 23–24, 194–195).

2.2 Hyvinvointijohtaminen

Työhyvinvointi on yksi tärkeimmistä johtamisen haasteista osaamisen johtamisen ja johtamisen kehittämisen ohella (Heikkilä 2011, 240). Työhyvinvoinnin haasteina ovat jatkuva työn tehostaminen, muutokset sekä talouden taantuma, jolloin työhyvinvointiin sijoitetaan vähemmän, kuin taloudellisesti hyvinä aikoina. Parhaissa työpaikoissa henki-
löstö voi hyvin, organisaatiot tekevät tulosta, kustannukset ovat pienemmät, sairaus-
poissaoloja on vähemmän, sitoutuminen suurempaa ja henkilöstön vaihtuvuus pienem-
pi. Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen on todettu työhyvinvoinnin kehittämisessä kaikkein tehokkaimmaksi aseeksi. (Vahtera, Kivimäki & Pentti & Theorell 2000, 484–
493). Parhaat tulokset työhyvinvoinnin johtamisessa saadaan voimaannuttavan johtami-
sen periaatteilla, kuitenkin niin, että jokainen työntekijä on itse vastuussa omasta hyvin-
voinnistaan. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 5).

Henkiseen hyvinvointiin kuuluu tyytyväisyys elämään ja työhön, myönteinen perus-
asenne, aktiivisuus, kyky sietää epävarmuutta ja vastoinkäymisiä sekä oman itsensä
hyväksyminen puutteineen ja vahvuuksineen. Henkisen hyvinvoinnin tärkeä perusta on
työ, joka vastaa työntekijän omia tavoitteita sekä ammatillisia kykyjä (kehittymismah-
dollisuudet, kilpailukyinen palkka, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön). Tyytyväinen
työntekijä on motivoitunut työhönsä ja sitoutunut yritykseensä. Henkinen kuormitus voi
olla ali- tai ylikuormitusta määrällisesti tai laadullisesti. Työn vaatimukset ovat kuormi-
tustekijöitä ja niiden vaikutusta työntekijään kutsutaan kuormittuneisuudeksi. Henki-
seen kuormittumiseen vaikuttaa työtilanne kokonaisuudessaan eli kaikki työhön sisälty-
vät vaatimukset ja erilliset kuormitustekijät yhdessä. Työntekijä vaikuttaa myös itse
kuormittumiseensa omien työtapojensa valinnalla. (Anttonen & Räsänen 2008, 21).

2.3 Tunneälyjohtaminen

Johtaminen on sosiaalinen ja vastavuoroinen vaikuttamisprosessi, jossa ovat mukana
molempien osapuolten emotionaaliset rakenteet; tunteet, arvot, asenteet, persoonalli-
suustekijät, motivaatio, mielenkiinto, tahto, uraorientaatio, taito, tietämys ja strategiat.
Vuorovaikutuksessa keskeisiä tekijöitä ja tunnusomaisia hyville työyhteisötaidoille ovat

keskinäinen luottamus, havaittu oikeudenmukaisuus ja vastavuoroisuus. Jatkuva muutos lisää johtamisen haasteita ja edellyttää alaisilta sopeutumiskykyä ja henkisiä voimavaroja. Tunneälykkäällä johtamisella on mahdollisuus auttaa alaisia selviytymään muutos-paineista ja sillä voidaan vahvistaa motivaatiota, luoda mahdollisuuksia alaisten taitojen soveltamiselle ja tukea heidän vaativien työtehtävien vaatimaa jatkuvaa oppimista. (Huhmarniemi 2001, 478).

Emotionaalisten rakenteiden yhteyttä johtamiseen ja johtajuuteen voidaan tarkastella itsensä arvostetuksi kokemisen sekä myönteisten ja vahvistavien tunteiden näkökulmas-ta. Arvostetuksi kokemisen tunnetta tuottaa tunne kuulumisesta sosiaaliseen yhteisöön, ihmisenä, asiantuntijana ja ammattilaisena hyväksytyksi tunteminen, työn tärkeys, kiin-nostavuus, mielekkyys, uramahdollisuuksien olemassaolo, uraodotuksien toteutuminen, henkilökohtaiset vaikuttamisen mahdollisuudet organisaatiossa sekä henkilökohtainen menestyminen. Nämä tekijät edesauttavat asiantuntijoiden sitoutumista organisaatioon, lisäävät motivaatiota, kohottavat itsetuntoa, vahvistavat ammatti-identiteettiä ja voi-maantumista. (Huhmarniemi 2001, 481–482).

2.3.1 Tunneälykäs esimiestyö

Uudenlaisen, tunneälyyn perustuvan, johtamiskulttuurin luomisessa osapuolet tiedosta-vat toisensa ja sitoutuvat toimintaan, jossa lähtökohtana on itsensä ja toisen kunnioitta-minen ja jossa vuorovaikutus perustuu väittelyn, puolustamisen ja vastustamisen sijasta dialogiin, jonka tarkoituksena on löytää asioiden takana olevia piileviä merkityksiä – joskus myös intuitiivisesti. (Huhmarniemi 2001, 478, 481–482).

Tunneälykäs esimiestyö on työpaikan tunnepaineen tunnistamista ja tehokkaisiin ratkai-sukeinoihin panostamista. Työ sujuu hyvin, jos ihmisten välinen vuorovaikutus sujuu hyvin, kun taas kielteiset tunteet stressaavat ja vähentävät työviihtyvyyttä ja jaksamista. Tunteet palkitsevat ja rankaisevat ihmistä välittömästi, eivät vasta ajan päästä. Tun-neälytaitojen harjoittaminen on ihmisen kohtaamista → aito läsnäolo. Tunneäly voi-daan jakaa tunneälyn persoonallisiin, emotionaalisiin, sosiaalisiin sekä älyllisiin taitoi-hin. Tunneälytaidot ilmenevät teoissa. Tunneälytaitoinen ihminen on tietoinen itsestään, luottaa itseensä, ja pystyy ajattelemaan asioita myös muiden ihmisten kannalta. Koros-tetaan sovinnollisuuden taitoa, eli anteeksiantoa, ensin itselle sitten toiselle, koska louk-kaantuminen vie paljon energiaa. (Isokorpi 2003, 478, 481–482).

Tunneälykäs esimiestyö on tarkoituksenmukaista käyttäytymistä tietyissä tilanteissa, tietoisuutta omista tunteista sekä ymmärtämystä tunteiden vaikuttavuudesta ajatteluun, sanomiseen, tekemiseen, työsuorituksen laatuun ja perhe-elämään. Muuttamalla itseään ihminen voi muuttaa ympäristöään. Jotta voisi muuttaa itseään, on ennen kaikkea tunnettava itsensä (kuka olen, mitä ajattelen, mitä mahdollisuuksia minulla on, mitä tiedän alaisistani/asiakkaitani, omat heikkouteni/vahvuuteni ja ihmissuhteiden hallinta?). On mietittävä, minkälaisen jäljen jätät jälkeesi ja elettävä sen mukaan. Aitona oleminen merkitsee itsensä paljastamista, oman epätäydellisyyden tunnustamista ja virheiden myöntämistä. Sosiaalisten taitojen tärkeyttä on korostettava esimiestyössä, joka tarkoittaa kykyä innostua itse työstään ja kykyä innostaa muita. Kaikista tulee hyviä johtajia, mutta eri ympäristössä toinen johtaa paremmin. (Kultanen, 2009, 478, 481–482).

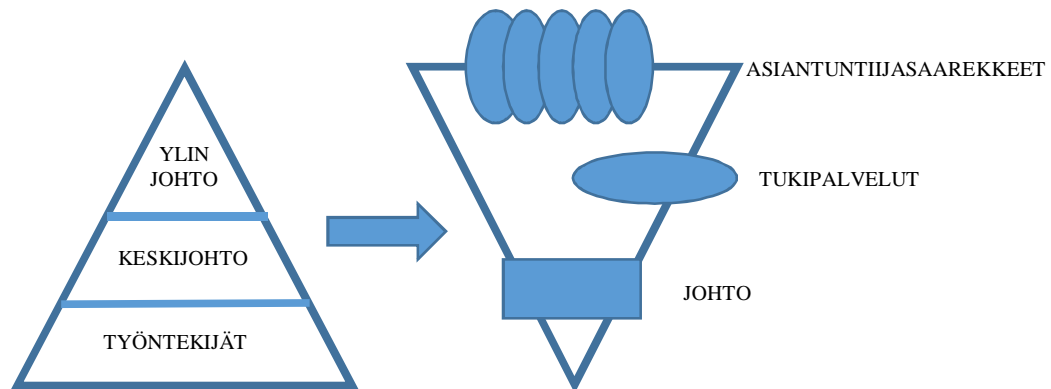
2.3.2 Tunneälyn kehittäminen

Suomalaisten esimiesten tunneälyosaamisessa on eri mittareiden mukaan paljonkin kehitettävää. Kehittämistarve koskee erityisesti tunneälyosaamisen elämyksellistä puolta, jossa tunteet ovat vahvasti läsnä ja samaan aikaan niitä pitää osata tunnistaa, arvioida ja käyttää oman ajattelun tukena. Esimiesten tunneälyn oma-arvioinnissa on havaittu, että mitä korkeammassa asemassa arvioitu henkilö on, sitä korkeammaksi hän arvioi omat tunneälykompetenssinsa. Vastaavasti muiden antamat arviot olivat sitä matalampia, mitä korkeammassa asemassa arvioitava oli. Tulokset johtuvat ehkä siitä, että ylemmillä organisaatiotasolla ei kohdata ihmisiä yhtä usein kuin alemmilla, eikä ylemmille johtajille myöskään uskalleta antaa kehittymistä edistävää palautetta. (Kultanen, 2009, 481).

2.4 Tiimijohtaminen

Tiimiorganisaatioilla saavutetaan sellaista, mitä kukaan yksin ei voisi saavuttaa. Organisaatioon liittyy sekä sosiaalisia yhteenkuulumiseen liittyviä tarpeita, toiminnan tehokkuuteen liittyviä piirteitä sekä organisoitumiseen läheisesti liittyviä rakenteita, valtaa ja vastuuta. Ajan kuluessa, pienessäkin organisoitumisessa ryhmässä, joku nousee johtajaksi ja muut ottavat omia roolejaan, syntyy toimintatapoja ja omaksutaan ominainen tapa toimia sekä viestittää. Organisaatiota, joka pyrkii madaltamaan organisaatiotaan, siirtää toiminnan painopistettä lähelle asiakasta ja kehittää työtä asiantuntijuuden pohjalta, kutsutaan asiantuntijaorganisaatioksi, jossa korostuvat yhteistyötaidot ja moniam-

mattitaitoisuus. Tiimimäisen organisaation perusta liittyy organisaation uudistumiseen, synnytetään uusia ideoita ja vaihdetaan informaatiota nopeasti ja spontaanisti. (Sipilä 1991, 31)



KUVIO 1. Organisaation rakenteen muutos asiantuntijaorganisaatioksi (Sipilä, 1991, 34)

Kuviossa vanha hierarkkinen organisaatiomalli, jossa johto on kuvattu pyramidin kärkeen, on käännetty toisinpäin. Uudessa organisaatiomallissa asiantuntijoista muodostuneet saarekkeet ovat suoraan kosketuksessa asiakkaisiin ja niiden taustalla toimii tukipalvelut ja johto, joiden tehtävinä on mahdollistaa asiantuntijoiden työ. Asiantuntijoiden oltua pitkäkestoisesti asiakkaidensa ongelmien ja erilaisten kehittämistarpeiden kanssa, syntyy kumppanuuteen (partnership) perustuva asiakassuhde, joka johtaa parempiin tuloksiin (Sipilä 1991, 35). Perinteistä ja ryhmäorganisaatiota voidaan vertailla seuraavasti (Alexander Hamilton Institute 1991).

Perinteinen organisaatio	Ryhmäorganisaatio
Johdon ohjaus	Oma-aloitteisuus
Tekniikkakeskeisyys	Ihmiskeskeisyys
Vastakkainasettelu	Yhteistyö
Säännöt ja kuri	Luottamus ja itsekuri
Salailu	Avoin tiedonkulku
Päätökset ylhäältä	Itsenäinen päätöksenteko
Työntekijöiden erikoistuminen	Työntekijöiden joustavuus
Muuttumaton rakenne	Muuttuva rakenne
Yksilön saavutukset	Ryhmän suoritus

2.4.1 Tiimitoiminta ja johtaminen

Asiantuntijaorganisaatiossa johtaminen liittyy suurimmaksi osaksi työn sisältöön ja johdon kyvykkyyteen yhteisön ammattitaitoalueella. Tiimin tulos jää heikoksi, jos sen jäsenet ovat liian samankaltaisia. Tiimin johtajan tulee osata käyttää jokaisen tiimin jäsenen erilaisuutta rakentavasti hyödykseen, eikä samanlaistaa sitä. Johtajan tehtävänä on luoda tiimin sisälle turvallinen ja psykologisen vapauden kokemisen ilmapiiri ja edistää kaikkien jäsenten vuorovaikutussuhteita. (Heikkilä & Heikkilä-Laakso 1997, 248).

3 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaiseksi VR Track Oy:n Suunnittelun asiantuntijat arvioivat organisaationsa johtamiskompetenssit? Miten johtaminen on vaikuttanut henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen ja osaamisen kehittymiseen? Mitä mieltä Suunnittelun asiantuntijat ovat käytössä olevasta projektipalkkiojärjestelmästä ja vasta käyttöön otetusta projektinhallintaohjelmasta? Millaisella tasolla asiantuntijoiden työhyvinvointi, sitoutuminen ja työssä jaksaminen on sekä millainen on Suunnittelun asiantuntijoiden työhyvinvoinnin taso?

VR Track Oy:n käytössä olevat projektinhallintaohjelma ja projektipalkkiojärjestelmä ovat saaneet asiantuntijoilta negatiivista palautetta, siksi tässä tutkimuksessa haluttiin myös selvittää tarkemmin kyseisen ohjelman ja järjestelmän käyttömukavuus, ymmärrettävyys, tasapuolisuus, läpinäkyvyys, kannustavuus ja toimivuus.

Työkyky-termin rinnalle on tullut käsite työhyvinvointi, jonka taustalla on työn muutosten nopeutuminen ja monitahoistaminen, mikä aiheuttaa terveystriskejä ja sairauspoissaoloja. Viitalan (2009, 212) mukaan henkilöstön hyvinvoinnin lähtökohtana on terveys, osaaminen sekä fyysinen ja psyykinen työympäristö, jossa kiinnostava työ, arvostava ja tukeva työyhteisö sekä kehittymismahdollisuudet tuovat elämään mielekkyyttä. Kauhasen (2010, 201) mukaan, työhyvinvointiin liittyy hyvä johtaminen, osaamisen kehittäminen, palkitseminen, vastuullinen liiketoiminta, tasa-arvo, työkyky, työterveys, työturvallisuus sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen.

Työhyvinvointi koostuu fyysisestä, sosiaalisesta ja henkisestä hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin tasoon vaikuttaa johtaminen, organisaation toimintatapa, ilmapiiri, työn sisältö ja vaatimukset sekä työntekijä itse omine tulkintoineen (Karasek & Theorell 1990, 17). Työn ja yhteisön voimavarojen tunnistaminen ja kehittäminen on positiivinen ja ennakoiva tapa edistää organisaation hyvinvointia. Työn vaatimustekijöihin ei voida helposti vaikuttaa, mutta voimavarojen kehittäminen on mahdollista ja usein myös edullista. Myönteisiin asioihin ja voimavarojen kasvattamiseen keskittyvä toiminta saa aikaan myönteisen kierteen ja lopulta organisaatio on vahvempi kohtaamaan tulevat muutokset ja haasteet (Schaufeli & Bakker 2004, 293–297).

Tutkimuksessa keskityttiin työn ja yhteisön sosiaalisiin ja psyykkisiin voimavara- ja vaatimustekijöihin kuten johtamiseen, esimiestyöhön, vuorovaikutukseen, organisaatioilmapiiriin, sitoutumiseen, luottamukseen, yhteisöllisyyteen ja me-henkeen, jotka kaikki korostuvat asiantuntijaorganisaatioissa (Paalumäki 2010, 62). Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen on tärkeä ja vaikuttava osa työyhteisön kehittämisessä ja siksi ilmapiiritutkimuksessa johtamista tulisi tutkia erityisesti ihmisten johtamisen kannalta erillään asioiden johtamisesta. Tässä työssä johtamisen tutkimus kohdistui pelkästään ihmisten johtamiseen ja työhyvinvoinnin tutkimuksessa työhyvinvointia käsiteltiin kokonaisvaltaisena hyvinvointina. Kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin kuuluvien psyykkisten, fyysisten ja sosiaalisten hyvinvoinnin osat ovat yhteydessä toisiinsa ja organisaatio- tasolla yksilöiden hyvinvointi on yhteydessä kaikkien jäsenten hyvinvointiin. (Nakari 2003, 187–188).

Tutkimusmenetelmänä käytettiin verkossa suoritettavaa puolistrukturoitua lomakehaastattelua, joka on formaalisin haastattelumuoto ja johon sisältyy kyselylomakkeen täyttäminen ohjatusti. Lomakekyselyssä esitettiin valmiita kysymyksiä valmiine vastausvaihtoehtoineen ja kysymykset esitettiin kaikille samassa järjestyksessä. Vastaajien tuli valita itselleen parhaiten sopiva vastausvaihtoehto. Verkossa suoritettavan lomakehaastattelun vastaaja saattoi myös keskeyttää tarvittaessa ja jatkaa myöhemmin uudestaan. Näin vastaajat saivat tarvittaessa rauhassa miettiä ja punnita vastauksiaan. (Eskola & Suoranta 2000, 86).

Lomakehaastattelu sopii parhaiten tutkimuksiin, joissa on tarkoitus kvantifioida aineistoa ja/tai käsitellä sitä tilastollisen analyysin keinoin. Lomakehaastatteluun voidaan sisällyttää myös avoimia kysymyksiä, jotka voidaan käsitellä laadullisesti tai määrällisesti luokittelemalla vastaukset jälkikäteen. Avoimien kysymysten määrä ja vastausten laajuus määrittävät sen, voiko strukturoidun aineiston avovastauksia soveltaa laadullisen analyysin tarpeisiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 44–45, 64–65).

Tämän tutkimuksen kvantitatiivisen kyselyn pohjana käytettiin johtamisen arviointiin, työhyvinvoinnin ja organisaatioilmapiirin mittaukseen kehitettyä ja testattua QPS Nordic -kyselymenetelmää, joka huomioi työn kolmella eri tasolla.

1. Tehtävätaaso, jossa mitataan työn vaatimukset, työn vaikutusmahdollisuudet, työn rooli-odotukset ja työn ennustettavuus.

2. Sosiaalinen ja organisaatiotaso, jossa mitataan sosiaalinen vuorovaikutus, johtaminen, työilmapiiri, organisaatiokulttuuri ja työryhmän työskentely.
3. Yksilötaso, jossa mitataan sitoutuminen organisaatioon, työn hallinta, ennustettavuus, työmotiivit, haasteiden etsiminen, työkeskeisyys sekä työn ja yksityiselämän vuorovaikutus. (Lindström, Dallner & Elo & Gamperale & Knardahl & Skogstad & Orhede 1997, 44).

QPS-Nordic perustuu vahvasti erilaisiin teorioihin, joista valtaosa on osana myös tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä. QPS-Nordic -menetelmää voidaan käyttää sekä kyselynä että haastatteluissa ja se huomioi organisaatioiden jatkuvan kehityksen, muutoksen, oppivan organisaation ja muuttuvan työelämän ajankohtaisia aihepiirejä. Tutkimuksessa hyödynnettiin aiempia kohdeorganisaatioon kohdistuvia työtyytyväistutkimuksia, joista saatiin osittain suuntaa ja painopisteitä tälle tutkimukselle.

Teoreettiseen viitekehukseen sovitettut tutkimuskysymykset muokattiin kohdeorganisaation erityispiirteiden mukaan (Liite 1) ja tutkimuksessa käytettiin analyysirunkoa, joka koostuu seuraavista teemoista:

- työhyvinvoinnin kokeminen,
- työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät,
- työpahoinvoinnin kokeminen,
- työpahoinvointiin vaikuttavat tekijät,
- toiveet työhyvinvoinnin kehittämiseksi,
- työhön ja organisaatioon sitoutuminen,
- johtamisen ja esimiestyön kokeminen,
- organisaatioilmapiirin kokeminen,
- organisaatioilmapiiriin vaikuttavat tekijät,
- me-henki ja yhteisöllisyys,
- luottamus,
- vuorovaikutus,
- työhön vaikuttavien ohjelmistojen käytettävyys ja
- työn palkitsemisjärjestelmien ja projektihallintajärjestelmän toimivuus.

Tässä tutkimuksessa tutustuttiin myös benchmarking-kohteena Tampereella It-alalla toimivan ohjelmistoyritys Vincit Oy:n johtamistapaan ja yrityskulttuuriin. Vincit Oy on

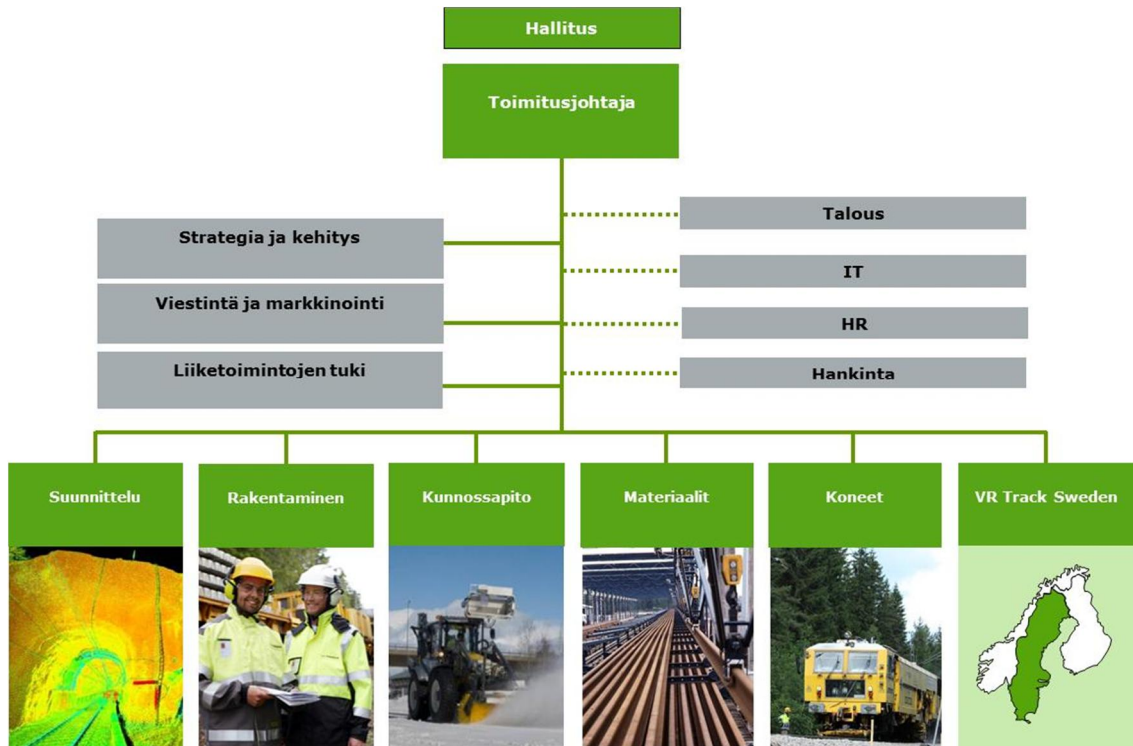
perustettu vuonna 2007 ja perustamishetken visiona uudelle yritykselle oli lause ”*Maa-
nantaina ei saa vituttaa tulla töihin*”. Lähtökohtana ei ollut perustaa menestyvä yritys,
vaan hyvä työpaikka, jonka tyytyväiset työntekijät varmistavat menestyksen. Vincit
Oy:n pääliiketoiminta-alana ovat räätälöityjen ohjelmistojen tuotekehityspalvelut sekä
ohjelmistokehitykseen ja johtamiseen liittyvät konsultointi ja valmennus. (Vincit Cultu-
re Audit 2016, 4).

Vincitillä työskennellään pienissä (alle 10 henkilöä) projektitiimeissä, joissa kullakin on
oma kokemus- ja osaamisprofiilinsa. Vincit luottaa työntekijöidensä osaamistasoon niin,
että se antaa asiakkailleen 100 %:n tyytyväisyystakuun ja jos asiakas ei koe saavansa
lisäarvoa tehdystä työstä, siitä ei tarvitse maksaa. Vincitin johtaminen ja yrityskulttuuri
poikkeavat ”tavallisesta” suomalaisesta yrityksestä. Vincitillä johtaminen on palvelua ja
työntekijä saa itse päättää, haluaako sitä vai ei ja sen seurauksena Vincit mm. lopetti
työntekijöidensä toiveesta hallinnollisen esimiehen roolin. Kaikessa toiminnassaan Vin-
cit korostaa avointa keskustelua, läpinäkyvyyttä, yhteistyötä, välittämistä, toisten tuke-
mista, hyväntekeväisyyttä sekä yhteisöllisyyden merkitystä. Vincitin yrityskulttuuria
korostaa hyvin seuraavat iskulauseet: ”*Jos kukaan ei suutu, mikään ei muutu*”, ”*Huo-
mionne kiinnittyy ihmisiin, ei lukuihin*”, ”*Tyytyväiset työntekijät takaavat tyytyväiset
asiakkaat*”, ”*Asiat voi ja pitää ottaa suoraan esiin, jos joku nyppii*”, ”*Mitä vähemmän
salattavaa, sitä enemmän luottamusta*” ja ”*Huomenna työntekijät ja asiakkaat voivat
paremmin kuin tänään*”. (Vincit Culture Audit 2016, 4).

3.1 Tutkimuksen kohdeorganisaation kuvaus

Tutkimuksen kohderyhmänä toimi VR Track Oy:n Suunnittelu, joka on osa
VR-konsernin infradivisioonaa. VR Track Oy on Suomen suurimpia infra-alan suunnit-
telutoimistoja ja johtava rata-, sähkö- ja turvalaitejärjestelmien asiantuntija. VR Track
Oy tarjoaa asiakkailleen kattavat infrahankkeen suunnittelun, rakentamisen, kunnossa-
pidon sekä työkoneiden vuokrauksen ja rautatiemateriaalien varastoinnin ja toimitus-
palvelut. Suunnittelussa otetaan huomioon radan koko elinkaari varautumalla myös
mahdollisiin olosuhteiden ja liikennemäärien muutoksiin tulevaisuudessa. Suurimmat
asiakkaat ovat Liikennevirasto, kunnat, satamat sekä rautatiepalveluja ja muita infrara-
kentamisen palveluja käyttävät yritykset.

3.1.1 VR Track Oy:n organisaatio



KUVA 1. VR Track Oy: n organisaatiokaavio (VR Track Oy 2016).

3.1.2 VR Track Oy:n Suunnittelun tarjoamat palvelut

Asiantuntijapalvelut

Asiantuntijapalveluiden erityisosaamiseen sisältyy kaikki rautateiden tekniikkaan ja järjestelmiin liittyvät suunnittelu- ja asiantuntijapalvelut sekä järjestelmien käyttöönottoon liittyvät palvelut, kuten rata-, sähkö- ja turvalaitetekniikan palvelut sekä liikenteen tekniikka ja riskienhallintapalvelut. VR Track Oy on laajentanut toimintaansa myös yksityisraiteiden omistajien ja rataverkon haltijoiden käyttöön tarjoten kaikki ratatekniset ja rautatiejärjestelmään kuuluvat hallinnolliset palvelut sekä rataverkon haltijuuteen ja rautatieliikenteen harjoittamiseen liittyvät asiantuntijatehtävät sisältäen tarvittavien viranomaisyhteyksien hoidon. (VR Track Oy 2017).

Suunnittelupalvelut

Suunnittelun ammattilaiset kykenevät suunnittelemaan väylähankekokonaisuuksia, joissa yhdistyvät kaikki rautatietekniikan alat ja suunnitteluvaiheet. He ovat toimineet erilaisten hankintamallien kanssa, sisältäen allianssi-, ST- sekä PPP-mallit. (VR Track Oy 2017).

Rakennetekniikkapalvelut

Rakennetekniikkapalvelujen ammattilaiset tarjoavat asiakkailleen siltojen ja muiden taitorakenteiden suunnittelua, tarve- ja kantavuusselvityksiä, korjaussuunnittelua, geoteknistä suunnittelua (routa-, pohjavesi-, kantavuus-, painuma- ja stabiliteetilaskemat), kallio- ja tunnelirakenteiden suunnittelua, infrarakenteiden tarkastusta ja hallintaa, maaperätutkimuspalveluja, suunnittelun ohjausta, suunnitelmien tarkastusta, erityisasiantuntijapalveluita sekä ohjeiden laadintaa. (VR Track Oy 2017).

Mittauspalvelut

Mittauspalvelut tarjoavat kaikki mittausalan palvelut suunnittelun, rakentamisen ja kunnossapidon aikana sekä asiantuntijapalveluita ympäristön rakentamis-, suunnittelu-, analysointi- ja ylläpitotehtäviä varten. Hankalasti saavutettaviin mittauskohteisiin käytetään apuna laserkeilausta. (VR Track Oy 2017).

Inframalleihin liittyvät palvelut

Inframalleihin liittyvinä palveluina tarjotaan tietomallintamisen palveluita, inframallikoordinaattorin tehtäviä, lähtötietomallien tuottamista ja validointia, tuotantovaiheen toteumamalleja sekä erilaisia visualisointipalveluja. (VR Track Oy 2017).

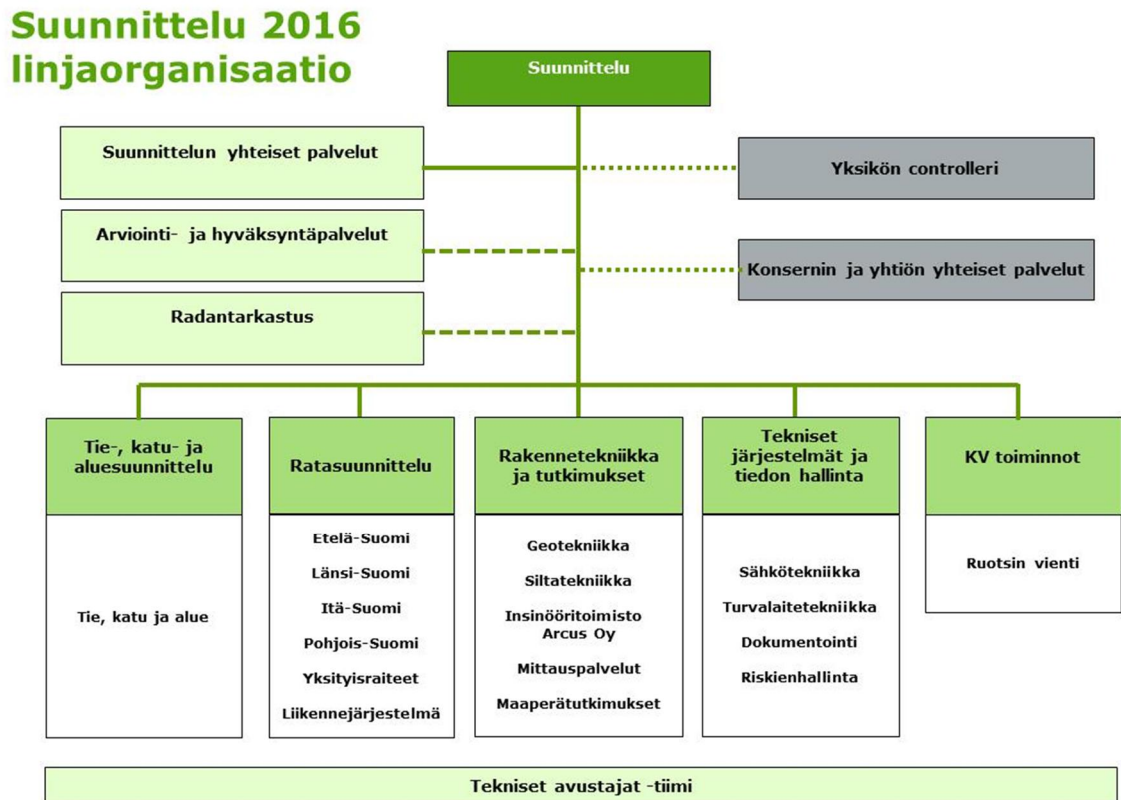
Riippumattomat palvelut

VR Track Oy:n Suunnittelun riippumattomat palvelut on nimetty riskienhallinta-asetuksen mukaiseksi riippumattomasta turvallisuusarvioinnista vastaavaksi laitokseksi (ISA) ja sen lisäksi radantarkastuspalvelu on akkreditoitu tarkastuslaitos. (VR Track Oy 2017).

Insinööritoimisto Arcus Oy:n palvelut

VR Track Oy:n tytäryhtiö Insinööritoimisto Arcus Oy tarjoaa vaativien kohteiden rakenne- ja geosuunnittelua. (VR Track Oy 2017).

3.1.3 VR Track Oy:n Suunnittelun linjaorganisaatio



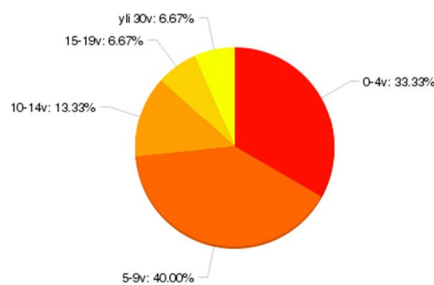
KUVA 2. VR Track Oy:n Suunnittelun organisaatiokaavio (VR Track Oy 2016).

3.1.4 Suunnittelun johto-organisaatio

Suunnittelun liiketoimintaa johtaa liiketoimintajohtaja, jonka alaisena toimivat tekninen johtaja, suunnittelupäälliköt ja tarjouspäällikkö. Suunnittelupäälliköt johtavat palveluyksiköiden toimintaa ja heidän alaisinaan toimii 14 ryhmäpäällikköä. Suunnittelun johtoryhmään kuuluvat liiketoimintajohtaja, suunnittelupäälliköt, tarjouspäällikkö, suunnittelun IT-vastaava, Suunnittelun TLY-vastaava sekä yksikön controller. Johtoryhmä koontuu 10 kertaa vuodessa. Laajennettu johtoryhmä kokoontuu 4 kertaa vuodessa, johon kuuluu em. lisäksi ryhmäpäälliköt. (VR Track Oy 2017).

4 TULOKSET

Verkossa suoritettava kysely toteutettiin KyselyNetti -ohjelmalla. Kysely lähetettiin sattumanvaraisesti 40:lle VR Track Oy:n asiantuntijalle hajautetusti neljälle eri paikkakunnalle. Asiantuntijoiden joukossa oli miehiä, naisia, eri ikäryhmiä sekä eri ryhmiin kuuluvia henkilöitä. Vastauksia tuli kaikkiaan 16 kpl, joista 15 suoritti kyselyn loppuun. Kysely lähti vastaanottajille parhaimpaan loma-aikaan, josta johtuen 37,5 %:n vastausprosenttia voidaan pitää kohtuullisen hyvänä tuloksena ja riittävänä määränä analysoinnin suorittamiseksi. Kaikilta neljältä eri paikkakunnalta tuli vastauksia ja kyselyyn vastasi 11 miestä ja 4 naista yhdeksästä eri ryhmästä (Liite 2). Vastaajien VR Track Oy:n palvelusvuodet jakaantuivat seuraavasti: 0–4v 5 henkilöä (33.3 %), 5–9v 6 henkilöä (40.0 %), 10–14v 2 henkilöä (13.3 %), 15–19v 1 henkilö (6.7 %) ja yli 30v 1 henkilö (6.7 %). Tuloksia analysoitaessa ikäryhmien 15-19v ja yli 30v yksittäiset vastaajat otettiin huomioon ikäryhmässä 10-14v.



KUVIO 2. Vastaajien ikäjakauma.

Tuloksia analysoitaessa tehtiin vastausten vertailuja seuraavien eri ryhmien välillä:

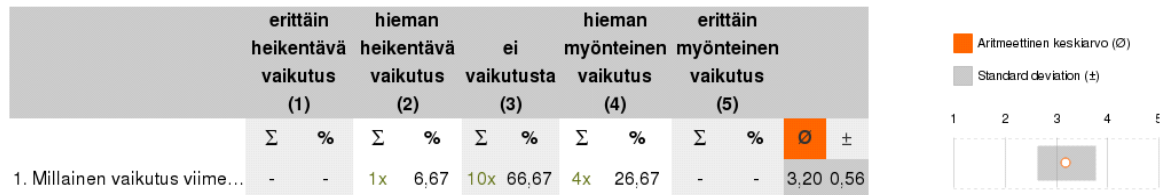
- mies/nainen,
- sijaintipaikkakunnat,
- eri työryhmät ja
- palvelusvuodet.

Kyselyaineiston analysointi aloitettiin vastauslomakkeiden tarkastelulla, joista joitakin yksittäisiä tapauksia tarkasteltiin tarkemmin kokonaisuutena. Kyselyaineisto analysoitiin kvantitatiivisesti KyselyNetti -ohjelman analyysitoimintojen ja Excel-ohjelman avulla. Tutkimuksen mittareina käytettiin keskiarvoja, keskihajontaa sekä yksittäisten

kysymysten osalta vastaajien prosentuaalista hajontaa. Tämän tyyppisessä tutkimuksessa keskiarvojen laskeminen on yleinen tapa yleiskuvan saamiseksi (Heikkilä 2008, 81).

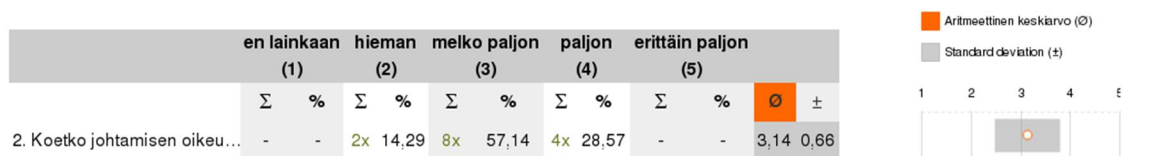
4.1 Johtaminen ja esimiestyö

Tutkimuksessa esitettiin johtamiseen ja esimiestyöhön liittyen kaikkiaan seitsemän eri vaihtoehtokysymystä ja yksi vapaamuotoinen kysymys.



KUVIO 3. Kysymys 1. Millainen vaikutus viimeksi tulleella organisaatiomuutoksella on ollut työhösi?

Vastaukset jakaantuivat aika tasaisesti kaikissa vertailuryhmissä. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,20, joka osoittaa, että viimeisimmällä organisaatiomuutoksella ei ole ollut suurempaa vaikutusta. Vertailuryhmien korkein arvo saatiin palveluvuosien ikäryhmältä 10–14v ja Yksityisraiteet-ryhmältä (3,50). Yksityisraiteet-ryhmän korkea arvo johtunee mahdollisesti siitä, että viimeisimmässä organisaatiomuutoksessa ko. ryhmä perustettiin ja perustaminen on koettu myönteisenä. Heikoin arvo saatiin palveluvuosien ikäryhmältä 0–4v (2,75).



KUVIO 4. Kysymys 2. Koetko johtamisen oikeudenmukaisena ja tasapuolisena?

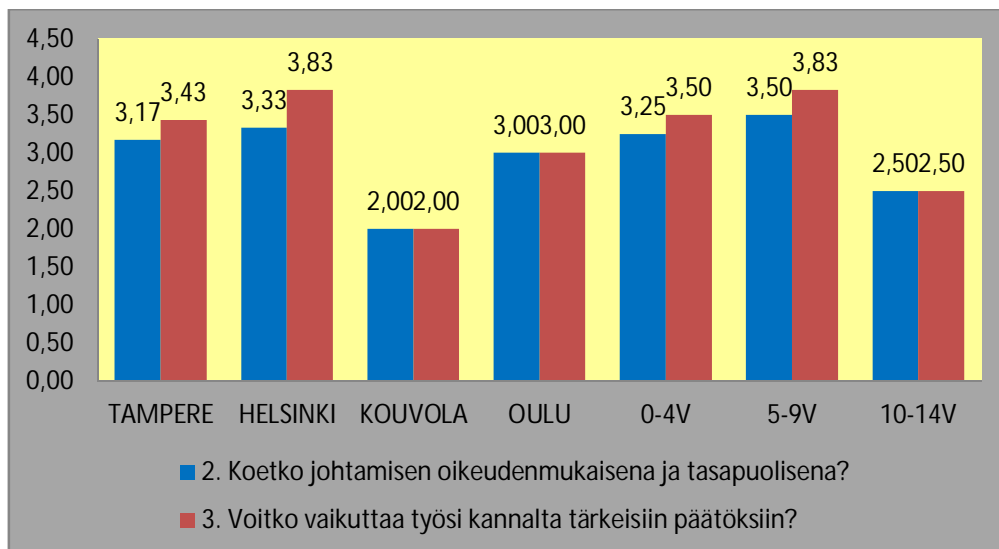
Kysymykseen johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta vastausten keskiarvoksi saatiin 3,14, josta voidaan päätellä, että johtaminen koetaan oikeudenmukaisena ja tasapuolisena. Keskiarvo eri vertailuryhmien välillä vaihteli 2,00–3,50. Vertailuryhmien korkein arvo saatiin L-S ratasuunnittelu- ja Yksityisraiteet-ryhmältä sekä palveluvuosien ikäryhmältä 5–9v (3,50).

Elovainion ja Kivimäen (2004, 51) mukaan oikeudenmukaisuudella vaikutetaan työntekijöiden tunnereaktioihin, eli siihen, voivatko työntekijät luottaa päätöksiä tekevään johtoon. Yrityksessä tapahtuvat organisaatiomuutokset ovat erityisen herkkä henkilöstön epäoikeudenmukaisuuden kokemuksille ja silloin terveysvaikutuksetkin ovat erityisen voimakkaat (Taskinen 2005, 126). Riittävällä ja oikea-aikaisella tiedottamisella ja vuorovaikutuksen merkityksellä pystytään vähentämään uuden toimivan toimintakulttuurin muodostumisen haasteita. Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus johtamisessa ovat organisaation kestävän tuloksellisuuden ja työntekijöiden työhyvinvoinnin edellytys. Oikeudenmukaiseksi ja tasapuoliseksi koetuissa työpaikoissa sitoutuneisuus, motivoituvuus ja työn tehokkuus kasvavat, työkustannukset pienenevät, sairauspoissaolot vähenevät, työntekijöiden vaihtuvuus pienenee ja jopa työkyvyttömyyseläkkeiden määrä laskee. Oikeudenmukaisessa päätöksenteossa kaikilla työntekijällä on oikeus tulla kuuluksi samojen sääntöjen ja periaatteiden mukaan. (Elovainio & Kivimäki 2004, 50–53).

	erittäin vähän (1)		vähän (2)		jonkin verran (3)		paljon (4)		erittäin paljon (5)		Aritmeettinen keskiarvo (Ø)	Standard deviation (±)
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
3. Voitko vaikuttaa työsi ka...	-	-	1x	6,67	7x	46,67	6x	40,00	1x	6,67	3,47	0,74

KUVIO 5. Kysymys 3. Voitko vaikuttaa työsi kannalta tärkeisiin päätöksiin?

Vaikuttamismahdollisuuksista päätöksiin vastausten keskiarvoksi saatiin korkea 3,47. Keskiarvo eri vertailuryhmien vaihteli kuitenkin 2,00–4,00 välillä, joka osoittaa, että kaikissa ryhmissä vaikuttamismahdollisuuksia ei tunnisteta. Vertailuryhmien korkein arvo saatiin Geotekniikka-ryhmältä (4,00).



KUVIO 6. Vertailu eri paikkakuntien ja ikäryhmien välillä.

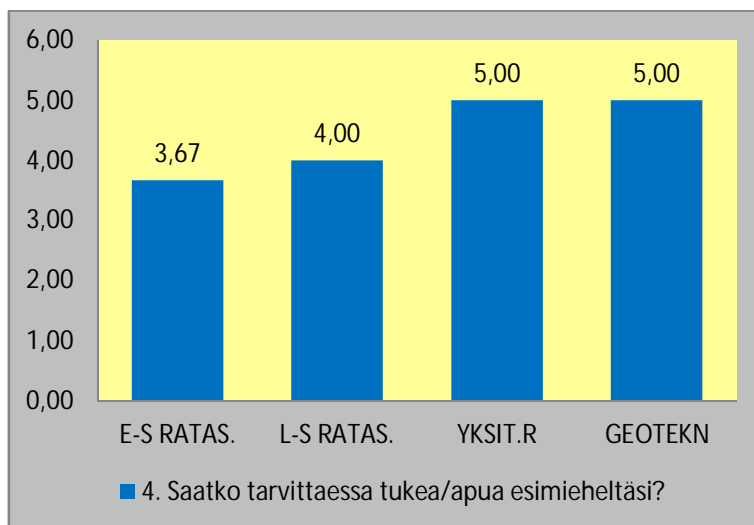
Havainnot:

Kun verrattiin tarkemmin saatuja vastauksia eri paikkakuntien sekä eri ikäryhmien välillä (kuvio 6.) tulokseksi saatiin muutama mielenkiintoinen havainto. Tampereella, Helsingissä ja Oulussa johtaminen koettiin hyvin tasapuolisena ja omaan työhön kohdistuviin päätöksiin uskottiin voivan vaikuttaa. Sen sijaan Kouvolassa johtamisen tasapuolisuus sekä myös oman työn vaikuttamismahdollisuudet koettiin heikkoina verrattuna muihin paikkakuntiin. Toinen mielenkiintoinen havainto saatiin eri ikäryhmien vertailussa. Trackin palveluksessa vähemmän aikaa olleilla oli huomattavasti positiivisempi kuva oikeudenmukaisuudesta, tasapuolisuudesta ja vaikuttamismahdollisuuksista kuin talossa yli 10v olleilla.

	erittäin harvoin tai ei koskaan (1)		melko harvoin (2)		silloin tällöin (3)		melko usein (4)		hyvin usein tai aina (5)		Aritmeettinen keskiarvo (\bar{x})	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	\bar{x}	\pm
4. Saatto tarvittaessa tuke...	-	-	-	-	2x	13,33	6x	40,00	7x	46,67	4,33	0,72

KUVIO 7. Kysymys 4. Saatto tarvittaessa tukea/apua esimieheltäsi?

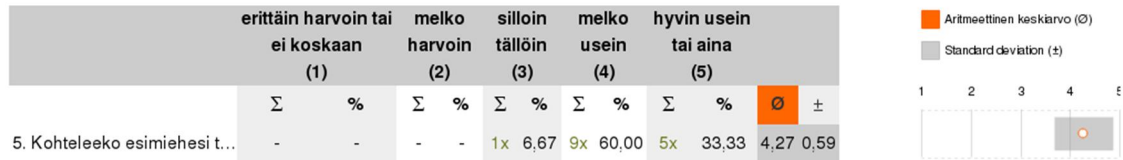
Esimiehen antamaan tukeen/apuun vastausten keskiarvoksi saatiin korkea 4,33, joka osoittaa, että asiantuntijat kokevat saavansa esimiesten tukea ja apua tarvitessaan. Keskiarvo eri vertailuryhmien välillä vaihteli 3,67–5,00.



KUVIO 8. Vertailu eri ryhmien välillä.

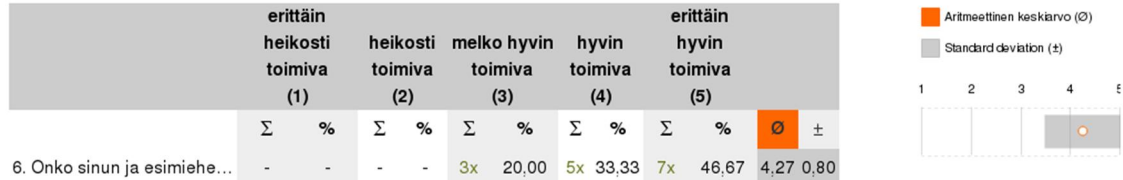
Havainto:

Etelä-Suomen ratasuunnittelu-ryhmä oli ainoa ryhmä, jonka vastauksien keskiarvo jäi alle 4:n (kuvio 8). Tulos ei sinänsä ole huono, mutta verrattaessa sitä esim. Yksityisraiteet- ja Geotekniikka-ryhmien tuloksiin, eroavaisuutta esimiehen antamasta tuesta voi kuitenkin havaita.



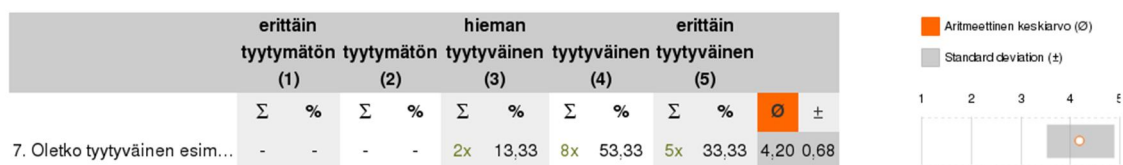
KUVIO 9. Kysymys 5. Kohtelee ko esimiehesi työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti?

Kysymykseen esimiehen oikeudenmukaisesta ja tasapuolisesta kohtelusta vastausten keskiarvoksi saatiin edelleen korkea 4,27, joten eriarvoisuutta VR Track Oy:n asiantuntijoiden joukossa ei tunnisteta. Keskiarvo eri vertailuryhmien vaihteli vain 4,00–5,00 välillä.



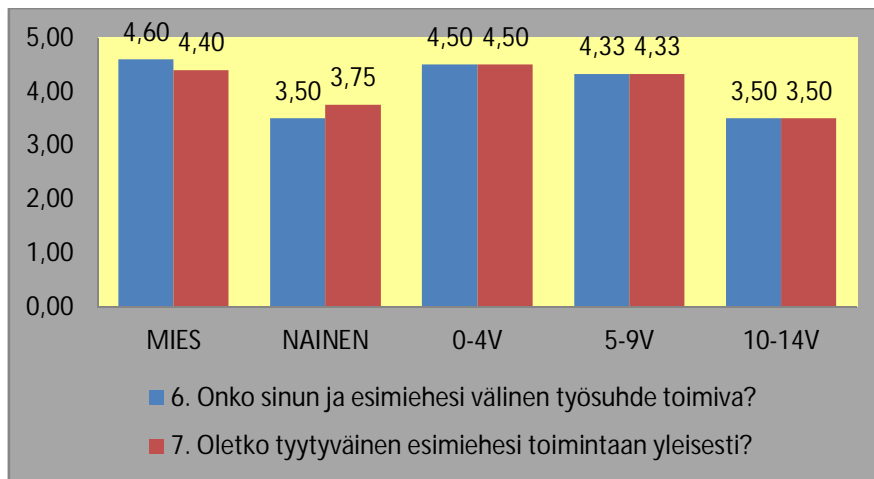
KUVIO 10. Kysymys 6. Onko sinun ja esimiehesi välinen työsuhte toimiva?

Esimiehen ja työntekijän työsuhteen toimivuudesta vastausten keskiarvoksi saatiin myös korkea 4,27, joten henkilökemioissa ei ollut havaittavissa eripuraa. Keskiarvo eri vertailuryhmien välillä vaihteli 3,75–4,50.



KUVIO 11. Kysymys 7. Oletko tyytyväinen esimiehesi toimintaan yleisesti?

Esimiehen yleisestä toiminnasta oltiin myös tyytyväisiä ja vastausten keskiarvoksi saatiin korkea 4,20. Keskiarvo eri vertailuryhmien välillä vaihteli 3,75–4,50.



KUVIO 12. Vertailu sukupuolen ja eri ikäryhmien välillä.

Havainnot:

Korkeista keskiarvoista huolimatta eroavaisuuksia kuitenkin löytyi (kuvio 12). Miehet tulivat paremmin toimeen esimiestensä kanssa ja olivat tyytyväisempiä heihin kuin naiset. Toinen eroavaisuus löytyi verrattaessa eri ikäryhmiä. Trackin palveluksessa vähemmän aikaa olleet ikäryhmät olivat tyytyväisempiä työsuhteen toimivuuteen esimiesten kanssa ja esimiesten toimintaan yleisesti, kuin yli 10v palveluksessa olleet.

4.1.1 Vapaamuotoinen kysymys: Kuinka kehittäisit työyhteisösi johtamista/esimiestyötä?

Johtaminen

VR Track Oy:n johtamistyyliä pidetään vastauksien mukaan vähän jäykkänä ja vanhanaikaisena ja siltä odotetaan enemmän ihmisläheisyyttä. Ylhäältäpäin johdetaan ja päätetään myös ne asiat, joista paras tietämys olisikin alemmalla portaalla, jolloin luottamusta johdon päätöksiin ei ehkä synny. Ennen päätöksiä tulisi ottaa huomioon asiantuntijoiden mielipiteet, osaaminen ja tietotaito. Seuraavassa on suora lainaus yhdestä vastauksesta.

Johtamisen kehittäminen Trackin Suunnittelussa pitäisi lähteä siitä, että johtoryhmän kokoonpano muutettaisiin ammattimaisempaan suuntaan. Nykyisellä porukalla se ei onnistu, koska heiltä puuttuu sekä johtamisosaaminen että ammatillinen substanssiosaaminen. On todella vaikea johtaa, jos ei ymmärrä mitä johtaa. Tämä valitettavasti näkyy meidän jokapäiväisessä toiminnassa liiankin hyvin.

Vastaajien mielestä ongelmia esiintyy myös tiedottamisessa ja resurssien riittävydestä. Keinoja ongelmiin on etsitty, mutta viisasten kiveä ei ole löydetty. Projektipäälliköt haluaisivat keventää hallinnollista kuormaansa (erilaisten valvonta- ja seurantaraporttien laatiminen/täyttö), jotta työaika ja jaksamista voisi kohdentaa enemmän perustehtävään.

Esimiestyö

Vastaajien mielestä lähimpien kanssa luottamusta löytyy ja työt sujuvat hyvin, mutta he toivoisivat esimiehiltään entistä enemmän läsnä- ja esilläoloa. Vastaajat ymmärtävät, että esimiehet ovat liian kiireisiä ja toivovatkin, että esimiesten työtaakkaa (useat samanaikaiset projektit, hallinnolliset työt) voisi pienentää niin, että heille jäisi paremmin aikaa toimia esimiehenä ja työntekijöiden tukena. Esimiehille toivottiin lisää johtamiskoulutusta, pelkkä työkokemus ei useinkaan riitä. Vapaamuotoisen vuorovaikutuksen lisäämiseen esitettiin myös toiveita esim. osallistumalla yhteisiin kahvi- / ruokataukoihin alaisten kanssa.

Yhteenvedona *Johtaminen ja esimiestyö* -osiosta voidaan lomakekyselyn perusteella todeta, että VR Track Oy:n asiantuntijat pitävät johtamista ja varsinkin lähiesimiestyötä oikeudenmukaisena, tasapuolisena ja he tuntevat voivansa vaikuttaa päätöksiin, lukuun ottamatta paikkakuntaa Kouvola, jossa annetut arvot olivat muita paikkakuntia hieman heikkomat (oikeudenmukaisuus/tasapuolisuus ja päätöksiin vaikuttaminen). Työsuhde esimiehiin on hyvin toimiva, heiltä saa tarvittaessa tukea ja heidän toimintaansa oltiin muutenkin erittäin tyytyväisiä. Vapaamuotoisessa kysymyksessä saatiin hieman kriittisempää palautetta johtamisesta, päätöksien teosta, tiedottamisesta, resurssien riittävydestä, vuorovaikutuksen lisäämisestä ja esimiesten työtaakasta, joka kohdistuu liikaa hallinnollisiin töihin.

Vincit Oy:llä on myös mietitty samoja ongelmia johtamiseen ja esimiestyöhön liittyen (management-johtamisesta leadership-johtamiseen, päätöksen tekoa, tiedottamista, resurssien varmistamista ja vuorovaikutuksen lisäämistä). Vincitillä kaikki liiketoimintaan liittyvä tieto on kaikille avointa ja erillinen johtoryhmätyöskentely on lopetettu, koska se hidasti päätöksentekoa ja viestinnän avoimuutta. Johdon henkilöt tekevät päätökset keskustellen suoraan niiden ihmisten kanssa, joita päätökset koskevat. Vastuualueiden päälliköt esittävät kuukausittain katsaukset (esim. avainpointit, saapuneet hakemukset,

Happy Or Not -mittaukset jne.) yhteisellä iltapäivätaapaamisella. (Vincit Culture Audit 2016, 20).

Vincitin resursointi-/priorisointitaulukko on kaikkien nähtävillä, josta työntekijät näkevät kaikki alkavat projektit sekä viikottaisen resursointitilanteen. Työntekijät voivat näin ilmoittautua alkaviin projekteihin halukkuutensa ja osaamisensa mukaan. Myynnin viikkopalaverit ovat nähtävillä striimaus-linkin kautta. Jokainen tuntee käytössä olevan avoimen ja yhdessä suunnitellun palkkamallin ja kaikki tietävät myös toistensa palkan toimitusjohtajaa myöten. Johtoryhmän kalenterit ovat yleisesti nähtävillä. Taloustilanteen raportit lähetetään kuukausittain jokaiselle työntekijälle. Projektien resursointi, sopimukset, tiimien käyttöasteet ja laskutustiedot ovat myös kaikille avointa tietoa. (Vincit Culture Audit 2016, 21).

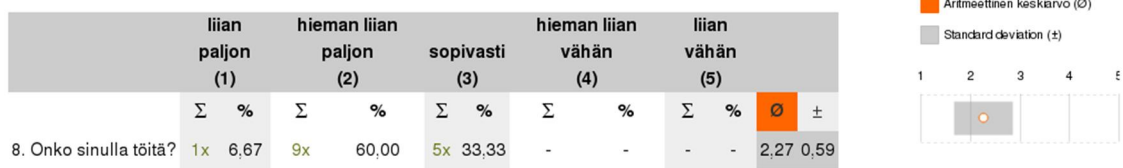
Yrityksen työntekijöillä on käytössään suosituksi muodostunut chat-työkalu Slack, joka on lisännyt avoimuutta ja tiedon jakamista. Slack:ssä on anonyymi-botti, jolla voi lähettää nimettömänä kysymyksiä mille tahansa kanavalle tai johdolle. Kaikki näkevät esitetyt kysymykset ja myös johdon vastaukset niihin. Virallisista asioista tiedotetaan sähköpostitse kaikille. HR-tiimi lähettää työntekijöille joka toinen viikko perjantaisin sähköpostitse ”Miten menee” kyselyn. Kysely sisältää henkilökohtaisten kysymysten lisäksi kysymyksen myös siitä, kuinka työoverisi mielestäsi voi? Vastaukset menevät ainoastaan HR-tiimille, joka madaltaa kynnystä kertoa mieltä vaivaavista asioista. (Vincit Culture Audit 2016, 22).

Varmistaakseen rennon ja luontevan keskusteluyhteyden johdon ja työntekijöiden kesken Vincitin toimitusjohtajan ja henkilöstöjohtajan työpisteet ovat keskellä taukotilaa, jossa nautitaan yhteisistä kahvitauoista. Kerran kuukaudessa järjestetään Vincit Afternoon Tea, jonne kaikki kokoontuvat kuulemaan ajankohtaiset asiat (uudet työntekijät, perhetapahtumat, valmistumiset, perheenlisäykset, suunnitellut kehitysprojektit, muutokset, taloustilanne, myyntiluvut, bonus- ja palkkamallien muutokset jne.). Uudet kehitysprojektit esitellään jo ideointivaiheessa kaikille ja kommenttien jälkeen projektia vasta viedään eteenpäin tai hylätään. Afternoon Tea-tilaisuuden jälkeen on aina yhteinen (johto ja työntekijät) saunailta, jossa keskustelu jatkuu rennommissa merkeissä. Projektin vetäjät tapaavat viikoittain project-lead kahvilla, jossa keskustellaan mahdollisista ongelmatilanteista ja saadaan tarvittavaa vertaistukea. Projektitiimit järjestävät kuukausittain myös omia retrospektiivejään, jossa mietitään yhdessä keinoja, miten

valmistunut projekti olisi onnistunut vieläkin paremmin. (Vincit Culture Audit 2016, 22).

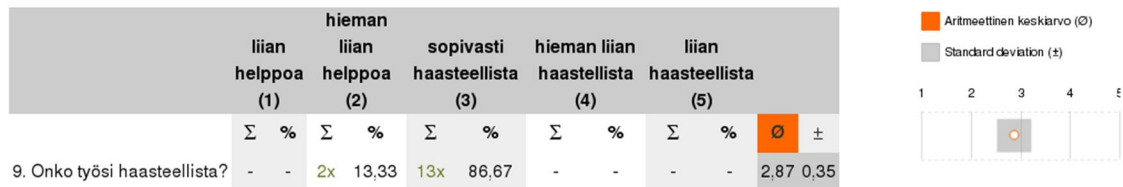
4.2 Työmäärä ja -haasteet

Tutkimuksessa esitettiin työmäärään ja -haasteisiin liittyen kaikkiaan kuusi eri vaihtoehtokysymystä.



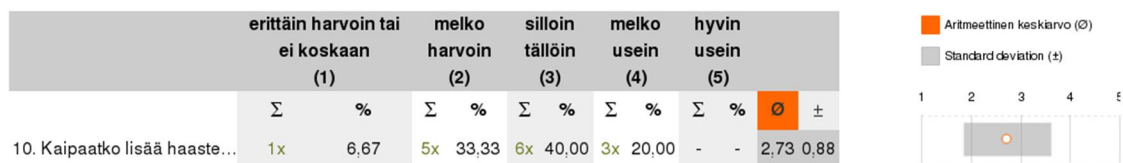
KUVIO 13. Kysymys 8. Onko sinulla töitä liian paljon/liian vähän?

Kysymykseen työmäärästä vastausten keskiarvoksi saatiin vain 2,27. Useimmat vastaajista kertoivat heillä olevan hieman liikaa töitä. Keskiarvo eri vertailuryhmien välillä vaihteli 1,75–3,00. Vertailuryhmien korkein arvo saatiin L-S suunnittelulta (3,00). Heikoin arvo saatiin naispuolisilta vastaajilta (1,75).



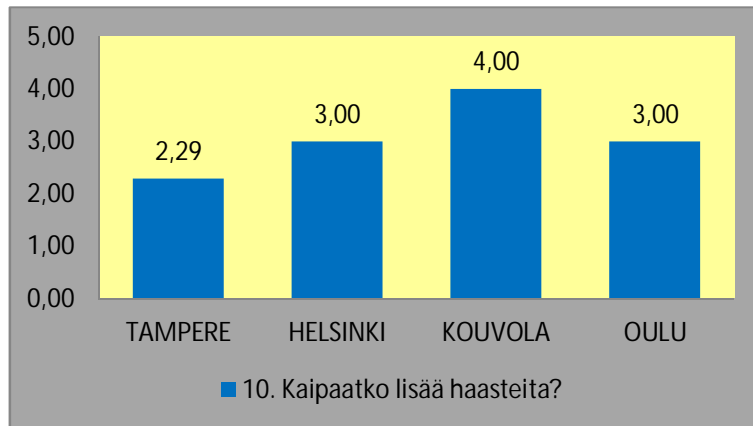
KUVIO 14. Kysymys 9. Onko työsi haasteellista?

Työn haasteellisuudesta vastausten keskiarvoksi saatiin 2,87. Useimmat vastaajista kertoivat työnsä olevan sopivan haasteellista. Keskiarvo eri vertailuryhmien välillä vaihteli 2,50–3,00.



KUVIO 15. Kysymys 10. Kaipaako lisää haasteita?

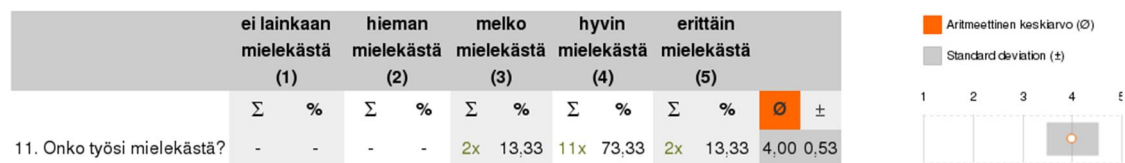
Lisähaasteiden toiveista vastausten keskiarvoksi saatiin 2,73. Useimmat vastaajista kertoivat kaipaavansa silloin tällöin lisää haasteita. Keskiarvo eri vertailuryhmien välillä vaihteli 2.00–4,00.



KUVIO 16. Vertailu eri paikkakuntien välillä.

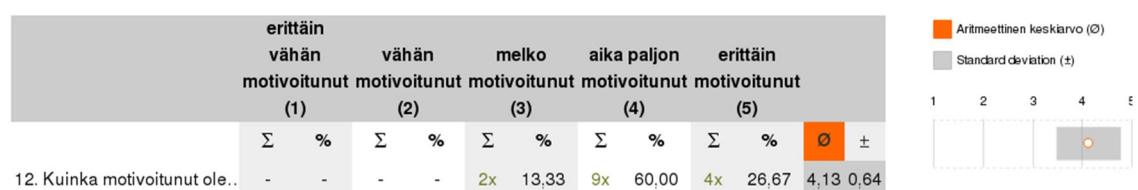
Havainto:

Verrattaessa eri paikkakuntien lisähaasteiden halukkuutta (kuvio 16), Tampere, Helsinki ja Oulu olivat suunnilleen samalla tasolla, eli haasteiden määrä koettiin olevan tasapainossa. Sen sijaan Kouvola kaivattiin selkeästi lisähaasteita. Töiden haasteiden määrä on suoraan verrannollinen alueelle tilatuista töistä ja sen mukanaan tuomista työmahdollisuuksista.



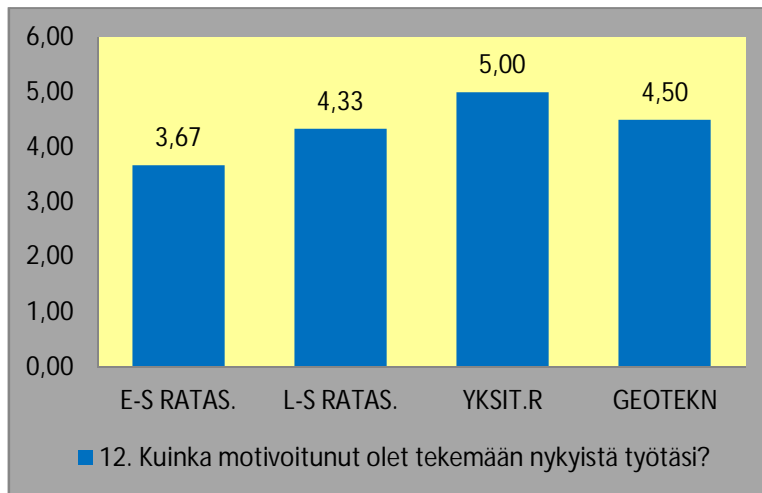
KUVIO 17. Kysymys 11. Onko työsi mielekästä?

Työ koettiin hyvin mielekkäänä, vastausten keskiarvoksi saatiin korkea 4,00. Keskiarvo eri vertailuryhmien välillä vaihteli 3.00–4,50. Työ koettiin eniten mielekkääksi Yksityisraiteet-ryhmässä ja vähiten mielekkääksi paikkakunnalla Kouvola.



KUVIO 18. Kysymys 12. Kuinka motivoitunut olet tekemään nykyistä työtäsi?

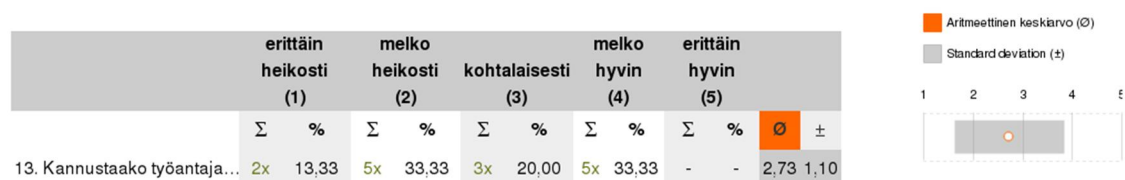
Kysymykseen motivoitumisen säilymisestä vastausten keskiarvoksi saatiin korkea 4,13. Keskiarvo eri vertailuryhmien välillä vaihteli 3,67–5,00. Motivoituminen oli säilynyt E-S ratasuunnittelussa (3,67) ja paikkakunnalla Helsinki (3,83) hiukan huonommin kuin Yksityisraiteet-ryhmässä.



KUVIO 19. Vertailu eri ryhmien välillä.

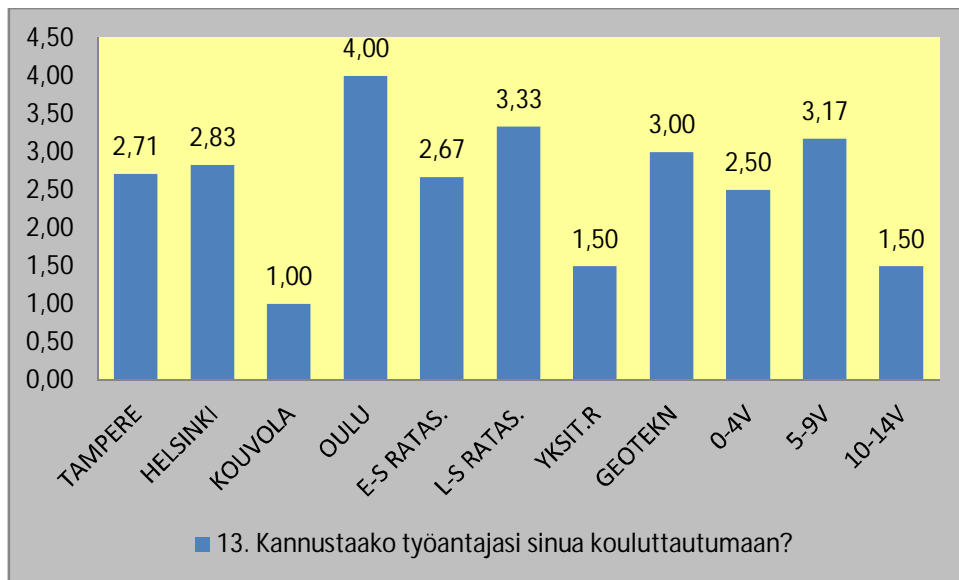
Havainto:

Vertailtaessa eri ryhmien välistä motivoitumisen tasoa (kuvio 19) todettiin suurin ero Yksityisraiteet-ryhmän ja Etelä-Suomen ratasuunnittelun välillä. Ilmeistä on, että Yksityisraiteet-ryhmän töiden sisältö vastaa paremmin odotuksia ja on tarpeeksi mielekästä sekä haastavaa säilyttääkseen työntekijöiden motivaation. Etelä-Suomen ratasuunnittelun työ on ehkä vaihtelevampaa, mutta sisältää toisaalta paljon eri rekisterien ylläpitoa ja enemmän pelkkää toimistotyötä.



KUVIO 20. Kysymys 13. Kannustaako työnantajasi sinua kouluttautumaan?

Työnantajan kannustaminen kouluttautumiseen koettiin usean vertailuryhmän kohdalla vähäiseksi. Vastausten keskiarvoksi saatiin 2,73. Keskiarvo eri vertailuryhmien välillä vaihteli suuresti 1,00–4,00. Kaikista vähiten työnantajan kannustamista kouluttautumiseen koettiin paikkakunnalla Kouvola (1,00).



KUVIO 21. Vertailu eri paikkakuntien, eri ryhmien eri ikäryhmien välillä.

Havainto:

Vastaukset poikkesivat huomattavasti vertailtuna eri paikkakuntien, eri ryhmien ja eri ikäryhmien välillä (kuvio 21). Paikkakunnista varsinkin Oulussa työnantaja on kannustanut kouluttautumiseen, mutta Kouvola taas ei. Länsi-Suomen ratasuunnittelussa ja Geotekniikka-ryhmässä kannustusta kouluttautumiseen löytyi, mutta Yksityisraiteet-ryhmässä sitä ei tunnustettu ollenkaan. Ikäryhmistä 5-9v kokivat saavansa kannustusta, mutta 10-14v ikäryhmässä kannustamista ei ollut.

Yhteenvetona *Työmäärä ja – haasteet* -osiosta voi kertoa työn olevan sopivan haasteellista suurimmalle osalle vastaajista ja työmäärän olevan joko sopiva tai sitä on hiukan liikaa. Asiantuntijat kokevat työn mielekkääksi ja ovat hyvin motivoituneita tekemiensä. Kouvola odotettiin työhön lisää haastetta, joka samalla vaikutti siellä työn mielekkyyteen alentavasti. Suurimmat erot löytyivät kouluttautumisen kannustamisesta kaikissa eri vertailuryhmissä.

Sengen (1990, 208) mukaan motivoiva ja oikeudenmukainen johtaminen tuottaa työhyvinvointia työyhteisössä sekä myös taloudellisesti merkittävää tulosta. Johtamisessa tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja, motivointia, välittämistä ja inspirointia, jotka synnyttävät uutta luovuutta, innovointeja, ideoita ja luovaa osaamista. Hyvin johdetussa organisaatiossa korostuu yhteistyö, vuoropuhelu sekä hyvä ja avoin viestintä. Asiantuntijaorganisaation työntekijät tarvitsevat johtajia, jotka tuovat tavoitteet ja toimintatavat selkeästi esiin, osaavat tehdä päätöksiä, antavat palautetta, edistävät työyhteisön tasa-

puolisuutta, oikeudenmukaisuutta sekä sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Yleisimmät piirteet, jotka liittyvät asiantuntijuuteen ovat itseohjautuvuus ja omista sisäisistä lähtökohdista motivoituminen, jotka haastavat johdon saamaan työntekijät toimimaan organisaation toimintatapojen ja tavoitteiden mukaisesti. Johdon tehtävä on haastava, koska heidän on löydettävä asiantuntijoilleen yksilölliset ja toteuttamiskelpoiset motivoitumiskeinot. (Senge 1990, 208).

Sengen (1990, 9–11, 233–242) mukaan asiantuntijaorganisaatiossa yksilön pätevyydellä on tärkeä merkitys ja voidaan sanoa, että organisaation potentiaalinen voimavara on sen henkilöstö. Organisaatio ei kehity eikä kollektiivista oppimista esiinny ilman henkilöstön ja johdon oppimista. Yksilö on paras oman oppimisensa arvioija, mutta tarvitsee tukea oman ajattelunsa havainnoinnissa ja toimintansa kehittymisessä. Työyhteisön jäsenet voivat elää työpaikallaan rikastuttavaa elämää, oppia työssään ja tuntevat, että itsensä tuntemista ja kehittämistä aidosti arvostetaan. Kollektiivinen oppiminen perustuu yhteisöllisyyteen, tasavertaisuuteen, jaettuun visioon ja yksilön pätevyyteen. Kollektiivinen työskentely edellyttää aitoa dialogia vapaassa ilmapiirissä, joka tarjoaa ja mahdollistaa myös hiljaisen tiedon siirtymisen. Työn tulee tarjota mahdollisuus oppimiseen ja johtamisesta riippuu, miten hyvin organisaation toimintaa ohjaavat tekijät liittyvät yhteen osaamisen johtamisen kanssa.

Ruohotien (2000, 275–300) mielestä osaamisen johtamisen tavoitteena tulee olla muutos toiminnassa, muuten tulosta ei synny. Osaamisen johtamisen lähtökohtana käytetään kehitysstrategiaa, joka perustuu organisaation vision pohjalta luotuun tulevaisuuden osaamisen kuvaukseen, osaamistarpeisiin ja nykyisen osaamisen arviointiin. Osaaminen varmistetaan monipuolisilla henkilöstön kehittämistoimilla, suunnitelmallisella henkilöstökoulutuksella sekä ammatillisella täydennys-, jatko- ja uudelleen koulutuksilla. Koulutuksien lisäksi kehitetään henkilö- ja urasuunnittelua, joilla pyritään mahdollisuuksien mukaan sovittamaan yhteen yrityksen tavoitteet ja työntekijöiden yksilölliset kehittymistavoitteet.

Vincit kannustaa työntekijöitään osallistumaan erilaisiin seminaareihin maksamalla viikonlopputapahtumien ja muiden tapahtumien matkakustannukset ja pääsyliput. Kerran vuodessa, ulkomaille suuntautuvassa Team Building Seminaarissa luodaan ja kasvatetaan koko henkilöstön yhteishenkeä. Seminaari on työntekijöille maksuton. Vincitin strategia/arvomääritelmä on yksinkertainen; tyytyväinen henkilöstö tuottaa tyytyväiset

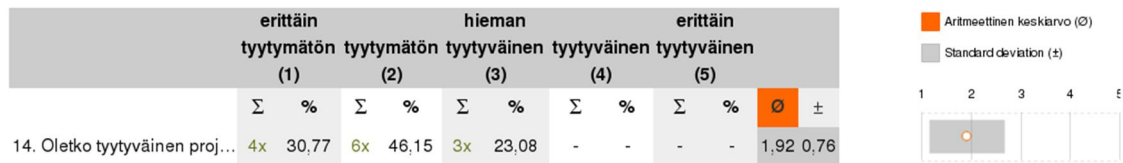
asiakkaat. (Vincit Culture Audit 2016, 18). Vincitin työntekijät saavat itse päättää, mihin koulutukseen tai seminaariin haluavat osallistua kustannuksista riippumatta. Valitut koulutukset esitetään koulutuskalenterissa, josta kaikki voivat katsoa mihin koulutuksiin muut ovat ilmoittautuneet ja mahdollisesti itsekkin innostua osallistumaan. Koulutukseen osallistujaa kannustetaan jakamaan koulutuksen sisältöä myös muille esim. blogin muodossa. (Vincit Culture Audit 2016, 36).

Vincitillä voi joustavasti siirtyä tehtävästä toiseen yrityksen sisällä, joka on yksi keino tukea henkilöstön osaamisen ja uran kehittymistä. Työntekijöiden toiveet ohjaavat resursointia vastaamalla viikottain Whats next -kyselyyn, jossa työntekijä voi esittää toiveita seuraavaksi projektiksi itselleen. Nämä toiveet huomioidaan resursointipalaverissa. Vapaa-ajalla tapahtuvaa osaamisen kehittämistä tuetaan Competence Development bonuksella. Tiimit kutsuvat myös säännöllisesti toisia tiimejä tutustumaan projekteihinsa Open Space-tapahtumakonseptin kautta ja työntekijät voivat tilata vapaasti haluamiinsa kirjoja Vincitin kirjahyllyyn. (Vincit Culture Audit 2016, 36).

Vincit on ottanut henkilöstön mukaan suunnittelemaan yhtiön visiota ja arvoja. Jatkuvasti muuttuvassa IT-maailmassa tarkkojen strategioiden hiominen ei toimi, vaan tärkeämpää on pystyä reagoimaan nopeasti koko henkilöstön voimin. Vincitin mielestä on yhtä monta ajatusta tulevaisuudesta, kuin on työntekijöitäkin. Työntekijät otetaan mukaan suunnittelemaan vision, arvojen lisäksi myös projektikäytäntöjä. Jokaiselle työntekijälle luodaan henkilökohtaisiin toiveisiin ja tavoitteisiin pohjautuva uramalli, jonka edistysaskeleita seurataan mm. mentorointi-keskusteluissa. Tilaisuuksissa keskustellaan, millaisia askeleita työntekijä voisi ottaa kohti omaa unelmaansa ja miten yritys voisi auttaa niiden saavuttamisessa. Resurssoinneissa projektit valitaan henkilöille sen mukaan, miten ne tukisivat hänen toiveitaan mahdollisimman hyvin. Työntekijöiden ansioluetteloissa on kohta, johon kukin voi kirjoittaa omia toiveitaan. Resurssoinneista vastaavat seuraavat aktiivisesti näitä toiveita ja ansioluettelot ovat myös kaikkien muidenkin työntekijöiden nähtävissä. (Vincit Culture Audit 2016, 15–16).

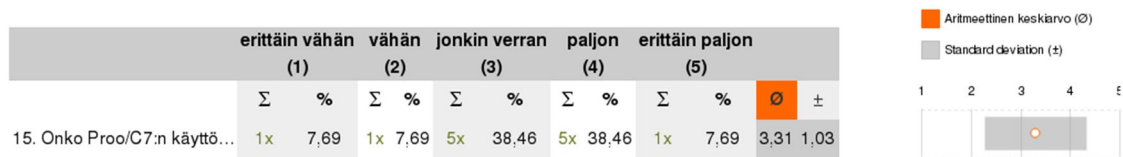
4.3 Projektinhallinta

Tutkimuksessa esitettiin projektinhallintaan liittyen kaikkiaan kolme eri vaihtoehtokysymystä.



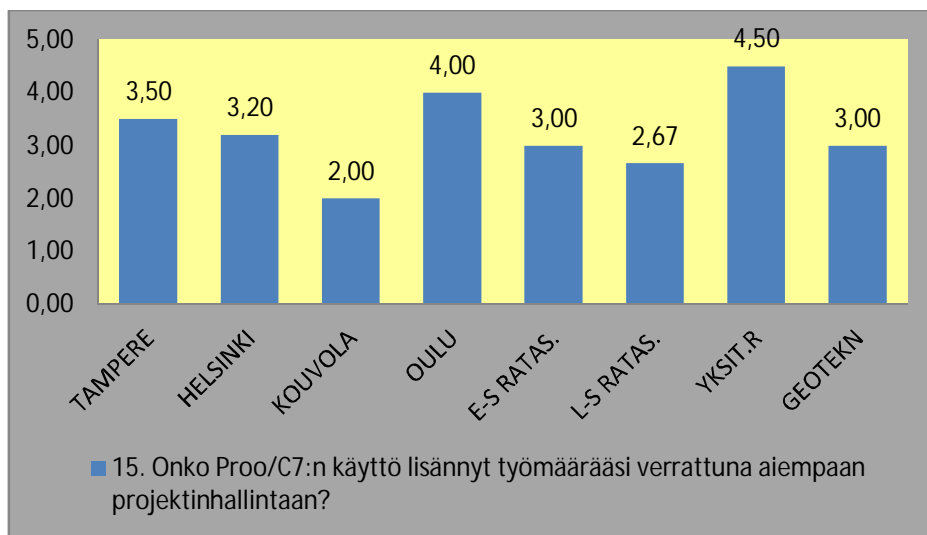
KUVIO 22. Kysymys 14. Oletko tyytyväinen projektinhallintaohjelmaan (Proo/C7)?

VR Track Oy:n syksyllä 2015 käyttöön ottama projektinhallintaohjelma Proo/C7 sai huonon vastaanoton. Vastausten keskiarvoksi saatiin vain 1,92 ja valtaosa vastaajista oli ohjelmaan joko tyytymätön tai erittäin tyytymätön. Keskiarvo eri vertailuryhmien välillä vaihteli 1,00–2,50. Kaikista vähiten projektinhallintaohjelmaan oltiin tyytyväisiä Geotekniikan ryhmässä (1,00), Yksityisraiteet-ryhmässä sekä palvelusvuosien ikäryhmältä 0–4v, joissa keskiarvo oli 1,50. Tyytyväisimmät vastaajat Proo/C7 -ohjelmaan löytyivät E-S ratasuunnittelusta (2,50) ja palvelusvuosien ikäryhmältä 10–14v (2,33). Heidänkin keskiarvot jäivät kuitenkin tyytymättömän ja hieman tyytyväisen välille.



KUVIO 23. Kysymys 15. Onko Proo/C7:n käyttö lisännyt työmäärääsi verrattuna aiempaan projektinhallintaan?

Proo/C7:n käyttö on lisännyt työmäärää verrattuna aiempaan projektinhallintaan. Suurin osa vastaajista arvioi työmäärän kasvaneen jonkin verran tai paljon. Vastausten keskiarvoksi saatiin 3,31. Keskiarvo eri vertailuryhmien välillä vaihteli suuresti 2,00–4,50 (kuvio 24). Kaikista vähiten työmäärä oli lisääntynyt paikkakunnalla Kouvola (2,00) ja palvelusvuosien ikäryhmällä 10–14v (2,50). Eniten työmäärä oli lisääntynyt Yksityisraiteet-ryhmässä (4,50) ja paikkakunnalla Oulu (4,00).



KUVIO 24. Vertailu paikkakuntien ja eri ryhmien välillä.

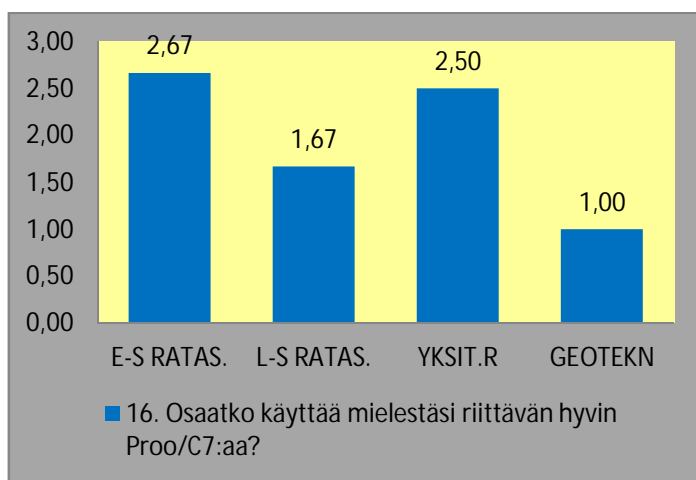
	erittäin heikosti (1)		heikosti (2)		melko hyvin (3)		hyvin (4)		erittäin hyvin (5)		Aritmeettinen keskiarvo (Ø)	Standard deviation (±)
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
16. Osaatko käyttää mieles...	2x	15,38	7x	53,85	4x	30,77	-	-	-	-	2,15	0,69

KUVIO 25. Kysymys 16. Osaatko käyttää mielestäsi riittävän hyvin Proo/C7:aa?

Pääosa vastaajista olivat sitä mieltä, että he osaavat käyttää Proo/C7:ää heikosti. Vastauksen keskiarvoksi saatiin vain 2,15. Keskiarvo eri vertailuryhmissä vaihteli arvojen 1,00–2,67 välillä. Vähiten Proo/C7:n osaamista löytyi Geotekniikka ryhmästä (1,00) ja L-S ratasuunnittelusta (1,67). Parhaiten ohjelmaa osattiin käyttää E-S ratasuunnittelussa (2,67) ja Yksityisraiteet-ryhmässä (2,50). Kokonaiskeskiarvo (2,15) ohjelman osaamisesta tuntuu huolestuttavan heikolta, kun uuden projektinhallintaohjelman yksi päätarkoitus oli helpottaa projektipäälliköiden työtä.

Havainto:

Ryhmien välillä löytyi isoja eroja projektinhallintaohjelman osaamisessa (kuvio 26). Erot ovat mielenkiintoisia, kun ottaa huomioon, että kaikilla on käytössään sama projektinhallintaohjelma, kaikki ovat ottaneet sen käyttöön samanaikaisesti ja kaikki ovat saaneet samansisältöisen käyttökoulutuksen, mutta siitä huolimatta ohjelmaa osattiin kahdessa ryhmässä käyttää huomattavasti paremmin.



KUVIO 26. Vertailu eri ryhmien välillä.

Yhteenvedona *Projektinhallinta* -osiosta voidaan kertoa, että käyttöönotettu projektinhallintaohjelma (C7/Proo) ei täytä kaikilta osiltaan projektipäälliköiden odotuksia. Järjestelmän käyttö on lisännyt työmäärää kaikkialla muualla paitsi Kouvolassa, eikä sen käyttöä osata riittävän hyvin. Ohessa muutamia suoria lainauksia vapaamuotoisesta kysymyksestä.

C7/Proo:n piti helpottaa projektipäälliköiden työntekoa mutta nyt kävi päinvastoin ja kaiken lisäksi asia tiedettiin ennen ko. ohjelmien käyttöönottoa.

C7/Proo on alkuvaikeuksien jälkeen ihan ok, kunhan suurimmat bugit korjataan ja raportointia lisätään, sen kanssa pärjätään kyllä. Jälkiviisaana voi aina miettiä että kannattaako aina ostaa halvin systeemi (tietämättä tarkasti taustoja), joka näyttää olevan 90-luvulta.

4.4 Projektipalkkiojärjestelmä

Tutkimuksessa esitettiin projektipalkkiojärjestelmään liittyen kaikkiaan neljä eri vaihtoehtokysymystä ja yksi vapaamuotoinen kysymys. Tähän osioon saatiin koko tutkimuksen huonoimmat tulokset. Vastaukset olivat lähes kaikilta eri vertailuryhmiltä tasaisen huonot.

	en lainkaan		hieman kannustavana		melko kannustavana		hyvin kannustavana		erittäin kannustavana		Aritmeettinen keskiarvo (Ø)	Standard deviation (±)	1	2	3	4	5
	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)								
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%							
17. Koetko työntekijöiden pr...	12x	80,00	2x	13,33	1x	6,67	-	-	-	-	1,27	0,59					

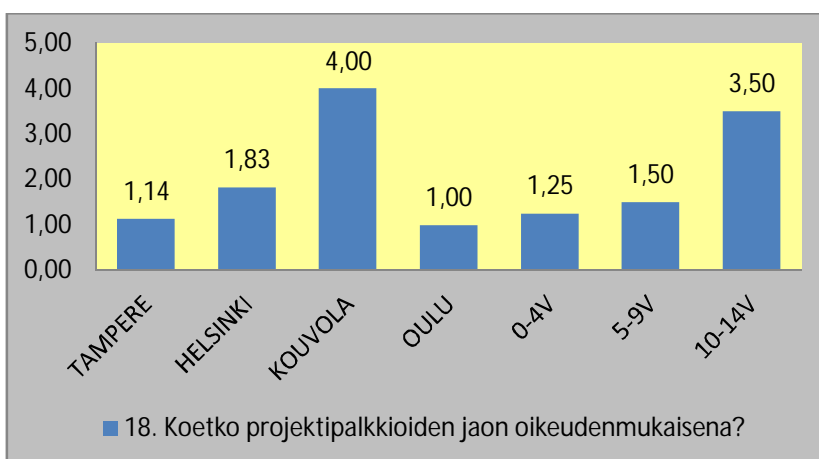
KUVIO 27. Kysymys 17. Koetko työntekijöiden projektipalkkiojärjestelmän kannustavana?

Projektipalkkiojärjestelmän kannustavuuteen saatiin kaikista heikoin keskiarvo, eli 1,27. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että projektipalkkiojärjestelmä ei ole lainkaan tai vain hieman kannustava. Keskiarvo eri vertailuryhmissä vaihteli arvojen 1,00–2,00 välillä. Eniten projektipalkkiojärjestelmää piti kannustavana palvelusvuosien ikäryhmä 10–14v (2,00) ja hekin vain hieman.

	en lainkaan		hieman		melko paljon		paljon		erittäin paljon		Aritmeettinen keskiarvo (Ø)	Standard deviation (±)	1	2	3	4	5
	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)								
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%							
18. Koetko projektipalkkioid..	10x	66,67	2x	13,33	2x	13,33	1x	6,67	-	-	1,60	0,99					

KUVIO 28. Kysymys 18. Koetko projektipalkkioiden jaon oikeudenmukaisena?

Projektipalkkioiden jaon oikeudenmukaisuudesta saatiin myös erittäin vaatimaton keskiarvo, eli 1,60. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että projektipalkkiojärjestelmä ei ole oikeudenmukainen. Keskiarvo eri vertailuryhmissä vaihteli suuresti arvojen 1,00–4,00 välillä. Eniten projektipalkkiojärjestelmää piti oikeudenmukaisena paikkakunta Kouvola (4,00) ja palvelusvuosien ikäryhmä 10–14v (3,50). Vähiten oikeudenmukaisena järjestelmää pidettiin Oulussa, L-S ratasuunnittelussa ja Yksityisraiteet-ryhmässä (1,00) (kuvio 29).

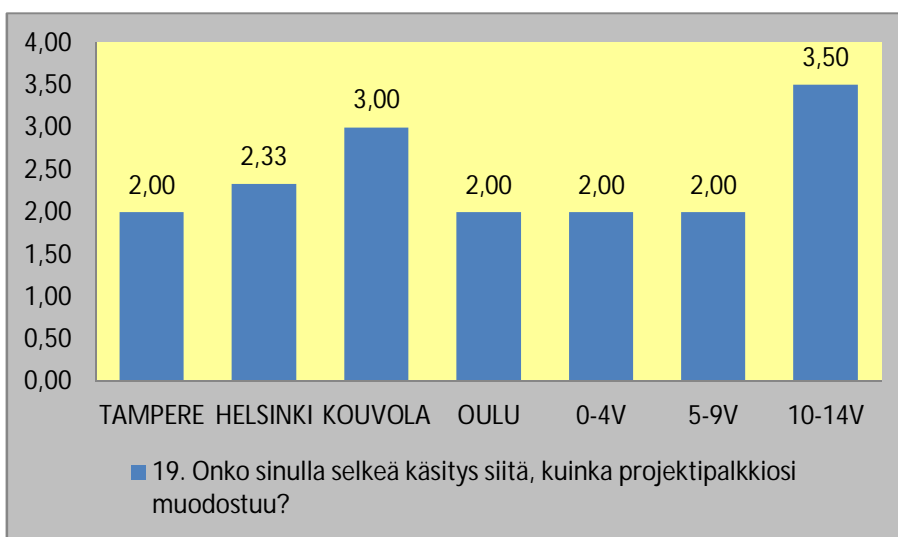


KUVIO 29. Vertailu paikkakuntien ja eri ikäryhmien välillä.

	ei lainkaan käsitystä (1)		hieman käsitystä (2)		melko hyvä käsitys (3)		hyvä käsitys (4)		erittäin hyvä käsitys (5)		Aritmeettinen keskiarvo (Ø)	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
19. Onko sinulla selkeä kä...	1x	6,67	11x	73,33	2x	13,33	1x	6,67	-	-	2,20	0,68

KUVIO 30. Kysymys 19. Onko sinulla selkeä käsitys siitä, kuinka projektipalkkiosi muodostuu?

Käsitys projektipalkkion muodostumiskriteereistä saatiin keskiarvoksi 2,20. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että heillä on vain hieman käsitystä siitä, miten projektipalkkio muodostuu. Keskiarvo eri vertailuryhmissä vaihteli arvojen 2,00–3,50 välillä.



KUVIO 31. Vertailu paikkakuntien ja eri ikäryhmien välillä.

Huomioita:

Vertailtaessa kuinka hyvin eri paikkakunnilla ja eri ikäryhmissä tunnettiin projektipalkkion muodostumiskriteereitä, saatiin isoja eroja esiin (kuvio 31). Kouvolassa projektipalkkion muodostumiskriteerit olivat kohtalaisen hyvin tiedossa, kun taas muualla kriteerit tunnettiin huonosti. Ikäryhmistä erottui selkeästi ikäryhmä 10-14v, jotka tunsivat kriteerit huomattavasti paremmin kuin muut ikäryhmät. Eroavaisuuksille on vaikea löytää mitään järkevää selitystä, koska kaikille asiantuntijoille on esitelty projektipalkkioiden muodostumiskriteerit infotilaisuuksissa.

	en lainkaan (1)		hieman (2)		melko hyvin (3)		hyvin (4)		erittäin hyvin (5)		Aritmeettinen keskiarvo (\bar{x})	Standard deviation (\pm)
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
20. Voitko mielestäsi tarpeeksi vaikuttaa oman projektipalkkiosi muodostumiseen?	7x	46,67	7x	46,67	1x	6,67	-	-	-	-	1,60	0,63

KUVIO 32. Kysymys 20. Voitko mielestäsi tarpeeksi vaikuttaa oman projektipalkkiosi muodostumiseen?

Tähän kysymykseen saatiin myös erittäin heikko keskiarvo, eli 1,60. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että he eivät voi tarpeeksi vaikuttaa projektipalkkionsa muodostumiseen. Keskiarvo eri vertailuryhmissä vaihteli tasaisesti arvojen 1,00–2,00 välillä.

4.4.1 Vapaamuotoinen kysymys: Kuinka organisaatiosi palkitsemisjärjestelmiä/työssä käytettäviä ohjelmistoja tulisi kehittää?

Palkitsemisjärjestelmät

Vastaajien mielestä projektipalkkiojärjestelmän tulisi olla käytettävyydeltään yksinkertainen, kannustava ja helposti seurattava. Projektipalkkioiden maksamisperusteet tulisi muuttaa läpinäkyviksi ja helposti ymmärrettäväksi. Palkkioiden jako tulisi olla tasapuolisempi ja maksamisperusteisiin tulisi voida paremmin vaikuttaa omalla toiminnalla. Ohessa suoria lainauksia vapaamuotoiseen kysymykseen.

Isoissa projekteissa palkitseminen tulisi muodostua projektiin osallistumisen mukaisesti. Pääosa henkilöstöstä ei voi vaikuttaa mihin projektiin joutuu hommiin. Näin ollen on epäreilua, että palkkiot muodostuvat plus ja miinus merkkisinä kaikille.

Jos et itse pysty vaikuttamaan mitä projekteja teet, ei projektipalkkioiden pitäisi olla sidottu niihin. Nyt ainut kommentti johdolta että palkkiot ON laskettu oikein piste. Toisaalta sain eilisessä tilinauhassa projektipalkkiota yhdestä projektista, joka oli aiemmin jätetty maksamatta koska oli tuottanut "-merkkistä tulosta". Ko. projektissa projektipäällikkö jaksoi sitkeästi vaatia että epäselvyydet kaivetaan esille.

Kannustinjärjestelmän kehittäminen on hyvin haastavaa sillä projektit ovat niin erikoisia ja erilaisia 2000 € vs. 2 000 000 €. Kannustinjärjestelmän toimivuus on kuitenkin helppo todeta. Kannustinjärjestelmä toimii siinä vaiheessa, kun työntekijä ottaa sen työssään huomioon ja tekee tietyn asian entistä paremmin, koska hän hyötyy siitä kan-

nustinjärjestelmän kautta. Edellä kuvattua tilaa ei ole vielä saavutettu. Palkitsemisjärjestelmä on haastava pienillä / lyhyillä perusprojekteilla.

Projektipalkkion tavoitteiden määräytyminen tarjouslaskennan perusteella on usein epäoikeudenmukainen. Tarjous lasketaan tiukasti ja tiedetään, että ylityksiä tulee mutta niitä ei huomioida tavoitekatteessa ilman että asiasta on ensin väännetty kättä ja vaikka kuinka paljon.

Ohjelmistot

Ohjelmistoilta odotetaan helppokäyttöisyyttä, intuitiivisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Ohjelmistojen pitäisi tukea työtä sekä prosesseja eikä aiheuttaa lisävaivaa. Käytössä olevia ohjelmien käytettävyyttä tulisi yksinkertaistaa huomattavasti, räätälöidä paremmin eri yksiköitä/tehtäviä palveleviksi ja poistaa niistä tarpeettomia toimintoja. Ohjelmistojen tulisi kyetä ”keskustelemaan” keskenään niin, ettei kuhunkin ohjelmaan tarvitse syöttää samoja tietoja. Kaikilla käyttäjillä ei ole aina tiedossa, mitä ohjelmaa tulisi missäkin tilanteessa käyttää.

Yhteenvedona *Projektipalkkiojärjestelmä* -osiosta voidaan todeta sen olevan toinen tämän tutkimuksen vaatimattomat tulokset saaneesta osiosta projektihallinnan lisäksi. Vastauksia analysoitaessa todettiin, että projektipalkkiojärjestelmää pidettiin epäonnistuneena, liian monimutkaisena, kannustamattomana ja vähemmän tasapuolisena eikä sen muodostumisperusteita tunnettu kovinkaan hyvin.

Tuomaisen ja Valtosen (2006, 72) mukaan palkitseminen on työntekijän ja organisaation välinen vaihtosuhteenomainen prosessi. Palkitsemisen kokonaisuus on monikäyttöinen johtamisen väline, jossa palkittava antaa osaamistaan, motivoituneen toimintansa ja työpanoksensa organisaation hyödyksi ja organisaatio antaa puolestaan erilaisia palkkioita työsuoritusta vastaan. Persoonattoman ja mielikuvituksettoman rahapalkitsemisen tilalle on tullut myös paremmin motivoivia palkitsemisen keinoja, kuten esineelliset palkitsemiset, työaikajoustot ja oman työn hallinnan mahdollisuus.

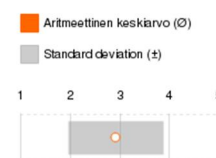
Vincitin työntekijät ja johto kuuluvat bonusjärjestelmään, jossa kaikille (kesätyöntekijästä toimitusjohtajaan) maksetaan kuukausittain sama summa riippuen yrityksen tuloksesta. Työntekijöiden arvostamista kuvaa hyvin se, että vuonna 2014 Vincit nosti 45 työntekijän palkkaa, joista 37 annettiin työkaverin suosituksen ja ehdotuksen perustella. Korotuksien perusteena oli useimmissa tapauksissa ammattitaidon kehittyminen ja hy-

vin tehty työ. Vuonna 2015 vastaavat luvut olivat 77 ja 51. Työntekijöiden palkkaneuvottelut käydään puolivuositain läpi. Korotusten saajat ja perusteet julkistettiin Afternoon Tea tilaisuudessa. Yritys palkitsee myös vapaa-ajalla tapahtuvasta osaamisen kehittamisestä Competence Development-bonuksella. (Vincit Culture Audit 2016, 32).

4.5 Kehittäminen

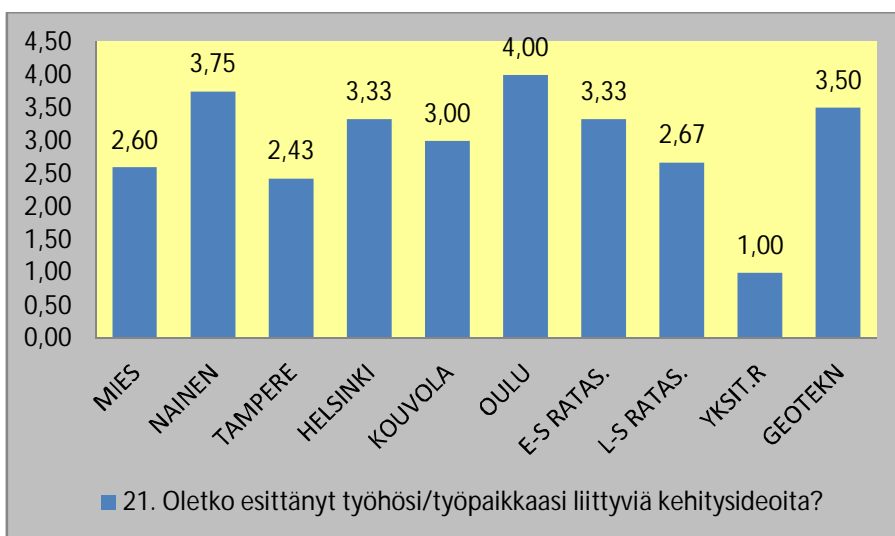
Tutkimuksessa esitettiin kehittämiseen liittyen kaikkiaan kolme eri vaihtoehtokysymystä.

	erittäin harvoin (1)		melko harvoin (2)		silloin tällöin (3)		melko usein (4)		hyvin usein (5)		Aritmeettinen keskiarvo (Ø)	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
21. Oletko esittänyt työhös...	2x	13,33	1x	6,67	8x	53,33	4x	26,67	-	-	2,93	0,96

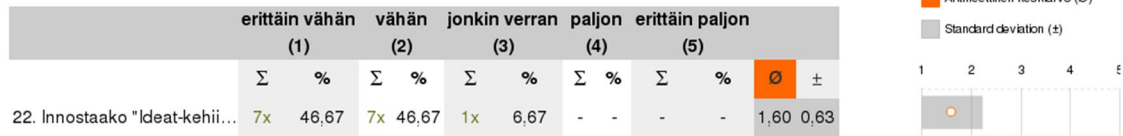


KUVIO 33. Kysymys 21. Oletko esittänyt työhösi/työpaikkaasi liittyviä kehitysideoita?

Työhön/työpaikkaan tehdyistä kehitysideoista saatiin keskiarvoksi 2,93, jota voidaan pitää kohtalaisen hyvänä tuloksena. Keskiarvo eri vertailuryhmissä vaihteli suuresti arvojen 1,00–4,00 välillä. Eniten kehitysideoita on esitetty paikkakunnalla Oulu (4,00), Geotekniikan ryhmässä (3,50) sekä palvelusvuosien ikäryhmässä 10–14v (3,50). Vähiten kehitysideoita on esitetty Yksityisraiteet-ryhmässä (1,00) (kuvio 34).

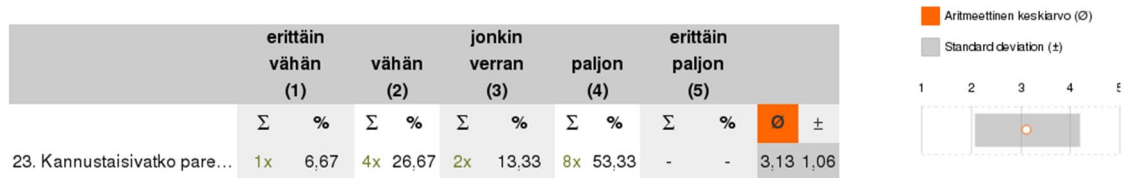


KUVIO 34. Vertailu sukupuolien, paikkakuntien ja eri ryhmien välillä.



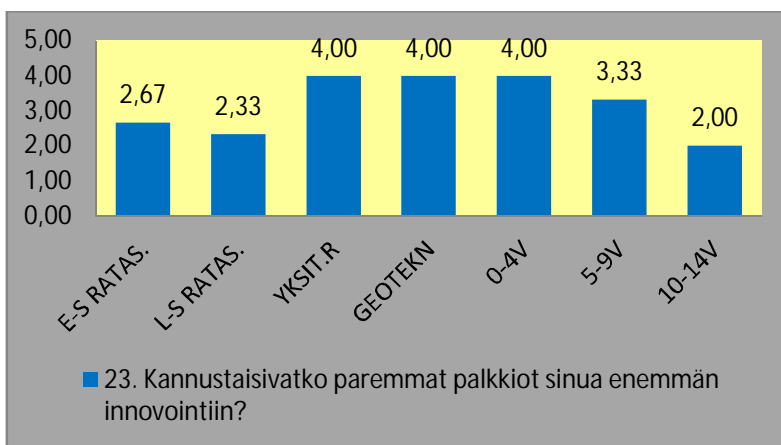
KUVIO 35. Kysymys 22. Innostaako Ideat Kehiin -järjestelmä palkkioineen sinua innovointiin?

Ideat Kehiin -järjestelmän innostavuudesta saatiin keskiarvoksi vain 1,60, jota voidaan pitää heikkona tuloksena. Keskiarvo eri vertailuryhmissä vaihteli suuresti arvojen 1,00–4,00 välillä. Eniten järjestelmän innostavuudesta pitivät palvelusvuosien ikäryhmä 0–4v (4,00) ja palvelusvuosien ikäryhmä 5–9v (3,50). Vähiten innostavuutta esiintyi ikäryhmältä 10–14v sekä paikkakunnilta Kouvola ja Oulu (1,00).



KUVIO 36. Kysymys 23. Kannustaisivatko paremmat palkkiot sinua enemmän innovointiin?

Parempien palkkioiden vaikutuksesta innovoinnin kasvuun saatiin keskiarvoksi 3,13. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että palkkioiden kasvattaminen lisääisi myöskin halua innovointiin. Keskiarvo eri vertailuryhmissä vaihteli suuresti arvojen 2,00–4,00 välillä (kuviot 37).



KUVIO 37. Vertailu ryhmien ja eri ikäryhmien välillä.

Yhteenvedon *Kehittäminen* -osiosta voidaan todeta, että vastaajilla olisi halukkuutta kehitysideoiden tekoon, mutta esim. Ideat kehiin -järjestelmä nykyisine palkkioineen ei innosta siihen. Järjestelmän innostavuudesta saatiin keskiarvoksi vain 1,60, jota voidaan pitää huonona tuloksena, kun ajatellaan VR Track Oy:tä vahvana teknologia-yrityksenä, jonka Suunnittelu-yksikössä työskentelee yli 250 korkeasti koulutettua asiantuntijaa. Suurin osa vastaajista (yli 93 %) piti järjestelmää palkkioineen joko vähän tai erittäin vähän innostavana. Kysymykseen parempien palkkioiden vaikutuksesta innovoinnin kasvuun, vastaajista suurin osa (53,33 %) oli sitä mieltä, että palkkioiden kasvattaminen lisää myös halukkuutta innovointiin.

Luovaa asiantuntijaorganisaatiota pidetään yleisesti vaikeana johdettavana ainakin ”tavanomaisen johtamisen” keinoin. Luovalla organisaatiolla on kyky luoda uutta ja se toimii ja menestyy juuri niin hyvin, kuinka lahjakkaita ja osaavia sen jäsenet ovat. Johtamisessa on muistettava, että luovaa osaamista ei voi synnyttää määräämällä tai pakottamalla vaan ainoastaan, jos asiantuntijat itse sitä haluavat. Johdon haastavana tehtävä onkin sellaisen toimintakulttuurin rakentaminen ja ylläpitäminen, jossa luovat asiantuntijat haluavat toimia. Jotta asiantuntija viihtyy työssään, on työn oltava haasteellista, palkitsevaa ja sen on aikaansaattava työniloa ja nautintoa. Käskevällä tai kontrolliin perustuvalla traditionaalisella johtamisella menestykseen ei päästä, tarvitaan uutta näkemystä sekä johtamisesta että organisaatiosta. (Juuti 1989, 178).

Antolan ja Pohjolan (2006, 20) mukaan innovaatio voidaan määritellä yritykselle taloudellista lisäarvoa tuottavana uudistuksena tai parannuksena ja vastaavasti innovatiivisuus ihmisten kykyä tuottaa ja soveltaa uusia ideoita lisäarvon tuottamiseen. Luovuuden ja innovatiivisuuden raja on häilyvä. Eroavaisuus syntyy siitä, että luovuutta voi olla mikä tahansa, mutta innovatiivisuudella on yleensä jokin päämäärä. Innovatiivisesti toimivilla henkilöillä on yleensä normaalia suurempi riskinotto- ja sietokyky, innostus, motivaatio sekä pitkäjänteisyys ja tavoitteellisuus (Lampikoski & Emden (1999, 42–43). Rajaniemen (2010, 161) mukaan henkilöstön sisäinen motivaatio on avaintekijä innovatiivisessa johtamisessa. Johdon olisi tärkeää sitouttaa työntekijöitään yritykseen lisäämällä toimintaan vapautta ja vastuuta. Kun työntekijä kokee, että häntä arvostetaan ja kunnioitetaan organisaatiossa, hänen sisäinen motivaationsa kasvaa ja samalla lisää innovatiivisuutta ja luovuutta. Johdon ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus korostuu, sillä ilman vuorovaikutusta ja henkilöstön yhteistyötä, tietoa ja osaamista on hankala siirtää organisaation sisällä. Vuorovaikutuksen epäonnistumista voidaan pitää innovatiiv-

visuuden rakenteellisena esteenä. Ilman vuorovaikutusta ja yhteistyötä ryhmän oppimista ei tapahdu eikä myöskään innovatiivisuus kehity.

Johdon vastuulla on vähentää alaistensa työhön liittyviä esteitä, jotta luovat asiantuntijat voisivat työskennellä vapaammin. Esimiehen rooliin kuuluu toimia luovuuden virittäjänä kannustamalla henkilöstöä ideointiin ja aloitteellisuuteen. Ilmapiiri on parhaimmillaan silloin, kun henkilöstö tuntee voivansa avoimesti kertoa ja ilmaista villeimpiäkin ideoitaan. (Lampikoski & Emden 1999, 68–70). Asiantuntijaorganisaatiot menestyvät luovien, innovatiivisten ja lahjakkaiden osaajien avulla. Organisaatio saa luovien lahjakkuuksien parhaan osaamisen käyttöönsä vain, jos he itse haluavat sen antaa. Innovaatiot eivät synny käskemällä, vaan luomalla niille suotuisat olosuhteet. Asiantuntijoiden motivaation syntyminen ja säilyminen on ehto organisaation menestykselle ja johdon keskeinen tehtävä ja haaste. (Hautamäki 2008, 13).

Jokaista työntekijää tulisi rohkaista aloitteellisuuteen ja yritysten tulisi kehittää yksinkertaisia kanavia, joiden kautta työntekijän oli helppo osallistua oman työnsä kehittämiseen. Yritysten menestystä siivittää tulevaisuudessa työntekijöiden viihtyvyys. Hyvä työilmapiiri on tulossa palkkaa tärkeämmäksi houkuttimeksi, kun uusia työntekijöitä rekrytoidaan. Tämä selittää osaksi myös sen, miksi huippulahjakkaat vastavalmistuneet työskentelevät mieluummin vastaperustetuissa yrityksissä, kuin isoissa kaavoihin kangistuneissa organisaatioissa. Kasvuyrityksissä on enemmän tilaa uusille ideoille ja itsensä kehittämiseksi, jolloin sitoutuminenkin organisaatioon on suurempaa. (Johansson 2005, 108).

4.6 Tasa-arvo

Tutkimuksessa esitettiin tasa-arvoon liittyen ainoastaan yksi vaihtoehtokysymys.

	erittäin harvoin tai ei koskaan		melko harvoin		silloin tällöin		melko usein		hyvin usein		Σ	%	Ø	±
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)									
a. Miesten ja naisten välillä..	7x	46,67	3x	20,00	5x	33,33	-	-	-	-	1,87	0,92		
b. Eri-ikäisten välillä?	7x	46,67	5x	33,33	2x	13,33	1x	6,67	-	-	1,80	0,94		
c. Eri ryhmien välillä?	4x	26,67	4x	26,67	3x	20,00	4x	26,67	-	-	2,47	1,19		

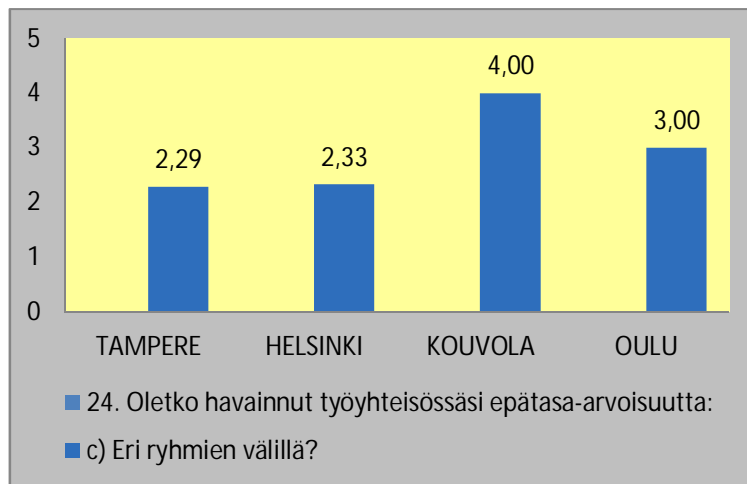


KUVIO 38. Kysymys 24. Oletko havainnut työyhteisössäsi epätasa-arvoisuutta a) miesten ja naisten välillä b) eri-ikäisten välillä ja c) eri ryhmien välillä?

Vertailuryhmien keskiarvoiksi saatiin:

- a. 1,87
- b. 1,80
- c. 2,47

Keskiarvo eri vertailuryhmissä vaihteli suuresti arvojen 1,00–4,00 välillä.

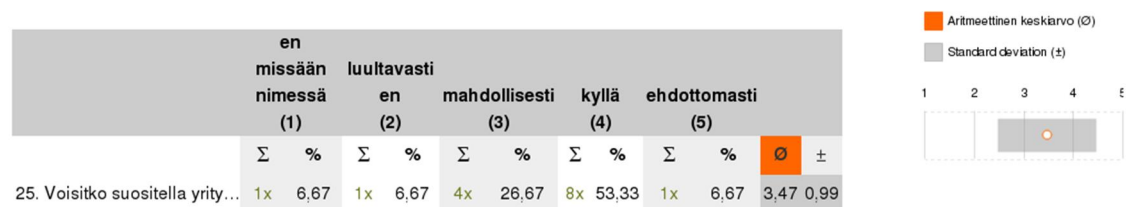


KUVIO 39. Vertailu eri paikkakuntien välillä.

Yhteenvedona *Tasa-arvo* -osiosta voidaan todeta, että tasa-arvo eri sukupuolten ja ikäryhmien välillä on toteutunut VR Track Oy:llä erityisen hyvin. Ryhmien välisessä tasa-arvossa sen sijaan on paikkakuntien välillä huomattavaa eroa. Eniten eri ryhmien välistä epätasa-arvoa koettiin paikkakunnilla Kouvola ja Oulu (kuvio 39).

4.7 Sitoutuminen organisaatioon

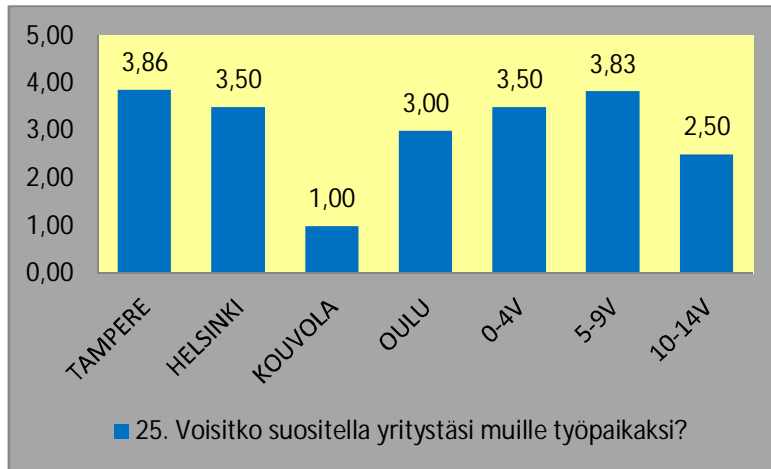
Sitoutumista organisaatioon tutkittiin kolmella eri vaihtoehtokysymyksellä.



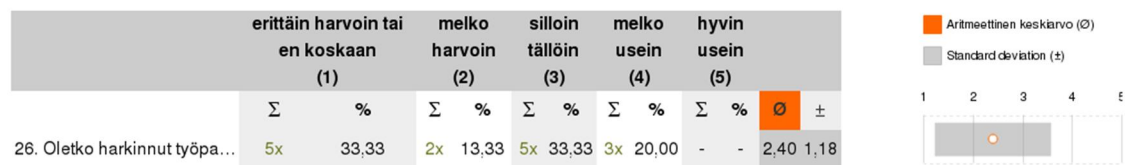
KUVIO 40. Kysymys 25. Voisitko suositella yritystäsi muille työpaikaksi?

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että VR Track Oy:tä voidaan hyvin suositella työnantajana. Vastauksien keskiarvoksi saatiin 3,47. Keskiarvo eri vertailuryhmissä

vaihteli kuitenkin suuresti arvojen 1,00–4,00 välillä. Vähiten suosittelijoita löytyi paikkakunnalta Kouvola. Eniten suosittelijoita löytyi Yksityisraiteet-ryhmästä (kuvio 41).

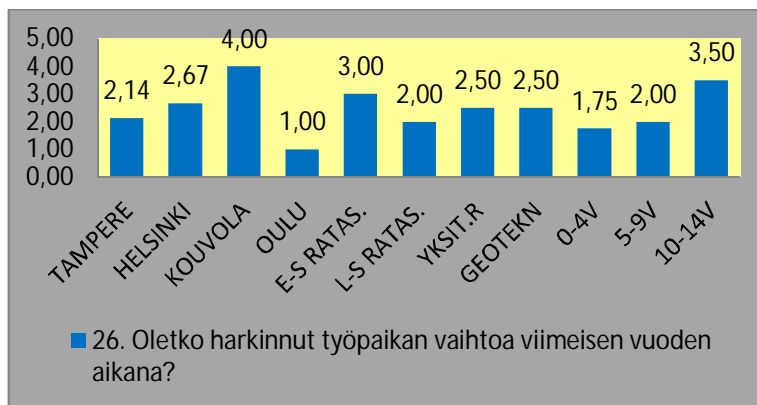


KUVIO 41. Vertailu paikkakuntien ja eri ikäryhmien välillä.



KUVIO 42. Kysymys 26. Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen vuoden aikana?

Mahdollisesta työpaikan vaihdosta vastaukset jakaantuivat aika tasaisesti lähes kaikkien vaihtoehtojen osalle, keskiarvon ollessa 2,40. Keskiarvo eri vertailuryhmissä vaihteli suuresti arvojen 1,00–4,00 välillä, jossa suurempi luku tarkoitti enemmän vaihtohalukkuutta. Eniten työpaikan vaihtohalukkuutta ilmeni paikkakunnalla Kouvola ja palvelusvuosien ikäryhmässä 10–14v sekä vähiten paikkakunnalla Oulu ja palvelusvuosien ikäryhmässä 0–4v (kuvio 43).



KUVIO 43. Vertailu paikkakuntien, ryhmien ja eri ikäryhmien välillä

	erittäin vähän (1)		vähän (2)		jonkin verran (3)		paljon (4)		erittäin paljon (5)		Aritmeettinen keskiarvo (Ø)	Standard deviation (±)
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
27. Onko palkkasi mielestä...	2x	13,33	3x	20,00	10x	66,67	-	-	-	-	2,53	0,74

KUVIO 44. Kysymys 27. Onko palkkasi mielestäsi kilpailukykyinen?

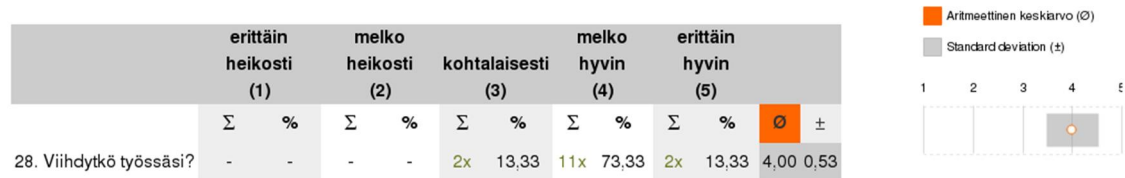
Kysymykseen palkkauksen kilpailukyvyistä, suurin osa vastaajista ilmoitti sen olevan jonkin verran tai vain vähän kilpailukykyinen. Vastauksien keskiarvoksi saatiin 2,53. Keskiarvo eri vertailuryhmissä vaihteli arvojen 1,00–3,00 välillä, jossa suurempi luku tarkoitti suurempaa kilpailukykyä.

Yhteenvetona *Sitoutuminen organisaatioon* -osiosta voidaan todeta, että VR Track Oy:tä arvostetaan työnantajana ja sitä voidaan suositella hyvänä työpaikkana (60 %). Työpaikan vaihtoa harkitsee asiantuntijoista kuitenkin noin puolet joko silloin tällöin tai melko usein (53,33 %). Palkastaan vähiten kilpailukykyä löytyi vastaajien mielestä paikkakunnalta Kouvola, Geotekniikan ryhmästä ja palvelusvuosien ikäryhmässä 10–14v. Muissa vertailuryhmissä tulokset eivät juuri poikenneet toisistaan. Palkkauksen kilpailukykyä pitää suurin osa vastaajista vähän tai vain jonkin verran kilpailukykyisenä (yli 86 %).

Allenin ja Mayerin (1990, 1-18) mielestä sitoutuminen on olennainen osa työhyvinvointia ja se parantaa työmotivaatiota ja vähentää kontrollin tarvetta. Sitoutuminen vaikuttaa organisaation menestymiseen kaksisuuntaisesti niin, että menestys edellyttää sitoutuneita osaajia ja toisaalta menestyneeseen organisaatioon sitoudutaan helpommin. Työntekijä haluaa olla pysyvästi osa organisaatiota ja työskennellä yhteisesti jaettujen arvojen ja tavoitteiden puolesta. Hän pysyy organisaatiossa, koska hän kokee sen tarpeelliseksi ja toisaalta työpaikan vaihdosta aiheutuu monenlaista vaivaa ja kustannuksia. Sitoutuminen on yleistä työyhteisössä, joka tarjoaa voimavaroja, kuten työssä kehittymistä, oppimista, innostumista ja mahdollisuuden työn tavoitteiden saavuttamiseen.

4.8 Työssä viihtyminen, työhyvinvointi ja jaksaminen

Työssä viihtymistä, työhyvinvointia ja jaksamista tutkittiin seitsemällä eri vaihtoehtokysymyksellä ja kahdella vapaamuotoisella kysymyksellä.



KUVIO 45. Kysymys 28. Viihdytkö työssäsi?

Työssä viihtymisestä, vastaukset jakaantuivat kohtalaisen ja erittäin hyvän välillä niin, että suurin osa vastaajista vastasi viihtyvän VR Track Oy:n palveluksessa melko hyvin. Vastauksien keskiarvoksi saatiin korkea 4,00. Keskiarvo eri vertailuryhmissä vaihteli arvojen 3,67–4,50 välillä. Vähiten VR Track Oy:n palveluksessa viihdyttiin L-S ratasuunnittelussa ja eniten Yksityisraiteet-ryhmässä ja palvelusvuosien ikäryhmässä 0–4v. Muissa vertailuryhmissä tulokset eivät juuri poikenneet toisistaan.

Vincit Oy:ssä on mietitty henkilöstön viihtyisyyttä ja päätetty, että tiimit ratkaisevat itse, miten sisustavat työhuoneensa ja mitä teknologiaa tai työympäristöä projekteissa käytetään, eikä erillistä budjettia tai hyväksyntäprosessia ole. Vincitillä on käytössään Kuukauden Nuija-käytäntö, jossa nuijaa napauttamalla työntekijä saa tehdä parempaan työpaikkaan johtavan päätöksen, joka toteutetaan ilman budjettia, sääntöjä tai ohjeita. Nuijan hallitsija vaihtuu kuukausittain Afternoon Tea- tilaisuudessa edellisen käyttäjän valitsemalle henkilölle. (Vincit Culture Audit 2016, 29).

Vincitin henkilöstöllä on vapaat kädet järjestää itselleen mielekkäitä aktiviteetteja työn oheen esim. curlinpöytä, pingispöytä ja vaikka pingisturnaus kahvitauoille. Vincitin työntekijät suunnittelivat yhdessä sisustussuunnittelijoiden kanssa uudet työtilat Tampereelle ja Helsinkiin sisältäen mm. säkkituoleja, yhteisen kokkailukeittiön espresso-keittiminen, hyvinvointihuoneen, akustiset verhot ja ilmaa puhdistavat Naava Smart viherseinät. (Vincit Culture Audit 2016, 29).

Ongelmien esiin nostamisessa ja ristiriitatilanteissa jokainen työntekijä voi valita oman mentorinsa, jonka kanssa on aina mahdollista keskustella kaikista mieltä askarruttavista asioista ja keskustelun agendan päättää aina työntekijä itse. Mentoreiden esittelyt löytyvät Vincitin intra-sivuilta omine painopistealueineen. Mentoreilla on oma mentorointi-klinikka, jossa voidaan pohtia mentorointiin liittyviä kysymyksiä ja ongelmia. Talon ulkopuolelta löytyy lisäksi uracoachit, jos halutaan keskustella neutraalimman henkilön kanssa ristiriitatilanteesta. Kaikkien coachien esittelyt löytyvät myös intra-sivuilta ja he

ovat kerran kuukaudessa tavattavissa myös toimistossa ilman ajanvarausta. Työntekijät voivat vaihtaa projektia halutessaan ja epäkohtia saa ja pitää nostaa esiin myös yhteisillä keskustelukanavilla, johon yrityksen kulttuuri kannustaa voimakkaasti avoimen keskustelun synnyttämiseksi. Projektin vetäjien ainoa ihmisten johtamiseen liittyvä vastuu on olla kiinnostunut tiimiläistensä hyvinvoinnista. (Vincit Culture Audit 2016, 31).

Vincitillä järjestetään työntekijöille yksilöllisiä työaikoja ottaen huomioon hänen elämäntilanteensa. Lapsen sairastuessa vanhemmat voivat jäädä hoitamaan häntä ilman lääkärintodistusta tai sairaalle lapselle järjestetään hoitopalvelu. Vincit sponsoroi työntekijöidensä lasten harrastusjoukkueita ja lapsen saaneelle annetaan Vincitin ”äitiys/isyyspakkaus”. Työntekijöiden lapset ovat myös tervetulleita toimistolle ja heille on tarjolla lasten kirjoja, syöttötuoli, potta, vauvansoseita ja hoitopöytä. Isommille lapsille löytyy pelikoneita sekä pingispöytä. Työpaikalta voi myös lainata esim. lapsen matkasängyn vapaa-ajan matkoille. Vincit järjestää säännöllisesti perhetapahtumia ja mm. lapsille koodikouluja vanhempien ohjaamina. (Vincit Culture Audit 2016, 38).

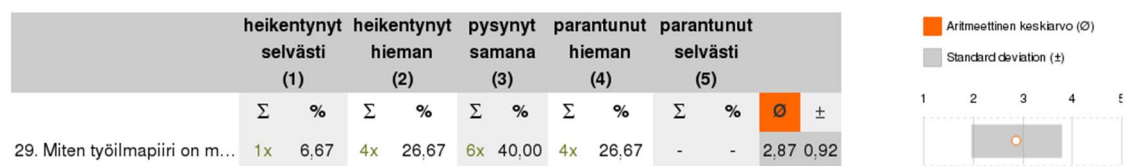
Perheille toteutettiin vuonna 2014 tyytyväisyyskysely, jossa tiedusteltiin, miten Vincit koetaan puolison/perheen näkökulmasta työnantajana ja millaisia etuja ja tapahtumia työnantaja voisi järjestää perheille. Kyselyn pohjalta etsittiin keinoja tukemaan paremmin perheiden jaksamista. Kyselyn pohjalta on jo toteutettu avec-pikkujouluja, lapsenvahtitoimintaa, alennuksia lastentarvikeliikkeisiin, ilmaisia lippuja huvipuistoihin jne. Vincit on ottanut työntekijöilleen kattavan sairaskorvauksen sekä vapaa-ajan tapaturmavakuutuksen. Terveystoimintatiloja kehitetään mm. niin, että työntekijöillä on mahdollisuus ottaa etävastaaanottoaika chatin tai videoyhteyden avulla ilman vastaanotolle menoa. Työntekijöille tarjotaan myös hammashoitoetu ja työskentelylasit tarvittaessa sekä hierontapalvelua ja ilmainen kuntosali ryhmäliikuntatunteineen. Muuttoa varten voi lainata firman omaa pakettiautoa. (Vincit Culture Audit 2016, 39).

Työntekijöiden käytössä on päiväunitila ja hyvinvointitila, jotka ovat käytettävissä päivän aikana. Hyvinvointitilan kalenterissa on varattavissa myös yksityisiä aikoja. Hyvinvointitila on varustettu seuraavilla varusteilla: sänky, säkkituoleja, cd-laitteet, mindfulness- ja rentoutus-cd:t, sähköinen hierontapöytä, joogamattoja, kahvakuulia, verenpainemittari, kitara ja hyvinvointiin liittyvää kirjallisuutta. Toimiston keittiöllä on jatkuvasti tarjolla hedelmiä, jogurtteja, mumsseja, välipalapatukoita jne. (Vincit Culture Audit 2016, 39).

Vincit Oy:llä on joustava työaika ja vuosilomat voi pitää milloin haluaa. Palkatonta vapaata saa aina pyydettyä ja etätyöt ovat myös täysin sovittavissa. Vapaa-ajalla palautumista tukemaan on järjestetty mm. 6 viikkoa kestävä mindfulness- valmennus sekä lyhyempiä mindfulness-verkkokursseja, joiden vetäjänä on toiminut Alekski Litovaara. Vincitillä on käytössään myös ”kauppakassi-palvelu”, jonka kautta työntekijät voivat tehdä nettiostoksensa ja firman oma auto hakee ostokset valmiiksi pakattuna toimistolle kotiinlähdön aikaan. (Vincit Culture Audit 2016, 42).

Vincitin työntekijöistä n. 10 % on opiskelijoita, joiden tukena on kaksi opintojen tukemiseen erikoistunutta mentoria. Mentorit ohjaavat opintojen ja työn yhdistämisessä sekä diplomityön loppuun saattamisessa. Diplomitöiden aiheet liittyvät aina asiakasprojekteihin, joihin kuuluvan ohjelmointiosion opiskelija voi tehdä kokonaan työajalla ja palkallisena. Kirjoittamisprosessiin Vincit tarjoaa opiskelijoilleen kahden viikon palkallisen extravapaan. (Vincit Culture Audit 2016, 10).

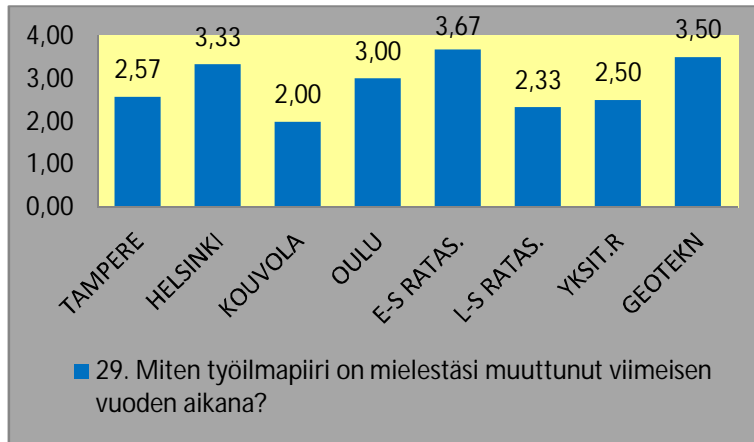
Yrityksen tiloissa on käytössä ns. palkitsemishylly, josta voi antaa pieniä palkintoja (elokuvalippuja, karkkia, kirjoja jne.) kollegalle hyvästä työstä. Tiimit voivat palkita myös itseään onnistuneesta projektista ravintolailallisella tai esim. karting-ajolla. Opiskelijoiden valmistumista juhlitaan aina kakkukahveilla ja palkkaan tehdään heti tarkistus. Vincitin perheenjäseniä muistetaan myös esim. naistenpäivinä ja kotijoukoilla on vapaa pääsy myös hyvinvointivalmennuksiin ja heidät kutsutaan mm. pikkujouluihin ja perhepäiville. (Vincit Culture Audit 2016, 32).



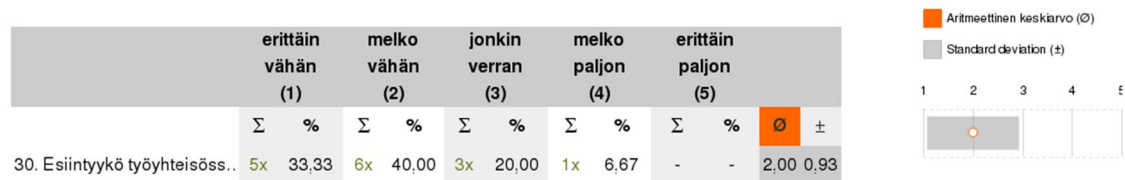
KUVIO 46. Kysymys 29. Miten työilmapiiri on mielestäsi muuttunut viimeisen vuoden aikana?

Työilmapiirin muuttumisesta vastaukset jakaantuivat tasaisesti niin, että suurin osa vastaajista kertoi työilmapiirin pysyneen ennallaan tai heikentyneen hieman. Vastauksien keskiarvoksi saatiin 2,87. Keskiarvo eri vertailuryhmissä vaihteli arvojen 2,00–3,67

välillä. Eniten työilmapiirin koettiin heikentyneen paikkakunnalla Kouvola ja eniten parantuneen E-S ratasuunnittelussa ja Geotekniikan ryhmässä (kuvio 47).

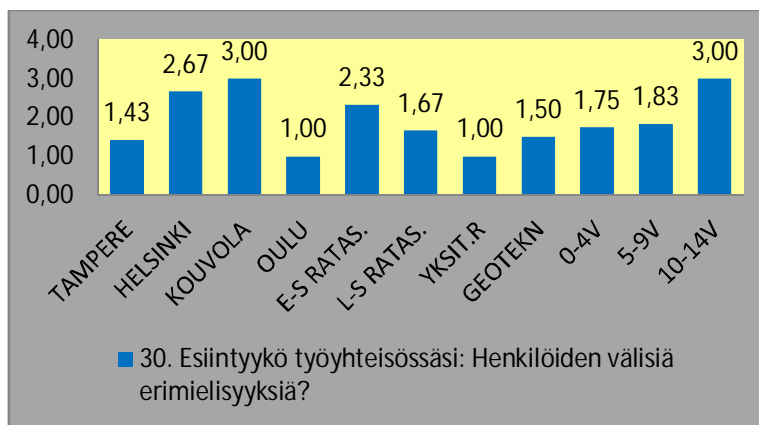


KUVIO 47. Vertailu paikkakuntien ja eri ryhmien välillä.

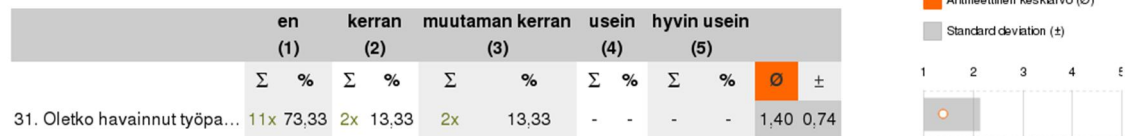


KUVIO 48. Kysymys 30. Esiintykö työyhteisössasi henkilöiden välisiä erimielisyyksiä?

Kysymykseen työyhteisön henkilöiden välisistä erimielisyyksistä vastaukset jakaantui-
vat tasaisesti vaihtoehtojen *erittäin vähän* ja *jonkin verran* välillä. Vastauksien keskiar-
voksi saatiin hyvä 2,00. Keskiarvo eri vertailuryhmissä vaihteli arvojen 1,00–3,00 välil-
lä, jossa suurempi luku tarkoitti enemmän erimielisyyksiä. Eniten työyhteisön erimieli-
syyksiä esiintyi paikkakunnalla Kouvola ja palvelusvuosien ikäryhmässä 10–14v. Vähi-
ten erimielisyyksiä koettiin paikkakunnalla Oulu ja Yksityisraiteet-ryhmässä (kuvio 49).

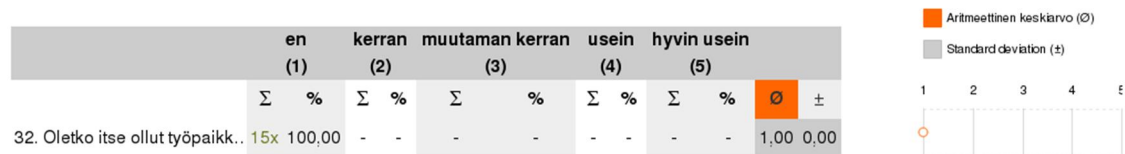


KUVIO 49. Vertailu paikkakuntien, ryhmien ja eri ikäryhmien välillä.



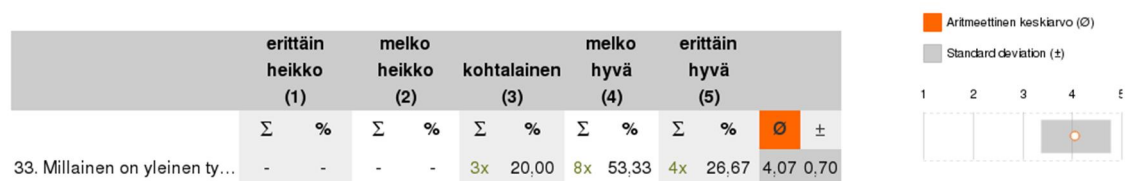
KUVIO 50. Kysymys 31. Oletko havainnut työpaikkakiusaamista työyhteisössäsi viimeisen vuoden aikana?

Vastaukset osoittivat hienoa tulosta siitä, että työyhteisöön kohdistunutta työpaikkakiusaamista ei esiinny VR Track Oy:n Suunnittelussa. Vastauksien keskiarvoksi saatiin erittäin hyvä 1,40. Keskiarvo eri vertailuryhmissä vaihteli tasaisesti arvojen 1,00–1,67 välillä.



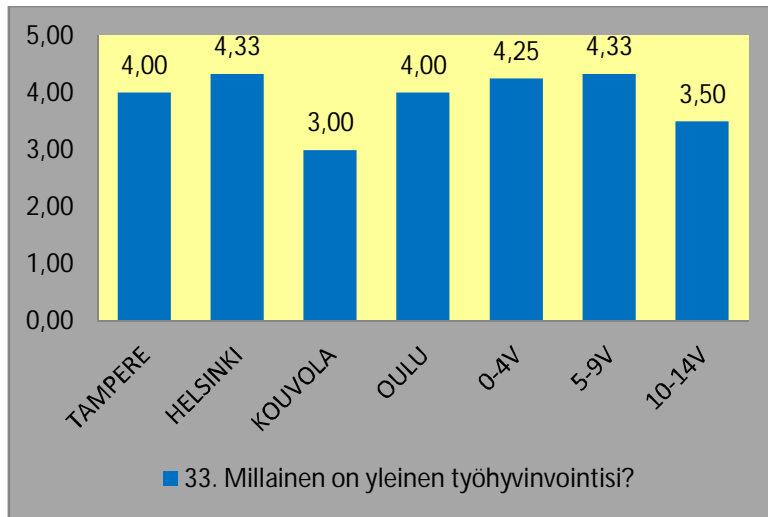
KUVIO 51. Kysymys 32. Oletko itse ollut työpaikkakiusaamisen kohteena työyhteisössäsi viimeisen vuoden aikana?

Vastaukset osoittivat, että työntekijään itseensä kohdistunutta työpaikkakiusaamista ei myöskään esiinny VR Track Oy:n Suunnittelussa. Vastauksien keskiarvoksi saatiin erittäin hyvä 1,00, joka oli myös kaikkien vertailuryhmien keskiarvo.

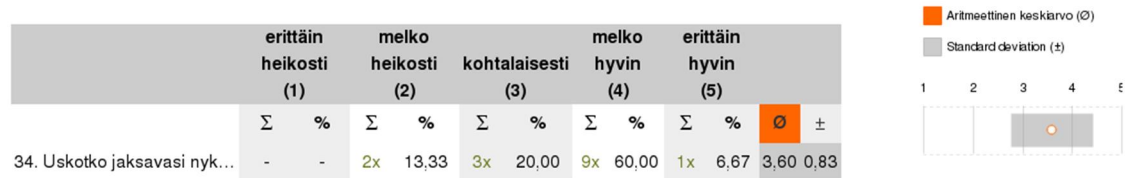


KUVIO 52. Kysymys 33. Millainen on yleinen työhyvinvointisi?

Kysymykseen henkilön yleisestä työhyvinvoinnista, vastaukset jakaantuivat tasaisesti vaihtoehtojen *kohtalaisen* ja *erittäin hyvän* välillä. Vastauksien keskiarvoksi saatiin hyvä 4,07. Keskiarvo eri vertailuryhmissä vaihteli arvojen 3,00–4,50 välillä. Paikkakunta-kohtaisessa vertailussa vähiten yleistä työhyvinvointia koettiin paikkakunnalla Kouvola ja ikäryhmien vertailussa 10-14v palvelleet kokivat työhyvinvointinsa alhaisemmaksi kuin muissa ikäryhmissä (kuvio 53).

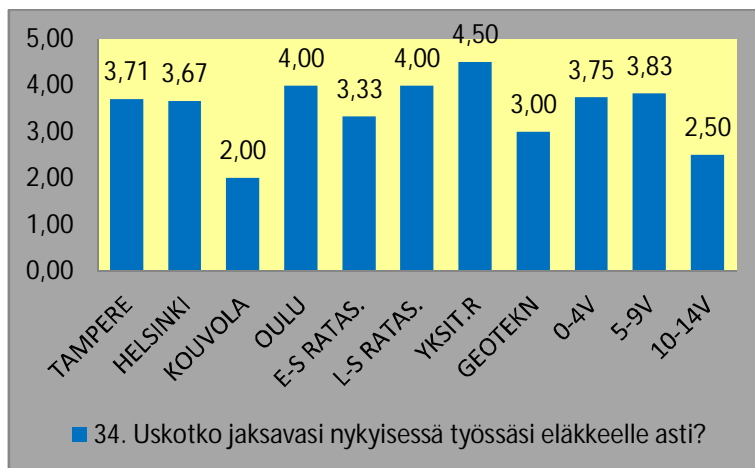


KUVIO 53. Vertailu paikkakuntien ja eri ikäryhmien välillä.



KUVIO 54. Kysymys34. Uskotko jaksavasi nykyisessä työssäsi eläkkeelle asti?

Kysymykseen henkilön jaksamisesta eläkeikään asti, vastaukset jakaantuivat tasaisesti lähes kaikkien vaihtoehtojen välillä. Vastauksien keskiarvoksi saatiin hyvä 3,60. Keskiarvo eri vertailuryhmissä vaihteli arvojen 2,00–4,50 välillä. Eniten jaksamista epäiltiin paikkakunnalla Kouvola ja ikäryhmässä 10-14v. Vähiten jaksamista epäiltiin Yksityisraiteet-ryhmässä. Muissa vertailuryhmissä tulokset eivät juuri poikenneet toisistaan (kuvio 55).



KUVIO 55. Vertailu paikkakuntien ja eri ikäryhmien välillä.

Esimiesten työssä jaksaminen:

Ruohotien ja Hongan (2003, 43) mielestä esimies jaksaa työssään, jos hän kiinnittää erityistä huomiota omaan jaksamiseensa ja osaa hahmottaa omaan työhönsä liittyvät kokonaisuudet ja jakaa aikansa niiden kesken. Ei riitä, että töiden suunnitteluun ja ihmisten johtamiseen käytetään aikaa, on myös itsensä kehittämiseen varattava aikaa ja samalla varmistaa, että omalle palautumiselle jää tarpeeksi aikaa. Jos esimies on asiantuntijataustainen ja kokee potevansa aikapulaa, hänen täytyy osata irrottautua vanhoista asiantuntijatehtävistä ja keskittyä uuteen rooliinsa esimiehenä. (Ruohotie & Honka 2003, 43). Saarisen väitöskirjan (2007, 4-5) mukaan esimiehillä esiintyi uupumusta merkittävästi enemmän kuin asiantuntijoilla, mutta toisaalta, organisaatiosojen väheneminen, informaatiojärjestelmien kehittyminen, prosessien tehostuminen ja työntekijöiden koulutustason nousu vähentävät esimiestyön tarvetta (Viitala & Koivunen 2011, 165).

Asiantuntijoiden jaksaminen:

Asiantuntijoiden työssä jaksamisen perusedellytykset muodostuvat asianmukaisista työoloista, toimivista työkaluista, ohjelmistoista, järjestelmistä, työssä tarvittavasta osaamisesta, mielekkästä työstä sekä työntekijän työkyvystä ja tasapainoisesta yksityiselämästä. Asianmukaiset työolot tarkoittavat turvallista työpaikkaa, jossa työolosuhteet ovat kunnossa, työn määrä on sopiva ja työn järjestelyt ovat kunnossa. Työn vaativuus, vaihtelevuus ja uuden oppimisen mahdollisuus ovat yhteydessä työntekijän osaamisen lisäksi myös jaksamiseen. Oppimiseen pitää olla mahdollisuus työn muuttuessa. Jaksamisen, työn mielekkyyden ja motivaation säilyttämiseksi tarvitaan luottamusta, oikeudenmukaista esimiestyötä, kokemusta työn arvostuksesta sekä palkitsemista. Toimivat henkisuhteet ja vuorovaikutus tukevat työssä jaksamista ja oman työkyvyn ja terveyden lisäksi myös yksityiselämässä tapahtuvat asiat vaikuttavat työssä jaksamiseen. Oleellista on pitää mielessä, että kenenkään ei tarvitse yrittää olla täydellinen, vaan kohtuullisen tuloksen pitää riittää. (Ruohotie & Honka 2003, 44).

Työstressiä ja väsymystä ilmenee, jos työntekijän ja työn välisessä suhteessa esiintyy ratkaisematonta ristiriitaa. Työstressin taustalta löytyy yleensä työjärjestelyissä vakavia ongelmia, joihin ei ole löydetty toimivia ratkaisuja. Työstressi, pitkään jatkuessaan, voi johtaa työuupumukseen, jolloin suoriutuminen työssä heikkenee ja edelleen vahvistaa stressin kokemista. Ongelmat eivät muodostu ylivoimaisiksi, kun niihin tartutaan var-

hain. Jatkuva liikakuormitus tulee saattaa hyvissä ajoin esimiehen tietoon, jotta tilannetta voidaan yhdessä korjata. Työterveyshuollolla on keskeinen rooli työntekijän terveyden ja hyvinvoinnin tukemisessa, mutta päävastuuta kantavat johto, henkilöstöhallinto ja työntekijä itse. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 11).

4.8.1 Vapaamuotoinen kysymys: Mitkä tekijät ovat lisänneet/vähentäneet työhyvinvointiasi?

Työhyvinvointia on lisännyt:

Asiantuntijatyö VR Track Oy:n palveluksessa koetaan vaihtelevaksi ja monipuoliseksi sisältäen tunteen siitä, että asiantuntijat voivat itse vaikuttaa siihen, miten ja mahdollisuuksien mukaan myös, milloin työnsä tekevät. Työyhteisöjen välinen kemia koetaan hyväksi ja yhteistyökykyiseksi sekä ilmapiiri kannustavaksi. Uudet vastuullisemmat työtehtävät uusine rooleineen sekä mm. uusi Allianssitoimintamalli on koettu työhyvinvointia lisääväksi haasteineen ja mahdollisuuksineen. Riittävän pitkälle ulottuva ja sopivan tasainen työkanta, korkeatasoiset työterveyspalvelut, tuetut liikuntapalvelut sekä monipuoliset omat lomakohteet ovat parantaneet työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin lisäämiseksi henkilökohtaisella tasolla auttaa olennaisesti oma positiivinen suhtautuminen työhön. Usean vastaajan mielestä työhyvinvointia parhaiten lisäävänä tekijänä pidettiin hyviä työkavereita, joihin voi luottaa vaikeinkin ja kiireisinä hetkinä.

Työhyvinvointia on vähentänyt:

Tutkimuksessa tuli ilmi, että työhyvinvointia vähentäneitä tekijöitä löytyi huomattavasti runsaammin kuin niitä lisääviä. Kuten aiemmin esitetyistä vaihtoehtokysymyksistä kävi jo ilmi, suurin kiritiikki kohdistui liian monimutkaisiin ohjelmiin ja järjestelmiin, joiden alkuperäinen tarkoitus on ollut vähentää projektipäälliköiden työtaakkaa projektinhallinnassa ja hallintotyössä sekä toimimattomiin ohjelmistoihin, jotka eivät ole yhteensopivia toistensa kanssa. Ohessa erään vastaajan suora lainaus:

Esimerkkejä yhteensopimattomista järjestelmistä ovat Timecon & E-tunti & resurssivaraustaulukko ja M2 & C7. C7:sta piti tulla näppärä projektipäällikön työkalu, josta olisi helppo ja nopea todeta projektien taloudellinen tilanne. Tällä hetkellä C7:n suhteen ollaan kaukana tästä tavoitteesta. Lean-periaatteidenkin mukaisesti, turha hukka pitäisi poistaa hölmöistä järjestelmistä.

Projektihallintajärjestelmän lisäksi työhyvinvointia vähentävä seikka liittyi johtamiseen sekä projektipalkkioiden jakoon. Ohessa muutamia suoria lainauksia vastauksista:

Epäluottamus ylempää johtoa kohtaan vähentää työhyvinvointia. Johdon palkkiot ja bonukset vs. työntekijöiden projektipalkkiot. Työhyvinvointia vähentää oleellisesti se, että johtaminen on Trackin Suunnittelussa todella heikolla tasolla. Hankkeiden resurssointia ei kukaan mieti vaan suunnittelijoita siirrellään hankkeesta toiseen, kun yhtäkkiä huomataan, että joku hanke uhkaa kriisiytyä. Tämä projektijohtamisen ja resurssoinnin hallitsemattomuus vaikuttaa jaksamiseen ja alentaa lisäksi merkittävästi tuottavuutta. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös se, että mitään perusasioita ei saada kuntoon.

Nyt toiminta pyörii täysin johdon ja päälliköiden tulospalkkiokriteerien ympärillä. Millään muulla ei ole väliä ja jos tulospalkkiokriteerit eivät muuten täyty, sitten käytetään "luovuutta". Siinä sekä työntekijät että asiakas ovat toisarvoisia.

Organisaation johtaminen on mennyt viime aikoina vähemmän ihmisläheiseen suuntaan, jossa tuijotetaan vain asiakastyö- ja kateprosentteja, ja pohditaan miten jokainen voisi olla vielä tehokkaampi. Tällainen kulttuuri syö motivaatiota melkoisesti.

Jatkuva kiire, liika työmäärä ja siitä johtuva työpäivien venyminen vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvoinnin lisäksi myös siviili- ja perhe-elämään. Vapaa-aikana tulisi olla aikaa ja jaksamista myös perhe-elämälle, harrastuksille sekä liikunnalle, jolla on erittäin tärkeä merkitys työssä jaksamiseen. Työhyvinvointia vähentäviksi seikoiksi mainittiin myös palkkauksen ”jäähähtäminen” yli neljäksi vuodeksi paikoilleen ja huoli siitä, asetetaanko VR Track Oy mahdollisesti tulevaisuudessa myyntiin?

4.8.2 Vapaamuotoinen kysymys: Kuinka henkilöstön työhyvinvointi/jaksaminen tulisi mielestäsi varmistaa?

Vastaajien mukaan useat työntekijät kokevat joustavansa paljon yrityksen puolesta ja odottavat nyt yrityksen joustavan jatkossa myös heidän puolestaan. Tulosjohtamisesta tulisi siirtyä enemmän kohti henkilöjohtamista, jossa työntekijä on tärkein resurssi. Henkilöjohtaminen ja ihmisten huomioiminen kannustavat ja sitouttavat työyhteisön huomattavasti paremmin, kuin jatkuva parempien tulosten vaatiminen. Työntekijät odottavat saavansa lisää haasteita mm. niin, että projektien vetovastuussa eivät olisi aina samat ja kokeneet projektipäälliköt. Lähimpien esimiesten odotetaan tulevan entistä

enemmän lähemmäksi tehtävää työtä ja ottamaan huomioon tarjouksia tehdessään paremmin käytettävissä olevat resurssit sekä aikataulut niin, ettei työtaakkaa kasvateta liikaa. Ohessa vielä vastaajilta koottu luettelo muista työhyvinvointia ja jaksamista varmistavista teoista:

- antamalla lisää päätäntävaltaa työntekijöille,
- perustamalla kehittämissyömiä joihin otetaan myös työntekijöiden edustajia mukaan,
- töissä pyrittävä tasaisempaan kuormitukseen (sopiva työäärä ja riittävät resurssit),
- varmistamalla, että päivittäinen työnteko olisi mahdollisimman sujuvaa (ohjelmistot ja järjestelmät kuntoon ja yhteensopiviksi sekä käyttäjätavalliseksi),
- varmistamalla, että hyvä työilmapiiri säilyy edelleen,
- taattava työntekijöille kilpailukykyinen ja kehittyvä palkka,
- tarjoamalla uusia, vaihtelevia ja haasteellisia työtehtäviä,
- tarjoamalla eri koulutus- ja kehittämismahdollisuuksia,
- kuuntelemalla työntekijöiltä saatavaa rakentavaa palautetta ja toimimalla sen mukaisesti,
- tukemalla työn ja siviilielämän yhteensovittamista,
- palkitsemalla omatoimista kouluttautumista,
- kehittämällä palkitsemisjärjestelmiä ja
- tarjoamalla keppien sijasta välillä porkkanoitakin.

Anttosen ja Räsänen (2008, 18) mukaan työhyvinvoinnin ja jaksamisen varmistaminen lähtee pehmeistä arvoista, jossa työntekijä ja hänen jaksamisensa ovat yritykselle ensiarvoisen tärkeitä. Varsinkin muutostilanteissa tulisi olla hereillä, reagoida kun on tarvetta ja tehdä päätökset ihmisläheisistä lähtökohdista. Kun työntekijät viihtyvät, voivat hyvin, ovat motivoituneita, sitoutuneita ja tyytyväisiä työnantajaansa, tulee myös yritys menestymään. Työhyvinvointi tarkoittaa työntekijän kokemusta turvallisuudesta, terveydestä työssä, ammatillisesta osaamisesta, yksilön saamasta tuesta, taitavasta muutostohtamisesta sekä merkityksellisestä ja palkitsevasta työstä. Hyvän työn synnyttämä hallinnan tunne vähentää stressiä, sairastamisriskiä sekä lisää motivaatiota ja sitoutumista. Johdon on sitouduttava työhyvinvoinnin kehittämiseen, eikä sitä voi ulkoistaa. Johtamisen ja päätöksenteon oikeudenmukaisuudella on merkittävä vaikutus työntekijän psyykkiseen ja sosiaaliseen terveyteen ja johtamisella voidaan joko aiheuttaa stressiä tai vähentää sitä. Organisaation työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista, strategista

suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia.

Työhyvinvointi vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta, työn kuormittavuustekijöiden tunnistamista sekä yhteistyötä johdon, henkilöstön, työterveyshuollon ja työsuojelun kesken. (Kauhanen 2010, 202). Organisaatioilmapiirin ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi työyhteisön tulee oppia keskustelemaan työstä, työyhteisöstä, niihin liittyvistä ongelmista ja samoin myös onnistumisista ja menestyksestä. Näille keskusteluille tulisi järjestää tilaa ja aikaa. Työhyvinvointi on tärkeää etenkin asiantuntijaorganisaatiossa, koska uutta luova työ ja ainutkertainen luonne edellyttävät hyvinvointia ja myös koska yksilön hyvinvointi sekä organisaation hyvinvointi ja menestys ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. (Hussi, 2005, 20).

Yhteenvetona *Työssä viihtyminen, työhyvinvointi ja jaksaminen* -osiosta voidaan todeta, että VR Track Oy:ssä työskentelee työssään hyvin viihtyviä, sitoutuneita asiantuntijoita, jotka jaksavat työssään hyvin, eivätkä ole kohdanneet työssään työpaikkakiusaamista. Työ koetaan vaihtelevaksi, monipuoliseksi ja haastavaksi. Työilmapiiri ei ole lama-
vuosista huolimatta huonontunut ja työntekijät uskovat jaksavansa työssään hyvin elä-
keikään saakka.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytettiin johtamisen ja työhyvinvoinnin teorioita, joita peilattiin asiantuntijaorganisaation kontekstiin. Organisaatioilmapiirin osatekijöistä syvennyttiin tarkemmin johtamiseen, esimiestyöhön, sitoutumiseen, sosiaaliseen vuorovaikutukseen, motivoitumiseen, palkitsemiseen, osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvointiin, jotka kaikki ovat yhteydessä toisiinsa. Yksittäisiksi tutkimuskohteiksi valittiin projektinhallintaohjelma ja projektipalkkiojärjestelmä, joiden käyttömukavuudesta, ymmärrettävyydestä, tasapuolisuudesta, läpinäkyvyydestä, kannustavuudesta ja toimivuudesta haluttiin tarkempaa tutkimusaineistoa. Kvantitatiivinen aineisto kerättiin puolistrukturoidun lomakekyselyn avulla ja tuloksena saatiin monipuolisesti tietoa tutkimuksen kohteena olleen VR Track Oy:n Suunnittelun johtamisesta, esimiestyöstä, ohjelmista, järjestelmistä ja työhyvinvoinnin tasosta. Benchmark-yrityksenä tutkittiin Vincit Oy:n johtamista ja yrityskulttuuria sekä Vincitin havaitsemia keinoja johtamisen, asiakastyytyväisyyden, työhyvinvoinnin ja työssä viihtymisen jatkuvaan parantamiseen.

Tutkimuksessa haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaiseksi VR Track Oy:n Suunnittelun asiantuntijat arvioivat organisaationsa johtamiskompetenssit?
2. Miten johtaminen on vaikuttanut henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen ja osaamisen kehittämiseen?
3. Mitä mieltä Suunnittelun asiantuntijat ovat käytössä olevasta projektipalkkiojärjestelmästä ja vasta käyttöön otetusta projektinhallintaohjelmasta?
4. Millaisella tasolla asiantuntijoiden työhyvinvointi, sitoutuminen ja työssä jaksaminen on?

Millaiseksi VR Track Oy:n Suunnittelun asiantuntijat arvioivat organisaationsa johtamiskompetenssit?

Tutkimuksessa kävi ilmi, että lähes kaikki VR Track Oy:n asiantuntijat kokevat johtamisen oikeudenmukaisena ja tasapuolisena viimeisimmästä organisaatiomuutoksesta huolimatta, joka huonosti toteutettuna olisi voinut aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia.

Mielenkiintoinen tutkimuksessa esiin tullut seikka oli, että Kouvolassa johtamista ei koettu yhtä oikeudenmukaisena ja tasapuolisena, kuin muilla paikkakunnilla. Sen sijaan lähiesimiesten työskentely on ollut yhtä oikeudenmukaista ja tasapuolista kaikilla vertailupaikkakunnilla. Ikäryhmien keskinäisessä vertailussa VR Track Oy:n palveluksessa 0–4v ja 5–9v olleilla oli huomattavasti positiivisempi kuva oikeudenmukaisuudesta, tasapuolisuudesta ja vaikuttamismahdollisuuksista, kuin yli 10v yrityksessä olleilla. Asiantuntijat ovat saaneet esimiehiltään tukea ja apua tarvitessaan kaikissa vertailuryhmissä ja heidän välinen työsuhte koettiin erittäin hyvin toimivaksi.

Lomakekyselyä kriittisempää palautetta saatiin vapaamuotoisesta kysymyksestä *Kuinka kehittäisit työyhteisösi johtamista/esimiestyötä?* VR Track Oy:n Suunnittelun johtamistyyliä pidettiin vähän jäykkänä, vanhanaikaisena ja johtamisena, jossa päätökset tulevat ylhäältä alaspäin aiheuttaen epäluottamusta. Tiedottamisen lisäämiseen ja oikea-aikaisuuteen kaivattiin parannusta. Resurssien kausiluonteinen riittämättömyys ja etenkin projektipäälliköiden hallinnolliset työt vievät liikaa aikaa vaikeuttaen heidän omaa perustehtävää. Lähiesimiehiin luotetaan ja yhteistyö heidän kanssaan sujuu hyvin. Esimiesten liiallinen työtaakka tunnistettiin ja heille toivottiin lisää aikaa ja mahdollisuuksia toimia lähempänä asiantuntijoita, voidakseen paremmin toimia esimiestyössä ja asiantuntijoiden tukena. Esimiehille toivottiin lisää myös johtamiskoulutusta. Asiantuntijoiden oma työ koettiin hyvin mielekkääksi ja työntekijät tunsivat itsensä hyvin motivoituneeksi ja sitoutuneeksi.

Kehittämistä esitettiin johtamiseen, päätöksien tekoon, tiedottamiseen, resurssien riittävyyteen, vuorovaikutuksen lisäämiseen ja esimiesten työtaakan vähentämiseen. VR Track Oy:n johtamistyylin odotettiin lähestyvän kohti leadership-johtajuutta, jossa ihmistä johdetaan asioiden sijaan. Päätöksentekoon haluttiin enemmän vaikuttamismahdollisuuksia ja asiantuntijoiden osaaminen, kokemus ja tietotaito tulisi hyödyntää. Esimiesten tekemää työtä ja luottamuksellisia välejä arvostettiin ja heiltä toivottiin enemmän läsnä- ja esilläoloa.

Henkilöjohtaminen on asiantuntijaorganisaation keskeinen koetinkivi ja sen yhtenä ulottuvuutena oikeudenmukaisuuden toteutumisen kokemus. Jos oikeudenmukainen johtaminen ja tasa-arvoinen kohtelu ei toteudu, asiantuntija menettää nopeasti motivaationsa ja työpaikkauskollisuutensa. Johtamisen tulee olla vuorovaikutteista, päätöksistä on tie-

dotettava avoimesti ja ne pitää perustella selkeästi. Oikeudenmukaisuuden vaatimus on toteutettava muodollisissa johtamistyökaluissa, johtamisjärjestelmissä sekä päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa. Johtamisen työkalut ja prosessit tulee olla kunnossa ja elleivät ole, ne on saatettava kuntoon johdon kouluttamisella, tarvittaessa vaikka ulkopuolista konsulttia apuna käyttäen. (Sipilä 1991, 36).

Miten johtaminen on vaikuttanut henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen ja osaamisen kehittymiseen?

Motivaatioon ja sitoutumiseen osaltaan vaikuttava työmäärä koettiin olevan pääosin kohdallaan välillä kuitenkin ruuhkautuen. Eniten töiden ruuhkautumisesta kärsivät naiset. Vastaajista yli 86 % pitivät työtään sopivan haasteellisenä. Kouvolassa asiantuntijat kaipasivat selkeästä enemmän lisähaasteita kuin muualla, joka vaikutti myös työn mielekkyyden tunteeseen negatiivisesti. Työ koettiin muualla hyvin mielekkäänä ja motiivituksen säilyminen sai vastaajilta korkean arvosanan.

Työnantajan kannustaminen kouluttautumiseen koettiin usean vertailuryhmän kohdalla vähäiseksi. Vastaukset poikkesivat huomattavasti vertailtuna eri paikkakuntien, eri ryhmien ja eri ikäryhmien välillä. Oulussa työnantaja on kannustanut kouluttautumiseen, mutta Kouvolan asiantuntijat eivät ole tunnustaneet kannustamista, kuten ei myöskään Yksityisraiteet-ryhmä ryhmien vertailussa. Nuoremmat ikäryhmät kokivat saaneensa enemmän kannustamista, kuin 10–14v ikäryhmä.

Ihannetilanteessa johtaja asettaa tavoitteet, etsii toteutuksen ja arvioinnin keinoja, tarkastelee toimintaa oppimisen näkökulmasta avoimessa ja tasaveroisessa vuorovaikutuksessa, yhdessä henkilöstön kanssa. Johtaja tuntee organisaationsa toimintakentän, hän arvostaa alaistensa ponnisteluja ja kehittämishalukkuutta ja hänellä on kypsä suhde alaisiinsa. Työilmapiiriä leimaa keskinäinen kunnioitus ja pyrkimys jatkuvaan kehitykseen ja innovatiivisuuteen. (Juuti 1989, 178–181).

Asiantuntijatyössä työn hallinnan hahmottaminen on vaikeaa. Näennäisestä itsemääräämisoikeudesta, päätösvallasta ja toimintavapaudesta huolimatta, vastuuta on usein paljon suhteessa pieneen liikkumavaraan. Työtä on paljon ja määrät ovat usein ulkoa ohjautuvia, joten työn määrää on vaikea itse säädellä. Tutkimusten mukaan asiantuntijatyössä haastetta aiheuttavat usein työn olosuhteet, vaikka itse työ koetaankin mielek-

kääksi. Työnantajan kannustaminen kouluttautumiseen koettiin tutkimuksessa usean vertailuryhmän kohdalla vähäiseksi. Organisaation yksilön koulutuksella ja pätevyydellä on kuitenkin tärkeä merkitys ja voidaan sanoa, että organisaation potentiaalinen voimavara on sen henkilöstö. Organisaatio ei kehity ilman henkilöstön ja johdon oppimista. (Paalumäki 2010, 62).

Asiantuntijalle tulee antaa itsenäisyys ja riippumattomuus strategisessa ja operatiivisessa mielessä. Strategisessa itsenäisyydessä yksilö haluaa itse päättää mitä hän tekee ja operatiivisessa itsenäisyydessä yksilö haluaa itse päättää miten hän asian tekee. Asiantuntijaorganisaation johtaminen on yhteisten päämäärien ja resurssien optimaalista ohjaamista. Yksi asiantuntijaorganisaation tavoite on mielekäs työ, jonka kokemiseen vaikuttaa palkan lisäksi oma kehittyminen, työn tulokset, osaavat kollegat, hyvät työvälineet, innostava ilmapiiri sekä johdon, työtoverien ja alaisten antama palaute ja kannustus. Jokaisella organisaation jäsenellä tulisi olla taipumuksiaan ja mieltymyksiään vastaava tehtävä. (Sipilä 1991, 37).

Mitä mieltä Suunnittelun asiantuntijat ovat käytössä olevasta projektipalkkiojärjestelmästä ja käyttöön otetusta projektinhallintaohjelmasta?

Vastaaajien mielestä projektipalkkiojärjestelmää pidettiin epäonnistuneena, monimutkaisena, kannustamattomana ja vähemmän tasapuolisena. Projektipalkkioiden jakoa ei pidetty oikeudenmukaisena eivätkä vastaajat tunnistaneet, kuinka projektipalkkio muodostuu tai kuinka projektipalkkion muodostumiseen voisi vaikuttaa, lukuun ottamatta Kouvolaa, jossa palkkioiden tasapuolisuus tuntui onnistuneelta ja muodostumisen kriteerit olivat kohtalaisen hyvin tiedossa. Ikäryhmistä erottui selkeästi ikäryhmä 10–14v, jotka tunsivat kriteerit huomattavasti paremmin kuin muut ikäryhmät. Vastaaajien mielestä projektipalkkiojärjestelmän tulisi olla käytettävyydeltään yksinkertaisempi, kannustavampi, helpommin seurattava ja projektipalkkioiden maksamisperusteet tulisi muuttaa läpinäkyviksi, tasapuolisemmaksi sekä maksamisperusteisiin tulisi voida paremmin vaikuttaa omalla toiminnalla.

Palkitsemisen tulisi perustua tehtävien vaativuuteen, työntekijän työkokemukseen, henkilökohtaiseen työtulokseen sekä myös työyksikön tuloksellisuuteen. Oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä edistää toiminnan tuloksellisuutta, motivoi henkilöstöä hyviin työsuorituksiin ja pitää palkat kilpailukykyisinä. Palkitsemisjärjestelmän yhden

perusvaatimuksen mukaan palkittavan tulee selkeästi hahmottaa oman työpanoksensa ja palkkion välinen yhteys. Palkitsemisjärjestelmän rakentaminen alkaa tavoitteiden määrittelyllä ja yrityksen sekä johdon tarpeiden tunnistamisella. Hyvä palkitsemisjärjestelmä on tarpeita vastaava, tavoitteiltaan realistinen, saavutettavissa oleva, riittävä, oikeudenmukainen, yksinkertainen, innovatiivinen, sitova, aikajänteeltään sopiva, joustava, yksimielisesti hyväksytty, kirjallisesti sovittu ja läpinäkyvä. Palkitsemisella pyritään synnyttämään, ylläpitämään ja kasvattamaan työmotivaatiota, joka liittyy ihmisen haluun ponnistella työn tekemiseksi. (Alaräisänen 2014, 53, 150–151).

Tutkimuksen vastauksia analysoitaessa todettiin, että VR Track Oy:n Suunnittelun suurimmat ongelmat liittyvät kannustamattomaan ja maksamisperusteidensa osalta liian monimutkaiseksi osoittautuneeseen projektipalkkiojärjestelmään sekä projektinhallintaohjelmaan, joka otettiin käyttöön syksyllä 2015. Projektinhallintaohjelma ei ole täyttänyt projektipäälliköiden odotuksia, se on lisännyt työmäärää ja sen käyttö tuntuu liian monimutkaiselta. Projektin hallintaan ja uuteen projektinhallintaohjelmaan liittyvien kysymysten vastauksien keskiarvot olivat kaikki heikolla tasolla. Projektinhallintaohjelman osaaminen jäi yli 69 %:lla vastaajista heikoksi tai erittäin heikoksi. Vastaajien mielestä projektinhallintaohjelmaksi on valittu liian monimutkainen, vaikeatajuinen ja kallis järjestelmä, jonka päivittäminen toimivaksi ei ole ainakaan toistaiseksi onnistunut. Ryhmien välillä löytyi isoja eroja projektinhallintaohjelman osaamisessa, joka on mielenkiintoinen ilmiö, kun ottaa huomioon, että kaikilla on käytössään sama ohjelma, kaikki ovat ottaneet sen käyttöön samaan aikaan ja kaikki ovat saaneet saman käyttökoulutuksen.

Millaisella tasolla asiantuntijoiden työhyvinvointi, sitoutuminen ja työssä jaksaminen on?

Saatujen tuloksien mukaan, VR Track Oy:ssä työskentelee työssään hyvin viihtyviä, erittäin sitoutuneita asiantuntijoita, jotka saavat enimmäkseen tasa-arvoista kohtelua. Kouvolassa tasa-arvo ei ole kuitenkaan toteutunut kaikkien ryhmien välillä niin hyvin, kuin muilla paikkakunnilla ja muissa vertailuryhmissä. Kouvola on myös ainoa paikkakunta, jossa ollaan kohtalaisen huolissaan työilmapiirin muuttumisesta huonompaan suuntaan. Asiantuntijat jaksavat työssään suhteellisen hyvin, eivätkä ole kohdanneet työssään työpaikkakiusaamista. VR Track Oy koetaan arvostetuksi ja hyvin suositeltavana työnantajana. Kouvolassa suosittelijoita löytyi muita vähemmän ja työpaikan vaih-

tohalukkuutta vastaavasti enemmän. Palkkaus todettiin lähes kaikissa vertailuryhmissä vähän tai vain jonkin verran kilpailukykyiseksi (yli 86 %). Työpaikan vaihtoa harkitsee asiantuntijoista noin puolet, joko silloin tällöin tai melko usein (53,33 %). Työyhteisön henkilöiden välisiä erimielisyyksiä ei esiintynyt muissa vertailuryhmissä kuin Kouvolassa. Kysymykseen henkilön yleisestä työhyvinvoinnista, vastaukset jakaantuivat tasaisesti vaihtoehtojen *kohtalaisen* ja *erittäin hyvän* välillä.

Työyhteisöjen välinen vuorovaikutus koetaan hyväksi ja yhteistyökykyiseksi sekä ilmapääpiiri kannustavaksi. Asiantuntijat ovat tyytyväisiä uuteen Allianssitoimintamalliin, joka on koettu työhyvinvointia lisääväksi haasteineen ja mahdollisuuksineen. Sopivan tasainen ja pitkälle ulottuva työkanta, korkeatasoiset työterveyspalvelut ja tuetut liikuntapalvelut ovat parantaneet työhyvinvointia. Liian monimutkaiset ja hankalasti käytettävät järjestelmät sekä keskenään toimimattomat ohjelmistot ovat suurin syy työhyvinvoinnin vähenemiseen.

Työhyvinvointia ylläpitävä toiminta on erittäin tärkeä osa-alue työelämän kehittämisessä. Työskentelyolosuhteet on luotava sellaisiksi, että työntekijä voi käyttää koko ammattitaitoaan sekä osaamistaan ja tuntee tekevänsä mielekästä ja tärkeää työtä. Johtamisen pääpaino on asetettava työelämän aiheuttamien terveysvaarojen torjumiseen ennakolta. Henkilöstön hyvä työkyky on koko työyhteisön ja organisaation asia. Työnantaja voi tukea ja edistää työhyvinvointia tarjoamalla henkilöstölle liikunta- ja vapaa-ajanaktiviteetteja, mutta vastuu omasta terveydentilasta kuuluu kuitenkin työntekijälle. Johtaminen ja esimiestyö, osaamisen ja muutoskykyisyyden kehittäminen sekä työoloihin vaikuttaminen ovat työtä lähempinä olevia työkyvyn kehittämisalueita.

5.1 Tutkimuksen arviointia

Tutkimuksessa hyödynnettiin kvantitatiivisen aineistonkeruun ja analysoinnin menetelmiä, kuten perinteisessä organisaatioilmapiiritutkimuksessa on tapana. Tutkimuksen lomakekysely oli laaja-alainen perustuen case-organisaation erityispiirteisiin. Lomakekyselyn teemoja syvennettiin vapaamuotoisilla kysymyksillä, joilla saatiin tutkimusasetelmasta tarkoituksenmukaisempi ja tietoa saatiin monipuolisemmin ja tutkimuskysymyksiin laajempi kosketuspinta. Tutkimusaineistoa analysoitiin monimuotoisesti. Tutkimuksen validius varmistettiin tutkimuksen huolellisella suunnittelulla sekä harkitulla tiedonkeruulla ja analyysillä. Tutkimuksen reliabiliteetti varmistettiin tarkalla ja kriitti-

sellä työotteella, tiedostaen kuitenkin, että virheitä on voinut sattua tutkimuksen kaikissa vaiheissa tiedon keruussa, analyysissa tai tulkinnassa.

Tutkimuksen lomakekysely lähetettiin 40 asiantuntijalle, joilta saatiin kaikkiaan 15 vastausta. Kaikki tutkimukseen vastaajat olivat vakituisessa työsuhteessa. Vastausprosentiksi jäi 37,5, jota voidaan kuitenkin pitää kohtuullisena siihen nähden, että lomakekyselyn ajankohta sattui kiivaimpaan loma-aikaan. Tutkimuksen ajoittuminen loma-aikaan mahdollisti tulosten vääristymisen, koska vastaajat saattoivat olla lomatuunnelmissa, ylityöllistettyjä tai normaalia ahdistuneempia. Tutkimuksessa käytetyn QPS-Nordicin kyselymenetelmän ohjeissa suositellaan välttämään aineiston keräämistä loma-aikana. Lomakekysely yhdessä vapaamuotoisten kysymysten kanssa oli laaja ja kohdistui yhteen organisaatioon, josta saatiin kerättyä monipuolisesti johtamisen, esimiestyön, työilmapiirin, eri järjestelmien ja työhyvinvoinnin ydinasioita. Tutkijan mielestä asetetut tavoitteet tutkimukselle saavutettiin hyvin.

5.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen jatkotutkimusehdotukset kohdistuvat suurimpiin esille tulleista epäkohdista, eli projektipalkkiojärjestelmän ja projektinhallintaohjelman jatkokehittämiseen. Projektipalkkiojärjestelmä ei kannusta, ei tunnu tasapuoliselta eikä sen muodostumiskriteereitä tunneta. Projektinhallintaohjelma ei nykyisellään vastaa asiantuntijoiden odotuksia käytettävyydeltään eikä ohjelman käyttö helpota projektipäälliköiden työtä. Jatkotutkimuksena kannattaisi yhdessä asiantuntijoiden kanssa rakentaa toimivampi järjestelmä ja ohjelma, jotka paremmin vastaisivat sekä asiantuntijoiden toiveisiin että myös työnantajan tarpeisiin. Toinen järjestelmiin liittyvä jatkotutkimuskohde olisi innovaatiojärjestelmän kehittäminen, jolla saataisiin lisättyä asiantuntijoiden innokkuutta tehdä työtään helpottavia ja työnantajalle lisäarvoa tuottavia innovaatioita nykyistä enemmän, helpommin ja palkitsevammin.

Kolmantena jatkotutkimuskohteena olisi tärkeää tutkia ja tehdä erillinen tutkimus paikkakunnasta Kouvola ja siitä, miksi siellä koetaan erilaista johtajuutta, luottamuspulaa, motivoitumisen ja mielekkään työn puutetta, työyhteisön erimielisyyttä ryhmien kesken sekä heikkoa työhön sitoutumista verrattuna muihin paikkakuntiin. Yhtenä tutkimussuuntana voisi olla edellä mainittujen ongelmien vaikutus ja yhteys organisaation menestykseen.

LÄHTEET

Alaräisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis. Rovaniemi.

Alexander Hamilton Institute. 1991. Tiimityö – menestyksellinen ryhmätyö tekniikka. Rastor-julkaisut. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Allen, N., Meyer, J. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63 (1) 1-18.

Antola, T., Pohjola, J. 2006. Innovatiivisuuden Johtaminen. Helsinki: Sitra ja Edita Publishing.

Anttonen, H., Räsänen, T. 2008. Työhyvinvointi – Hyvät käytännöt. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ekvall, G. 1996. Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5.

Elovainio, M., Kivimäki, M. 2004. Oikeudenmukainen johtaminen ja hoitohenkilöstön terveys. Helsinki: Tammi.

Eskola, J., Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hakkarainen, K., Lonka, K., Lipponen, L. 2004. Tutkiva oppiminen - Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. 6. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Hautamäki, A. 2008. Kestävä innovointi – Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heikkilä, J., Heikkilä-Laakso, K. 1997. Innovatiivisuutta etsimässä: Irtiottoa keskinkertaisuudesta. Turku: Turun opettajankoulutuslaitos.

Heikkilä, J-P. 2011. HR-tietojärjestelmien historia, nykyisyyden ja tulevaisuuden analysointia. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisu.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Huhmarniemi, R. 2001. Dialogi ja ihmiseksi kasvun ajatus transmodernin maailmankuvan ilmentäjänä. Turku: Painosalama.

Hussi, T. 2005. Essays of managing knowledge and work related wellbeing. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Hanken.

Isokorpi, Tia. 2003. Tunneälytaitojen ja yhteisöllisyyden oppiminen reflektoinnin ja ryhmäprosessin avulla. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Hämeen ammattikorkeakoulu.

- Johansson, F. 2005. Medeci-ilmio – huippuovalluksia alojen välimaastossa. Helsinki: Talentum.
- Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Aavaranta-sarja. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Karasek, R., Theorell, T. 1990. Healthy Work. Stress, productivity and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kultanen, T. 2009. Tunneälytaidot, Esimiesvalmennus ICT-alalla. Sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi. Akateeminen väitöskirja. Tietojen käsittelylaitos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Lampikoski, K., Emden, J. 1999. Johda innovatiivisesti – hyödynnä luovat voimavarat. Juva: WSOY Kirjapainoyksikkö.
- Lindström, K.; Dallner, M., Elo, A-L., Gamperale, F., Knardahl, S., Skogstad, A., & Orhede, E. 1997. Review of Psychological factors at Work and Suggestions for the General Nordig Questionnaire (QPSNordic). Copenhagen: Nordic Council of Ministers.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työn iloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L., Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto.
- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Paalumäki, A. 2010. Yhteisöllisyys ja työhyvinvointi yliopistotyössä. Eväitä esimiestyöhön akateemisessa työympäristössä. Turku: Turun yliopisto.
- Parvinen, P., Lillrank, P., Iivonen, K. 2005. Johtaminen terveydenhuollossa. Helsinki: Alma Talent.
- Rajaniemi, J. 2010. Organisaatorakenne ja innovatiivisuus – Tutkimus organisaatiorekenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Rakenna yrityskulttuuri, jota työntekijät, asiakkaat ja omistajat rakastavat. Helsinki: Kauppakamari.
- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WSOY.
- Ruohotie, P., Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulutuksen kuntayhtymä.
- Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimies. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopiston. Helsinki: Edita.
- Schaufeli, W., Bakker, A. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. Journal of Organizational Behavior, Vol. 25.

Senge, P. 1990. The Fifth discipline. London: Doubleday.

Sipilä, J. 1991. Asiantuntija ja johtaja. Jyväskylä: Weiling+Göös.

Taskinen, H. 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden yhdistämisessä. Kuopio. Kuopion yliopisto.

Tuomalainen, T., Valtonen, K. 2006. Kannustava palkitsemisjärjestelmä. Liiketalouden koulutusohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Vahtera, J., Kivimäki, M., Pentti, J., Theroell, T. 2000. Effect of change in the psychosocial work environment on sickness absence: a seven year follow up of initiary health employees. Journal of Epidemiology and Community Health. Vol 54.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Avta Wasaensia. Vaasa: Universitas Wasaensis.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista - Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Viitala, R., Koivunen, N. 2011. Näkymiä johtajuuteen tulevaisuuden asiantuntijajärjestelmissä. Vaasan yliopiston julkaisu.

Vincit Culture Audit. Luettu 10.9.2016.

<http://euroopanparastyopaikka.fi/>

von Krogh, G., Ichijo, K & Nonaka, I. 2000. Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. Oxford: Oxford University Press.

VR Track Oy. 2016. VR Track Oy: n kotisivu. Organisaatiokaavio. Luettu 30.8.2016.

<https://vrgroup.sharepoint.com/sites/verstas/Konserni-sivusto/Infra-sivusto/Sivut/suunnittelu.aspx:n>).

VR Track Oy. 2017. VR Track Oy:n Suunnittelun kotisivut. Luettu 14.6.2017.

<https://vrgroup.sharepoint.com/sites/verstas/Konserni-sivusto/Infra-sivusto/Sivut/default.aspx>.

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuksen kysymykset

1 (2)

JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ:
1. Millainen vaikutus viimeksi tulleella organisaatiomuutoksella on ollut työhösi?
2. Koetko johtamisen oikeudenmukaisena ja tasapuolisena?
3. Voitko vaikuttaa työsi kannalta tärkeisiin päätöksiin?
4. Saatko tarvittaessa tukea/apua esimieheltäsi?
5. Kohtelee ko esimiehesi työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti?
6. Onko sinun ja esimiehesi välinen työsuhte toimiva?
7. Oletko tyytyväinen esimiehesi toimintaan yleisesti?
TYÖMÄÄRÄ JA -HAASTEET:
8. Onko sinulla töitä liian paljon/liian vähän?
9. Onko työsi haasteellista?
10. Kaipaako lisää haasteita?
11. Onko työsi mielekästä?
12. Kuinka motivoitunut olet tekemään nykyistä työtäsi?
13. Kannustaako työantajasi sinua kouluttautumaan?
PROJEKTINHALLINTA:
14. Oletko tyytyväinen projektinhallinta-ohjelmaan (Proo/C7)?
15. Onko Proo/C7:n käyttö lisännyt työmäärääsi verrattuna aiempaan projektinhallintaan?
16. Osaatko käyttää mielestäsi riittävän hyvin Proo/C7:aa?
PROJEKTIPALKKIOJÄRJESTELMÄ:
17. Koetko työntekijöiden projektipalkkiojärjestelmän kannustavana?
18. Koetko projektipalkkioiden jaon oikeudenmukaisena?
19. Onko sinulla selkeä käsitys siitä, kuinka projektipalkkiosi muodostuu?
20. Voitko mielestäsi tarpeeksi vaikuttaa oman projektipalkkiosi muodostumiseen?

(jatkuu)

2 (2)

KEHITTÄMINEN:
21. Oletko esittänyt työhösi/työpaikkaasi liittyviä kehitysideoita?
22. Innostaako Ideat kehiin -järjestelmä palkkioineen sinua innovointiin?
23. Kannustaisivatko paremmat palkkiot sinua enemmän innovointiin?
TASA-ARVO:
24. Oletko havainnut työyhteisössäsi epätasa-arvoisuutta: a) Miesten ja naisten välillä? b) Eri-ikäisten välillä? c) Eri ryhmien välillä?
SITOUTUMINEN ORGANISAATIOON:
25. Voisitko suositella yritystäsi muille työpaikaksi?
26. Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen vuoden aikana?
27. Onko palkkasi mielestäsi kilpailukykyinen?
TYÖSSÄ VIIHTYMINEN; SITOUTUMINEN; TYÖHYVINVOINTI JA JAKSAMINEN:
28. Viihdytkö työssäsi?
29. Miten työilmapiiri on mielestäsi muuttunut viimeisen vuoden aikana?
30. Esiintyykö työyhteisössäsi henkilöiden välisiä erimielisyyksiä.
31. Oletko havainnut työpaikkakiusaamista työyhteisössäsi viimeisen vuoden aikana?
32. Oletko itse ollut työpaikkakiusaamisen kohteena työssäsi viimeisen vuoden aikana?
33. Millainen on yleinen työhyvinvointisi?
34. Uskotko jaksavasi nykyisessä työssäsi eläkkeelle asti?
VAPAAMUOTOISET KYSYMYKSET:
35. Mitkä tekijät ovat lisänneet/vähentäneet työhyvinvointiasi?
36. Kuinka henkilöstön työhyvinvointi/jaksaminen tulisi mielestäsi varmistaa?
37. Kuinka organisaatiosi palkitsemisjärjestelmiä/työssä käytettäviä ohjelmistoja tulisi kehittää?
38. Kuinka kehittäisit työyhteisösi johtamista/esimiestyötä?
39. Jotain muuta, mitä haluat sanoa?

