

Johtamisvalmiuksien kehittäminen Liikenteen turvallisuusvirastossa

Petri Lumijärvi

Opinnäytetyö
Liiketalouden ylempi amk-tutkinto
Yrittäjyyden- ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
2016



Tekijä Petri Lumijärvi	
Koulutusohjelma Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulu tutkinto, Yrittäjyyden- ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Johtamisvalmiuksien kehittäminen Liikenteen turvallisuusvirastossa	Sivu- ja liitesivumäärä 38+92
<p>Vuonna 2011 Liikenteen turvallisuusvirastossa nähtiin tarpeelliseksi kehittää johtamisvalmiuksia. Virasto oli perustettu vuonna 2010 fuusioimalla neljä aiempaa virastoa yhdeksi uudeksi organisaatioksi. Vanhojen virastojen erilaiset käytännöt sekä fuusion yhteydessä tehtävissään aloittaneet uudet esimiehet toteuttivat johtamista eri tavoin. Henkilöstö koki viraston johtamisen olevan huonoa ja henkilöstön joutuvan eriarvoiseen asemaan johtamistyön epätasalaatuisuuden takia.</p> <p>Virastossa päätettiin rakentaa johtamisen kehittämisohjelma, jolla kehitetään johtamista kaikilla tasoilla. Johtamisen kehittämisohjelmalla haluttiin kehittää niitä johtamisen osa-alueita, joissa koettiin kulloinkin olevan eniten kehitettävää tai jotka jostain muusta syystä olivat tärkeimpiä kehittämiskohteita. Kehittämishankkeessa virastolle määritettiin johtamisosaamisen osa-alueet ja johtamisen mittarit. Johtamisosaamisen osa-alueet valittiin henkilöstökyselyiden, johdon näkemysten ja valtionhallinnon yhteisten osaamisten perusteella. Mittaamisessa pyrittiin käyttämään virastossa jo valmiina olevia mittareita.</p> <p>Johtamisen kehittämisohjelma tarkoitti käytännössä mittaamisen jälkeen esimiesten ja henkilöstön valmentamista. Kehittämishankkeen aikana käynnistettiin esimiesten valmennukset. Virastossa toteutettiin vuoden 2012 aikana kuusi esimiesten valmennuspäivää. Mittaamista tehtiin lähinnä työilmapiirikyselyillä ja esimiesten 360°-arviointilla. Mittaamista pystyttiin toteuttamaan valituilla työkaluilla, mutta mittarien luotettavuus juuri johtamisosaamisen osa-alueiden mittaamiseen voisi olla parempikin.</p> <p>Vuoden kestäneen esimiesten valmennuksen jälkeen mitattiin kehittämistyön vaikutuksia. Mittaustulokset osoittivat johtamisen parantuneen virastossa. Osa parannuksista saatiin aikaan kehittämishankkeella, mutta osa johtunee muista syistä. Johtamisen kehittämisohjelma on otettavissa käyttöön muissakin organisaatioissa.</p>	
Asiasanat johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestaidot, esimiestyö	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kehittämishankkeen tavoitteet.....	1
2.1	Tavoitteet ja välitavoitteet.....	2
2.2	Rajaukset.....	3
2.3	Ympäristö.....	3
2.4	Lähestymistapa eli tutkimusstrategia.....	3
2.5	Tiedonkeruun menetelmät ja empiiriset aineistot.....	4
2.6	Reliabiliteetti ja validiteetti	5
2.7	Hankkeen ohjaus	6
2.8	Määrittelyjä	6
3	Viraston johtamisosaaminen	6
3.1	Ennen hanketta tehtyjä määrittelyjä	6
3.2	Käytännössä koetut johtamisen osaamisalueet.....	7
3.3	Trafin henkilöstökysely.....	8
3.4	Hankkeen aikana toteutettu henkilöstökysely	9
3.5	Tietoperusta ja teoreettinen viitekehys	10
3.5.1	Henkilöstöjohtaminen	11
3.5.2	Osaamisen johtaminen	15
3.5.3	Johtaminen ongelmatilanteissa	16
3.5.4	Kehityskeskustelut, palaute ja viestintä	18
3.6	Ehdotus johtamisosaamisen osa-alueiksi.....	20
3.6.1	Yleiset johtamisosaamiset.....	21
3.6.2	Trafin toimintaan liittyvät johtamisosaamiset	21
3.6.3	Haasteelliset johtamisosaamiset	21
3.7	Johtamisosaamisten valinta	22
3.8	Mittarit.....	22
4	Hankkeen tuloksena syntyi Trafin johtamisen kehittämisohjelma	24
4.1	Toimintamalli.....	25
4.2	Teemat ja moduulit	26
4.3	Mittarit.....	27
5	Johtamisen kehittämisohjelman käynnistäminen	27
5.1	Projektin organisointi.....	27
5.2	Kumppanin valinta	27
5.3	Käytännön suunnittelu.....	28
5.4	Toteutuneet valmennukset.....	29
5.5	Palaute, mittauksen tulokset ja kehittäminen	31
5.6	Kehittämisohjelman parantaminen	32

6	Ehdotus kehittämisohjelman jatkokehittämiseksi	33
7	Saavutettiin tavoitteet	35
7.1	Onnistumisia ja oppimista	36
7.2	Mitä tekisin toisin, jos voisin	37
	Lähteet	39
	Liitteet	
	Liite 1. Viraston perustamisen aikainen esimiesten ryhmätyö.....	42
	Liite 2. Valtion osaamiset, luentomateriaali	43
	Liite 3. Trafín työilmapiirikyselyn tulokset vuodelta 2010	46
	Liite 4. Trafín työilmapiirikyselyn tulokset vuodelta 2011	54
	Liite 5. Henkilöstökyselyn tutkimusraportti	57
	Liite 6. Hankkeen projektisuunnitelma	73
	Liite 7. Valmennuspäivien suunnitelma	85
	Liite 8. 360-arvioinnin kysymykset.....	92
	Liite 9. Esimiesvalmennuksessa käsitellyt hankalat tilanteet	95
	Liite 10. Valmennuspäivän palaute.....	114
	Liite 11. Palautekoonti valmennuksesta	116
	Liite 12. Trafín työilmapiirikyselyn tulokset vuodelta 2012	120
	Liite 13. 360-arvioinnin yhteenveto.....	123

1 Johdanto

Liikenteen turvallisuusvirasto (Trafi) perustettiin vuoden 2010 alussa yhdistämällä kolme kokonaista virastoa ja neljänestä virastosta yksi osasto. Trafiin yhdistettiin Ilmailuhallinto, Rautatievirasto, Ajoneuvohallintokeskus ja Merenkulkulaitoksen meriturvallisuusosasto. Viraston tehtävänä on liikenneturvallisuuden ja liikenteen ympäristöystävällisyyden varmistaminen ja kehittäminen sekä liikennemarkkinoiden toimivuuden mahdollistaminen. Virastossa työskentelee 550 henkilöä kymmenellä eri paikkakunnalla. Eritasoisia esimiehiä Trafissa on kahdeksankymmentä.

Vuonna 2011 Viraston toimintakulttuuri ei vielä ollut rakentunut yhtenäiseksi ja koko viraston yhteistyön mahdollistavaksi. Trafissa koettiin edelleen olevan neljän vanhan viraston kulttuurit ja työtehtävissä painottuivat liikaa vanhojen virastojen tehtävät Trafin uusien tehtävien kustannuksella. Viraston henkilöstön työtyytyväisyys oli selvästi vanhojen virastojen tuloksia ja valtionhallinnon keskiarvoa huonompi. Virastoon oli kansanvälisten säädösten vaatimuksista johtuen tulossa runsaasti uusia tehtäviä, mutta valtionhallinnon säästöohjelmien takia Trafi ei voinut palkata uutta henkilöstöä. Trafissa haluttiin aloittaa johtamisvalmiuksien jatkuva kehittäminen. Viraston osaamisen hallintaa oltiin parhaillaan kehittämässä ja viraston osaamisia määrittämässä. Osana osaamisen hallinnan kehittämistä myös johtamisosaamisen osa-alueet haluttiin määritellä.

Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda toimintamalli, jolla kehitetään ja yhtenäistetään Trafin johtamiskulttuuria, esimiesten johtamistaitoa sekä koko organisaation työsuhteita. Kehittämishanketta suunniteltaessa Trafissa puhuttiin aluksi esimiesvalmennuksesta. Virastossa päädyttiin kuitenkin rakentamaan johtamisen kehittämisohjelmaa, koska virastossa on pääjohtajan näkemyksen mukaan tarve laajemmalle kehittämiselle kuin pelkkä esimieskoulutus.

2 Kehittämishankkeen tavoitteet

Liikenteen turvallisuusviraston johtoryhmä asetti hankkeelle tavoitteet. Tavoitteena oli luoda pysyvä toimintamalli, jonka avulla virastossa voidaan jatkuvasti kehittää johtamisvalmiuksia. Johtamista pitää kehittää niillä alueilla, joissa Trafissa kulloinkin on suurimmat kehittymistarpeet. Hankkeessa oli määritettävä viraston johtamisosaamisen osa-alueet. Johtamisen kehittämisohjelmalla tavoitellaan esimiestyön tasalaatuisuutta eri puolilla organisaatiota.

2.1 Tavoitteet ja välitavoitteet

Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda johtamisen kehittämisohjelma, jolla parannetaan johtamisosaamista virastossa. Hankkeessa kehitetään Trafín koko henkilöstöä, koska parhaaseen johtamistulokseen pääsemiseksi pitää sekä johtajien että johdettavien ymmärtää viraston johtamisen perusteet. Ohjelmalle pitää luoda mittarit, joiden avulla kehittämistoimia voidaan suunnata ja joiden avulla ohjelman tuloksia voidaan arvioida sekä kehittää ohjelmaa.

Viraston johdon vaatimus oli, että kehittämisohjelmassa pitää järjestää esimiehille valmennuksia johtamisen eri osa-alueilla. Osa-alueet oli valittava siten, että valmennusta tapahtuu niissä osaamisissa, joissa on suurimmat tarpeet valmennukselle. Johtamisen kehittämisohjelma pitää saada käynnistymään kehittämissankkeen aikana. Käynnistymisellä tarkoitetaan ensimmäisen valmennusjakson toteutumista.

Johtamisosaaminen on pystyttävä pilkkomaan riittävän pieniksi kokonaisuuksiksi, koska esimiestaitoja halutaan kehittää niissä asioissa, missä esimiesten valmiudet ovat heikoimmat tai missä viraston toiminta kulloinkin vaatii eniten kehittämistä. Hankkeessa pitää määrittellä Trafissa tarvittavat johtamisosaamiset. Samalla luodaan valmiudet johtamisosaamisten viemiseksi virastossa rakenteilla olevaan osaamisen hallintajärjestelmään osaksi viraston osaamisia.

Virastossa halutaan saada esimiehet toimimaan samalla tavalla ja samoilla perusteilla eri puolilla organisaatiota. Tämä tavoite vaatii sitä, että valmennustapahtumat on pystyttävä toteuttamaan samanlaisina useaan kertaan. Valmennuksen on oltava mahdollisimman samanlaista, vaikka valmentajat ja valmennettavat vaihtuisivat eri koulutuskertojen välillä.

Kehittämissankkeen välitavoitteet:

- Trafín johtamisosaamisen osa-alueet on määritetty
- Johtamisosaamisen mittarit on määritetty
- Ensimmäiset mittaukset on toteutettu
- Valmennuksen käytännössä toteuttava kumppani on kilpailutettu ja valittu
- Ensimmäinen johtamisvalmennus on suunniteltu
- Ensimmäinen valmennus on toteutettu
- Toiminnan arviointi on tehty ja parantamiskohteet on valittu

2.2 Rajaukset

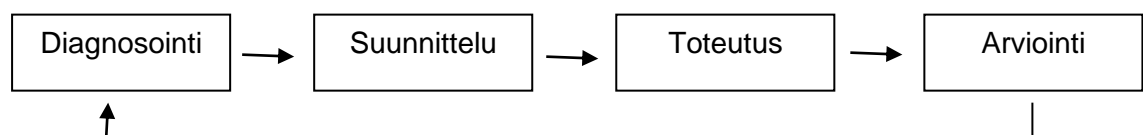
Kehittämishanke liittyy Trafin osaamisen hallinnan prosessiin ja hanke toteutetaan projektina. Projektissa luodaan kehittämisohjelma ainoastaan johtamisoaamisen lisäämiseen. Muut osaamisalueet rajataan opinnäytetyön ulkopuolelle. Johtamisen kehittämisohjelmasta on tarkoitus tehdä virastoon pysyvä toimintamalli. Opinnäytetyössä toteutetaan johtamisoaamisen määrittelyt, ensimmäiset mittaukset johtamisoaamisesta, ensimmäiset esimies- ja työyhteisövalmennukset sekä niiden arvioinnit. Johtamisen kehittämisohjelman seuraavat vaiheet rajataan opinnäytetyön ulkopuolelle.

2.3 Ympäristö

Työ tehdään Trafissa osana viraston normaalia toimintaa. Kehittämishanke ei näy varsinaisena opinnäytetyönä muille kuin projektipäällikkönä toimivalle opinnäytetyön tekijälle. Projektipäällikkö toteuttaa hankkeen osana omia työtehtäviään. Kaikki hankkeeseen osallistuvat henkilöt tekevät hanketta osana omia työtehtäviään. Järjestelyn etuna oletetaan olevan se, että opinnäytteestä saadaan todellinen työelämän kehittämishanke. Opinnäytettä haittaavana tekijänä voi olla se, että kehittämishanke törmää suunnittelemattomiin yllätyksiin, ja hankkeen eteneminen estyy tai muuttuu.

2.4 Lähestymistapa eli tutkimusstrategia

Hanke toteutetaan toimintatutkimuksena, koska hankkeessa ollaan luomassa kehittämisohjelmaa, jota toteutetaan jatkuvana toimintona ja ohjelmalla pyritään vaikuttamaan mitattuun tarpeeseen eli johtamisoaamista diagnosoidaan vuosittain. Toimintatutkimuksen vaiheet ovat diagnosointi, suunnittelu, toteutus ja toiminnan arviointi (KUVA 1) (Coghlan & Brannick 2007, 22). Samaa vaiheistusta toteutetaan myös Trafin rakenteilla olevassa ISO-standardien mukaisessa toimintajärjestelmässä. Toimintatutkimuksen lähestymistapa sopii hyvin Trafin johtamisen kehittämisohjelmalle.



KUVA 1. Toimintatutkimuksen vaiheet (mukaiillen Coghlan & Brannick 2007)

Diagnosointia, jota voidaan kutsua myös analysoinniksi, tehdään virastossa toteutettujen henkilöstökyselyiden ja johtamiskirjallisuuden perusteella. Hankkeen diagnosointiin kuuluvaan kirjallisuuteen voidaan valita lukuisa määrä johtamista käsitteleviä teoksia. Tutkimuksen aikana Trafin johtamisen osa-alueiden vähitellen selkiytyessä, on tarkoituksen-

mukaisinta perehtyä esille nousseita johtamisalueita koskevaan kirjallisuuteen. Hankkeen diagnosointivaiheessa tutkitaan ja määritetään viraston johtamisessa tarvittavat johtamisen osa-alueet.

Suunnitteluvaiheessa tutkimustiedon perusteella valitaan aiheet, joita pyritään kehittämään keväällä 2012 toteutettavissa valmennuksissa. Suunnittelua tehdään yhdessä kehittämishankkeeseen valitun valmennuskumppanin kanssa. Valmennusta toteuttavan kumppanin valinnassa otetaan huomioon se, että kumppani tuo suunnitteluvaiheeseen valmennusosaamisen. Valmennusosaamiseen ja valmennusmenetelmiin liittyvä tutkimus rajataan opinnäytetyön ulkopuolelle.

Toteutusvaiheessa toteutetaan suunnitellut toimenpiteet. Toimenpiteinä tulee olemaan varmasti esimiesten valmennuksia, mutta muitakin toimenpiteitä saatetaan nähdä tarpeelliseksi. Valmennuksen käytännön toteutuksen osallistuu ulkopuolinen kumppani. Opinnäytetyön tekijä osallistuu valmennuksiin joko koulutettavana tai koulutusaiheesta riippuen yhtenä kouluttajana. Mahdolliset kouluttamistehtävät perustuvat opinnäytteen tekijän työtehtäviin ei opinnäytetyön tekemiseen tai kehittämishankkeen projektipäällikön rooliin.

Osana toimintatutkimukseen kuuluvaa uutta diagnosointivaihetta tehdään toteutuneiden kehittämistoimenpiteiden arviointi. Arviointi toteutetaan keräämällä osallistujilta palautteet johtamisvalmennuksista. Uuteen diagnosointiin käytetään samoja menetelmiä ja tietolähteitä kuin ensimmäisessä diagnosoinnissakin käytettiin. Kehittämistoiminnan tuloksia arvioidaan uusien työilmapiirikyselyn tuloksien perusteella. Trafissa käytetään valtionhallinnon yhteistä työilmapiirikyselyä. Kysely on toteutettu vuosittain ennen johtamisen kehittämissuunnitelman aloittamista ja kysely tullaan toteuttamaan samanlaisena vuosittain myös kehittämissuunnitelman käynnistämisen jälkeen. Kyselyn tulokset ovat verrattavissa aiempiin kyselyihin ja koko valtionhallinnon tuloksiin. Uuteen diagnosointiin käytetään myös mahdollisia kehittämishankkeessa käyttöön otettuja uusia mittareita.

2.5 Tiedonkeruun menetelmät ja empiiriset aineistot

Edellä sivuttiin tiedonkeruumenetelmiä ja empiiristä aineistoa. Tarvittava teoria löytyy johtamiskirjallisuudesta. Johtamisen kirjallisuutena tullaan käyttämään lähinnä 2000 luvun kirjallisuutta. Tutkimuksen aihe on kirjallisuuden näkökulmasta kiitollinen, koska johtamisaiheista tutkimusta tehdään jatkuvasti ja tuoretta tietoa on helposti löydettävissä. Tutkimuksessa käytetään myös joitain vanhoja teoksia lähinnä perspektiivin löytämiseksi ja työelämässä tapahtuneen muutoksen osoittamiseksi. Saattaa olla, että jollain kokeneella

esimiehellä on vielä vanhoja johtamismenetelmiä käytössään, näitä on hyvä tuoda esille ja samalla löytää nykyaikaisia vaihtoehtoja esimiesten käyttöön otettavaksi.

Empiirinen aineisto saadaan pääasiassa virastossa toteutetuista henkilöstökyselyistä. Trafissa on toteutettu työilmapiiri kysely marras-joulukuussa 2010 ja seuraava vastaava kysely tullaan toteuttamaan joulukuussa 2011. Molempien kyselyiden aineisto on käytävissä hankkeen alkuvaiheen tutkimukseen. Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla on toteutettu virastouudistus, jonka osana Trafi on perustettu 1.1.2010. Virastouudistuksen toteutuksen onnistumista henkilöstön näkökulmasta on seurattu henkilöstökyselyllä. Kysely on toteutettu kolme kertaa kolmena edellisenä syksynä ja neljäs kysely järjestetään vuoden 2012 alussa. Seuraavaan kyselyyn on mahdollista saada viraston johtamisosaamista selvittävä osa. Jos kysely saadaan toteutettua, se otetaan osaksi kehittämishankkeen empiiristä aineistoa. Viraston aloittaessa pääjohtajalta on pyydetty näkemystään, minkälaisia ominaisuuksia Trafian esimiehiltä odotetaan. Pääjohtajan näkemysten perusteella virastoon on tehty esimiehen huoneentaulu. Viraston perustamisen aikaan kaikki esimiehet pohtivat yhdessä esimiesten tärkeimpiä ominaisuuksia ja osaamisia. Näitä aineistoja käytetään esimiesosaamisten määrittelyssä.

2.6 Reliabiliteetti ja validiteetti

Työilmapiirikyselyistä saadaan luotettavaa tietoa viraston kokonaiskuvasta. Kyselyihin vastataan nimettömänä, mikä helpottaa henkilöiden omien näkemysten esille tuomista. Vastausprosentti vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. (Kauranen & Koskensalmi & Multanen & Vanhala, 2011, 17.) Johtamiskirjallisuuden tutkimuksen laatuun vaikuttaa tutkimukseen valittujen teosten laatu ja kattavuus.

Validius eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tavoitteiden on oltava täsmällisesti asetettuja, jotta tutkitaan oikeita asioita. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara, 2007, 226.) Tutkimuksen luotettavuutta ja laatua mittaavat reliabiliteetti ja validiteetti. Validiteetti tarkoittaa sitä, että mitataan ja tutkitaan oikeita asioita tutkimusongelman kannalta ja reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten toistettavuutta. (Kananen, 2011, 118.) Tutkimuksen validiteetti ei ole paras mahdollinen, koska työilmapiirikyselyjen tarkoituksena ei ole mitata täsmälleen samaa asiaa kuin kehittämishankkeessa. Työilmapiirikyselyjen tekstivastaukset kertovat kuitenkin siitä, millaisiin asioihin vastaajat ovat kiinnittäneet huomiota. Validiteetin arveluttavuudesta huolimatta työilmapiirikyselyjä voi käyttää tutkimuksessa, validiteetti on kuitenkin huomioitava kehittämishankkeen suunnittelussa. Tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa varmasti jonkin verran vastaajien mielentila tai juuri kyselyn aikana keskustelussa olleet asiat, Liikenteen turvallisuusvirastossa toteutetut organisaatiomuutokset vaikuttavat henkilöstön vastauksiin. Reliabili-

teettii voidaan kuitenkin arvioida vertaamalla eri vuosina toteutettujen kyselyjen tuloksia toisiinsa ja vertaamalla viraston tuloksia valtionhallinnon tuloksiin. Tutkimuksen reliabiliteetin voidaan todeta olevan hyvä.

2.7 Hankkeen ohjaus

Hankkeen ohjausryhmänä toimii Liikenteen turvallisuusviraston johtoryhmä. Ohjausryhmä vastaa hankkeen laadun hallinnasta. Johtoryhmän asialistalle otetaan vakioasiana hankkeen seuranta koko hankkeen ajan. Johtoryhmä seuraa tarvittaessa kaikissa kokouksissaan hankkeen etenemistä ja ohjaa hanketta haluamaansa suuntaan.

2.8 Määrittelyjä

Johtaminen ja esimiestyö käsitetään joissain yhteyksissä eri asioina. Johtamista voidaan pitää organisaation ylemmän tason tehtävänä ja esimiestyötä lähellä työntekijöitä tapahtuvana johtamisena. Tässä kehittämishankkeessa johtamista ja esimiestyötä ei erotella toisistaan. Johtaminen ja esimiestyö tarkoittavat kehittämishankkeessa samaa asiaa. Hankkeessa pyritään samoilla menetelmillä kehittämään kaikella tasolla tapahtuvaa johtamista. Johdolla tarkoitetaan viraston johtoryhmää ja ylimmällä johdolla pääjohtajaa.

3 Viraston johtamisosaaminen

Viraston johtamisosaamisen määrittäminen aloitettiin keskustelulla Trafín johtoryhmässä. Organisaation johtamisen kehittämisessä on tärkeää, että organisaation ylin johto sitoutuu kehittämiseen. Sitoutumisen mahdollistamiseksi ja varmistamiseksi hankkeessa päätettiin määritellä johtamisosaamisia mahdollisimman pitkälti viraston johdon näkemysten perusteella. Johtamisosaamisten määrittelyyn tutkittiin myös viraston henkilöstökyselyjen tuloksia sekä muualla valtionhallinnossa tehtyjä ratkaisuja. Kirjallisuudessa pyrittiin keskittymään sellaiseen kirjallisuuteen, jossa perehdytään henkilöstökyselyissä ja johdon keskusteluissa esille nousseisiin johtamisosaamisiin.

3.1 Ennen hanketta tehtyjä määrittelyjä

Viraston perustamisen aikaan koettiin tärkeäksi määritellä viraston ohjaamiseen vaikuttavia tekijöitä. Trafín esimiehistä osa oli aivan uusia esimiehiä ja vanhat esimiehet olivat toimineet esimiehinä neljässä eri virastossa. Trafín johto näki tärkeäksi, että virastossa on johtamista ohjaavia tukimateriaaleja esimiehille. Viraston esimiestyön tueksi päätettiin tehdä esimiehen huoneentaulu (KUVA 2), joka syntyi viraston pääjohtajan haastattelun ja johtoryhmän keskustelun jälkeen.

Kannan vastuuni esimiehenä ja trafilaisena
(vastuunkanto)
Tarkastelen Trafin asioita kokonaisuuden kannalta
(kokonaisnäkemys)
Näen muutoksen mahdollisuutena
(muutosvalmius, muutosmyönteisyys)
Olen aktiivinen ja oma-aloitteinen ja
kannustan siihen myös omaa ryhmääni
Edustan uskottavasti Trafia (esiintymistaidot)
Pystyn tekemään vaikeitakin päätöksiä

Trafin esimieheksi voi kasvaa (kehittämispotentiaali)
Erilaisuus on vahvuus myös esimiesten kesken

KUVA 2. Trafin esimiehen huoneentaulu

Trafin käytäntöjä ja toimintatapoja luotiin koko vuoden 2010 aikana. Vuoden 2010 syyskuussa järjestettiin esimiesten työpaja, jossa esimiehet pohtivat yhdessä viraston johtamisessa tärkeäksi kokemiaan esimiehen ominaisuuksia. Näitä tärkeitä ominaisuuksia olivat tuloksellisuus, mahdollistaminen, ihmisten kuuntelu ja kunnioitus, tasapuolisuus, päätöksissä pysyminen, luottamus ja substanssin osaaminen. Yhteenveto ryhmätöiden tuloksista on opinnäytetyön liitteenä (LIITE 1).

3.2 Käytännössä koetut johtamisen osaamisalueet

Trafin johtoryhmä käsitteli johtamisosaamisia ja kehittämishankkeen tavoitteita kolmessa kokouksessaan. Osaamisalueiden käsittely aluksi johtoryhmässä oli luonteva tapa aloittaa kehittämishankkeen käytännön toimet, koska johtoryhmä toimi hankkeen ohjausryhmänä. Johtoryhmä koki tärkeimmiksi johtamisen osaamisalueiksi muutosjohtamisen, valmentavan johtamisen, esiintymistaidon sekä projektijohtamisen. Johtoryhmä päätyi tärkeinä kokemuksiinsa osaamisalueisiin lähinnä käytännön kokemustensa kautta. Erityistä tutkimustyötä johtoryhmän osaamismäärittelyjen tueksi ei tehty. Johtoryhmän tärkeimmiksi nostamat osaamisalueet perustuvat Trafin sen hetkiseen tilanteeseen ja käytännössä esillä olleisiin tapauksiin. Keskustelu olisi saattanut olla erilaista, jos Trafissa olisi johtamiseen mittareita käytettävissä.

Valtionhallinnossa on pyritty määrittelemään valtionhallinnon yhteisiä osaamisia. Osaamismäärittelyä on tehty Valtiokonttorin hankkeessa. Apulaisjohtaja Mari Näätsaari Valtiokonttorista esitteli hankkeen tuloksia Valtiokonttorin järjestämässä tilaisuudessa maaliskuussa 2011. Näätsaaren luentomonisteet ovat liitteenä (LIITE 2). Valtionhallinnon yhteiseksi johtamisen osa-alueiksi oli löydetty strateginen johtaminen, tietojohtaminen, toiminnan ja prosessien johtaminen, ihmisten johtaminen, sidosryhmätyön johtaminen sekä kehittämisen ja innovaatioiden johtaminen. Yhteisiä osaamisia oli löydetty paljon valtionhallinnon toiminnan ja toimintaan vaikuttavien säädösten tuntemuksesta. Johtamisosaamisessa säädökset ovat lähinnä virkamieslaki ja virkaehtosopimus. Valtionhallinnossa on jo useita vuosia tavoiteltu henkilöstön liikkumista virastojen välillä. Liikkumista varmasti helpottaa, jos eri virastoilla on yhteisiä osaamisalueita. Valtionhallinnon yhteisistä osaamisalueista myös muut kuin johtamisosaamiset kannattaa pitää Trafín johtamisen osa-alueita päätettäessä mukana keskustelussa. Virastolle on monella tavalla eduksi, jos viraston henkilöstö näyttäyty mahdollisimman pätevänä muualle valtionhallintoon. Valtionhallinnon muista yhteisistä osaamisista viestintäosaaminen, hallinnollinen osaaminen sekä vaikuttavuus- ja kehittämisosaaminen voisivat hyvinkin olla osana Trafín johtamisen osaamisia.

3.3 Trafín henkilöstökyselyt

Henkilöstön tyytyväisyyttä työpaikkaansa on mitattu vuosittain valtionhallinnon yhteisellä työilmapiirikyselyllä. Työilmapiirikyselyssä arvioidaan omaa työpaikkaa kahdeksan eri kokonaisuuden alla. Tyytyväisyyttä työpaikkaan arvioidaan johtamisen, työn sisällön ja haasteellisuuden, palkkauksen, kehittymisen tuen, työilmapiirin ja yhteistyön, työolojen, tiedon kulun sekä työnantajakuvan kautta. Arviointiasteikko on yhdestä viiteen, jossa arvosana viisi on paras mahdollinen. Vuoden 2010 toteutetun kyselyn kokonaistulos Trafissa oli 3,0. Vuoden 2011 työilmapiirikyselyn tulos oli 3,2 ja johtamista arvioivien kysymysten tulos oli 3,37. Vertailukohtaksi voidaan ottaa valtionhallinnon kokonaistuloksen keskiarvo, joka vuonna 2011 oli 3,4. Vuonna 2011 työilmapiirikyselyn vastausprosentti oli 67 %. Työilmapiirikyselyjen tulosten perusteella, viraston johtamisen kehittämiselle on tarvetta. Vuoden 2010 ja 2011 työilmapiirikyselyjen tulokset ovat raportin liitteenä (LIITE 3 ja 4).

Työilmapiirikyselyjen numeeriset tulokset antavat vain tiedon, että johtamisessa ja muissakin työhyvinvointiin vaikuttavissa asioissa on kehittämisen varaa. Tuloksista näkyy selvästi, että johtaminen ei ole tasalaatuista virastossa. Johtamisen eri osa-alueista annetut vastaukset poikkeavat hyvin paljon toisistaan viraston eri osissa. Numeerisista tuloksista ei kuitenkaan pystytä päättelemään sitä, mikä johtamisessa toimii ja mikä ei. Eikä numeerisista vastauksista selviä sekään, minkälaisia johtamisen osa-alueita viraston henkilöstö

pitää tärkeinä. Työilmapiirikyselyssä vastaajilla on mahdollisuus antaa myös tekstivastauksia kyselyn eri osa-alueisiin. Perehtyminen kyselyjen tekstivastauksiin kertoo tarkemmin, minkälaiset asiat virastossa koetaan johtamisen kannalta tärkeiksi. Tekstivastauksia tulkittaessa pitää muistaa, että jokainen vastaus on vain yhden vastaajan näkemys. Henkilöstöä virastossa on kuitenkin 550. Vuosien 2010 ja 2011 tekstivastauksissa korostuu töiden organisointi, palautteen antaminen, avoimuus, tiedon kulku, päätöksentekokyky, muutoksen johtaminen, esimiehen antama tuki, osaamisen johtaminen, työhyvinvointi, työilmapiiri ja työn ilo, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus sekä kehityskeskustelujen käyminen. Vastauksista käy selvästi ilmi, että johtaminen ei ole tasalaatuista koko virastossa. Joissain palautteissa kritisoidaan esimiehen toimintaa hyvinkin reippaasti ja osassa palautteista annetaan samoista asioista kiitosta jollekin toiselle esimiehelle.

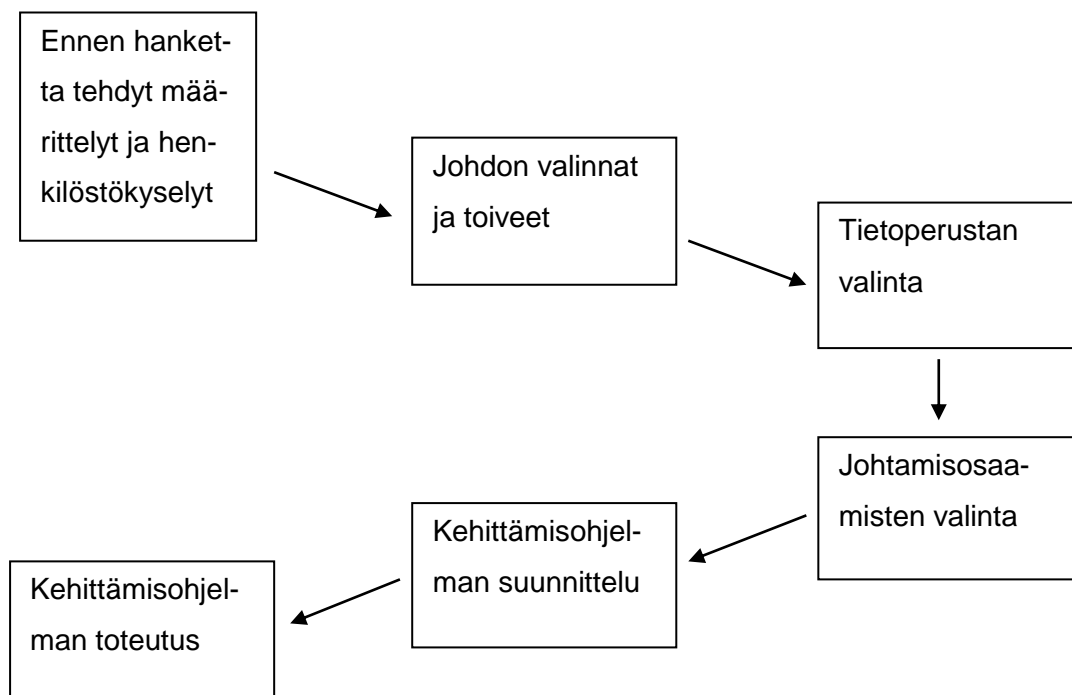
3.4 Hankkeen aikana toteutettu henkilöstökysely

Kehittämishankkeessa päätettiin käyttää hyödyksi virastouudistukseen liittyvä kysely. Liikenne- ja viestintäministeriön johdolla on virastouudistuksen aikana toteutettu uudistukseen liittyvä henkilöstökysely jo kolme kertaa vuosina 2008, 2009 ja 2010. Virastouudistuksen suunnitelmaan kuului toteuttaa kysely vielä neljännen kerran juuri kehittämishankkeen aikana vuoden 2012 alussa. Osa kyselystä oli suunniteltu mittaamaan muutoksen kokemusta koko muutosprosessin ajan, eikä siihen osaan kyselyä voinut tehdä muutoksia. Osa kyselyistä oli aina tehty palvelemaan viraston johtamista juuri kyselyhetkellä. Tätä osaa oli mahdollisuus muokata aina tilanteen mukaisesti. Kehittämishankkeessa päätettiin hyödyntää kyselyä johtamisosaamisen määrittelyssä ja muutosjohtamisen mittaamisessa. Kysely toteutettiin osana johtamisen kehittämisohjelmanprojektia. Koko tutkimusraportti on tämän opinnäytetyön liitteenä (LIITE 5).

Tutkimuksen tärkeimmät havainnot johtamisen kannalta liittyvät muutosjohtamiseen, osaamisen johtamiseen ja perehdyttämiseen, töiden organisointiin, viestintään sekä henkilöstön osallistamiseen ja vaikutusmahdollisuuksiin. Tutkimuksen perusteella osa henkilöstöstä kokee johtamisen onnistuneen ja osa on täsmälleen vastakkaista mieltä. Tutkimus antaa hyödyllistä tietoa johtamisen kehittämisohjelman suunnitteluun. Tärkeinä pidettyjä johtamisen osa-alueita löytyy tutkimuksesta useita. Henkilöstön antamat hyvinkin ristiriitaiset vastaukset johtamisen onnistumiselle kertoo varmasti henkilökohtaisesta muutoksen kokemuksesta, mutta ainakin tulokset osoittavat sen, että johtajien osaaminen on kovin eri tasoista virastossa. Sekä työilmapiirikyselyistä että kehittämishankkeessa toteutettu henkilöstökysely toivat esiin erot esimiesten johtamistaidoissa. Kaikissa tutkimuksissa osa esimiehistä saa hyvin kriittistä palautetta ja toisia esimiehiä kiitetään vuolaasti. Johtamisen kehittämisohjelmaa kannattaa pohtia siltäkin kannalta, että taitavimmat johtajat voisivat levittää omaa osaamistaan muille esimiehille.

3.5 Tietoperusta ja teoreettinen viitekehys

Kehittämishankkeen toteuttamistapa siten, että aluksi perehdyttiin virastossa olevaan tietoon, ja sen jälkeen vasta valittiin johtamiskirjallisuus tietoperustaksi, mahdollisesti hankkeen teoreettisen viitekehyksen valinnan vasta tässä vaiheessa. Hankkeen käytännön eteneminen esitetään oheisessa kuvassa (KUVA 3). Jos tietoperusta olisi valittu aikaisemmassa vaiheessa, olisi osa tärkeäksi koetuista johtamisosaamisista saattanut jäädä kirjallisuutta valittaessa pois tutkimusalueesta.



KUVA 3. Kehittämishankkeen eteneminen

Trafista saatujen kyselytulosten ja valtionhallinnossa määritettyjen osaamisten perusteella kirjallisuustutkimuksessa keskitytään henkilöstöjohtamiseen, valmentavaan johtamiseen, työhyvinvointiin, tiedon jakamiseen, ikäjohtamiseen, osaamisen johtamiseen sekä kehityskeskusteluihin ja palautteen antamiseen. Ikäjohtaminen on johdettavien erilaisuuksien huomioimista ja siksi sitä käsitellään osana henkilöstöjohtamista. Palautteenantoa ja viestintää tutkitaan osana kehityskeskusteluita, vaikka palautetta varmasti tulisi antaa muulloinkin kuin kehityskeskusteluissa. Työhyvinvointi nousi selvästi esille viraston henkilöstökyselyissä. Kehittämishankkeessa työhyvinvointia pyritään kehittämään johtamisella. Työhyvinvointia pidetään henkilöstöjohtamisen tuloksena ja siksi sitä käsitellään henkilöstöjohtamisen yhteydessä.

3.5.1 Henkilöstöjohtaminen

Joidenkin perinteisten näkemysten mukaan johtamisen tarkoitus on saada ihmiset tekemään jotakin. Toisen näkemyksen mukaan johtamisen tarkoitus voi olla saada ihmiset haluamaan tiettyjen asioiden tekemistä. Johtaminen on silloin uskomusten, toiveiden ja tavoitteiden luomista. Johtaminen on vaikutusvallan saavuttamista myöntymisen varmistamisen sijaan. Päätöksentekotaito, auktoriteettiasema tai managerin pätevyys eivät ole ratkaisevaa johtamisessa, vaikka niillä onkin merkitystä johtamisen prosessissa. Hyvällä johtamisella vaikutetaan ihmisten mieliin ja hyvällä johtamisella valjastetaan ihmisten intohimo ja tarmo yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Hyvällä johtamisella saadaan ihmiset innostumaan niin, että he haluavat edetä tavoitteisiin, vaikka johtaja ei olisikaan läsnä. Johtaja ei saa johdettaviaan innostumaan palkitsemisella ja sanktioilla, vaan johtaja saa innostusta aikaan suostuttelulla ja uskottavuudella. Hyvä johtaminen vaatii esimieheltä psykologisia taitoja. Näitä esimiehen taitoja voidaan kutsua johtamisen psykologiaksi. Johtamisen psykologia on aiemmin saattanut lähteä palkitsemisen ja sanktion sekä esimiehen aseman korostamisesta. Johtamisen uusi psykologia huomioi johdettavan tärkeänä osana johtamisen prosessia ja johdettava arvostetaan yhtä tärkeäksi osaksi prosessia kuin esimies. (Haslam & Reicher & Platow, 2012, 13-15) Esimiestyön voi määritellä myös siten, että esimiehen on saatava aikaan onnistumisia johtamassaan työyksikössä. Esimiestyön onnistuminen mitataan sillä, miten johdettavan joukon jäsenet onnistuvat. Esimiehen päätyö onkin mahdollistaa muiden onnistuminen. (Erämetsä, 2009, 27-28)

Liikenteen turvallisuusvirastossa pyritään kaikessa tekemisessä olemaan nuorekas ja kehityksen kärjessä kulkeva virasto. Johtamisessa tämä tavoite ei ehkä aina ole selvästi näkyvissä. Henkilöstökyselyiden vastauksista pystyy löytämään perinteiseen sanktioiden ja palkitsemisen kautta tapahtuvaan johtamiseen viittaavia kommentteja. Trafissa kannattaa luoda johtamiselle perustaa, jolla saadaan nykyaikainen ajattelu näkymään myös johtamisessa ja sen avulla myös kaikessa toiminnassa. Johdettavien arvostaminen, innostuksen luominen ja motivointi vaikuttavat tavoitteilta, joita Trafin johtamisen kehittämisessä kannattaisi pyrkiä samaan näkyvämmäksi.

Johtamisen uusi psykologia on motivointia, innostamista ja uskottavuutta. Innostusta ja motivaatiota on tärkeä luoda ja ylläpitää kaikissa johdettavissa riippumatta siitä, miten erilaisia johdettavat keskenään ovat. Trafissa koko henkilöstö on virkamiehiä. Virkamieslaki asettaa mm. kielitaitovaatimuksia valtion virkamiehille ja monissa tehtävissä on myös säädettyjä koulutusvaatimuksia. Vaatimusten takia tai ansiosta Trafissa johdettavien erilaisuus on lähinnä sukupuoli- tai ikäeroja toki erot henkilöstön koulutuksessa tuovat myös erilaisuutta johdettavana olevaan henkilöstöön. Johdettavien persoonallisuuserot voivat

myös tuoda erilaisuutta työpaikalle. Erilaiset persoonallisuudet vaativat erilaista huomiota johtamisessa ja persoonallisuuserot saattavat vaikuttaa työntekijöiden välisiin suhteisiin (Brandt, 2011, 19) Eri-ikäisten johtamisella eli ikäjohtamisella tarkoitetaan iästä ja kertyneestä kokemuksesta johtuvan erilaisuuden huomioimista esimiestyössä (Kiviranta, 2010, 13). Työturvallisuuskeskuksen julkaisun mukaan eräällä työpaikalla on työhyvinvointiin liittyvässä kartoituksessa jatkuvasti tullut esiin, että iäkkäämmät työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä kuin nuoremmat. Tulos on ollut samanlainen fyysistä terveydentilaa lukuun ottamatta kaikilla mitatuilla alueilla (Suurnäkki, 2006, 155). Eri-ikäisten johtamisessa on tärkeä tunnistaa johdettavien kyvykkyudet ja vahvuudet. Vahvuuksien kautta työnteosta saadaan mielekkäämpää ja kaiken ikäisille työntekijöille saadaan onnistumisia. Tuemalla onnistumisia, saadaan työn tekemiseen myönteistä kierrettä, joka johtaa uusiin onnistumisiin ja parempiin tuloksiin (Kiviranta, 2010, 32).

Trafissa ja valtionhallinnossa yleisemminkin eri-ikäisten johtaminen on tärkeä osaamisalue. Valtionhallinnossa on tyypillisesti hyvinkin kokeneita ja osaavia ikääntyneitä työntekijöitä vaativissa asiantuntijatehtävissä. Tämä tyypillinen ilmiö on arkipäivää myös Trafissa. Monesti nämä ikääntyvät asiantuntijat ovat aloittaneet työuransa matalalla koulutustasolla ja kokemuksen myötä he ovat oppineet ammattinsa erittäin hyvin ja ovat edenneet vaativiin asiantuntijatehtäviin. Koulutusjärjestelmän kehittymisen myötä vaativiin asiantuntijatehtäviin tulee jatkuvasti uusia nuoria työntekijöitä, jotka ovat hankkineet osaamisensa korkeasti kouluttautumalla ja heidän osaamisensa perustuu enemmän teoretietoihin. Johtamisen näkökulmasta on rikkaus, jos työyksikön osaaminen perustuu sekä kokemukseen että teoretietoon. Käytännössä tilanne saattaa kuitenkin olla esimiehelle erittäin haastava. Kumpikin henkilöstöryhmä saattaa kokea toisen ryhmän liian erilaisena ja se saattaa aiheuttaa erilaisia konflikteja työyhteisössä. Molemmat ryhmät vaativat varmasti erilaista johtamista ja erilaista huomiota esimieheltään. Ikäjohtamista ja erilaisuuden ymmärtämistä ei voi jättää huomiotta johtamisen osa-alueita valittaessa.

Älykkään johtamisen kirjassaan Pentti Sydänmaalakka on määrittänyt johtamisen osa-alueiksi ammatillisen osaamisen, tehokkuuden, hyvinvoinnin, vuorovaikutuksen, johtamisen ja itseluottamuksen (Sydänmaalakka, 2012, 113). Sydänmaalakan johtamisosaamiset ovat hyvin yhtenevät sen kanssa, mitä Trafin henkilöstökyselyt ja johtoryhmä ovat osoittaneet Trafin tarpeiksi. Teollisuusaikakauden johtaminen oli suunnittelua, ohjaamista ja valvontaa. Tietotyön kasvu ja digitalisaatio saattaa muuttaa johtamista siten, että johtaja siirtyy työn valvonnasta tekemään enemmän käytännön työtä, hierarkia poistuu tai ainakin vähenee, mikä näkyy työtiimeinä, joissa johtaja on yksi työntekijä muiden joukossa sekä rekrytoinnit ja työsuhteiden päättämiset ovat jatkuvaa toimintaa (Aaltio, 2008, 28).

Trafissa ollaan siirtymässä organisaatiosta, jossa esimiehet ovat oman alansa substanssiosaajia, organisaatioon, jossa esimiehet ovat enemmän yleisjohtajia. Sekä Sydänmaalakka että Aaltio ovat nähneet asian toisin. Molemmat korostavat esimiehen substanssiosaamista, vaikka muuten näkevätkin johtamisen keskenään eri tavalla. Substanssiosaaminen voi muodostua Trafissa merkittäväksi haasteeksi johtamisessa. Virasto on päättänyt johtaa toimintaa yleisjohtajilla substanssijohtajien sijaan. Viraston perustaminen fuusioimalla neljä eri liikennemuodon parissa toiminutta virastoa vaatii tämän lähestymistavan. Virastossa tavoitellaan tehokkuutta sillä, että eri liikennemuotojen tehtäviä tehdään yhdessä paikassa. Käytännössä sellaista esimiestä ei ole olemassa, joka hallitsisi kaikki neljä liikennemuotoa edes jollain suppealla alueella. Trafin johtamisjärjestelmässä voi piillä sellainenkin vaara, että esimies on substanssiosaaja jollain yksikkönsä osa-alueella, mutta joillain muilla alueilla ei. Tämä saattaa aiheuttaa yksikön sisällä eriarvoisuuden tunnetta ja esimies saattaa johtaa osaa yksiköstään eri tavalla kuin koko yksikköä. Jos Sydänmaalakan esille nostamista osa-alueista substanssiosaaminen on olosuhteiden pakosta jätettävä vähemmälle huomiolle, pitää lopuille osa-alueille laittaa erityisen suuri painoarvo. Hyvinvointi, tehokkuus ja vuorovaikutus korostuvat varmasti viraston johtamisosaamisissa. Esimiehen itseluottamuksen pitää olla niin hyvä, että esimies kestää tilanteet, jossa johdettava on tiedoiltaan ja taidoiltaan substanssiasiansa huomattavasti esimiestään edellä. Esimiehen pitää myös selvittää tilanteista, joissa johdettava kokevat olevansa eriarvoisia esimiehen silmissä, koska osa heistä työskentelee esimiehen substanssiosaamisalueella ja osa aivan erilaisissa tehtävissä.

Organisaation tarjoamien tuotteiden ja palveluiden vaatima suuri tiedon määrä ei suosi ”yksinäisen ratsastajan” työtappaa. Asiantuntijaorganisaation tehokas toiminta vaatii ryhmätyötä ja valmentajuutta. Työskentely on muuttunut perinteisestä hierarkkisesta työskentelystä verkostomaiseen työskentelyyn, jossa ihmisten ja ryhmien väliset suhteet riippuvat kulloinkin työn alla olevasta työtehtävästä. Esimiestyön pitää kehittyä valmentamisen suuntaan. Valmentamisessa esimiehen tehtävä on auttaa johdettaviaan pääsemään mahdollisimman hyviin tuloksiin huolehtimalla ryhmien ja henkilöiden tehtävien ja roolien selkeydestä, motivaatiosta ja henkisistä voimavaroista. (Havunen, 2007, 16-17) Toimiessaan coachin roolissa esimies tukee työntekijöitään yksilöllisesti jokaiselle mahdollisimman sopivalla tavalla, joka maksimoi työntekijän edellytyksiä onnistua, oppia ja voida hyvin. Esimies antaa työntekijöilleen tilaa toimia ja hyväksyy, että tehtävän suorittamiseen voi olla monia erilaisia toteuttamistapoja, jotka kaikki johtavat tavoiteltuun lopputulokseen. Esimies uskoo työntekijänsä voimavaroihin ja keskusteluissa keskittyy täysin työntekijän tarpeisiin ja ajatuksiin. (Carlsson & Forssell, 2012, 35-39)

Kirjallisuuden perusteella valmentava johtaminen ja coaching ovat eri asioita. Ero on kuitenkin varsin häilyvä eikä asiaan enempää perehtymättömältä esimieheltä ole järkevää edellyttää liian syvällistä osaamista alueen teoreettiseen tietoon. Yhteistä näille johtamistavoille on kuitenkin johdettavien huomiointi yksilöinä, heidän yksilöllisten vahvuuksien tukeminen ja kehittämisalueiden vahvistaminen. Valmentavassa johtamisessa annetaan tilaa johdettavalle, eikä puututa liiaksi tehtävien toteuttamistapaan, vaan huolehditaan siitä, että tavoitteet ovat varmasti johdettavien tiedossa ja heidän motivaationsa on mahdollisimman korkea. Mikäli Trafissa halutaan valmentava johtaminen tai coaching johtamisosaamisen osa-alueeksi, kannattaa asia pitää mahdollisimman yksinkertaisena ja keskittyä yksilön huomioimiseen ja motivointiin.

Johtamisen uusi psykologia korostaa ajatusta, jossa johtaminen ei ole substantiivi vaan verbi, ja johtajat eivät ole muiden yläpuolella olevia ihmisiä. Johtaminen ei ole asema tai titteli vaan osa prosessia, jossa johdettavien roolia ei voi sivuuttaa. Johdettavat kuitenkin todellisuudessa tekevät pääosan yhteisistä työtehtävistä. (Haslam & Reicher & Platow, 2012, 38) Johtajuutta voi oppia. Erilaisten johtamiskäytäntöjen oppiminen on helppoa, mutta haasteellisempaa on oman aidon persoonansa tunnistaminen, oman johtajuuden löytäminen ja ihmisten arvostaminen. Johtajuuden kehittyminen ei ole yksilölaji. Rakenteiden ei saa antaa tappaa johtajuutta. Ihmisten johtamiseen ei sovi yksinkertaistetut toimintamallit, vaan siinä vaaditaan persoonan tuntemusta sekä oman että johdettavan. (Aaltonen, 2011, 32) Tapio Aaltonen nostaa esiin monia tärkeitä ja samalla vaikeita asioita, joita johtajan pitää huomioida kehittäessään itseään paremmaksi johtajaksi. Johtamisen kehittämisohjelman yhdeksi tavoitteeksi voidaan ainakin valita toimintatapa, jossa esimiehet saavat keskustella keskenään ja näin kehittää osaamistaan yhdessä. Ihmistuntemusta ja esimiesten oman persoonallisuutensa ymmärtämistä kannattaa myös tavoitella kehitettäessä viraston esimiehiä.

Työhyvinvointi on aina asiayhteydessä työorganisaatioon ja johtamiseen. Kansallinen valtavirtaselitys työhyvinvoinnin syntymiseen tai puuttumiseen painottaa psykososiaalisen ja fyysisen työympäristön lisäksi esimiesvuorovaikutusta. Selitystä voidaan pitää kapeana ja esimiehen kannalta epäoikeudenmukaisenakin. Selitys ei huomioi syy-seuraussuhteita eikä koko työyhteisön vaikutuksia työhyvinvoinnin kokemukseen. Työhyvinvointia voi selittää myös mallilla, joka huomioi työorganisaation, yleisen päätöksenteon, eritasoisista esimiehistä muodostuvan johtamisjärjestelmän, organisaatiokulttuurin ja organisaation sisällä tapahtuvan oppimisen. (Tarkkonen, 2012, 15-16) Johtaja vastaa johdettavan työyksikkönsä tavoitteiden toteutumisesta. Tavoitteiden saavuttamisella mitataan johtajan onnistumista. Johtaja saa kiitosta, kun tavoitteet saavutetaan, mutta johtaja joutuu myös helposti syntipukiksi, kun tavoitteet jäävät saavuttamatta. Vastuunkanto koko työyksikön onnistu-

mista saattaakin olla yksi syy siihen, että johdon vaihtuvuus lisääntyy työpaikoilla. (Lönnqvist, 2007, 110)

Työhyvinvointia ei voi ohittaa, kun puhutaan johtamisen kehittämisestä. Työhyvinvointi on avaintekijä, kun luodaan innostusta ja motivaatiota työyksikköön. Työhyvinvoinnilla tiedetään olevan vaikutusta tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Usein työhyvinvoinnilla käsitetään asioita ja ilmapiiriä, jonka esimies johtamistyöllään saa aikaan omaan työyksikköönsä. Esimiehen osalta asia saattaa joskus muuttua raskaaksi, koska hänen osalleen saattaa jäädä rooli, jolla varmistetaan muiden viihtyvyys esimiehen viihtyvyyden kustannuksella. (Lönnqvist, 2007, 110-115)

Esimies saattaa joutua sovitteluun jatkuvasti jonkun hankalasti käyttäytyvän työntekijän tekemisiä, jotta muu yksikkö pystyisi jatkamaan työskentelyään hyvällä mielellä ja tehokkaasti. Trafin johtamisosaamisiin kannattaa yleisen työhyvinvoinnin johtamisen lisäksi ottaa myös omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Esimies pystyy vaikuttamaan johdettavien hyvinvointiin paremmin, jos hän itsekin voi mahdollisimman hyvin. Mitenkään vähättelemättä työhyvinvoinnin merkitystä, työhyvinvointi on myös muotisana, jota ilman ei uskottavaa johtamisen kehittämisohjelmaa voi rakentaa.

3.5.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen ja ammattitaidon merkitys on kasvanut sitä mukaa, kun perinteiset teolliset työpaikat ovat vähentyneet ja erilaiset asiantuntija- ja palvelutehtävät ovat lisääntyneet (Helsilä & Salojärvi, 2009, 145) Organisaatiot taistelevat osaajista. Tämä osoittaa osaamisen hallinnan tärkeyden kaikille organisaatioille (Boudreau & Ramstad, 2008, 40). Oppivassa organisaatiossa on sekä organisaatio- että yksilötasolla pohdittu oppimisen tukea, suuntaa, esteitä sekä keinoja. Oppivassa organisaatiossa arvioidaan sekä organisaation että yksilön osaamista ja oppimista. Ikäjohtamisen kannalta osaamisen johtaminen on hyvin paljon oppivan organisaation toimintatapojen kaltaista. Ikäjohtamisessa osaamisen johtamismallia sovelletaan siten, että osaamisen ja oppimisen painotuksia sekä työkaluja pohditaan sen mukaan, minkä ikäisestä työntekijästä kulloinkin on kyse. Osaamisen johtamisen lähtökohtana on aina organisaation strategia ja tavoitteet. Työssä oppiminen on helpoin ja tehokkain keino osaamisen lisäämiseen. (Kiviranta, 2010, 142-148). Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen sekä kokemuksen hyödyntäminen ovat tulleet tärkeiksi tekijöiksi kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta. Organisaatioissa muutosvauhti on nykyään niin suuri, että henkilöstön osaamisvajheet saattavat estää tarpeellisten muutosten tekemisen tai niiden onnistumisen (Lankinen & Miettinen & Sipola, 2004, 33-36). Osaamisen

johtamiseen tarvitaan esimiehiltä taitoa. Osaamisen johtamisessa korostuu liikkeenjohdolliset ja ihmisten johtamisen taidot (Viitala, 2004, 137).

Työelämän koetaan muuttuneen kiireelliseksi. Pitkiksi venyviä työpäiviä ja riittämättömyyden tunnetta pidetään syinä stressiin ja loppuun palamiseen. Esimiesten roolia kiireen ehkäisyssä korostetaan. Joidenkin näkemysten mukaan kiire ja stressi saattavatkin johtua osaamisen puutteesta. Töitä ei välttämättä ole liikaa suhteessa työpäivän pituuteen vaan suhteessa henkilön osaamiseen. Puutteellinen ammattitaito, kyvyttömyys organisoida tai priorisoida työtehtäviä saavat aikaan riittämättömyyden tunteen, joka vähitellen tuhoaa työkuoron. Osaamattomuuden ongelma näkyy työelämässä monin tavoin. Yritysjohtajia luopuu melko nuorina vastuullisista tehtävistään, koska he eivät enää halua uusia haasteita. He ovat menettäneet joko kyvyn tai halun oppia uutta. Monet pyrkivät ennenaikaiselle eläkkeelle, koska kipinä oppimiseen on kadonnut ja työelämässä mukana pysyminen on alkanut tuntua rasittavalta. Monet työelämässä sivuun siirtyneet kuitenkin haluavat siirtymisensä jälkeen oppia jotain aivan uutta. On mahdollista, että kyse onkin siitä, että työelämässä ei ole ollut mahdollisuutta uuden oppimiseen. (Helsilä, 2009, 76-77)

Trafi perustettiin fuusioimalla neljä vanhaa virastoa. Virastoa perustettaessa lakiin kirjattiin virastolle uusia tehtäviä, joita mikään aiemmista virastoista ei ollut siihen mennessä tehnyt. Virastossa tiedetään, että uusien tehtävien määrä lisääntyy lähitulevaisuudessa. Uusia tehtäviä virasto saa ainakin ympäristöasioihin, liikenteen tietojärjestelmiin ja itse ohjautuviin kulkuneuvoihin liittyen. Liikennesektorilla tehdään jatkuvasti uusia innovaatioita ja Liikenne- ja viestintäministeriö on linjannut, että Suomesta halutaan uusien liikenneinovaatioiden kokeilumaa. Perinteisille turvallisuus- ja rekisteriviranomaisille uudet tehtäväalueet eivät ole tuttuja, mutta niiden parissa pitää pystyä työskentelemään hyvinkin nopeasti. Osaamisen johtaminen tulee lähivuosina olemaan yksi tärkeimmistä johtamisen osa-alueista virastossa. Johtamisen kehittämisohjelman kanssa samanaikaisesti rakenteilla oleva osaamisen johtamisen malli, pitää saada näkyviin Trafian päivittäisessä johtamisessa.

3.5.3 Johtaminen ongelmatilanteissa

Työyhteisöjen sisäiset inhimilliset ristiriidat ovat usein monimutkaisia ja hankalia ratkoa. Ne ovatkin monesti organisaation vaikeimpia ongelmia. Esimiehen tehtävä on puuttua työtehtävien sujuvuutta haittaaviin ongelmiin. Johtamisella saattaa olla myös ratkaiseva rooli ristiriitojen syntymisessä (Järvinen, 2004, 13-16). Työntekijät voidaan persoonallisuksiensa mukaan jakaa useaan erilaiseen tyyppiin. Persoonallisuutta voidaan tarkastella kahdeksan eri preferenssin kautta ihminen voi olla ekstrovertti tai introvertti, tosiasialli-

nen tai intuitiivinen, ajatteleva tai tunteva, järjestelmällinen tai spontaani. Jo näillä ominaisuuksilla voidaan löytää kuusitoista erilaista persoonallisuustyyppiä. Esimies voi saada johdettavakseen kovin erilaisia persoonallisuuksia. Jotkut persoonallisuustyypit ovat keskenään niin erilaisia, että ristiriitatilanteita työpaikoilla ei voida välttää (Brandt, 2011, 18-29). Jos työpaikalla syntyneet riidat saadaan ratkaistua ajoissa, voidaan päästä tilanteeseen, jossa riitelee vain asiat eivätkä ihmiset. Jos työstä johtuvat riidat jäävät ratkaisematta, niihin sekoittuu työasioiden lisäksi ihmisten väliset suhteet. Erimielisyyksien ratkaisemisessa mahdollisimman varhainen ongelmiin puuttuminen ja asian puheeksi ottaminen on olennaista. (Havunen & Lavikkala, 2010, 17)

Ristiriitojen ratkaisukyvyyn tarve on näkynyt Trafín päivittäisessä johtamisessa. Sama tarve näkyy myös työilmapiirikyselyjen tekstivastauksissa. Työilmapiirikyselyjen perusteella osa viraston sisäisistä ristiriidoista syntyy huonoksi koetun johtamisen takia ja osa siksi, että työyksikön henkilöstö ei tule keskenään toimeen. Johtamisosaamisissa nämä tarpeet voidaan jakaa kahdeksi eri osaamiseksi. Johtamisesta syntyvät ristiriidat voivat johtua monestakin epäonnistumisesta johtamistyössä. Usein erimielisyyksiä ei pystytä välttämään, mutta niiden kehittyminen riitelyksi voidaan helposti välttää kunnioittavalla ja toiset huomioivalla käyttäytymisellä ja vuorovaikutuksella. Johtajan käyttäytymisessä se voi tarkoittaa itsetunnon kehittämistä ja omasta jaksamisesta huolehtimista. Väsyneenä ja epävarmana saattaa helposti lähteä ratkomaan hankalia tilanteita väärällä tavalla.

Työpaikoilla ja niiden ympäristössä tapahtuva jatkuva muutos tekee organisaatioista herkempiä konflikteille. Ristiriitojen käsittelystä tulee yhä keskeisempi osa esimiehen tehtäviä (Järvinen, 2004, 59). Trafissa on toteutettu monia suuria muutoksia, joista liikennehallinnon virastouudistus ja siihen kuuluva Trafín perustaminen vuoden 2010 alussa on suurin. Virastossa on muutettu organisaatiota jo kahteen kertaan vuosina 2010 ja 2011, vaikka virastolla ei ole ikää vielä kahta vuotta. Viraston ylin johto on kertonut, että organisaatiota on vielä muutettava, jotta organisaatiomalli mahdollistaisi Trafín nykyisten ja uusien tehtävien toteuttamiseen. Viraston esimiehet ovat päässeet käytännössä toteuttamaan muutoksen johtamista ja näyttää siltä, että taitoja tarvitaan vielä jatkossakin. Henkilöstökyselyistä selviää, että muutosjohtamisessa voitaisiin onnistua nykyistä paremmin. Liikennejärjestelmässä teknologian kehitys varmistaa sen, että osaamisen johtamisen lisäksi Trafín esimiehet pääsevät jatkuvasti harjoittamaan muutoksen johtamista. Muutokseen liittyvä inhimillinen reaktio vastustaa uusia asioita saa helposti aikaan ristiriitoja. Henkilöstö reagoi muutokseen eri tavoilla ja henkilöstö sopeutuminen ja uuteen oppiminen tapahtuu eri nopeuksilla. Trafín esimiehillä pitää olla osaamista hankalienkin muutostilanteiden johtamiseen.

Työntekijän heikko työsuoritus voi johtua monesta syystä. Työntekijän osaaminen voi olla puutteellista joko epäonnistuneen perehdyttämisen tai tapahtuneiden muutosten takia, henkilöiden kyky tai halu selviytyä työstään voi olla heikentynyt terveydellisten tai sosiaalisten syiden takia, työntekijä voi olla väsynyt tai jopa laiska tekemään tehtäviään. Esimiehen tehtävä on selvittää, mistä alisuoriutuminen johtuu ja auttaa työntekijää pääsemään toivotulle tasolle suorituksessaan. (Haapalainen, 2005, 82-85) Suomessa päihteiden käytöstä johtuvat ongelmat ovat hyvin yleisiä työsuhteen päättymisen syitä. Päihteiden käytöstä voi seurata myöhästelyjen ja työtehtävien laiminlyöntien lisäksi erilaisia työturvallisuuden tai yrityskuvaan vaikuttavia ongelmia. Päihdeongelmiin puuttumiseen koetaan usein hankalaksi, mutta esimiehen on puututtava ongelmaan sellaisen havaitessaan. (Havunen & Lavikkala, 2010, 139-140)

Liikenteen turvallisuusvirastossa työskentelee 550 tavallista suomalaista työntekijää. Olisi itsensä huijaamista väittää, että Trafissa ei olisi henkilöstöä, joiden työsuorituksessa on huomautettavaa terveydellisten tai sosiaalisten syiden takia. Trafien kokoisessa työpaikassa löytyy varmuudella useita henkilöitä, joilla on työtehtäviin vaikuttavia ongelmia päihteiden käytön takia. Varmasti jokaisessa työyhteisössä esimiehet tarvitsevat osaamista henkilöstön tukemiseen näissä hankalissa elämäntilanteissa. Esimiehen tulee tunnistaa omasta henkilöstöstään päihdeongelmaiset ja ne, joiden työsuoritus on jostain muusta syystä muuttunut heikommaksi. Esimiesten pitää tunnistamisen lisäksi osata toimia näissä haastavissa johtamistilanteissa.

3.5.4 Kehityskeskustelut, palaute ja viestintä

Trafissa käydään vuosittain kaksi kehityskeskustelua esimiehen ja johdettavan välillä. Keväällä käydään tuloskeskustelu, jossa tarkastellaan kuluneen vuoden tavoitteiden saavuttamista, onnistumisia ja epäonnistumisia sekä asetetaan henkilökohtaiset tavoitteet tulevalle vuodelle. Syksyllä on osaamiskeskustelu, jossa arvioidaan henkilöiden osaamista suhteessa työtehtävän osaamisvaatimuksiin, suunnitellaan tulevaisuuden työuraa, sovi-taan osaamisen kehittämistoimenpiteistä sekä keskustellaan esimiestyön onnistumisista ja kehittämiskohteista.

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa johtamista. Esimiehelle kehityskeskustelu on keino varmistaa, että johdettava on perillä tavoitteestaan, ja että johdettavan työhön ja asioihin on paneuduttu. Kehityskeskustelu on esimiehen ja johdettavan välistä viestintää (Vilpola 2002, 19). Kehityskeskustelu voi olla tehokas tapa tehdä organisaation strategiaa ymmärrettäväksi. Kehityskeskustelu voi olla tehokas työkalu muutosjohtamisessa tai kulttuurin

muokkaamisessa, jos keskustelussa luodaan kaikille yhteistä kehitystarinaa omasta organisaatiosta (Lindholm & Pajunen & Salminen, 2012, 29-53).

Henkilöstökyselyissä osa vastaajista piti esimiehen kanssa käymiään kehityskeskusteluja huonoina tai turhina. Joku vastaajista ei edes muistanut käyneensä kehityskeskustelua. Kehityskeskusteluihin käytetään Trafissa kokonaisuudessaan varsin paljon työaikaa. Jos tästä työajasta ei saada merkittävää hyötyä virastolle, voidaan toimintaa pitää tehottomana. Kehityskeskusteluja ei kuitenkaan olla lopettamassa tehottomina, vaan niiden merkitystä ollaan lisäämässä osaamisen johtamisjärjestelmän myötä. Syksyisin käytävä osaamiskeskustelu tulee tämän hetken tiedon perusteella olemaan avainasemassa Trafian osaamisen johtamisessa. Kehityskeskusteluosaaminen on tärkeä osaaminen trafilaisen esimiehen työkalupakissa.

Riippumatta johtajan johtamistavasta, johtajan tulee olla mahdollisimman paljon vuorovaikutuksessa johdettaviensa kanssa. Palautteen antaminen on esimiehelle tärkeä työkalu. Korjaava palaute auttaa johdettavan oppimista ja positiivisella palautteella motivoidaan työntekijöitä. (Hokkanen & Strömberg, 2010, 81-82) Syväjohtamisen viitekehyksen mukaan johtaminen on tavoitteellista vuorovaikutusta. Tavoitteellinen vuorovaikutus liittyy kaikkiin tilanteisiin, joissa on tarkoitus kasvattaa, ohjata, suunnata tai muuten vaikuttaa muiden ihmisten käyttäytymiseen tai toimintaan. (Nissinen, Anttalainen, Kauppinen, 2008, 99) Sisäisen viestinnän tarkoitus on pitää henkilöstö tietoisena mm. organisaation visiosta, strategista, arvoista ja tavoitteista. Viestinnällä edistetään yhteistoimintaa ja parannetaan toiminnan sujuvuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta. (Kauhanen, 2006, 168-170) Johtajan tehtäviin kuuluu huolehtia, että jokainen johdettava tietää tehtävänsä ja tavoitteensa, kommunikoida työn toteuttamisen kannalta tärkeät asiat, sopia pelisäännöistä, kehittää johdettavien osaamista, antaa rakentavaa ja myönteistä palautetta, välittää tietoa organisaatiossa alhaalta ylös- ja ylhäältä alaspäin sekä ratkaista ne ongelmat, joita muut eivät voi ratkaista (Erämetsä, 2009, 28-29) Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys on tullut esille jo monessa yhteydessä johtamisen osa-alueita pohdittaessa. Kirjallisuudessa korostuu palautteen ja vuorovaikutuksen merkitys päivittäisessä johtamisessa. Johtajan on osattava antaa palautetta aina, kun siihen tulee tarve tai mahdollisuus. Palautteen antamisen lisäksi johtajan olisi osattava ottaa vastaan palautetta sekä omilta esimiehiltään että johdettaviltaan.

Palaute antaa sekä työntekijälle että esimiehelle tietoa suoriutumisesta ja siitä, missä kukaan on hyvä. Palautteen tavoitteena on kiinnittää huomiota seikkoihin joissa on parantamisen varaa ja kannustaa kehittymään. Palaute on kehittämisen energialähde ja sitä kannattaa antaa jatkuvasti. Palautteen tulee kulkea molempiin suuntiin esimiehen ja työntekijän

välillä. Palautteen annossa palautteen laatu, määrä ja aika ovat tärkeitä. (Meretniemi, 2012, 105-107) Googlen maajohtaja Petri Kokko korostaa palautteen ja kommunikoinnin merkitystä johtamisessa. ”Googlella on porukka, joka osaa oman asiansa paremmin kuin kukaan johtaja voi koskaan osata, siksi riittävä kommunikaatio ja vuorovaikutus on oleellista” (Hirvikorpi & Korhonen, 2009, 89-90).

Trafin osaamiskeskustelulomakkeessa on kohta palautteen annolle. Tässä kohdassa on tarkoitus antaa palautetta työntekijältä esimiehelle esimiehen toiminnasta. Muu osa kehityskeskusteluista on palautteen antoa esimieheltä työntekijälle. Viraston kehityskeskustelukäytäntö varmistaa ainakin jossain määrin palautteen antamisen kaksi kertaa vuodessa. Tämä ei kuitenkaan ole riittävän usein eikä kehityskeskusteluja mielletäkään suoranaisesti palautteen antamiseksi. Kehityskeskusteluista huolimatta henkilöstö oli nostanut palautteen antamisen esille työilmapiirikyselyissä.

Johtajalle on suunnattoman suuri etu, jos hän kykenee esittämään asiansa vakuuttavasti sidosryhmille, omalle henkilöstölleen, suurille kuulijajoukoille ja tarvittaessa television katsojille. Joskus uskotaan, että natsojen määrä kauluksessa takaa viestin perille menemisen. Asia ei kuitenkaan ole niin, vaan ilmaisun selkeyttä on harjoitettava kaikissa yhteisöissä. (Aaltonen, 2011, 327)

Trafin tehtävät ovat valtakunnallisesti merkittäviä ja suurta yleisöä kiinnostavia, koska lähes jokainen suomalainen on jollan tavalla tekemisissä Trafin kanssa. Trafilaisen esimiehen on tarvittaessa pystyttävä esiintymään mediassa ja suurten kuulijajoukkojen edessä. Esimiehen esiintymistaitoa tarvitaan myös pienemmissä tilanteissa ainakin oman yksikön edessä esiinnyttäessä. Esimiehen viestintäosaamiseen pitää kuulua myös esiintymiskyky suurille joukoille.

3.6 Ehdotus johtamisosaamisen osa-alueiksi

Trafin johtamisen osa-alueet päätetään viraston johtoryhmässä. Kehittämishankkeessa käytännössä edetään siten, että tutkimustyön perusteella projektipäällikkö esittelee ehdotuksen johtamisen osa-alueista projektin ohjausryhmänä toimivalle viraston johtoryhmälle (KUVA 3). Johtamisen osa-alueista tutkimuksessa nousi esille useita osaamisia. Käytännössä osaamisia kannattaa ryhmitellä muutaman otsikon alle, jotta osaamisalueista saadaan selkeämpi kuva ja johtoryhmän on helpompi arvioida tutkimustyön tuloksia. Tässä vaiheessa hanketta osaamiset jaetaan kolmeen ryhmään: yleisiin, Trafin toimintaan liittyviin ja haasteellisiin johtamisosaamisiin.

3.6.1 Yleiset johtamisosaamiset

Yleisiin johtamisosaamisiin luetaan sellaiset osaamiset, joita voidaan hyödyntää muissakin organisaatioissa kuin Trafissa. Yleiset johtamisosaamiset ovat esimiehen perusosaamisia. Yleisistä johtamisosaamisista voidaan aloittaa uusien esimiesten valmentaminen.

Yleisiksi johtamisosaamisiksi johtoryhmälle esitetään:

- ymmärrys esimiehen tehtävistä ja roolista
- työlainsäädäntö ja virkaehtosopimus
- Trafin johtamiskäytännöt
- esiintymistaito
- itsensä kehittäminen johtajana
- työhyvinvointi

3.6.2 Trafin toimintaan liittyvät johtamisosaamiset

Osa johtamisosaamisista on osittain kaikkiin organisaatioihin sopivaa, mutta jokaisella organisaatiolla on johtamiseen vaikuttavia toimintamalleja. Näitä osaamisia yhdistää Trafin eri ohjeistuksista tulevat vaatimukset. Trafin toimintamallien tuntemus varmistaa osittain yhdenmukaiset toimintatavat kaikkien esimiesten kesken. Yhtenäisillä toimintatavoilla pyritään varmistamaan tasapuolinen kohtelu koko viraston henkilöstölle. Toimintamalleilla voidaan myös nopeuttaa ja helpottaa esimiesten työtä, koska kaikkia tilanteita ei tarvitse ratkaista oman pohdinnan perusteella, vaan osa johtamistehtävistä on suunniteltu jo valmiiksi. Trafin toimintaan liittyviä osaamisia ovat:

- viraston strategia
- Trafin tavoitteet ja tehtävät
- kehityskeskustelut Trafissa
- viraston palkkausjärjestelmä
- vuosikello
- tulosohjaus
- Trafin hallinto

3.6.3 Haasteelliset johtamisosaamiset

Haastavat johtamistilanteet ja kehittyneemmät johtamismenetelmät voisivat kuulua yleisiinkin johtamisosaamisiin. Tähän kategoriaan on kuitenkin kerätty niitä johtamisosaamisen osa-alueita, joita voidaan pitää kokeneemman esimiehen osaamisina. Esimiehiä valmentettaessa näitä osaamisia opetellaan vasta siinä vaiheessa, kun esimiestyön perus-

teet yleiset johtamisosaamiset ja Trafín toimintaan liittyvät osaamiset ovat jo tuttuja esimiehelle. Haasteellisia johtamisosaamisia ovat:

- valmentava johtaminen
- toimiva työyhteisö
- yhteistyö ja vuorovaikutus työyhteisössä
- muutosjohtaminen
- varhainen välittäminen
- osaamisen johtaminen
- toiminta konflikteissa
- erilaisuus työyhteisössä

3.7 Johtamisosaamisten valinta

Tutkimustulosten esittelyn jälkeen johtoryhmä päätti, minkälaisilla johtamisen osa-alueilla johtamisen kehittämisohjelmaa ryhdytään toteuttamaan. Johtoryhmä kuunteli tarkasti perusteet, joilla hankkeessa päädyttiin ehdottamaan johtamisosaamisia. Johtaminen näyttää kuitenkin olevan aihe, josta jokaisella johtajalla on vahva omiin kokemuksiin, havaintoihin ja toiveisiin perustuva mielipide. Johtoryhmä hyväksyi esitetyt osaamisalueet, mutta vilkkaan keskustelun jälkeen osaamisalueisiin lisättiin vielä muutama tärkeäksi koettu osaaminen:

- talouden johtaminen
- muutosjohtaminen myös Trafín toimintaan liittyviin osaamisiin
- esimiehen ajankäytön hallinta
- Trafín johtamisjärjestelmä
- asiakkuuksien johtaminen
- projektijohtaminen

Aktiivinen keskustelu osoitti sen, että johto on sitoutunut johtamisen kehittämiseen. Se, että johto lisäsi osaamisia viraston johtamisosaamisiin, lisää johdon sitoutumista kehittämishankkeeseen. Vilkas keskustelu ja sen lopputulos osoittaa sen, että johtoryhmä on miettinyt johtamisosaamisia ja johtoryhmällä oli selkeä näkemys johtamisosaamisen tarpeista ja johtamisen tilasta virastossa. Johtoryhmä antoi selkeän mandaatin jatkaa johtamisen kehittämisohjelman rakentamista.

3.8 Mittarit

Johtoryhmä piti tärkeänä, että johtamisen kehittämisohjelman takia ei rakenneta työläitä uusia mittareita. Tavoitteeksi asetettiin, että kehittämisohjelman tarpeisiin voitaisiin käyttää olemassa olevia mittareita. Olemassa olevia mittareita, joilla johtamisen laatua ja onnis-

tumista voidaan mitata, ovat työilmapiirikyselyt ja asiakastyytyväisyystutkimukset. Tulostavoitteiden saavuttamisella ja sairauspoissaoloilla voidaan myös mitata johtamisen onnistumista. Trafissa jo olemassa olevien mittareiden ongelma saattaa kuitenkin olla se, että ne osoittavat kyllä onko johtaminen onnistunut vai ei, mutta niistä ei välttämättä selviä, mikä johtamisessa on epäonnistunut ja mihin johtamisen osa-alueisiin pitää tehdä toimenpiteitä, jotta tuloksia voitaisiin parantaa.

Epämääräisen tuntuiset, mutta tärkeät tavoitteet voivat joskus olla vaikeasti mitattavissa. Näitä vaikeasti mitattavia tavoitteita ovat esimerkiksi yhteistyö, vuorovaikutus, hyvä asiakaspalvelu, kohteliaisuus ja auttamisen halu. Kyse on vastuullisesta toiminnasta ja ihmishuone- ja vuorovaikutustaidoista. (Meretniemi, 2012, 55) Johtaminen voidaan hyvin lisätä Meretniemen listaamiin vaikeasti mitattaviin asioihin. Johtaminen koostuu monista edellä mainituista ihmisten välillä tapahtuvista asioista. Yksi tapa mitata tällaistentavoitteiden toteutumista on 360°-palautemenetelmä. Menetelmässä esimies saa palautteen omasta toiminnastaan alaisiltaan, kollegoiltaan ja omalta esimieheltään sekä tekee itsearviointin. 360°-palautemenetelmässä kaikki arvioinnit tehdään samojen kysymysten avulla. (Meretniemi, 2012, 55) Juhani Kauhasen mukaan henkilöstön kehittämistoimia on mitattava, vaikka se on usein hankalaa. Kehittämistoimien mittaamisessa usein parhaita mittareita ovat erilaiset kyselyt ja haastattelut (Kauhanen, 2006, 154).

Trafissa johtamisen kehittämisohjelmasta toivotaan toimintamallia, jolla kehitetään niitä johtamisen osa-alueita, joissa kulloinkin on eniten kehittämistarpeita. Jos pysytään vain vanhoissa mittareissa, ei tarkkoja kehittämiskohteita saada mittaamalla selville. Johtamisen kehittämisellä saadaan hyötyä virastolle aina, kun esimiesten johtamisosaaminen parantuu, mutta tehokkainta on kehittää osaamista juuri niissä asioissa, joissa on suurimmat osaamisvajeet. 360°-palautteessa esimies saa palautteen omaa johtamiskäyttäytymistään mittaaviin kysymyksiin. Mittaustuloksista on helposti nähtävissä alueet, joissa osaaminen on vahvinta ja joissa kehittämistoimenpiteitä tarvitaan eniten. Jos johtamisosaamisen kehittämiskohteet mitataan työilmapiiri- tai asiakaskyselyillä tai tulostavoitteiden saavuttamisella, on täsmällisten kehittämisaalueiden löytäminen hyvin haastavaa tai ainakin työlästä. Mittarien mittaustuloksia on jollain tavalla tutkittava ja tulkittava ennen kuin tiedetään johtamisen osaamisalueet ja kehittämiskohteet. Johtamisen kehittämisohjelman tueksi hankkeessa päätettiin ehdottaa 360°-palautteen kokeilemistä uudeksi johtamisen mittariksi.

4 Hankkeen tuloksena syntyi Trafín johtamisen kehittämishjelma

Ihmisten johtaminen on ollut ja tulee aina olemaan murroksessa. Ei ole yhtä autuaaksi tekevää mallia, jolla kaikki ihmisten johtamiseen liittyvät haasteet saadaan ratkaistuksi. Valveutuneiden organisaatioiden esimiestyön kehittäminen on muuttunut yksittäisistä valmennuksista jatkuvaksi prosessiksi. (Havunen, 2007, 15) Trafín johtamisen kehittämishjelman pitää vastata kulloinkin tärkeimmäksi koettuihin johtamisen haasteisiin. Johtamista tullaan kehittämään pääasiassa erilaisilla esimiesten valmennustapahtumilla. Tapahtumien aiheet pitää perustua mitattuihin tai ainakin käytännössä koettuihin tarpeisiin. Johtamisen kehittämishjelmassa kannattaa tavoitella toimintamallia, jossa johtamisen osa-alueita voidaan käsitellä Trafille parhaiten sopivalla tavalla. Parhaiten Trafiin sopivan tavan tietävät todennäköisesti Trafín esimiehet itse, koska he tekevät päivittäin johtamistyötä virastossa.

Kehittämishjelmalla voidaan auttaa esimiehiä jaksamisessa ja stressin hallinnassa. Esimiestyöhön kohdistuu paljon paineita, joiden kantamista voidaan jakaa muiden esimiesten kesken. Tilanteissa, joissa luovalla tavalla ja inspiroitumalla pyritään synnyttämään jotain uutta, ja tilanteissa joissa työn onnistumisen paineet ovat kovat, korostuu yhteisön merkitys (Aaltonen, 2011, 93). Johtamisen kehittämishjelmaan liittyvät esimiesten kehittämistapahtumat kannattaa suunnitella siten, että esimiehistä tehdään ohjelman myötä tiivis ja toisiaan tukeva vertaisryhmä. Ryhmänä toimiessaan esimiesten osaamista ja toimintaympäristönsä tuntemusta kannattaa käyttää hyödyksi, kun luodaan virastolle yhteisiä toimintamalleja eri johtamistilanteisiin. Kun esimiehet pääsevät itse kehittämään yhteisiä toimintamalleja, he oppivat pelisäännöt parhaiten, ja vaikuttamalla itse sääntöihin niihin myös sitoudutaan paremmin.

Johtamisosaamisen osa-alueita löytyi runsaasti ja henkilöstökyselyjen perusteella monella osa-alueella on kehittämisen varaa. Viraston työn tulokset ovat olleet riittävän hyviä, joten johtamisen kehittämisessä voidaan edetä pienin askelin. Viraston työn tuloksia mitataan Liikenne- ja viestintäministeriön vuosittain asettamilla tulostavoitteilla. Jos kaikki kehitettävät osa-alueet yritetään laittaa kerralla kuntoon, saattaa esimiesten työtaakka kasvaa kestämättömän suureksi. Pieninä palasina edetessä, esimiesten aikaa voidaan käyttää myös yhteiseen johtamiskäytäntöjen pohdintaan ja kehittämiseen. Saavutettavissa olevista tavoitteista ja mahdollisuudesta vaikuttaa omaan tekemisensä syntyy motivaatiota lisäävä hallinnan tunne (Lönnqvist, 2007, 40-43). Sopivina kokonaisuuksina toteutettuna johtamisen kehittämishjelma voi parantaa myös esimiestehtävissä toimivien työhyvinvointia.

4.1 Toimintamalli

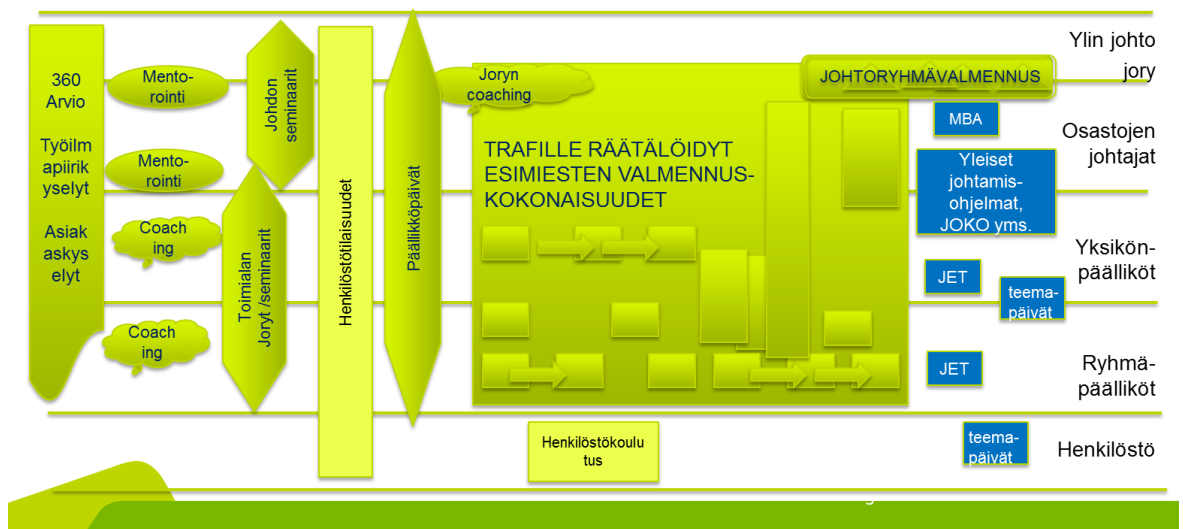
Johtamisen kehittämisohjelmalle oli asetettu muutamia selviä tavoitteita. Yksi tavoite oli esimiestyön yhtenäistäminen koko virastossa, toinen tavoite oli johtamisosaamisen lisääminen koko virastossa, ja kolmas tavoite oli mahdollisuus reagoida niissä osaamisalueissa, joissa oli eniten tarvetta kehittämistoimille. Hankkeen aikana kehittämisohjelman tavoitteeksi tuli esimiesten jaksamisen ja sitoutumisen lisääminen sekä ryhmähengen vahvistaminen ja esimiesverkoston luominen. Esimiesten sitoutumista halutaan vahvistaa sillä, että esimiehet saavat itse olla tekemässä viraston johtamisen pelisääntöjä. Johtamisen kehittämisohjelma halutaankin luoda viitekehykseksi, jossa on tilaa tuottaa sisältöjä kehittämisohjelmaa toteutettaessa.

Johtamisosaaminen koostuu hyvin monista erilaisista osaamisalueista. Johtajia on erilaisia. Erilaiset johtajat omine johtamistyylineen vaativat erilaisia kehittämistoimia osaamisensa lisäämiseksi. Trafín johtamisen kehittämisohjelman tavoite on varmistaa, että Trafín esimiesten osaaminen on riittävällä tasolla viraston tarpeisiin, mutta eritasoisille esimiehille annetaan mahdollisuus kehittää osaamistaan myös viraston ulkopuolisissa ohjelmissa. Trafín ohjelmassa johtamisosaamiseen yhdistetään Trafílaisen toimintatavan tarpeet. On hyvä, jos esimiehet tuovat ulkopuolelta hankittua johtamisosaamista kehittämään viraston johtamista. Johtamisen kehittämisohjelma on kuvattu alla (KUVA 4).

Johtamisen kehittäminen Trafíssa



Johtamisen kehittäminen Trafíssa perustuu johtamisarviointiin. Kehittämisen selkärangan muodostaa ...Trafílle räätälöity moduloitu valmennuskokonaisuus sekä erilaiset johtamisen foorumit (koko Trafín yhteinen, eri tasojen johtajien omat foorumit). Johtoryhmien kehittämisessä lähestymistapana on johtoryhmävalmennus. Johtamisen ja oman kehittymisen tueksi tarjotaan myös yksilö- ja ryhmäohjausta (coaching), mentorointia sekä mahdollisuutta osallistua ulkopuoliseen avoimeen koulutustarjontaan.



KUVA 4. Johtamisen kehittämisohjelman kuvaus

Johtamisen kehittämisohjelmaan on haluttu uusien toimintamallien lisäksi liittää kaikki ne virastossa olleet foorumit ja kehittämismahdollisuudet, jotka halutaan edelleen säilyttää. Näitä ovat erilaiset seminaarit ja perinteiset päällikköpäivät sekä henkilöstötilaisuudet.

4.2 Teemat ja moduulit

Trafin johtamisosaamiseen kuuluvia teemoja löydettiin hankkeessa runsaasti. Lopulliseen kehittämisohjelman kuvaukseen päätyi yli seitsemänkymmentä teemaa, joista jotkut ovat keskenään päällekkäisiä. Teemat jaettiin seitsemääntoista moduuliin. Moduuleja voidaan vapaasti yhdistää esimiesvalmennuksissa. Moduuleja voidaan tarvittaessa toistaa eri esimiesryhmille. Moduuleilla varmistetaan se, että eri aikaan tiettyyn asiaan perehtyneet esimiehet, pystyvät toimimaan yhdenmukaisesti viraston eri osissa. Moduuleilla pystytään jäsentämään johtamisen osa-alueet sellaisiin kokonaisuuksiin, joita voidaan kehittää samanaikaisesti. Trafin johtamisen kehittämisohjelman moduulit ja teemat on esitetty oikeissa kuvassa (KUVA 5).

Esimiesvalmennuksen teemat Trafissa

Oheessa on kuvattu esimiesvalmennuksen mahdollisia teemoja moduuleina. Moduuli koostuu 4-7- teemasta. Moduuleita on 17 ja niitä voi yhdistellä eri tavoin ja muodostaa niistä valmennuskokonaisuuksia. Irrallisten valmennuspäivien toteutuksen sijaan on hyvä rakentaa oppimista tukevia prosesseja.



KUVA 5. Esimiesvalmennuksen teemat ja moduulit

Teemojen ryhmittelyssä ja moduulien rakentamisessa käytettiin hyväksi koulutuskumppanin osaamista toteutetuista esimiesvalmennuksista.

4.3 Mittarit

Virastossa on käytössä mittareita, joita voidaan käyttää johtamisen mittaamiseen. Käytössä olevista mittareista mitään ei ole suunniteltu juuri johtamisen mittaamiseen, vaan niistä on tehtävä tulkintoja johtamisen onnistumisen mittaamiseksi. Näitä jo olemassa olevia mittareita ovat työilmapiirikyselyt, asiakastyytyväisyyskyselyt ja työterveyshuollon tunnusluvut. Johtamistyöllä voidaan vaikuttaa suuresti näiden mittareiden mittaustuloksiin, mutta usein täsmällisten syiden löytäminen mittaustulosten takaa, on vaikeaa. Kehittämishankkeessa ehdotettiin viraston johtoryhmälle 360^o-palautteen ottamista uudeksi mittariksi johtamisen arviointiin. Esitys hyväksyttiin, ja ensimmäinen 360^o-mittaus haluttiin toteuttaa mahdollisimman pian.

5 Johtamisen kehittämisohjelman käynnistäminen

Trafissa korostetaan projektimaista työskentelyä. Henkilöstöä kannustetaan tekemään mahdollisimman monet työtehtävät projekteina. Viraston johto uskoo, että projekteina tehdyt hankkeet toteutuvat tehokkaammin kuin muilla tavoilla toteutetut hankkeet. Johtamisen kehittämisohjelma toteutettiin myös Trafian mallien mukaisena projektina. Projektisuunnitelma on opinnäytetyön liitteenä (LIITE 6).

5.1 Projektin organisointi

Projekti oli esimiesten kouluttamista, joten projekti organisoitiin viraston henkilöstöosastolla siten, että projektipäällikkönä toimi opinnäytetyön tekijä ja kaksi muuta projektiryhmään kuulunutta henkilöä olivat Trafian koulutusasioiden parissa työskentelevät henkilöt koulutussuunnittelija ja henkilöstön kehittämisestä vastaava ryhmäpäällikkö. Kolmen hengen työryhmän avuksi päätettiin hankkia Trafian ulkopuolinen kumppani, jolta toivottiin projektiin koulutusosaamista sekä hallinnolliseen työhön tekijöitä. Ulkopuolisen kumppanin valintaa ennen oli pääpiirteissään ratkaistava kehittämisohjelman toteutustapa, koska toteutustapa vaikutti merkittävästi siihen, minkälaista kumppania hankkeessa tarvittiin. Johtamisen kehittämisohjelman lopullinen toteuttamismalli päätettiin suunnitella yhdessä koulutuskumppanin kanssa.

5.2 Kumppanin valinta

Laki julkisista hankinnoista säättää hyvinkin tarkasti, miten julkisten organisaatioiden tulee toteuttaa hankintansa. Lain mukainen hankinta on helppo toteuttaa silloin, kun hankitaan kappaletavaraa tai selkeitä yhdellä mahdollisella tavalla tuotettavia palveluita. Johtamisen kehittämisohjelmaan haluttiin saada kumppanilta käytännön kouluttamisen lisäksi koulu-

tusosaamista ja uusia ajatuksia. Uusien ajatusten kilpailuttaminen osoittautuikin aluksi hyvin hankalaksi. Kumppanin kilpailutukseen päätettiin pyytää lisävoimia ja projektiryhmän saatiin avuksi Trafín hankinnoista vastaavan lakimiesryhmän päällikkö.

Kilpailutusta suunniteltaessa päädyttiin ainakin Trafissa uudenlaiseen ratkaisuun. Päätettiin ottaa yhteyttä kaikkiin valtion hankintayksikkö Hanselin kilpailuttamiin johtamiskoulutusta tai -konsultointia tarjoaviin kumppaneihin. Näitä palvelun tarjoajia oli seitsemän. Projektipäällikölle kirjoitettiin muistirungoksi lyhyt kuvaus tulevasta kehittämisohjelmasta. Projektipäällikkö soitti kaikille seitsemälle kumppaniehdokkaalle ja esitteli kirjoitetun kuvauksen avulla tulevaa hanketta. Tärkeää oli, että esittely oli kaikkien kumppaniehdokkaiden kohdalla mahdollisimman samanlainen. Sillä pyrittiin varmistamaan, ettei kukaan saanut etua tarjouskilpailuun osallistumisessa. Esittelyn jälkeen kumppaniehdokkailta kysyttiin, ovatko he kiinnostuneita ryhtymään Trafín kumppaniksi johtamisen kehittämishankkeessa. Kaikki seitsemän organisaatiota ilmoittivat haluavansa Trafín kumppaniksi.

Kaikki kumppaniehdokkaat kutsuttiin erikseen tapaamiseen Trafisiin. Tapaamisessa esiteltiin palaverin molemmat osapuolet alkavan kehittämissankkeen näkökulmasta. Kaikissa tilaisuuksissa projektipäällikkö esitteli muistirungon avulla suunnitteilla olevan hankkeen ja kumppaniehdokkaille annettiin mahdollisuus esittää hankkeeseen liittyviä kysymyksiä. Hankintalakimies kirjoitti esitetyt kysymykset ja niihin annetut vastaukset muistiin. Esitetyt kysymykset vastauksineen toimitettiin kaikkien seitsemän tapaamisen jälkeen jokaiselle tapaamisiin osallistuneelle organisaatiolle. Tapaamisen jälkeen kumppaniehdokkaille lähetettiin tarjouspyyntö, johon toivottiin ehdotuksia hankkeen toteuttamistavasta.

Tarjouspyyntöön saadut tarjoukset käsiteltiin ja pisteytettiin projektiryhmän ja hankintalakimiehen kesken. Pistettä annettiin hinnan, tarjoajan henkilöstön kokemuksen ja koulutuksen sekä tarjoajan esittämän johtamisvalmennusten toteuttamistavan perusteella. Pisteytys tuotti tuloksen, jolla tarjoajista saatiin valittua Trafín hankkeeseen sopivin tarjoaja. Tarjoajissa oli selviä eroja, mutta kahden eniten pisteitä saaneen tarjoajan ero oli hyvin pieni.

5.3 Käytännön suunnittelu

Koulutuskumppanin valinnan jälkeen aloitettiin kehittämissankelman lopullinen suunnittelu. Kehittämissankelman suunnittelu oli ennen kumppanin valintaa tehty jo hyvin pitkälle. Tässä vaiheessa suunnitelmaan oli tarkoitus tuoda kumppanin osaaminen ja toimintamallit sekä mahdollisuudet mukaan. Ensimmäisten esimiesten valmennustapahtumien suunnittelu aloitettiin myös hyvin pian kumppanin valinnan jälkeen. Osan aikaa kehittämissankelman suunnittelun viimeisiä tarkennuksia ja ensimmäisiä toteutettavia valmennustapahtumia

suunniteltiin samoissa kokouksissa. Kiire ja päällekkäisyys johtuivat siitä, että johtamisen kehittämisohjelma oli alkanut näyttää johdon silmissä hyvin tärkeältä ja ensimmäisiä konkreettisia tapahtumia haluttiin aloittaa mahdollisimman nopeasti. Tästä syystä tullutta kiirettä pidettiin kehittämishankkeessa positiivisena palautteena. Kehittämishankkeen lopulliset kuvaukset syntyivät tässä vaiheessa. Kuvaukset on esitetty kappaleissa 4.1 ja 4.2.

5.4 Toteutuneet valmennukset

Johtamisen kehittämisohjelma käynnistettiin kolmella esimiesten valmennuspäivällä vuoden 2012 keväällä. Tässä vaiheessa käytössä olleet mittaustulokset ovat viraston henkilöstökyselyistä saatuja tuloksia. Ne johtamisen kehittämisohjelman moduulit, joita mittausten perusteella olisi hyvä pyrkiä ensimmäisenä käsittelemään, olivat johtamisen perusta, esiintymis- ja viestintätaidot, hallittu muutos, työyhteisön ja ryhmän johtaminen, vaativat muutoskeskustelut ja toiminta vaikeissa tilanteissa sekä kehityskeskustelut, palkitseminen ja palaute. Lisäksi mittarit osoittivat esimiestyön laadun olevan hyvin vaihtelevaa. Tärkeitä johtamisen osa-alueita löytyi enemmän, kuin kevään ensimmäiset valmennuspäivät mahdollistivat ottaa käsittelyyn. Tärkeimpiä johtamisen kehittämisalueita pohdittiin hankkeen ohjausryhmässäkin ja siellä haluttiin lähteä liikkeelle talouden johtamisen, strategian ja tavoitteiden sekä johtamisjärjestelmän ja vuosikellon moduuleilla mittausten osoittamien tarpeiden lisäksi. Projektiryhmässä päätettiinkin suunnitella heti koko vuodelle kuusi valmennuspäivää. Kolme päivää suunniteltiin keväälle ja kolme päivää syksylle. Viraston johdon sitoutuminen kehittämisohjelmaan mahdollisti kaikkien kuuden päivän toteuttamisen vuoden 2012 aikana. Pääjohtaja priorisoi johtamisen kehittämisohjelman kaikkien muiden tapahtumien yläpuolelle. Valmennuspäivistä sai olla pois vain sopimalla asiasta pääjohtajan kanssa.

Valmennusten suunnittelussa nähtiin tärkeäksi aloittaa heti kehittämisohjelman alussa viraston toimintatapojen luonti yhteisesti kaikkien esimiesten kesken. Trafissa oli tullut esille hankalia esimiestilanteita, joiden ratkaisu ei aina ollut onnistunut esimiesten voimin. Ensimmäisessä valmennuspäivässä päätettiin kuvata esille tulleita hankalia tilanteita ja tehdä ryhmätöinä niihin ratkaisumallit. Henkilöstöosastolta pyydettiin esimiehiä kertomaan tilanteista, joihin olisivat kaivanneet toimintamallia avuksi. Esimiesten kertomat tilanteet kirjoitettiin henkilöstöosastolla tunnistamattomiksi ja kuvattuja tilanteita valmistauduttiin käsittelemään osana ensimmäistä valmennuspäivää. Ensimmäinen valmennuspäivä koostui moduuleista johtamisen perusta sekä johtamisjärjestelmä ja vuosikello. Ryhmätöyt kuuluivat pääasiassa moduuliin johtamisen perusta. Toinen valmennuspäivä koostui moduuleista johtamisen perusta ja valmentava esimiestyö. Kevään kolmannen valmennuspäivän moduulit olivat johtajana kehittyminen ja esimies talouden johtajana. Johdon halus-

ta aloittaa johtamisen kehittämisohjelma mahdollisimman nopeasti ja vaikuttavasti, ensimmäisten tapahtumien suunnittelu piti toteuttaa hyvin nopealla aikataululla. Projektiryhmä suunnitteli kevään kolme ensimmäistä valmennuspäivää heti valmiiksi ja syksyn päivien suunnitelmat jätettiin vielä hiukan avonaisemmiksi. Suunnitelmiin haluttiin jättää tilaa valmennuspäivien palautekyselyjen perusteella tehtäville parannuksille. Vuoden 2012 valmennuspäivien ensimmäiset suunnitelmat ovat opinnäytetyön liitteenä (LIITE 7).

360° -arviointi suunniteltiin osana vuoden 2012 tapahtumien suunnittelua. Trafissa valittiin 360° -arviointiin työkalu, jossa virasto pystyi itse vaikuttamaan arvioinnissa kysyttyihin kysymyksiin. Kysymyksiin haluttiin vaikuttaa siksi, että kyselyn uskottiin tuottavan hyödyllisimmän lopputuloksen, jos kysymyksistä näkyy se, että ne on suunniteltu Trafian esimiehille. Kyselyn suunnittelutuloksena syntyneet Trafian 360° -arvioinnin kysymykset perusteluineen ovat opinnäytetyön liitteenä (LIITE 8).

Ensimmäisessä valmennuspäivässä tehdyt ryhmätyöt, joissa esimiehet pohtivat ratkaisuja käytännössä esille tulleisiin hankaliin johtamistilanteisiin, päättyivät viraston ohjeisiin. Esimiehet pääsivät ryhmänä kehittämään viraston toimintaa sellaiseen suuntaan, minkä itse kokivat hyväksi. Ryhmätyöskentely toteutti kehittämisohjelmalle asetetun tavoitteen siitä, että toimintatapoja kehitetään yhdessä. Käytännössä tavoitteeseen pääsy onnistui yllättävän hyvin, vaikka se aluksi tuntui vaikeasti saavutettavalta tavoitteelta. Kuvatut tilanteet ja niihin ryhmissä tehdyt vastaukset ovat raportin liitteenä (LIITE 9).

Koko henkilöstön valmennusta päätettiin toteuttaa vuoden 2012 syksyllä. Henkilöstön kouluttaminen haluttiin toteuttaa siten, että esimiehet kouluttivat itse omat johdettavansa. Henkilöstön valmennuksen aiheena oli varhainen välittäminen Trafissa. Esimiehille esiteltiin ja opetettiin Trafian varhaisen välittämisen malli. Luentomaisen esittelyn ja keskustelujen jälkeen esimiehet harjoittelivat pienryhmissä puheeksi ottoa erilaisissa hankalissa johtamistilanteissa. Esimiesten valmennuspäivän jälkeen esimiehille jaettiin valmennuspäivässä esitetty koulutusmateriaali esimiesten kommenteilla muokattuna. Esimiesten tehtäväksi jäi perehdyttää oma työyksikkönsä aiheeseen jaetun materiaalin avulla. Henkilöstökoulutuksen toteutustapa valittiin siksi että tapa oli kustannustehokas ja toteuttamistavalla haluttiin vahvistaa esimiesten asemaa omissa työyksiköissään sekä lisätä esimiesten osaamista ja vahvistaa Trafian johtamisen viestintää. Ajatuksena oli, että esimiehet oppisivat jakamaan tietoa omille johdettavilleen.

5.5 Palaute, mittausten tulokset ja kehittäminen

Käytännössä johtamisen kehittämisohjelman ensimmäinen vuosi on tulkittava ohjelman käynnistymiseksi. Hanketta aloitettaessa oletettiin, että ensimmäinen valmennustapahtuma olisi hankkeen käynnistyminen ja seuraava tapahtuma olisi jo hankkeen seuraavaa vaihetta. Ohjelmalle tuli suunnittelun edetessä niin suuria toiveita, että koko ensimmäinen vuosi ja siihen kuuluneet kuusi valmennustapahtumaa sekä esimiesten 360^o -arviointi, jouduttiin suunnittelemaan ja toteuttamaan yhtenä kokonaisuutena, vaikka eri tapahtumat ajoittuivatkin usean kuukauden ajalle.

Esimiesten valmennustapahtumista kerättiin palaute kaikkien tapahtumien päätteeksi. Ensimmäisessä valmennuspäivässä kerättiin päivän aikana fläppitaululle esimiesten toiveita johtamisen kehittämisohjelmalle. Palautteiden perusteella esimiehet olivat pääosin tyytyväisiä toteutettuihin valmennuksiin ja esimiesten 360^o-arviointiin. Hyvät palautteet näkyivät erityisesti kysyttäessä toteutetun tapahtuman hyödyllisyyttä. Palautteissa oli kuitenkin aina ristiriitaisia sanallisia toiveita. Osa esimiehistä toivoi tiiviimpää ja osa välttämään ohjelmaa. Jotkut esimiehistä toivoivat yhden päivän sijasta kaksipäiväisiä valmennusjaksoja, toiset esimiehistä kaipaivat lyhyempiä toteutuksia. Vieraille luennoitsijat olivat hyvin toivottuja ja pidettyjä, mutta Trafín omat puhujat olivat myös yleensä pidettyjä. Esimerkkinä ensimmäisen valmennuspäivän palautteen koonti ja siitä tehty yhteenveto ovat liitteinä (LIITE 10 ja 11) Palautteista voi hyvällä omalla tunnolla todeta, että johtamisen kehittämisohjelman käynnistymiseen oltiin tyytyväisiä, mutta jatkossa pitäisi järjestää eriytyvää valmennusta. Trafín esimiesten osaaminen ja kokemus eivät ole samalla tasolla. Vaikka yhteisissä tilaisuuksissa saadaan luotua esimiesten ryhmähenkeä ja levitettyä esimiesten osaamista toisille esimiehille, osa esimiehistä turhautuu, jos valmennus koetaan vanhan kertaukseksi.

Vuoden 2012 marraskuussa toteutetun työilmapiirikyselyn kokonaistulos oli noussut selvästi aiemmista vuosista. Kyselyn vastausprosentti oli noussut 92 %:n. Viraston tulos oli parantunut edellisen vuoden tuloksesta 0,25 pistettä ollen nyt 3,45. Koko valtionhallinnon keskiarvo oli hieman laskenut 3,38 pisteeseen. Johtamisesta annettujen arvioiden keskiarvo oli Trafissa noussut 3,37 pisteestä 3,52 pisteeseen. Vertailuksi valtionhallinnon keskiarvopisteet johtamisesta oli 3,42. Vuoden 2012 työilmapiirikyselyjen tulokset ovat raportin liitteenä (LIITE 12). Työilmapiirikyselyjen perusteella johtaminen oli parantunut virastossa vuoden 2012 aikana. Kyselyistä ei kuitenkaan pysty päättelemään, oliko parannus johtunut johtamisen kehittämisohjelman käynnistymisestä vai jostain muusta syystä. Yksi yksittäinen sanallinen vastaus toki väitti 360^o-palautteen parantaneen esimiehen toimintaa. Sanallisissa palautteissa näkyi samoja kehittämisen paikkoja kuin aiemmissa

kyselyissä, mutta palautteen määrä ja laatukin näyttivät siltä, että viraston johtaminen ja esimiesten taidot ovat kehittyneet. Työilmapiirikyselyssä kehittämishaasteina korostuivat edelleen organisointi, yhdenvertaisuus, viestintä, yhteiset toimintatavat koko virastossa ja avoimuus. Kehittämiskohteiden lista on huomattavasti lyhentynyt kahdesta aiemmasta kyselystä, mutta listalta on poistunut sellaisiakin kehittämiskohteita, joihin johtamisen kehittämishjelmassa ei ole vielä ehditty reagoida.

Trafin ensimmäinen 360°-palaute osoitti menetelmän tarpeellisuuden virastossa. Tällä mittarilla esimiehet saavat henkilökohtaisen palautteen omasta toiminnastaan. Kaikki muut Trafin mittarit antavat johtamisesta vain yleisiä tuloksia, niiden perusteella yksittäisen esimiehen on vaikea löytää omia vahvuusalueitaan tai kehitettäviä asioita omalle toiminnalleen. Esimiesten saamasta palautteesta tehtiin koko viraston yhteinen koonti (LIITE 13), jota käsiteltiin esimiesten kesken pienryhmissä. Lisäksi jokainen esimies käsitteli omaa palautettaan ulkopuolisen ohjaajan kanssa. Esimiehet tekivät itselleen kehityssuunnitelmat, jotka esiteltiin omalle esimiehelle vuoden 2012 syyskuun osaamiskeskusteluissa. Trafin johtamisen kannalta palaute toimi hyvin, koska kaikki esimiehet saivat tietoa vahvuuksistaan ja kehittämisalueistaan, mutta johtamisen kehittämishjelmaan 360°-palaute toi toivottua vähemmän mitattua tietoa. Palautteet ovat esimiehille henkilökohtaisia ja niistä tehty yhteenveto lähestyy informaatioarvoltaan työilmapiirikyselyistä saatavaa tietoa. Palautteen koonti on varmasti tehty pelkästään johtamiskysymyksistä, joten siltä osin tieto on yleisiä henkilöstökyselyjä käyttökelpoisempaa, mutta ison esimiesjoukon yhdistetty tieto ei pidä sisällään täsmällisiä kehittämiskohteita.

5.6 Kehittämishjelman parantaminen

Ensimmäisen vuoden jälkeen johtamisen kehittämishjelman toteutumisesta on saatu tietoa ja ohjelmalla on pystytty vaikuttamaan viraston johtamiseen. Käytettävissä olevien mittaustulosten ja ohjelman toteutumisesta kerätyn palautteen perusteella kehittämishjelmaa voidaan parantaa varsin helposti.

Ohjelman tavoitteeksi oli asetettu esimiesten ryhmähengen luominen ja tiedon sekä osaamisen siirtäminen esimiesten välillä. Tätä tavoitetta pyrittiin saavuttamaan sillä, että kaikki valmennustapahtumat toteutettiin yhteisesti koko esimieskunnalle. Muutama ryhmätehtävä tehtiin siten, että ryhmät oli jaettu esimiestasojen mukaan, mutta pääosa ryhmätehtävistä tehtiin siten, että ryhmissä oli esimiehiä kaikilta tasoilta ja erilaisilla kokemuksilla. Toteutustapa oli tietoisesti valittu, mutta palaute osoitti sen olleen jostain näkökulmasta huono valinta. Yhteishengen luominen ja tiedonvaihto onnistuu varmasti silloinkin, jos osa tapahtumista on yhteistä ja osa eriytettyä. Vuonna 2013 kehittämishjelmaa toteutetaan

tasoryhmissä sekä esimieskokemuksen että organisaatiotason mukaan. Selvimmin eriytyminen näkyy vuonna 2013 alkavassa esimiesten ryhmätyönohjauksessa. Ryhmäjako tehdään saatujen palautteiden mukaisesti esimiesten tehtävien ja kokemuksen mukaan. Tavoitteena on saada aikaan ryhmiä, joissa käsitellään koko ryhmälle sopivia asioita ryhmälle sopivalla tavalla. Eriytyvää valmennusta esimiesten tarpeiden mukaisesti voidaan myös saada Trafín ulkopuolelta. Johtamisen kehittämisohjelman kuvauksessa on mainittu ulkopuolisia koulutusmahdollisuuksia eritasoisille johtajille, mutta vuonna 2012 kaikki kehittämistoiminta keskittyi Trafín sisäisiin valmennuksiin. Suunnittelu johtamisen erikoisammattitutkintokoulutuksen eli JET-koulutuksen aloittamisesta alkoi vuoden 2012 lopulla ja virastosta on päätetty lähettää potentiaalisia osastonjohtaja vuoroluettelon mukaisesti johtamisen erikoisammattitutkintoa laajempaan JOKO-koulutuksen vuodesta 2013 alkaen. JET-koulutusta suositellaan yksikönpäälliköille ja ryhmäpäälliköille.

360°-palautetta tullaan keräämään jatkossakin. Toistaiseksi ei ole päätetty, millä aikataululla palaute toteutetaan jatkossa. Tämän hetken ajatuksena on toteuttaa 360°-arviointi kahden vuoden välein. Arvioinnissa pitää kehittää raportointia siten, että arviointi tuottaisi yksittäisen esimiehen palautteen lisäksi virastolle yksityiskohtaisempaa tietoa esimiesten osaamistarpeista. Virasto toteuttaa 360°-palautteen ulkopuolisen palveluntarjoajan kanssa, koska Trafilla ei ole käytössään työkalua, jolla palautteen voisi itse kerätä. Ulkopuolinen palveluntarjoaja tuo palautteen antajille myös rohkeutta vastata rehellisesti, koska silloin ei tarvitse pelätä esimiehen saavan tietoonsa yksittäisten vastausten antajia. Tarve täsmällisemmistä raporteista pitää ottaa huomioon hankittaessa seuraavaa arviointia.

Kehittämisohjelman edetessä paineet ohjelmalle todennäköisesti pienenevät. Ohjelmaan liittyvien erilaisten toimenpiteiden väli kannattaisi pitää ensimmäistä vuotta pidempänä. Tapahtumien välinen aika pitää käyttää seuraavan tapahtuman suunnitteluun. Ohjelmaa suunniteltaessa tavoiteltiin sitä, että toteutetut tapahtumat vastaisivat kaikkein akuuteimpiin tarpeisiin virastossa. Ensimmäisen vuoden tapahtumat jouduttiin suunnittelemaan kerralla lähes lopulliseen muotoonsa. Marraskuussa 2012 toteutettu valmennus oli alustavasti suunniteltu yhdeksän kuukautta ennen valmennuksen toteuttamista. On selvää, että marraskuun tilaisuudessa kaikki asiat eivät olleet aivan ajankohtaisia.

6 Ehdotus kehittämisohjelman jatkokehittämiseksi

Johtamisen kehittämisohjelma saatiin Trafissa käynnistymään suunnitellusti. Ohjelmaa on pidetty esimiesten keskuudessa hyvänä, joskin välillä on koettu sen vievän liikaa aikaa muusta tekemisestä. Ohjelman jatkolle on kuitenkin vaarana, että se muuttuu uudesta ja hienosta kehittämisohjelmasta rutiininomaiseksi aikavarkaaksi, jonka tärkeyttä ei enää

tunnusteta. Ilmiö alkoi hieman jo näkyä ensimmäisen toteutusvuoden jälkeen. Ilmiö näkyi lisääntyneinä pyyntöinä olla pois tilaisuuksista jonkun työesteen takia tai toiveena saada pitää lomapäivä valmennuspäivänä. Johtoryhmän osallistuminen valmennuspäiviin oli aluksi sataprosenttista, mutta osa johtoryhmästä ei enää syksyllä 2012 ollut kaikissa tilaisuuksissa mukana ainakaan koko valmennuspäivää. Työilmapiirikyselyistäkin kävi ilmi esimerkin vaikutus toimintaan, johtoryhmän esimerkki helposti rapauttaa esimiesten osallistumismotivaation kehittämistilaisuuksiin. Mielenkiinnon varmistamiseksi kehittämisohjelman eriytyviä osia esimiesten erilaisuuksien mukaan kannattaa vielä entisestään lisätä.

Trafin johtamisosaamisen osa-alueissa on paljon osaamisia, joita tarvitaan kaikkien organisaatioiden johtamisessa. Kehittämisohjelmaa kannattaisi pyrkiä toteuttamaan useamman viraston kanssa yhteisesti. Ainoastaan viraston omia toimintamalleja käsittelevät tilaisuudet on pidettävä viraston sisäisesti. Trafille sopivia kumppaneita yhteiseen kehittämiseen voisivat olla muut saman hallinnonalan virastot. Yhteisellä kehittämisohjelmalla voidaan jakaa koulutuskustannuksia ja ohjelman toteuttamisesta aiheutuvaa työtaakkaa. Valmennustapahtumien mielenkiinto voisi lisääntyä, kun toteutuksesta vastaisi vuorollaan eri virasto. Erilaisten toteutustapojen tuomalla vaihtelulla pystytään pitämään kehittämisohjelmaa mielenkiintoisena ja virkistävänä. Esimiesten osaamisen lisääminen muista virastoista saaduilla kokemuksilla varmasti parantaisi johtamisvalmiuksia kaikissa ohjelmaan osallistuvissa virastoissa.

Kehittämisohjelman toteutukseen kannattaa ottaa avuksi sähköisiä menetelmiä. Videoidut luennot, sähköiset oppimisalustat, itseopiskelumateriaalit ja verkossa tehtävät koetehtävät ovat tuttuja työvälineitä lähes kaikille esimiehille. Näiden menetelmien käyttämisellä saataisiin lisättyä esimiesten osallistumismahdollisuuksia osaamisensa kehittämiseen. Uudet menetelmät tuovat kehittämisohjelmaan vaihtelua ja antavat ohjelmasta nykyaikaisen kuvan. Sähköisiä menetelmiä voi käyttää hyvin myös koko henkilöstön valmentamiseen. Vuonna 2012 toteutettu henkilöstökoulutus, jossa esimiehet valmensivat omat johdettavansa, toteutui kaikissa työyksiköissä, mutta sitä ei koettu henkilöstön valmentamiseksi.

Liikenteen turvallisuusvirastossa on tehty useita organisaatiomuutoksia viimeisen neljän vuoden aikana. Muutostahiti johtuu viraston nuoresta iästä ja viraston perustamistavasta. Luultavasti virasto saavuttaa lopullisen tai ainakin jonkun aikaa toimivan muotonsa lähitulevaisuudessa. Virastossa on suunniteltu strategian päivittämistä seuraavien kahden vuoden aikana. Organisaatiomallin ja strategian muuttumisen myötä virastossa tapahtuvan tekemisen pitää myös muuttua. Tekemisen ja toimintaa ohjaavien periaatteiden muuttumisen myötä johtamisessa pitää saada aikaan muutoksia. Strategian päivittämisen pitää tarkoittaa myös johtamisen kehittämisohjelman päivittämistä. Trafissa kannattaa tutkia joh-

tamisosaamisia uudelleen ja päivittää osaamiset sekä tarkistaa johtamisen kehittämisohjelman sopivuus uusiin osaamisvaatimuksiin. Viraston työilmapiirikyselystä saatavat raportit ovat kehittyneet ohjelman kehittämisen ja viraston raportointiosaamisen lisääntymisen myötä. Seuraavasta työilmapiiritutkimuksesta saa paljon paremmin tietoa kuin johtamisen kehittämisohjelman ensimmäistä versiota tehtäessä. Tähän työhön tehty tutkimus osoitti, että johtamiskirjallisuus vanhenee muutamassa vuodessa. Digitalisaation myötä muuttuvat työskentelyn tavat tuovat koko ajan uusia haasteita johtamistyölle. Virastolle olisi hyödyllistä tutkia uusinta johtamiskirjallisuutta kehittämisohjelmaa päivitettäessä.

Johtamisosaamisen ja johtamistyön mittaamisessa on vielä paljon kehittämisen varaa. Viraston mittareita ei käytetä vieläkään riittävästi johtamisen mittaamisen, ja on vaara, että mittausten perusteella tehtäviä toimenpiteitä kohdennetaan väärin asioihin. Saatetaan yrittää korjata seurauksia syiden sijasta. Trafille voisi olla hyödyllistä perustaa kehittämisohjelmaa pelkästään johtamisen mittaamisen kehittämiseen. Mittareiden puute näkyy johtamisosaamisen tuloksin, että mitattujen oikeiden tulosten sijasta totuutena käytetään käytännön kokemusten kautta saatua näppituntumaa. Joskus näppituntuma osuu oikeaan, mutta todelliset kehittämishaasteet saattavat jäädä huomaamatta.

7 Saavutettiin tavoitteet

Oman onnistumisen arviointi varsin suuren hankkeen toteuttamisessa ei ole tämän opin-
näytteen helpoin osa. Omalle tekemiselle sokeutuu helposti ja omat onnistumiset saatta-
vat näyttää suuremmilta kuin ne todellisuudessa ovat. Yritän kuitenkin arvioida työskente-
lyäni mahdollisimman objektiivisesti perustamalla arvioitani omien havaintojeni lisäksi
saamaani palautteeseen kehittämishankkeen aikana.

Hankkeen lopputuloksena syntyi toimintamalli, johon kuuluu erilaisia tapoja mitata ja kehit-
tää Liikenteen turvallisuusviraston johtamisosaamista, ja osaamisen lisääntymisen avulla
viraston johtamista. Jos johtamiskirjallisuutta haluaa tutkia kriittisesti, voi tulla tulokseen,
että riippumatta organisaatiosta, johtamisosaamiset ovat aina käytännössä samoja. Pai-
notukset saattavat muuttua organisaation tehtävistä, toimintatavoista ja henkilöstöstä joh-
tuen. Tästäkin näkemyksestä huolimatta olen ylpeä siitä, minkälainen kehittämisohjelma
tässä hankkeessa syntyi. Ohjelman teemat ja moduulit sekä koko ohjelman kokonaisuus
on mietitty, selkeä, kehitystä mahdollistava ja tyylikäs. Nämä asiat on kuvina kuvattu
kappaleissa 4.1 ja 4.2.

Mittareiden määrittäminen ja mittaamisen saaminen osaksi johtamisen kehittämisohjel-
maa ei onnistunut toivomallani tavalla. Mittareita kyllä löydettiin ja niitä voidaan käyttää

ohjelmassa, mutta mittaaminen ei istu luontevaksi osaksi kehittämisohjelmaa. Mittaaminen on kehittämisohjelmasta irrallista toimintaa, eikä yksikään käytettävistä mittareista tuota helposti kehittämisohjelmaan vietäviä tuloksia. Kirjallisuudessa todettiin, että epämääräisen tuntuiset asiat voivat olla vaikeasti mitattavissa. Vaikeus näkyi tässäkin hankkeessa. Asian vaikeuden vuoksi mittaamisen ei kannata antaa pilata muuten varsin hyvää kehittämisohjelmaa, mutta tavoitteita tässä ei täysin saavutettu.

7.1 Onnistumisia ja oppimista

Kokonaisuutena kehittämishanke onnistui erinomaisesti. Hankkeen aikana selvisi, että yhdessä Trafín edeltäjävirastossa oli joskus yritetty saada aikaiseksi samankaltaista toimintaa, mutta siinä ei oltu onnistuttu. Tämä tieto selittää innostusta, odotuksia ja painetta, mitä kehittämisohjelmalle syntyi työn edetessä. Samasta syystä hankkeen saama positiivinen palaute voi olla ylimitoitettua, koska sitä saatetaan verrata samankaltaiseen epäonnistuneeseen hankkeeseen. Projektimainen työskentely toi ryhtiä hankkeen läpiviennille ja projektin etukäteissuunnittelu auttoi hankkeen toteuttamista aikataulun mukaisesti. Tosin kaikilta osin projekti ei toteutunut suunnitellulla tavalla, mutta oma osaamiseni lisääntyi, kun opin soveltamaan projektisuunnitelmaa aina tilanteen vaatimalla tavalla.

Suurimmat oppimiset itselleni syntyivät opinnäytetyön vaatimasta lähestymistavasta hankkeeseen. Hankkeen alussa tehty tutkimus viraston johtamistarpeista tuntui aluksi vain opinnäytettä varten tehtävältä tutkimukselta. Meillä kaikilla esimiehillä on mielestämmi muutenkin tietoa siitä, miten omaa organisaatiota pitää johtaa. Tutkimus toi kuitenkin esiin asioita joita en etukäteen ollut havainnut ja tutkimus myös vahvisti joitain olettamiani totuuksia viraston johtamistarpeista ja johtamisen tasosta. Oman normaalin työtehtäväni tekeminen opinnäytetyönä opetti minulle uuden analyyttisen tavan toteuttaa kehittämis-hankkeita. Yllättäen havaitsin senkin, että tiedon etsiminen ja merkitysten pohtiminen on mielenkiintoista, jos tietoa todella tarvitsee päivittäisessä tekemisessään.

Hankkeen tekeminen projektina oli minulle uusi kokemus. Aiemmat projektit, joissa olen ollut mukana, olivat perinteisempiä projekteja. Niissä tiedettiin, mitä halutaan rakentaa ja missä ajassa. Tässä hankkeessa projektissa syntyi ensin tutkimusta, sen perusteella alkoi hahmottua rakennettava kokonaisuus, rakennettava kokonaisuus kehittyi koko rakentamisen ajan ja projektin lopputuloskin on toimintamalli, joka muuttuu aina, kun sen perusteella tehdään jotain. Projektiksi tämä hanke muodostui sekä opintojen kautta että viraston toimintatapojen kautta. Virastossa tehdään paljon projekteja. Aiemmin projektit olivat yleensä tietojärjestelmäprojekteja, mutta nykyään monenlaisia hankkeita toteutetaan projekteina. Tämä hanke oli aluksi kokeilu, voisiko projektina tehdä tällaistaikin. Aika pian havaitsin,

että projektoiminen edesauttaa merkittävästi hankkeen toteuttamista. Erityisesti aikatauluihin ja resurssien käyttöön projektisuunnitelma toi ryhtiä.

Hankkeen kirjallinen kuvaaminen opinnäytetyönä oli myös hyödyllinen oppimiskokemus. Tietenkin opinnäytteen kirjoittaminen lisää osaamista kirjoittamiseen, mutta suurin oppi tuli hankkeen kuvaamisessa ja jäsentelyssä. Hankkeen aikana itselläni oli jo alkuaikoina varsin selvä näkemys siitä, millaista toimintamallia olemme rakentamassa. Näkemys ei luonnollisesti ollut yhtä selkeä eikä samanlainen muiden hankkeeseen osallistuneiden mielessä. Välillä työskentelyssämme näkyi, ettemme ymmärrä toistemme ajatuksia. Nyt, kun hanke on kirjallisesti kuvattu, ulkopuolinenkin saattaa päästä jyvälle siitä, mitä on tehty. Itsellenikin hanke alkoi näyttää paljon helpommin ymmärrettävältä. Kirjallinen kuvaaminen auttaa hankkeen jatkokehittämisessä.

7.2 Mitä tekisin toisin, jos voisin

Jos tekisin hankkeen nyt uudelleen, aloittaisin tutkimus- ja kehittämistyön mittareista, enkä etenisi seuraaviin vaiheisiin ennen kuin mittarit olisi löydetty ja päätetty. Johtaminen on niin lähellä johtajien omia ajatuksia, että mittaaminen sivuutetaan helposti ja uskotaan omien kokemusten kautta syntyneisiin mielipiteisiin. Tämä näkyi ohjausryhmän toiminnassa siten, että mittariston luomiselle ei juurikaan asetettu vaatimuksia tai toiveita, mutta konkreettisiin kehittämistoimenpiteisiin haluttiin edetä nopeasti. Sama ilmiö näkyi myös omassa toiminnassani, vaikka hankkeen edetessä huomasin, että mittareista löytyi minulle uusia asioita. Johtamisen kehittämissuunnitelman luominen oli minulle henkilöstöjohtajana henkilökohtaisesti tärkeä hanke. Hankkeen lopputulos on uudenlainen tapa toteuttaa esimiesten kehittämistä. Henkilökohtainen tavoitteeni oli saada aikaiseksi toimintamalli, jota voin esitellä hyvänä esimerkkinä muille henkilöstöjohtajille, ja jota muissakin virastoissa voitaisiin käyttää. En koe saavuttaneeni tätä tavoitetta vielä, vaikka kehittämissuunnitelma onkin jo nyt mahdollista ottaa muissa organisaatioissa käyttöön. Tavoitteeni saavuttaminen vaatii vielä parannettua mittaamista Trafissa. Ohjelman kehittäminen onkin omalta osaltani edelleen käynnissä, vaikka varsinainen projekti on jo päättynyt. Toki toimintatutkimuksen malli vaatiikin jatkuvaa kehittämistä.

Kehittämissuunnitelman aikana oli tarkoitus valmennusten myötä tehdä esimiesten käyttöön trafilaisen johtamisen käsikirjaa. Ajatuksena oli kirjata eri valmennustilanteissa esille nousseita tärkeimpiä asioita lyhyesti muistiin ja näin saada aikaan yksinkertaistettu malli Trafin johtamiskäytännöistä. Kirjaamistehtävä oli sovittu koulutuskumppanin tehtäväksi, koska heillä oli valmennuksissa parhaiten aikaa tehdä tarvittavia kirjauksia. Tämä käsikirja jäi syntymättä hankkeessa. Käsikirjasta tuli pikemminkin opintovihko, johon oli kirjattu run-

saat muistiinpanot. Käytännössä käsikirja näytti samalta kuin viraston Intranetissä olevat kaikkien valmennustilaisuuksien esitysmateriaalit. Käsikirja ei syntynyt siksi, että kirjaajalla ei ollut käsitystä siitä, mitä käsikirjalta haluttiin. Käsikirja olisi pitänyt tehdä siten, että olisin itse kirjoittanut siihen ensimmäiset kappaleet malliksi. Sen jälkeen kirjaamisen olisi voinut delegoida muille. Käsikirjaa ei onneksi tullut luvattua esimiehille, eikä sellaista ole virastossa osattu kaivata. Henkilöstöosastolta katsottuna käsikirja tuntuu edelleen hyvältä ajatukselta ja se kannattaa vielä jollain tavalla toteuttaa.

Lähteet

- Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. WSOY. Helsinki.
- Aaltonen, T. 2011. Johda ihmistä teologiaa johtajille. Talentum Oy. Helsinki.
- Boudreau, J. & Ramstad, P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Talentum Oy. Helsinki.
- Brandt, T. 2011. Persoonallisuudet työyhteisössä. 2. painos. Leaded-kustannus. Vaasa.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching. Tietosanoma OY. Tallinna.
- Coghlan, D. & Brannic, T. 2007. Doing action research in your own organisation. Sage publications Ltd. London.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi – esimiestyö käytännössä. Talentum. Helsinki.
- Haapalainen, I. 2005. Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana. Edita. Helsinki.
- Haslam, A. & Reicher, S. & Platow, M., 2012. Uusi johtamisen psykologia. Gaudeamus Oy. Tallinna.
- Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Talentum, Helsinki.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S., 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum, Helsinki
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

- Hirvikorpi, H. & Korhonen, R. 2009. Aikamoinen soppa johtamisen a la carte. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2010. Evästyksiä esimiehille. Grafitatu Oy. Jyväskylä.
- Järvinen, P. 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Kananen, J. 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Juvesprint. Tampere.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki.
- Kauranen, T. & Koskensalmi, S. & Multanen, L. & Vanhala, A. 2011. Ilmapiiirikysely - tuloksista kehittämiseen. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Bookwell Oy. Juva.
- Lankinen, P. & Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - Hyödynnä kokemusta. Talentum Oy. Helsinki.
- Lindholm, T. & Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity. J-impact Oy. Helsinki.
- Lönnqvist, J. 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum. Helsinki.
- Nissinen, V. & Anttalainen, J. & Kauppinen, R. 2008. Sovella syväjohtamista. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Suurnäkki, T. (toim.), Työturvallisuuskeskus, 2006. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Balto print. Liettua.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. UNIPress. EU.

Valpola, A. 2012. Onnistu kehityskeskustelussa. Bookwell Oy. Juva.

Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Universitas wasaensis. Vaasa.

Hyvän johtamisen periaatteet Trafissa (karkean tason yhteenveto)

LIITE 1

TALENT PARTNERS

Mitä asiakkaat meiltä odottavat:

- Luotettavuutta
- Asiantuntevuutta
- Johdonmukaisuutta ja tasapuolisuutta
- Nykyaikaisia palveluja ja palvelun nopeutta
- Asiakaspalveluasennetta / hyvää palvelukulttuuria
- Sitä, ettei asiakkaiden ydinliiketoiminta kärsi Trafista johtuvista syistä

Minkälaista johtamiskulttuuria ja -ilmapiiriä tavoittelemme:

- Proaktiivisuus, tavoitteellisuus ja ohjaavuus
- Tulevaisuuteen uskoa luovuus
- Ennustettavuus (oikeudenmukaisuus, johdonmukaisuus, reiluus) ja empaattisuus (tunneeäly) /välittämisen kulttuuri
- Innostavuus ja inspiroivuus
- Oppimista, kasvua ja vahvuuksia edistävä; työn imu, riittävä autonomia
- Palveluhenkisyys ja palvelukulttuurin edistäminen
- Näkyvyys ja esimerkillisyys

Mitkä ovat taitavan johtajan/esimiehen tunnusmerkit Trafissa?

- Tuloksellinen ja tuloksellisuutta edellyttävä
- Mahdollistaja
- Kuuntelee ja kunnioittaa ihmisiä, tasapuolisuus
- Pysyy päätöksissään, pystyy muuttamaan tarvittaessa kantojaan
- Delegoiva, työntekijöihin luottava
- Substanssin riittävä osaaminen

Mari Näätsaaren esitykseen liittyvä materiaali:

Valtion yhteiset osaamiset

Johtaminen			
1.1 Strateginen johtaminen	Strateginen johtaminen on...		1-5
1.2 Tietojohdaminen	Tietojohdaminen on...		1-5
1.3 Toiminnan ja prosessien johtaminen	Toiminnan ja prosessien...		1-5
1.4 Ihmisten johtaminen	Ihmisten johtaminen on...		1-5
1.5 Sidosryhmytyön johtaminen	Sidosryhmytyön johtaminen on...		1-5
1.6 Kehittämisen ja innovaatioiden johtaminen	Kehittämisen ja innovaatioiden...		1-5
Virkamiesosaaminen			
2.1 Virkamiesetiikan hallinta	Virkamiesetiikan hallinta on...		1-5
2.2 Valtionhallinnon toiminnan tuntemus	Valtionhall. toiminnan tuntemus...		1-5
2.3 Säästöjen ja ohjeiden hallinta	Säästöjen ja ohjeiden hallinta on...		1-5
2.4 Yhteiset toimintatavat ja työvälineet	Yhteiset toimintatavat...		1-5
2.5 Palveluosaaminen	Palveluosaaminen on...		1-5
Tieto- ja viestintäteknologia			
3.1 Tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen	Tieto- ja viestintäteknologian...		1-5
3.2 Tietojärjestelmäkokonaisuuksien hallinta	Tietojärjestelmäkokonaisuuksien...		1-5
Vaikuttavuus- ja kehittämisosaaminen			
4.1 Riskienhallinta	Riskienhallinta on...		1-5
4.2 Ennakointi	Ennakointi on...		1-5
4.3 Hanke-/projektiosaaminen	Hanke-/projektiosaaminen on...		1-5
4.4 Kehittämisosaaminen	Kehittämisosaaminen on...		1-5
4.5 Ympäristöosaaminen	Ympäristöosaaminen on...		1-5
Hallinnollinen osaaminen			
5.1 Taloushallinto	Taloushallinto on...		1-5
5.2 Henkilöstöhallinto	Henkilöstöhallinto on...		1-5
5.3 Hankintaosaaminen	Hankintaosaaminen on...		1-5
Viestintä ja vuorovaikutus			
6.1 Kielitaito	Jo valmiina järjestelmässä		1-7
6.2 Kirjallinen viestintä	Kirjallinen viestintä on...		1-5
6.3 Vuorovaikutus	Vuorovaikutus on...		1-5
6.4 Verkostot	Verkostot ovat...		1-5

***Arviointiasteikkona käytetään ammatilliset osaamiset -arviointiasteikkoa:**

- **0 = Ei osaamista**
- **1 = Aloittelijan osaaminen (tietää)**
Henkilö osaa hiukan, mutta kaipaa vielä paljon ohjausta ja tukea päivittäisessä työssään
- **2 = Perusosaaminen (ymmärtää)**
Henkilö osaa perusteet ja hallitsee useimmat tehtävät ilman ohjausta. Hänellä on osaamisalueen tehtävistä yleiskuva
- **3 = Hyvä osaaminen (soveltaa)**
Henkilö on hyvin perehtynyt osaamisalueeseen ja suorittaa tehtävät itsenäisesti. Henkilö osaa soveltaa tietämystään monipuolisesti haasteellisissakin työtilanteissa
- **4 = Erittäin hyvä osaaminen (analysoi):**
Henkilön osaaminen on monipuolista, asiantuntevaa ja kokonaisvaltaista. Henkilö hahmottaa oman osaamisensa ja työpanoksen merkityksen kokonaisuuteen ja osaa kehittää toimintatapoja
- **5 = Huippuosaaminen (kehittää):**
Henkilön osaaminen on syvällistä sekä kansallisesti tai kansainvälisesti tunnustettua ja arvostettua. Henkilö hallitsee kokonaisuuden, suunnittelee ja kehittää toimintoja

Pätevyysryhmien määritelmät

Johtaminen

1.1 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on strategian ja tulevaisuusvisioiden ennakoitua ja rakentamista, strategian mukaisten tavoitteiden asettamista ja toteuttamista sekä jatkuvaa toiminnan arviointia, kehittämistä ja seuranta. Strategisessa johtamisosaamisessa on tärkeää sidosryhmien tarpeiden ja odotusten, toimintaympäristön, sisäisen suorituskyvyn ja kyvykkyyksien tunteminen sekä henkilöstön sitouttaminen strategiaan. Strateginen johtaminen on johtamisen ydinalueita, ja se määrittää muiden johtamisen osa-alueiden keskeiset toimintalinjat.

1.2 Tietojohdaminen

Tietojohdaminen tarkoittaa periaatteita, tekniikoita, prosesseja ja käytäntöjä, joiden mukaan tiedon luominen, haku, levittäminen ja hyödyntäminen on järjestetty. Tietojohdamisen olennaisia elementtejä ovat tietojen analysointi, yhdistäminen ja riippuvuuksien tunnistaminen sekä tiedon käyttö toiminnan tukena.

1.3 Toiminnan ja prosessien johtaminen

Toiminnan johtamiseen sisältyy mm. strategian mukainen operatiivinen toiminta, toiminnan kokonaisorganisointi (ml. resurssointi), toimintaan liittyvien päätösten tekeminen, muutosjohtaminen, töiden priorisointi ja ongelmanratkaisu.

Prosessien johtaminen on strategian mukaisten toimintaketjujen suunnittelua ja organisoitua. Prosessien johtamiseen sisältyy prosessien arviointi ja niiden suorituskyvyn määrittäminen ja mittaaminen, sekä prosessien sidosryhmien, kuten henkilöstön ja asiakkaiden huomioiminen prosesseja kehitettäessä. Prosessien johtamisen keskeinen ulottuvuus on prosessien rajapintojen johtaminen, jolla varmistetaan sujuva siirtyminen prosessista toiseen.

1.4 Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtamisella tarkoitetaan edellytysten luomista henkilöstön sitoutumiselle ja motivoinnille organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Keskeistä on tavoitteellinen osaamisen johtaminen, työyhteisön hyvinvoinnin varmistaminen ja seuranta, sekä innostaminen ja innovaatioihin kannustaminen. Lisäksi ihmisten johtamiseen kuuluu mm. rakentavan palautteen anto, varhainen puuttuminen, rahallisten ja muiden kannusteiden käyttö, yksilöiden tuki työnteossa sekä työyhteisön sisäisten ja ulkoisten toimintaedellytysten luonnissa. Henkilöstöstrategian, henkilöstösuunnittelun ja työnantajatehtävien hallinta sisältyvät myös ihmisten johtamiseen.

1.5 Sidosryhmätyön johtaminen

Sidosryhmätyön johtamisella tarkoitetaan yhteyksien luomista, ylläpitoa ja kehittämistä sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin (ml. asiakkaat, palveluntuottajat, päättäjät ja yhteistyökumppanit). Keskeistä sidosryhmien johtamisessa on asiakkuuksien hallinta ja luokittelu, tiedon kerääminen ja jakaminen, vaikuttaminen verkostoissa sekä yhteistyön kehittäminen.

1.6 Kehittämisen ja Innovaatioiden johtaminen

Kehittämisen ja innovaatioiden johtamiseen sisältyy kehittämistä tukevien prosessien systematisointi, innovaatioiden läpivienti sekä toiminnan laadun jatkuva parantaminen ja laadun seuranta. Olennaista on luoda innovatiivinen työkuultuuri, jonka lähtökohtana on kokeiluun kannustava, luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri. Ihmisiä tulee kannustaa uudistamaan toimintaansa ja työtänsä sekä tekemään radikaalejakin kokeiluja.

Virkamiesosaaminen

2.1 Virkamiesetiikan hallinta

Virkamiesetiikalla tarkoitetaan arvoja ja periaatteita, joita virkamiesten ja viranomaisten tulee noudattaa toiminnassaan sekä virkavastuun käsitteen ymmärrystä oman tehtävän kannalta. Julkisen vallan käyttäjänä virkamiehen vastuulla on toimia niin, että toiminta täyttää puolueettomuuden, riippumattomuuden ja tasapuolisuuden vaatimukset. Toiminnan tulee täyttää hyvän hallinnon vaatimukset ja olla asianmukaisesti perusteltavissa.

2.2 Valtionhallinnon toiminnan tuntemus

Valtionhallinnon toiminnan tuntemuksella tarkoitetaan valtion eri toimijoiden, niiden tehtävien ja roolien, johtamis- ja ohjausjärjestelmien sekä toimintaympäristön ja päätöksentekoprosessien (esim. esittelymenettely) tuntemista.

2.3 Säädösten ja ohjeiden hallinta

Säädösten ja ohjeiden hallinnalla tarkoitetaan virkamiehen oikeudellisen aseman sekä toimintaa ohjaavien säädösten ja ohjeiden tuntemista, esim. virkamieslaki ja -asetus, julkisuuslaki, hallintolaki, hankintalaki ja yhdenvertaisuuslaki.

2.4 Yhteiset toimintatavat ja työvälineet

Yhteisten toimintatapojen ja työvälineiden osaamiseen sisältyvät yhteisesti määriteltujen valtionhallinnon prosessien (esim. talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit, asiakirjahallinto) tuntemus ja niiden mukainen toiminta sekä näitä prosesseja tukevien tietojärjestelmien (esim. Kieku ja Rondo) käytön hallinta. Osaamiseen sisältyy myös tietoturvasäännösten mukainen tietoaineistojen käsittely.

2.5 Palveluosaaminen

Palveluosaaminen on hyvän hallintotavan mukaista kansalaisten ja valtionhallinnon sisäisten asiakkaiden palvelua, neuvontaa ja ohjaamista. Hyvä hallintotapa tarkoittaa asiakaslähtöisyyttä, toimintatapojen ja -rakenteiden laatua, tehokkuutta, läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta.

Tieto- ja viestintäteknologia

3.1 Tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen

Tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämisellä tarkoitetaan yleisesti käytössä olevien tietojärjestelmien (mm. tekstinkäsittely, taulukkolaskenta, esitysgrafikka) ja muiden työvälineiden (viestintävälineet, mm. sähköposti, kalenteri, videoneuvottelupalvelut) sujuvaa ja tietoturvallista käyttöä.

3.2 Tietojärjestelmäkokonaisuuksien hallinta

Tietojärjestelmäkokonaisuuksien hallinnalla tarkoitetaan toiminta-/ aihealueen keskeisten järjestelmien sisältöjen ja niiden välisten suhteiden tuntemista omien työtehtävien kannalta. Osaamiseen sisältyy kyky kuvata ja hallita tietojärjestelmäkokonaisuuksia (sisältäen mm. toiminnallisuuksien määrittelyn järjestelmään) siten, että ne tukevat parhaalla mahdollisella tavalla toiminnallisten tavoitteiden saavuttamista.

Vaikuttavuus- ja kehittämisosaaminen

4.1 Riskienhallinta

Riskienhallinta on seurauksiltaan merkittävien kielteisten tapahtumien (riskien) järjestelmällistä määrittelyä, arviointia, niihin varautumista ja seurantaa. Riskienhallintaan sisältyy sekä annettujen turvallisuus- ja tietoturvaohjeiden mukainen toiminta että toiminnan jatkuvuuden turvaaminen ja erilaisten häiriöiden ennalta ehkäiseminen.

4.2 Ennakointi

Ennakoinnilla tarkoitetaan järjestelmällistä, osallistavaa prosessia, jossa kerätään tietoa, arvioidaan ja analysoidaan sitä ja laaditaan visioita keskipitkän ja pitkän aikavälin tulevaisuudesta. Tulevaisuuden ennakkoinnilla pyritään parantamaan nykyisten päätösten tietopohjaa ja varautumaan tulevaisuuden kehityssuuntiin. Ennakointi edellyttää kustannus-hyöty -ajattelun hallintaa.

4.3 Hanke-/projektiosaaminen

Hanke-/projektiosaaminen sisältää projektin vaiheiden (esiselvitys, suunnittelu, toteutus, seuranta ja dokumentointi) ja projektityömenetelmien hallinnan. Osaamiseen sisältyy myös projektin onnistumisen ja sisällöllisen laadun varmistaminen sekä vaikuttavuuden arviointi.

4.4 Kehittämisosaaminen

Kehittämisosaamiseen sisältyvät mm. laadun, tuottavuuden, osaamisen, toiminnan ja rakenteiden kehittäminen sekä kehittämisen keinojen, työvälineiden ja menetelmien hallinta.

4.5 Ympäristöosaaminen

Ympäristöosaamisella tarkoitetaan ympäristönäkökohtien huomioimista päivittäisessä toiminnassa, esimerkiksi Green Office -periaatteet, energian säästö, materiaalihokkuus, kierrätys ja matkustuskäytännöt.

Hallinnollinen osaaminen

5.1 Taloushallinto

Taloushallintoon sisältyvät talouden suunnittelu ja seuranta (mm. budjetointi, investointilaskelmat, raportointi), kirjanpito ja taloudellisten vaikutusten arviointi.

5.2 Henkilöstöhallinto

Henkilöstöhallintoon sisältyvät henkilöstösuunnittelu sekä henkilöstöhallinnon pääprosessien (rekrytointi, palvelussuhteen hallinta, palkanlaskenta) hallinta.

5.3 Hankintaosaaminen

Hankintaosaamiseen sisältyvät hankintakäytäntöjen ja toimijoiden (Hansel) tunteminen, kilpailutusprosessin ja sen sisältöjen hallinta sekä sopimusten laadinta (ml. sopimusoikeuden hallinta).

Viestintä ja vuorovaikutus

6.1 Kielitaito

On jo määritelty Kiekuun

6.2 Kirjallinen viestintä

Kirjallisella viestinnällä tarkoitetaan sisällön esiintuomista kohderyhmä huomioiden. Tähän sisältyy kieliopin ja kirjoittamisen tekninen hallinta sekä viestintävälineiden (mm. sisällöntuotanto, kuvankäsittely) käyttö eri tilanteissa (mm. kokoukset, tiedotteet, sosiaalinen media).

6.3 Vuorovaikutus

Vuorovaikutustaitoihin sisältyvät mm. kuuntelemisen, havainnoinnin, keskustelemisen ja argumentoinnin taidot eri tilanteissa (esim. kokoukset, esiintyminen, kouluttaminen). Vuorovaikutustaitoja ovat myös palautteen antaminen, tuen osoittaminen, sekä työyhteisön sisäisen keskustelun ja yhteisöllisyyden edistäminen.

6.4 Verkostot

Verkosto-osaamiseen sisältyy taito luoda ja ylläpitää sosiaalisia, toiminnalle lisäarvoa tuottavia verkostoja ja toimia niissä tavoitteellisesti. Osaamiseen sisältyy myös taito hyödyntää verkostoissa syntyvää tietoa.

Liikenteen turvallisuusvirasto JA-02C Graafinen vastausjakauma, valintalistavertailu

TRAFI/PL 20.1.2011

Hakuehdot

Kenttä Ehto

Tutkimus =TYB_10_TRAFI

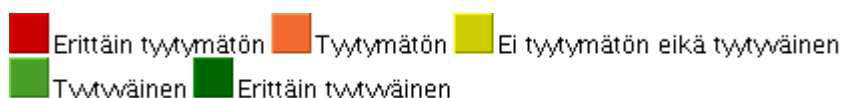
Taustamuuttuja =TRAFI_TOIMIALA

Koko virasto 1

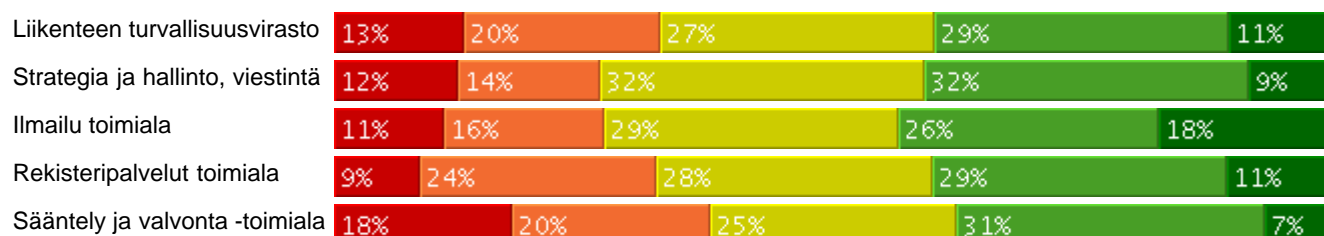
Tutkimus Trafín työtyytyväisyystutkimus

Vuosi 2010

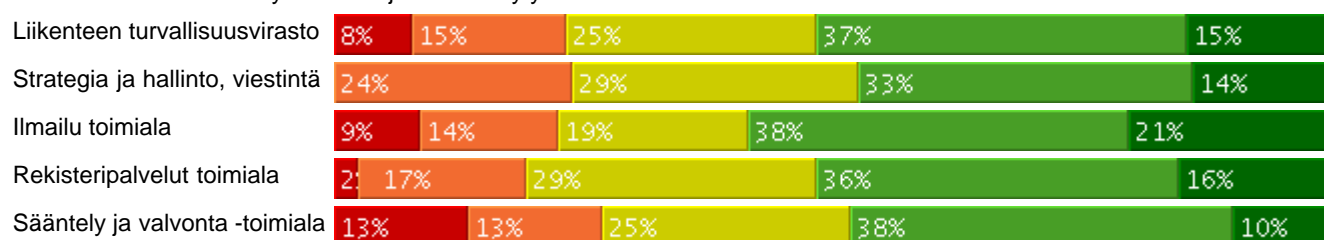
Organisaatio Liikenteen turvallisuusvirasto



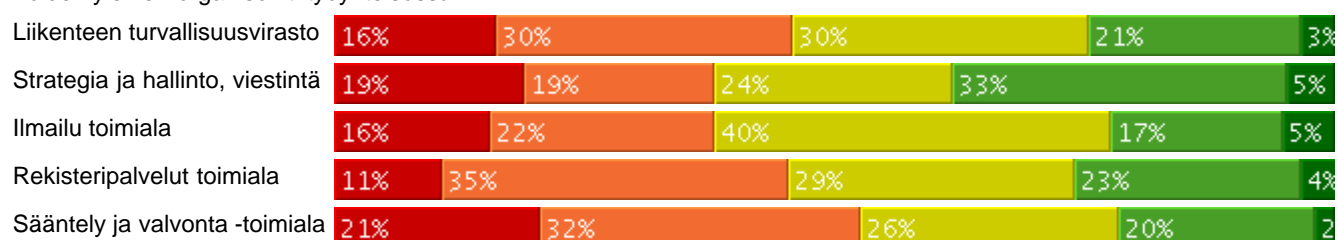
1 Johtaminen



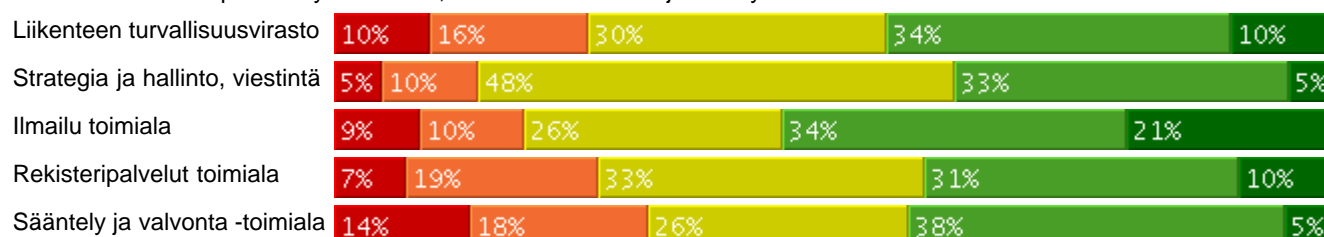
1.1 Esimiehen antama tuki työnteossa ja sen edellytysten luonnissa



1.2 Töiden yleinen organisointi työyhteisössä



1.3 Esimiehen antama palaute työtuloksista, ammatinhallinnasta ja kehittämisestä

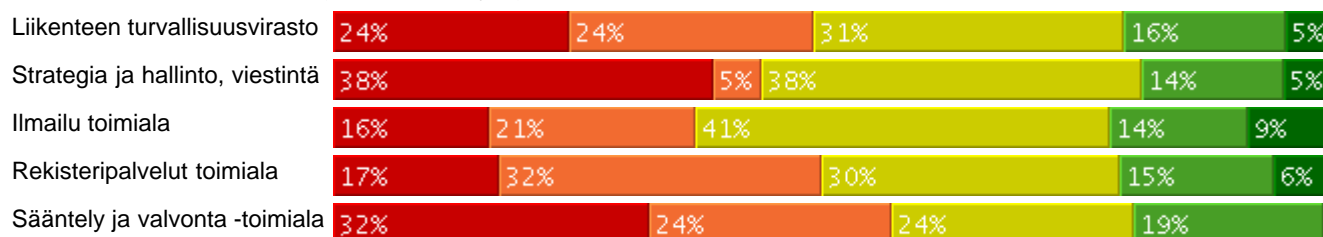


1.4 Oikeudenmukainen kohtelu esimiehen taholta

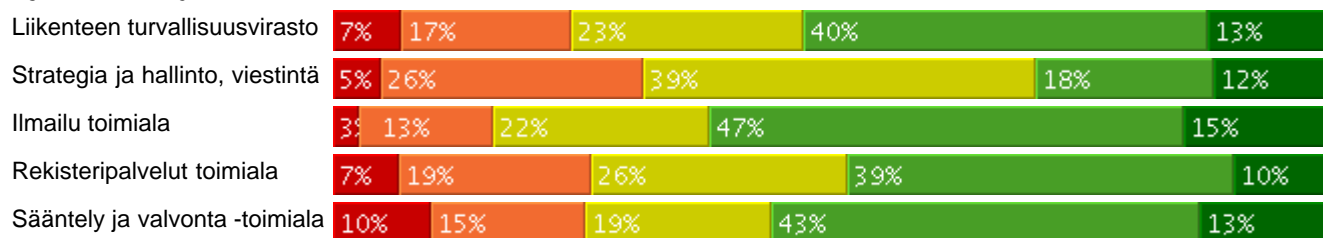




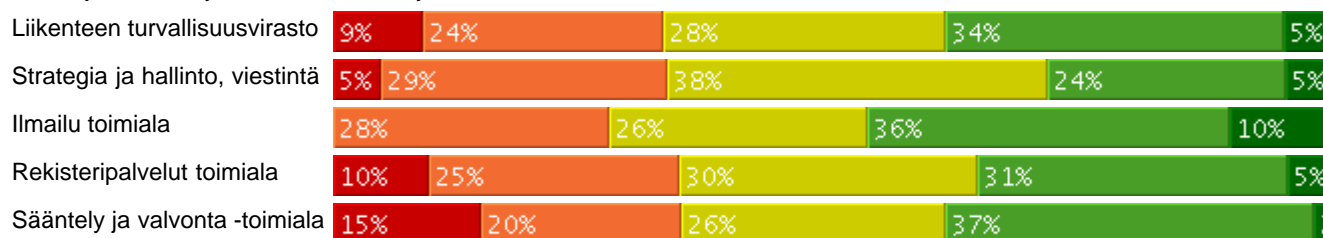
1.5 Johdon toiminta esimerkkinä ja suunnan näyttäjänä



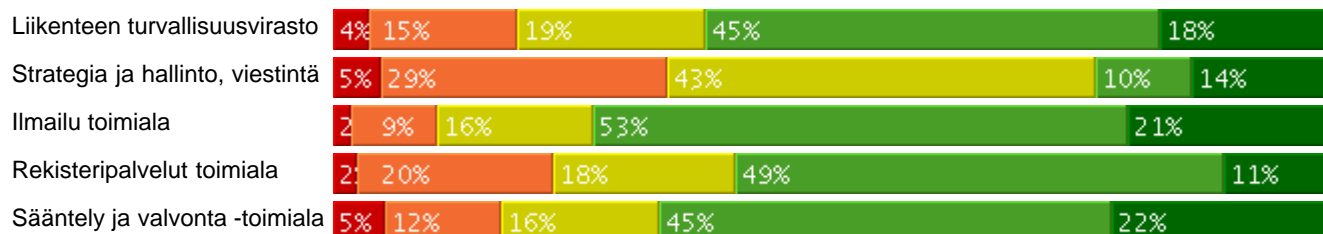
2 Työn sisältö ja haasteellisuus



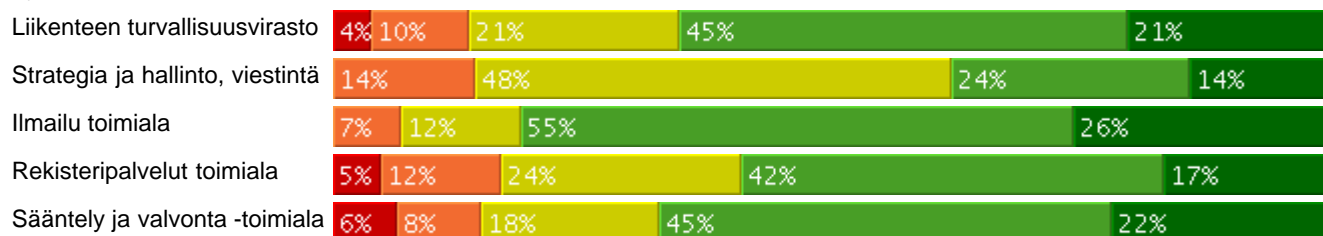
2.1 Tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeys



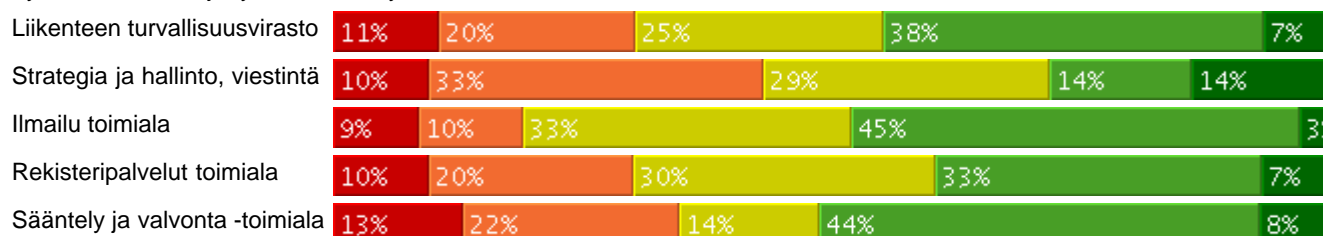
2.2 Työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön



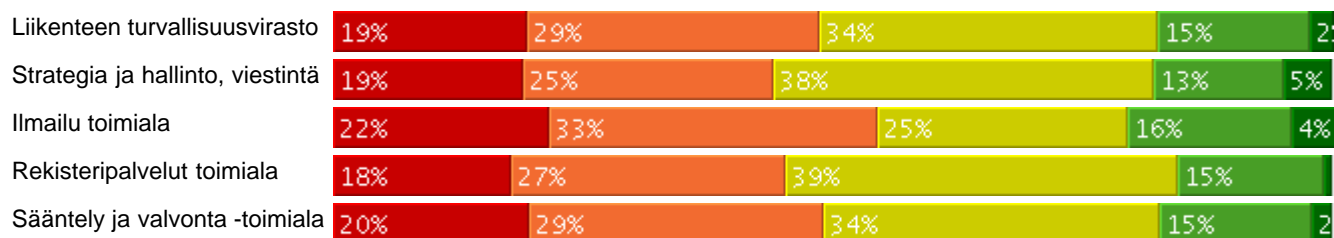
2.3 Työn haastavuus



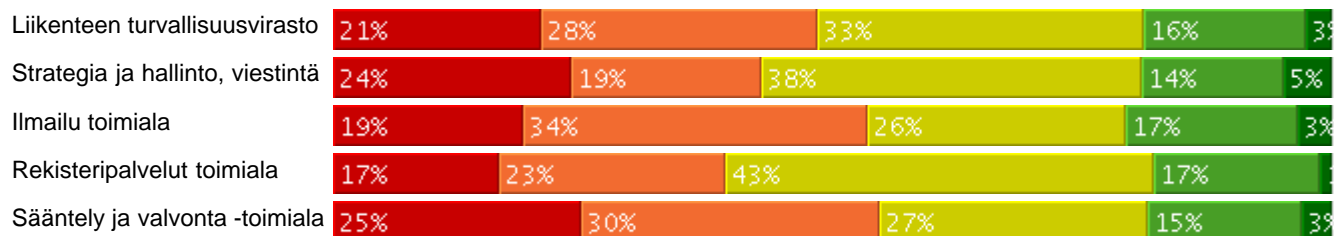
2.4 Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo



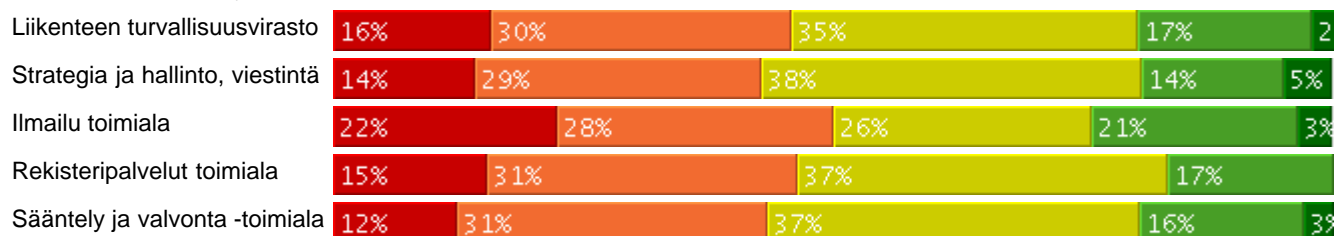
3 Palkkaus



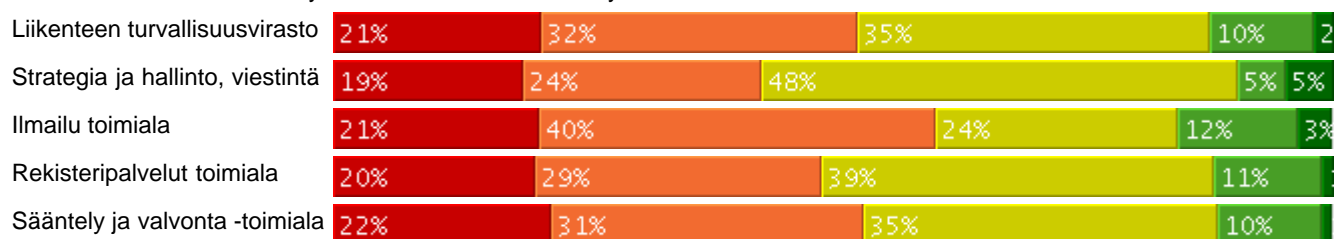
3.1 Palkkauksen perusteiden selkeys ja ymmärrettävyys



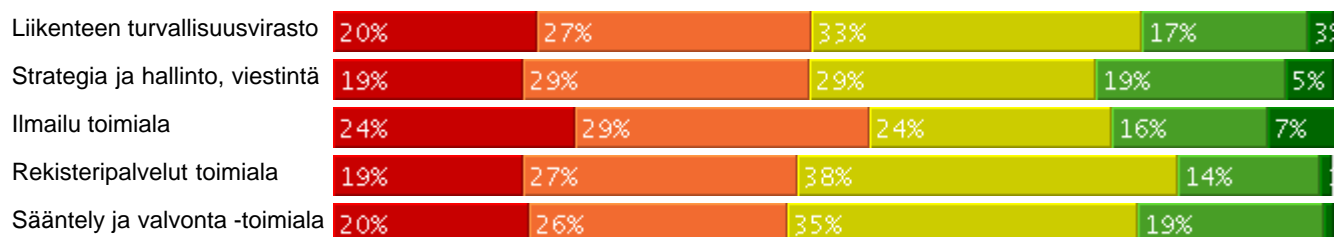
3.2 Palkkauksen suhde työn asettamaan vaativuuteen



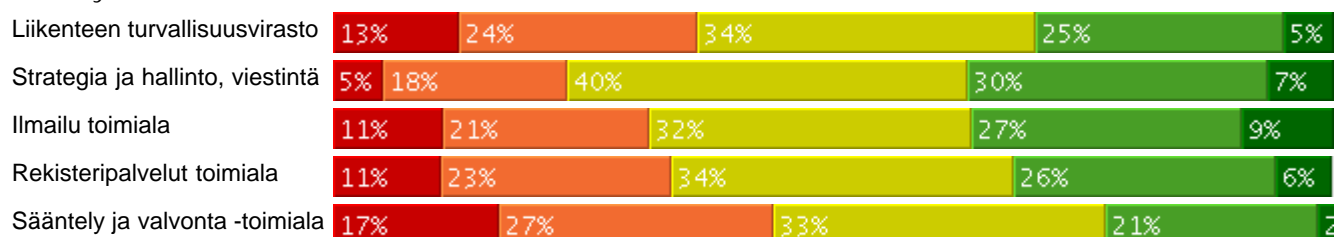
3.3 Palkkauksen muuttuminen työsuorituksen muutoksen myötä



3.4 Palkkauksen oikeudenmukaisuus

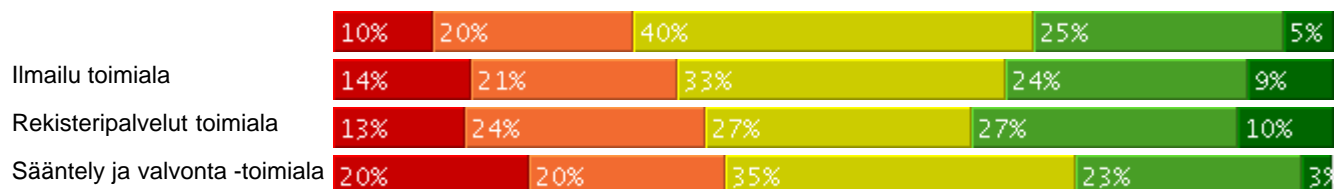


4 Kehittymisen tuki

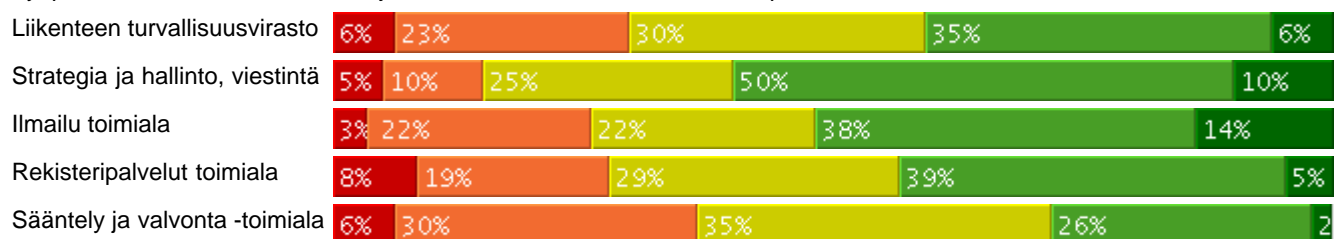


4.1 Uralla eteneminen ja sen tukeminen työyhteisössä

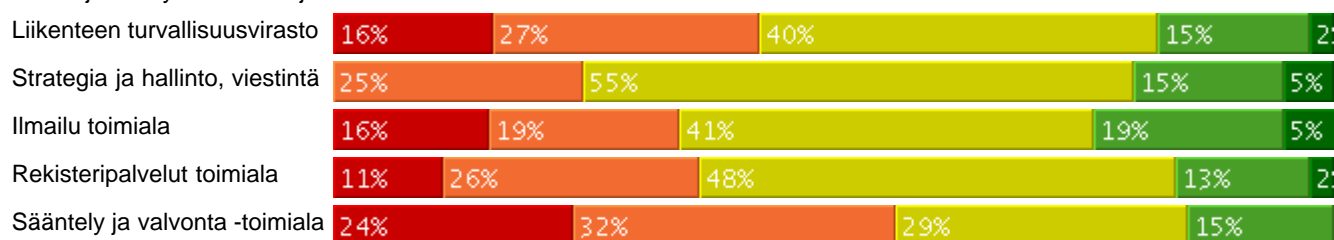




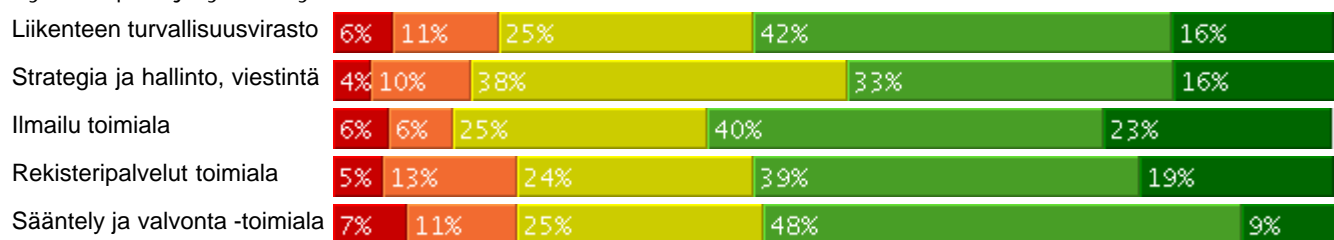
4.2 Työpaikkakoulutusmahdollisuudet ja muut osaamisen kehittämistoimenpiteet



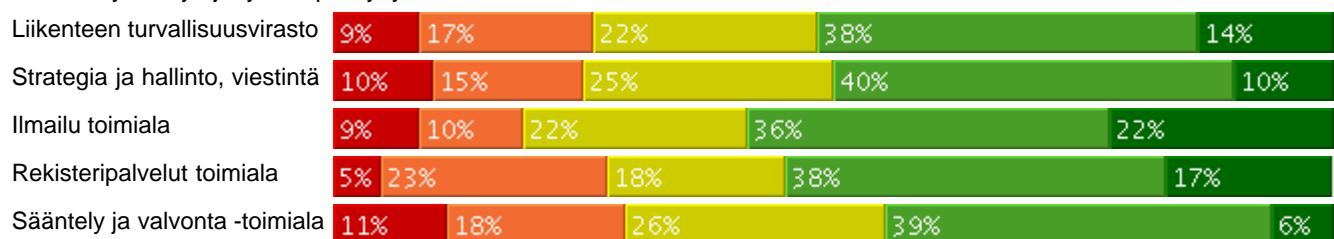
4.3 Tulos- ja kehityskeskustelujen toimivuus osaamisen kehittämisessä



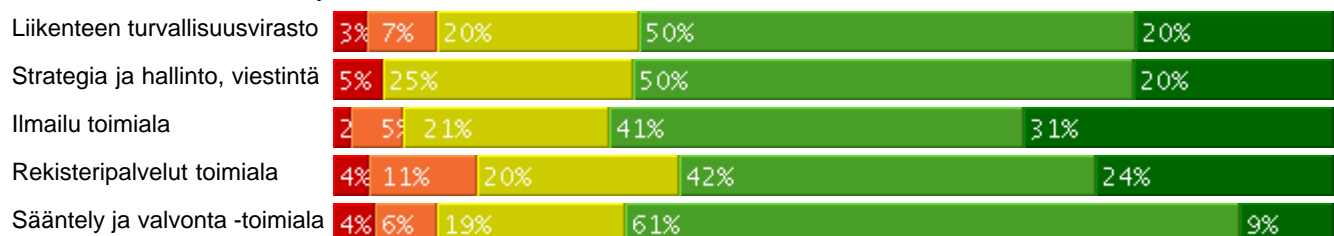
5 Työilmapiiri ja yhteistyö



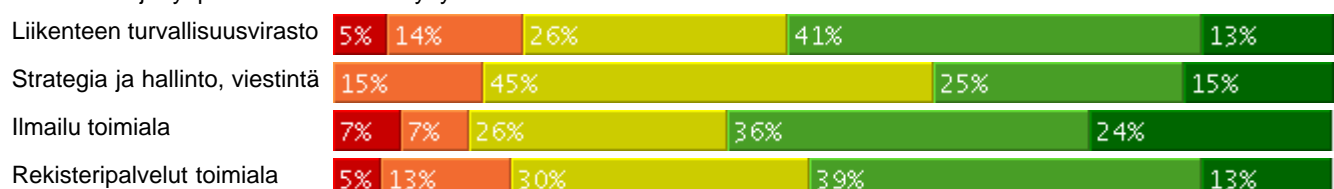
5.1 Sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri työyhteisössä



5.2 Oikeudenmukainen kohtelu työtovereiden taholta

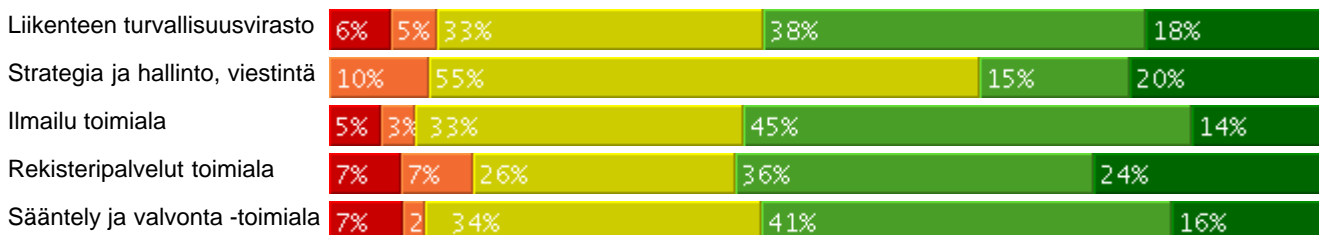


5.3 Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä

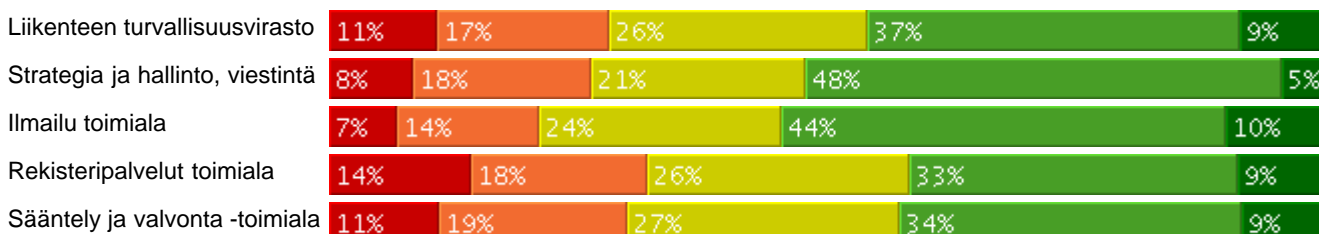




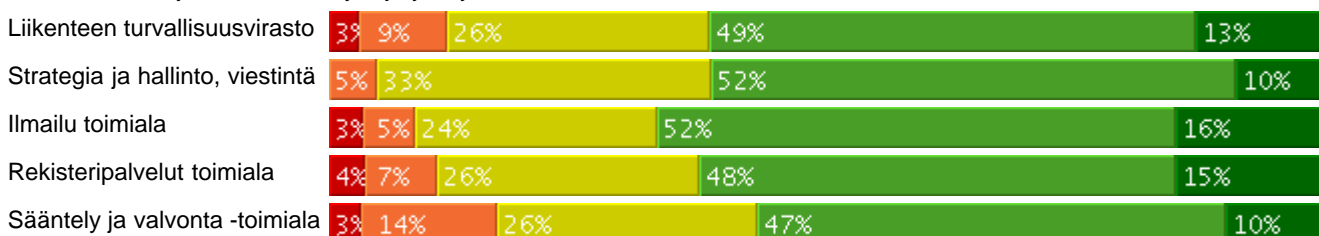
5.4 Sukupuolten tasa-arvon toteutuminen työyhteisössä



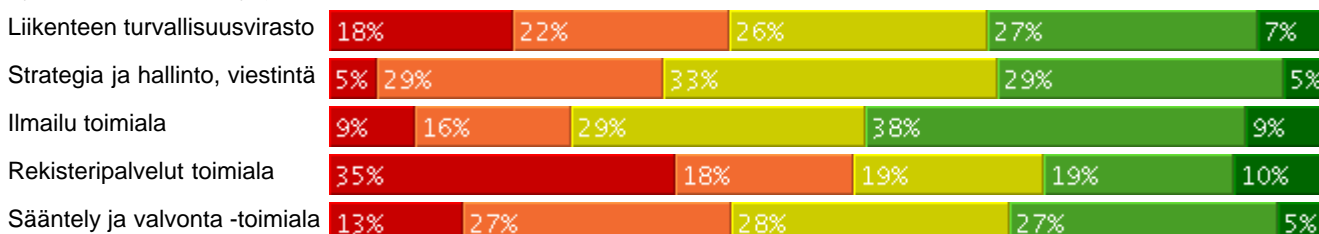
6 Työolot



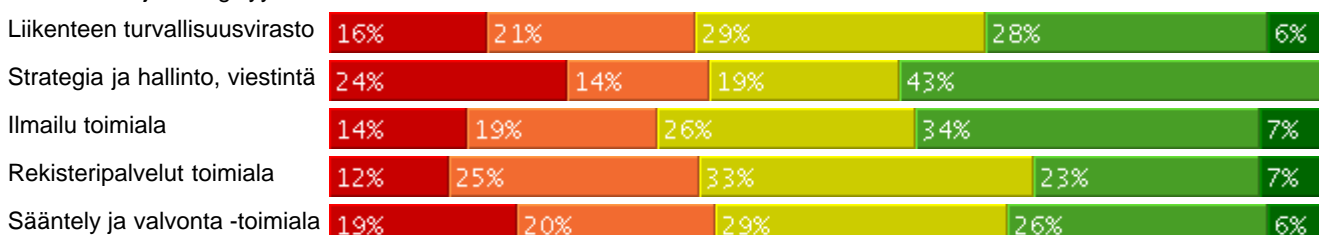
6.1 Mahdollisuudet yhteensovittaa työ- ja yksityiselämä



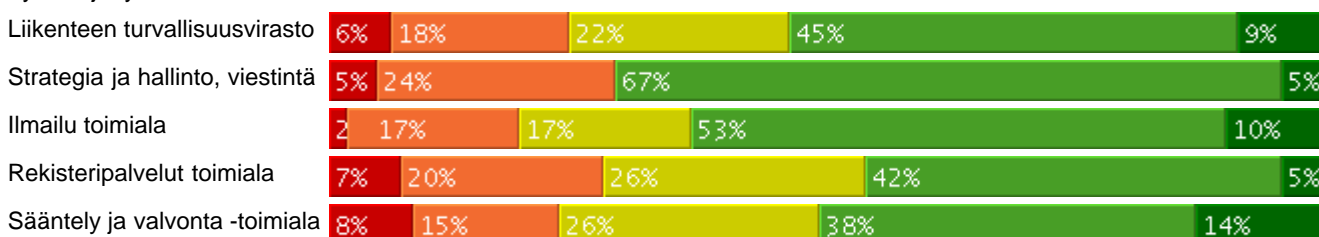
6.2 Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa



6.3 Jaksaminen ja energisyys

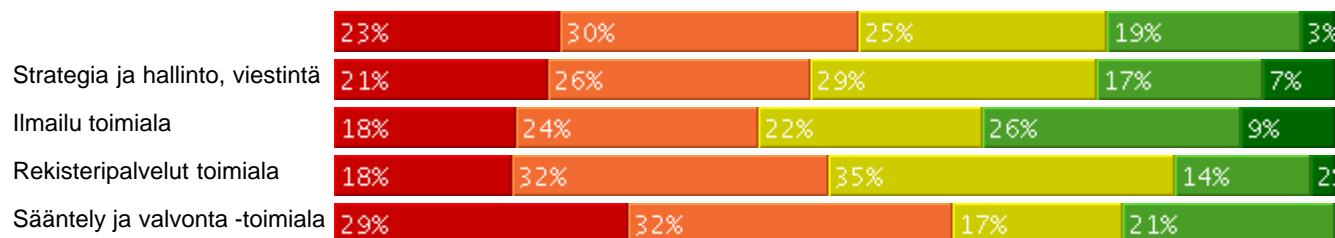


6.4 Työtilat ja työvälineet

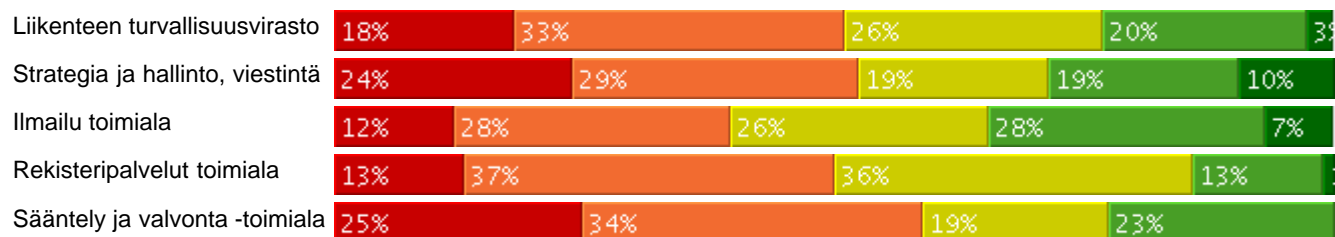


7 Tiedon kulku

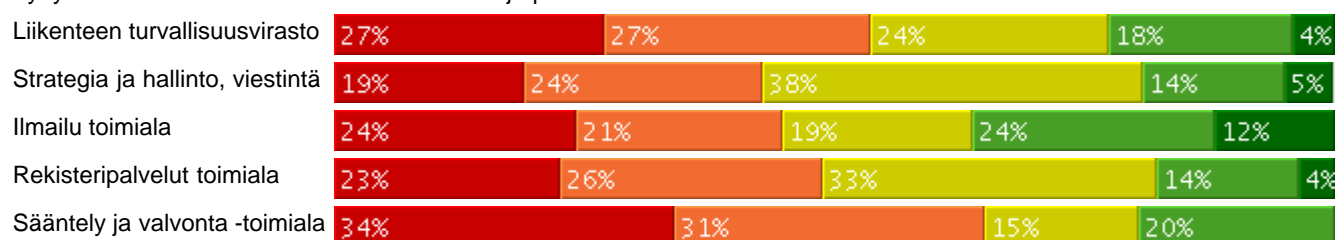
Liikenteen turvallisuusvirasto



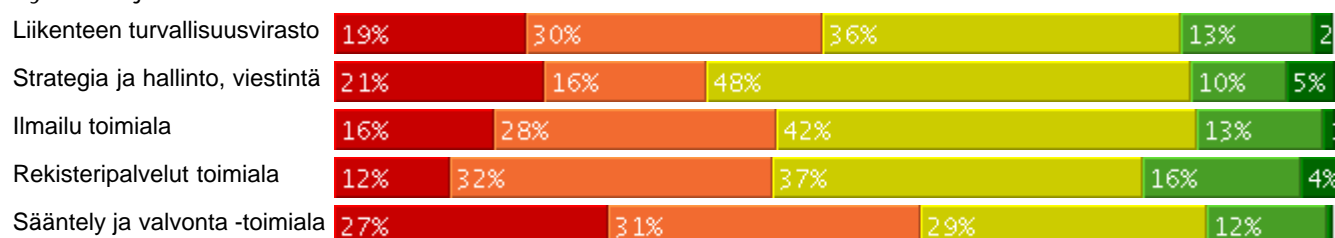
7.1 Sisäinen viestintä ja tiedonkulkua työyhteisössä



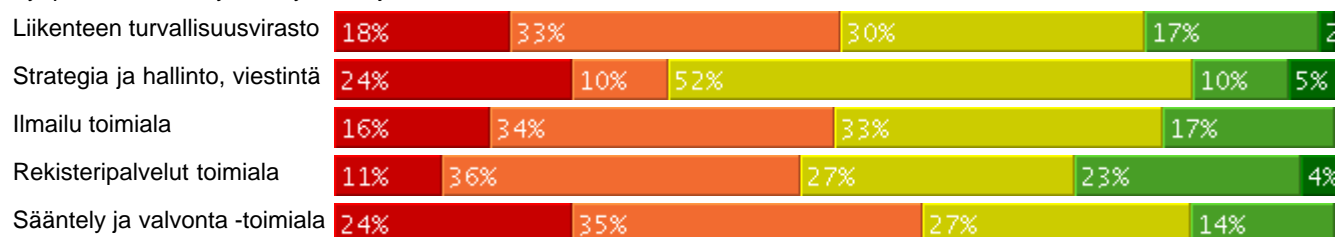
7.2 Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa



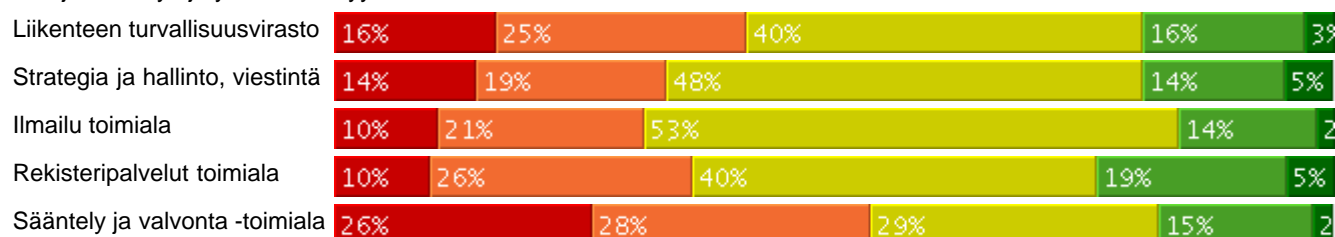
8 Työnantajakuva



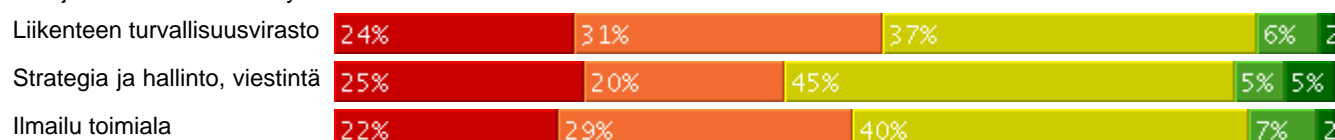
8.1 Työpaikan maine hyvänä työnantajana

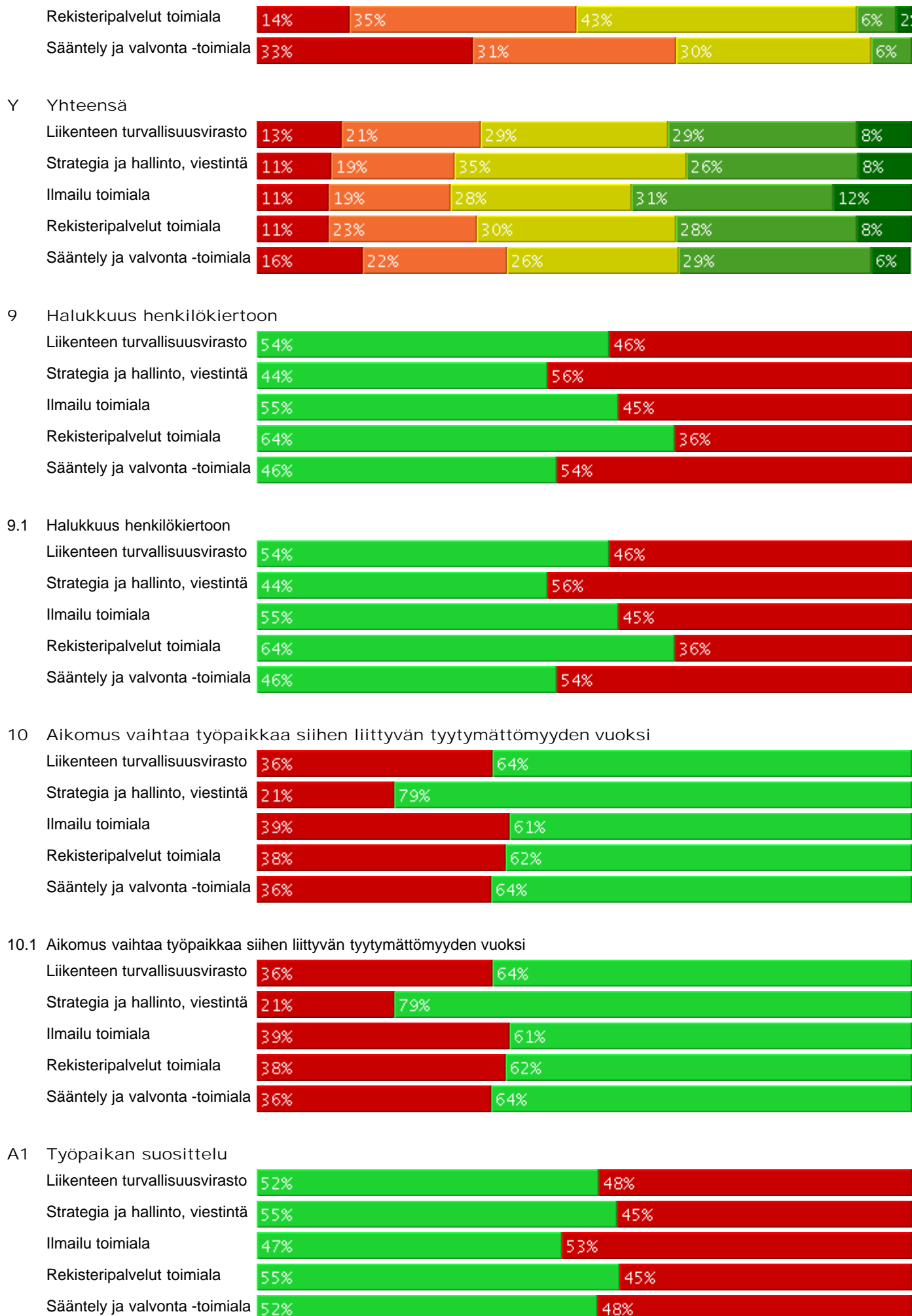


8.2 Arvojen selkeys ja ymmärrettävyys



8.3 Arvojen toteutuminen käytännössä

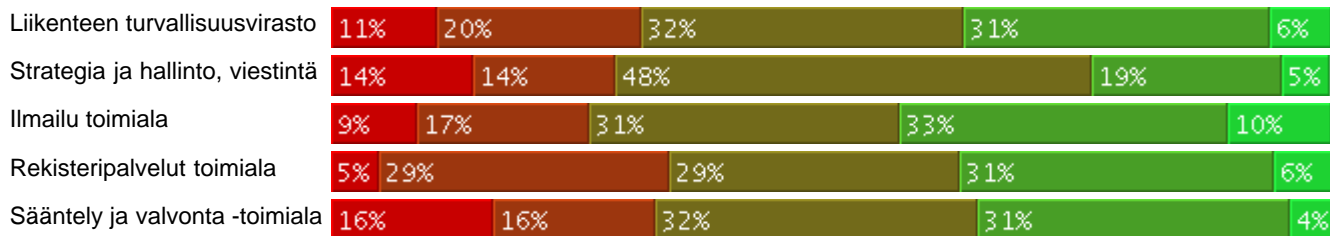




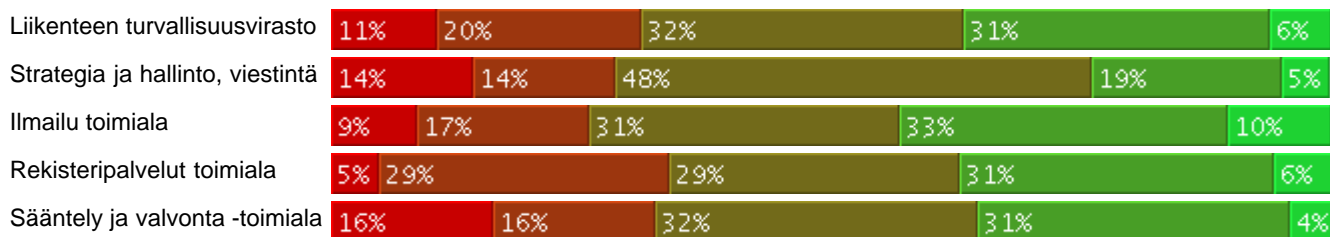
A1.1 Suositteisitko nykyistä työtäsi ystävällesi, jos hän olisi siihen pätevä ja olisit itse luopumassa siitä esimerkiksi paikkakunn



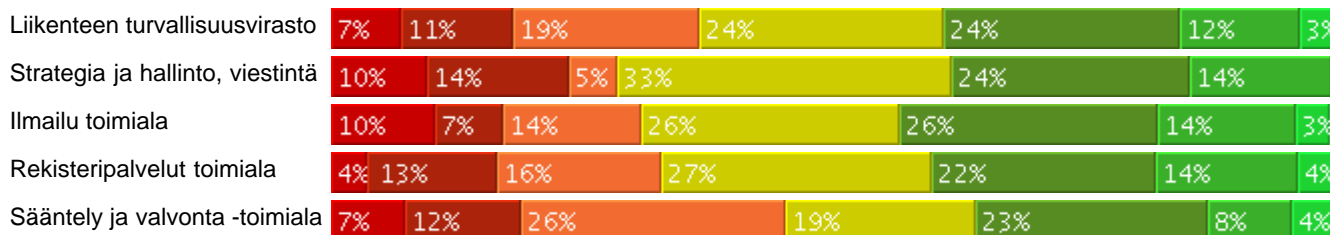
B2 Uudistuminen ja innovatiivisuus



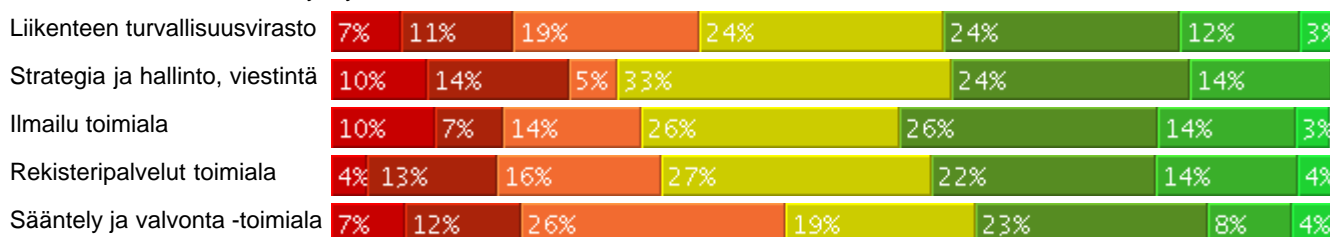
B2.1 Esimiehet ja johto työpaikallasi antavat sinulle mahdollisuuden uudistaa työtäsi ja tehdä toimintaympäristösi liittyviä uudista



C3 Työhyvinvointi



C3.1 Minkälaiseksi arvioit oman työhyvinvointisi kouluasteikolla 4-10?



Liikenteen turvallisuusvirasto

KE-03A

Graafinen vastausjakauma vuosittain

TRAFI/RK

19.12.2011

Hakuehdot

Kenttä Ehto

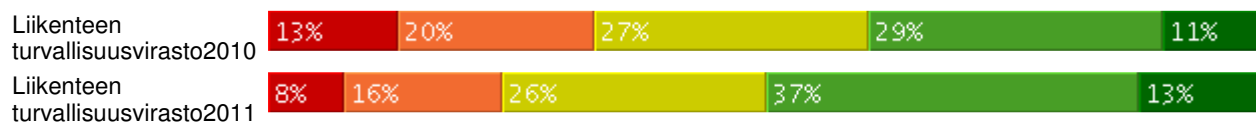
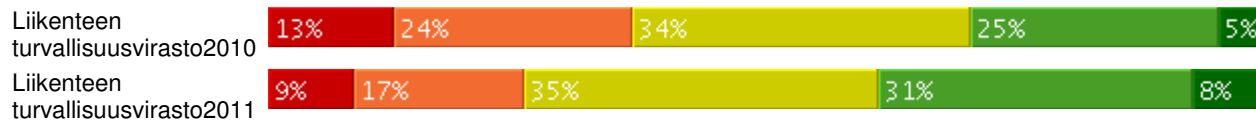
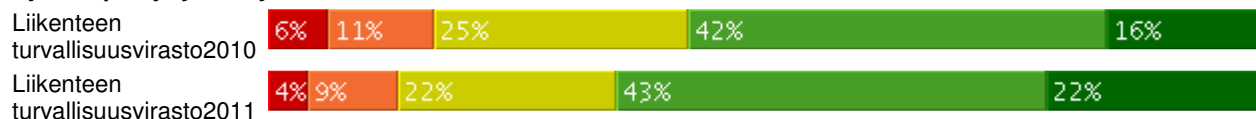
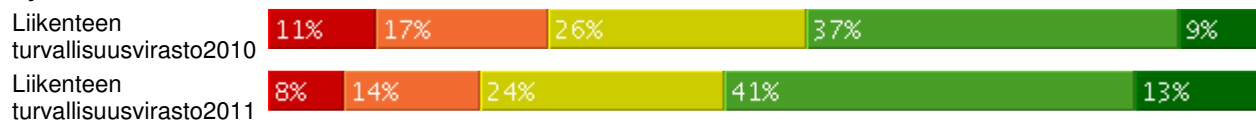
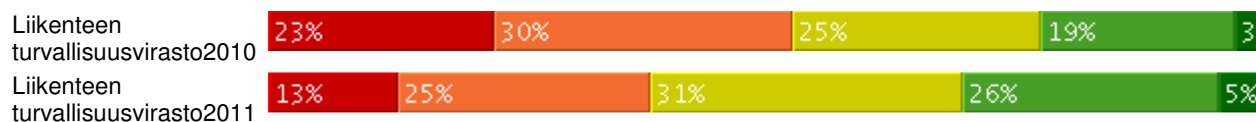
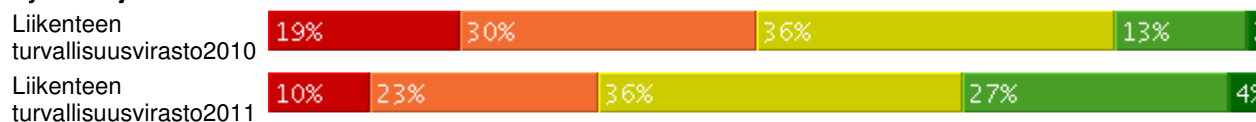
Pohjatutkimus =TYB_0

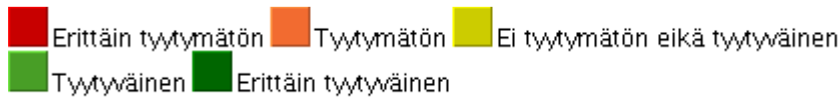
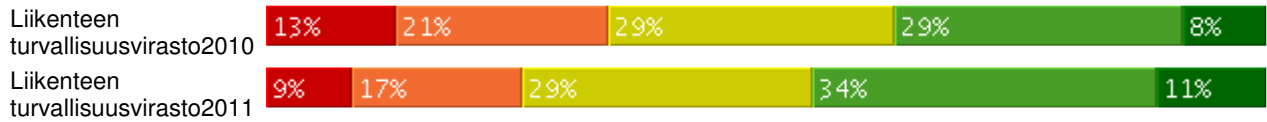
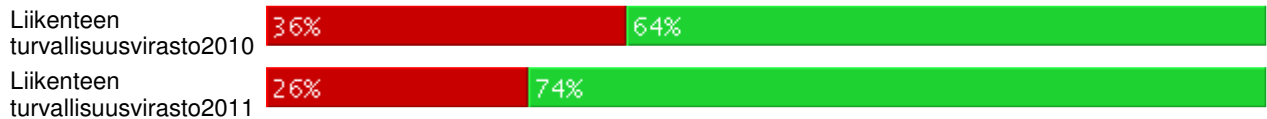
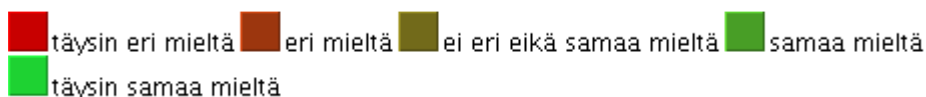
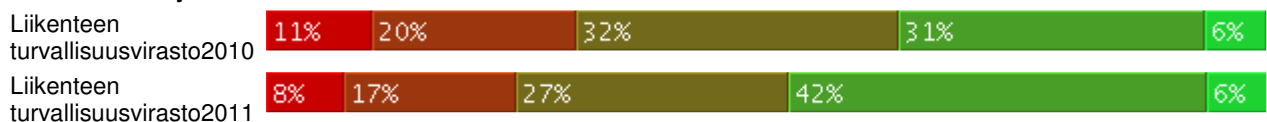
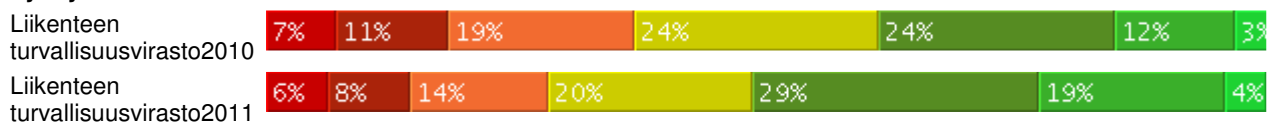
Organisaatio =TRAFI

Kysymystyyppi =O or =PO

Taustamuuttujan arvo NULL

Koko virasto 1

Organisaatio Liikenteen turvallisuusvirasto**1 Johtaminen****2 Työn sisältö ja haasteellisuus****3 Palkkaus****4 Kehittymisen tuki****5 Työilmapiiri ja yhteistyö****6 Työolot****7 Tiedon kulku****8 Työnantajakuva**

Y Yhteensä**9 Halukkuus henkilökiertoon****10 Aikomus vaihtaa työpaikkaa siihen liittyvän tyytymättömyyden vuoksi****A1 Työpaikan suosittelu****B2 Uudistuminen ja innovatiivisuus****C3 Työhyvinvointi**



126 riviä



Kvantitatiivinen tutkimus; Liikennehallinnon virastouudistuksen henkilöstökysely

Petri Lumijärvi



Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen tavoitteet.....	1
2.1	Tutkimusongelma.....	2
2.2	Aineiston keruu- ja analyysimenetelmät	2
2.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	2
2.4	Tulokset ja niiden merkitys	3
3	Tutkimuksen tulokset	4
3.1	Henkilöstön näkemys Trafín tilanteesta.....	4
3.2	Trafílaisten kokemus omasta työstään.....	5
3.3	Muutoksen johtaminen.....	6
3.4	Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet	7
3.5	Virastouudistuksen vaikutukset.....	8
3.6	Reliabiliteetti ja validiteetti	11
4	Johtopäätöksiä	12
5	Lähteet.....	14

1 Johdanto

Kvantitatiivisen tutkimukseni aiheena on liikennehallinnon virastouudistukseen liittyvä henkilöstökysely. Kysely on toteutettu jo kolme kertaa vuosina 2008, 2009 ja 2010. Vuonna 2012 toteutetaan neljäs ja samalla viimeinen kysely.

Liikenne- ja viestintäministeriön alaisessa liikennehallinnossa aloitettiin vuonna 2008 virastouudistus, jonka seurauksena kuudesta liikennehallinnon virastosta siirryttiin kahteen uuteen virastoon. Muutos nähtiin niin suurena, että liikenne- ja viestintäministeriö päätti toteuttaa neljän tutkimuksen sarjan, jolla pyritään selvittämään henkilöstön kokemuksia muutoksessa. Olen osallistunut näiden tutkimusten toteuttamiseen Liikenteen turvallisuusviraston (Trafi) osalta.

Tutkimukset on toteutettu vuodesta 2008 lähtien samalla työryhmällä. Olen saanut kuulua tuohon työryhmään alusta asti. Osa kyselystä pyrkii selvittämään muutoksessa olleiden henkilöiden kokemuksia ja niiden mahdollisia muutoksia koko muutosprosessin aikana. Se osa kyselystä rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Kyselyssä on aina ollut mukana nykytilannetta selvittävä osa. Tässä tapauksessa se tarkoittaa Trafian viimeisimmän organisaatiomuutoksen onnistumisen selvittämistä. Viimeisin muutos toteutettiin vuoden 2011 lopulla ja uusi organisaatio aloitti vuoden 2012 alusta. Teen tutkimukseni kyselyn tästä osuudesta.

2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten Trafian organisaation muuttaminen on onnistunut. Tarkoitus on selvittää, miten henkilöstö on kokenut muutoksen, mitä seuraavassa muutostilanteessa pitäisi tehdä paremmin ja tärkeimpänä kysymyksenä, onko henkilöiden uudet tehtävät tavoitteineen selkeästi annettu ja onko joitain tehtäviä jäänyt organisaatiossa jakamatta.

Organisaatiomuutos oli hyvin suuri ja viraston koko toimintatapa muutettiin erilaiseksi. Aikaisemmin asioita hoidettiin liikennemuodoittain, mutta uusi organisaatio on tehty toiminnoittain. Aiemmin esim. merenkulun ja ilmailun katsastuksia tehtiin eri paikoissa

Trafia, nyt nämä merikapteenit ja liikennelentäjät on sijoitettu samaan yksikköön. Kyselyllä pyritään myös selvittämään, miten henkilöstö koee uuden organisaation pystyvän palvelemaan asiakaskuntaa ja onko organisaatio toimiva Trafian tehtäviin nähden.

2.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana on selvittää Trafian henkilöstön kokemus organisaatiomuutoksesta sekä löytää kehittämissuhteita siihen, miten viraston seuraavia mahdollisia muutoksia pitäisi johtaa. Tutkimuksella pyritään myös selvittämään, onko muutos aiheuttanut riskejä henkilöstön jaksamisessa ja onko henkilöstön motivaatio riittänyt työtehtävistä suoriutumiseen. Kysymyksen muotoon aseteltuna tutkimusongelma on ”Miten henkilöstö on kokenut organisaatiomuutoksen?”. Alaongelmina voidaan pitää kysymyksen muodossa ”Onko muutoksen johtaminen onnistunut?”, ”Onko henkilöstön jaksamisesta huolehdittu muutoksessa riittävästi?”.

2.2 Aineiston keruu- ja analyysimenetelmät

Aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella. Kyselyyn vastattiin Internetissä. Kysely laadittiin Webropol-ohjelmalla. Kysely toteutettiin pääasiassa monivalintakysymyksinä. Kyselylomakkeessa oli myös tilaa avoimille tekstivastauksille. Tutkimuksen perusjoukko on Trafian koko henkilöstö. Tuloksia analysoitiin hyödyntämällä Excel-ohjelmaa. Kyselyn tulokset raportoitiin Liikenne- ja viestintäministeriölle, Trafian johdolle sekä viraston YT-elimille.

2.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Kyselyllä saadaan luotettava kokonaiskuva muutoksen johtamiseen. Strukturoitu kysely tarjoaa samanlaisen viitekehysten kaikille vastaajille. Kyselyyn vastataan nimettömänä, mikä helpottaa henkilöiden omien näkemysten esille tuomista. Vastausprosentti vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala, 2011, 17.)

Validius eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tavoitteiden on oltava täsmällisesti asetettuja, jotta tutkitaan oikeita asioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 226.) Tutkimuksen luotettavuutta ja laatua mittaavat reliabiliteetti ja validiteetti. Validiteetti tarkoittaa sitä, että mitataan ja tutkitaan

oikeita asioita tutkimusongelman kannalta ja reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten toistettavuutta. (Kananen, 2011, 118.)

Tutkimuksen reliabiliteettiin vaikutti varmasti jonkin verran vastaajien mielentila tai juuri kyselyn aikana keskustelussa olleet asiat, koska kysely oli hyvin paljon työilmapiirikyselyjen kaltainen. Reliabiliteettia voidaan kuitenkin arvioida vertaamalla tuloksia viraston työilmapiirikyselyihin sekä samanaikaisesti Liikennevirastossa toteutettavaan kyselyyn. Kyselyissä on hyvin samankaltaisia kysymyksiä. Reliabiliteettia voidaan myös vertaamalla nyt toteutettua kyselyä kolmeen aikaisempaan samankaltaiseen tutkimukseen molemmissa virastoissa.

Tutkimuksen reliabiliteetin arviointi on helppoa, koska tutkimus on toteutettu jo neljä kertaa. Tosin jokaisessa tutkimuksessa on uusia kysymyksiä lähihistoriaa valottamassa. Näiden kysymysten kohdalla, jotka ovat tämän tutkimuksen aiheena, erityisesti validiteettia pitää arvioida kriittisesti. Aiemmin tehdyt tutkimukset saattavat vaikuttaa kyselyyn siten, että kysely mittaa jotain aiemmin tavoiteltua asiaa tämän tutkimuksen tutkimusongelman sijaan.

2.4 Tulokset ja niiden merkitys

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa organisaatiolle tietoa henkilöstön kokemuksista muutoksen johtamisesta ja muutoksen onnistumisesta. Tutkimuksesta saatua tietoa tullaan käyttämään viraston johtamisen kehittämiseksi. Vaikka tutkimus on tehty hyvinkin tarkasti Trafín sen hetkiseen tilanteeseen sopivaksi ja tutkimuksella halutaan saada tietoa Trafín päivittäisen johtamisen tueksi, tutkimus antaa myös yleistettävää tietoa muutoksen kokemuksista ja muutoksen johtamisesta.

Tutkimuksella pyritään myös tuottamaan valtionhallintoon tietoa isojen fuusioiden toteuttamisen kokemuksista, jotta mahdollisissa seuraavissa fuusioissa voitaisiin onnistua vielä paremmin.

3 Tutkimuksen tulokset

Kyselyyn vastasi 313 Trafín työntekijää. Vastausprosentiksi muodostui 58 %. Prosenttia voidaan pitää hyvänä ja tutkimuksen tuloksia riittävän luotettavina, jotta niiden perusteella voidaan suunnitella kehittämistoimenpiteitä Trafín toiminnan parantamiseksi.

Trafín eri toimialojen vastausprosentit olivat: Liikennejärjestelmätoimiala 70 %, Sääntelytoimiala 60 %, Vaatimustenmukaisuus – toimiala 61 %, Tietovarannot – toimiala 53 %, Hallinto- ja viestintätoiminnot 57 %.

Kyselyn perusteella Trafissa on tarkoitus aloittaa kehittämistoimenpiteitä. Kyselyn tuloksia halutaan käyttää myös Trafín esimiesvalmennuksen suunnittelussa ja valmennettavien aiheiden valinnassa. Kehittämistoimenpiteiden suunnittelun helpottamiseksi, kysymykset on ryhmitelty alakohtiin. Alakohdat ovat niitä painopistealueita, jotka on uudistusprojektin aikana nähty tärkeiksi virastouudistuksen läpiviennissä. Kysymykset on ryhmitelty viiden alaotsikon alle: henkilöstön näkemys Trafín tilanteesta, trafilaisten kokemus omasta työstään, muutoksen johtaminen, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ja virastouudistuksen vaikutukset.

Kysymysten vastausvaihtoehdoissa herätti paljon keskustelua se, että neutraalia vastusvaihtoehtoa ei ollut käytettävissä. Tähän ratkaisuun on päädytty siksi, että tutkimuksen tilaajat Liikenne ja viestintäministeriö, Liikenteen turvallisuusvirasto ja Liikennevirasto toivoivat tällaista ratkaisua, kun kyselyistä ensimmäistä toteutettiin vuonna 2008. Tämän jälkeen vastausvaihtoehdot on haluttu pitää samoina, jotta eri kyselyissä saadut tulokset olisivat mahdollisimman hyvin vertailtavissa.

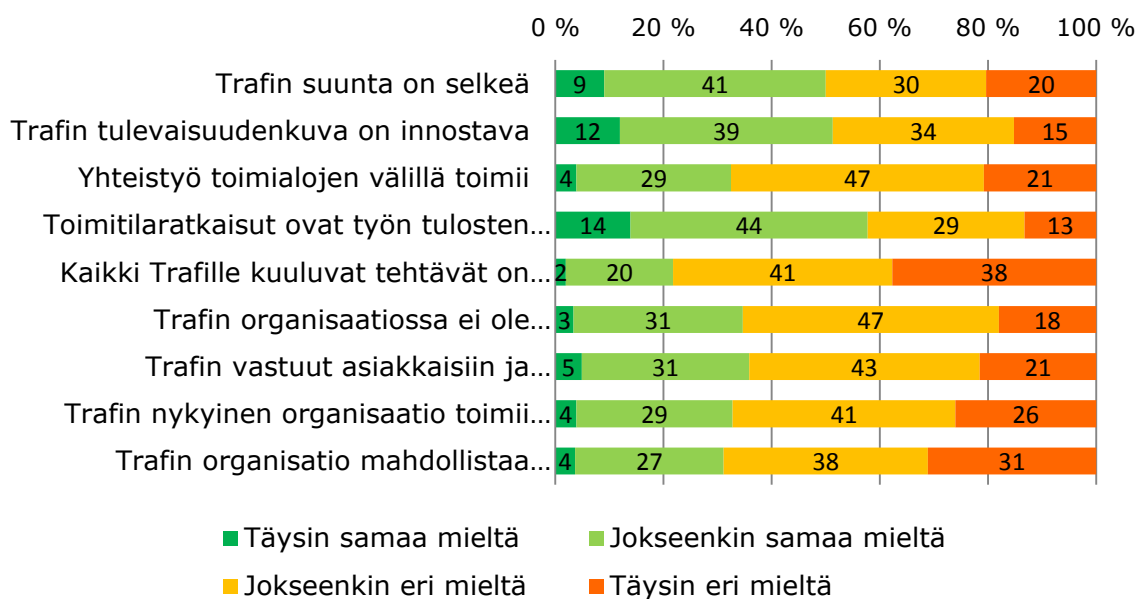
3.1 Henkilöstön näkemys Trafín tilanteesta

Henkilöstön näkemystä Trafín tilanteesta on arvioitu yhdeksän kysymyksen perusteella:

- Trafín suunta on selkeä
- Trafín tulevaisuudenkuva on innostava
- yhteistyö toimialojen välillä toimii
- toimitilaratkaisut ovat työn tulosten kannalta sopivat
- kaikki Trafille kuuluvat tehtävät on selkeästi vastuutettu organisaatiossa

- Trafin organisaatiossa ei ole päällekkäisiä tehtäviä
- Trafin vastuut asiakkaisiin ja sidosryhmiin ovat selkeät
- Trafin nykyinen organisaatio toimii laadukkaasti
- Trafin organisaatio mahdollistaa nopean toiminnan

Kysymysten vastausvaihtoehdot ovat täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Neutraalin vastauksen puuttuminen keskustelutti tutkimuksen tekijöitä sekä kyselyyn vastanneita. Alla olevassa kuvassa on esitetty vastausjakaumat prosentteina.



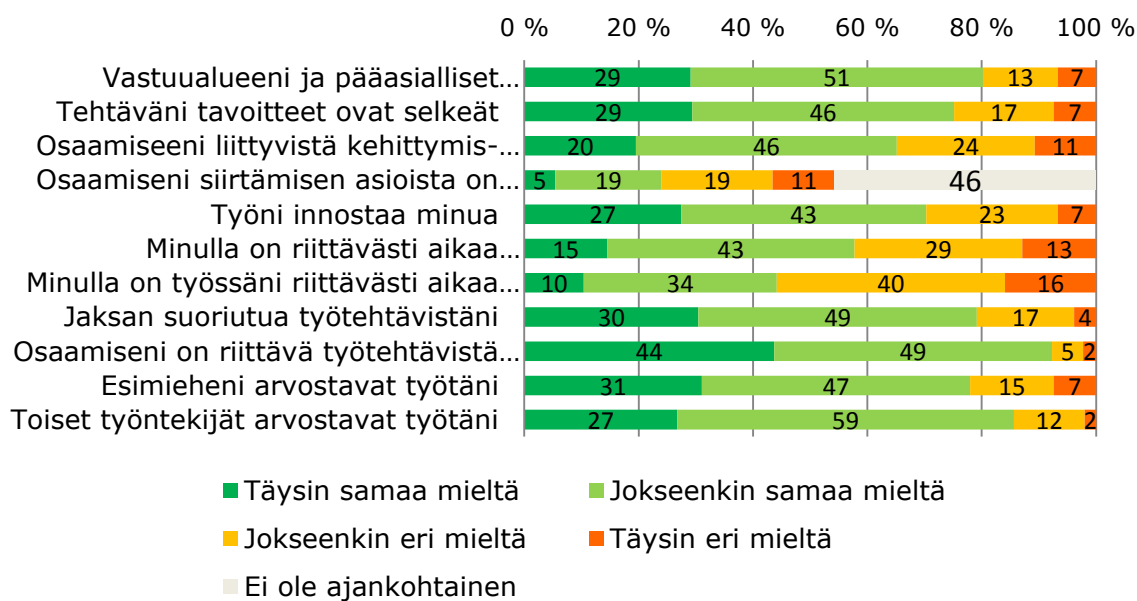
Trafin tulevaisuuden kuvan ja suunnan selkeyden kokee positiivisena puolet henkilöstöstä. Toimitilaratkaisuihin ollaan myös enemmän tyytyväisiä kuin tyytymättömiä. Trafin toimintaan asiakkaiden suuntaan, toiminnan laatuun, tehtävien päällekkäisyyteen ja organisaation kykyyn toimia nopeasti suhtaudutaan kriittisesti. Kaikkein kriittisemmät vastaukset henkilöstöltä tuli tehtävien vastuuttamiseen Trafissa ja viraston toimialojen välisen yhteistyön toimivuuteen. Kokonaisuutena henkilöstön näkemys Trafin tilanteesta on enemmän kielteinen kuin myönteinen.

3.2 Trafilaisten kokemus omasta työstään

Trafilaisten kokemusta omasta työstään on selvitetty yhdellätoista kysymyksellä:

- Vastuualueeni ja pääasialliset tehtäväni ovat selkeät
- Tehtäväni tavoitteet ovat selkeät
- Osaamiseeni liittyvistä kehittämis-/perehtymistoimenpiteistä on sovittu selkeästi

- Osaamiseni siirtämisen asioista on sovittu selkeästi
- Työni innostaa minua
- Minulla on riittävästi aikaa perustehtävääni
- Minulla on työssäni riittävästi aikaa kehittää työtehtävieni vaatimaa osaamista
- Jaksan suoriutua työtehtävistäni
- Osaamiseni on riittävä työtehtävistä suoriutumiseen
- Esimieheni arvostavat työtäni
- Toiset työntekijät arvostavat työtäni



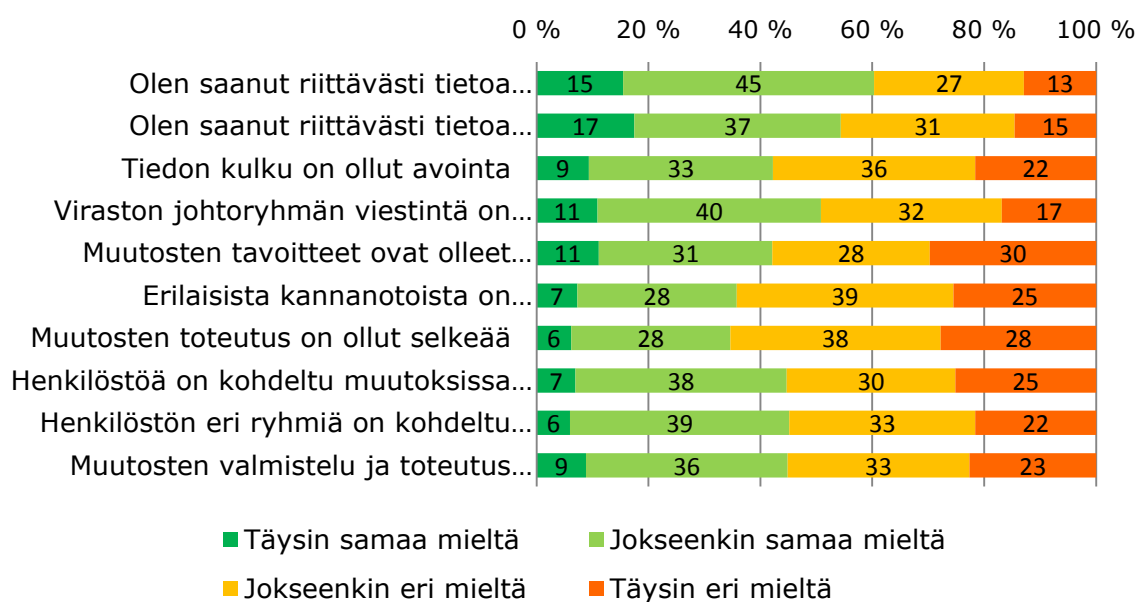
Trafilaisten kokemus omasta työstään on kaikkien kysymysten kannalta katsottuna hyvinkin positiivinen. Kaikkein positiivisimpina asioina nähtiin oman osaamisen riittävyys, esimiesten ja kollegoiden taholta koettu arvostus, jaksaminen työtehtävissä sekä työtehtävän tavoitteet ja vastuualue. Ajan riittäminen perustehtävän hoitamiseen ja oman osaamisen kehittämiseen on nähty muihin kysymyksiin verrattuna varsin kriittisenä asiana.

Trafin muutokseen liittyi organisaation muuttaminen ennen tämän tutkimuksen tekoa. Vastaajista hiukan yli puolella tehtävät olivat kyselyn perusteella muuttuneet. Heistä alle puolet olivat tyytyväisiä osaamisen siirtämiseen uusien tehtävien myötä. 46 % vastaajista ei ollut vaihtanut tehtäviä organisaatiomuutoksessa.

3.3 Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtamista on tarkasteltu kymmenen kysymyksen perusteella:

- Olen saanut riittävästi tietoa muutosten etenemisestä
- Olen saanut riittävästi tietoa muutosten vaikutuksista työtehtäviini
- Tiedon kulku on ollut avointa
- Viraston johtoryhmän viestintä on ollut johdonmukaista
- Muutosten tavoitteet ovat olleet perusteltuja
- Erilaisista kannanotoista on keskusteltu muutosten aikana riittävästi
- Muutosten toteutus on ollut selkeää
- Henkilöstöä on kohdeltu muutoksissa oikeudenmukaisesti
- Henkilöstön eri ryhmiä on kohdeltu muutoksissa tasapuolisesti
- Muutosten valmistelu ja toteutus Trafissa tehdään nykyisin paremmin kuin aikaisemmin



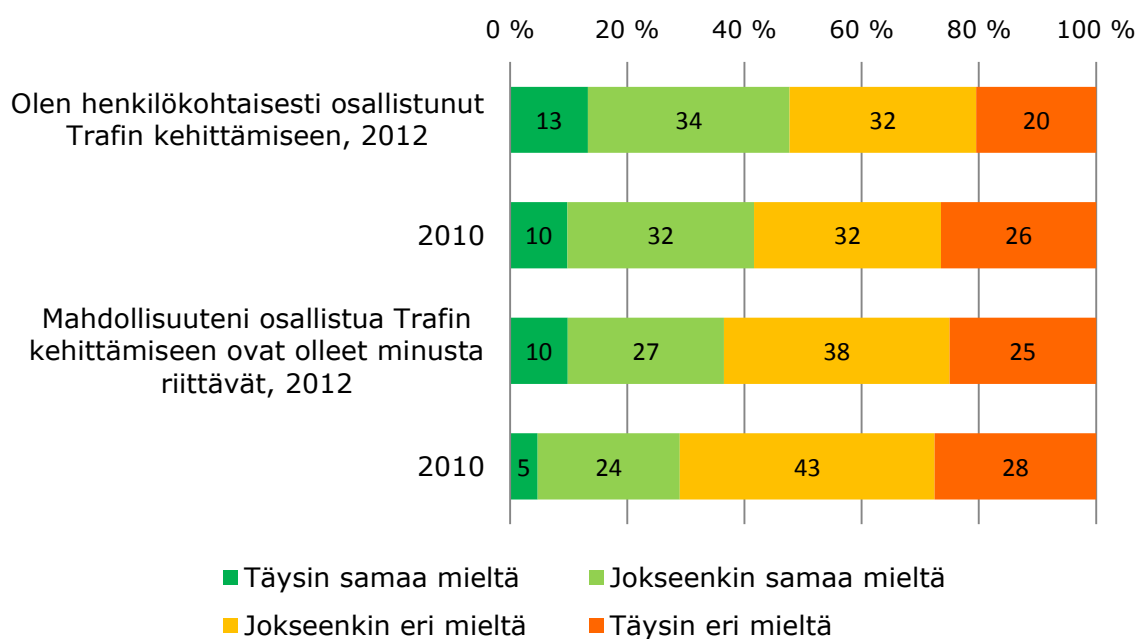
Tiedon saantiin muutoksen etenemisestä ja muutoksen vaikutuksesta omiin työtehtäviini on oltu tyytyväisimpiä muutosjohtamista arvioitaessa. Tosin näissäkin kysymyksissä yli kolmasosa vastaajista oli antanut negatiivisen vastauksen. Niukasti yli puolet vastaajista oli tyytyväisiä johtoryhmän viestinnän johdonmukaisuuteen. Tiedon kulun avoimuus, muutoksen tavoitteiden ja toteutuksen selkeys, muutoksen toteutus ja oikeudenmukainen kohtelu sekä riittävä keskustelu muutoksesta olisi henkilöstön mielestä voitu hoitaa paremminkin. Tosin tyytyväisiäkin oli yli kolmannes kaikista vastaajista.

3.4 Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet

Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia muutoksen toteuttamisessa on arvioitu kahdella kysymyksellä.

- Olen henkilökohtaisesti osallistunut Trafín kehittämiseen
- Mahdollisuudet osallistua Trafín kehittämiseen ovat olleet minusta riittävät

Vuonna 2010 toteutetussa vastaavanlaisessa tutkimuksessa oli mukana täsmälleen samat kysymykset. Vuoden 2012 vastauksia arvioitaessa tuloksia on hyvä verrata aikaisemman kyselyn tuloksiin. Vertailu kertoo siitä, ovatko aiemmat toimenpiteet vaikuttaneet henkilöstön kokemukseen ja vertailu auttaa myös arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta.



Vain 47 % vastaajista on itse osallistunut Trafín kehittämiseen. 63 % vastaajista kokee, että osallistumiseen viraston kehittämiseen ei ole ollut riittäviä mahdollisuuksia. Molemmissa kysymyksissä tilanne on hiukan parantunut edellisestä kyselystä, mutta kehitys on ollut hyvin pientä.

3.5 Virastouudistuksen vaikutukset

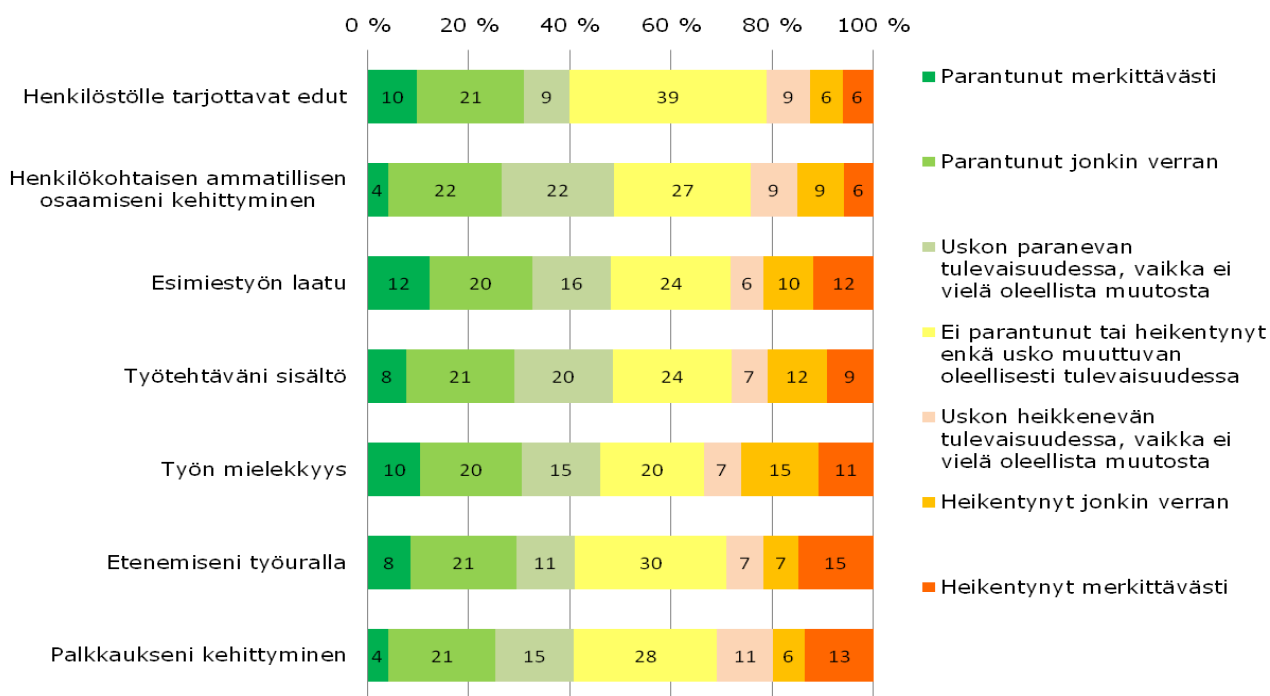
Vuonna 2008 alkanutta virastouudistusprojektia on arvioitu koko projektin ajan.

Vuonna 2012 virastouudistuksen vaikutuksia selvitettiin 18 kysymyksen avulla:

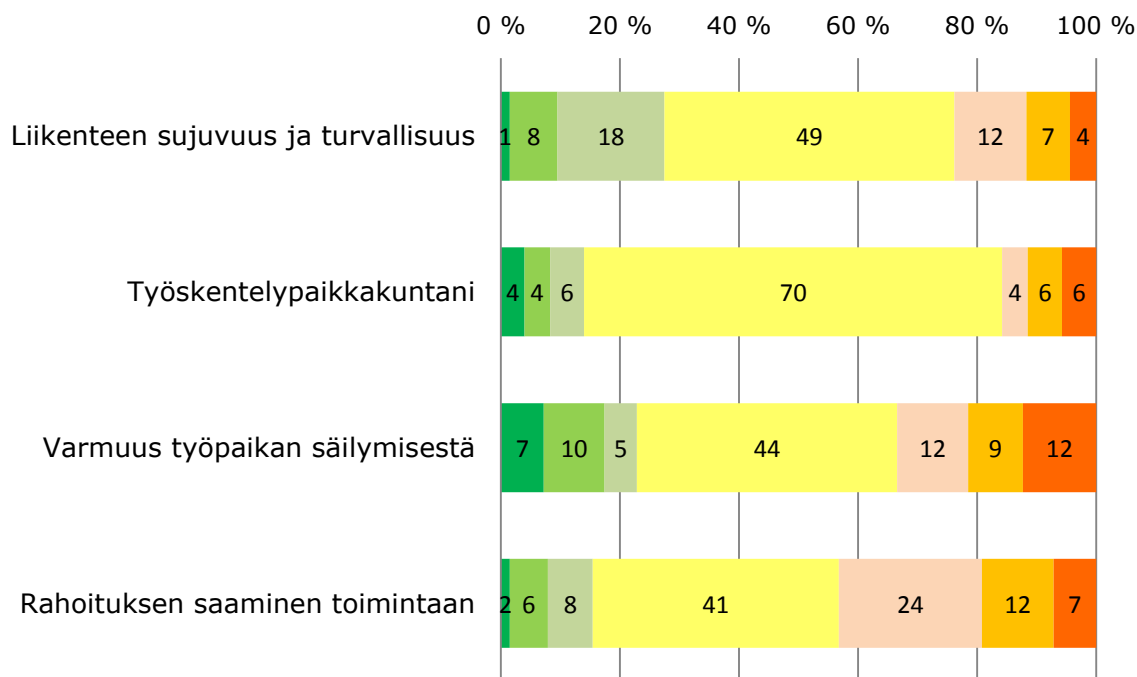
- Henkilöstölle tarjottavat edut
- Henkilökohtaisen ammatillisen osaamiseni kehittyminen
- Esimiestyön laatu
- Työtehtäväni sisältö
- Työn mielekkyys

- Etenemiseni työuralla
- Palkkaukseni kehittyminen
- Liikenteen sujuvuus ja turvallisuus
- Työskentelypaikkakuntani
- Varmuus työpaikan säilymisestä
- Rahoituksen saaminen toimintaan
- Toimintatavat
- Tärkeiden erityisosaamistemme kehittyminen ja ylläpito
- Työn tuottavuus virastossa
- Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet
- Ajan riittävyys työtehtäviin
- Asiakkaiden saama palvelu
- Työvoiman riittävyys tärkeisiin tehtäviin

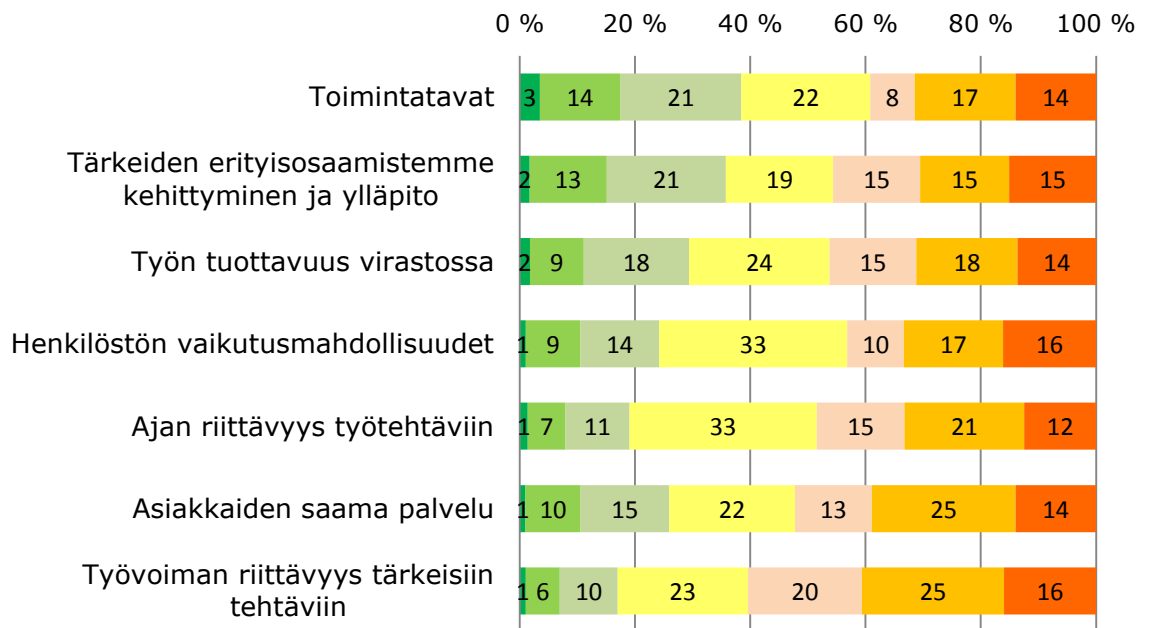
Tulosten tarkastelun helpottamiseksi vastaukset on koottu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa on ne kysymykset, joissa on koettu positiivisia vaikutuksia. Toisessa kuvassa on asiat, joiden vaikutukset on koettu vähäisiksi. Kolmannessa osassa on kysymykset jotka ovat vastausten perusteella heikentyneet uudistuksen aikana. Vastausvaihtoehdot ovat kaikissa 18 kysymyksessä samat.



Eniten positiivisia muutoksia on tapahtunut henkilökohtaisen ammatillisen osaamisen kehittämisessä, esimiestyön laadussa, työtehtävän sisällössä ja työn mielekkydessä. Henkilöstölle tarjottavat edut, palkkaus ja uralla eteneminen nähdään myös parantuneen virastouudistuksen myötä. Kaikissa kysymyksissä on myös merkittävä joukko vastaajia, jotka kokevat asioiden menneen huonompaan suuntaan.



Virastouudistuksella ei henkilöstön vastausten perusteella ole ollut merkittävää vaikutusta liikenteen turvallisuuteen ja sujuvuuteen eikä rahoituksen saamiseen. Myöskään henkilöstön työskentelypaikkakuntaan ja työpaikan varmuuteen ei virastouudistuksen ole koettu merkittävästi vaikuttavan. Kokemus voi olla hiukan yllättäväkin, koska Trafín perustamiseen liittyi alueellistamisvelvoite. Veloitteen johdosta 95 työpaikkaa siirrettiin Helsingistä Rovaniemelle ja osa Helsingissä olleista tehtävistä jouduttiin lakkauttamaan.

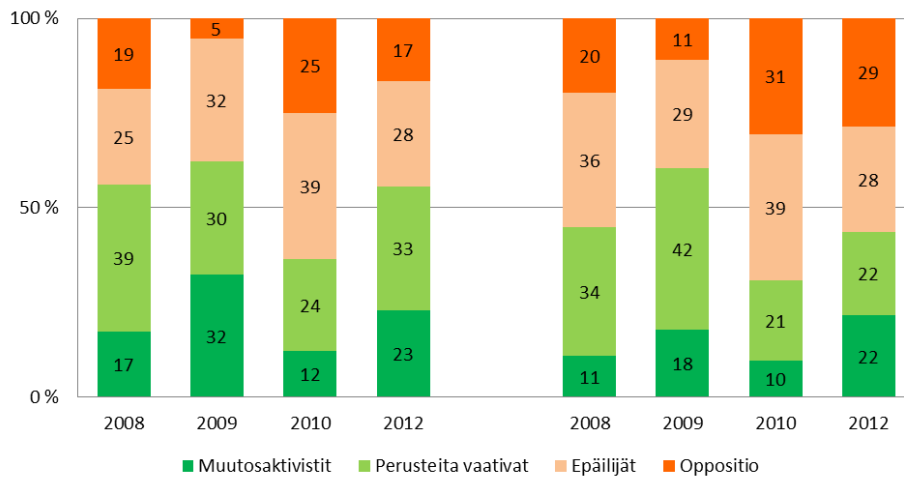


Työvoiman riittävyys tärkeisiin tehtäviin ja ajan riittävyys työtehtäviin on merkittävästi heikentynyt virastouudistuksessa. Asiakkaiden saama palvelu, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ja työn tuottavuus ovat myös heikentyneet merkittävästi. Toimintatapojen ja tärkeiden erityisosaamisten kehittymisen ja ylläpidon koetaan myös heikentyneen virastouudistuksessa.

3.6 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä sillä perusteella, että aikaisempien vuosien kehitys ja tämän tutkimuksen tulokset ovat hyvin loogisia keskenään ja hyvin samansuuntaisia kuin samaan aikaan Liikennevirastossa toteutetussa tutkimuksessa. Oheisessa kuvassa näkyy virastojen yhdessä kokoama kuva siitä, miten muutoksen johtaminen on koettu virastoissa.

Kuva on muodostettu neljä kertaa toteutetun kyselyn siitä osiosta, joka on toteutettu aina samalla tavalla. Verrattaessa kyselyjen tuloksia virastoittain ja vuosittain, voidaan todeta virastojen kehityksen olleen samankaltaista ja hyvin lähellä toisiaan kaikkina vuosina. Tällä perusteella myös sen osan tutkimusta, jota tämä raportti käsittelee, reliabiliteettia voidaan pitää varsin hyvänä.



Vasemmalla olevat neljä palkkia kuvaavat Liikenneviraston ja oikealla Trafín tuloksia.

Tutkimuksen validiteetti on melko hyvä. Tutkimus mittaa hyvin tutkimusongelmaa ”Miten henkilöstö on kokenut organisaatiomuutoksen?” ja alaongelmaa ”Onko muutoksen johtaminen onnistunut?”. Toista alaongelmaa ja ”Onko henkilöstön jaksamisesta huolehdittu muutoksessa riittävästi?” tutkimus ei mittaa yhtä hyvin kuin varsinaista tutkimusongelmaa. Alaongelmaan saadaan kyllä hyödyllistä tietoa jota voidaan yhdistää muihin virastossa käytettävissä oleviin tietoihin. Henkilöstön jaksamisesta huolehtimisen arviointiin joudutaan käyttämään myös muuta tietoa esim. työilmapiirikyselyjen tuloksia.

4 Johtopäätöksiä

Henkilöstöstä hyvin suuri osa näkee Trafín tilanteen negatiivisena. Viraston johdon kannattaisi selvittää tarkemmin, mistä tämä näkemys johtuu. Muutoksen johtaminen, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ja virastouudistuksen vaikutukset saavat myös hyvin negatiivisia vastauksia tutkimukseen vastanneilta. Trafilaisten kokemus omasta työstään on muihin vastauksiin verrattuna hyvin positiivinen. Jossain määrin vastaukset näyttävät jopa olevan ristiriidassa keskenään.

Yksi selitys vastausjakaumille voi olla muutoksen kokeminen. Henkilöstö on selvästi kokenut muutoksen negatiivisena ja muutoksen johtamiseen ollaan tyytymättömiä. Vi-

rastossa ollaan melko tyytyväisiä päivittäiseen tekemiseen ja johtamiseen, mutta muutosjohtaminen ei näyttäisi olevan muun johtamisen tasolla. Viraston johtamisen kehittämisen painopistettä kannattaisi harkita muutosjohtamiseen.

5 Lähteet

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Kananen, J. 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Juvesprint. Tampere.

Kauranen, T., Koskensalmi, S., Multanen, L. & Vanhala, A. 2011. Ilmapölykysely - tuloksista kehittämiseen. Työterveyslaitos. Helsinki.

Johtamisen kehittämisohjelma
Projektisuunnitelma

Henkilöstöosasto
Petri Lumijärvi

TALLENNUSPAIKKA:

Hankearkisto:

MUUTOSHISTORIA

Versio	Päiväys	Laatija	Muutoksen kuvaus / hyväksyjä
Projektisuunnitelman muutoshistoria:			
1.0	27.10.2011	Petri Lumijärvi	Ensimmäinen versio esiteltäväksi hyväksyjille/P Lumijärvi

Sisällysluettelo

Projektisuunnitelma	1
1. Lähtökohdat.....	4
1.1. Tausta.....	4
1.2. Kuvaus lähtötilanteesta	4
2. Tavoitteet ja tulokset.....	5
2.1. Tavoitteet ja välitavoitteet.....	5
2.2. Tulokset ja niiden mittaaminen	5
3. Rajaus ja riippuvuudet.....	6
3.1. Edellytykset	6
3.2. Rajaukset.....	6
3.3. Riippuvuudet ja liittymät.....	6
4. Vaiheet	7
4.1. Projektin päävaiheet, päätehtävät ja niiden vastuut	7
4.2. Aikataulu	7
4.3. Työmäärät	8
4.4. Kustannukset	8
4.5. Kriittisen polun tehtävät/vaiheet ja niiden seuranta.....	8
5. Organisointi	10
5.1. Yleistä.....	10
5.2. Ohjausryhmä.....	10
5.3. Projektiryhmä.....	10
6. Menettely- ja toimintatavat projektissa	11
6.1. Tavoitteiden saavuttaminen	11
6.2. Työskentely- ja kokouskäytäntö.....	11
6.3. Muutosten hallinta.....	11
6.4. Tiedottaminen	11
6.5. Työajan seuranta ja raportointi	11
7. Riskit.....	12

1. Lähtökohdat

Liikenteen turvallisuusvirastossa (Trafi) on päätetty panostaa voimakkaasti esimiesten johtamisvalmiuksien parantamiseen. Johtamisen kehittämisestä halutaan mitattavaa ja tarpeiden mukaan suunnattavaa jatkuvaa toimintaa.

1.1. Tausta

Liikenteen turvallisuusviraston esimiestyön kehittäminen on nähty tarpeelliseksi. Viraston esimiehet ovat tulleet virastoa perustettaessa Trafin esimiehet tulivat neljästä eri virastosta. Trafin johtamisessa näkyy selvästi neljän vanhan viraston kulttuurit ja erilaiset toimintatavat.

Trafi on asiantuntijaorganisaatio, jonka tärkeimmäksi voimavaraksi on tunnistettu osaava henkilöstö. Jotta voimavarat saadaan organisaatiossa parhaalla mahdollisella tavalla hyödyksi, virastossa on päätetty aloittaa johtamisvalmennus.

Projekti on asetettu Liikenteen turvallisuusviraston johtamisosaamisen kehittämisohjelman luomiseksi ja johtamisvalmennuksen käynnistämiseksi.

1.2. Kuvaus lähtötilanteesta

Viraston esimiestyöhön ei olla täysin tyytyväisiä. Viraston työilmapiirikyselyssä ei päästy asetettuun tavoitetasoon. Kyselystä käy ilmi, että lähiesimiestyö ei ole tasalaatuista. Kyselyn perusteella ylimmän johdon on koettu olevan liian etäällä henkilöstöstä.

Viraston perustaminen vuoden 2010 alussa oli suuren muutosprosessin tulos. Perustamisen jälkeen Trafin lopullista organisaatiota on rakennettu kahden organisaatiomuutoksen avulla. Muutosprosessit ovat osoittaneet muutosjohtamisen tärkeyden ja samalla on syntynyt tarve mm. erilaisen johtamisosaamisen kehittämiselle.

Johtamisen kehittämisohjelman rakentamiseksi ja kehittämistoiminnan käynnistämiseksi on päätetty asettaa projekti.

Projektin lähtötilanne:

- Pääjohtaja on tehnyt päätöksen kehittämisohjelman aloittamisesta.
- Trafissa on käytössä vuosittain toteutettava työilmapiirikysely. Kyselystä saadaan vertailutietoa muusta valtionhallinnosta. Kysely on toteutettu ensimmäisen kerran vuoden 2010 lopussa.
- Esimiesvalmennusta on alustavasti suunniteltu. Suunnitelmat on projektipäälliköllä käytettävissä.
- Esimiesvalmennuksen toteuttajan kilpailuttamista on valmisteltu. Dokumentit on toimitettu projektipäällikölle.

Projektin käytännön toteutus tehdään henkilöstöosastolla. Trafin esimiehiä ja henkilöstöä haastatellaan määritettäessä valmennuksen tavoitteita ja painopisteitä.

2. Tavoitteet ja tulokset

2.1. Tavoitteet ja välitavoitteet

Projektin tavoitteena on luoda johtamisen kehittämisohjelma, jonka puitteissa voidaan lisätä johtamisosaamista virastossa. Ohjelman avulla pitää pystyä kehittämään koko Trafin henkilöstöä. Ohjelmalle pitää luoda mittarit, joiden avulla kehittämistoimia voidaan suunnata ja joiden avulla ohjelman tuloksia voidaan arvioida sekä kehittää. Projektin aikana ohjelma pitää saada käynnistymään. Käynnistymisellä tarkoitetaan ensimmäisen valmennusjakson toteutumista.

Välitavoitteet:

- Trafin johtamisosaamisen osa-alueet on määritetty
- Valmennuksen käytännössä toteuttava kumppani on kilpailutettu ja valittu
- Johtamisosaamisen mittarit on määritetty
- Ensimmäiset mittaukset on toteutettu
- Mittaustulokset ja mittareiden soveltuvuus on analysoitu
- Ensimmäinen johtamisvalmennus on suunniteltu
- Ensimmäinen valmennus on toteutettu

2.2. Tulokset ja niiden mittaaminen

Projektin tuloksena toteutetaan ensimmäinen esimiesvalmennus. Tavoitteen toteutumista mitataan valmennuksen palautekyselyllä. Minimitaloite on saada valmennus toteutetuksi. Palautekyselyn kokonaisarvoksi asetetaan tavoitteeksi 3,5 arviointi asteikolla 1-5.

Projektin tuloksena syntyy myös esimiestyön laatua mittaava arviointijärjestelmä. Tavoite on saavutettu, kun viraston johtoryhmälle voidaan esittää arviointijärjestelmän tuottama tulos.

3. Rajausta ja riippuvuudet

3.1. Edellytykset

Projekti tehdään Haaga-Helia AMK:n opinnäytetyönä. Projektin suunnitelma, rajaukset ja vaiheet esitellään ja hyväksytetään opinnäytetyön ohjaajalla, työpaikkaohjaajalla sekä Trafín johtoryhmällä. Projekti voi alkaa vasta, kun kaikki ovat hyväksyneet projektin.

3.2. Rajaukset

Projekti liittyy Trafín osaamisen hallinnan prosessiin. Projektissa luodaan kehittämisohjelman ainoastaan johtamisosaamisen lisäämiseen. Muut osaamisalueet rajataan projektin ulkopuolelle.

Projekti kattaa suunnitelman kohdassa 2 ja 4 esitetyt tavoitteet, tehtävät ja tulokset.

3.3. Riippuvuudet ja liittymät

Projektin mittareina pyritään käyttämään Trafissa jo käytössä olevia mittareita. Mittauksen osalta projekti on riippuvainen ainakin asiakastytyväisyyskyselyistä ja työilmapiirikyselyistä sekä mahdollisesti työterveyshuollon raportoinnista.

Projektin onnistuminen on riippuvainen Trafín tehtävistä ja tavoitteista. Mikäli esimiesten kalentereista ei löydy tilaa valmennukselle, projekti ei voi onnistua. Projekti on myös riippuvainen ylimmän johdon tuesta, jotta esimiestenvalmennus saadaan priorisoitua virastossa riittävän korkealle.

Projektin onnistuminen riippuu myös palveluntuottajaksi valittavasta ulkopuolisesta koulutusorganisaatiosta ja sen osaamisesta. Yhteydenpito koulutusorganisaatioon on valmennusten suunnittelua ja opintomateriaalien valmistelua sekä koulutuksen arviointia.

4. Vaiheet

4.1. Projektin päävaiheet, päätehtävät ja niiden vastuut

Projektin ensimmäisessä vaiheessa määritellään Trafissa tarvittavat johtamisosaamisen osa-alueet sekä valitaan valmennuksen yhteistyökumppani. Vaihe alkaa projektisuunnitelman hyväksymisestä ja päättyy, kun osaamisalueet on kirjattu ja Trafin johtoryhmässä hyväksytty sekä sopimus palveluntuottajan kanssa on tehty.

Toisessa vaiheessa määritellään johtamisosaamisen mittarit sekä analysoidaan mittareiden näyttämät tulokset. Vaiheen aikana esitetään Trafin johtoryhmälle ensimmäisen esimiesvalmennuksen aiheet. Vaihe alkaa heti ensimmäisen vaiheen päätyttyä. Vaihe päättyy, kun johtoryhmä on hyväksynyt ensimmäisen valmennusjakson koulutusaiheet.

Projektin kolmannessa vaiheessa suunnitellaan esimiesvalmennuksen toteutus ja tehdään tarvittavat opetusmateriaalit. Vaihe alkaa heti toisen vaiheen päätyttyä. Vaihe päättyy, kun opetusmateriaalit on tehty ja koulutuspäivät on sovittu ja varattu esimiesten kalentereihin sekä koulutustilat ja kouluttajat on varattu.

Projektin neljännessä vaiheessa toteutetaan esimiesvalmennusjakso. Vaihe alkaa edellisen vaiheen päätyttyä. Vaihe päättyy, kun koulutus on pidetty, koulutuspalautteet on kerätty ja analysoitu. Projekti päättyy neljännen vaiheen päättymiseen.

4.2. Aikataulu

Vaihe	Alkaa	Päättyy	Ohjauspisteet
1. Projektin aloitus	5.11.2011	15.11.2011	Opinnäytetyön ohjaajan, työpaikkaohjaajan ja johtoryhmän hyväksynyt
2. Projektin toimeenpano	16.11.2011	pp.kk.vvvv	
2.1 Johtamisen osa-alueiden määrittely	6.11.2011	15.12.2011	
2.2 Palveluntarjoajan kilpailuttaminen ja valinta	16.11.2011	31.12.2011	
2.3 Mittareiden valinta	10.12.2011	31.12.2011	
2.4 Valmennuksen suunnittelu	1.1.2012	31.1.2012	
2.5 Valmennuksen toteutus	15.2.2012	25.2.2012	
3. Projektin päättäminen	25.02.2012	28.02.2012	

4.3. Työmäärät

Oheisessa taulukossa on arvioitu projektin työmäärä henkilötyöpäivinä (htp).

Johtamisen osa-alueiden määrittely	Projektipäällikkö	20 htp
Palveluntarjoajan kilpailuttaminen ja valinta	Projektipäällikkö	2 htp
	Henkilöstön kehittämisspäällikkö	3 htp
	Koulutussuunnittelija	5 htp
Mittareiden valinta	Projektipäällikkö	2 htp
	Henkilöstön kehittämisspäällikkö	3 htp
Valmennuksen suunnittelu	Projektipäällikkö	3 htp
	Henkilöstön kehittämisspäällikkö	5 htp
	Koulutussuunnittelija	5 htp
Valmennuksen toteutus	Projektipäällikkö	2 htp
	Henkilöstön kehittämisspäällikkö	2 htp
	Koulutussuunnittelija	2 htp

4.4. Kustannukset

Johtamisen osa-alueiden määrittely	Viraston oma henkilötyö Palveluntarjoaja	3 000 €
Palveluntarjoajan kilpailuttaminen ja valinta	Viraston oma henkilötyö	1 500 €
Mittareiden valinta	Viraston oma henkilötyö	750 €
Valmennuksen suunnittelu	Viraston oma henkilötyö	1 950 €
	Palveluntarjoaja	7 500 €
Valmennuksen toteutus	Viraston oma henkilötyö	900 €
	Palveluntarjoaja	10 000 €

4.5. Kriittisen polun tehtävät/vaiheet ja niiden seuranta

Kriittinen tehtävä/vaihe	Alkaa	Päätyy	Aikataulun pelivara	Ohjaus-/tarkistuspisteet
Koulutuksen sisällön päättäminen	1.12.2011	15.12.2011	31.12.2011	

Palveluntarjoajan valinta	16.11.2011	31.12.2011	5.1.2012	
Koulutuksen suunnittelu	1.1.2012	31.1.2012	5.2.2012	

5. Organisointi

5.1. Yleistä

Organisointi ja vastuut noudattavat TRAFIn projektiohjeessa kuvattuja periaatteita.

5.2. Ohjausryhmä

Projektin ohjausryhmänä toimii Trafin johtoryhmä, johon kuuluvat:

Nimi	Rooli	Sijainen
Kari Wihlman	Puheenjohtaja	Marko Sillanpää
Pekka Henttu		
Tuomas Routa		
Riitta-Liisa Linnakko		
Marko Sillanpää		
Juhani Nikula		
Petri Lumijärvi	Projektipäällikkö	Matti Luopa
Matti Luopa	Sihteeri	Petri Lumijärvi

5.3. Projektiryhmä

Nimi	Rooli	Sijainen
Pia Palviainen	Prosessinomistaja	Petri Lumijärvi
Petri Lumijärvi	TRAFIn projektipäällikkö	Pia Palviainen
Aila von Schantz	Koulutusasiantuntija	
Jenni Engberg	Hankintalakimies	
<avoimena>	Toimittajan projektipäällikkö	

6. Menettely- ja toimintatavat projektissa

6.1. Tavoitteiden saavuttaminen

Tavoitteiden saavuttamista seurataan projektipäällikön raportoinnin perusteella Trafin johtoryhmässä sekä projektin ohjausryhmässä..

6.2. Työskentely- ja kokouskäytäntö

Trafin johtoryhmä kokoontuu viikoittain torstai aamupäivisin. Johtoryhmän esityslistalle lisätään projektin seuranta vakioasiaksi projektin päättymiseen saakka. Projektipäällikkö esittelee johtoryhmässä projektin etenemisen, aikataulujen pitävyyden ja riskit.

Projektiryhmä kokoontuu viikoittain tiistaisin. Ryhmässä käsitellään projektin eteneminen, aikataulut, riskit ja projektin seuraavat vaiheet vastuuhenkilöineen.

6.3. Muutosten hallinta

Muutokset hyväksytään Trafin johtoryhmässä projektipäällikön esittelystä. Muutokset päivitetään projektisuunnitelmaan ja merkitään suunnitelman alussa olevaan muutostaulukkoon.

6.4. Tiedottaminen

Projektin tiedottamisesta vastaa projektipäällikkö apunaan viestintäosasto.

6.5. Työajan seuranta ja raportointi

Projektiin kuluva työaika seurataan Trafin työajanseurantajärjestelmällä.

Projektipäällikkö raportoi käytetyn työajan johtoryhmälle, mikäli suunnitellut työaika määrät osoittautuvat riittämättömiksi.

7. Riskit

Riskin kuvaus	Riskin todennäköisyys (pieni, keskisuuri, suuri)	Riskin vaikutus (pieni, keskisuuri, suuri)	Hallintakeino
Projektin rahoitus ei ole riittävä	pieni	suuri	Budjetoidaan varat etukäteen, varaudutaan pienempään toteutukseen
Esimiehet eivät ehdi osallistua valmennukseen	keskisuuri	suuri	Johdon sitouttaminen, valmennuksen vieminen vuosikelloon
Palveluntarjoajan osaaminen tai resurssit eivät riitä	pieni	suuri	Kilpailutetaan useita tarjoajia

1. Esimiestyön perusta Trafissa 19.4., E-S AVIn auditorio, Ratapihantie 9, Pasila

KOKO RYHMÄN YHTEINEN VALMENNUS	
9-9.30	Avaus / Trafin johtamisen periaatteet <i>Trafi, Kari Wihlman</i>
9.30-9.45	Valmennusohjelman esittely <i>Trafi, Petri Lumijärvi</i>
10-11.15	Trafi osana valtiokonsernia ja LVM:n hallinnon alaa Alustus johtamisjärjestelmään <i>Talent Partners, Timo Ojala</i>
11.15-11.45	Johtamistyön lähtökohdat ja raamit Trafissa -Trafin tavoitteet, vuosikello, johtamisjärjestelmä <i>Trafi, Marko Sillanpää</i>
11.45-12	<i>Tehtävänanto ja ryhmäjako pienryhmätyöskentelyyn</i>
lounas	
13-13.45	<i>TYÖSKENTELYÄ pienryhmissä</i>
14-15.15	Johtamisen perusta (sisällöt tarkentuvat vielä), mahdollisia teemoja mm. - johtamistyön yleisiä vaatimuksia, mitä johtaminen on - pohdintaa esimiehen tehtävistä, oikeuksista, vastuista - ajankohtaista johtamisessa valtiolla - erityistä asiantuntijoiden johtamisessa <i>Valtiokonttori, Timo Laitinen</i>
15.15-16	<i>TYÖSKENTELYN YHTEENVETO, PÄIVÄN YHTEENVETO</i>

*odotukset
tutustuminen*

”Rasti/pienryhmätyöskentely” /

Muuta

TEEMAT, NÄIST 3/RYHMÄ

- Virkavapaus
 - Merenkulku
 - Ilmailu
 - Opintovapaalta paluu
 - Luottokortti
 - Kauppalaskun maksu
 - Ulkomaan hotelli
 - I pad -hankinta
 - Edustaminen
 - Jääkiekkoliput
 - Kilpailutus
 - jkjl
 - Matkustus
 - ”turha matka”
 - Matkustustapa
 - kjlkj
- » Jaetaan ryhmät paikan päällä, ryhmälle tehtäväpaperi + vastauslomakkeet
- » Tehtäväksiänto: nyt lounas + työskentely, hoitakaa homma, kirjatkaa vastaukset ja juokaa kahvit ennen klo 14 jolloin yhteinen ohjelma jatkuu
- MUUTA**
- » Trafissa tehdään alustavat casekuvaukset työskentelyä varten tällä viikolla (13.4.) -> Leena
- » Talent viimeistelee tehtäväksiannot + vastauspohjat
- » Kutsu + ohjelma tällä viikolla: Talent valmistelee, Aila (tai muu trafilainen) toimittaa osallistujille
- » Saapumis + parkkiohjeet (19.4. Trafin tilat tai Veturiparkki/ saako Veturiparkista parkkikortteja niin että keskitetty lasku? Varattu pysäköintimahdollisuus)
- » Myös Messukeskuksen 24.4. parkkiohjeet (ml. Tieto, että parkkimaksu sisältyy valmennuksen kokonaishintaan tms.)
- » Materiaalit intraan heti päivien jälkeen (Trafin esiintyjät + muut jos ei ole jaettu)
- » Leena kysyy Peteltä E olisiko Karin avauspuheenvuoroon aineistoa

2. Erilaisuus, asiantuntijuus ja motivointi 24.4., Messukeskus, Pasila

YHTEINEN OSUUS	
9-12	Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus Trafissa <ul style="list-style-type: none">• direktio-oikeus johtamistyön perustana• Virkamieslaki – esimiehen oikeudet ja velvollisuudet• Rekrytointiin liittyviä asioita <i>VM:n hlöstöosasto, Kirsi Äijälä</i>
13-13.30	<i>1. PÄIVÄN TYÖSKENTELYN YHTEENVETOA</i>
VALMENNUS 3:LLE RYHMÄLLE, sekaryhmät	
13.45-16	Valmentava esimiestyö <ul style="list-style-type: none">• valmentava ja osallistava johtamistyyli• vahvuudet ja voimavarat valmentamisen lähtökohtana• erilaisuuden johtaminen (sukupolvet – kulttuurit)• arvostavan vuorovaikutuksen periaatteet (mm. kehityskeskustelussa) Asiantuntijoiden johtamisen erityiskysymykset <ul style="list-style-type: none">• asiantuntijuus eilen ja tänään? asiantuntijuuden jakaminen ja uudistaminen• asiantuntijoiden motivaatioperusta• osaaminen & asiantuntijuus / organisaation osaaminen• palkitsemisen keinovalikoima (pohdinta) <i>Talent Partners; Leena Kanerva, Eeva Kuuluvainen, Kerttu Vepsäläinen</i>

3. Esimies talouden johtajana &

Johtajana kehittyminen 21.5., E-S AVIn auditorio, Ratapihantie 9, Pasila

KOKO RYHMÄN YHTEINEN VALMENNUSOSUUS	
9 -10	Mitä on talouden johtaminen Mitä on talouden johtaminen? Esimiehen rooli ja tehtävät talouden johtamisessa Talous osana johtamisjärjestelmää <i>Talent Partners, Marja-Leena Johansson</i>
10.15-12	Talouden johtaminen Trafissa - talouden kokonaiskuva: mistä raha tulee ja minne se menee - mitä hajautettu talousvastuu tarkoittaa - toiminnan ja talouden johtamisen vuosikello - maksustrategia ja sen periaatteet - budjetointi, tulosenusteet - tulojen ja menojen käsittely, palvelukeskuksen rooli - talousraportointi <i>Trafi, Juhani Nikula</i>
12-12.10	<i>Yhteinen yhteenveto: Miten tästä eteenpäin; osallistujien</i>
VALMENNUS PIENRYHMILLE MAX 5 RYHMÄÄ	
13-14.30	Johtajana kehittyminen - itsetuntemus johtajana kehittymisen lähtökohtana - erilaiset johtamisroolit - oman jaksamisen merkitys ja siitä huolehtiminen - työnohjaus esimiesten kehittämisen keinona (ilmoittautuminen)
14.45-16	360-arvioinnin toteutus & aikataulu, ohjeistus <i>Talent Partners; Leena Kanerva, Marja-Leena Johansson, Anri Nordgren, Jarmo Manner, Kerttu Vepsäläinen</i>

Johtamisen kehittämishjelma, 24.9. ja 4.10.2012



I päivä Trafin strategia ja 360 purku (24.9. ja 4.10.)

* kaksi samansisältöistä tilaisuutta, Puolet esimiehista/päivä

Ap Koko ryhmän (50 hlöä) tilaisuus

9-12 Trafin strategia

Ip Viisi n. 10 hlön tasoryhmää

13-16 360 tulosten käsittely

- Trafin esimiesten tulokset
- ohjeita tulosten tulkintaan
- työssä oppiminen kehittämisen keinona
- kehittämissuunnitelmien laadinta, *yksilö-/parityöskentely*
- ohjeet tulosten käsittelyyn oman ryhmän kanssa
- *henkilökohtainen ohjaus työskentelyn lomassa*

(16-17) (Valmentajilla varaus jatkaa yksilötulosten läpikäyntiä)

Johtamisen kehittämisohjelma, 6.11.2012



Varhainen välittäminen ja vaikeat tilanteet (6.11.)

Ap	Koko ryhmän (100 hlöä) tilaisuus
8.30	Kahvi
9-10	Varhaisen välittämisen toimintamalli – miksi? <i>Työterveyslääkäri Tapio Lahti, Lääkärikeskus Aava</i>
10.10-11.30	Varhainen välittäminen ja puheeksiotto - periaatteet Varhaisen välittämisen toimintamalli Trafissa <i>Petri Lumijärvi, Trafi & Leena Kanerva, Talent Vectia Oy</i>
11.30-12.30	Lounas
12.30-13.30	Toimintamallin käsittely työyhteisöissä • Ohjeet ja aineisto työyhteisötilaisuuksien toteuttamiseen
13.30	Kahvi ja siirtyminen ryhmätiloihin / Työskentely 4 sekaryhmässä
Ip 14-16	Työskentely neljässä ryhmässä
14-16	Puheeksiotto ja vaikeiden tilanteiden hallinta • vuorovaikutus vaikeassa tilanteessa • käytännön harjoittelua, <u>harjoitusten pohjana osallistujien omat esimerkit</u> <i>Ryhmien vetäjinä Talent Vectian asiantuntijat: Leena Kanerva, Minna Lindholm-Lähde, Anri Nordgren, Kerttu Vepsäläinen</i>

27.11. ohjelman runkoa

- Priorisointi (360-palautteesta)
 - Pääjohtaja alustaa ja keskusteluttaa
 - Tavoite kirkastaa tärkeimmät asiat / saada palautetta, miten priorisointi saadaan toteutumaan
- Työaika-asioita
 - Liukumat, saldot
 - Etätyöt
 - Ylityöt
 - Työaikapankki
- Trafien projektityöskentely
 - Vesiputousmalli
 - Uutena ketterät menetelmät

Johtamisen tasot ja niiden ydinteemat

Historia	Leadership: merkitys toiminnalle		Visio: 2-5 vuotta	Missio	Arvot	Strategia	Sitoutuminen	Kulttuuri
	Fokuksen johtaminen	Management - arjen pyörittäminen	Tavoitteet ja rakenteet: vuosi	Johtamisjärjestelmä	Verkot, foorumit, ryhmät	Päätöksenteko	Innovointi	
			Toimeenpano: 1 vko – 12 kk	Hankkeet ja ketteryys	Kokoukset ja työryhmät	Ongelmanratkaisu	Konfliktit ja jumit	
Leadership: voimaantumisen		Kohtaaminen: 1 s - päivä	Mikrokäytös	Ryhmädynamiikka	Keskustelumallit	Ajattelutavat		
<p>Liiketoimintatilanne: toimintaympäristön ilmiöt ja asiakkaiden käyttäytyminen</p>								

TAVOITTEET, STRATEGIAT, TULEVAISUUS

1. Saa strategian mukaiset toiminnan muutokset tuntumaan mielekkäiltä / Suhtautuu muutoksiin myönteisesti
2. Luo uskoa tulevaisuuteen
3. Tuo esille onnistumisia ja etenemistä tavoitteiden suunnassa
4. Toimii Trafia toiminnan kokonaisuuden eduksi
5. Noudattaa toiminnassaan Trafia linjauksia
6. Puuttuu Trafia arvojen ja linjausten vastaiseen toimintaan
7. Tuo keskusteluun uusia ehdotuksia ja näkökulmia toiminnan kehittämiseksi
8. Kannustaa kyseenalaistamiseen uusien ideoiden synnyttämiseksi
9. Edustaa Trafia uskottavasti ulkoisissa verkostoissa
10. Tunnistaa ja hyödyntää tehokkaasti asiakasrajapinnassa ja verkostoissa avautuvia uusia mahdollisuuksia

ORGANISOINTI

1. Ohjaa toimintaa konkreettisilla tavoitteilla
2. Huolehtii tavoitteiden mukaisen osaamisen kehittämisestä
3. Edistää yhteistyötä yli yksikkörajojen
4. Auttaa alaisia priorisoimaan työtään
5. Jakaa aikaansa tavoitteiden kannalta oikeisiin asioihin
6. Huolehtii (alaistensa) työmäärän kohtuullisuudesta ja työn ja vapaa-ajan tasapainosta
7. Selkeyttää työnjakoon liittyviä epäselvyyksiä
8. Osaa delegoida: jakaa valtaa ja vastuuta
9. Kannustaa aktiivisuuteen ja oma-aloitteisuuteen
10. Toimii kustannustehokkaasti
11. Pitää tuloksekkaita kokouksia, joissa asiat edistyvät
12. Saa asiat tapahtumaan käytännössä / Osaa projektoida ja johtaa kehittämistyötä

PÄÄTÖKSENTEKO JA VASTUUNKANTO

1. Kykenee tehokkaasti päätöksenteon edellyttämään priorisointiin
2. Varmistaa päätösten selkeyden ja ymmärrettävyyden
3. Uskaltaa tehdä ikäviäkin päätöksiä
4. On johdonmukainen ja tasapuolinen päätöksenteossa
5. Kuulee asianomaisia päätöksenteon pohjaksi
6. Tekee päätökset riittävän informaation pohjalta
7. Tunnustaa ja korjaa virheelliset päätökset
8. Tuo esille päätösten perustelut
9. On tarvittaessa tiukka
10. Toimii ammattimaisesti myös paineisissa tilanteissa

IHMISTEN JOHTAMINEN

1. Kannustaa ja tukee oppimistani ja kehittymistäni
2. Luo ilmapiiriin, jossa on helppo tuoda esille haasteita ja eriäviäkin mielipiteitä
3. Arvostaa ja hyödyntää asiantuntemustani
4. On antanut minulle myönteistä palautetta viimeisen kahden viikon aikana
5. Kehittää toimintaansa saamansa palautteen pohjalta / Osaa vastaanottaa ja hyödyntää palautetta
6. Tulen hyvälle mielelle kun olen keskustellut hänen kanssaan / Saa esille ihmisten vahvuudet
7. Luo myönteistä ilmapiiriä tuomalla enemmän esille onnistumisia kuin ongelmia / Tuo esille enemmän onnistumisia kuin ongelmia
8. Minun on helppo pyytää tukea/apua häneltä
9. Auttaa minua etsimään ratkaisuja haasteisiini ja toipumaan vastoinkäymisistä
10. Ratkaisee vaikeat tilanteet riittävän nopeasti
11. Kohtelee kaikkia yhdenvertaisesti
12. Osaa sovittaa johtamistyylinsä tilanteeseen ja toiseen ihmiseen

Sinillä merkityt ns. Losada –väittämiä eli väittämiä, jotka tutkimuksen mukaan ennustavat tuloksellisempaa johtamista ja toimivat erottelevina kysymyksinä.

Avoimet kysymykset

- Mitkä ovat arvioitavan henkilön tärkeimmät vahvuudet?
- **Miten (millaisin teoin)** hän tukee, ohjaa, valmentaa, ilmaisee arvostustaan jne.?
- Mihin panostamalla henkilö onnistuisi työssään paremmin?



Trafi caset

- PSC tarkastaja anoi vuoden virkavapautta
 - Halusi vuodeksi merille toisen työnantajan palvelukseen, perusteluna ylläpitää pätevyyttään
- PSC tarkastajan vaatimuksia
 - Soveltuva koulutus/pätevyys
 - Vuoden ”työharjoittelu” pätevän tarkastajan apulaisena psc-tehtävissä tuo pätevyyden toimia itsenäisesti tarkastajana
- Tässä tapauksessa työharjoittelun kautta saatava kokemus on jo aiemmin hankittu
- On mahdollista, että henkilö jää pysyvästi ”merille”
- **Mikä olisi ratkaisunne tilanteessa?**
- **Myöntäisittekö vapaata vai ette? Millä perustein?**
- **Mitä asioita tulisi ottaa huomioon?**

- **Mikä olisi ratkaisunne tilanteessa?**
- **Myöntäisittekö vapaata vai ette? Millä perustein?**
- Hiukan hajontaa, mutta perusvastaus ryhmiltä: ei anneta vapaata

- **Mitä asioita tulisi ottaa huomioon?**
- Harkinnanvarainen, ei tarvitse myöntää
- Perusteena ei ole tässä tapauksessa pätevyyden ylläpito

- Arvioitava hyödyt ja haitat (kokonaisarvio tilanteesta) Trafín näkökulmasta
 - Kokonaistilanne Trafissa, tuoko kokemus lisäarvoa lyhyellä/pitkällä aikavälillä
 - Palaako henkilö tehtävään
 - Saadaanko korvaavaa resurssia, tehtävien siirron hallittavuus – tämä tärkeä asia
 - Voiko Trafi hyötyä siitä, että trafilainen lähtee asiakasympäristöön
 - Työsuhteen kesto ja historia huomioitava
 - Mikä on resurssitilanne, lakisääteisistä tehtävistä huolehtimisen tulee olla mahdollista
 - Miten oikeasti tukee Trafín osaamista
 - Onko motivaatio osaamisen kasvattamiseen vai pois Trafista

- Arviointi henkilöstöstrategiaa vasten? Kun ei ole voimassaolevaa, ei löydy suoraa vastausta sitä kautta. (Työnantajakuvan näkökulmasta voi olla hyvä pohtia myös tätä näkökulmaa. Joutuuko tässä työntekijä kantamaan esim. Trafín mahdollisuuksia täyttää tehtävää?)

- Miltä näyttää ulospäin, näyttääkö siltä että jotain asiakasta suosittu vrt. Trafín puolueettomuus, olennaista, millaisia kytkentöjä henkilöllä on päätöksentekoon

Virkavapaus 2, lentäjä (perämies)

- Virkamies anoi 9 kk virkavapautta
 - Anoi virkavapautta 80%:lle työajasta, tarjoutui olemaan Trafin käytössä 20 % työajastaan
 - Virkamies oli lähdössä perämieheksi virolaisen lentoyhtiön palvelukseen
- Perämieskokemus tuo henkilölle lisää osaamista virkatehtäviin
- On mahdollista, että henkilö jää pysyvästi lentoyhtiön palvelukseen
- **Mikä olisi ratkaisunne tilanteessa?**
- **Myöntäisittekö vapaata vai ette? Millä perustein?**
- **Mitä asioita tulisi ottaa huomioon?**

- **Mikä olisi ratkaisunne tilanteessa?**
- **Myöntäisittekö vapaata vai ette? Millä perustein?**
- 80-20% -ratkaisu ei mahdollinen, 100% tai 50-50 voisi olla ok
- Annetaan perämiehen valita, lähteekö 100% vapaalle tai ei
- 100% vapaa voisi olla ok, mutta ei ehkä takaisin samaan tehtävään
- Pelisääntönä voisi olla, että ei voi tulla takaisin aiempaan tehtävään
- **Mitä asioita tulisi ottaa huomioon?**
- 80-20 sijaisjärjestely liian hankala, onko Trafilla käyttö (vain) 20:lle %
- Motivaatio ja resurssitilanne huomioitava, onko henkilö korvattavissa
- Tarkemmin selvitettävä tehtävän vaatimukset, onko ko. kokemus olennaista tässä tehtävässä (tai jatkossa muissa tehtävissä Trafissa)
- Saa kelpoisuuden toimia aluksen päällikkönä – yksilölle etua sekä Trafissa että muualla
- Ilmailulaissa erikseen linjattu, että Trafin hlöstöön kuuluvata voivat ylläpitää pätevyyttään mm. esimerkissä kuvatun tyyppisissä tehtävissä
- Tässä tapauksessa tilanne se, että käytännön osaamisesta on puutetta, ei muodollisesta kelpoisuudesta
- Myös asetelma huono, viranomaistyön ja teollisuuden yhdistäminen, selvitettävä, voiko tulla eturistiriitoja, ei välttämättä näytä ulospäin hyvältä
- Toisaalta: edistääkö virolaisessa yhtiössä työskentely viranomaisen ja teollisuuden välistä yhteistyötä?

Virkavapaus 3, opintovapaa

- Virkamies anoi opintovapaata 10 kk
- Vapaa oli myönnetty 31.5. saakka
- Esimiehelle tuli tarve saada henkilö töihin 1.5. lukien
- Henkilöön oltiin yhteydessä 2.4.
- Henkilö halusi tulla töihin 3.4.

- **Miten toimisitte esimiehen asemassa?**
- **Mitä asioita ratkaisussa tulisi ottaa huomioon?**
- **Mitkä ovat perusteet ratkaisullenne?**

- **Miten toimitte esimiehen asemassa?**

- Selvitetään opintojen etenemisen tilanne, tärkeä ettei koeta painostuksena pyyntöä tulla aikaisemmin
- Selvitetään motivaatio, miksi haluaa jo aikaisemmin töihin takaisin
- Onko todellinen tarve saada työpanos käyttöön jo aiemmin / Työtilanteen arviointi – töitä pitää olla
- Oletus, että on sijainen, joka toukokuun loppuun
- Keskustelu HR:n kanssa raameista, tulee päällekkäisyyttä
- Vaikutus budjetti-, htv-, yms. raameihin huomioitava / Arvioitava ratkaisun taloudellisia vaikutuksia
- Opintovapaalaki/-asetus huomioitava (karenssi)
- Tarvitaan aikaa asian selvittämiseen, ei käy että 3.4. // Otetaan takaisin heti kun mahdollista // Voisi aloittaa 1.5. (käytännössä 2.5.) // Kirjallinen pyyntö aiemmasta aloittamisesta

- **Mitä asioita ratkaisussa tulisi ottaa huomioon?**

- Resurssitarve, suhde sijaiseen, lait ja määräykset
- Miten tärkeää on, että pidetään henkilöstö kiinni, voidaanko joustaa
- Hankala yleistää, yksittäistapauksessa voidaan tehdä ratkaisu joustavasti tilanteen mukaan

- **Mitkä ovat perusteet ratkaisullenne?**

- Opintovapaalaki 273/1979 ja asetus 864/1979

- Henkilö maksoi lauantaina ruokaostoksensa Trafin luottokortilla
 - Ostokset maksoivat n. 100 euroa
- Ilmoitti asiasta esimiehelle seuraavana maanantaina
 - Kertoi käyttäneensä Trafin korttia vahingossa
- **Miten esimiehenä toimit tällaisessa tilanteessa?**
- **Entä siinä tapauksessa, jos henkilö ei olisi ilmoittanut asiasta ja esimies olisi huomannut asian M2:sta**

- **Miten esimiehenä toimit tällaisessa tilanteessa?**
- Toimintaohjeet hallinnosta (Trafin linjaus), ilmoitetaan tapauksesta hallintoon
- Miten näin pääsi käymään? Oliko vahinko? (Ei varmaan vahinko, jos kysyttiin PIN-koodia?)
- Kiitos että ilmoitit, pyydä kirjallista selvitystä
- Kysy alaiselta omaa mielipidettä, miten pitäisi toimia
- Summan palautus Trafille, selvitettävä taloushallinnosta onko hoitanut asian
- Sen mukaan, onko teko tahallinen vai vahinko: Suullinen puheeksiotto / Kirjallinen huomautus /varoitus
- Pitäisi olla ohje, että samannäköiset kortit säilyttää erillään

- **Entä siinä tapauksessa, jos henkilö ei olisi ilmoittanut asiasta ja esimies olisi huomannut asian M2:sta**
- Kuten edellä, tärkeä selvittää, oliko vahinko
- Jos ilmenee, että tahallinen, puheeksiotto paikallaan // varoitus
- Jos toistuu, saa varoituksen ja kortti pois
- Jos jo aiempaa historiaa, ankarammat toimet

- Henkilö maksoi hotellilaskun luottokortilla Pariisissa.
- Kyseessä oli lomamatka
- Ilmoitti asiasta esimiehelle, kun huone oli maksettu
 - Kertoi käyttäneensä Trafin korttia, koska oma kortti ei toiminut
- **Miten esimiehenä toimit tällaisessa tilanteessa?**
- **Entä siinä tapauksessa, jos henkilö ei olisi ilmoittanut asiasta ja esimies olisi huomannut asian M2:sta**

- **Miten esimiehenä toimit tällaisessa tilanteessa?**
- Ilmoitus lieventää, suullinen selvitys
- Huomautus, nuhtelut
- Sovittava takaisinmaksusta
- Arvioitava tilanne: välinpitämättömyys, huolimattomuus vai törkeä kortin väärinkäyttö (sääntöjen vastainen toiminta)
- Tiedustelu ennen maksutapahtumaa olisi ollut tarpeen
Mitä esimies vastaa, jos tiedustellaan? Ei!
(Voi neuvoa: pyydä lasku tms. ratkaisu, ei lainailla Trafilta)
- Mikä on pakkotila, jossa olisi hyväksyttävää? (autioma, fyysinen uhka)
-> muukin ratkaisu olisi silti varmaan mahdollinen
- Esimiehen puuttuttava asiaan heti
- Väärinkäytöksestä täytyy aina tehdä selonteko VTV:lle ja ministeriöön

- **Entä siinä tapauksessa, jos henkilö ei olisi ilmoittanut asiasta ja esimies olisi huomannut asian M2:sta**
- Vakavampi, tahallisuus – harkittava vakavuuden astetta
- Tarvitaan kirjallinen selvitys
- Varoitus / irtisanomisharkinta
- ”Nikulan puhutteluun”
- Muuta: ohjeistus oltava kunnossa ja yksiselitteinen (mikä luvallista, mikä ei)

Luottokortti 3, I-pad hankinta

- 4 hengen tiimi piti tarpeellisena hankkia Ipad:it työtehtäviensä hoitamiseen.
- Laitteiden hankkimiseksi otettiin yhteyttä tietohallintoon
- Tietohallinto vastasi:
 - Toivottu Ipad ei sovi Trafin tietojärjestelmään
 - Tietohallinto viestitti voivansa etsiä vastaavan laitteen, joka sopii Trafin järjestelmiin ja huolehtia sellaisen hankkimisesta
- Tiimi hankki itse Trafin luottokortilla 2 Ipad:iä
- **Miten arvioitte tiimin toimintaa tässä tilanteessa?**
- **Mitä asioita vastaavissa tilanteissa tulee ottaa huomioon?**

- **Miten arvioitte tiimin toimintaa tässä tilanteessa?**

- "Arvioimme sitä viisaasti ja asiantuntevasti"
- Väärin toimittu, hankintaohjeen vastaisesti, luottokortin väärinkäyttö
- Aktiivista ja oma-aloitteista toimintaa ;-)

- **Mitä asioita vastaavissa tilanteissa tulee ottaa huomioon?**

- Hankintaohje, jos epätietoisuutta niin käännyttävä esimiehen puoleen
- Aina oltava yhteydessä tietohallintoon, joka hankkii laitteet - IT-kaaos riskinä (erilaisten laitteiden ylläpito ongelmana)
- TH-ohjeistuksen mukaisuus – toisaalta jos ryhmän perusteet vahvat, voidaan neuvotella
- Hankinnan peruste?! (imago) / Voiko neuvotella poikkeavasta ratkaisusta vrt. tasapuolisuus, linjausten uskottavuus
- Luottokorttiohje
- Rahankäyttö, budjettivastuu (onko esimieskin ollut mukana) -> yksiköillä ei budjettivastuusta huolimatta ole välttämättä osto-/hankintaoikeutta tämän tyyppisissä asioissa (Trafin mallin mukaiset ratkaisut)

- Seuraamukset, ohjeiden vastainen toiminta oli tässä tietoista ja harkittua
- Tietoinen pelisääntöjen vastaan toimiminen ei ole hyväksyttävissä – energiaa voi toki käyttää siihen, että Trafin toimintamalleja tarvittaessa uudistetaan ja kehitetään (onko IT-tarpeiden huomiointi ajan tasalla, ovatko hankintaprosessit kunnossa ja yleisessä tiedossa)
- Muistutettava päälliköitä ja tietohallintoa yhteisten prosessien noudattamisesta – käytävä myös läpi, onko poikkeusmenettelymahdollisuutta, pelisäännöt sovittava myös näihin
- Muuta: missä Ipadit nyt, miten kustannukset hoidettu?

Edustaminen vai lahjus 1 / Jääkiekko-ottelu

- Henkilö sai kutsun yhteistyökumppanilta jääkiekko-otteluun MM kisoihin (Suomi – Valko-Venäjä)
 - Trafi ostaa ko. yhteistyökumppanilta palveluja n. 2 M€:lla
 - Kumppani on minikilpailutettu Hanselin toimittajista
- Tilaisuuden ohjelma:
 - 18.00 tapaaminen kisatorilla
 - 18.30 siirtyminen VIP-tiloihin, buffet
 - 20.00 siirtyminen katsomoon
 - 20.15 – 22.45 Ottelu
- Kutsussa ei mainita lipun hintaa
- **Voiko henkilö ottaa kutsun vastaan?**
- **Mitkä asiat vaikuttavat ratkaisuun?**

Edustaminen vai lahjus 1 / Jääkiekko-ottelu

- **Voiko henkilö ottaa kutsun vastaan? Perustelkaa.**
- Voi ottaa vastaan, mutta.../ ei kiitos / ehdottomasti ei / käsiäänestyksen mukaan suurin osa esimiehistä ei antanut ottaa kutsua vastaan
- Päädyttiin siihen, että kutsua ei voi ottaa vastaa
- Jos olisi ollut kyse Jokeri-Saipa 40 €, olisiko ok? -> silti arvioitava eri tekijöitä, lähtökohtaisesti ei

- **Mitkä asiat vaikuttavat ratkaisuun?**
- Henkilön virka-asema, vaikutusmahdollisuudet päätöksenteossa
- Tilaisuuden kohderyhmä ja laajuus /muutama henkilö vai useita esim. 20 hlöä
- Tilaisuuden sisältö: ei asiasisältöä, alkoholitarjoilua
- Kyseessä ei ole tilaisuus, jossa Trafi voisi vaikuttaa – onko kytkentää virkatehtäviin? Mitkä tilaisuuden vaikutukset yhteistyöhön?
- Onko uusi hankintasopimus tekeillä (jos ei meneillään, olisiko ok?)
- Ei vain juridinen vaan näköisyyskysymys: mitkä julkisen keskustelun haitat mahdollisia, jos mennään mukaan
- Lahjan arvo – tapauskohtainen/mikä annettaisiin tavallisille kumppaneille/ onko tasapuolista kumppanikohtelua

Edustaminen vai lahjus 2 / Brunssi / Kilpailutus meneillään

- Trafi aloitti kilpailutuksen konsulttipalveluista
- Otettiin yhteyttä Hanselin kilpailuttamiin toimijoihin (7 kpl)
- Kaikki 7 toimijaa osallistui kilpailuun
- Usealta toimittajalta tuli kilpailuttavalle virkamiehelle kutsuja tilaisuuksiin, jotka käsittivät asialuennon ja tarjoilua
- Kutsuja ei ollut tullut ennen kilpailuttamista
- Tilaisuudet olivat kohdennettu laajemmalle ko. organisaation asiakasjoukolle ei vain ko. virkamiehelle
- **Voiko kutsun saanut henkilö osallistua tilaisuuteen?**
- **Mitkä asiat vaikuttavat ratkaisuun?**

Edustaminen vai lahjus 2 / Brunssi / Kilpailutus meneillään

- **Voiko kutsun saanut henkilö osallistua tilaisuuteen?**
- Voi osallistua 5-1
- Ei kannata, pelataan varman päälle
- Ei voi, mutta pyydetään materiaali -> esittely Trafiin
- Voiko osallistua vain asiantuntijaluentoon tai lähettää muu hlö -> ei
- Lopputulos yhteisen keskustelun jälkeen: ei osallistuta
- **Mitkä asiat vaikuttavat ratkaisuun?**
- Hansel-sopimus, vaikuttamismahdollisuudet (ei suuria mahdollisuuksia)
- Kilpailutus meneillään, jos tulee riitautus, osallistumisesta on Trafille haittaa, joten ei kannata ottaa riskiä
- Kutsuja ei ollut tullut ennen kilpailutusta (liitänä kilpailuun) ja vain osa osallistujista on kutsunut (tasapuolinen kohtelu)
- Pohdittava, miltä näyttää muiden kannalta (jotka mukana kilpailussa ja muidenkin)
- Jos kyseessä julkinen tilaisuus, on ok
- Oletus: henkilötietoja ei kilpailutusasiakirjoissa, saatu muuta kautta

- Sopimuskumppani kutsuu Madonnan konserttiin
- Ennen konserttia ruokailu juomineen hyvässä ravintolassa
- Trafin virkamiehen lisäksi kutsuttu 3 muuta henkilöä muista virastoista
- Trafi ostaa sopimuskumppanilta palveluja noin 2 M€:lla/vuosi
- Kumppani valittu Hanselin kautta
 - Hanselin kilpailutuksesta kulunut jo sen verran, että uusi kilpailutus on alkamassa vuoden sisällä, minkä kumpikin osapuoli tietää
- **Voiko virkamies osallistua konserttiin?**
- **Mitkä asiat vaikuttavat ratkaisuun?**

- **Voiko virkamies osallistua konserttiin?**
- Ei tai varovainen ei / Ehdoton ei / Ei osallistuta
- **Mitkä asiat vaikuttavat ratkaisuun?**
- Viranomaisen uskottavuus voi vaaraantua, vaikka Hanselin kilpailuttama
- Ei voi osallistua, kun kilpailutustilanne meneillään
- Kuka oli se, joka kutsuttiin – onko kyse sopimussuhteen hoitamisesta
- Missä roolissa edustaa, voiko tällä olla vaikutusta (-> ei voi erottaa eri rooleissa edustamista!) / Ei sopiva sosiaalinen tilanne Trafin edustajalle
- Edustusnäkökulmasta tilaisuuden pitäisi liittyä jotenkin Trafin toimintaan
- Onko tilaisuudessa verkostoitumismahdollisuus? – verkostoitumista varten on virallisiakin tilaisuuksia
- Hintaa ei ollut ongelma // Pidettiin arvokkaana
- Kokonaisuuteen sisältyi tarjoilua, ei vain lipun hinta
- Pieni osallistujajoukko – määrä ratkaisee, ei ollut laajempi yleinen kutsu
- Arvioitava, miltä näyttäisi ulospäin –vrt. Iltalehti



Yhteenveto valmennustilaisuuden palautteista

Valmennustilaisuus: Esimiesvalmennus
 Alkoi: 19.4.2012
 Päättyi: 19.4.2012
 Yritys / organisaatio: Trafi
 Paikka: Ratapihantie 9 auditorio

Kerro meille mielipiteesi...

Tilaisuuden toteutustavasta

Tukiko tilaisuus sille asetettuja tavoitteita ?

Oma osallistumisaktiivisuutesi

Materiaalista

Arviosi materiaalin sisällöstä ja luettavuudesta

Tiloista

Tilojen toimivuus

Kokouspaikka (ympäristö, sijainti jne.)

Tilaisuudesta/valmennuksesta

Kokonaisuutena

Miten tilaisuus antoi eväitä toiminnan kehittämiseen organisaatiossasi ?

Miten tilaisuus antoi ajatuksia oman toimintasi kehittämiseen ?

Mielipiteesi valmentajasta

Timo Ojala

Valmentajan vuorovaikutteisuus

Valmentajan asiantuntemus käsiteltävästä aiheesta

Valmentajan ymmärrettävyys ja selkeys

Mielipiteesi valmentajasta

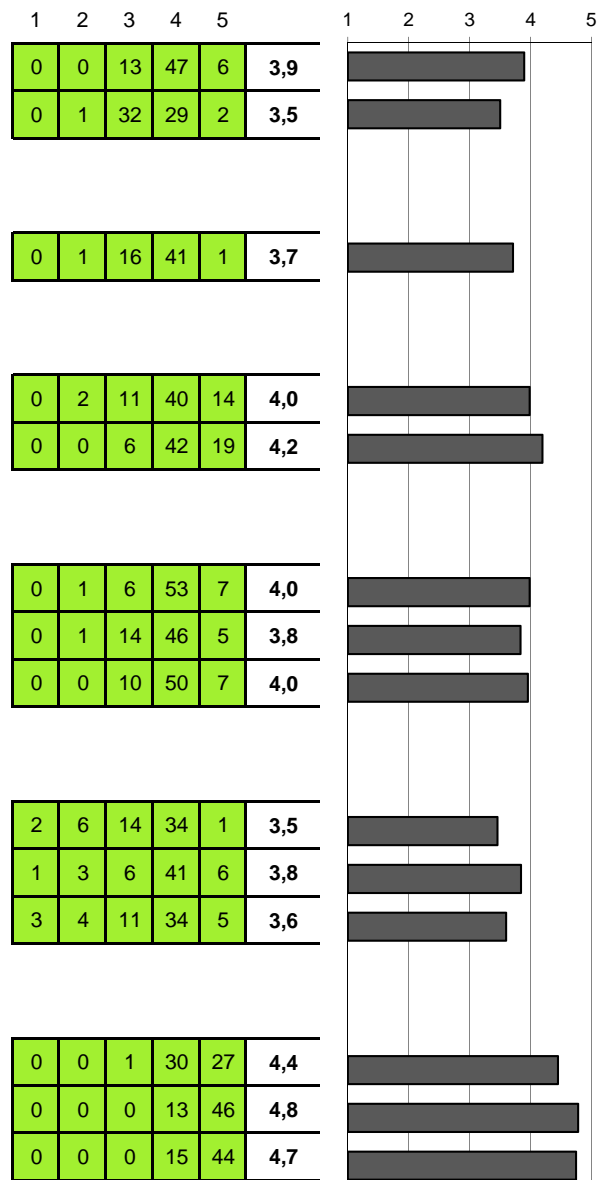
Timo Laitinen

Valmentajan vuorovaikutteisuus

Valmentajan asiantuntemus käsiteltävästä aiheesta

Valmentajan ymmärrettävyys ja selkeys

Vastausten kappalemäärät					Keskiarvo
Heikko	Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Erinomainen	





Valmennustilaisuus:

Esimiesvalmennus

Alkoi:

19.4.2012

Yritys

Trafi

Saamasi uudet ideat ja terveiset:

Valtiokonttorin esitys eritt. Hyvä

Ulkopuoliset luennoitsijat hyviä. Toiveena olisi, että Marko S. ei esittelisi asioita, sillä hän ei selvästikään ole sisäistänyt esim. Trafin johtamisjärjestelmää.

Tuleeko materiaali jakoon?

Toivoisin, että saisin etukäteen, ennen seuraavaa koulutusta, luettavaksi Esimiehen käskirjan. Haluaisin,

Timo Laitisen esitys erinomainen!

Timo Laitinen: erinomainen!

Selkeät näkemykset toimivaan managementtiin että leadershipiin esityksestä - riittävän yksinkertaisesti kuvattu etenkin Valtiokonttorin pääjohtajalta!

Pitäisi olla joskus osuus esimiesten kesken puhua myös substanssiasioista, erit. toimialojen välillä päälliköt eivät ehdi puhua yhteisistä toiminnoista jne. Kerralla kun on porukka koolla niin olisi aikataulutetulle keskustelulle tgarve. Leadership ajatukset tulisi olla ryhmätöissä ehkä ekalla kerralla eli nyt aloitettiin aiheilla jotka meillä ohjeistettu ja ns. managementtiä. Leadership on se haaste muutoksessa, siksi järjestys antaa väärän viestin. Johtamisen painopist. Aihe mielenkiintoinen, mutta ei nyt ekassa koulutuksessa.

Laitinen oli erinomainen puhuja ja toi paljon ajatuksia omaan esimiestyöhön. Kiitokset tästä. Ensimmäinen puhuja mielestäni liian teoreettinen ja toivoisinkin enemmänkin yritysmaailman näkemyksiä johtamisesta, koska niistä julkisessa hallinnossa olisi paljon opittavaa.

Käytännönläheisyyttä enemmän ja yleinen teoria valtionhallinnon rakenteesta pois.

Ip luento oli hyvä elävästä elämästä poiminta

Hyviä konkreettisia tehtäviä, samanlaisia voisi olla esim. henkilöstö/esimiehen vaikeat tilanteet jne. asioista. Ryhmätöihin hyvin aikaa, ehti pohtia, perustella ja vaihtaa mielipiteitä muiden esimiesten kanssa. Näitä esimerkkitapauksia ja vastauksia kaivataan arjessa!! Niitä ja keskustelua lisää!! :) Ekstra hyvää oli Wihlmanin mukanaolo. Ei pelkästään luennoitsijana, vaan mukana koulutettavana. Timon luento oli todella hyvä ja mielenkiintoinen! :) :)

Hieman löysä ohjelma. Eettiset tapaukset hyviä. Timo Laitisen esitys todella hyvä.

Esimiehisyyys on työtä, ei rooli!

Erityisesti Timo Laitisen esitys puhutteli ja herätti ajatuksia. Esimieskoulutukselta odottan nimenomaan konkreettisia työkaluja esimiestyöhöni sekä ajattelemisen aiheita esimiehenä olemiseen. Julkishallinnon luentoja voin pyytää yliopistolta tms.

Ei ehkä uutta, mutta hyvää vahvistusta jo opittuun ja tukea. Johtamisen työstä ja palautteen antamisesta on hyvä muistuttaa!

Eettisiä ohjeita esimerkkien muodossa.



**Trafi PALAUTE
JA TOIVEET
19.4.2012**

- Marraskuu ok, vko 46->
- Syksyn päivät lukkoon nopeasti
- Talon omat koulutukset sesongin ulkopuolelle eli syysmaaliskuulle
- Lokakuussa II
- Tarve päälliköiden keskinäiselle substanssikeskustelulle, jolle aikaa ei arjessa riittävästi
- Tietovarantojen sisäisille asiakkaille tarjoamat palvelut
- Trafin on ansaittava uskottavuus ja luottamus -> tämä koskee myös jokaista esimiestä ja yksilöä
- Seuraavaan ryhmätyöhön henkilöstöjohtamisen aiheet (motivointi, muutosmyönteisyys, hlökemiat, irtisanomisuhan alaiset jne.)
- Mitkä ovat ne asiat, joilla Trafi erottuu muista toimijoista liikennejärjestelmässä!

- Arvio kokonaisuudesta 4,0
hajonta: 0, 1, 6, 53, 7
- Antoi valmiuksia oman toiminnan kehittämiseen 4,0
- Palaute valmentajille:
- Timo Ojala / aamupäivä 3,7
hajonta: 2, 4, 11, 34, 5
(vuorovaikutteisuus, asiantuntemus, selkeys)
- Timo Laitinen / iltapäivä 4,6
hajonta: 0, 0, 0, 15, 44
(vuorovaikutteisuus, asiantuntemus, selkeys)
- Tilojen toimivuus 4,0
- Keskeistä palautteesta:
- Ryhmätyöt hyviä
- Toivotaan: konkreettisista tukea esimiestyöhön ja
- Lisää keskustelua!
- Asioina: esimiestyön vaikeat tilanteet, leadership-teemat
- Jo 24.4. päivään toivottiin tietoisempaa palkitsemisperusteista

Vastauksia 67

Muutamia poimintoja sanallisista vastauksista

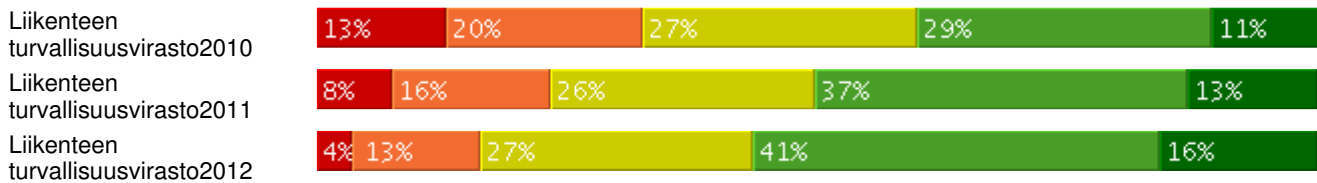
- Hyviä konkreettisia tehtäviä, samanlaisia voisi olla esim. henkilöstö/ esimiehen vaikeat tilanteet asioista.
- Ryhmätöihin hyvin aikaa, ehti pohtia, perustella ja vaihtaa mielipiteitä muiden esimiesten kanssa.
- Näitä esimerkkitapauksia ja vastauksia kaivataan arjessa!! Niitä ja keskustelua lisää!! 😊
- Leadership ajatukset tulisi olla ryhmätöissä. Leadership on se haaste muutoksessa, siksi järjestys (nyt management –teemoja) antaa väärän viestin johtamisen painopisteista
- Ei ehkä uutta, mutta hyvää vahvistusta jo opittuun ja tukea.
- Esimieskoulutukselta odotan nimenomaan konkreettisia työkaluja esimiestyöhöni sekä ajattelemisen aiheita esimiehenä olemiseen.
- Pitäisi olla joskus osuus esimiesten kesken puhua myös substanssiasioista, erit. toimialojen välillä päälliköt eivät ehdi puhua yhteisistä toiminnoista. Kun on porukka koolla niin olisi aikataulutetulle keskustelulle mahdollisuus.
- Ulkopuoliset luennoitsijat hyviä.
- Vähän löysää.
- Erityisesti Timo Laitisen esitys puhutteli ja herätti ajatuksia. /Timo Laitisen esitys erinomainen!
- Esimiehisyys on työtä, ei rooli!

Liikenteen turvallisuusvirasto
 TRAFI/RK
 Hakuehdot
 Kenttä Ehto
 Pohjatutkimus =TYB_0
 Organisaatio =TRAFI
 Kysymystyyppi =O or =PO
 Taustamuuttujan arvo NULL
 Koko virasto 1
 Kysymyskokoelma 1

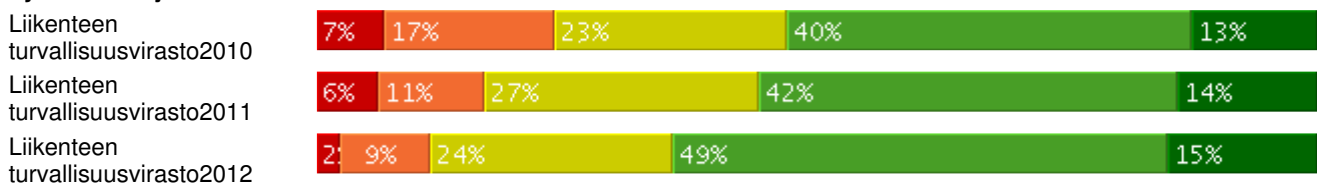
KE-03A Graafinen vastausjakauma vuosittain
 22.11.2012

Organisaatio Liikenteen turvallisuusvirasto

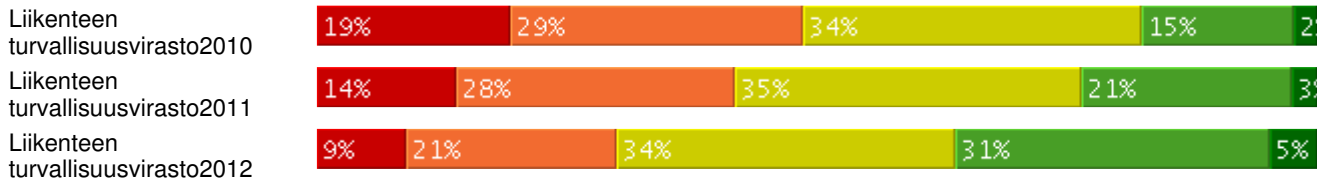
1 Johtaminen



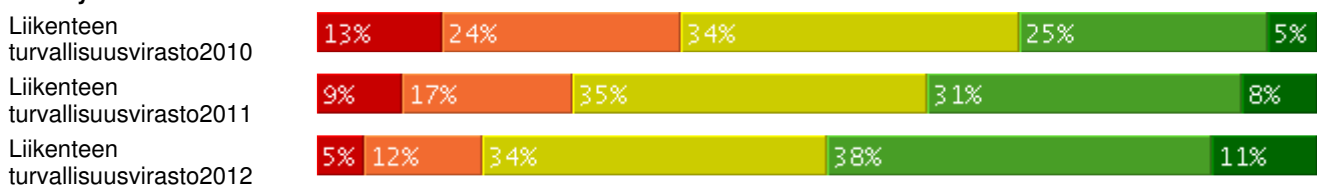
2 Työn sisältö ja haasteellisuus



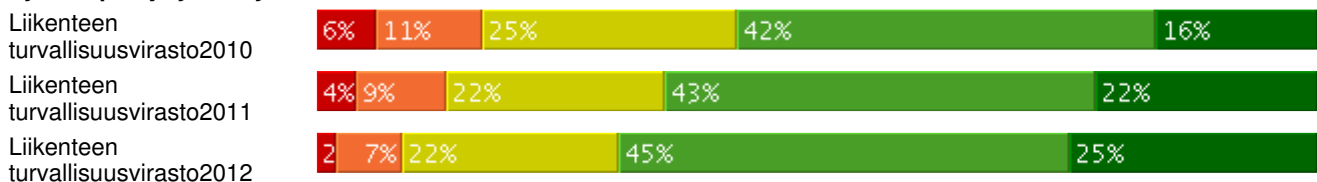
3 Palkkaus



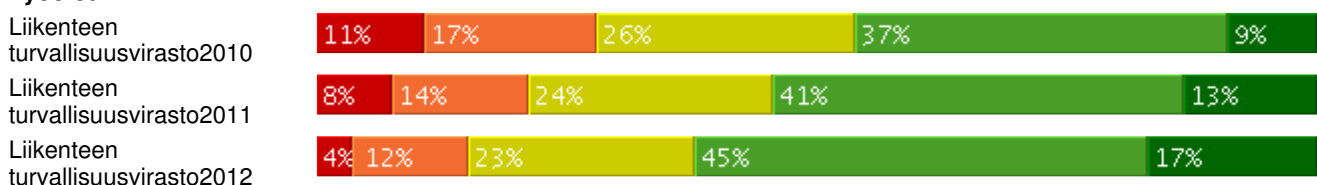
4 Kehittymisen tuki

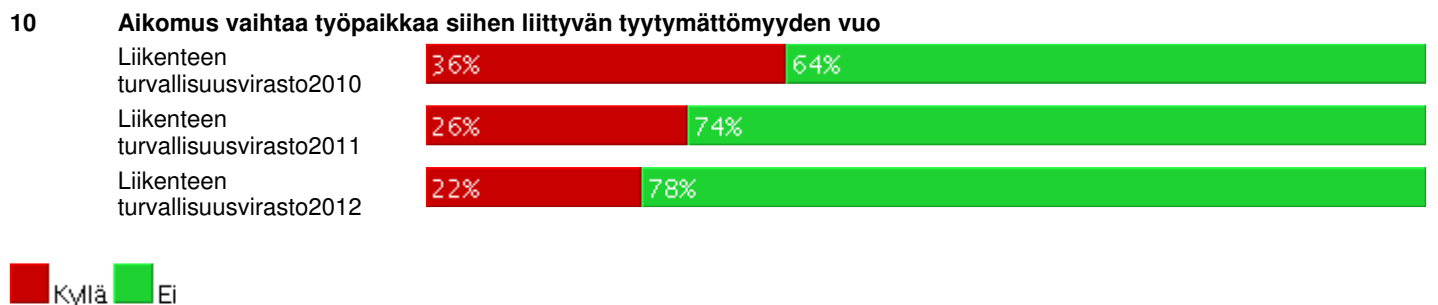
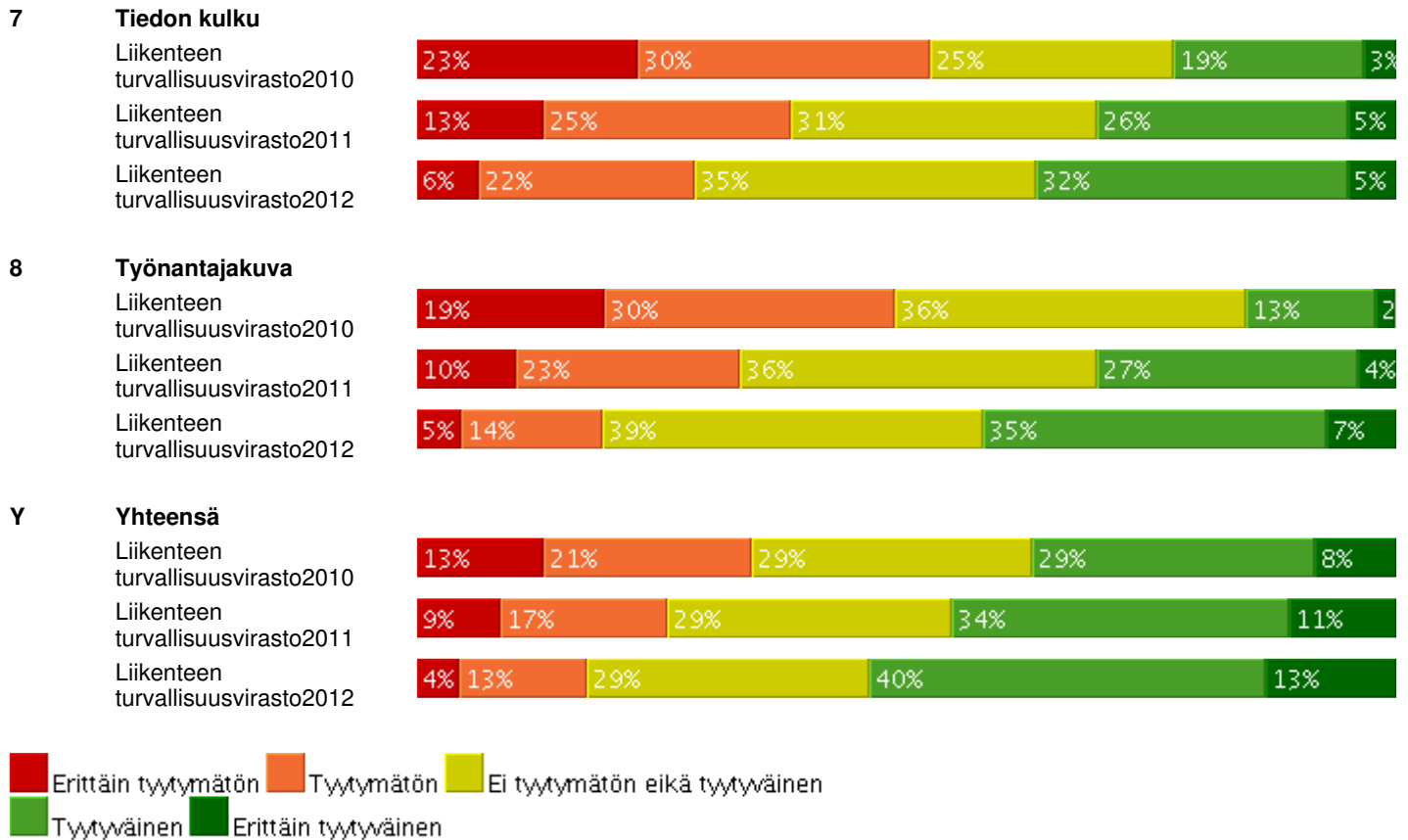


5 Työilmapiiri ja yhteistyö



6 Työolot





Liikenteen
turvallisuusvirasto2012

75%

25%

 Kyllä
  Ei
B2 Uudistuminen ja innovatiivisuusLiikenteen
turvallisuusvirasto2010

11%

20%

32%

31%

6%

Liikenteen
turvallisuusvirasto2011

8%

17%

27%

42%

6%

Liikenteen
turvallisuusvirasto2012






4%

12%

30%

43%

12%

 täysin eri mieltä
  eri mieltä
  ei eri eikä samaa mieltä
  samaa mieltä
  täysin samaa mieltä
C3 TyöhyvinvointiLiikenteen
turvallisuusvirasto2010

7%

11%

19%

24%

24%

12%

3%

Liikenteen
turvallisuusvirasto2011

6%

8%

14%

20%

29%

19%

4%

Liikenteen
turvallisuusvirasto2012

1%

5%






15%

16%

32%

25%

5%

 4
  5
  6
  7
  8
  9
  10



TraFi

Johtamisen 360° -arviointi

**Tuloksista esimiestaitojen
kehittämiseen**

7.9.2012

Henkilökohtainen palaute

Yhteenveto



Yhteenveto

Tuloksista esimiestaitojen kehittämiseen

Tämän raportin tavoitteena on tukea henkilökohtaista kehittymistäsi esimiehenä. Tässä on esitelty kaikkien arvioijien näkemykset omasta johtamistavastasi ja toiminnastasi. Raportin sisältämät tiedot perustuvat Sinua arvioineiden henkilöiden subjektiivisiin näkemyksiin. Niihin ovat voineet vaikuttaa myös arvioijan omaan ja työyhteisön yleiseen tilanteeseen vaikuttavat tekijät, joten niitä ei tule ottaa ehdottomina totuuksina. Ne ovat pikemminkin ehdotuksia vahvuuksistasi ja mahdollista jatkokehittymisen kohteistasi.

Organisaatiossalla esimiesarvioinnin tavoitteena on herättää keskustelua johtamis-käytännöistä ja hyvästä johtamisesta juuri meidän organisaatiossamme. Yhtenäinen johtamiskulttuuri luo oikeudenmukaisuutta ja luottamusta. Palaute voi toimia myös koko työyhteisöä kehittävänä välineenä.

Arvioinnista on hyötyä vasta, kun pysähdyt hetkeksi pohtimaan omaa tapaasi johtaa; sitä miltä asiat näyttävät toisten silmin. Käytä tarpeeksi aikaa tulosten analysointiin ja oman henkilökohtaisen kehitymissuunnitelmasi laatimiseen. Saat siihen käyttämäsi ajan moninkertaisesti takaisin!

Tärkeintä palautteen läpikäynnissä on siis tulkinta, ei niinkään yksittäiset numeeriset luvut tai edes ero niissä.

Raportin sisältö:

1. Arvioinnin peruseriaatteet
2. Yhteenveto: nelikenttä osa-alueittain
3. Vahvuudet
4. Heikoimmat väittämät
5. Miten oma arvioni nykytilasta eroaa alaisten arvioista ?
6. Työpohjat
7. Tulokset aihealueittain
8. Tulokset väittämittäin
9. Avoimet kommentit

Taustatiedot

Itsearvio	93
Alaiset	461
Kollegat	457
Esimies	94

Arvioinnin peruseriaatteen

Arvioitsijat

- Sinä itse
- Alaisesi
- Kollegasi
- Esimiehesi

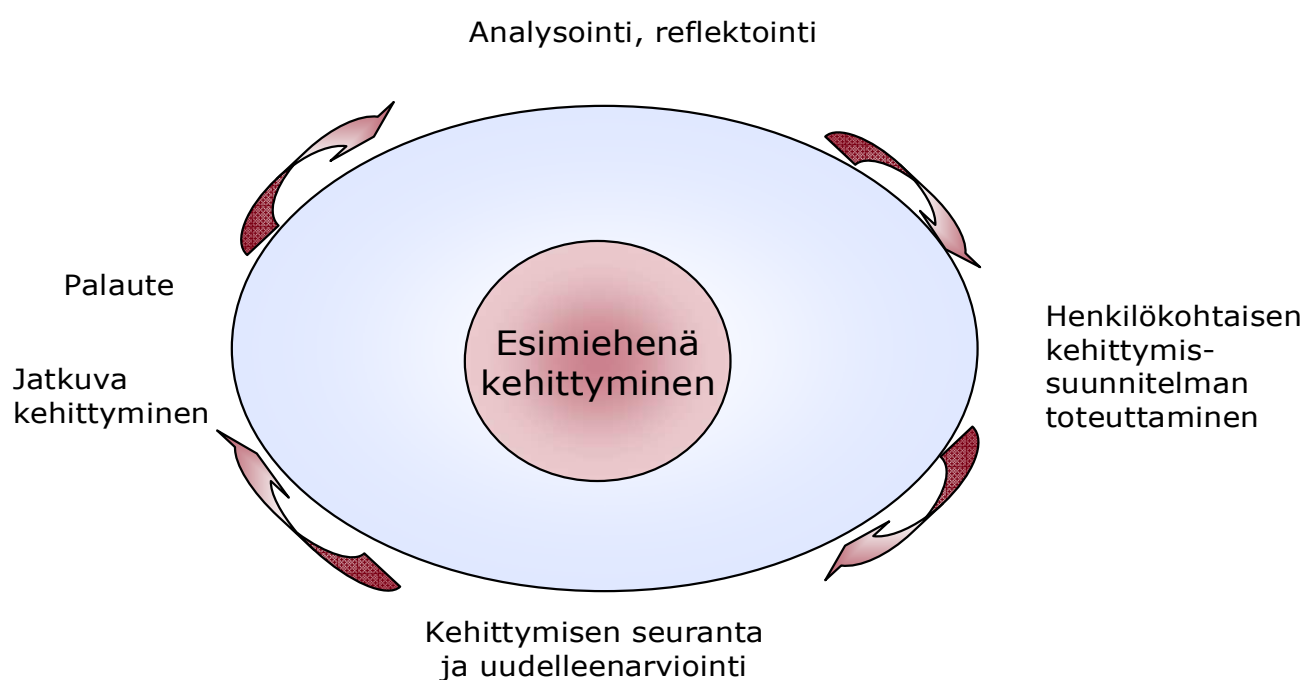
Arviointialueet

- Tavoitteet, strategiat, tulevaisuus
- Organisointi
- Päätöksenteko ja vastuunkanto
- Ihmisten johtaminen

Asteikko:

1 = ei koskaan, 2 = harvoin, 3 = silloin tällöin, 4 = usein, 5 = aina

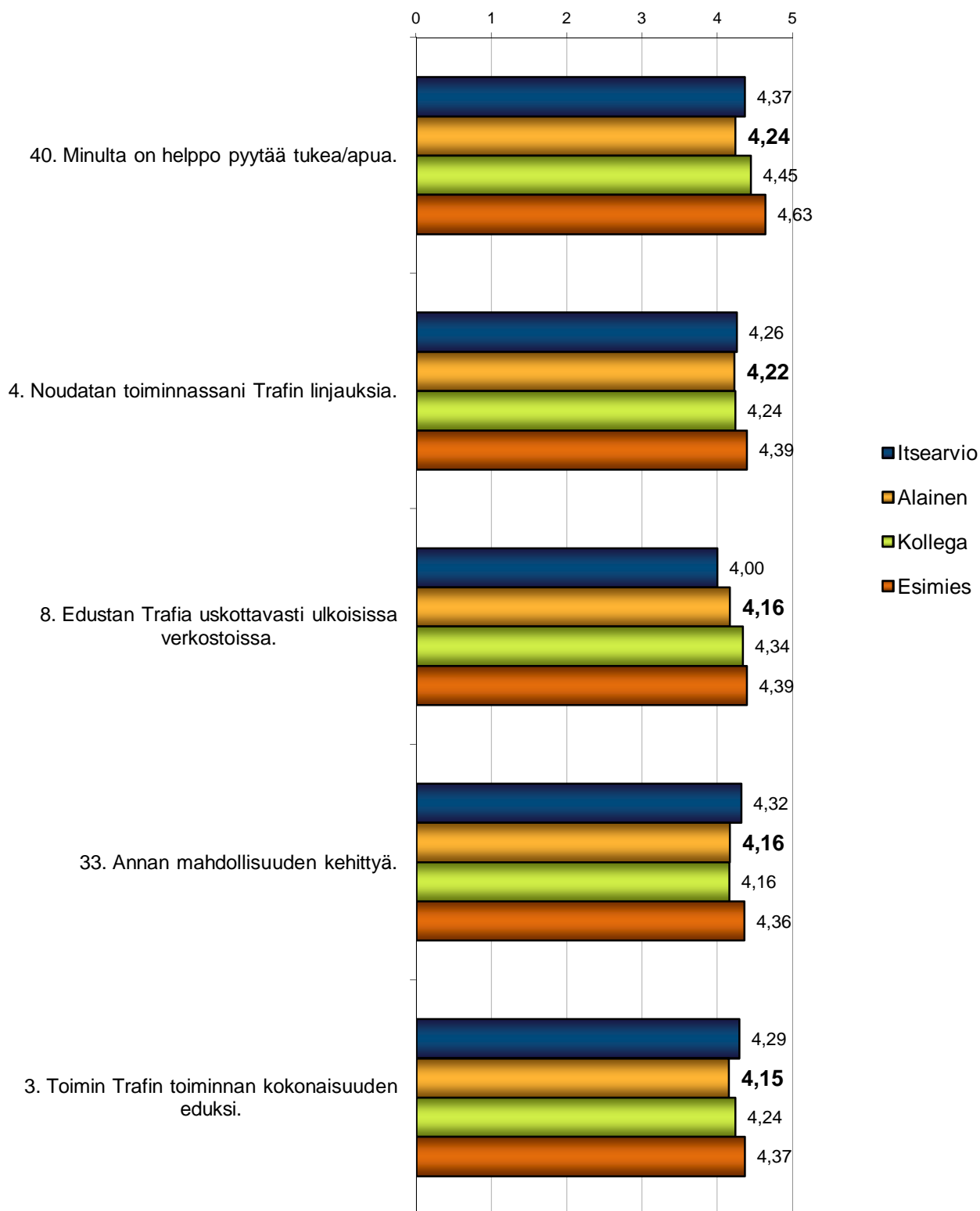
Palaute mahdollistaa kehittymisen



Yhteenveto

VAHVUUDET

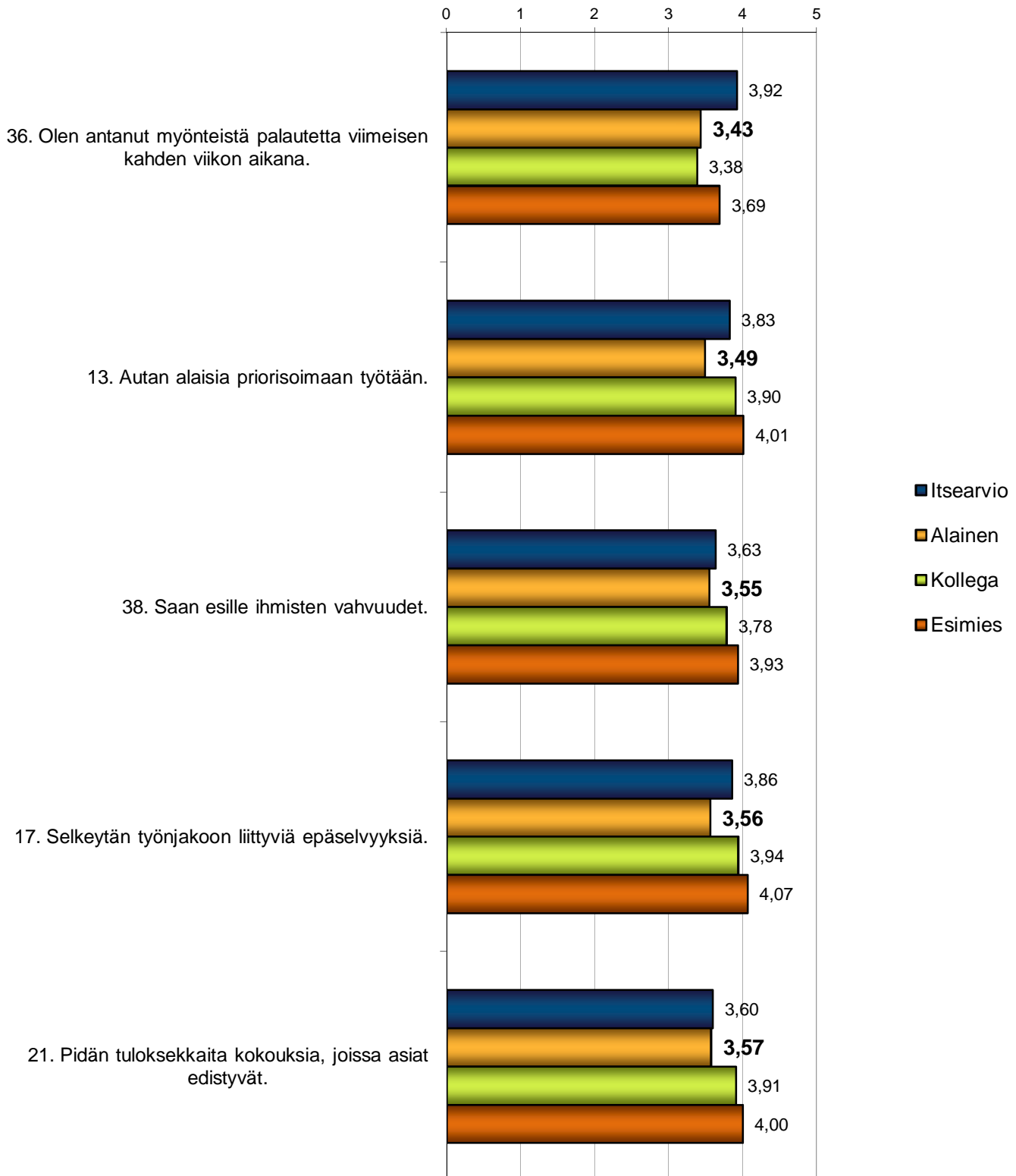
Lajiteltu alaisen antaman arvion mukaan



Yhteenveto

HEIKOIMMIN ARVIOIDUT VÄITTÄMÄT

Lajiteltu alaisen antaman arvion mukaan



Miten oma arvioni nykytilasta eroaa alaisteni arvioista ?

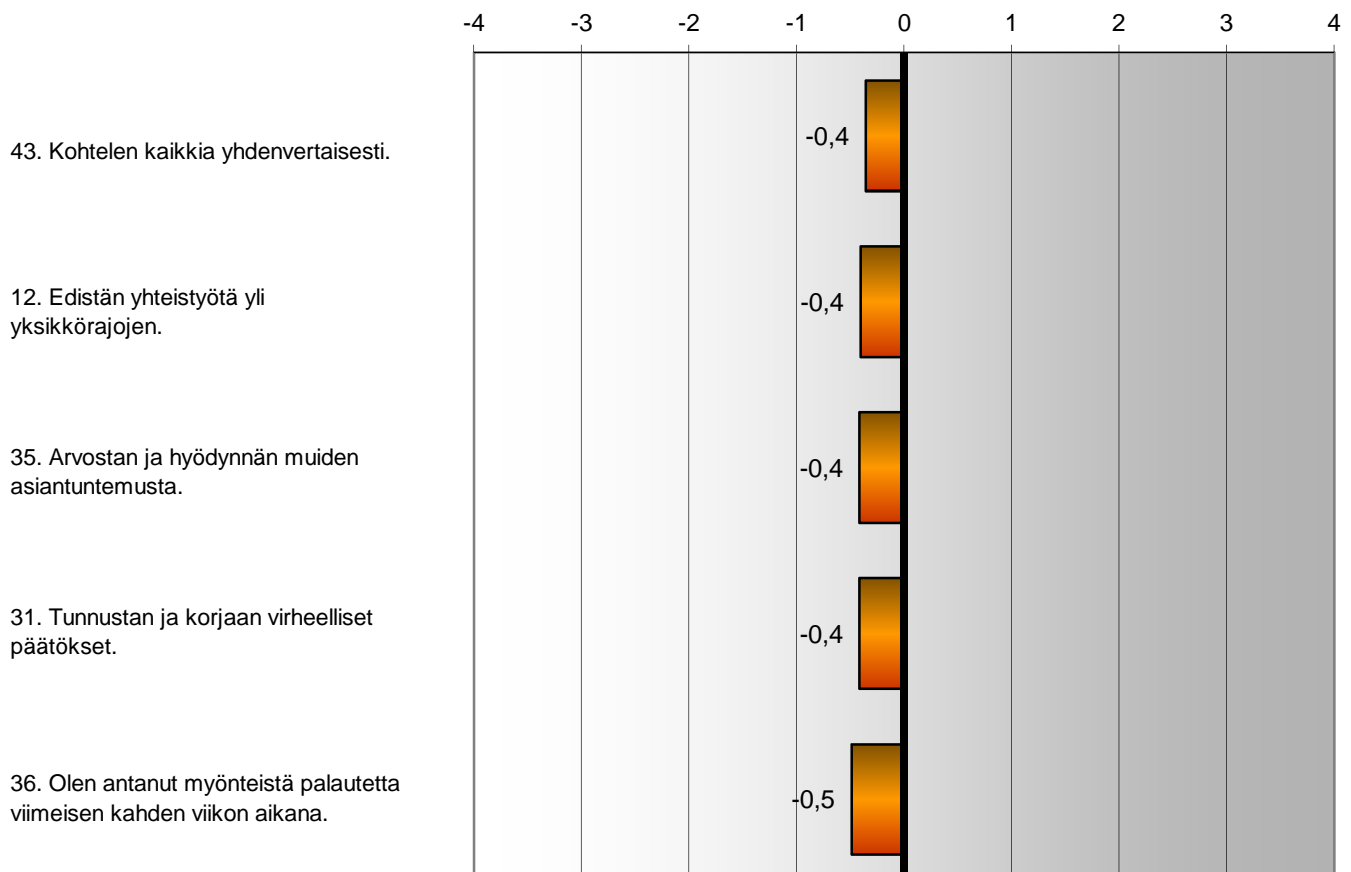
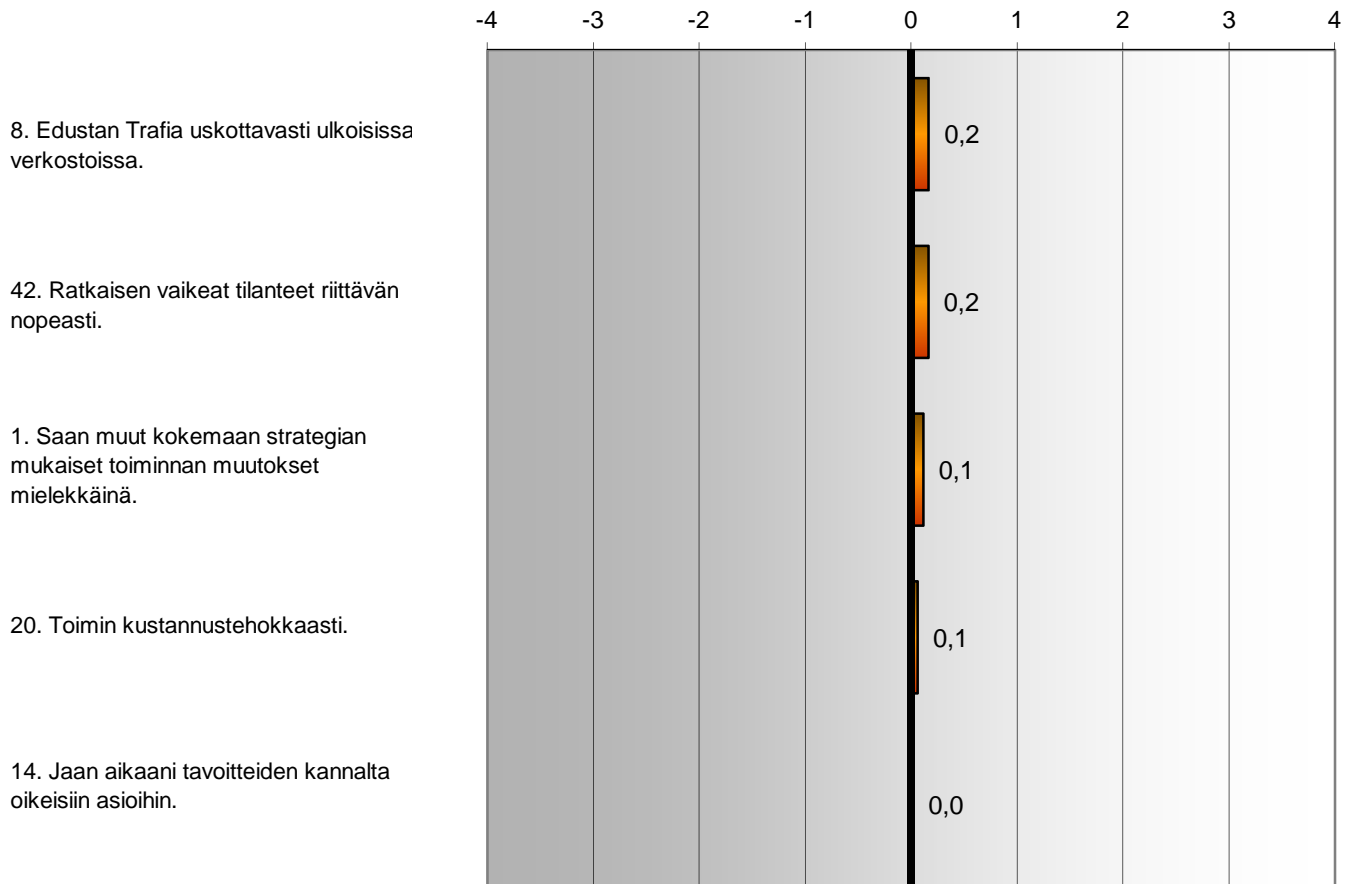
Yhteenveto

"Sokeat pisteeni"

Alaiset arvioivat nykytilanteen
huonommaksi kuin itse arvioin

Tiedostamattomat vahvuuteni

Alaiset arvioivat nykytilanteen
paremmaksi kuin itse arvioin



Yhteenveto

Palauteanalysointi

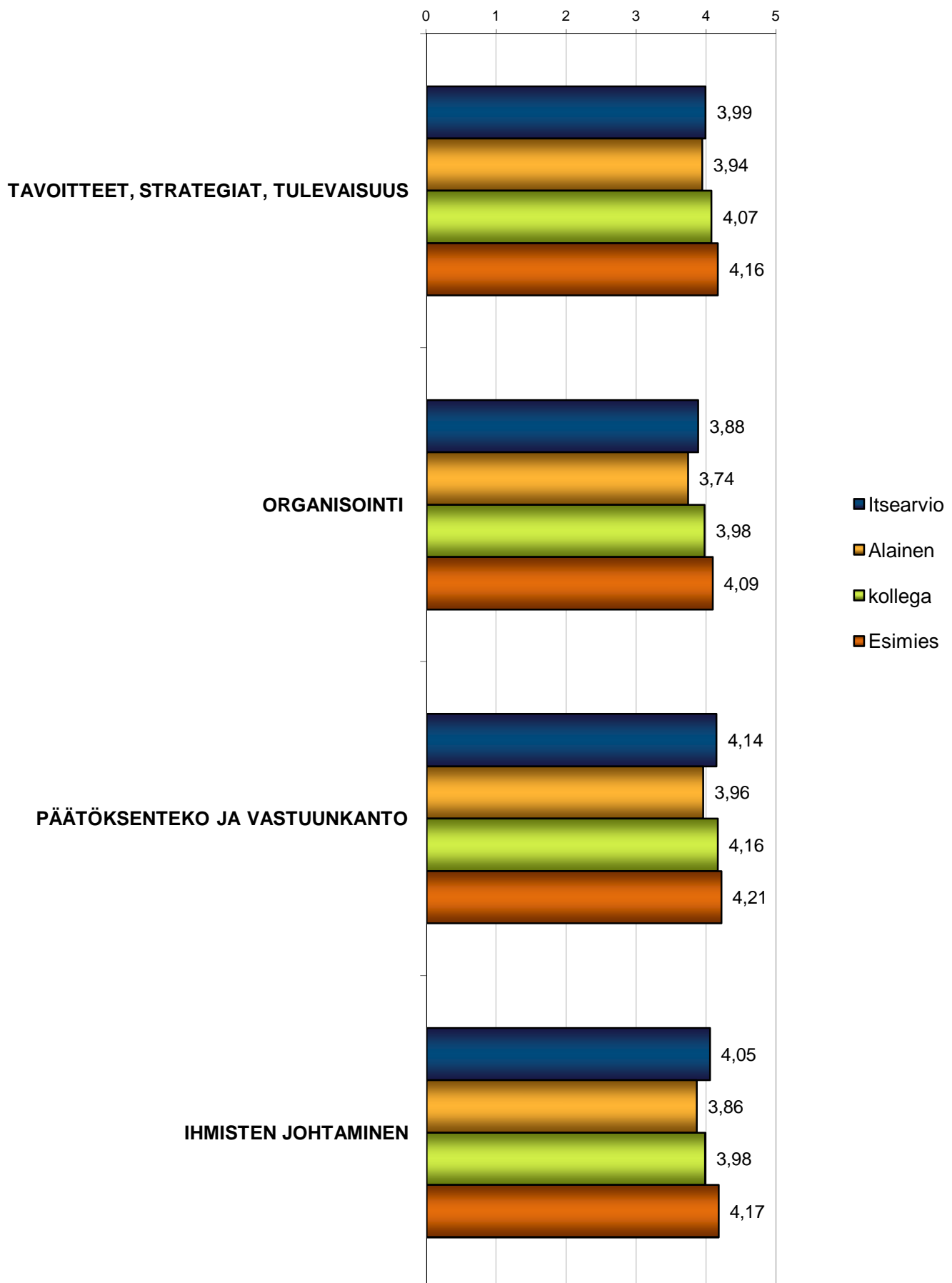
1. Mitkä ovat palautteen pohjalta keskeiset vahvuutesi? Mihin johtamisrooleihin ne liittyivät ?	
2. Mitkä ovat palautteen pohjalta keskeiset kehittymiskohteesi?	
3. Mikä palautteessasi yllätti Sinut?	
4. Mitä kahta roolia palautteen mukaan Sinun tulisi käyttää enemmän ajatellen perustehtäväsi hoitamista?	
5. Millä tavoin Sinun kannattaa toimia näissä rooleissa. Mikä on toimivaa käyttäytymistä, mikä toimimatonta?	
6. Palautteen mukaan mitä roolia tai rooleja Sinun kannattaa vähentää nykyisestä ajatellen perustehtäväsi hoitamista?	
7. Miten voisit ottaa nämä vähennettävät roolit uudella tavalla?	
8. Mitkä ovat yhteenvetona kolme keskeistä muutosta, joita palautteet pohjalta Sinun on hyvä alkaa harjoitella?	
9. Mistä huomaat, että nämä muutokset toimivat?	
10. Keitä saat tukea näiden muutosten toteuttamisessa?	
11. Miten käsittelet tätä palautetta seuraavassa kehityskeskustelussasi?	
12. Miten käsittelet tätä palautetta alaisesi kanssa?	

Yhteenveto

Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma

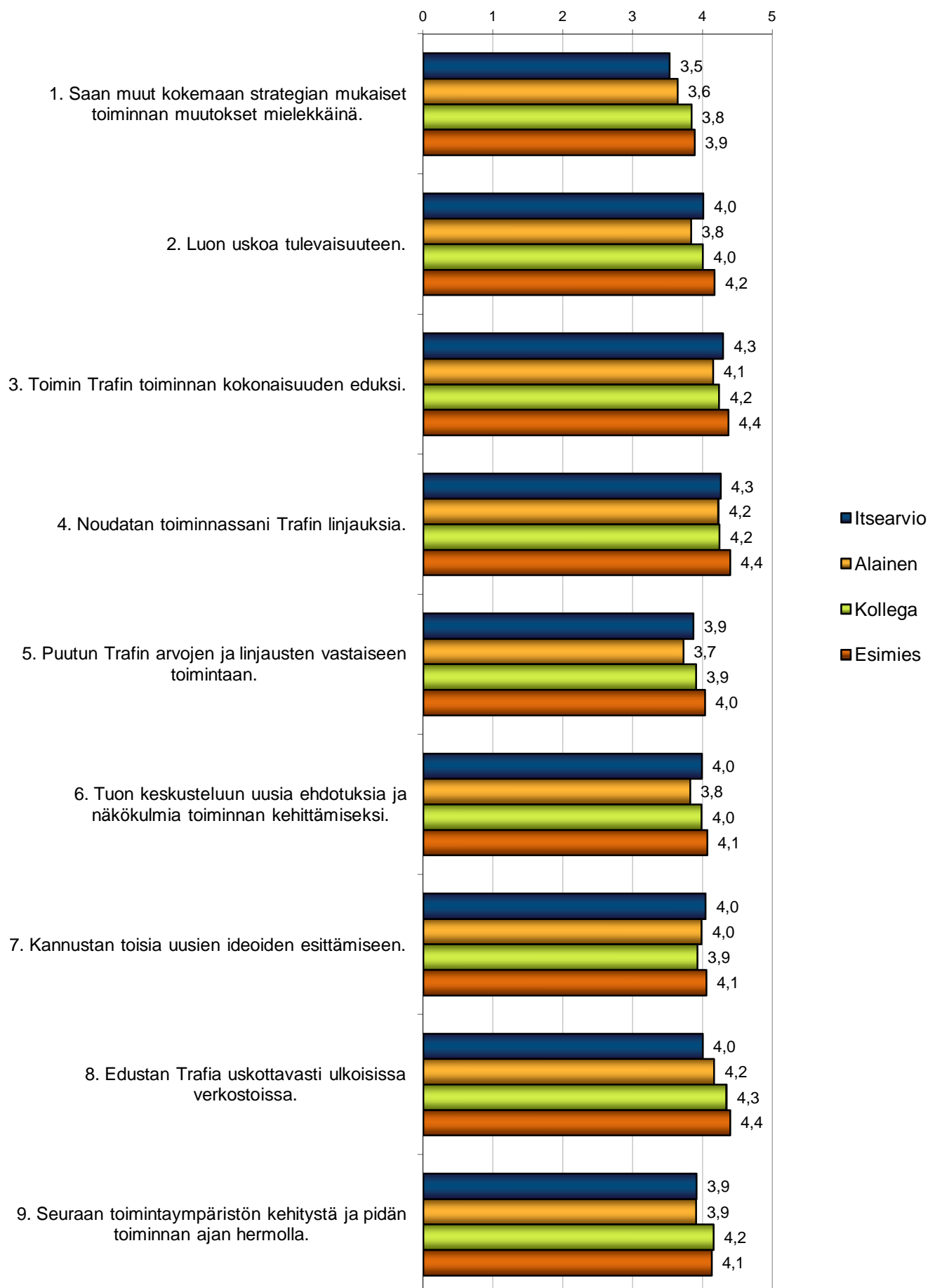
Nimi		pvm
Toimintatavat, joita kehität		
1. Asia: 2. Tavoitteesi: 3. Teot eli mitä teet? 4. Keneltä saat tukea? 5. Koska toimii riittävän hyvin?	Milloin? Keiden kanssa? Missä tilanteissa?	Mitä seurasi, mitä opit:
1. Asia: 2. Tavoitteesi: 3. Teot eli mitä teet? 4. Keneltä saat tukea? 5. Koska toimii riittävän hyvin?	Milloin? Keiden kanssa? Missä tilanteissa?	Mitä seurasi, mitä opit:
1. Asia: 2. Tavoitteesi: 3. Teot eli mitä teet? 4. Keneltä saat tukea? 5. Koska toimii riittävän hyvin?	Milloin? Keiden kanssa? Missä tilanteissa?	Mitä seurasi, mitä opit:

Yhteenveto

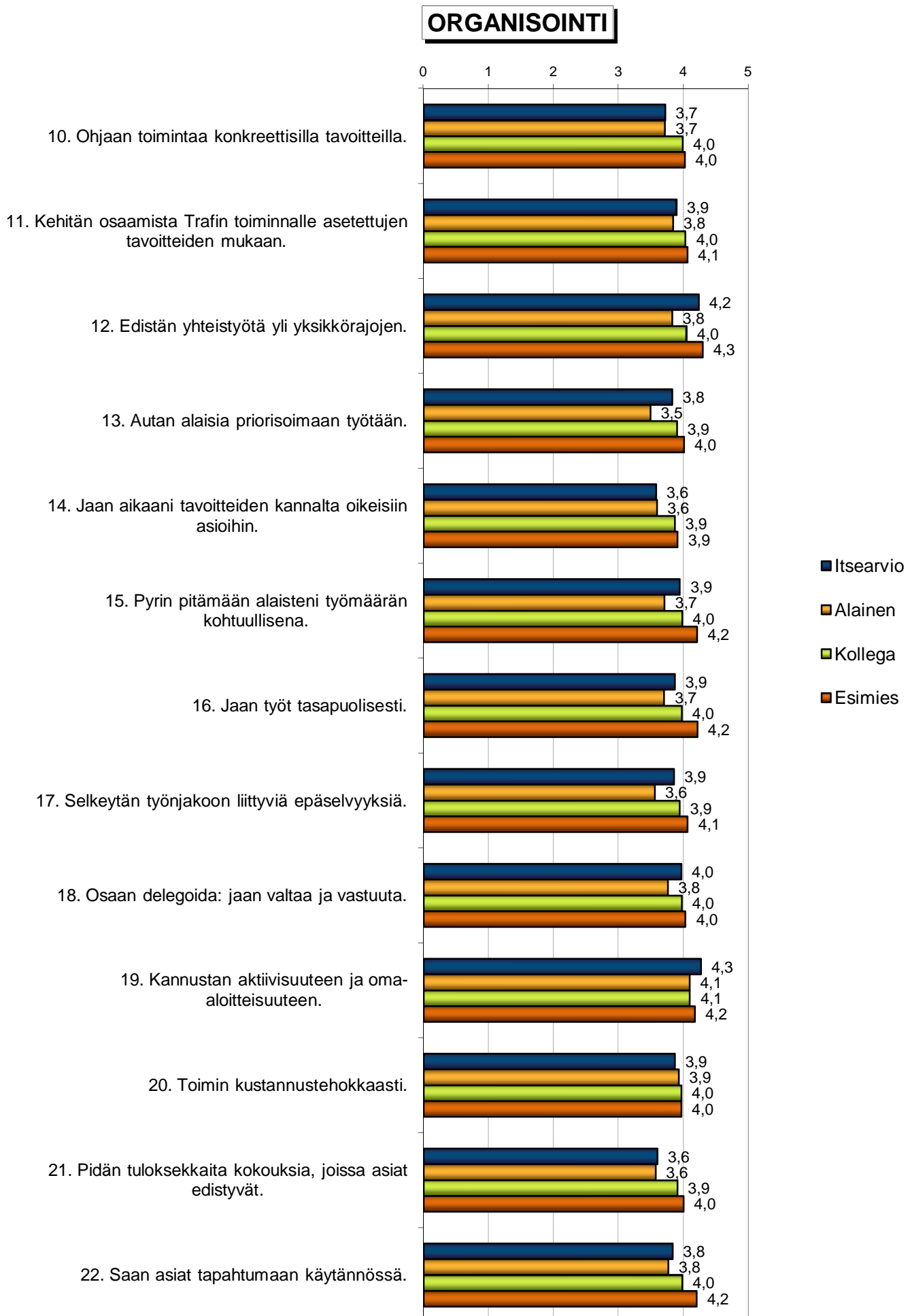
KESKIARVOT AIHEALUEEN VÄITTÄMISTÄ

Yhteenveto

TAVOITTEET, STRATEGIAT, TULEVAISUUS

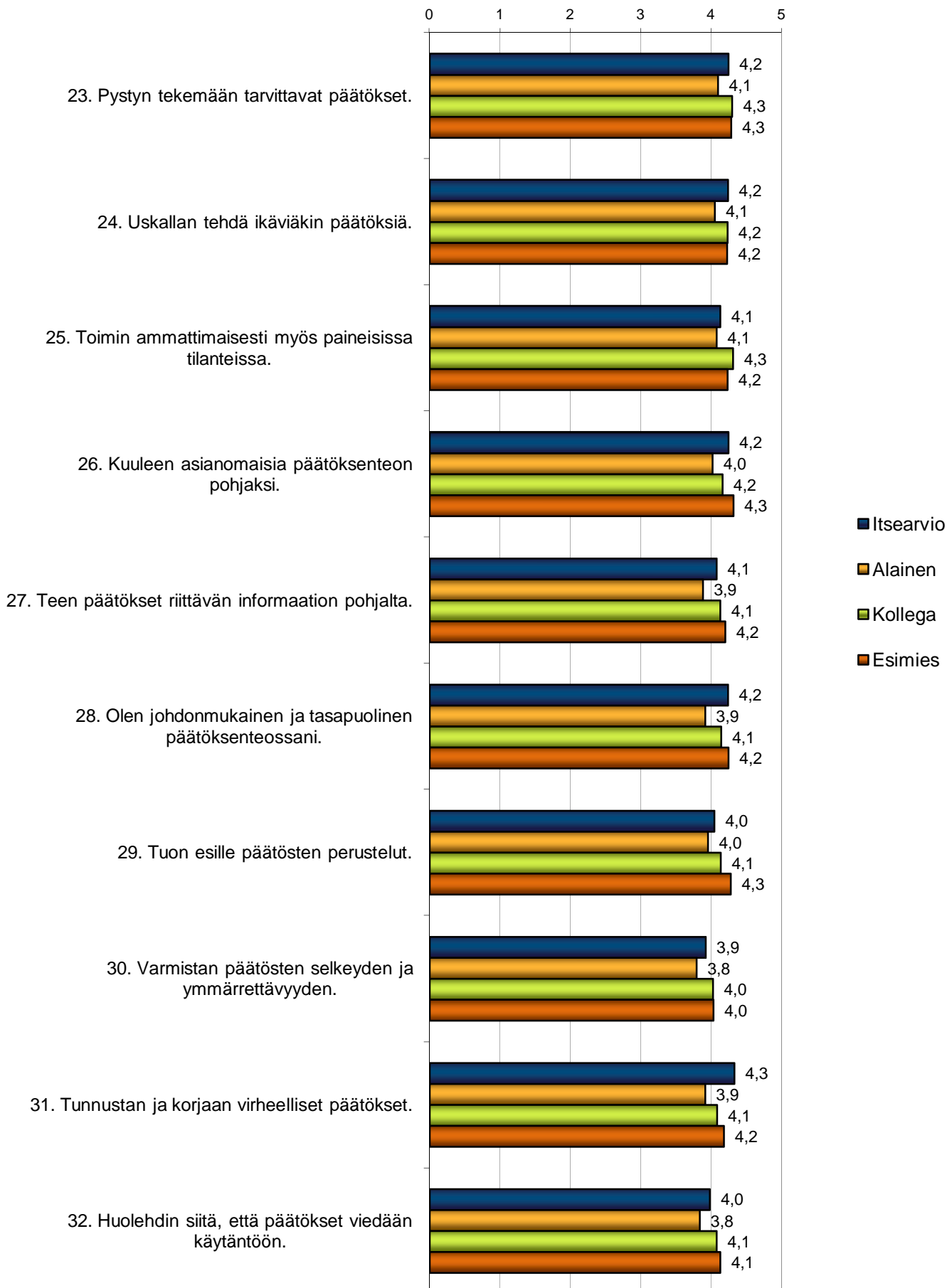


Yhteenveto



Yhteenveto

PÄÄTÖKSENTEKO JA VASTUUNKANTO



Yhteenveto

IHMISTEN JOHTAMINEN

