

**STRATEGIAN MENESTYKSEKÄS JALKAUTTAMINEN
VALTIONHALLINNON TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ**

Case: Uudenmaan ELY-keskuksen liikennestrategian jalkauttaminen



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Hämeenlinnan Korkeakoulukeskus, liiketoiminnan kehittäminen

Kevät, 2021

Pia Aaltonen

Liiketoiminnan kehittäminen
Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

Tekijä	Pia Aaltonen	Vuosi 2021
Työn nimi	Strategian menestyksekkäs jalkauttaminen valtionhallinnon toimintaympäristössä Case: Uudenmaan ELY-keskuksen liikennestrategian jalkauttaminen	
Työn ohjaaja	Helena Turunen	

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö on toteutettu tapaustutkimuksena. Tutkimuksen aihe syntyi valtionhallinnossa toimivan, Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY-keskus) liikenne- ja infrastruktuuri -vastualueen tarpeesta. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten kohdeorganisaation uusi liikennestrategia saadaan jalkautettua henkilöstölle siten, että se ohjaa käytännön arkityötä, ja mahdollistaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisen parhaalla mahdollisella tavalla.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu valtionhallinnon toimintaympäristön, strategisten työkalujen ja strategian jalkauttamista käsittelevän teoreettisen aineiston pohjalta. Aineiston tiedonkeruu toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Empiirisessä osiossa toteutettiin sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen kyselytutkimus koskien laajalti ELY-keskuksen strategiatyötä.

Keskeisinä havaintoina tutkimuksessa nousi esiin se, että valtionhallinnon toimintaympäristö määrittelee pitkälti virastokohtaiset strategiset tavoitteet ja toiminnan luonne asettaa haasteita strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Kohdeorganisaation omassa strategiatyössä tulisi panostaa laadukkaaseen ja jatkuvaan strategian jalkauttamiseen osallistamalla henkilöstöä koko prosessin ajan alusta loppuun asti. Opinnäytetyön tuotoksena on laadittu kehittämissuositukset kohdeorganisaation uuden liikennestrategian jalkauttamisen tueksi.

Avainsanat Julkinen johtaminen, tulosohtaus, strategia, strategian jalkauttaminen, seurantamenetelmät

Sivut 111 sivua, joista liitteitä 2 sivua

Degree Programme in Business Development
Visamäki

Author	Pia Aaltonen	Year 2021
Subject	Successful implementation of the strategy in the operating environment of central government Case: Implementation of the transport strategy of the Uusimaa Centre for Economic Development, Transport and the Environment	
Supervisor	Helena Turunen	

ABSTRACT

This master's thesis is a case study initiated on the needs of the client organization, transport and infrastructure responsibilities of the Uusimaa Centre for Economic Development, Transport and the Environment (ELY Centre), which operates in central government. The aim of the thesis was to find out how to implement the target organisation's new traffic strategy for the personnel in such a way that it guides everyday practical work and to enable the objectives set to be achieved in the best possible way.

The theoretical framework of the thesis consists of implementing the operating environment, strategic tools and strategy of central government on the basis of theoretical material. The data collection of the data was executed as a literature review. In the empirical section, both qualitative and quantitative surveys were executed concerning a wide range of ELY Centre's strategy work.

The key findings of this master's thesis were that the central government environment largely defines agency-specific strategic objectives and the nature of the activities pose challenges for achieving strategic objectives. The target organisation's own strategy work should focus on high-quality and continuous implementation of the strategy by involvement of personnel throughout the process from start to finish. Development proposals have been prepared as the output of the thesis to support the implementation of the target organisation's new transport strategy.

Keywords Public management, performance management, strategy, strategy implementation, monitoring methods

Pages 111 pages including appendices 2 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja rajaus.....	1
1.2	Kohdeorganisaation esittely.....	3
1.3	Opinnäytetyöprosessi ja rakenne.....	4
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTA.....	5
2.1	Julkishallinnon ominaispiirteet.....	6
2.2	Tulosohjauksen rooli valtionhallinnossa.....	9
2.3	Julkisen johtamisen historia ja erityispiirteet.....	13
3	STRATEGIATYÖN TEORIOISTA JOHTAMISEN KÄYTÄNTÖIHIN.....	18
3.1	Strategia ja onnistumisen työkalut.....	18
3.1.1	Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotettu tuloskortti.....	19
3.1.2	Strategiakartta ja suorituskykypyramidi.....	21
3.1.3	Tulevaisuuden ennakkoinnin työkalut.....	24
3.2	Strategiatyötä tukevat osa-alueet.....	26
3.2.1	Ohjausjärjestelmä ja mittarit.....	28
3.2.2	Johtamisjärjestelmä.....	30
3.3	Strategian onnistunut johtaminen.....	32
3.3.1	Muutoksen johtaminen.....	35
3.3.2	Henkilöstön osallistaminen.....	38
3.3.3	Organisaatioviestintä osana johtamista.....	41
3.4	Strategian jalkauttamissuunnitelma.....	43
4	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA AINEISTOT.....	45
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	45
4.2	Aineistonhankintamenetelmät.....	47
4.3	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä.....	49
4.4	Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus.....	52
4.5	Tutkimuksen eettisyys.....	54
5	CASE: UUDENMAAN ELY-KESKUKSEN LIIKENNE- JA INFRASTRUKTUURI -VASTUUALUE	
5.1	Toimintaympäristön vaikutusten pohdinta.....	56
5.2	ELY-keskuksen strategiakokonaisuus.....	58
5.2.1	Liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualueen liikennestrategia.....	61
5.3	Kohdeorganisaation johtamisjärjestelmän kuvaus.....	63
5.4	Kvalitatiivisen tutkimuksen tausta ja tulokset.....	64
5.5	Kvantitatiivisen tutkimuksen tausta ja tulokset.....	70
5.5.1	Uudenmaan ELY-keskuksen strategia (ns. ELY-strategia).....	71
5.5.2	Uudenmaan ELY-keskuksen Liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualueen uusi liikennestrategia.....	77
5.6	Kehittämisehdotukset tutkimusaineiston pohjalta.....	90
5.6.1	ELY-strategian kärkiteemat.....	91
5.6.2	Liikennestrategian jalkauttamisen kokonaisuus.....	91
5.6.3	Liikennestrategian seuranta.....	91

5.6.4	Palkitseminen	92
5.6.5	Johtamisjärjestelmän kehittäminen	92
5.6.6	Odotukset uudelta liikennestrategialta	92
5.6.7	Uuden liikennestrategian jalkauttamisen toimintasuunnitelma	93
6	YHTEENVETO.....	94
	LÄHTEET.....	96

Liitteet

Liite 1	Kvalitatiivisen teemahaastattelun kysymykset
Liite 2	Kvantitatiivisen teemahaastattelun kysymykset

1 JOHDANTO

Ympäri­llemme oleva maailma muuttuu jatkuvasti kiihtyvällä tahdilla ja muutokset näkyvät väistämättä yhteiskunnassamme. Toimintaympäristön muutoksia tarkastellaan yleisesti trendien ja megatrendien avulla. Ne kuvaavat ja tulkitsevat yleistä tulevaisuuden kehityssuuntaa pitkällä aikavälillä, ja niillä ajatellaan olevan yhteiskunnallisesti pitkäaikaisia vaikutuksia. (Rubin, n.d) Megatrendeissä määritetyt kärjet haastavat yhteiskunnan uudenlaiseen ajatteluun esim. yhteiskuntajärjestelmän, väestön, talousjärjestelmän ja teknologian osalta. Myös päätösten vieminen käytännön toimenpidetasolle asti vaatii uutta tarkastelua. (Sitra: Hyvää huomista -tulevaisuus podcast, 2020)

Ympäri­llä tapahtuva muutos asettaa yhteiskunnan eri toimijoille paineita pysyä muutoksessa mukana ja kykyä muuntautua toimintaympäristön mukaisesti. Tämä edellyttää valtionhallinnon toimijoilta vahvaa strategiaa ja strategista tulevaisuuden visiota. Strategiatyössä keskeistä on panostaa strategisen johtamisen lisäksi kykyyn valuttaa strategia ja visio osaksi organisaation jokaista toimintoa, osaksi jokapäiväistä työtä. (Sitra, 2020)

Perinteinen tapa organisaatioissa on strategian ideointi johtotasolla ja sen valuttaminen henkilöstölle erilaisin jalkauttamiskeinoin. Käytännössä kuitenkin toimintaympäristön muutosnopeus ja monimuotoisuus edellyttävät koko organisaation henkilöstön avointa keskustelua, jossa ideoidaan yhdessä organisaation tavoitekuvaa, pohditaan toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi, sekä vastuutetaan jokainen työntekijä strategiaprosessiin. Tällöin erillinen strategian jalkauttamisvaihe voi parhaimmillaan olla varsin kevyt. (Paju, 2019)

Julkisen sektorin toimijoiden on hyvä tunnistaa myös strategiaprosessin kansainvälisiä kehityssuuntia ja kehittää tältä pohjalta omaa strategista toimintaa. Globaali suuntaus tällä hetkellä on se, että pyritään löytämään ratkaisuja erilaisiin yhteiskunnallisiin haasteisiin osallistamalla kansalaisia aktiivisesti yhteiskunnallisiin asioihin monin erilaisin tavoin. (Valtioneuvosto, 2019)

1.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten julkishallinnon kohdeorganisaation, Uudenmaan ELY-keskuksen liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualueen, uusi liikennestrategia saadaan jalkautettua organisaatioon siten, että se ohjaa käytännön työtä ruohonjuuritasolla ja mahdollistaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisen optimaalisesti. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi on asetettu seuraavat alakysymykset:

1. Miten valtionhallinnon toimintaympäristön erityispiirteet vaikuttavat strategiatyöhön?
2. Miten erilaiset työkalut, ohjausjärjestelmät ja johtamisen tavat tukevat onnistunutta strategiatyötä?
3. Millaisin jalkauttamiskeinoin uusi liikennestrategia saadaan aidosti ohjaamaan henkilöstön arkityötä?

Tutkimuksen aihe on syntynyt kohdeorganisaation tarpeesta, jossa uuden virastokohtaisen liikennestrategian jalkauttaminen on ajankohtaista vuoden 2021 aikana.

Opinnäytetyön tutkimustapana on toiminnallinen kehittämistehtävä eli case-tutkimus. Osana tutkimusta on toteutettu kohdeorganisaatioon sekä kvalitatiivinen (laadullinen) että kvantitatiivinen (määrällinen) kyselytutkimus. Tutkimukselle asetetun tavoitteen saavuttamiseksi opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä on tutkittu julkista johtamista, julkissektorin tulosohjauksen ominaispiirteitä, strategiaa, strategian jalkauttamista ja seurantamenetelmiä.

Julkisella johtamisella tarkoitetaan sellaista johtamista, joka kohdistuu julkisen sektorin, eli valtion, kuntien tai seurakuntien toimijoihin. Julkista johtamista tukee tulosohtausprosessi, joka on hallinnollinen mekanismi ja sitä käytetään toiminnan ohjaamisen lisäksi johtamisen ja strategisen suunnittelun apuna. (Sydänmaalakka, 2015, s. 14, 112)

Tulosohtaus on julkishallinnon toimintaa ja resursseja ohjaava, koko valtionhallinnon läpi ulottuva ohjausmalli, joka on tarkoitettu johtamisen ja strategisen suunnittelun apuvälineeksi. (Snygg, 2012, s. 31)

Strategia terminä tarkoittaa pelkistetyksi suunnitelmaa, jonka avulla saavutetaan asetetut tavoitteet. Strategian toteuttamisessa tarvitaan niitä johtamisen prosesseja, joiden avulla strateginen suunnitelma tehdään, jalkautetaan organisaatioon ja toteutetaan käytännössä, sekä laitetaan alulle strategian toteuttamisen kannalta tarpeellisia muutoksia visioissa ja toiminnassa. Tätä kutsutaan strategiseksi johtamiseksi. (Laamanen ym., 2005, s. 101)

Strategian jalkauttamisessa eli implementoinnissa on kysymys siitä, miten strategia saadaan osaksi organisaation toimintaa sen jokaisella tasolla. Strategian jalkauttaminen on haastava johtamistehtävä, ja se tulisi mieltää merkittäväksi osaksi koko strategiaprosessia. (Salminen, 2008, s. 20)

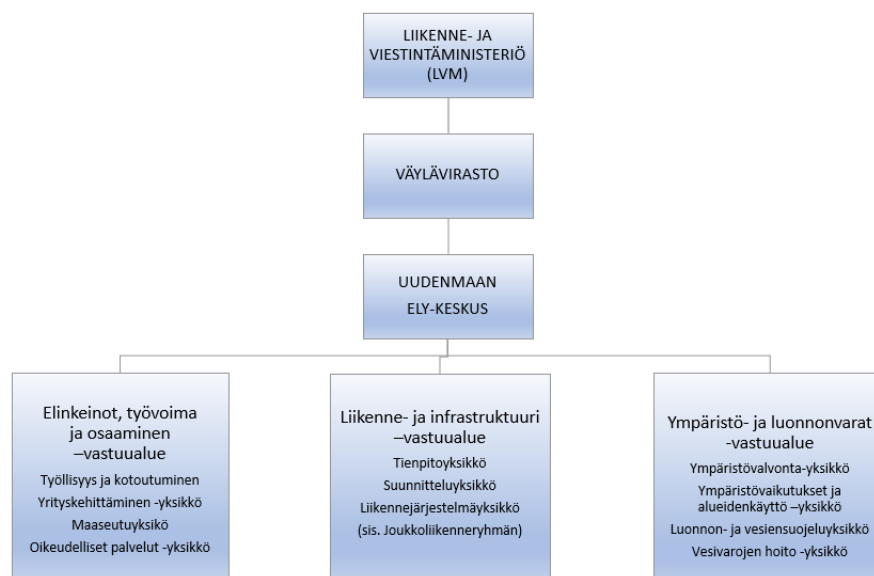
Seurantamenetelmillä tarkoitetaan tyypillisesti niitä mittaristoja, joilla strategian toteutumista säännöllisesti seurataan. Oikein määriteltyjen mittareiden antamien tulosten avulla organisaation toimintaa voidaan ohjata

kohti strategiassa määriteltyjä tavoitteita. Informatiivinen mittaristo kattaa useiden osa-alueiden mittareita eri ajanjaksoilta. (Niemelä, Pirker & Westerlund, 2008, s. 96-97)

Opinnäytetyö on toteutettu kohdeorganisaation toimeksiannosta ja se on kohdistettu valtionhallinnossa toimivaan yksittäiseen virastoon. Tästä syystä opinnäytetyön tuloksia ei voida välttämättä suoraan soveltaa käyttöön muissa organisaatioissa. Osana opinnäytetyön toteuttamista kohdeorganisaatioon on esitetty keskeiset kehittämissuunnitelmat strategiatyön onnistumisen tueksi ja strategian jalkauttamissuunnitelma. Vaikka opinnäytetyön teoriaperustassa on käsitelty myös strategian seurantamittareita, niin kohdeorganisaation osalta näihin ei ole tässä opinnäytetyössä otettu tarkemmin kantaa.

1.2 Kohdeorganisaation esittely

Kohdeorganisaationa on Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY-keskus) liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualue, jossa toimii kolme (3) yksikköä. Viraston toimintaa liikenne- ja infrastruktuuriasioiden osalta ohjaa kuvan yksi (1) mukaisesti liikenne- ja viestintäministeriön (LVM) alaisuudessa toimiva Väylävirasto. Muiden hallinonalojen osalta ELY-keskusta ohjaavat myös useat muut ministeriöt ja keskusvirastot (Pelsola, 2020a).



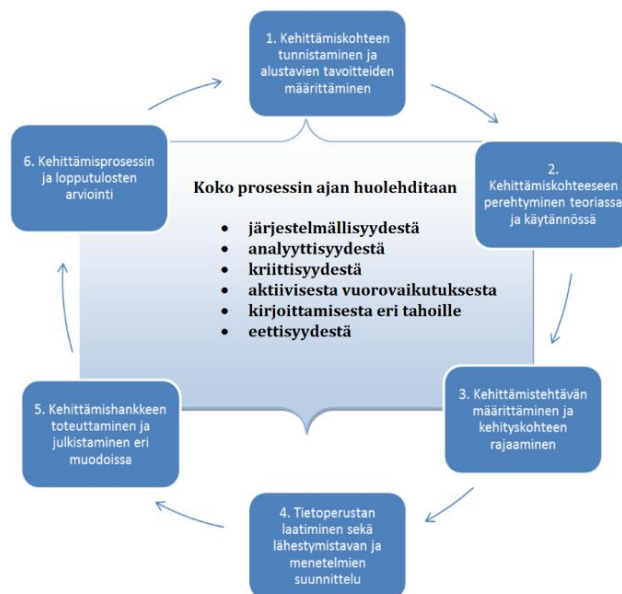
Kuva 1. ELY-keskuksen organisaatio ja sitä ohjaavat tahot liikenne- ja infrastruktuuriasioiden osalta

Uudenmaan ELY-keskuksen liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualueen päätehtävänä on huolehtia tiestöstä, sen kehittämisestä ja ylläpidosta, sekä liikenteen turvallisuudesta ja sujuvuudesta Uudenmaan, Kanta-Hämeen ja

Päijät-Hämeen alueilla. Käytännössä tämä tarkoittaa teiden kesä- ja talvihoitoa, kunnossapitoa ja pienempien tiehankkeiden toteuttamista. Lisäksi tehtäviin kuuluu osaltaan alueen joukkoliikenteen järjestäminen toimivaltaisena joukkoliikenneviranomaisena. Kohdeorganisaation henkilöstömäärä on noin 50 ja henkilöstö työskentelee pääosin asiantuntijatehtävissä.

1.3 Opinnäytetyöprosessi ja rakenne

Tämä opinnäytetyö on toteutettu perehtyen ja noudattaen 9.1.2020 päivitettyä ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia, sekä hyvän tieteellisen käytännön mukaista opinnäytetyöprosessia. (Arene ry, 2020, s. 3) Käytännön toteutuksessa tämä näkyy mm. siten, että opinnäytetyön aiheeseen on paneuduttu riittävästi tutkimalla, perehtymällä ja selvittämällä erilaisia aineistoja kattavasti ja käytännönläheisesti. Työelämä- lähtöisyyden varmistamiseksi kohdeorganisaatiosta on nimetty mentori ohjaamaan opinnäytetyötä ja luotsaamaan prosessia eteenpäin organisaation tarpeita vastaavasti. Opinnäytetyöprosessia on viety eteenpäin kuvassa kaksi (2) esitettyä tyypillistä opinnäytetyöprosessia mukailten.



Kuva 2. Tutkimuksellisen opinnäytetyön prosessikaavio (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014)

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa on kerrottu tutkimuksen tausta, lähtökohdat ja tutkimusraportin tavoite alakysymyksineen. Lisäksi on kuvailtu tutkimusprosessi ja opinnäytetyön rakenne. Ensimmäinen luku sisältää myös perustiedot opinnäytetyön kohdeorganisaatiosta, Uudenmaan ELY-keskuksen liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualueesta.

Opinnäytetyön toisessa luvussa on käsitelty opinnäytetyön tausta ja konteksti. Keskeisessä roolissa on ollut perehtyminen julkishallintoon käsitteenä, sekä valtionhallinnon tulosohjausjärjestelmään ja sen vaikutuksiin virastotasolla. Valtionhallinnon erityispiirteet asettavat myös erityisiä vaatimuksia johtamisosaamiseen ja julkiseen johtamiseen, jolla on pitkät ja vahvat perinteet yhteiskunnassamme.

Opinnäytetyön kolmas luku pitää sisällään koko strategiatyön kaaren erilaisista teorioista käytännön tasolle. Kappaleessa perehdytään strategiaan käsitteenä ja sen merkitykseen, erilaisiin teoreettisiin malleihin, joita erityisesti valtionhallinnon strategiatyössä voidaan hyödyntää, johtamisjärjestelmäkokonaisuuteen, laadukkaan johtamisen merkitykseen osana strategiatyötä, sekä niitä tekijöitä, joiden ansiosta strategia lopulta saadaan jalkautettua onnistuneesti ohjaamaan organisaation toimintaa ja jokaisen työntekijän arkityötä.

Opinnäytetyön neljäs luku käsittää opinnäytetyön tutkimusmetodologian ja käytetyt aineistot. Luvussa viisi perehdytään kokonaisuudessaan opinnäytetyön kohdeorganisaation toimintaympäristöön, strategiaan ja johtamisjärjestelmään. Kappaleessa on esitetty empiirisen osion kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen kyselyn keskeiset teemat ja tutkimustulokset sekä graafein että tekstimuodossa. Tähän osioon on myös koottu keskeiset huomiot ja kehittämisehdotukset kohdeorganisaation uuden liikennestrategian jalkauttamisen tueksi. Kappale kuusi sisältää yhteenvedon opinnäytetyökokonaisuudesta.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA

Julkinen toiminta on käsitteenä moniulotteinen, eikä sen määrittely ole yksinkertaista. Julkinen toiminta on monien eri osa-alueiden, kuten politiikan, talouden ja oikeuden yhteisvaikutuksesta syntynyt asia tai tapa toimia. Julkista toimintaa ohjaa poliittinen päätöksenteko, jonka vaikutuksesta asioita joko päätetään toteuttaa tai jättää toteuttamatta. Suomen julkishallinnon perinteiset rakenteet heijastuvat myös nykypäivänä laajalti julkiseen toimintaan, mukaan lukien johtamisen osaaminen.

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön taustaa ja kontekstia. Keskeisiä teemoja ovat julkishallinnon erityispiirteet, valtionhallinnon ohjausjärjestelmät ja niiden rooli osana valtionhallinnossa toteutettavaa strategiatyötä. Tavoitteena on tuoda esiin niitä toimintaympäristön ominaispiirteitä, joiden vaikutuksesta strateginen ohjaus ja johtaminen valtionhallinnossa on edelleen jokseenkin vanhanaikaista. Tässä luvussa tehdään näkyväksi myös toimintaympäristön asettamia haasteita ja toisaalta erilaisia menetelmiä kehittää strategiatyötä ja johtamista.

2.1 Julkishallinnon ominaispiirteet

Julkisen sektorin keskeisenä työnä on säätää yhteiskunnan toimintoja. (Sydänmaalakka, 2015, s. 14-15) Tyypillisesti julkinen toiminta on yksityisen toiminnan vastakohta, ja se on yhteisen julkisen edun tai intressin ilmaus. Julkista toimintaa voidaan katsoa olevan sellainen toiminta, joka tapahtuu julkisoikeudellisessa yksikössä, on virkamiesten virkavastuulla tapahtuvaa viranomaistoimintaa tai laissa mainitun tehtävän toteuttamista. Julkishallintoon liitetään usein valtiokoneisto ja poliittinen ohjaus, joita julkisyhteisöt yhdessä virkamiesten kanssa hoitavat. (Nyholm ym., 2016, s. 18, 21)

Julkisen toiminnan määritelmää pohditaan usein omistajuuden ja rahoituksen näkökulmista. Erityisesti kansainvälisissä tilastoissa näitä indikaattoreita käytetään yleisesti, vaikka nekaan eivät käytännössä ole täysin yksiselitteisiä. Esimerkiksi tilanteessa, jossa pörssiyhtiön osake-enemmistö on valtiolla, tilanne on monimutkaisempi. (Nyholm ym., 2016, s. 20) Alla olevassa taulukossa yksi (1) on kuvattu esimerkki omistuksen ja rahoituksen mukaisesta nelikenttälukittelusta, jonka avulla voidaan tarkastella, onko organisaatio julkinen vai ei.

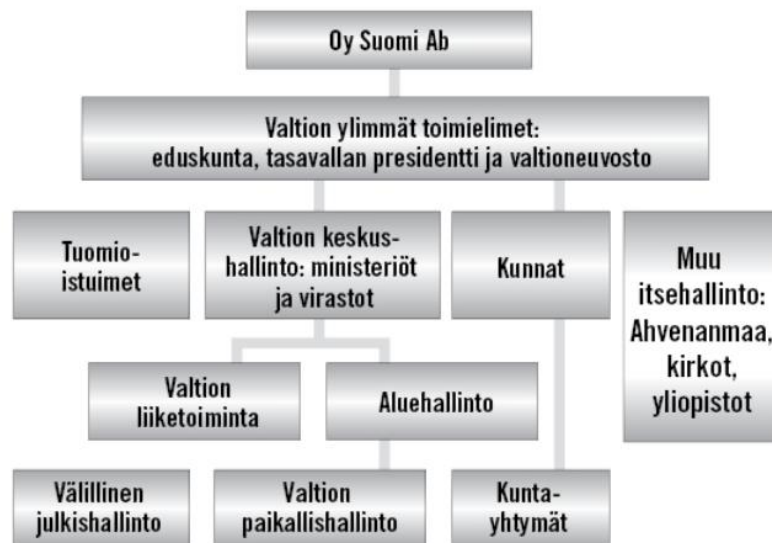
Taulukko 1. Julkinen ja yksityinen omistajuus ja rahoitus (Nyholm ym., 2016, s. 20)

	Julkinen omistus	Ei-julkinen omistus
Rahoitetaan julkisesti (määrärahat, tuet)	Julkinen organisaatiot; esim. eduskunta, Kela	3. sektori, yritykset; esim. palveluntuottajat, järjestöt
Rahoitetaan yksityisesti (myynnit, lahjoitukset)	Julkinen yritystoiminta; esim. Finnair, Posti, VR	Yritykset, 3. sektori; esim. markkinat, vapaaehtoistoiminta

Julkisen toiminnan määritelmää voidaan tarkastella myös lainsäädännön näkökulmasta tai toiminnan sisällöllisestä näkökulmasta, ns. yleishyödyllisen toiminnan kautta. (Nyholm ym., 2016, s. 22-23) Kaikissa edellä mainituissa tarkastelukulmissa on kuitenkin omat haasteensa, eivätkä ne ole täysin yksiselitteisiä. Näiden näkökulmien avulla voidaan kuitenkin saada varsin selkeä kuva julkisen toiminnan luonteesta ja erityispiirteistä.

Suomen julkishallinnon ylimmät toimielimet ovat eduskunta, tasavallan presidentti ja valtioneuvosto. Valtion keskushallinto kattaa ministeriöt ja virastot. Virastoja ja laitoksia toimii noin sadassa eri organisaatiossa jokaisen ministeriön toimialalla.

Suomen julkishallinnon rakenne mukailee edelleen noin sadan vuoden taikaista mallia. Rakenne on kuvattuna alla olevassa kuvassa kolme (3). (Sydänmaalakka, 2015, s. 84-86)



Kuva 3. Suomen julkishallinnon rakenne (Sydänmaalakka, 2015, s. 85)

Suomen julkishallinnon rakenteen myötä valtionhallinnossa on useita eri toimijoita, joilla on laissa, asetuksissa tai säädöksissä määritelty toiminta- ja tehtäväalue. Julkisen sektorin keskeisenä työnä on säätää yhteiskunnan toimintoja, sekä tähdätä kestäviin ratkaisuihin ja arvon nousuun pitkällä aikavälillä. Yhteiskunnallinen tilanne, kuten huoltosuhteen heikentyminen ja sen ennakoiti vaatii rakenteellisia uudistuksia tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden kasvun ohessa. Julkisen sektorin poliittinen ohjaus tuo mukanaan byrokratian lisäksi avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, jotka ovat perusedellytyksiä julkisessa toiminnassa ja johtamisessa. (Ahonen ym., 2015, s. 44-45, 82)

Suomessa valtionhallinto on varsin institutionaalista ja arvoiltaan perinteistä, mikä tuo osaltaan haasteita toimia strategisesti ketterällä tavalla globaalissa ja monimuotoisessa, alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Erilaisiin selvityksiin perustuen valtionhallinnossa on kuitenkin pyritty vastaamaan näihin haasteisiin panostamalla parempaan muutosten ennakoitiin ja reagoimalla niihin oikeanlaisilla toimenpiteillä joko hallinnon ylätasolla tai paikallistasolla. (Valtiovarainministeriö, 2010, s. 6-7)

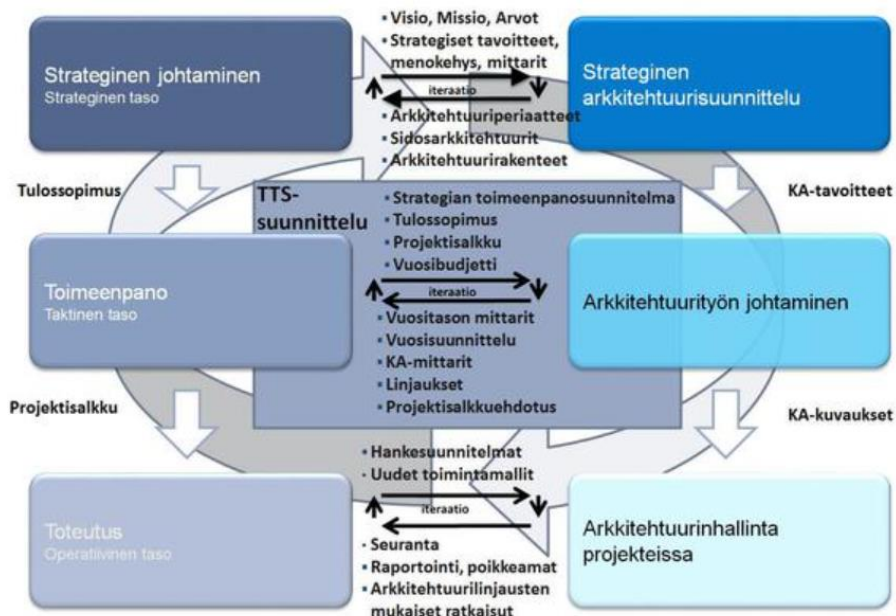
OECD:n Suomen maahallinnon arvioinnissa on esitetty kolme strategisen ketteryyden osa-alueita, joista tärkeimmäksi on nostettu strateginen näkemys. Strategisella näkemyksellä tarkoitetaan hallinnon kokonaisvisioon perustuvaa kyvykkyyttä eri toimijoiden väliseen, dynaamiseen, sekä lyhyen- että pitkän aikavälin strategiseen suunnitteluun. Keskeistä on hyödyntää asiantuntemusta ja asiantuntija-analyyseja johdonmukaiseen

suunnitteluun, tavoitteiden asettamiseen ja päätöksentekoon liittyen. (Valtiovarainministeriö, 2010, s.8)

Strategisen ketteryyden edellyttämä strategisen näkemyksen saavuttaminen tekee välttämättömäksi organisaatioiden jatkuvan uudistumisen ja strategisen ajattelun lisääntymisen. Strateginen ajattelu, jossa ymmärretään kokonaisuuksia organisaation jokaisella tasolla, on keskeisessä roolissa siirryttäessä valtionhallinnon byrokraattisesta ja jäykästä johtamisesta dynaamiseen ja tehokkaaseen johtamismalliin. (Sydänmaalakka, 2015, s. 59, 63)

Hajanainen hallinnon rakenne, siiloutuneet toiminnot ja siihen liittyvät osaoptimoinnit, joissa maksimoidaan tietyt osatoiminnot kokonaisuuden kustannuksella, ovat tiedostettuja ongelmakohtia valtionhallinnossa. Vanhanaikaisia toimintatapoja ei juurikaan ole muutettu, vaikka teknologian kehittyminen ja globalisaatio uusine vaatimuksineen sitä edellyttävät. Johtamisessa ja toimintapolitiikassa ei nähdä pitkän aikavälin strategisia haasteita, eikä näin ollen ole olemassa selkeää strategista näkemystä myöskään siitä, miten haasteisiin vastataan. (Sydänmaalakka, 2015, s. 94-95)

Kokonaisarkkitehtuuri on rakenne, jonka avulla voidaan kehittää ja koordinoita organisaation eri osa-alueita kuvan neljä (4) mukaisesti. Sen avulla voidaan suunnitella muutoksia ja niiden vaikutuksia organisaation toimintaan hallitusti. Se on merkittävässä osassa strategian toimeenpanossa ja johtamisessa, sekä toiminnan kehittämisessä ja muutosten hallinnassa. Julkisen hallinnon suosituksissa on määritelty kokonaisarkkitehtuurin olevan prosessien, toiminnan, tietojen, tietojärjestelmien ja palvelujen muodostama kokonaisuuden rakenne. (JHS, 2017c)



Kuva 4. Kokonaisarkkitehtuurin (KA) kuvauksen keskeiset elementit (JHS, 2017c)

Strategiatyössä kokonaisarkkitehtuuria voidaan hyödyntää tehokkaasti, koska sen avulla on tunnistettavissa muutoksen rakenteiden, kohteiden ja keskinäisten suhteiden lisäksi niihin liittyvät muutostarpeet. Ylätason strategiasta voidaan määritellä kokonaisarkkitehtuuria hyödyntäen merkittävimmät kehittämistavoitteet. Organisaation toiminnan kokonaisuuden kehittämisen keskeiset elementit, strategiaprosessi, tulosohjaus ja kokonaisarkkitehtuurimenetelmä tukevat toisiaan. (JHS, 2017c)

Kokonaisarkkitehtuurin keskeisenä tavoitteena on tuottaa tehokkaita ja laadukkaita julkisia palveluja, sekä luoda julkishallinnon toimijoiden välille saumatonta yhteistyötä. Organisaatiotasolla kokonaisarkkitehtuuri auttaa muodostamaan kokonaisuuden, jossa jokainen osatoiminto hitsautuu yhdeksi kokonaisuudeksi ja jolla on samat tavoitteet. Kokonaisarkkitehtuurin voidaan katsoa parantavan mm. ylätason strategisten tavoitteiden toteutumista juuri tästä syystä. (JHS, 2017c, Wallenius Consulting, 2019)

Kokonaisarkkitehtuurityö on järjestelmällinen toimintatapa, joka mahdollistaa organisaation rakenteiden ja niiden välisten riippuvuuksien tunnistamisen ja jäsentämisen. (JHS, 2017c) Se on myös yksi organisaation kehittämistoiminnan ohjausvälineistä ja näin ollen keskeinen osa julkishallinnollista suunnittelua ja päätöksentekoa. (Valtiovarainministeriö, n.d.b)

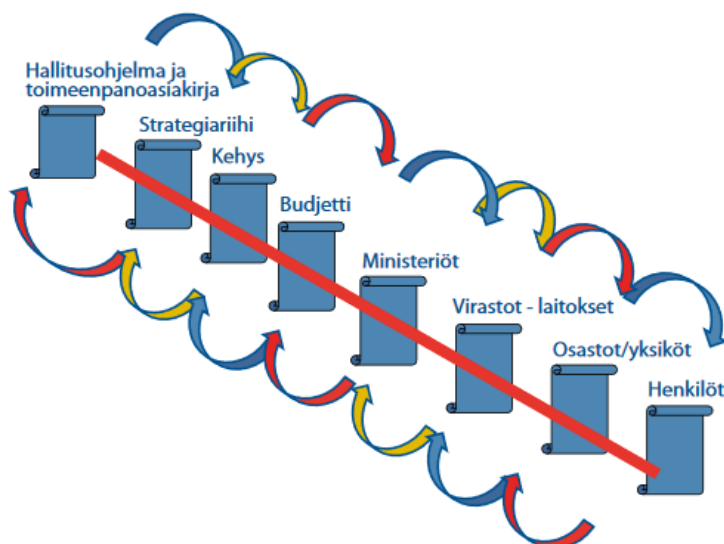
2.2 Tulosohtauksen rooli valtiorhallinnossa

Julkishallinnossa sovelletaan erilaisia ohjauksmalleja. Tulosohtaus on osa valtiorhallinnon ohjauksen kokonaisuutta ja kuuluu resurssiohtauksen osa-alueen alle kuvan viisi (5) mukaisesti. (Valtiovarainministeriö, 2018) Tulosohtaus ulottuu koko valtiorhallinnon läpi ja se muodostuu tulosneuvotteluista ja moninaisista asiaan liittyvistä suunnitteluasiakirjoista. (Snygg, 2012, s. 31)



Kuva 5. Tulosohtaus valtiorhallinnon ohjauksen viitekehyksessä (Valtiovarainministeriö, 2018)

Valtionhallinnon tulosohjauksen taustalla on hallitusohjelma ja strategia-asiakirja. Valtiovarainministeriön julkaiseman tulosohjauksen käsikirjan hallitusohjelman toimeenpanosuunnitelman mukaisesti valtionhallinnossa on määritelty yhteiset politiikkatavoitteet, budjettitavoitteet ja tulostavoitteet ketjutettuna ylhäältä alaspäin. Nämä osa-alueet muodostavat punaisen langan valtionhallinnon strategiakokonaisuudesta kuvan kuusi (6) mukaisesti. (Snygg, 2012, s. 31, Valtiovarainministeriö, 2012b, s. 4)

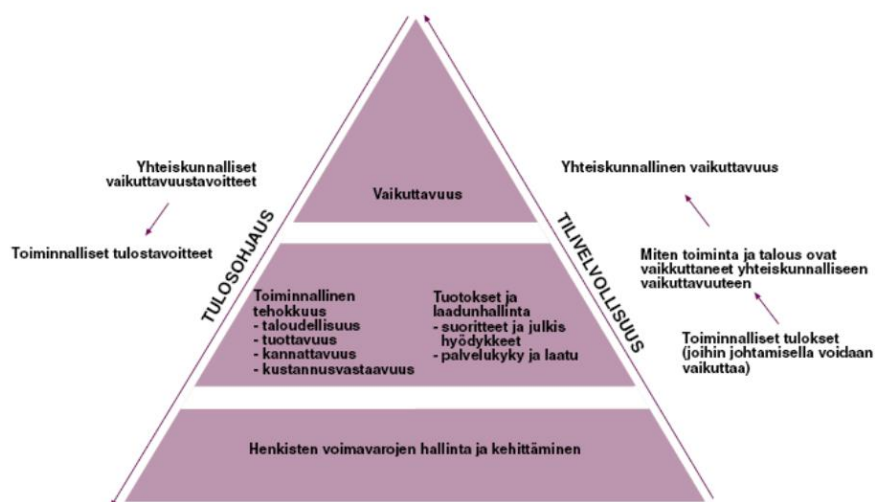


Kuva 6. Valtionhallinnon tulosohjauksen punainen lanka. (Valtiovarainministeriö, 2012a, s. 14)

Tulosohjauksen tehtävänä on yhtenäistää tavoitteita koko ketjun osalta ja keskittyä tavoittelemaan strategisesti merkittävimpiä asioita osana tulosohjausta. Onnistumisen edellytyksenä on tavoitteiden määrän pitäminen kohtuullisena ja yhtenäisenä kautta linjan. Tulosohjauksen keskiössä on hallinnonala- ja virastokohtainen tulosohjaus, jossa julkishallinnon ylimmältä tasolta edetään yksilötason työtehtäviin asti. (Valtiovarainministeriö, 2012a, s. 14)

Valtionhallinnon tulosohjauksen rakenne perustuu erilaisiin liiketaloustieteen ja strategisen johtamisen teorioihin. Tulosohjauksen apuna käytetään laajalti tulosprismaa. Yksi keskeinen tulosprisman taustalla oleva malli on Balanced Scorecard (BSC) ja siitä sovellettu strategiakarttamalli. (Puolustusministeriö, n.d) Lisäksi taustalla vaikuttavat suorituskykypyramidi, suorituskykyprisma ja tulospalkkausjärjestelmä. Tulosprisman mukaan valtionhallinnon tuloksellisuuden peruskriteerit on jäsenneilty toiminnalliseen tuloksellisuuteen ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen.

Tulosprisma -malli kuvaa tiivistetysti valtionhallinnossa asetettujen tavoitteiden hierarkiaa kuvan seitsemän (7) mukaisesti. (Valtiokonttori, 2007)



Kuva 7. Tulosprisman ulottuvuudet. (Valtiokonttori, 2007)

Tulosprisman kolmesta ulottuvuudesta kaksi on vertikaalisia. Ylhäällä on kuvattuna yhteiskunnallinen vaikuttavuus koko valtionhallinnon tasolla. Alhaalla on puolestaan kuvattu virastokohtainen toiminnallinen tuloksellisuus, sekä henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen. Tulosprisman kolmas ulottuvuus on syvyysuuntainen tietosisällön laatu, jolla tarkoitetaan kaikkiin osiin kytkeytyvää tulostavoitteiden ja tulosraportoinnin laatua. (Valtiokonttori, 2007)

Yksi tulosohjauksen keskeisimmistä tavoitteista, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden saavuttaminen, edellyttää käytettävissä olevien, usein niukkojen, resurssien kohdentamista toiminnan kannalta oikeisiin asioihin. Valtionhallinnon tulosohjaukselta on kehitetty systemaattisesti jo 1980-luvulta alkaen siten, että sen avulla olisi mahdollista tehdä tehokkuuden ja paremman vaikuttavuuden kattavia strategisia linjauksia ja valintoja. Erilaisten kehittämisprojektien kautta on pyritty vaikuttamaan mm. julkisen sektorin byrokraattisuuteen, tehottomuuteen, laadun parantamiseen ja saatavuuteen. (Sydänmaalakka, 2015, s. 112; Valtiovarainministeriö, 2005, s. 106)

Virastokohtaisten toiminnallisten tulostavoitteiden asettamisessa on olennaista tunnistaa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden aspekti juuri kyseisessä virastossa. Muussa tapauksessa tulosprisman ohjaus jää kokonaisuudessaan olemattomaksi. Haasteena yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteiden asettamisessa on niiden vaikea mitattavuus. Lisäksi esiin on nostettu organisaatorakenteiden, koordinoinnin ja tiedonkulun haasteet prosessissa. (Puolustusministeriö, n.d.)

Valtiovarainministeriön tulosohjauksen kehittämishankkeessa liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalle on asetettu muutamia tavoitteita, joiden pyrkimyksenä on tukea strategisen ohjauksen lisäksi virastojen omaa tulosohjausta. Niistä keskeisinä kehittämiskohteina on noussut esiin tulosohjauksen toimijoiden roolien selkeyttäminen, tulosohjausprosessin parantaminen ministeriön ja virastojen välillä, sekä yhteiskunnallisten vaikutavuustavoitteiden kirkastaminen. Henkilöstön osalta tavoitteeksi on asetettu resurssien ja tulostavoitteiden yhteyden parantaminen, sekä tulospalkkiomenettely. (Valtiovarainministeriö, 2012a, s- 57-58)

Vaikka valtionhallinnon tulosohjauksessa on tehty pitkäjänteisestä kehittämistyötä useita vuosikymmeniä, niin siitä huolimatta OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) on raportoinut vuonna 2010 tehdyn Suomen hallinnon maa-arvioinnin perusteella, että valtionhallinnon strateginen ohjaus, tulosohjaus ja talousohjaus ovat toisistaan liian eriytyneitä. Tulosohjauksen kehittämisen kannalta näiden osalueiden välistä yhteyttä on olennaista tulevaisuudessa kehittää ja vahvistaa. (Valtiovarainministeriö, 2012a, s. 28-29)

Lisäksi valtiovarainministeriö on vuonna 2012 julkaissut tulosohjauksen kehittämisen loppuraportin, jossa todetaan että Suomen kansainvälisestikin laadukas ja esimerkillinen tulosohjausjärjestelmä ei ole pysynyt mukana muuttuvan maailman toimintaympäristössä. Raportin mukaan yhteiset tavoitteet, sekä strategisempi ja kevyempi hallinto ovat keskeisessä roolissa valtionhallinnon tulosohjauksen kehittämisessä tulevina vuosina. (Valtiovarainministeriö, 2012a)

Osana tulosohjauksen kehittämistä julkisen hallinnon strategian valmistelussa on nostettu viime vuosina vahvasti esiin skenaariotyöskentelyn tärkeys jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Yksi keskeinen asia on pitkän aikavälin tulevaisuuden uhkien ja mahdollisuuksien vaikutus strategiaan, sekä niiden päätösten ja toimenpiteiden kartoittaminen, joilla asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa. (Valtioneuvosto, 2019) Strategiassa määritellyt linjaukset ja strategian valuttaminen arkityöhön vaatii myös asiantuntevan ennakkoinnin lisäksi vaikuttavuuden arvioinnin seurantamittareita. (Valtiovarainministeriö, 2005, s. 106)

Merkittävänä ongelmana tulosohjauksessa voidaan pitää sitä tosiasiaa, että tulosohjaus pitää usein sisällään liian paljon tavoitteita, jolloin olennaisimpiin asioihin keskittyminen jää toissijaiseksi. Tämän myötä strategisesti merkittävimmät asiat ja ne asiat, jotka kaipaavat eniten muutosta, jäävät helposti taka-alalle. (Valtiovarainministeriö, 2012a, s. 27)

Tulosohjauksen välineenä valtionhallinnossa käytetään virasto- ja yksikkötasolla ministeriön ja sen alaisten virastojen välisiä tulossopimuksia. (Sydänmaalakka, 2015, s. 112) Tulossopimus ohjausvälineenä perustuu ministeriön ja viraston väliseen yhteistyöhön. Tulostavoitteita toteuttava virasto

on neuvottelukumppanina tulostavoitteiden asettamisessa ministeriön kanssa, jonka pohjalta tulossopimus laaditaan ja allekirjoitetaan. Sopimuksella ei ole juridisia seurauksia, vaan ennemminkin yhteistyön sisältöön liittyviä käytännön tason seurauksia. (Valtiovarainministeriö, 2005)

Keskeisiä elementtejä tulossopimuksissa ovat taloudellisen tehokkuuden parantaminen julkisia varoja käyttämällä, sekä yhteiskunnallisen toiminnan vaikuttavuuden arvioiminen ja mittaaminen pitkällä aikavälillä. Osana tulostavoitteita keskustellaan myös viraston laatiman toimintasuunnitelman pohjalta mm. tulossopimusta toteuttavan tahon käytettävissä olevien resurssien määrästä ja laadusta. (Sydänmaalakka, 2015, s. 112, Valtiovarainministeriö, 2005)

Osana tulosohjausjärjestelmää on myös tulospalkkiojärjestelmä, jonka tavoitteena on tukea organisaation strategian ja tulostavoitteiden toteutumista. Sen tarkoituksena on vahvistaa yhteistyötä ja kannustaa henkilöstöä saavuttamaan yhdessä asetettuja toiminnallisia tavoitteita. (Valtiovarainministeriö, 2007) Julkishallinnon toimintakenttä, ylätasen ohjaus, kokonaisarkkitehtuuryö, tulosohjaus ja tulossopimukset, sekä niissä määritellyt tavoitteet ovat osa julkishallinnon johtamista ja ne osaltaan asettavat erinäisiä vaatimuksia johtamistyölle.

2.3 Julkisen johtamisen historia ja erityispiirteet

Julkinen johtaminen on alkanut muotoutua Suomessa jo 1300 -luvulla, jolloin luotiin itseohjautuvaa virkamiesmallia ja virkamieshallinnon periaatteita. Vahva byrokratia, sekä virasto- ja johtamisperiaatteet tarkkoine toimintatapoineen kehittyivät jatkuvasti 1800 -luvun loppuun asti. Tuona aikakautena on katsottu syntyneen julkisen organisaatiojohtamisen perusteet, vaikkakin johtaminen oli tuolloin enemmänkin osa virkamiesten vapaata ja itsenäistä toimintatapaa. (Ahonen ym., 2015, s. 27-28)

1900 -luvun alkupuolella Frederick Taylorin kehittämän liikkeenjohtotieteen myötä alkoi muodostua yhtenäinen näkemys johtamisesta. Mullistavaa johtamisen saralla oli 1950-luvulla modernin liikkeenjohtotieteen synty, joka loi perustan systemaattiselle ja tavoitteelliselle johtamiselle. (Ahonen, 2015, s. 28-29) Samaan aikaan liike-elämään vakiintui strategian käsite. Tuolloin termi liittyi taloudellisiin ja budjettitekniisiin asioihin ja itse liiketoiminta, sekä sen johtaminen oli jokseenkin hallitsematonta liiketoiminnan volyymien kasvusta huolimatta. (Maanpuolustuskorkeakoulu, 2009)

1960-luvun lopun hyvinvointivaltion syntymisen seurauksena valtion hallinnolliset tehtävät lisääntyivät, julkinen hallinto laajeni ja yhteiskunnan toimivuus edellytti systemaattisempaa hallittavuutta. Uudet osaamisvaatimukset toivat valtionhallintoon uusia ammattiryhmiä ja osaamista, mikä johti tarpeeseen muuttaa myös johtamismallia lainsäädäntöohjauksesta

joustavampaan suuntaan. Johtamista alettiin kehittää kohti tavoitejohtamista hyödyntämällä Yhdysvaltojen hallinnossa käytössä olevaa SOB-järjestelmää. SOB on lyhenne sanoista suunnittelu, ohjelmointi ja budjetointi. (Ahonen ym. 2015, s. 32)

1970-luvulla Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamismallin mukaan esimiehen johtamistavan tulisi mukautua alaisen osaamisen tason mukaan. Työtään aloittavalle henkilölle on olennaista antaa perehdytystä ja opastusta, sekä keskustella organisaation toimintatavoista. Jo pitkään työtehtävissään ollut alainen ei sen sijaan tarvitse välttämättä lainkaan esimiehen ohjausta työssään, vaan oman työnsä asiantuntijana hän on usein pätevämpi substanssiasioissa kuin esimies. Tällöin puhutaan jaetusta johtajuudesta. (Juuti, 2010, s. 18)

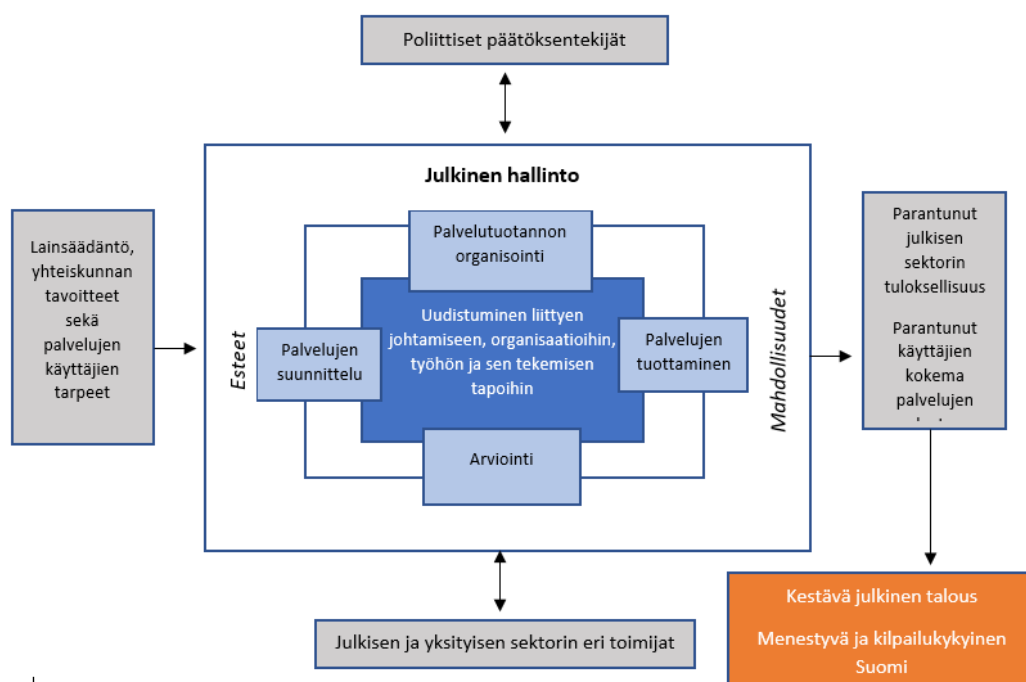
1970-luvulla liike-elämän strategisessa suunnittelussa alettiin huomioida myös organisaation toimintaympäristön tilaa. 1960-luvulla lanseerattu SWOT-nelikenttäanalyysimalli, jossa analysoidaan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, sai rinnalleen Boston Consulting Groupin kehittämän BCG-matriisin. Matriisia hyödynnettiin aktiivisesti liiketoimintayksiköiden täsmällisemmässä strategisessa suunnittelussa ja kehittämisessä. BCG-matriisin nelikentän hyödyntäminen on ollut luontevaa voittoa tavoittelevissa organisaatioissa, koska se perustuu vahvasti markkinaosuuksiin ja tuoteajatteluun, ja ohjaa strategista johtamista tästä näkökulmasta. (Hämäläinen, 2012, s. 7-8) Erilaiseen ansaintalogiikkaan perustuen BCG-malli ei suoranaisesti sovellu käytettäväksi valtionhallinnon toimintaympäristössä.

1980-luvulla toimintaympäristöanalyysin korvasi kilpailijoiden analyysi. Strategioissa keskeistä oli tarkastella yritystoiminnan tuottavuutta yrityksen ulkoisista tekijöistä, jolloin organisaatioiden sisäisiä resursseja ja kompetensseja ei pidetty merkityksellisinä. Näiden osa-alueiden syvällisempi analysointi tapahtui vasta 1990-luvulle tultaessa. (Maanpuolustuskorkeakoulu, 2009) Valtionhallinnon johtamisessa 1990-luvulla vahvistui ns. julkisen johtamisen malli (*new public management*), joka sysäsi toimintaa kohti vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta. Tämän myötä johtamisosaaminen ja johtaminen ylipäänsä on viime vuosikymmeninä noussut keskiöön. Muutoksen myötä julkinen johtaminen on lähestynyt kohti yksityisen sektorin johtamista, ja sieltä on otettu parhaita käytäntöjä osaksi julkisjohtamista. (Sydänmaalakka, 2015, s. 59, 63)

Julkinen johtaminen perustuu vahvasti yhteiselle arvopohjalle ja sille keskeistä on noudattaa hyvän hallinnon periaatteita ja ammattimaisen johtamisen vaatimuksia. Valtionhallinnon johtajat toimivat virkavastuun alaisina ja lainsäädäntöä noudattaen. Julkiseen johtamiseen liittyy aina vahvasti poliittinen ohjaus, lainsäädäntö, julkisen talouden sääntely ja julkisuusvaatimukset. Osana johtamisesta on huomioitava kansalliset haasteet, kuten väestön ikääntyminen, valtionvelan kasvu tai talouden kasvun

hidastuminen. Julkisen sektorin menojen kasvu suhteessa valtion saamiin verotuloihin, joilla rahoitetaan julkisen sektorin toimintaa, tulee olla tasa-painossa. (Valtiovarainministeriö, n.d.a.; Sydänmaalakka, 2015, s. 14-15)

Julkisessa johtamisessa on keskeistä ymmärtää kuvassa kahdeksan (8) esitetty valtiosektorin toimintaympäristön erilaisuus ja muut johtamiseen vaikuttavat erityispiirteet.



Kuva 8. Julkinen sektori ja johtamisen erityispiirteet. (Ahonen ym., 2015, s. 83)

Julkishallinnon johtamisessa hallituksen yhteiskunnalliset tavoitteet korostuvat. Valtiovarainministeriöllä on keskeinen rooli julkisen johtamisen mallintamisessa ja uudistamisessa. Painopisteinä ovat hallinnon toimeenpano- ja palvelukyky, laadukas henkilöstöjohtaminen, hyvän hallinnon toteutuminen ja vahva muutosjohtajuus. Lisäksi julkinen johtaminen tarvitsee vuorovaikutusta ja oppimista myös muiden sektoreiden johtamisesta. (Valtiovarainministeriö, n.d.a)

Sitra on toteuttanut vuosina 2010-2012 julkishallinnon johtamisohjelman, jonka tarkoituksena on ollut uusien johtamisen kehityspolkujen löytäminen. Tarve johtamisen muutokseen on tullut esimerkiksi väestörakennemuutoksen ja kansalaisten moninaisten, muuttuneiden palvelutarpeiden myötä. Sitran julkisen sektorin johtajille teettämän kyselynbarometrin mukaan julkishallinnon suurimmiksi johtamisen haasteiksi valtionhallinnon toimintaympäristökokonaisuudessa on koettu niukkuuden johtaminen ja samalla tuottavuuden kehittäminen. Oman haasteensa johtamiseen tuovat myös henkilöstön ikääntyminen, kannustinjärjestelmien rajallisuus ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. (Sitra, n.d)

Yhtenä julkisjohtamisen haasteena voidaan nähdä myös se, että johtamisjärjestelmät ja muut johtamisen välineet muotoutuvat pitkälti virastokoh- taisten vastualueiden tehtävien myötä. Niiden muuttaminen ei ole lain- kaan yksinkertaista, vaan vaatii usein pitkäkestoisen poliittisen käsittelyn säädös- ja budjettimuutoksineen. (Ahonen, 2015, s. 44-45)

Johtamisen kehittämisverkosto on vuonna 2012 luonut laatukriteerit hy- välle johtamiselle julkisella sektorilla. Ne koostuvat muutamista johtamista ohjaavista näkökulmista ja niiden tavoitteista. Kriteerien avulla voidaan asettaa johtamiselle tavoitteita, tehdä jatkuvaa arviointia ja tunnistaa ke- hittämiskohteita johtamisessa. Panostamalla alla lueteltuihin viiteen hy- vän johtamisen kriteeriin, on mahdollista vaikuttaa organisaation tuotta- man palvelun laatuun, henkilöstön hyvinvointiin ja toiminnan tulokselli- suuteen positiivisella tavalla. Kriteerit ovat:

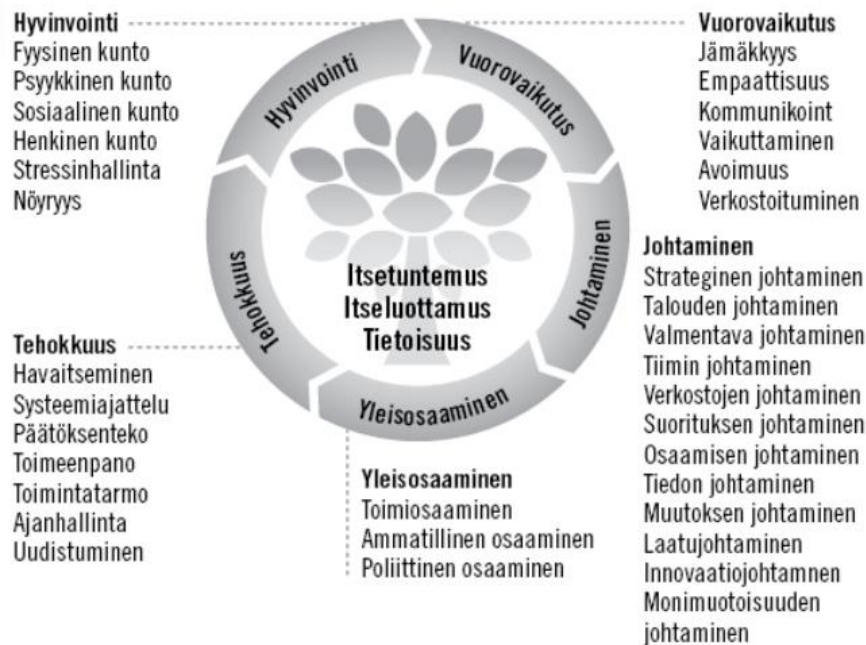
- kriteerit luottamusta ja arvostusta edistävälle johtamiselle,
- kriteerit yhteisyyden ja verkostojen johtamiselle,
- kriteerit monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden johtamiselle,
- kriteerit osaamisen ja kehittymisen johtamiselle ja
- kriteerit uudistumisen ja osallisuuden johtamiselle. (Sydänmaalakka, 2015, s. 80-82; Ahonen ym., 2015, s. 82)

Edellä esitetyt hyvän johtamisen laatukriteerit luovat teoreettisen pohjan ja ohjaavat johtamisen toimintaa oikeaan suuntaan. Kuitenkin käytännön toimet edellyttävät sekä johtamisosaamista, että johtajuusosaamista. Joh- tamisosaaminen tarkoittaa yleisesti ottaen asioiden ja prosessien johta- mista, sekä päätöksentekoa osana johtamista. Johtajuusosaamisella tar- koitetaan vuorovaikutuksellista, jaettuja prosessia, jossa johtajuus on te- kemistä, osallistumista ja olemista muiden kanssa. Kriteeristön heikkou- tena onkin sen teoreettisuus, ja vähäiset käytännön työkalut johtamispro- sessin kehittämisen avuksi. (Sydänmaalakka, 2015, s. 80-82, 148, 197)

Erilaisiin kansallisiin tutkimuksiin perustuen suomalaiset julkishallinnon johtajat kuvailevat oman päivittäisen johtamistyönsä keskeisiä haasteita olevan ihmisten johtaminen, ymmärtäminen ja työhön motivointi, sekä kyky yhteistyöhön ja delegointiin. Toisena keskeisenä ongelmakohtana esiin on noussut kokonaisnäkemysten puuttuminen, sekä visioiden ja stra- tegioiden suunnittelun vaikeus. Yhtenä selityksenä edellä mainittuihin haasteisiin uskotaan olevan se, että johtajaksi tuleminen ei edellytä johta- miskoulutuksin saatua muodollista pätevyyttä tai johtamisosaamista, vaan johtaja voi olla kuka vain. (Juuti, 2010, s. 64-65)

Pentti Sydänmaalakka on luonut johtajuuden osaamispuu -mallin, jota voi- daan soveltaa julkissektorin johtamiseen. Johtamisen osaamispuu pitää si- sällään osaamisen monia elementtejä, ja kattaa sekä johtamiseen että joh- tajuuteen liittyviä osa-alueita.

Alla olevassa kuvassa yhdeksän (9) on havainnollistettu osaamispuun rakenne ja moninaiset toiminnot. Kuvan keskellä on johtajan tärkeimmän johtajuusosaamisen alueet, joita ovat itsetuntemus, itseluottamus ja tietoisuus. (Sydänmaalakka, 2015, s. 154)



Kuva 9. Johtajuuden osaamispuu. (Sydänmaalakka, 2015, s. 155)

Johtajuuden osaamispuusta voidaan havaita, että nykyaikainen johtaminen vaatii moninaista osaamista. Yksi perinteinen ja ohjaava tekijä julkisen johtamisen johtamisajattelussa on se, että johtotehtäviin nimitetään ne henkilöt, joilla on takanaan pitkä virkamieshistoria valtiolla ja vahva substanssiosaaminen johtamastaan organisaatiosta. (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 200-202)

Substanssiosaamisen korostuessa julkisessa hallinnossa johtamistaitoa ei ole yleisesti pidetty tärkeänä tekijänä, vaikka kiihtyvällä tahdilla ja jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää ns. yleisjohtajuutta. Taitava johtaja tunnistaa yhteiskunnan muutokset ja tarpeet, ja ennen kaikkea osaa soveltaa tietoa mm. tulevaisuuden organisaatiouudistuksissa ja resurssien allokoinnissa. (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 200-202)

Myös yhteiskunnallisen kehityksen aallot maatalousyhteiskunnasta, teollisuusyhteiskuntaan ja nykyiseen informaatioyhteiskuntaan ovat tuoneet mukanaan sen, että perinteiset strategiat, organisaation rakenteet ja johtamisopit eivät enää tänä päivänä ole relevantteja. (Hannus, Lindroos & Seppänen, 1999, s. 2-4)

3 STRATEGIATYÖN TEORIOISTA JOHTAMISEN KÄYTÄNTÖIHIN

Strategia on käsitteenä kokonaisvaltainen. Se asettaa organisaatiolle pitkän aikavälin suunnan ja tavoitteet, sekä yhtenäistää ja kohdistaa organisaation tekemistä tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Strategia tuo johdonmukaisuutta liiketoimintaan ja se määrittelee myös johtamisen linjaukset ohella organisaation identiteettiä. (Juuti & Luoma, 2009, s. 26-27)

Tässä luvussa käsitellään strategiaa käsitteenä ja sen merkitystä osana organisaatioiden toimintaa, strategian mallinnusta ja erilaisia strategiatyötä tukevia työkaluja, sekä johtamiskokonaisuutta osana strategisesti menestyksestä toimintaa. Tavoitteena on tehdä näkyväksi strategian perimmäinen tarkoitus ja muodostaa yksi kokonaisuus niistä kaikista tekijöistä, jotka osaltaan vaikuttavat strategian jalkauttamiseen ja strategian kytkeemiseen aidosti osaksi jokapäiväistä perustyötä.

3.1 Strategia ja onnistumisen työkalut

Arkikielessä strategia mielletään suunnitelmaksi. Strategia voidaan määrittellä myös tavaksi toimia. Ajan mittaan tietty toimintatapa muuttuu vähitellen organisaatiokulttuuriksi. Strategia voi myös olla yksilöity hanke, jolla on pyrkimys saavuttaa kilpailuetua muihin nähden. Strategia mielletään joskus myös ympäristöön asemoitumiseksi. Strategia voi olla ideologia tai käsite, jonka avulla määritellään tapaa tulkita asioita ja ympäristöä. Strategiat ovat mielikuvituksen tuottamia abstraktioita, joiden avulla voidaan saavuttaa myös suuria asioita. (Santalainen, 2008, s. 31-32)

Kamenskyn (2015) mukaan organisaatio on aina perustettu jotakin tiettyä, nimettyä tarkoitusta varten. Strategian merkitys näkyy siten, että se kirkaistaa toiminnan oikean suunnan ja auttaa keskittymään organisaation ydintoimintaan, huomaamaan muutostarpeet ajoissa ja suuntaamaan resursseja jatkuvasti tarkoituksenmukaisemmin. Strategia perustuu pitkäjänteiseen, älylliseen suunnittelutyöhön ja strategia itsessään määrittelee organisaation toiminnallista yhtenäisyyttä. (Kamensky, 2015, s. 17; Juuti & Luoma, 2009, s. 26-27)

Suomen laki ei velvoita organisaatioita laatimaan strategioita, vaan se perustuu vapaaehtoisuuteen. Useimmat organisaatiot ovat kuitenkin itse halunneet panostaa strategiatyöhön, koska se koetaan hyödylliseksi liiketoiminnan kannalta. (Juuti & Luoma, 2009, s. 26) Maarika Mauryn vuonna 2016 julkaistun väitöstudkimuksen mukaan ne organisaatiot, joissa strategia tunnetaan kokonaisuudessaan, menestyvät kautta linjan parhaiten. (Vaasan yliopisto, 2016)

Yksi strategian tärkeimmistä tehtävistä on ohjata työntekijöiden aikaa koko organisaation näkökulmasta oikeisiin asioihin. Esimiesten on olennaista tunnistaa työtehtävien ja strategian väliset yhteydet, ja tukea alaisten työskentelyä osoittamalla ja kiteyttämällä heille strategian kannalta olennaiset työtehtävät. (Niemelä ym., 2008, s. 50) Kaikki työtehtävät eivät kuitenkaan suoraan liity strategian toteuttamiseen ja sen huomioiminen on myös tärkeää.

Strategiaprosessia mallinnetaan tyypillisesti perinteisen, mekanistisen strategiamallin avulla. Tämän mallin mukaan strategiatyön pääpaino on strategian analyysissa, eli strategiaprosessin alussa kuvan 10 mukaisesti. Nykypäivänä tunnustetaan se, että strategian jalkauttaminen, joka painottuu mallin loppupäähän, on lähes tärkein vaihe strategiaprosessissa. Asian tunnistamisesta huolimatta siihen ei kuitenkaan panosteta riittävästi käytännön tasolla. (Salminen, 2008, s. 60-61)



Kuva 10. Perinteinen mekanistinen strategiamalli (Salminen, 2008, s. 60)

Mekanistisissa, vanhoissa strategiamalleissa, organisaation johto purkaa strategian tarkoiksi tavoitteiksi ja määrää työntekijöilleen ne työtehtävät, jotka ovat strategian toteutumisen kannalta merkityksellisiä. Äärimmillään vietynä tämä tarkoittaa sitä, että alaisten ei tarvitse tietää tai ymmärtää lainkaan organisaation strategiaa. Tällaisen toimintatavan riskinä on se, että työntekijät eivät innostu työstään tai sitoudu tekemään osuuttaan johdon vaatimalla tavalla. (Salminen, 2008, s. 127) Tämän kaltaisen tilanteen välttämiseksi organisaatiossa on tärkeää osallistaa koko henkilöstö laajalti strategiaprosessiin ja näin edistää yksilöiden omaa strategista ajattelua.

Strategiassa määritellään yleensä tavoitteet pitkälle aikavälille ja niiden toteutuminen käytännössä voi viedä monia vuosia. Pitkän aikavälin tavoitteiden lisäksi on keskeistä myös asettaa strategisia välitavoitteita, joiden avulla muutosta pidetään jatkuvasti yllä ja sitä voidaan systemaattisesti edistää. (Salminen, 2008, s. 126) Strategiatyön apuna voidaan käyttää erilaisia ohjaavia malleja ja työkaluja, joskin niiden haittapuolena on usein teoreettisuus ja käytännön tasolle viemisen vaikeus.

3.1.1 Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotettu tulokortti

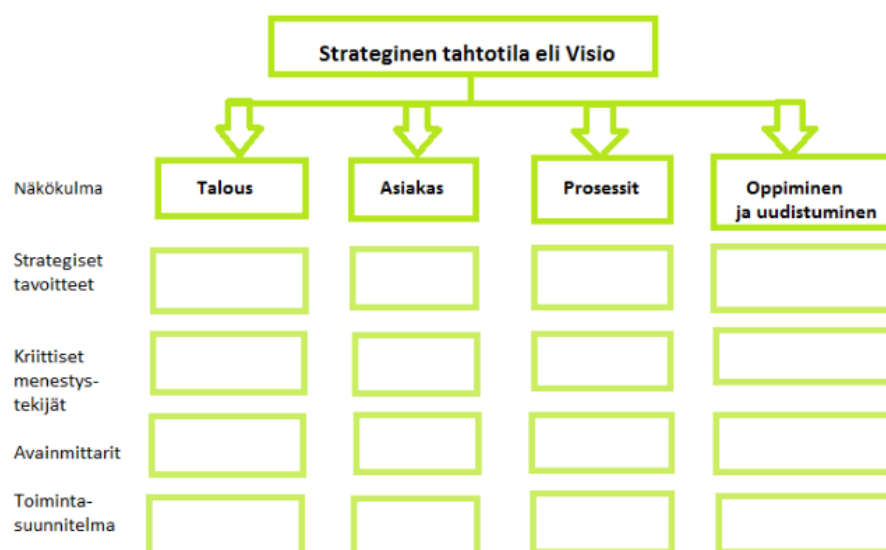
Yksi tunnetuimmista strategisen ohjauksen työkaluista on Nortonin ja Kaplanin kehittämä Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotettu tulokortti. Sen perimmäinen tarkoitus on muuttaa organisaation strategiset tavoitteet mittareita ja toimintasuunnitelmia käyttäen operatiiviseksi toiminnaksi. Se antaa myös raamit strategian suunnitteluun ja siitä viestimiseen,

ja sitä voidaan käyttää apuna strategisessa johtamisessa. (Lyytinen, 2017; LAMKpub, 2019)

Balanced Scorecard (BSC) tasapainoinen mittaristo ei tarkastele pelkästään organisaation taloudellista suorituskkyä, vaan myös toiminnallisia osa-alueita pitkällä aikavälillä. Tulokortin perimmäisenä ajatuksena on tarkastella toimintaa tasapainoisesti talouden, asiakkaiden, prosessien ja oppimisen näkökulmista. Toiminnallisten mittareiden määrittelyssä on keskeistä nostaa esiin ne tekijät, jotka muodostavat syy- ja seuraussuhteen organisaation pitkän aikavälin taloudelliselle menestymiselle. (LAMKpub, 2019)

Valtionhallinnossa Balanced Scorecard (BSC) -malli vaikuttaa tulosprisman taustalla ja sitä on hyödynnetty erityisesti tulostavoitteiden määrittelyssä ja niiden soveltamisessa osana valtionhallinnon ohjausta. Tulostavoitteita on pyrkimys esittää tasapainoisesti kaikilla tuloksellisuuden osa-alueilla, jolloin tasapainoisesti laaditussa mittaristossa voidaan huomioida taloudellisuuden, tuottavuuden tai suoritteiden määrän rinnalla myös keskeiset laadulliset tavoitteet. (Valtiokonttori, 2007)

Kiteytetysti Balanced Scorecard (BSC) on ohjaamisen työkalu, johon liittyy mittareita, jotka todistetusti ovat keskeisessä roolissa ohjaamassa organisaatioita parempiin suorituksiin. Kaplanin ja Nortonin mukaan strateginen johtaminen edellyttää strategista mittaamista. Alla olevassa kuvassa 11 on esitetty Balanced Scorecard (BSC) -mittariston malli, jossa strategiset näkökulmat valutetaan alaspäin konkreettisiksi toimintasuunnitelmiksi. (Tiihonen, n.d., s. 23; Lyytinen, 2017) Ajallisesti Balanced Scorecard (BSC) -mittaristo kattaa menneisyyden, nykyhetken ja tulevaisuuden. (Olve, Roy & Wetter, 2001, s. 16)



Kuva 11. Balanced Scorecard (BSC) -malli (Lyytinen, 2017)

Balanced Scorecard (BSC) -mallin keskeinen vahvuus on se, että strategia voidaan kuvata sekä aineellisen että aineettoman pääoman yhdistelmällä. (Kaplan & Norton, 2002, s. 76-77) Vaikka Balanced Scorecard (BSC) -malli on erityisesti tavoitejohtamiseen kehitetty suorituskykyymittaristo ja se soveltuu hyvin liiketoimintaan, jossa tavoitellaan taloudellista voittoa, niin siitä huolimatta sitä on osattu hyödyntää julkisella sektorilla. Keskeistä on määritellä oikeat, valtionhallinnon vision mukaiset näkökulmat tuloskortin taustalle. (Santalainen, 2008, s. 278)

Balanced Scorecard (BSC) -mallin heikkoutena on puolestaan se, että sen keskiössä on pääosin strategian järjestelmällinen kuvaaminen. Balanced Scorecard (BSC) ei anna konkreettisia työkaluja innovatiiviseen toimintaan, uusiin visioihin tai käytännön toiminnan muuttamiseen, vaan osaltaan tukee perinteistä johtamisoppia, jossa ei ole tilaa laadukkaalle henkilöstöjohtamiselle. (Salminen, 2008, s. 73)

Balanced Scorecard (BSC) -mallin taustaksi kytkettiin 1990-luvun puolivälin jälkeen strategiakartta. Sen tarkoituksena on ohjata organisaatioiden strategisia tavoitteita, toimintaa ja mittareita johdonmukaisiksi syy-seurausketjuiksi. (Niemelä ym., 2008, s. 53) Strategiakartta voi jäsentyä organisaatiossa esim. tulosprisman tai tuloskortin näkökulmia mukaillen, tai strategian tavoitteiden ja painopisteiden mukaan. Strategiakarttaa on mahdollista hyödyntää monella eri hierarkiatasolla, ja se voi sisältää laajojen yhteisten tavoitteiden lisäksi organisaation omia tavoitteita. (JHS, 2017b)

3.1.2 Strategiakartta ja suorituskyky pyramidit

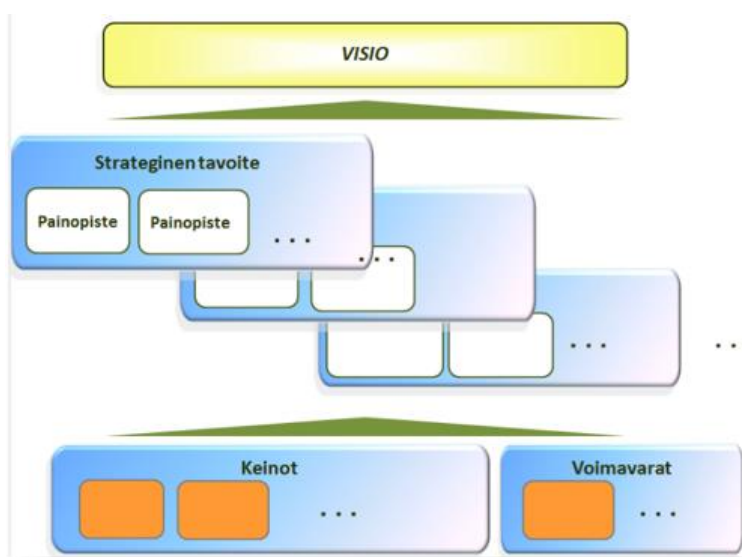
Strategiakartta on visuaalinen työkalu, joka tukee strategista johtamista ja viestintää perustuen organisaatiossa tehtyyn toimintaympäristöanalyysiin. Strategiakarttaa käytetään yleensä apuna strategisen ohjausjärjestelmän luomisessa. Se on erinomainen työkalu strategian ymmärtämiseen ja samalla se antaa johtoportaalte välineet tehokkaaseen strategian toteuttamiseen. Strategiakartta kiteyttää strategisten tavoitteiden ja niihin johtavien toimenpiteiden välistä suhdetta. (JHS, 2017a; Kaplan & Norton, 2002, s. 78-79)

Valtionhallinnossa yleisesti käytössä oleva johtamisen näkökulma on tulosprisma, joka määrittelee myös strategiakartan näkökulmat. Tulosprisman näkökulmia ovat yhteiskunnallinen vaikuttavuus, toiminnallinen tuloksellisuus, henkilöstön osaaminen ja talous. Strategiakartta sisältää organisaation vision, yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet, painopisteet, toiminnalliset tulostavoitteet ja voimavarat/keinot. (Liikenne- ja viestintäministeriö, 2014, s. 56) Strategiakartta voi myös sisältää varsinaista strategiakarttaa täydentäviä toimenpidekarttoja. (JHS, 2017b)

Strategiakartta muodostaa parhaimmillaan strategisen polun ohjaavalta ylätasolta viraston yksikötasolle asti, ja ohjaa yksikön oman kartan rakentamista ja keskustelua strategisista tavoitteista tuloksiin. Karttaa voidaan hyödyntää myös strategian toimeenpanon seurannassa, arvioinnissa ja viestinnässä. (JHS, 2017b) Strategian ymmärtäminen kautta linjan ohjaaja johtamisketjuna, hallitusohjelmalinjauksista aina virastojen omiin strategioihin asti, kunkin ohjaustason osalta, on keskeistä valtionhallinnon toimijan strategiakartan laadinnassa. (JHS, 2017b)

Strategiakartan toimivuuden lähtökohtana on strategian ydinajatusten ja niiden välisten vaikutussuhteiden tarkka pohdinta ja tiivistäminen. Kokeuksiin perustuen strategiakartan hyödyllisyys riippuu pitkälti yksilöiden tavasta hankkia ja käsitellä tietoa. Eniten strategiakartasta hyötyä saavat analyttiset ja järkipärisesti ajattelevat päätöksentekijät. (Salminen, 2008, s. 90) Strategiakartan ylimmällä tasolla, joka kuvaa organisaation toiminta-ajatusta pitkällä aikavälillä, on tärkeää olla kyseisen viraston näkökulmasta keskeinen yhteiskunnallinen tavoite. Valtionhallinnossa taloudellisen näkökulman voi korvata esim. toimivat sisäiset prosessit tai työntekijöiden tyytyväisyys. (Kaplan & Norton, 2002, s. 156, 173)

Käytännön tasolla strategiakartan tekeminen aloitetaan organisaation vision määrittelyllä. Sen jälkeen määritellään strategisesti tärkeimmät tavoitteet. Niiden saavuttamiseksi tarkennetaan keinot eli ne toimenpiteet, joilla tavoitteet ovat saavutettavissa. Lopuksi täsmennetään relevantit mittarit, jotka määritetään kaikille strategisille tavoitteille. Mahdollisimman validin mittariston avulla voidaan tarkastella, toteutuuko organisaation strategia suunnitellusti. Tarvittaessa voidaan määritellä uusia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Liikenne- ja viestintäministeriö, 2014) Alla olevassa kuvassa 12 on esitetty eräänlainen valtionhallinnon strategiakartan malli.



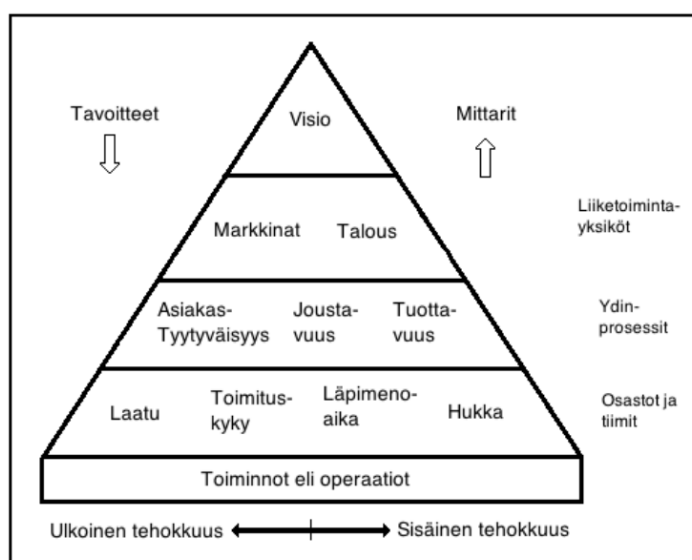
Kuva 12. Strategiakartan malli (Liikenne- ja viestintäministeriö, 2014)

Sekä strategiakartassa määritellyt tavoitteet, että toimenpidekartassa määritellyt keinot, tulisi kuvata konkreettisesti ja ymmärrettävästi. Jos määrittelyjen osalta prosessissa on ongelmia, niin tavoitemäärittely on todennäköisesti epäonnistunut jo alun perinkin ja se tulisi tarkistaa. Yhteisten, poikkihallinnollisten tavoitteiden tulisi myös näkyä karttojen sisällyksessä. (JHS, 2017b)

Strategiakarttojen ja niitä täydentävien toimenpidekarttojen suunnittelussa ja laatimisessa on tärkeää osallistaa mahdollisimman laajasti henkilöstöä eri organisaatiotasoilta, sekä sidosryhmiä. Osallistaminen auttaa strategian ymmärtämisessä ja käytännön tasolle viemisessä. Huomionarvoista koko prosessissa on se, että strategiatyössä käytetään kautta linjan tuttuja termejä ja ymmärrettävää kieltä hienojen korulauseiden sijasta. (JHS, 2017b)

Valtionhallinnon tulosohjauksen tulosprisman taustalla vaikuttavan suorituskykypyramidin on kehittänyt alun perin Yhdysvaltalainen A.S. Judson. Suorituskykypyramidin perusajatuksena on kuvata organisaation toimintaa eri organisaatiotasojen lisäksi sekä ulkoisen vaikuttavuuden, että sisäisen tehokkuuden näkökulmista. Siinä yhdistyvät sekä taloudelliset että eitaloudelliset mittarit siten, että niitä voidaan hyödyntää johtoportaan operatiivisessa päätöksenteossa. Käytännössä mittari yhdistää organisaation toiminnot strategiisiin tavoitteisiin, ja mahdollistaa henkilöstölle tavoitteiden saavuttamisen seuraamisen. (Mäkisalo, 2011)

Alla olevassa kuvassa 13 on esitetty Lynch & Crossin vuonna 1991 kehittämä ja vuonna 1995 päivitetyn suorituskykypyramidin lähestymistapa, jossa keskeistä on strategiassa asetettujen tavoitteiden purkaminen auki ruohonjuuritasolle. (Hannus, Lindroos & Seppänen, 1999, s. 75-76)



Kuva 13. Suorituskykypyramidin (Performance Pyramid) malli. (Loisa, 2011)

Suorituskykypyramidimallin (Performance Pyramid) ylätasolla on organisaation visio, jonka mukaan määritellyt tavoitteet valutetaan hierarkisesti alaspäin yksiköiden laatutavoitteisiin asti. Tavoitteiden toteutumista määrittelevät mittarit määritellään puolestaan alhaalta ylöspäin. Tämän lisäksi malli kuvaa ulkoisten sidosryhmien tyytyväisyyden ja sisäisen tehokkuuden tarpeen. Suorituskykypyramidimalli (Performance Pyramid) on ollut erityisesti teollisuusyritysten käytössä, ja parhaiten se sopiikin voittoa tavoittelevaan liiketoimintaan. Tämänkin mallin heikkoutena on se, että siinä ei huomioida niitä käytännön toimenpiteitä, joilla asetetut tavoitteet saavutetaan. (Knowledge Grab, 2020; Hannus ym., 1999, s. 76)

Strategisen työn teorioiden rinnalle on tämän päivän strategiakirjallisuudessa nostettu tulevaisuustyöskentelyn hyödyntäminen ja sen tärkeys osana strategista suunnittelua. Tulevaisuustyöskentely tukee osaltaan laajempaa strategisen ajattelun syntymistä organisaatioissa.

3.1.3 Tulevaisuuden ennakkoinnin työkalut

Tulevaisuustyöskentelyllä tarkoitetaan erilaisia tulevaisuuden skenaarioita ja niiden pohdintaa osana strategian suuntaamista. Taustalla tulevaisuustyöskentelyssä on vahvasti se, että nykyaikana toimintaympäristön muutokset ovat nopeita. Organisaation tulisi kyetä suuntaamaan strategiansa vaihtoehtoisten tulevaisuudenkuvien pohjalta. Skenaarioiden avulla organisaatioissa kyetään reagoimaan muutoksiin nopeammin ja muuttamaan strategiaa ketterämmin. (Åhman & Runola, 2006, s. 162-164) Yhtenä tulevaisuuden ennakkoinnin ulkoisen toimintaympäristön analysoinnin työkaluna voidaan käyttää taulukossa kaksi (2) kuvattua PESTE -analyysiä.

Taulukko 2. PESTE -analyysin muutostekijät ilmiöineen (Laakso, 2016)

Muutostekijä	Ilmiöt
Poliittisia muutostekijöitä	<ul style="list-style-type: none"> - lainsäädäntö - EU-säädökset - julkista hankintaa koskevat muutokset - laatuajärjestelmät edellytyksinä toiminnalle - julkinen yritystuki kehittämiseen ja koulutukseen
Taloudellisia muutostekijöitä	<ul style="list-style-type: none"> - taloudelliset suhdanteet - toimialaa koskevat syklit - kilpailukyyn muutokset - toimialan globalisoituminen
Sosiaalisia muutostekijöitä	<ul style="list-style-type: none"> - kulutuskäyttäytyminen - työvoiman tarve ja saatavuus - työhön suhtautumisen muutokset - väestön ikärakenne - muuttoliike - osaamisen muutostarpeet
Teknologiaa muutostekijöitä	<ul style="list-style-type: none"> - virtuaalimaailma - verkostoituminen - teknologian muutokset - toimialan tuotantoteknologia
Ekologisia muutostekijöitä	<ul style="list-style-type: none"> - globaalit luonnonvarat - ympäristöongelmat - EU:n ympäristösopimukset - luonnonkatastrofit

PESTE-analyysin ilmiöiden määrittelyn kautta luokitellaan organisaation näkökulmasta ulkoiset mahdollisuudet ja uhat, ja ne priorisoidaan. Tavoitteena on tarkastella muuttuvan maailman vaikutusta organisaation toimintaan tulevaisuudessa, ja määrittellä sen mukaisesti organisaation strategiset tavoitteet. (Laakso, 2016)

PESTE on viitekehys SWOT-analyysille. SWOT -analyysia voidaan käyttää sisäisen toimintaympäristön analyysin ja strategisen ajattelun tukena. Se on menetelmä, jonka avulla määritellään poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknistä ja ekologista tilaa ja tulevaisuutta, sekä lainsäädäntöä. Tarkastelukulmana on erilaisiin tulevaisuuden skenaarioihin perustuvat organisaation ulkopuoliset toimintaympäristön muutostekijät ja niistä johtuvat ilmiöt, sekä niiden vaikutukset toimintaan. (Laakso, 2016)

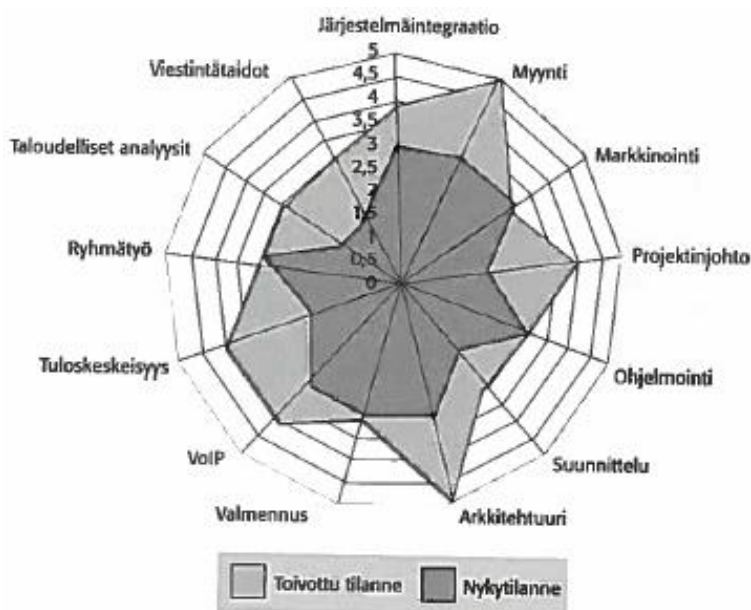
SWOT on lyhenne sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhkat). SWOT -nelikenttä-analyysi on yksinkertainen malli organisaation sisäiseen strategiakeskusteluun, koska se mahdollistaa rakentavan vuoropuhelun ja erilaisten näkemysten esiin tuomisen. SWOT-analyysi on erinomainen jäsenystyökalu, kunhan vertailukohde on oikea ja analysointi mahdollisimman objektiivista. (Karlöf, 2004, s. 51-52) Kuvassa 14 on havainnollistettu SWOT-analyysin käyttöä strategiasuunnittelun työkaluna.

Ulkoiset	Sisäiset	Vahvuudet (S) - -	Heikkoudet (W) - -
	Mahdollisuudet (O) - -	Hyödynnä menestystekijät → SO suunnitelma	Heikkoudet vahvuuksiksi → WO suunnitelma
	Uhat (T) - -	Uhat hallintaan → ST suunnitelma	Mahdollinen kriisitilanne → WT suunnitelma

Kuva 14. SWOT-analyysin hyödyntäminen (Vuorinen, 2013)

Organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet ovat niitä ominaisuuksia, jotka joko auttavat saavuttamaan asetetut tavoitteet tai ovat haitallisia tavoitteiden saavuttamiseen peilaten. Ulkoiset uhat pitävät sisällään niitä ulkoisia esteitä, jotka ovat tiellä nykyisen ja halutun tilanteen välillä. Ulkoiset mahdollisuudet puolestaan auttavat tavoitteen saavuttamisessa. Tällaisia tekijöitä voivat olla esim. poliittiset linjaukset, lainsäädännön muutokset, tekniikan kehittyminen tai sosiaaliset muutokset. Kun SWOT -analyysin yhteydessä huomioidaan kattavasti toimintaympäristön muutokset ennakointimenetelmän avulla ja laaditaan konkreettiset toimenpide-ehdotukset, puhutaan laadukkaasta SWOT -analyysistä. (Innorisk, 2007)

PESTE- ja SWOT-analyysien lisäksi yksi, erityisesti julkissektorille sopiva sisäisen toimintaympäristön työkalu on osaamisanalyysi, joka määrittelee organisaation osaamisprofiilin. Lähtökohtana voidaan käyttää henkilöstön ammatillisia kykyjä tai ammattiosaamisen puutetta, ja vertailla nykytilaa tavoitetilaan kuvan 15 osaamiskukan tavoin. Osaamisanalyysin merkitys on korostunut ajan myötä, kun yksilöiden merkitys organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisessa on tunnistettu keskeiseksi tekijäksi. Osaamisanalyysin ajatuksena on laatia organisaation tarpeiden mukainen optimaalinen osaamisprofiili, määrittellä henkilöstön osaaminen ja tehdä toimintasuunnitelma ns. osaamiskuilujen täyttämiseen. (Karlöf, 2004, s. 60-61)



Kuva 15. Osaamiskukkamalli, jossa nykytilan poikkeama tavoitetilasta. (Karlöf, 2004)

Vaikka strategiatyön tueksi on olemassa paljon erilaisia työkaluja, niin aina ei kuitenkaan tarvita laajoja ja työläitä menetelmiä. Myös pelkistetty mind map -miellekartta tai vastaava sopii hyvin strategiatyön ideoimiseen, jäsentämiseen ja havainnollistamiseen. Keskeistä on saada strategia jalokautettua tehokkaasti organisaatioon ja aidosti ohjaamaan perustoimintaa.

3.2 Strategiatyötä tukevat osa-alueet

Maarika Mauryn (2016) väitöstutkimuksessa on tehty laaja kartoitus siitä, kuinka hyvin eri organisaatioiden henkilöstö tuntee oman organisaationsa strategian. Vastaajajoukko muodostui 150 eri toimialalla toimivan organisaation lähes 10 000 työntekijästä, jotka työskentelivät kaikilla hierarkiataasoilla. Kohdeorganisaatioissa henkilöstöä oli osallistettu prosessiin, strategiat oli pääsääntöisesti kirjattu hyvin ja julkaistu asianmukaisesti. Tästä

huolimatta tutkimuksessa todettiin, että virallisesti määritellyn strategian pystyi ilmaisemaan oikein vain 13 % ylimmästä johdosta ja kahdeksan (8) % keskijohdosta. Työntekijöillä vastaava prosentti oli kaksi (2). Näihin lukuihin perustuen tutkimuksessa on todettu, että ymmärryksen puutteen takia strategian todellinen vaikutus jäänee hyvin pieneksi. (Vaasan yliopisto, 2016)

Valtionhallinnossa ohjausjärjestelmän perimmäisenä tarkoituksena on strategian ja operatiivisen perustoiminnan kytkeminen toisiinsa. Ohjauksen kokonaisuuden välineenä on tulosohtaus, joka muodostuu mm. ministeriöiden ja virastojen välisistä tulosneuvotteluista, tulossopimuksista ja monista asiaan liittyvistä suunnitteluasiakirjoista. (Snygg, 2012, s. 31) Tulosohtaus voi kuitenkin pahimmillaan sisältää vain ylätasolla olemassa olevia asioita ja jäädä kaukaiseksi viraston todellisesta perustoimintaa ajatellen.

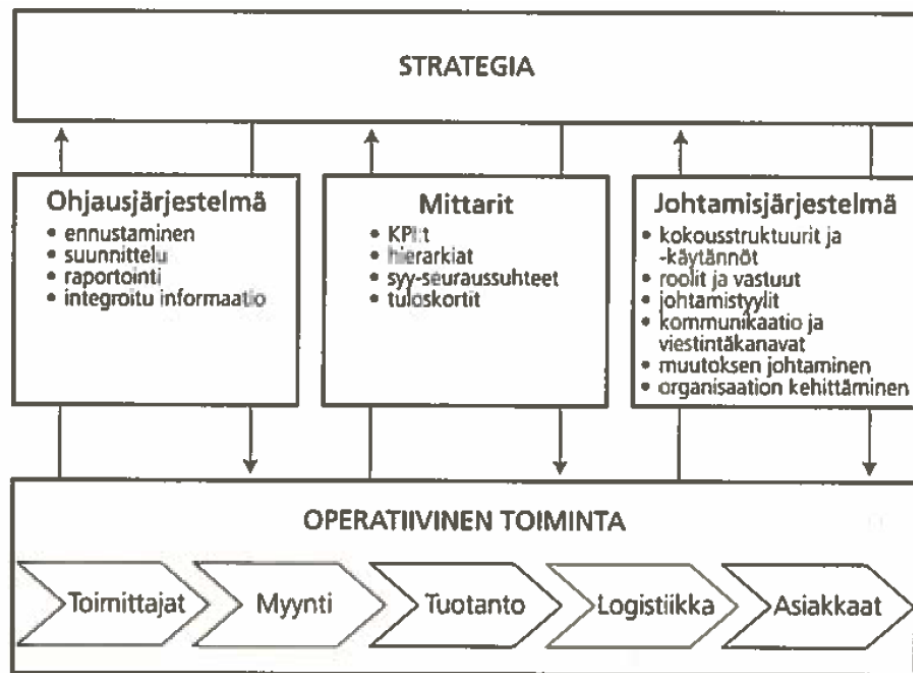
Organisaatioiden yksi ongelmallinen asia onkin strategian ja perustoiminnan kytkeminen toisiinsa siten, että jokainen työntekijä ymmärtää organisaation strategian ja osaa toimia sen mukaisesti. Sumkin ja Tuomi (2012) ovat kuvanneet strategian viemistä arkityöhön, osaksi perustoimintaa kuvan 16 mukaisella suppilomallilla.



Kuva 16. Suppilomalli. (Sumkin & Tuomi, 2012)

Suppilomallin yläosassa kuvataan kokonaisvaltaisesti strategian tiivistymistä organisaation sisällä. Suppilon kapeimmassa kohdassa strategia muuttuu toteutettavaksi toimenpiteiksi, jotka valutetaan alaspäin osaksi organisaation arkitoimintaa. Jos strategiaa ei saada jalkautettua käytännön tasolle, on se organisaatiolle merkityksetön. (Sumkin & Tuomi, 2012)

Niemelä ym. (2008) on puolestaan esittänyt organisaation toiminnan kannalta kuvan 17 mukaisesti kolme olennaista osa-aluetta ja niiden välisiä yhteyksiä strategiatyössä onnistumiseen. (Niemelä ym., 2008, s. 11-12, 43)



Kuva 17. Strategian toteuttamisen työkalut. (Niemelä ym., 2008, s. 170)

Strategiatyötä ja jalkauttamista tukevia osa-alueita ovat ohjausjärjestelmä, mittarit ja johtamisjärjestelmä, jotka linkittyvät kiinteästi toisiinsa ja parhaassa tapauksessa kulkevat sisäkkäisinä tapahtumaketjuina. (Niemelä ym., 2008, s. 170)

3.2.1 Ohjausjärjestelmä ja mittarit

Ohjausjärjestelmän tehtävänä on organisaation visioon ja strategiaan pohjautuen kytkeä strategia ja operatiivinen toiminta toisiinsa. Käytännössä strateginen ja operatiivinen toiminta ovat luonteeltaan hyvin erilaisia ja niiden yhtenäistäminen on vaikeaa. Tyypillisesti strategian päälle on rakennettu ohjausprosessit, kuten toiminnan ennustaminen, suunnittelu ja raportointi. Käytännön tasolla, myös valtionhallinnossa, strategisten tavoitteiden pohjalle on laadittu toimintasuunnitelma, suunnitelmat on muunnettu budjetoinnin avulla euromääräisiksi ja strategian toteutumista on seurattu eri mittarein. (Niemelä ym., 2008, s. 43, 170)

Strategisen ohjauksen välineet ovat merkittävässä roolissa osana johtamistyötä. Niiden avulla johtoporras valvoo organisaation suorituskykyä, havainnoin muutoksia ja ohjaa organisaation toimintaa strategiassa määritel-

tyyn suuntaan. Organisaatioissa on tyypillisesti monia virallisia ja epävirallisia ohjausjärjestelmiä. Näiden kaikkien tulisi toimia keskenään saumattomasti ja olla merkittäviä kokonaisuuden kannalta. (Tiihonen, n.d., s. 19)

Uusi strategia tarkoittaa aina jossain määrin vanhojen toimintamallien muutosta. Jotta strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa, edellyttää se strategian toteutumisen seuranta jalkauttamisen eri vaiheissa. Seuranta-menettelmien tulisi tuottaa sekä johdolle että työntekijöille ajantasaista faktaa sekä etenemisestä strategisia tavoitteita kohti, että informaatiota omasta suoriutumisesta. (Salminen, 2008, s. 129)

Strategian toteutumisen seuranta varten tarvitaan usein erilaisia mittareita. Seuranta voi kattaa lähes mitä vain arkipäiväisen havainnoinnit ja numeerisen/laadullisen mittariston välillä. Suuri osa seurannasta tapahtuu johdon ja esimiesten havainnoinnin kautta, mutta sen edellytyksenä on avoin organisaatiotason vuorovaikutus. Lähes poikkeuksetta havainnoinnin rinnalle tarvitaan useita teknisiä seuraamis- ja mittaamisjärjestelmiä, kuten erilaisia tulosmittareita. Tyypillisesti mittausjärjestelmässä on mahdollista hyödyntää organisaation eri järjestelmissä jo valmiiksi olevaa dataa, tehdä niihin perustuen erilaisia kohteja ja täydentää mittausprosesseja suhteellisen pienin investoinnein. (Salminen, 2008, s. 129; Huotari, 2019)

Strategian mittaamista ei tulisi tehdä vain mittaamisen vuoksi, vaan sille pitää aina löytyä pätevä syy, joka palvelee organisaatiota. Strategiatyön perustana on pitkäjänteisyys. Organisaation strategiassa asetettuja tavoitteita voidaan mittaamisen avulla tarkastella uudelleen, ja tätä kautta kehittää organisaation toimintaa alati jatkuvana prosessina. Jatkuvan prosessin ansiosta vähitellen organisaation strateginen kyvykkyys nousee ja vahvistuu. (Ylisirniö, 2011, s. 25)

Mittarit, ja erityisesti oikein määritellyt mittarit, ovat merkittävässä asemassa resurssien ohjaamisessa, allokoinnissa ja prosessien tehostamisessa. Mittareiden avulla organisaation strategia kirkastuu ja auttaa saavuttamaan strategiassa määritellyt tavoitteet. Relevantti mittausjärjestelmä mahdollistaa organisaation johdon pysymisen ajan tasalla ja ohjaa päätöksentekoa. ((Niemelä ym., 2008, s. 97; Huotari, 2019)

Strategiaa voidaan mallintaa monin eri tavoin, ja mittaamisen kytkeminen mallintamiseen on luontevaa. Kuitenkin olennaista on myös pohtia yhtä pidemmän aikavälin kiinnekohtaa, joka on mallista riippumaton. (Ylisirniö, 2011, s. 25) Yksi strategian mittaamiseen liittyvä huomionarvoinen asia ja kehittämiskohde on se, että usein mittarit ovat menneisyyteen suuntautuvia, kun taas strategia pitää sisällään moniulotteisia, tulevaisuuteen suuntautuvia asioita. (Karlöf, 2004, s. 130) Toimintaympäristöä tulisi seurata ja mitata jo ennen organisaation strategian vahvistamista, koska sen avulla

voidaan kirkastaa ja perustella valitut strategiset linjaukset, sekä asettaa relevantit mittarit. (Laamanen, 2005, s. 101)

Vaikka organisaatiotasolla liiketoimintaympäristön muutokset ovatkin tuoneet mukanaan lukuisia erilaisia toiminnan ja tuloksen mittaamisen apuvälineitä ja seurantoja, niin usein nämä mittarit ovat yksittäisiä, irrallaan olevia työkaluja. Ne saattavat käsitellä oikeita asioita, mutta eivät ole osaltaan ohjanneet organisaatioiden toimintaa strategian mukaisesti kokonaisuudessaan. (Niemelä ym., 2008, s. 12)

Osana valtionhallinnon tulosoajauksen kokonaisuutta on vuosittain tarkistettava tulostavoitteiden ja tulostulosten määrittely, sekä mittareiden toteutumisen raportointi viraston ylätasolle. Lyhyt aikajänne aiheuttaa tyypillisesti sen, että asetetut tavoitteet mittareineen eivät ole kaikkein olennaisimpia pitkän aikavälin tarkastelussa. Esimerkiksi yhteiskunnallinen vaikuttavuus harvoin kehittyy merkittävästi yhden vuoden sisällä. Tulostavoitteiden ja mittaristojen mahdollinen kytkeytyminen tulospalkkioon voi johtaa myös siihen, että vuositasolla painotetaan niitä asioita, joissa merkittäviä tuloksia voidaan osoittaa. Toissijaiseksi jää se, onko tulostavoitteet asetettu todellisuudessa tärkeimmille asioille ja mitataanko tällöin oikeaa asiaa. (Valtiovarainministeriö, 2005, s. 38)

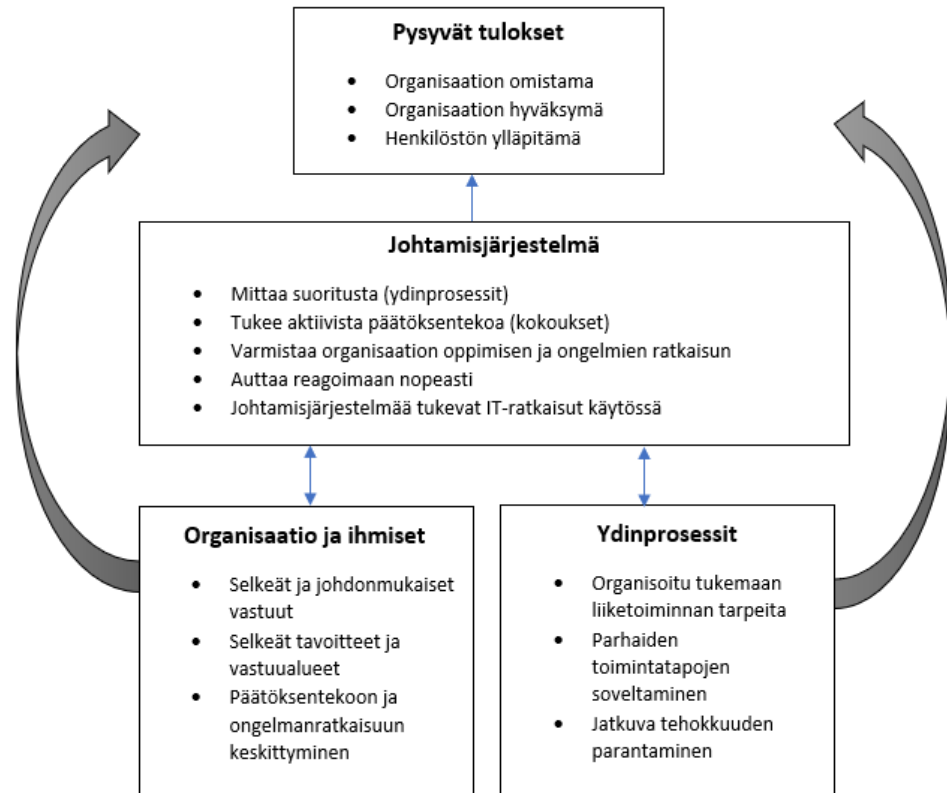
3.2.2 Johtamisjärjestelmä

Johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan niitä toimintoja, ja mekanismeja, joiden avulla johtaja ohjaa organisaatiota, ja tuottaa johtamisen kannalta merkittävää tietoa. Johtamisjärjestelmään on katsottu kuuluvan johtotyötä tukevat kokoonpanot, kuten johtoryhmät, vuosisuunnitteluprosessit, ohjausjärjestelmät, palautejärjestelmät ja erilaiset mittarit. Ajantasainen johtamisjärjestelmä pitää sisällään suunnitelmia, sekä hallinta- ja seurantajärjestelmiä, jotka mahdollistavat toiminnan tehokkuuden eri tavoin. Onnistunut johtamisjärjestelmä auttaa saavuttamaan strategiassa määritetyt tavoitteet ja se ohjaa rajallisia resursseja oikeaan suuntaan. (Niemelä ym., 2008, s. 117, 123; Salminen, 2008, s. 124-125)

Olennainen tekijä strategian toteutumisen kannalta käytännössä on se, että johtamisjärjestelmä tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista. Edellytyksenä on ymmärrys kokonaisuudesta ja yksittäisten tehtävien merkityksestä osana kokonaisuutta. Mikäli tällainen ymmärrys puuttuu, on vaarana ns. osaoptimointi, jolloin vain osa toiminnasta tukee strategian toteutumista ja osittain organisaatiossa tehdään vääriä, jopa strategisten tavoitteiden saavuttamista haittaavia asioita. (Niemelä ym., 2008, s. 123)

Tehokas ja toimiva johtamisjärjestelmä on kommunikaatiokanava, joka lisää organisaation toiminnan läpinäkyvyyttä. Se myös mahdollistaa kontrollin sekä prosesseihin että ihmisiin, jolloin yksilöt ymmärtävät oman työnsä merkityksen osana strategiaa ja siinä määriteltyjä tavoitteita. Tämä

mahdollistaa organisaatiossa yhtenä koordinoituna kokonaisuutena toimimisen ja pysyvien tulosten saavuttamisen optimaalisesti. (Niemelä ym., 2008, s. 168) Alla olevassa kuvassa 18 on kuvattu johtamisjärjestelmä, joka tukee tulosten saavuttamista.

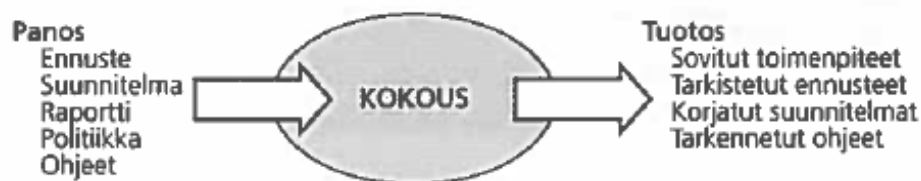


Kuva 18. Tehokkaan johtamisjärjestelmä rooli pysyvien tuloksien saavuttamisessa. (Niemelä ym., 2008, s. 168)

Johtamisjärjestelmän tavoitteena on saada organisaatio toimimaan kokonaisuudessaan tehokkaammin ja tarkoituksenmukaisemmin. Tämän saavuttamiseksi julkisessa hallinnossa on pyritty ajan myötä siirtymään perinteisestä poliittisen päätöksenteon mallista lähemmäs yritysmaailman verkostokeskeistä johtamisen mallia ja päätöksentekoa. (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 36)

Keskeinen osa johtamisjärjestelmää ovat kokoukset. Kokouksia tulee ajatella koko organisaation kattavana verkkona, jossa kaikki kokoukset sidotaan yhdeksi suureksi järjestelmäksi. Kokouksien tavoitteena on mahdollistaa johtotason ja alaisten välinen kommunikointi, tehdä suunnitelmia, asettaa tavoitteita, seurata toimintaa ja ennen kaikkea toimia päätöksentekoforumina. Tyypillisesti kokouksissa organisaation ylätasolta vyörytetään asioita joko suoraan prosesseihin tai alemman tason kokouksiin jatkotyöstettäväksi. Toisaalta alatason kokouksissa pohditaan yksittäisiä asioita, ongelmia, haasteita ja toimintatapoja, ja tarvittaessa pyydetään lin-

jauksia johtotasolta. Kuvan 19 mukaisesti kokouksen tarkoituksena on erilaisten panosten pohjalta jatkojalostaa ja edistää asioita, sekä tehdä päätöksiä, joiden pohjalta toimitaan. (Niemelä ym., 2008, s. 124-125)



Kuva 19. Kokouksen panos ja tuotos (Niemelä ym., 2008, s. 125)

Edellä esitetty malli ei pidä sisällään strategisen johtamisen näkökulmaa. Strategialähtöisessä johtamisjärjestelmässä strategisen oppimisen prosessin jatkuvuuden takaamiseksi on keskeistä linkittää strategia ja budjetti toisiinsa. Tämä takaa sen, että budjetointiprosessi tukee pitkän aikavälin strategian toteutumista. Lisäksi kokouksissa voidaan seurata mittaristojen avulla strategisten painopisteiden toteutumista ja reagoida oikea-aikaisesti havaittuihin ongelmakohtiin. Strategian toteutumisen jatkuva seuranta ja uudistaminen, sekä erilaisten hypoteesien testaaminen ylläpitää strategisen oppimisen kehää organisaatiossa. (Kaplan & Norton, 2002, s. 302-304, 334)

Juuti (2010) on tuonut esiin käsitteen *strategiaorientaatio*, joka on keskeinen elementti strategisessa johtamisessa ja johtoryhmätyöskentelyssä. Strategiaorientaatiolla tarkoitetaan sitä, miten eri tavoin strategia voidaan johtoryhmässä ymmärtää eri yksilöiden kesken, ja miten kukin yksilö painottaa strategiaa annetussa viitekehyksessä. Painotus määrittelee ne näkökulmat ja intensiteetit, joihin strategiassa panostetaan. Toisaalta yksilöiden orientaatiosta johtuen joku keskeinen näkökulma voi jäädä strategiatyössä täysin huomiotta. Koko johtoryhmän strategiaorientaatio on johtoryhmän jäsenten strategiaorientaation summa. Pahimmillaan, eriävien strategiaorientaatioiden takia johtoryhmä on kykenemätön muodostamaan yhtenäistä kuvaa organisaation nykytilasta tai määrittelemään yhteisiä strategisia toimenpiteitä. (Juuti, 2010, s. 40-41)

3.3 Strategian onnistunut johtaminen

Valtionhallinnon toimintaympäristön muutosten myötä johtaminen vaatii kokonaan uudenlaista toimintakulttuuria. Muutos älykkääseen johtamiseen edellyttää organisaatiolta mm. verkostoitumista, turhan byrokratian purkamista, jatkuvaa toimintojen uudistamista ja tehostamista, sekä strategista ajattelua ja strategisen kokonaisuuden hahmottamista kaikilla organisaatiotasoilla. Yksi suurimmista haasteista valtionhallinnon johtamisessa on se, että strateginen ajattelu ja strateginen johtaminen ovat puutteellisia. (Sydänmaalakka, 2015, s. 63-64, 95)

Strategisen johtamisen taidon puute valtionhallinnossa juontaa juurensa siihen, että tyypillisiä johtamisen piirteitä 1990-luvulle asti on ollut demokratian ja pelisääntöjen mukaan johtaminen. Johtajat ovat olleet kautta linjan virkamiesjohtajia, jotka toteuttavat käytännössä poliittisia päätöksiä. Eteneminen virkamiesjohtajaksi on usein tapahtunut siirtymällä asiantuntijatyöstä hierarkisesti ylöspäin organisaation sisällä. Tämä on merkinnyt sitä, että johtajat ovat päteviä substanssiosaajia, mutta johtaminen on pitkälti sääntöjen noudattamisen vahtimista ja hallinnointia. (Sydänmaalakka, 2015, s. 58)

Vaikka yleisellä tasolla johtajuus mielletään moniulotteiseksi, erityistä johtamiskykyä vaativaksi käsitteeksi, perinteinen johtajuus ei pidä sisällään strategista johtamistaitoa. Strategiatyö poikkeaa merkittävästi normaalista operatiivisesta johtamistyöstä. Strategiset asiat ovat organisaation kannalta tärkeää, jatkuvaa ja pitkäjänteistä työtä, kun taas operatiivinen johtamistoiminta on luonteeltaan useimmiten akuuttia eikä välttämättä niin tärkeää. Operatiivinen toiminta ja strategiset kysymykset sopivat harvoin hyvin yhteen. Strategiatyö vaatii innovointia, pohdintaa, luovuutta ja irtautumista nykyhetkestä, sekä aktiivista tiedonvaihtoa, jatkuvia työskentelymuotoja ja laaja-alaista johtamisosaamista. Vaikka organisaatiossa olisi määritelty strategian seurannan mittarit, niin niitäkään ei välttämättä ehditä aktiivisesti seuraamaan, jollei strategiatyöhön erityisesti panosteta. (Karlöf, 2004, s. 116, 119, 131)

Filosofian tohtori Pentti Sydänmaalakka on luonut väitöskirjassaan älykkään johtamisen viitekehyksen. Hän on myös lanseerannut termin *älykäs johtaminen*, jonka avulla mahdollistetaan organisaatioiden kestävä uusiutuminen. Älykästä johtamista tukemaan tarvitaan *älykäs organisaatio*, jossa huomioidaan laajalti erilaisia toimintaympäristön ilmiöitä ja niiden välisiä kytköksiä. Älykkään organisaation määritelmä on yleistynyt viimeisen 10 vuoden aikana ja sitä on kuvattu myös julkisen sektorin organisaatioissa monin tavoin. Keskeisiä asioita älykkäässä organisaatiossa ovat kokonaisuuksien saumaton hallinta, tiedolla johtamisen taito ja erityinen selviytymiskyky eli resilienssi. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää myös johtamisen sisällön uudistumista, ja kykyä sekä tunnistaa että kytkeä yhteen erilaisia ilmiöitä ja syy-seuraussuhteita. (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 190-191)

Virtasen ja Stenvallin teoksessa *Älykäs julkinen organisaatio* on vastakohdittu asettamalla ja asioita yksinkertaistaen esitetty taulukko, jossa vertaillaan tyhmän ja älykkään julkisen organisaation ominaisuuksia. Vaikka taulukossa kolme (3) asiaa esitetäänkin pelkistetyksi, niin se auttaa hahmottamaan sen, mitä älykkäällä julkisella organisaatiolla tarkoitetaan.

Taulukko 3. Tyhmän ja älykkään julkisen organisaation vertailutaulukko (Virtanen & Stenvall, 2014, s. 21)

Tyhmä / kömpelö julkinen organisaatio	Älykäs / notkea julkinen organisaatio
Tyhmä	Älykäs
Kömpelö	Notkea
Taaksepäin katsova	Tulevaisuuteen suuntautuva
Johtaminen autoritääristä	Johtaminen reflektiivistä
Muuntautumiskyvytön	Muutoskykyinen
Lamaantuu muutosten edessä	Selviää paineista ja muutoksista
Johtamisfilosofia staattinen	johtamisfilosofia dynaaminen
Rutiineihin takertuva	Luova
Hidas uusiutumaan	Nopea uudistumaan
Suljettu	Avoin
Virheitä tunnistamaton	Virheet tunnistava ja uutta oppiva
Kompromisseihin tyytyvä	Valintoihin kykenevä
Vähään tyytyvä	Erinomaisuuteen tähtäävä
Huonomaineinen	Edistysellinen
Suvaitsematon säännöissä pysyttäytyjä	Avarakatseinen sääntöjen tulkitsija
Omaan napaansa tuijottaja	Kumppani
Työyhteisökuulttuuri lannistava	Työyhteisökuulttuuri innostava
Paranoidinen	Avarakatseinen

Älykkäässä organisaatiossa johtamisen vaatimukset ovat varsin erilaisia kuin tyhmässä organisaatiossa. Älykäs organisaatio panostaa vastavuoroiseen, tilannesidonnaiseen ja erilaisia signaaleja tunnistavaan johtamiseen. Älykkään julkisen organisaation työyhteisökuulttuuri on avoin ja innostava, työntekijöitä kannustetaan motivoivalla johtamisella ja organisaatiolla on kunnianhimoiset tavoitteet. (Virtanen & Stenvall, 2014, s. 22-24) Sydänmaalakka (2015) on luonut kuvan 20 mukaisen älykkään johtamisen mallin Virtasen ja Stenvallin (2014) älykästä organisaatiota mukaillen.



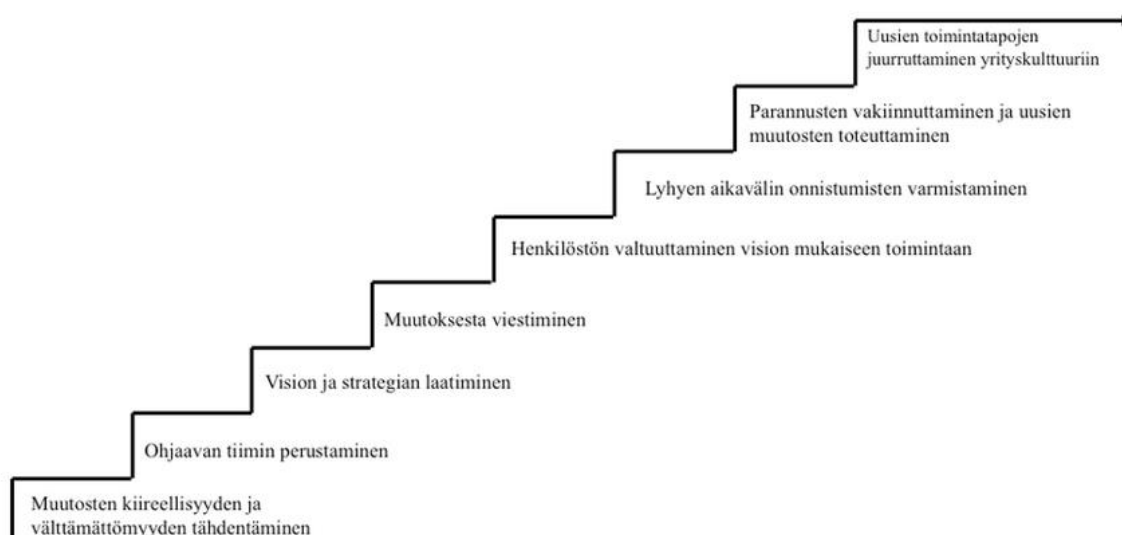
Kuva 20. Älykäs julkinen johtaminen (Sydänmaalakka, 2015, s.65)

Sydänmaalakan (2015) julkisen johtamisen mallissa on erityisesti huomioitu julkissektorin erityispiirteet ja johtamisen eri näkökulmat. Se koostuu 34 rakennuspalikasta, joiden käsitteet ja arvot mallintavat älykkään julkisen johtamisen kontekstin. Yhtenä peruspilarina älykkäässä julkisjohtamisessa on se, että organisaation visio ja strategia ovat selkeästi määriteltyjä. Organisaatiossa yhdessä laadittu ja selkeästi henkilöstölle viestitty strategia mahdollistaa tavoitteellisen työskentelyn kaikilla organisaatiotasoilla. Älykäs julkinen organisaatio on jatkuvasti uudistuva, tehokas, nopeasti oppiva ja ennakointikykyinen, ja siinä tarkastellaan asioita sekä sisäisestä että ulkoisesta näkökulmasta. (Sydänmaalakka, 2015, s. 63, 70)

3.3.1 Muutoksen johtaminen

Strategian jalkauttamisprosessi edellyttää organisaation johtotasolla strategian painopisteiden kiteyttämistä ja jonkinlaisen strategiakartan hyväksymistä, jonka jälkeen tapahtuu tavoitteiden mukaisten toimenpiteiden määrittely. Keskeistä on myös määrittellä kaikille tavoitteille omat seurantamittarinsa, joiden avulla havainnoidaan strategian toimeenpanoa. (JHS, 2017a)

Strategiatyössä on pohjimmiltaan kyse muutoksesta, joka organisaatiossa toteutetaan. Strategiatyön onnistumisen kannalta muutoksen johtaminen on keskeisessä asemassa. John P. Kotter on tutkinut onnistuneen muutoksen edellytyksiä, ja luonut kahdeksanportaisen muutosjohtamisen prosessikuvauksen, jonka avulla onnistunut muutos on mahdollista. Kotterin portaat on esitetty alla olevassa kuvassa 21.



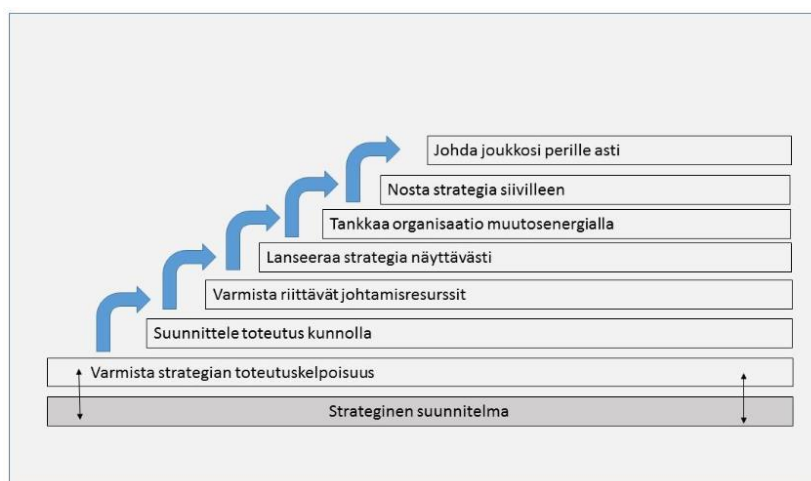
Kuva 21. Kotterin portaat (Tiimiakatemia Global, 2019)

Kotterin portaikossa prosessi etenee vaihe vaiheelta, ja jo yhdenkin vaiheen laiminlyönti aiheuttaa ongelmia koko prosessin onnistuneeseen läpivientiin. Ensimmäisessä vaiheessa henkilöstölle perustellaan muutoksen

välttämättömyys. Toisessa vaiheessa perustetaan muutosta ohjaava tiimi, jonka tehtävänä on toimia muutosjohtajan tukena ja huolehtia muutoksen seurannasta, etenemisestä ja koordinoinnista. Kolmannessa vaiheessa laaditaan muutoshankkeen visio ja strategia. (HAMK n.d.)

Neljännessä vaiheessa pyritään muutosviestinnän avulla saavuttamaan yhteinen kuva organisaation tulevaisuudesta. Tämän jälkeen henkilöstö otetaan mukaan muutoksen mukaiseen toimintaan. Kuudennessa vaiheessa varmistetaan pienetkin onnistumiset ja annetaan palautetta. Seitsemännessä vaiheessa vakiinnutetaan havaitut parannukset ja toteutetaan lisää muutoksia kohti tavoiteltua päämäärää. Viimeisessä vaiheessa juurrutetaan uudet toimintatavat organisaatioon. (HAMK n.d.)

Kotterin mallia mukaillen Salminen (2008) on kehittänyt kuvan 22 mukaisen ASKEL -mallin, jonka mukaan strategian jalkauttamisen menestyksellä organisaatioissa on mahdollista. Tässäkin mallissa on keskeistä se, että edellisten vaiheiden periaatteiden toteutuminen on aina varmistettu ennen siirtymistä seuraavalle tasolle.



Kuva 22. ASKEL -malli (Salminen, 2008)

ASKEL -mallia hieman pelkistetympi, erityisesti tulosjohtamiseen suunniteltu muutosjohtamisen malli on ADKAR. Se perustuu samanlaiseen ajatteluun kuin edellä esitetyt mallit, eli keskeistä on aina edellisen vaiheen onnistuminen ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. ADKAR muodostuu sanoista:

Awareness = Tietoisuus tai ymmärrys tarvittavasta muutoksesta

Desire = halu tukea ja osallistua muutokseen

Knowledge = Tieto siitä, miten tulee muuttua

Ability = Taito toteuttaa tarvittava muutos, tarvittavin keinoin, tarvittavalla tavalla

Reinforcement = vahvistaminen pysyvän muutoksen aikaansaamiseksi (Mellin, 2017, s. 13)

ADKAR -mallissa muutoksen läpivienti organisaatiossa edellyttää tietoisuuden siitä, että muutos on tehtävä. Halu toteuttaa muutos edellyttää mm. avointa keskustelua henkilöstön kanssa muutoksen vaikutuksesta. Tieto kertoo ne keinot, miten muutos toteutetaan. Taito tarkoittaa kykyä toteuttaa muutos konkreettisesti erilaisin toimenpitein. Vahvistamisella tarkoitetaan henkilöstön motivoimista koko muutosprosessiin esim. palkkioin tai kiitoksin. (Mellin, 2017, s. 13-16)

Kreikan julkishallinnossa on toteutettu vuonna 2011 tutkimus, jossa tutkimuskohteena oli Kotterin muutosjohtajuuden portaiden käyttöaste osana strategisen muutoksen läpivientiä. Tutkimustuloksen mukaan Kotterin portaiden kaikkien vaiheiden käyttöaste oli varsin alhainen, keskiarvon ollessa 28,98 (asteikolla min 1- max 60). Tutkimustulos paljasti ilmeisen puutteen strategisten muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa. Tutkimuksen loppupäätelmässä todetaan, että julkisten organisaatioiden uudistuksissa on käytettävä onnistuneen lopputuloksen takaamiseksi johtamistieteessä hallitsevia malleja, kuten Kotterin strategisen muutoksen vaiheiden porrasmallia. (Akrivos, Reklitis & Prift, 2013)

Erilaisten työkalujen avulla, kuten Balanced Scorecard (BSC), strateginen johtaminen saadaan integroitua päivittäiseen johtamistyöhön. Sen avulla voidaan osallistaa työntekijöitä strategisten tavoitteiden määrittelyyn ja edistää strategian jalkautumista organisaatioon edistämällä strategista keskustelua. Ohjaavista työkaluista huolimatta strategian jalkauttaminen on pääosin ihmisten johtamista. Ihmiset hahmottavat asioita omien kokemustensa pohjalta ja oman ammatillisen roolinsa näkökulmasta. Lisäksi omien näkemysten muokkaaminen toisenlaiseksi voi aktivoida erilaisia puolustusmekanismeja, jotka osaltaan haastavat uuden strategian omaksumista. Johdon tulisi implementoinnissa edistää aktiivisesti erilaisia näkökulmia yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. (LAMKpub, 2019; Salminen, 2008, s. 62)

Esimiehen rooli omille alaisilleen on strategian jalkauttamisessa erityisen tärkeä. Lähtökohtana on se, että esimies itse on ymmärtänyt strategian johdon tarkoittamalla tavalla ja sen, miten strategia liittyy hänen omaan toimintayksikköön. Esimiehen tehtävänä on saada alaisensa ymmärtämään vähintäänkin ne osat strategiasta, jotka liittyvät omaan ja yksikön toimintaan. Keskeistä on myös ymmärrys siitä, miten oma ja yksikön toiminta ovat kytköksissä toisiin yksiköihin ja heidän työhönsä. (Erämetsä, 2009, s. 82-83)

Strategian pohjalta esimies johtaa yksikkönsä merkittävimmät muutos- ja kehityskohteet. Keskeistä on nähdä yhteys ylätason strategiasta ruohonjuuritason työhön, ja tuoda strategia alaisten tietoon avoimin keskusteluin. Henkilöstön osallistamisen varmistamiseksi keskustelujen pohjana on hyvä esittää yksilöityjä kysymyksiä, kuten *”miten uusi strategia vaikuttaa toi-*

mintaamme” tai ”miten voimme toteuttaa uutta strategiaa jokapäiväisessä työssämme”. Saatujen vastausten ja keskustelujen avulla voidaan määritellä keskeiset muutostarpeet. Muutostarpeiden pohjalta on mahdollista rakentaa yhdessä laadittu toimintasuunnitelma, joka näkyy lopulta arkityössä esimiehen johdettavana toimintana. (Erämetsä, 2009, s. 80, 83-84)

Vaikka strategian jalkauttamisen vaikeus on yleisesti tunnistettu, niin silti tehokkaaseen strategian implementointiin ei osata vieläkään panostaa riittävästi. Yhtenä keskeisenä haasteena jalkauttamisprosessissa on johtamisen vanhanaikaisuus, jossa strategiaa pidetään vain johdon työkaluna, eikä henkilöstön vaikutusta organisaation toiminnassa oteta riittävästi huomioon. (Salminen, 2008, s. 61)

3.3.2 Henkilöstön osallistaminen

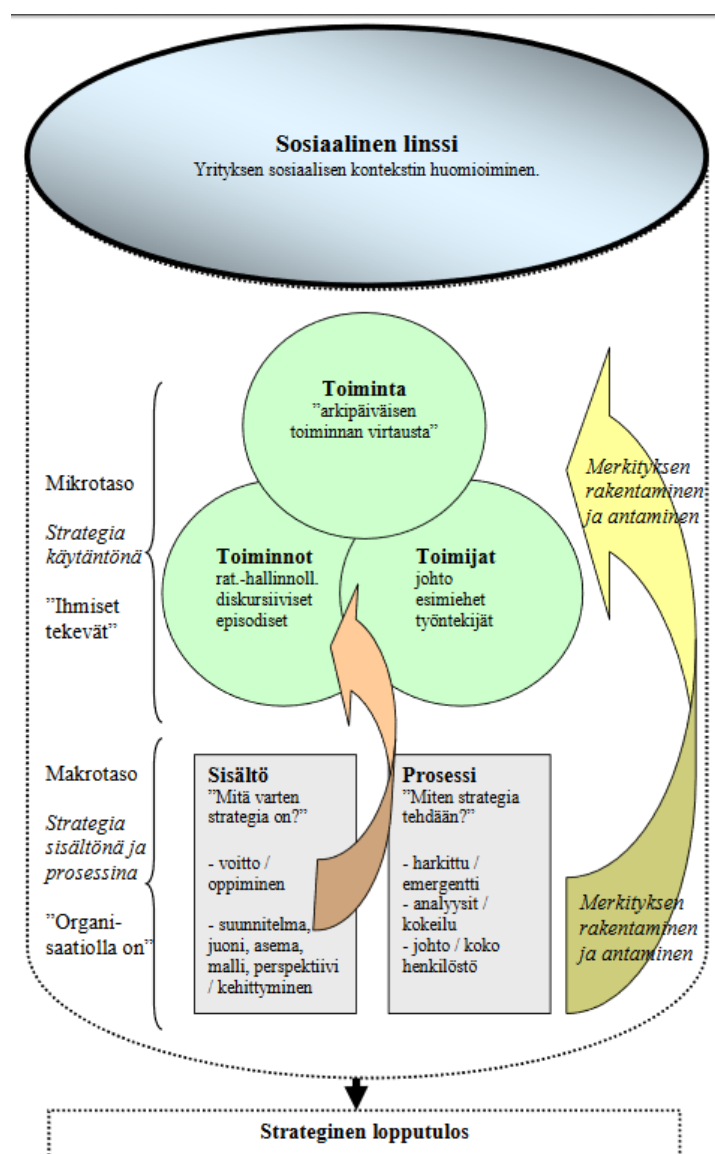
Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, niin johdon ja esimiesten keskeinen tehtävä on strategian tuominen ymmärrettävällä tavalla osaksi jokaisen työntekijän arkityötä. Työntekijöiden tulee tietää, mitä heiltä odotetaan ja heillä tulee olla valtuudet toimia strategian edellyttämällä tavalla. Strategian toteuttaminen vaatii työntekijöiltä itseohjautuvuutta ja vastuun ottamista omassa työssään, sekä kokemusta siitä, että työntekijä osaa toteuttaa strategiaa omalla työkentällään. (Hämäläinen, Maula & Suominen, 2016)

Strategiatyössä johtamisosaaminen on keskeistä ja vaatii erityistä taitoa, mutta strategian jalkauttamisen kannalta myös henkilöstöllä on erityinen rooli ja vastuu. Henkilöstön osallistaminen ja sitouttaminen on sitä tärkeämmässä roolissa, mitä suurempaa strategista muutosta organisaatiossa ollaan toteuttamassa. Keskeistä on osallistaa mahdollisimman suuri osa henkilöstöstä strategiatyöhön niin varhain kuin se on mahdollista. Tällöin organisaatiossa voidaan hyödyntää työntekijöiden syvällistä asiantuntemusta informaation hankinnassa ja käsittelyssä läpi koko strategiaprosessin. (Salminen, 2008, s. 66-67)

Johtaminen on edelleen tyypillisesti päätöksentekoa johtotasolla ja päätösten valuttamista ylhäältä alaspäin. Työntekijöiden osallistaminen asioihin on näennäistä ja päätökset on lähtökohtaisesti jo tehty johtoryhmissä, eikä todellista dialogia työntekijöiden kanssa ole toteutettu. Dialogi on käsitteenä muutakin kuin tavanomista keskustelua. Dialogin määritelmä pitää sisällään tiettyjä elementtejä, kuten kasvokkain kohtaamista, yhteistyötä, uuden luomista, kommunikointia, yhteisten visioiden löytämistä ja asioiden yhteisten merkitysten luomista. Aito dialogi edellyttää organisaation johdolta kykyä ottaa vastaan poikkeavia näkökantoja, muuttaa mieltä pitteitään niiden pohjalta, sekä edistää yhtenäisyyden kehittymistä ja johtamiskulttuurin muutosta käymällä avointa dialogia organisaatiotasolla. (Juuti, 2010, s. 135-139)

Strategiaan osallistaminen henkilöstön keskuudessa vaatii faktojen lisäksi tunnetason kokemuksia, joiden myötä innostus asiaa kohtaan kasvaa. Taitava esimies osaa johtaa myös tunteita ja tätä kautta motivoida henkilöstöä. Hän osaa myös kiteyttää strategian merkityksen jokaisessa organisaation toiminnossa, ja auttaa työntekijöitä näkemään oman työn merkityksellisyyden osana organisaation strategiaa. (Hämäläinen ym., 2016)

Prosessimaisen strategiaproessin rinnalle on syntynyt Strategy as Practice, eli strategia käytäntönä - lähestymistapa, jossa strategia nähdään sosiaalisena ilmiönä, ihmisten tapana toimia. Kyseessä on näkökulma, ei teoria, jota käytetään. Tampereen yliopistolla tehdyssä progradu -tutkimuksessa on avattu strategia käytäntönä -lähestymistapaa alla olevan kuvan 23 avulla.

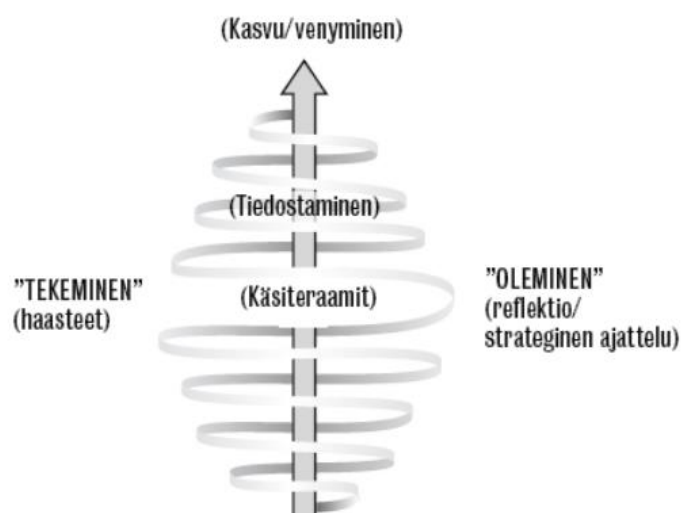


Kuva 23. Strategia käytäntönä -näkökulman kuvaus (Lahtinen, 2008)

Tutkimuksen tuloksena strategian määrittely muotoutui seuraavasti: Strategia ymmärretään organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvana sosiaalisena ja käytännönläheisenä toimintana, joka johtaa yrityksen kannalta keskeisiin lopputuloksiin, kuten taloudellisen tuloksen saavuttamiseen ja organisatoriseen oppimiseen, tietoisesti luotujen tai tiedostamatta syntyneiden strategioiden sekä yhteisesti rakennettujen merkitysten avulla (Lahtinen, 2008, s. 42).

Strateginen ajattelu on merkittävä tekijä strategiaprosessissa ja erityisesti tavoitteiden saavuttamisessa. Strateginen ajattelu haastaa mielikuvitusta analysoimalla asioita syvemmin, kyseenalaistamalla tämän hetken toimintatapoja ja luomalla epätyypillisiä skenaarioita. Abstraktin ajattelun kautta on mahdollista nähdä eteenpäin hyödyntäen menneisyydestä opittuja asioita. Strategisen ajattelun myötä syntyy strategia, joka valmistaa organisaation kohtaamaan ennalta määrittelemättömän tulevaisuuden. (Santalainen, 2008, s. 25, 31)

Strategisen ajattelun kehittämisessä myös reflektointi on välttämätöntä. Reflektointi tarkoittaa asioiden pohtimista uusista näkökulmista, etsimistä, analysointia ja tietoista ponnistelua, jossa strateginen ajattelu syvenee. Reflektointia on mahdollista toteuttaa itsereflektiolla tai kollektiivisella reflektoinnilla, jolloin toimitaan ryhmässä. Strategisen ajattelun ytimenä voidaan pitää tekemisen ja reflektoinnin yhdistämistä kuvan 24 esittämällä tavalla. (Santalainen, 2008, s. 29,30)



Kuva 24. Strategisen ajattelun syntyminen. (Santalainen, 2008, s. 30)

Strategisen ajattelun syntymisen edellytyksenä on se, että henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua strategiatyöhön sen edellyttämällä tavalla. Yksi keskeinen syy strategisen ajattelun syntymisen puutteeseen on se, että sille ei ole hektisessä työelämässä aikaa. Strategisen ajattelun tulisi olla

myös luonteva osa johtoportaan tehtävissä. Mikäli organisaation resurssit ovat tältäkin osin vajavaisia ja strategiatyössä resurssivajetta paikataan esim. ulkopuolisen konsultin avulla, on olemassa iso riski sille, että strategia jää tällöin myös johdon ajattelussa ulkopuoliseksi asiaksi. (Kojo, haastattelu 3.11.2020)

3.3.3 Organisaatioviestintä osana johtamista

Organisaation johto on keskeisessä asemassa strategiatyössä. Kuitenkin strategian sisältö ja sen käsitteet saatetaan tulkita johtotasollakin varsin eri tavoin. Keskeistä onkin läpi koko strategiaprosessin varmistaa se, että kaikilla strategiatyössä mukana olevilla tahoilla on yhteinen näkemys ja ymmärrys strategian sisällöstä ennen sen laajempaa viestimistä organisaatiossa. (Sumkin & Tuomi, 2012)

Salminen (2008) on teoksessaan 7 askelta strategiasta tuloksiin, nostanut esiin termin lanseeraus. Tällä tarkoitetaan sitä johdon toteuttamaa viestintää, jolla organisaation uusi strategia esitellään omalle henkilöstölle tai muille sidosryhmille. Pohjimmiltaan kyseessä on oikeanlainen johtamisviestintä, jossa viestitään sellaista informaatiota, jonka vastaanottaja kykenee prosessoimaan hyvin ja muuttamaan asian tiedoksi tai laajemmin tietämykseksi. (Salminen, 2008, s. 144-145)

Strategian jalkauttamisen ohjatun prosessin tulee kattaa kaikki organisaatiotasot. Tämän avulla varmistetaan, että kaikilla on sama näkemys toteuttavasta strategiasta. Kuvassa 25 on kuvattu strategian jalkauttamisen suunta nuolen osoittamalla tavalla, organisaation ylätasolta alaspäin edeten. Strategian ymmärtämisen ja siihen sitouttamisen varmistamiseksi jokaisen johtajan ja esimiehen tulee viestinnässään panostaa ideointiin, keskusteluun strategiasta ja siihen, miten strategia viedään osaksi kunkin työntekijän omaa työtä. (Sumkin & Tuomi, 2012)



Kuva 25. Strategian maastoutuksen malli. (Sumkin & Tuomi, 2012)

Suurimmat haasteet strategian jalkauttamisessa kohdistuvat usein juuri viestinnän haastavuuteen. Strategiset käsitteet- ja reaali maailma voivat olla hyvin kaukana toisistaan, ja siksi on tärkeää vakioida strategiset käsit-

teet ymmärrettävään muotoon koko organisaatiossa. Lisähaasteita jalkauttamisprosessiin tuo se, jos prosessisuunnitelma on puutteellinen eikä organisaatiossa tiedetä, miten implementointi käytännössä tehdään ja mitä teorioita jalkauttamisprosessissa voidaan hyödyntää. (Kosonen, 2015, s. 19)

Strategian viestin, arvojen ja vision, näkyminen organisaation omissa viestintävälineissä ja -kanavissa on lähtökohtana sille, että strategia näkyy myös organisaation ulkopuolelle. Viestinnän strateginen suunnittelu ja palautteen kerääminen viestinnän tuloksellisuuden arvioinnista ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan. Viestintäyksikön ja johtoryhmän välinen yhteistyö, kattava palautteen kerääminen organisaatiosta ja jatkuva seuranta eri menetelmin ohjaa viestintää onnistuneeseen lopputulokseen. (Juholin, 2001, s. 261-263)

Organisaatioviestintää on toteutettu julkishallinnossa 1970-luvulta alkaen. Vuosikymmenien kuluessa viestintä on muuttunut hallinnollisesta tiedottamisesta osaksi johtamiskokonaisuutta. Tämän päivän viestintä on avointa, vuorovaikutteista ja jokapäiväistä toimintaa, ja sen avulla tuodaankin organisaation visio, arvot ja strategia kaikkien tietoisuuteen. (Ahonen ym., 2015, s. 162-163)

Ajan myötä viestintätapojen ohella myös viestinnän välineet ovat muuttuneet, erityisesti 2000-luvulle tultaessa, jolloin teknologinen kehitys teki harppauksen. Aiemmin lähes yksinomaan painettu paperinen viestintä on muuttunut verkkoviestinnäksi. Digitalisaatio on mahdollistanut eri viestintäkanavien käyttämisen myös reaaliaikaisesti, mutta toisaalta se on tuonut mukanaan tietotulvan ja tiedon luotettavuuden osalta haasteita. (Juholin, 2001, s. 24)

Strategian viestinnässä tukeudutaan edelleen tyypillisesti painettuun materiaaliin ja visuaalisuuteen. Kuitenkin strategiaprosessin eri vaiheissa tulisi panostaa henkilökunnan osallistamiseen kasvokkain viestimällä, ja tätä kautta luoda viestintää tehostavia omakohtaisia kokemuksia. (Hämäläinen ym., 2016) Omakohtaisia kokemuksia voidaan tukea käyttämällä toiminnallisia menetelmiä, joihin henkilöstö laajalti osallistuu.

Strategian toiminnallistamisessa on tänä päivänä käytettävissä erilaisia kokemuksellisia oppimismenetelmiä. Niiden avulla kohdejoukolle jää pysyvämmät oppimisjäljet, joiden avulla toimintaa arjessa voidaan aidosti uudistaa. Esimerkiksi dialogimenetelmä on koettu strategiaprosessin yhteisten linjausten määrittelyssä hyväksi tavaksi. Käytännössä dialogialusta käsittää pienryhmissä tapahtuvaa keskustelua ja pohdintaa erilaisten teemoitettujen harjoitusten parissa. Tämä voidaan toteuttaa joko kasvokkain tai verkkoalustalla toimien. (Dazzle, n.d.)

Uuden strategian ymmärtämisessä ja kehittämisessä yksi uusi moderni keino on toiminnallinen simulaatio. Simulaatio havainnollistaa organisaation nykytilan ja siinä toistuvasti esiintyviä ilmiöitä. Simulaation avulla on mahdollista asettautua toisen henkilön rooliin ja ennalta arvaamattomiin, yllättäviin tapahtumiin. Lopuksi yhdessä puretaan simulaatiossa esiin tulleet ilmiöt, vahvistetaan onnistumisen kokemuksia, ja etsitään vaihtoehtoisia toimintatapoja. (Dazzle, n.d.) Prosessinaikaiset kokemukset antavat uusia kokemuksia, antavat merkityksellisyyden tunnetta ja ohjaavat toimintaa myös jatkossa. (Hämäläinen ym., 2016)

3.4 Strategian jalkauttamissuunnitelma

Mikäli organisaation strategiassa määritetyt tavoitteet halutaan todellisuudessa saavuttaa, strategian ymmärtämisen tärkeyttä ei voida kyseenalaistaa. Strategiatyötä ja jalkauttamista tukevien toimintojen tulisi toimia saumattomasti yhteen. Strategian menestyksekkään jalkauttamisen lähtökohtana on jalkauttamissuunnitelma, jossa parhaimmillaan sekä strategian sisällöllinen suunnittelu että jalkauttamisen suunnittelu kulkevat käsi kädessä. Hyvä implementointisuunnitelma vastaa seuraaviin kysymyksiin:

Mitä? – Kysymys kytkee yhteen organisaation vision, päämäärän, strategian ja tavoitteet, sekä lopulta organisaation jäsenten tekemän konkreettisten toimenpiteiden määrittelyn.

Miksi? – Uuden strategian taustatekijöitä pohditaan kaikkien organisaation jäsenten kesken ja innovoidaan yhdessä.

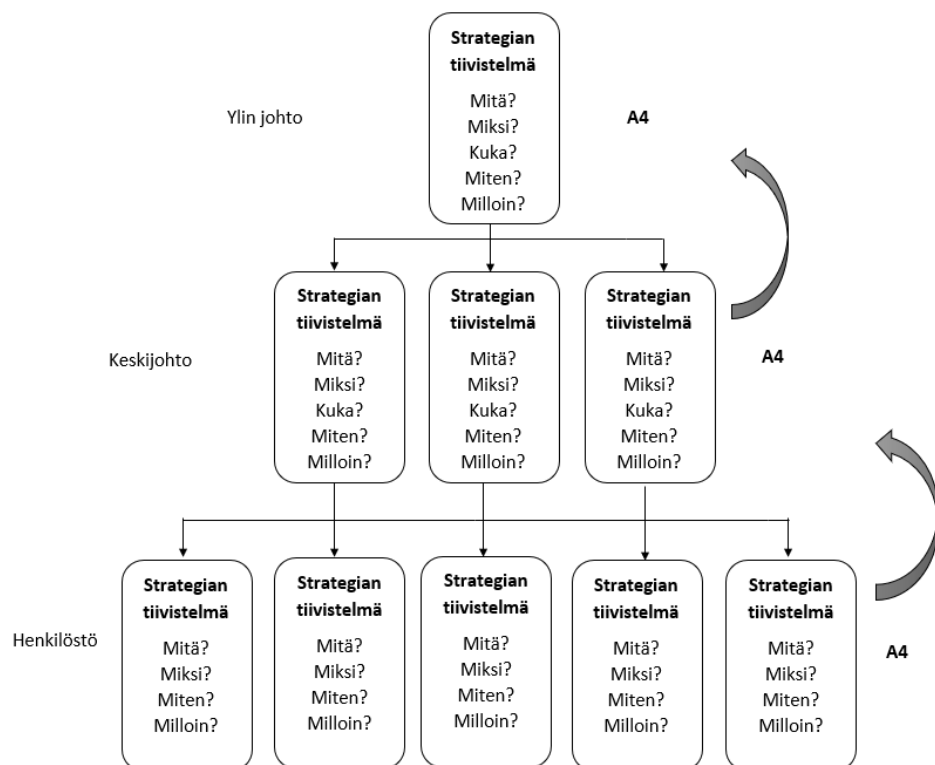
Kuka? – Strategian sitouttamisessa olennaista on se, että jokainen organisaation jäsen saa osallistua strategian osatavoitteiden ja toimenpiteiden suunnitteluprosessiin. Osallistamisen myötä jokaiselle on mahdollista laatia henkilökohtaiset tavoitteet ja sopia asetettujen tavoitteiden seurannasta.

Miten? – Suunnitelmallinen strategiatyö alusta loppuun, eli toteutussuunnitelmasta tavoitteiden seuraamiseen ja kriittisten mittareiden määrittelyyn asti, luo tunteen onnistumisesta ja sitouttaa osaltaan henkilöstöä strategiatyöhön.

Milloin? – Itse strategiaprosessin aikatauluttamisen lisäksi uudessa strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseen voi kulua hyvinkin pitkä aika. Motivaation ylläpitämisen takia on järkevää asettaa osatavoitteita, joiden saavuttamisen myötä myös päätavoite tuntuu olevan lähempänä. Samalla tarjoutuu mahdollisuus strategisen näkemyksen syventämiseen. (Salminen, 2008, s. 76-83)

Yksi tehokas, mutta vain vähän käytetty käytännön jalkauttamismenetelmä strategiaprosessissa on ns. Goldwynin malli. Siinä strategia kiteytetään yhteen A4 kokoiseen paperiin.

Alla olevassa kuvassa 26 on esitetty Goldwynin malli, jossa jokaisen organisaatiotason henkilöt vastaavat kysymyksiin mitä, miksi, kuka, miten ja milloin. Ensimmäisenä kysymyksiin vastaa ylin johto, jonka jälkeen keskijohto ja lopulta henkilöstö. Annettujen vastausten tulee aina olla linjassa ylemmän tason määrittelyn kanssa. (Salminen, 2008, s. 86-88)



Kuva 26. Strategia tiivistettynä yhdelle A4 -paperille. (Salminen, 2008, s. 86)

Edellä esitetyn Goldwynin mallin etuna on se, että strategian kiteytyksen ja alatasolle valuttamisen ansiosta saadaan helpommin määriteltyä jokaista työntekijän omat alatason strategiset tavoitteet ja mittarit. Vaikka käytännössä strategian jalkauttamiseen tarvitaan paljon erilaista viestintää ja laajojakin aineistoja, niin Goldwynin mallin avulla on mahdollista varmistaa se, että organisaation jokainen taso ymmärtää uuden strategian riittävän yhtenäisellä tavalla ja näin ollen ylitason päämäärä on ylipäänsä saavutettavissa. (Salminen, 2008, s. 88-89)

Strategian suunnittelu vie paljon resursseja ja vaatii vahvaa panostusta, jonka jälkeen strategian vieminen käytäntöön voi tuntua organisaatioissa työläältä. Jalkauttamisvaiheeseen tulisi kuitenkin panostaa, koska arvioitaessa strategiaprosessin eri vaiheiden vaikutusta strategiassa asetettujen

tavoitteiden saavuttamiseen, jalkauttamisvaiheen arvioidaan muodostavan jopa 90 prosenttia. (Salminen, 2008, s. 60-61)

Kaikkienensa strategiassa määriteltyjen tavoitteiden toteutuminen on suurelta osin riippuvainen siitä, miten organisaation henkilöstö on sitoutettu tavoitteisiin ja miten henkilöstöä motivoidaan. Motivaation, asenteiden ja henkilökohtaisten ominaisuuksien osalta on vaikeampaa asettaa suoritustavoitteita. Tähän tarkoitukseen on laajalti käytössä esimiehen ja alaisen välinen kehityskeskustelu, jossa voidaan kartoittaa työtehtävien edellyttämät henkilökohtaiset ominaisuudet. Osaamisen varmistamiseksi organisaatiossa voidaan myös tehdä osaamiskartoituksia ja hyödyntää niiden tuloksia yksilötasolla. (Åhman & Runola, 2006, s. 85-86)

Yksi merkittävä, joskin usein taka-alalle jäävä asia strategian jalkauttamisessa, on organisaation tunnelma. Tunnelmassa on lopulta kyse erilaisista persoonista, ajattelutavoista ja lähestymiskulmista, sekä luottamuksesta, johtamisesta ja vuorovaikutuksesta. Tunnelma ilmentää organisaatiokulttuuria ja organisaatiokulttuurin on oltava samassa linjassa toteutettavan strategian kanssa. (Åhman & Runola, 2006, s. 103-104) Oikeanlaisen tunnelman luomisessa tarvitaan laadukasta johtajuusosaamista asioiden johtamisen rinnalle.

Erilaiset suunnitelmat, strategian ohjausjärjestelmät, strategiakartat ja niitä täydentävät tuloskortit, ovat teoriassa täydellisiä järjestelmiä. Käytännössä kuitenkin niiden soveltamista tulisi käyttää organisaation vahvuuksia hyödyntäen ja siten että ajattelu ohjaa järjestelmää, eikä päin vastoin. (Santalainen, 2008, s. 279)

4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA AINEISTOT

Tutkimuksen metodologia ja aineiston keruu riippuu tutkimuksen luonteesta ja tavoitteesta. Tutkimusstrategialla tarkoitetaan niitä periaatteellisia keinoja, joilla tutkimus tullaan toteuttamaan. Valitut menetelmät ohjaavat työskentelyä läpi koko tutkimusprosessin, sekä teoreettisella että käytännön tasolla. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tehty tutkimussuunnitelma kiteyttää teoreettisen lähtökohdan, tietyn probleeman olemassaolon ja sen, mitä tutkimuksessa tavoitellaan.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusstrategia on määritelty monin eri tavoin. Yksi määritelmä on se, että tutkimusstrategia on kokonaisuus, joka ohjaa tutkimuksen metodologialta valintaa ja käyttöä toteutusta ohjaavina periaatteina.

Kuvassa 27 on havainnollistettu tutkimuksen menetelmällisten metodien valintatasot suhteessa tutkimusstrategiaan. (Jyväskylän yliopisto, 2015a)



Kuva 27. Tutkimuksen metodiset menetelmät. (Jyväskylän yliopisto, 2015a)

Tämä opinnäytetyö on empiirinen, eli kokemukseen perustuva tutkimus. Empiirisessä tutkimuksessa tutkimustulokset saadaan tekemällä konkreettisia havaintoja tutkimuskohteesta, sekä analysoimalla ja mittaamalla sitä. Empiirisessä tutkimuksessa konkreettinen ja koottu tutkimusaineisto on tutkimuksen keskiössä ja toimii tutkimuksen tekemisen lähtökohtana. (Jyväskylän yliopisto, 2015a)

Osana empiiristä tutkimusta on usein selvitettävä myös filosofisia kysymyksiä. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen taustalla vaikuttavat erilaiset piilevät taustaoletukset, jotka osaltaan määrittelevät tutkimusta tiedostamatta. Tieteenfilosofiassa keskeinen kysymys on se, miten tutkimuskohte syvällisemmin käsitetään. Syvälinen filosofinen pohdinta ohjaa tutkijan ajattelua ja samalla se lisää tietoisuutta erilaisista vaihtoehdoista ja näkemyksistä. (Hirsjärvi ym., 1997, s. 120-122)

Tutkimusstrategiat jaetaan perinteisesti kolmeen ryhmään, joita ovat kokeellinen tutkimus, survey -tutkimus ja tapaustutkimus (case-study). Kokeellisessa tutkimuksessa mitataan tyypillisesti yhden muuttujan vaikutusta toiseen muuttajaan. Survey -tutkimuksessa tietoa kerätään joukolta ihmisiä standardoidussa muodossa. Tapaustutkimuksen, eli case -tutkimuksen määritelmä on yleisesti ottaen väljä. Tyypillisesti tapaustutkimuksessa viitataan tiettyihin tutkimuskohteisiin, joissa yksittäisiä tapauksia pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään niille ominaisessa kontekstissa. Sille on ominaista myös aineiston kerääminen käyttäen useita eri metodeja, kuten eri dokumentteja, haastatteluja ja havainnointia. (Hirsjärvi ym., 1997, s. 125-126; Jyväskylän yliopisto, 2015b)

Tämän tutkimuksen tekemisen lähestymistapana on toimintatutkimus (Action Research), joka on yksilöiden ja ryhmien omaa järjestelmällistä tutkimusta niistä toimenpiteistä, joilla voidaan muuttaa ja kehittää olemassa olevaa käytäntöä tietyssä ympäristössä. Menetelmän avulla voidaan luoda uutta tietoa ja saada aikaan todellista muutosta tiettyä tarkoitusta tai tilannetta varten. (Anttila, n.d.)

Toimintatutkimukselle tyypillistä on spiraalimainen etenemistapa, jossa suunnittelu, havainnointi ja arviointi seuraavat toisiaan. Tämän jälkeen seuraa tutkimusongelman ja tavoitteiden määrittely olemassa olevaan kirjallisuuteen perustuen. Lisäksi tutkimuksessa voidaan tehdä erilaisia kokeiluja ja arvioida niiden toteutumista todellisiin tapahtumiin puuttamalla. Prosessissa suunnittelu ja käytäntöön vieminen vuorottelevat keskenään, ja tutkimus voi tästä syystä olla aikaa vievä. (Ojasalo ym., 2014, s. 60-61)

Tutkimuksen suunnittelussa on tärkeää pohtia sitä, mitkä tutkimukselliset lähestymistavat ja käytettävät metodit antavat parhaiten vastauksia tutkimusongelmiin. Hirsjärven (1997) mukaan kvalitatiivinen (laadullinen) ja kvantitatiivinen (määrällinen) tutkimuksen määrittely ei ole täysin yksiselitteinen. Näitä menetelmiä on määritelty usein kuvaamalla niiden tutkimuskäytänteisiä ja periaatteellisia eroja. Kuitenkin menetelmät usein täydentävät toisiaan esimerkiksi siten, että molempia voidaan käyttää samassa tutkimuksessa peräkkäisinä vaiheina. Kvalitatiivisessa menetelmässä, kuten kvantitatiivisessakin menetelmässä, vastataan johonkin tiettyyn kysymykseen, tutkitaan tiettyä joukkoa tietyssä aikataulussa, kerätään tutkimustulokset, analysoidaan ne ja lopuksi tutkimustulokset esitellään. (Hirsjärvi ym., 1997, s. 126-128; Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 54)

4.2 Aineistonhankintamenetelmät

Tutkimuksen tekovaiheessa tulee siinä käytettävien tiedonkeruumenetelmien olla perusteltuja. Tiedonkeruumenetelmiä ei tulisi valita pohtimatta niiden soveltuvuutta opinnäytetyötä ohjaavan kysymyksen ratkaisemiseksi. (Hirsjärvi ym., 1997 s. 191–192)

Empiirisessä tutkimuksessa on erilaisia tapoja hankkia tutkimusaineistoa. Aineistonhankintamenetelmän valinta riippuu siitä, miten aineistoa on tarkoitus tutkimuksessa hyödyntää. Tietyt menetelmät sopivat tietynlaisiin tutkimusongelmiin. (Jyväskylän yliopisto, 2014)

Kuvassa 29 on havainnollistettu erilaisia aineistonhankintamenetelmiä, joita empiirisessä tutkimuksessa voidaan käyttää.



Kuva 28. Empiirisen tutkimuksen aineistonhankintamenetelmät (Jyväskylän yliopisto, 2014)

Jo valmiina olevia aineistoja voidaan käyttää osana omaa tutkimusta. Silloin kun muiden tutkijoiden omiin tarkoituksiinsa keräämää dataa käytetään, puhutaan sekundaariaineistosta. Aineisto voi olla mm. tekstiä, tilastoja, sanomalehtikirjoituksia tai uutisia. Näiden aineistojen käyttö osana omaa tutkimusta edellyttää, että aineiston soveltuvuus ja aineiston syntyneen konteksti huomioidaan sisällön soveltuvuutta arvioitaessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

Kirjallisuuskatsauksella haetaan useimmiten vastausta johonkin tiettyyn kysymykseen. Se käsittää jonkun tietyn aihepiirin analyttistä tarkastelua. Kirjallisuuskatsauksen tekeminen mahdollistaa tutkijalle kattavan perehtymisen valittuun aiheeseen, keskeisten näkökulmien muodostamisen, tutkimusmenetelmien tekniikoiden tuntemuksen ja keskeisimmät tutkimustulokset. Kirjallisuuskatsauksen tekeminen edellyttää kriittistä tutkimusotetta, jonka tarkoituksena on kyseenalaistaen keskustella aikaisempien tutkimusten kanssa saavuttaakseen omaan tutkimukseensa asetetun tavoitteen. (Hirsjärvi ym., 1997 s. 112-113; Jamk.fi, n.d.)

Kirjallisuuskatsaus muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, jossa kuvaillaan opinnäytetyön käsitteistöä, kartoitetaan mitä valitusta aiheesta jo tiedetään ja analysoidaan, miten oma tekeillä oleva tutkimus suhtautuu jo olemassa oleviin tutkimuksiin. Kirjallisuuskatsauksen tekemisessä on keskeistä valita lopulliseen tutkimukseen se olennainen aineisto, joka liittyy kiinteästi omaan tutkimuskohteeseen. Tämä edellyttää laajaa katsontaa moniin eri lähteisiin ja samalla kriittistä pohdintaa huomioiden erilaisia näkökulmia, tutkimusasetelmia ja tutkimustuloksia, sekä tutkimusmenetelmiä. (Jamk.fi, n.d.; Hirsjärvi ym., 1997, s. 112)

Tässä opinnäytetyössä case -osio toteutettiin sekä kvalitatiivista eli laadullista, että kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää käyttäen. Empiirisen osion tutkimusmateriaali koostui tutkijan tekemien kyselyjen lisäksi organisaation sisäisistä materiaaleista, sekä muusta kirjallisuudesta. Osana tutkimusta toteutettiin myös Uudenmaan ELY-keskuksen johdon tuki -yksikön päällikön ja Uudenmaan ELY-keskuksen liikennevastuualueen kehittämispäällikön haastattelut. Tutkimustulosten analysoinnista on kerrottu tarkemmin alla olevissa kappaleissa.

4.3 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen päätavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä se, että tutkimussuunnitelma on avoin ja se elää tutkimusprosessin mukana. Se ei etsi tilastollisia säännönmukaisuuksia tai keskinäisiä yhteyksiä, ja siksi tutkimuksen aineistona voi olla vain yhden henkilön haastattelu tai yksi tapauskohde. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillinen tunnusmerkki onkin vastaa-jajoukon suhteellisen vähäinen määrä verrattuna kvantitatiivisen eli määrälliseen tutkimukseen. (Hirsjärvi ym., 1997, s. 170; Eskola & Suoranta, 1998)

Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan haastattelu on käsitteenä määritelty tarkoittamaan keskustelua, informaation keräämistä, jolla on tietty päämäärä. Haastattelu sisältää sekä verbaalista, että nonverbaalista viestintää, eli sanojen lisäksi mm. eleiden, ilmeiden ja äänenpainojen tulkintaa. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 42) Haastattelututkimuksessa aineiston havainnointi on intuitiivista, eikä pyrkimyksenä ole löytää aineistoista joitakin tiettyjä ilmiöitä. Toistuva aineiston läpikäynti, havainnointi, ohjaa tutkijaa työssään eteenpäin. Aineiston syvälinen tarkastelu sekä yksin että tutkimusryhmässä vahvistaa tutkijan tekemän analyysin oikeellisuutta ja lisää näin ollen koko tutkimuksen luotettavuutta. (Stevanovic & Lindholm, 2016, s. 320)

Haastattelututkimuksen etuna on se, että suoralla kielellisellä vuorovaikutuksella teemoitettujen kysymysten järjestystä voidaan tarpeen vaatiessa muuttaa ja saatuihin vastauksiin voidaan pyytää tarkentavia tietoja. Haasteena tämän metodin käyttämisessä voidaan nähdä se, että kasvokkain toteutettu haastattelu tuottaa usein sosiaalisesti suotavia vastauksia. Erityiseen asemaan nousee haastattelijan tapa suorittaa itse haastattelu ja tulkitella vastaukset erilaisten merkitysmaailmojen keskellä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, s. 204-208)

Haastattelun laadukkaan toteuttamisen edellytyksenä on huolellisesti suunniteltu runko. Haastattelijalla ohjailee haastattelutilannetta ja motivoi haastateltavaa. Haastattelijan rooliin kuuluu ymmärtää se, että haastat-

telu on luottamuksellinen ja haastatteliija on vaitiolovelvollinen. Haastattelutilanteen alussa edellä mainitut asiat on kerrottava haastateltavalle yksiselitteisesti. Haastattelutilanne lähes poikkeuksetta nauhoitetaan ja siihen tulee pyytää lupa haastateltavalta. Haastattelun jälkeen nauhoitus litteroidaan, eli kirjoitetaan auki joko sanasta sanaan tai väljemmin, riippuen tutkimuksen luonteesta. (Raute, 2014, s. 21)

Tieteellisen tutkimuksen ydinasiana on kerätyn tiedon analysointi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen. Laadullinen analyysi on yleisesti ottaen joustava menetelmä erilaisen kirjallisen aineiston analysointiin. Pyrkimyksenä on tiivistää ja järjestää tutkimusaineisto tiiviiseen muotoon menettämättä kuitenkaan tärkeää informaatiota. Käytännössä aineisto pilkotaan ensin pienempiin osiin, ryhmitellään ja lopuksi järjestetään tieto yhdeksi aineistoksi, jonka pohjalta tutkimustuloksia tulkitaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, luku 4.4). Kvalitatiivisen aineiston analysoinnin yksi keino on laskeminen. Laskemista voidaan käyttää, kun haastateltavien joukko on suppea, ja analyysi voidaan kirjoittaa tekstissä esimerkiksi muotoon ”*kolme kahdeksasta tutkitusta kertoi tietävänsä strategian merkityksen*”. (Hirsjärvi ym., 1997, s. 209; Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 172) Tämän opinnäytetyön kvalitatiivisen kyselytutkimuksen aineisto on analysoitu molemmilla edellä esitetyillä tavoilla, joiden pohjalta on tehty johtopäätökset.

Kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa ja raportoinnissa on huomattava se, että tutkijan omat kokemukset väistämättä vaikuttavat siihen, miten aineistoa tulkitaan. Tyypillisesti kvalitatiivisessa menetelmässä haastatteluihin perustuvaa litteroitua aineistoa on runsaasti, ja vain osa aineiston analyysistä tullaan esittämään lopullisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 192-193) Kvalitatiivisessa analyysissä ei ole tiettyä odotusta tai olettaa lopputuloksen suhteen, vaan tutkimus on uusia näkökulmia avaava oppimiskokemus tutkijalle. (Eskola & Suoranta, 1998)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu se, että aineistoissa esiin tulevat poikkeamat suhteessa tutkijan logiikkaan voivat muuttaa moneenkin kertaan tutkimusprosessin aikana. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus tulee osaltaan siitä, että tutkijan esittämien väitteiden tulee päteä koko aineiston osalta. Toisin sanoen mahdolliset poikkeamat aineistossa on pysyttävä selittämään. (Stevanovic & Lindholm, 2016, s. 376)

Tässä opinnäytetyössä haastattelututkimuksen alkukartoitus eli esihaastattelu toteutettiin lokakuun 2020 aikana. Esihaastattelun kysymykset koskivat Uudenmaan ELY-keskuksen liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualueella vuonna 2016 jalkautettua *liikennestrategiaa 2025*, joka ohjaa tälläkin hetkellä vastualueen toimintaa. Esihaastattelun tarkoituksena oli perehtyä siihen, millaista tietoa henkilöstöltä oli ylimalkaan saatavilla *liikennestrategian 2025* prosessin eri vaiheisiin liittyen. Tutkimustuloksia hyödynnettiin aktiivisesti määrällisen tutkimuksen kysymysten laadinnassa.

Haastattelututkimuksen kohdejoukon valinnassa suositellaan käyttämään joustavaa ja avointa toimintatapaa ja päätöksentekoa. Yksi keino valita haastateltavien joukko, on jako hierarkisen aseman suhteen. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 59) Tämän opinnäytteen esihaastattelussa perusjoukosta valittiin tutkimuksen tarkoitusta parhaiten tukeva otos, joka perustui sekä hierarkiseen asemaan, että organisaation yksikköjako. Valinnan perusteena oli se, että jokaisesta liikennestrategiaa toteuttavasta toimintayksiköstä katsottiin tärkeäksi saada aineistoa asiantuntijatyössä toimivilta henkilöiltä.

Tutkimuksen kattavuuden ja luotettavuuden varmistamiseksi otokseen valittiin myös sellaisia asiantuntijoita, jotka eivät olleet kohdeviraston palveluksessa *liikennestrategia 2025* työstämisen ajanjaksona. Näin voitiin muodostaa käsitys myös siitä, miten systemaattisesti ja pitkäjänteisesti strategiaa on tuotu näkyväksi jalkauttamisvuoden 2016 jälkeen. Tutkimukseen valittu kohdejoukko on esitetty taulukossa neljä (4).

Taulukko 4. Haastateltavien valinta

Hierarkiataso	Yksikkö	Haastatteluja
Asiantuntija	Suunnittelu-yksikkö	3 kpl
	Tienpitö-yksikkö	3 kpl
	Liikennejärjestelmä-yksikkö	3 kpl
	Joukkoliikenneryhmä	2 kpl
	Kunnossapito-yksikkö	3 kpl

Kirjallisia esihaastatteluja toteutettiin yhteensä 14 kappaletta. Kaikille vastaajille (n=14) esitettiin 11 kpl teemakysymyksiä liittyen Uudenmaan ELY-keskuksen *liikennestrategia 2025* strategiaprosessiin. Kysymykset on esitetty liitteessä yksi (1). Tällaisesta menetelmästä, jossa perusjoukosta valitaan otos, jolle esitetään kyselyjä ja haastatteluja, kutsutaan Hirsjärven ja Hurmeen (2000) tulkinnan mukaan surveytyyppiseksi tutkimusotteeksi. Haastateltaville esitetään samat kysymykset samassa muodossa, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei anneta. Aineisto pyritään saamaan standardoituun muotoon, jolloin on mahdollista verrata keskenään esimerkiksi vastausten yhtäläisyyksiä tai eroja. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 58, 72)

Haastattelututkimuksen toteuttamisprosessissa ei käsitelty vastaajien henkilötietoja. Näin ollen haastattelutuloksista ei voida välittömästi tai välillisesti tunnistaa vastauksen antanutta henkilöä. Vastaukset analysoitiin teemakohtaisesti ja käyttäen määrällistä analyysiä. Kvalitatiivisen esihaastattelun vastauksista saadut keskeiset havainnot on esitetty opinnäytteen kappaleessa 5.4.

4.4 Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tavoitteena on saada vastauksista yleistettäviä päätelmiä. (Hirsjärvi ym., 1997, s. 169) Sen tutkimuksen perustana ovat aiemmat tutkimukset ja tietoon perustuvat teoriat tutkittavasta ilmiöstä, sekä tämän ympärille rakentunut käsitteistö ja yleinen olemassaolo. Teoria viittaa todellisuuteen ja mallintaa tutkittavaa ilmiötä todellisuuden kautta. (Erätuuli, Leino & Yli-Luoma, 1994, s. 97)

Kvantitatiivinen tutkimus on menetelmä, joka vastaa kysymyksiin: miten usein, kuinka moni tai kuinka paljon. Tälle tutkimustavalla ominaista on se, että tutkittavaa tietoa käsitellään numeerisesti kuvaillen. Määrällinen tutkimus antaa kuvan mitattavien asioiden muuttujien välisistä eroista tai niiden keskinäisistä suhteista. Muuttujalla tarkoitetaan sitä asiaa, johon määrällisellä tutkimuksella etsitään tietoa. (Vilkka, 2007, s. 13-14)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa koko prosessia ohjaa kuvan 28 mukaisesti tutkimusongelmasta muodostettu tutkimuskysymys. Tutkimuskysymyseen pyritään saamaan vastauksia asettamalla apukysymyksiä, joilla tuotetaan lisäinformaatiota tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Kananen, 2014, s. 142)



Kuva 29. Määrällisen tutkimuksen prosessi. (Kananen, 2014, s. 142)

Tyypillisesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa kerätään vastaustiedot paperiselle tai sähköiselle kyselylomakkeelle. Määrämuotoisen kyselylomakkeen, jossa vastausvaihtoehdot on annettu valmiina, etuna on vastausten yhdenmukaisuus ja nopea käsittely. Tämä menetelmä vähentää myös virheiden määrää vastausten tulkinnessa, koska valmiiksi annetut vaihtoehdot minimoivat epämääräisten tai epätarkkojen vastausten myötä tutkijan omaa tutkimusaineiston tulkintaa. (Holopainen & Pulkinen, 2002, s. 42)

Ennen tutkimusaineiston keräämistä tulee käsitteelliset ja teoreettiset asiat muuttaa arkikieliseksi, eli operationalisoida. Tämän lisäksi aineisto tulee strukturoida, eli vakioida lomakkeen kysymykset siten, että ne voidaan esittää kaikille vastaajille samassa muodossa ja ne ymmärretään samalla tavalla. Jokaiselle tutkittavalle asialle määritellään myös esim. numeroina tai kirjaimina ilmaistu arvo, joka luo perustan tulosten mittaamiseen ja analysointiin. (Vilkka, 2007, s. 14-16) Aineistonkeruu tulisi toteuttaa käytännössä vasta sitten, kun tutkimusongelmaa on osattu riittävästi tarkentaa. Tällä varmistetaan se, että kysymysten asettelussa osataan kysyä juuri oikeat kysymykset ja jättää tutkimuksen kannalta merkityksettömät kysymykset kysymättä. (Valli & Aaltola, 2015, s. 85)

Kysymysten laatimisessa on erittäin merkityksellistä se, että ne osataan muotoilla oikein. Mikäli tutkija ja kohdejoukko eivät ajattele kysymystä samalla tavoin, vääristää se lopulta tutkimustulosta. Kysymyksissä tulee välttää johdattelua, epäselviä sanamuotoja ja monimerkityksellisiä sanoja. Kyselyn laatimisvaiheessa tulee huomioida se, että kysytään tutkimuksen kannalta olennaisia asioita ja yhdessä kysymyksessä vain yhtä aihealuetta kerrallaan. Kontrollikysymysten avulla voidaan vielä varmistaa vastausten luotettavuus. (Holopainen & Pulkkinen, 2002, s. 43; Valli & Aaltola, 2015, s. 85)

Kvantitatiivinen tutkimus voidaan toteuttaa vain harvoin koko perusjoukolle (esim. kaikki suomalaiset miehet), ja siksi tutkijan on valittava perusjoukkoa edustava otos omaan tutkimukseensa. Otanta voidaan tehdä satunnaisesti tai systemaattisesti valitsemalla, ja otoksen kokoon vaikuttavat mm. tutkimuksen lopullinen tavoite ja sisältö. (Hirsjärvi ym., 1997, s. 168-169)

Kvantitatiivisen aineiston analyysi perustuu tutkimustulosten tulkintaan ja kuvaamiseen erilaisin tunnusluvuin. Tunnuslukujen esittäminen taulukoin ja graafein antaa hyvän yleiskuvan tutkimuksen muuttujan, eli mitattavan kohteen, arvojen vaihtelusta eli jakaumasta. Tunnuslukujen määrittelyssä on tärkeää valita oikea tunnusluku ja tehdä tunnuslukujen perusteella kriittistä pohdintaa. Tutkimuksen tuloksen luotettavuuden näkökulmasta on myös muistettava, että yksi tunnusluku kuvaa aineistoa vain yhdeltä kannalta. Siksi onkin perusteltua tutkia aineistoa useamman tunnusluvun kautta ja tehdä niiden pohjalta luotettavimmat johtopäätökset. (Holopainen & Pulkkinen, 2002, s. 78; Tilastokeskus, n.d.)

Tämän opinnäytetyön kvantitatiivinen tutkimus tehtiin hyödyntäen kvantitatiivisen kyselytutkimuksen aineistoa. Kvantitatiivinen kysely toteutettiin anonyymisti 12.–19.11.2020 ja sen toteuttamisessa käytettiin kysely- ja raportointityökalu Webropolia. Otoksen perusjoukon muodostivat taulukon viisi (5) mukaisesti kaikki Uudenmaan ELY-keskuksen liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualueen yksiköiden, sekä Uudenmaan ELY-keskuksen liikennestrategiaa toteuttavat Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen yksiköiden asiantuntijatehtävissä toimivat työntekijät, joita oli yhteensä 63 kappaletta. Vastauksia saatiin 28 kpl, jolloin kyselyn kokonaisvastausprosentti oli 44 %.

Taulukko 5. Perusjoukko ja saatujen vastausten määrä yksiköittäin

ELY-keskus	Vastuualue	Yksikkö	Kohde- joukko	Vastausten määrä	Vastaus- prosentti (%)
Uudenmaan ELY-keskus	Liikenne -ja infrastruktuuri	Liikennejärjestelmäyksikkö	20	12	60 %
		Suunnitteluysikkö	14	7	50 %
		Tienpitoyksikkö	10	5	50 %
Kaakkois-Suomen ELY-keskus	Eteläinen hankinta-alue	Investointiyksikkö	9	2	22 %
		Kunnossapitoyksikkö	10	2	20 %
		Yhteensä	63	28	44 %

Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa laajalti henkilöstön näkemyksiä ja toiveita liikennestrategian päivittämiseen liittyen, sekä käyttää saatuja tutkimustuloksia strategiatyön kehittämiseksi. Kohdeorganisaation johtoportaan toiveesta kyselyssä selvitettiin myös henkilöstön ajatuksia ylätason ohjaaviin tahoihin, strategioihin ja toimintatapoihin liittyen. Aineiston kerääminen toteutettiin yksikkökohtaisesti, jotta saatuja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää tarvittaessa kohdennetummin.

Tutkimusaineiston analyysissä on käytetty mm. keskilukua, moodia, joka kertoo luokitteluasteikon yleisimmän mielipiteen. Tunnuslukujen perusteella on tehty johtopäätökset. Tutkimustyössä ei kuitenkaan riitä pelkkä tulosten analysointi, vaan tutkijan tulisi laatia synteesi, joka kiteyttää kootusti pääasiat ja antaa vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Keskeinen pohdinnan aihe on myös tutkimustulosten merkitys sekä tutkimusalueella, että laajemmin. (Hirsjärvi ym. 1997, s. 214-215; Holopainen & Pulkinen, 2002, s. 78)

4.5 Tutkimuksen eettisyys

Osana tieteellistä tutkimusta on tärkeää pohtia myös eettisiä kysymyksiä. Tieteen merkitys yhteiskunnassa ja erityisesti nykyaikaisen hyvinvointivaltion synnyssä on ollut merkittävä. Tästä syystä tieteellinen tutkimus on myös saanut laajalti tunnustusta. (Hirsjärvi ym., 1997, s. 25)

Hirsjärvi ym. (1997) kiteyttää eettisen tutkimuksen kolmeen osa-alueeseen, joita ovat: tutkimusaiheen valinta, tutkimuksen kohteena olevien yksilöiden kohtelu, ja epärehellisyyden välttäminen.

Eettisesti valitun tutkimusaiheen tunnusmerkkinä on yhteiskunnallisesti vaikuttavan aiheen valinta sen sijaan, että tutkija valitsisi helposti toteutettavan, mutta melko merkityksettömän aiheen. (Hirsjärvi ym., 1997, s. 26) Tämän opinnäytetyön aiheen valinta tapahtui vahvassa yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa. Aiheen valinnassa korostui se, että valtionhallinnon toimijoilta edellytetään yhteiskunnallisesti vaikuttavaa toimintaa, mutta sen saavuttamisessa on omanlaisiaan haasteita erityislaatuisen toimintaympäristön takia. Aihe koettiin merkittäväksi, ei pelkästään kohdeorganisaation, vaan myös yleisellä tasolla.

Tutkimuseettisesti merkittävää on myös tutkimuksen kohteena olevien yksilöiden asianmukainen kohtelu ja tämä korostuu erityisesti tiedonhankinnan menettelytavoissa. Kohdehenkilöiltä tulee olla suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Lisäksi tulee olla riittävä perehtyneisyys siihen, mitä tutkimuksen kuluessa tulee tapahtumaan. Tärkeää on myös varmistaa henkilöiden anonyymius, luottamuksellisuus ja aineiston asiallinen käsittely. (Hirsjärvi ym., 1997, s. 26-27)

Tämän opinnäytetyön kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyydettiin ennen kyselyn lähettämistä henkilökohtaisesti suostumus osallistua kyselyyn. Samassa yhteydessä kerrottiin, että ainoastaan tutkija saa tietää vastaajien henkilöllisyyden. Saatu aineisto käsiteltiin siten, että kaikki vastaajan tiedot poistettiin, jonka jälkeen vastauksia käsiteltiin anonymisti. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysely toteutettiin Webropol -ohjelmalla anonymisti siten, että edes tutkija ei tiennyt vastaajista muuta kuin kunkin vastaajan työskentely-yksikön. Molemmissa kyselyissä kohdejoukolle kerrottiin, miksi kysely toteutetaan, miten prosessi etenee ja miten saatuja tietoja tullaan hyödyntämään. Tutkimuksessa haastateltiin vielä erikseen kahta henkilöä kohdeorganisaatiosta. Heidän osaltaan on varmistettu ennen opinnäytetyön julkaisua, että asiasisältö on virheetön ja heidän nimensä on luvallista käyttää opinnäytetyössä. Haastateltavien tiedot on myös merkitty asianmukaisesti lähdeluetteloon.

Tieteellisen tutkimuksen eettisessä toteuttamisessa on keskeistä epärehellisuuden välttäminen kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tiedevilpin tekemisellä tarkoitetaan yleensä plagiointia eli tieteellistä varkautta, tieteellistä väärentämistä, manipulointia tai harhaanjohtavaa tutkimustuloksen raportointia. Edellä mainittujen vilppien välttämiseksi tieteellisen tutkimuksen tulee sisältää tarkka selvitys käytetyistä tutkimusmenetelmistä, tekstissä on oltava lähdeviittaukset ja tutkimustuloksia on pohdittava kriittisesti. (Hirsjärvi ym., 1997, s. 27-28, 110-111) Tämä opinnäytetyö on toteutettu kautta linjan edellä mainittuja eettisiä periaatteita noudattaen.

Tieteellisen tutkimuksen validiteetti kertoo sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Hyvän validiteetin omaavassa tutkimuksessa tutkimusote ja tutkimusmenetelmät vastaavat tutkittavaa ilmiötä. Myös tutkimuksen kohderyhmä on oikein valittu ja tutkimuksessa on osattu kysyä oikeat kysymykset, joiden perusteella on saatu luotettavat tutkimustulokset ja tehty oikeat johtopäätökset. Kvalitatiivisen tutkimuksen validiteetin arviointi ei kuitenkaan ole täysin yksiselitteistä, koska kvalitatiivinen tutkimus ei tavoittele vain yhtä totuutta. Tästä syystä validi tutkimus on yleisesti sellainen, joka on vakuuttava ja uskottava, ja kohdistuu siihen, mihin sen on tarkoituskin kohdistua. (Jyväskylän yliopisto, 2009; KvaliMOTV, n.d.)

Tutkimuksen reliabiliteetilla arvioidaan sitä, miten luotettavasti muuttujaa on tutkimuksessa mitattu. Jos samanlaisesta tai samantapaisesta aineistosta saadaan eri mittauskerroilla yhtenäiset tulokset, voidaan tutkimuksen reliabiliteetin katsoa olevan suuri. Yleisesti reliabiliteetti käsitetään mittausvirheettömyytenä. Reliabiliteetin ja validiteetin keskinäistä suhdetta tarkastellessa voidaan todeta, että mitä alhaisempi tutkimuksen reliabiliteetti on, niin sitä alhaisempi on myös validiteetti. Toisaalta mittauksesta voidaan saada varsin reliabeleja tuloksia, mutta tutkimuksessa on

voitu jo lähtökohtaisesti mitata väärää asiaa. (Nummenmaa, Holopainen, & Pulkkinen, 2019, s. 18, 20; KvaliMOTV, n.d.).

5 CASE: UUDENMAAN ELY-KESKUKSEN LIIKENNE- JA INFRASTRUKTUURI -VASTUUALUE

Kohdeorganisaationa on liikenne- ja viestintäministeriön (LVM) hallinnonalalla toimiva Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY-keskus) liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualue, jonka strategiatyötä ohjaa vahvasti hallituskausittain tehtävä koko Uudenmaan ELY-keskuksen strategia, eli ns. ELY-strategia, sekä laajalti muut ohjaavat tahot (esim. ministeriö) asiakirjoineen. Uudenmaan ELY-keskuksessa, joka sisältää elinkeino-, liikenne-, ja ympäristö -vastuualueet, työskentelee kokonaisuudessaan noin 350 henkilöä. ELY-keskuksen strategia (ELY-strategia) pohjautuu valtion aluehallinnon yhteiseen, vuosille 2020-2023 laadittuun strategia-asiakirjaan, jonka pohjalta ELY-strategiat ja ELY-tulosopimukset laaditaan. (Kojo, 2020) ELY-strategia puolestaan ohjaa elinkeino-, liikenne- ja ympäristö -vastuualueiden omia strategioita tai toimeenpanosuunnitelmia.

Työelämä tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja siihen, miten uusi Uudenmaan ELY-keskuksen liikennestrategia saadaan jalkautettua organisaatioon siten, että se ohjaa käytännön työtä ruohonjuuritasolla ja mahdollistaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisen parhaalla mahdollisella tavalla. Keskeisenä aihiona opinnäytetyössä on myös organisaation toimiminen valtionhallinnon toimintaympäristössä ja sen vaikutukset, joita on analysoitu seuraavassa kappaleessa.

5.1 Toimintaympäristön vaikutusten pohdinta

Tämä kappale sisältää tutkijan omaa pohdintaa, joka perustuu tutkimusaineiston lisäksi omiin kokemuksiin ja havaintoihin. Keskeinen teema on valtionhallinnon toimintaympäristö ja sen vaikutukset strategiatyöhön sekä yleisellä tasolla että kohdeorganisaatiossa, Uudenmaan ELY-keskuksen liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualueella.

Valtionhallinnon rakenne on muuttunut jokseenkin vähän viimeisen vuosisadan aikana. Tämän lisäksi poliittinen ohjaus ja jopa sata (100) eri virastoa, joilla on toisistaan poikkeavia viranomaistehtäviä, asettavat haasteita yhteisten strategisten ylätasojen tavoitteiden asettamiselle. Valtionhallinnossa on kuitenkin systemaattisesti toteutettu erilaisia rakenteellisia uudistuksia, erityisesti virastotasolla. Uudistusten pyrkimyksenä on ollut mm. toimintojen selkeyttäminen ja tehostaminen, päällekkäisyyksien poistaminen, sekä kestävä uudistumisen varmistaminen. Valtion aluehallinnossa,

johon Uudenmaan ELY-keskus kuuluu, toteutettiin vuonna 2010 laaja rakenteellinen kokonaisuudistus. (Valtiovarainministeriö, n.d.c) Vähitellen erilaisten uudistusten myötä voi tapahtua myös virastokohtaista toimintatapojen ja rakenteiden uudistumista, joka osaltaan edesauttaa strategia-työskentelyä.

Valtionhallinnon toimijoille on suositeltu ns. kokonaisarkkitehtuurin tekemistä, jossa kuvataan visuaalisesti organisaation tai sen osien kokonaisuutta. Sen avulla voidaan helpommin määritellä yhteiset tavoitteet strategiatyössä ja toteuttaa muutos hallitusti. Kokonaisarkkitehtuurin olemassaolo on hyödyllistä, mutta sen laatiminen ja ylläpito vaatii paljon resursseja. Kohdeorganisaatiossa kokonaisarkkitehtuurin laatimisen sijasta olisi tarkoituksenmukaisempaa panostaa johtamisjärjestelmän tarkempaan kuvaukseen. Kun johtamisjärjestelmä kuvataan henkilöstölle tarkasti, avoimesti ja yksiselitteisesti, saadaan aikaan strategiatyötä tukeva, toimiva kokonaisuus ja tehokas tiedon kulku läpi organisaation.

Valtion virastoilla on velvoite raportoida tulossopimuksessa määritetyt tulostavoitteet toimintaa ohjaavalle virastolle tai viraston hallinnonalan ministeriöön. Uudenmaan ELY-keskuksen liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualue raportoi tulossopimuksen mukaisesti tulostavoitteista työ- ja elinkeinoministeriöön, sekä väyläviraston kautta liikenne- ja viestintäministeriöön. Myös omia, virastotason strategioita on mahdollista laatia, eikä näistä ole raportointivelvoitetta ohjaaville tahoille. Liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualueella on katsottu tarpeelliseksi laatia oma liikennestrategia, joka kirkastaa strategiaa omaan toimintayksikköön ja sen työntekijöille. Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että henkilöstö pitää omaa liikennestrategiaa melko tärkeänä omaa työtä ohjaavana elementtinä.

Opinnäytetyön tutkimusaineistoon perustuen johtamisen tavat eivät ole kehittyneet valtionhallinnossa toimintaympäristön muutosten mukaisesti, vaan edelleen vallalla on perinteinen substanssijohtaminen, jossa modernit johtamisopit ja johtamisosaaminen ovat jokseenkin puutteellisia. Uudenmaan ELY-keskuksessa johtamista seurataan, arvioidaan ja kehitetään aktiivisesti. Vuosittain toteutettavan henkilöstön työtyytyväisyys -kyselyn lisäksi kohdeorganisaatiossa toteutetaan aika ajoin esimerkiksi 360 esimiesarviointia, jonka tarkoituksena on objektiiviseen arvioon perustuen tunnistaa esimiesten kehityskohteet ja edistää johtamisosaamista. Keskeinen haaste tulevaisuuden johtamistyössä on kuitenkin strategisen ja operatiivisen johtamisen yhteensovittaminen ja kehittäminen.

Strategiatyössä on monia eri vaiheita, joihin tulisi kiinnittää huomiota. Strategisen ajattelun vahvistamiseksi on keskeistä osallistaa henkilöstöä strategiatyöhön mahdollisimman laajalti heti alusta asti. Myös viestintätapoihin ja -menetelmiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Läpi strategia-

työn tulee käyttää arkikielisiä termejä ja ilmauksia, ja tätä kautta mahdollistaa strategian ymmärtäminen koko henkilöstön osalta. Opinnäytetyössä toteutettujen kyselyjen johtopäätöksenä muodostui käsitys siitä, että aikaisemman *liikennestrategian 2025* jalkauttaminen ei ole onnistunut suunnitellusti. Henkilöstölle oli jokseenkin epäselvää se, miten jalkauttamista on käytännössä tehty tai pidetty yllä.

Strategiatyössä asetettujen tavoitteiden systemaattinen seuranta on myös tärkeässä roolissa. Mittareiden valinnassa tai luomisessa on keskeistä mitata toiminnan kannalta oikeita asioita, eikä mitata strategiaa vain mittamisen vuoksi. Mittareiden seuranta on osa johtamistyötä ja sen avulla voidaan ohjata organisaation toimintaa jatkuvasti oikeaan suuntaan, kohti strategisia osatavoitteita ja lopullisia tavoitteita.

Sekä strategisten tavoitteiden, että mittareiden laatimisessa tulisi huomioida menneen ajanjakson lisäksi myös tulevaisuusnäkökulma. Kohdeorganisaation oman toiminnan peilaamiseen suhteessa toimintaympäristöön on olemassa sopivia, julkishallintoonkin sovellettavia työkaluja, kuten PESTE ja SWOT. Kohdeorganisaatiossa työkalut voivat osaltaan ohjata strategista keskustelua ja strategian ymmärtämistä, sekä tuoda esiin organisaation vahvuuksia ja kehittämiskohteita suhteessa strategisiin tavoitteisiin. Tärkeää on kuitenkin muistaa se, että ajattelu ohjaa toimintaa työkalujen sijasta, eikä ole tarkoituksenmukaista käyttää liikaa resursseja tietyn työkalun käyttöönottoon vaan asioita voidaan myös yksinkertaistaa.

Valtionhallinnon toiminnassa on keskeistä ymmärtää se, että koko toiminta-ajatus poikkeaa perinteisestä liiketoiminta-ajatuksesta. Valtionhallinnon toiminnan lähtökohtana on saavuttaa kestävien ratkaisujen kautta yhteiskunnallista vaikuttavuutta, joka on myös määritelty valtionhallinnon toimintaa ohjaavan tulosprisman ylätavoitteeksi. Toiminnan rahoittaminen valtion myöntämällä, usein niukoilla määrärahoilla, asettaa myös oman haasteensa valtionhallinnon virastojen toimintaan.

5.2 ELY-keskuksen strategiakonaisuus

Peruslähtökohtana valtionhallinnon strategiatyössä on se, että ministeriöt antavat virastoille strategisen tason tavoitteet, ja virastot löytävät itse keinot näihin tavoitteisiin pääsemiseksi.

Strategialle ei laadita erillistä toimeenpanosuunnitelmaa ylätasolta, vaan kunkin viraston oma tulossopimus toimii tässä roolissa asettaen ja tarkentamalla tavoitteita toiminnalliselle tasolle asti kuvan 30 mukaisesti.



Kuva 30. Strategian toimeenpano ja jalkauttaminen teoriassa (2020-2023 strategia -Aluehallinto – ELY-keskukset, 2020)

Koko Uudenmaan ELY-keskusta koskeva strategia-asiakirja (ns. ELY -strategia) pitää sisällään kaikki vastuualueet: elinkeino, liikenne ja ympäristö. Se on valmistunut vuoden 2020 alussa ja jalkauttamisprosessi on parhaillaan käynnissä. Uudenmaan ELY-keskuksen strategian taustalla vaikuttavat monet eri asiakirjat ja ohjaavat tahot kuvan 31 mukaisesti. (Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, 2020a)



Kuva 31. Strategian ja muiden asiakirjojen välinen suhde. (Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, 2020a)

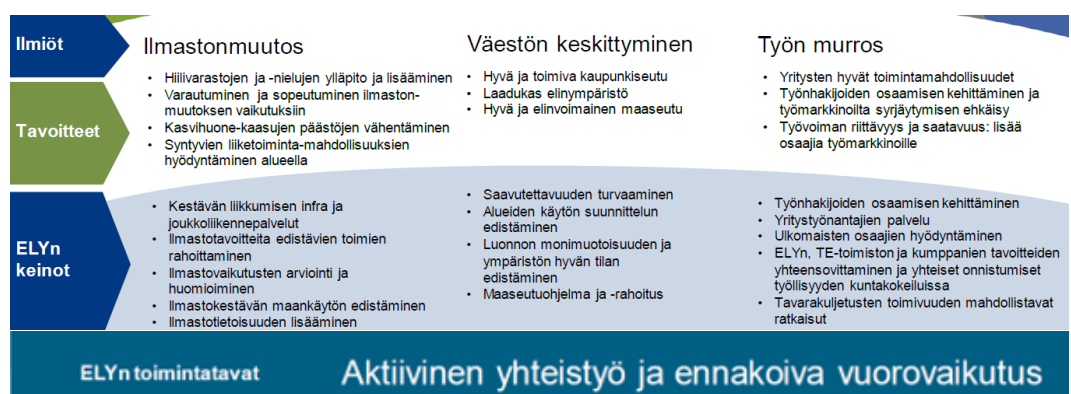
Alkuvuonna 2020 julkaistua, koko Uudenmaan ELY-keskuksen strategia-prosessia koordinoi Uudenmaan ELY-keskuksen johdon tuki -yksikkö vahvassa ELY-keskuksen johdon ohjauksessa. Oman toimialan mukaisen strategian tekeminen on koettu tärkeäksi siitä huolimatta, että useiden ohjaavien asiakirjojen vuoksi liikkumatila on rajallinen ja toiminnan lakisääteisyys osaltaan rajoittaa strategian määrittelyä. Yksi keskeinen lisähaaste

ELY-keskuksen strategiatyössä on se, että toimintaa ohjaa jopa kahdeksan (8) eri ministeriötä tai keskusvirastoa. (Pesola, 2020b)

Uudenmaan ELY-keskuksen johdon tuki -yksikön päällikkö Jaakko Pesolan (haastattelu 4.8.2020) mukaan ELY-strategia sisältää pitkän aikavälin strategiset linjaukset, jotka perustuvat strategiatyössä tunnistettuihin globaaleihin megatrendeihin. Lisäksi ELY strategiaan ovat vaikuttaneet sekä valtakunnalliset, että Uudenmaan alueen eri ilmiöt. Strategia 2020-2023 sisältää niitä asioita, jotka ovat tärkeimpiä Uudenmaan ELY-keskuksen toiminta-alueen toimintaympäristön, eri toimijoiden ja asiakkaiden kannalta. Osana strategiatyötä seurataan aktiivisesti toimintaympäristön kehitystä. Kehityssuuntien tarkastelussa keskeinen dokumentti on Uudenmaan liiton julkaisema, vuoteen 2050 ulottuva tulevaisuustarkastelu. Se sisältää maakunnan toimintaympäristön skenaarioihin pohjautuvia mahdollisia tulevaisuuksia, joita voidaan strategiatyössä hyödyntää. (Uudenmaan liitto, 2020)

ELY-strategia käsittää ylätason tavoitteet, ja se ohjaa kaikkien vastuualueiden (elinkeino-, liikenne- ja ympäristö) strategista suunnittelua. ELY-keskuksen yhteisellä strategialla on tehty omalle henkilöstölle näkyväksi se, että vaikka eri vastuualueiden lakisääteiset tehtävät poikkeavatkin toisistaan, niin strategian mukaisiin ylätason tavoitteisiin on yhteisesti sitouduttu ja ne ovat saavutettavissa. (Pesola, haastattelu 4.8.2020)

ELY-strategiassa on ollut keskeistä asettaa konkreettisia tavoitteita ja määrittellä se, miten strategian toimeenpano juuri tällä toimialueella voidaan tehdä. Kuvan 32 mukaisesti ELY-strategiassa on määritetty tulevaisuustarkastelun pohjalta kolme megatrendeihin perustuvaa kärki-ilmiötä, joita ovat ilmastonmuutos, väestön keskittyminen ja työn murros. Tavoitteissa pohditaan näihin ilmiöihin suhtautumista ja tavoitetilaa ilmiön toteutuessa. Keinojen avulla konkretisoidaan puolestaan sitä, mitä tavoitteiden edistämiseksi voidaan Uudenmaan ELY-keskuksessa tehdä. (Pesola, 2020b)



Kuva 32. ELY-Strategiassa määritetyt ilmiöt, tavoitteet ja keinot (Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, 2020a)

Tätä ELY-strategian yhteydessä laadittua strategiakarttaa voidaan hyödyntää liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualuetasolla oman liikennestrategian työstämisessä.

ELY-strategiaa käsitellään säännöllisesti koko hallituskauden ajan neljä (4) kertaa vuodessa pidettävillä strategiapäivillä. Strategiapäivien kokoonpanossa on Uudenmaan ELY-keskuksen ja kaikkien vastuualueiden johto, sekä päälliköt. Lisäksi kokoonpanoon kuuluu strategiatiimiin nimetyt asiantuntijatyössä toimivat henkilöstön jäsenet kaikilta kolmelta (3) vastuualueelta. Strategiapäivien yhtenä tavoitteena on organisaation johdon päättämien strategisten painotusten valuttaminen lähemmäs toimeenpanoa, eli niin sanottuun konkreettisten keinojen käyttämisen tasoon. (Pesola, haastattelu 3.11.2020)

Strategiapäivien sisältö on jaettu neljään teemaan, joista kutakin teemaa käsitellään yhdessä kokouksessa. Teemoiksi on valittu ELY-strategiassa määritellyt kolme kärki-ilmiötä, joita ovat ilmastonmuutos, väestön keskittyminen ja työn murros. Neljäntenä teemana on toimintatapaa kuvaava ”aktiivinen yhteistyö ja ennakoiva vuorovaikutus”. Strategiapäivät pitävät sisällään kunkin teeman mukaisia luentoja, hissi puheita ja keskustelua. (Pesola, haastattelu 3.11.2020)

Uudenmaan ELY-keskuksen johdon tuki -yksikön päällikkö Jaakko Pesolan (haastattelu 3.11.2020) mukaan koko Uudenmaan ELY-keskuksen strategiaan liittyvät aiheet ja toimeenpanoasiat on tarkoitettu vietäväksi strategiapäiviltä vastuualueen johdon ja yksiköiden päälliköiden toimesta tiedoksi ja jatkoprosessointiin oman vastuualueen henkilöstölle. Organisaation ylätasolla keinoja ELY-strategian valuttamiseen ei ole erikseen määritely, vaan jokainen vastuualue toimii itsenäisesti parhaaksi näkemällään tavalla.

Uudenmaan ELY-keskuksen strategian toteutumisen seurantamittaristoa ei ole katsottu tarpeelliseksi laatia erikseen, vaan strategian toteutumista seurataan valmiiksi asetetuin, tulossopimuksessa määritellyin seurantamittarein. ELY-keskuksen ylätasolla ei seurata vastuualueiden strategian toteutumista alhaalta ylöspäin. Näin ollen organisaatiossa ei voida tarkalleen tietää, miten hyvin ELY-strategia todellisuudessa on jalkautettu elinkeino-, liikenne- ja ympäristö -vastuualueille. Johdon tuki -yksikön päällikkö Jaakko Pesolan mukaan (Pesola, haastattelu 3.11.2020) organisaatiokulttuuri ja sen merkitys määrittelee pitkälti strategiaan osallistamisen tason ja toimeenpanon vastuualueilla.

5.2.1 Liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualueen liikennestrategia

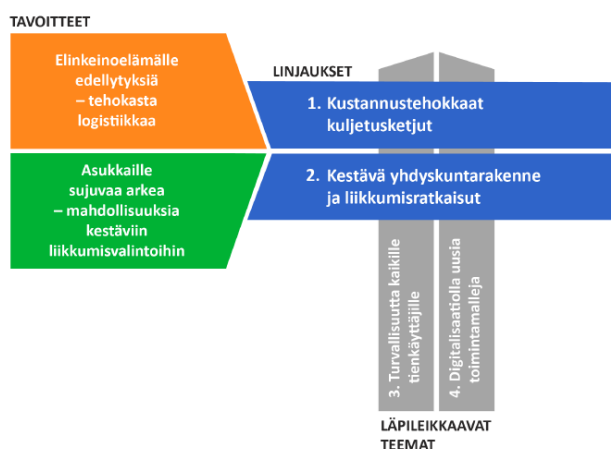
ELY-strategian ylätasoin linjausten lisäksi liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualueella on katsottu tarpeelliseksi laatia myös oman vastuualueen liikennestrategia, jonka avulla liikennetoimialaa saadaan integroitua paremmin alueellisesti. Sen avulla voidaan myös määritellä tarkemmalla tasolla

nimenomaan liikenne- ja infrastruktuuri -vastualueen tavoitteet. Liikennestrategiassa on valuttu koko hallinnonalalla määritellyt ylätasoinen tavoitteet alemmalle tasolle ohjaamaan käytännön työtä, tuoden näkyväksi erityisesti liikenteen näkökulmasta keskeisiä asioita. Uudenmaan ELY-keskuksen liikennestrategia ohjaa oman organisaation lisäksi Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen kunnossapito- ja investointiyksikön toimintaa.

Uudenmaan ELY-keskuksen liikennestrategiaa ohjaa ELY-strategian ja ELY-tulosopimuksen lisäksi mm. 12 -vuotinen valtakunnallinen liikennejärjestelmäsuunnitelma, joka on ensimmäinen laatuaan. (Liikenne- ja viestintäministeriö, 2020) Lisäksi liikennestrategian taustalla on vaikuttamassa mm. maakuntastrategiat, alueelliset- ja maakunnalliset liikennejärjestelmäsuunnitelmat sekä liikenne- ja viestintäministeriön (LVM) ja Väyläviraston tienpidon linjaukset, sekä Traficomlin linjaukset joukkoliikenteen järjestämisestä koskien.

Uudenmaan ELY-keskuksen liikenne- ja infrastruktuuri -vastualueella on tehty liikennestrategia tai sitä vastaava strategia aina hallituskausittain vuodesta 2010 alkaen. Strategiaprosessin solmukohdiksi on kokemuksiin perustuen arvioitu strategian jalkauttamisen vaikeus osaksi organisaation perustyötä, sekä strategian jatkuvuuden varmistaminen. Erityisesti näihin ongelmakohtiin toivotaan löytyvän tämän opinnäytetyön avulla tehokkaita välineitä ja toimintatapoja.

Tällä hetkellä vastualueen toimintaa ohjaa vuonna 2015 laadittu ja alkuvuonna 2016 julkaistu *liikennestrategia 2025*. Sen keskeisinä tavoitteina on luoda hyvät edellytykset elinkeinoelämälle ja sujuvaa arkea asukkaille. Toimintaa ohjaavina ja tavoitteiden saavuttamisen mahdollistavina asioina on kustannustehokkaat kuljetukset yhdessä kestävästä yhdyskuntarakenteesta ja liikkumisratkaisujen kanssa. Läpileikkaavina teemoina on turvallisuuden varmistaminen kaikille tienkäyttäjille ja digitalisaation tuomat mahdollisuudet. Tämä kokonaisuus on esitetty alla olevassa kuvassa 33.



Kuva 33. *Liikennestrategia 2025*:n päätavoitteet ja keskeiset toimintaa ohjaavat linjaukset.

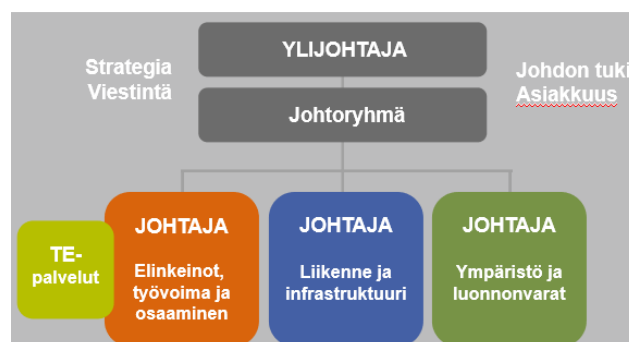
Liikennestrategia 2025 on keskeinen pohjadokumentti uuden liikennestrategian sisällön tuottamisessa. Uuden liikennestrategian työstäminen on aloitettu kohdeorganisaatiossa syksyllä 2020 ja tavoitteena on saada uusi liikennestrategia jalkautettua henkilöstölle vuoden 2021 alkupuolella. Tämän jälkeen strategian toteutumista seurataan vastuualueella erikseen määritellyin seurantamenetelmin.

Tässä opinnäytetyössä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi on toteutettu kohdeorganisaation henkilöstölle sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen kysely, jonka avulla on kartoitettu henkilöstön kokemuksia ja mielipiteitä ELY-strategiaan, liikennestrategiaan ja muihin strategiatyöhön liittyviin asioihin liittyen.

5.3 Kohdeorganisaation johtamisjärjestelmän kuvaus

ELY-keskuksen toimivalta ja toimialue on säädetty elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista annetussa valtioneuvoston asetuksessa 1373/2018, joka perustuu vuonna 2009 annettuun lakiin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista (897/2009). (Finlex, 2018)

Edellä mainittuun säädösperustaan pohjaten vuonna 2019 on laadittu Uudenmaan ELY-keskuksen työjärjestys. Työjärjestys sisältää kuvaukset mm. Uudenmaan ELY-keskuksen vastuualueiden tehtävistä ja käytössä olevasta johtamisjärjestelmästä. Johtamisjärjestelmän mukaisesti Uudenmaan ELY-keskusta johtaa ylijohdaja ja vastuualueita (elinkeino-, liikenne- ja ympäristö) kunkin vastuualueen johtaja kuvan 34 mukaisesti. Johtamisessa toteutetaan Uudenmaan ELY-keskuksen arvoja ja strategiaa. (Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, 2019a)



Kuva 34. Uudenmaan ELY-keskuksen organisaatio (Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, n.d.)

Uudenmaan ELY-keskukselle on asetettu johtoryhmä, jonka jäseniä ovat muun muassa vastuualueiden johtajat. Johtoryhmän tehtävänä on toimia johdon tukena päätöksenteossa, käsitellä strategisten tavoitteiden asettamista ja seurantaa, sekä käsitellä ELY-keskuksen työjärjestystä. Vastuualueiden johtajat kuuluvat myös työvaliokuntaan, jossa osaltaan käsitellään

strategisten asioiden valmistelua. ELY-keskukseen on perustettu ylijoh-tajan päätösvallassa myös yhteisiä, vastuualueet ylittäviä tiimejä. Yksi tällai-nen tiimi on strategiatiimi, jossa on edustus myös liikenne- ja infrastruk-tuuri -vastuualueelta. (Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökes-kus, 2019a)

Uudenmaan ELY-keskuksen liikenne- ja infrastrukturi -vastuualueella on oma johtamisjärjestelmänsä, joka täydentää Uudenmaan ELY-keskuksen johtamisjärjestelmää. Johtamista kuvataan vastuualueen omassa työjär-jestyksessä. Työjärjestyksen mukaan vastuualuetta johtaa vastuualueen johtaja, jolla on asioiden ylin ratkaisuvallta. Vastuualueelle on nimetty oma johtoryhmä tukemaan johtamistyötä. Johtoryhmässä määritellään tär-keimmät vastuualueen toimintaa ohjaavat linjaukset ja käsitellään mm. työjärjestyksestä, resursseista, toimintojen kehittämistä ja strategista suunnit-telua. Johtoryhmän lisäksi vastuualueella toimii johtotiimi, jossa linjataan muun tyyppisiä asioita ja käsitellään ajankohtaisia teemoja. (Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, 2019b)

Liikenne- ja infrastrukturi -vastuualueen työjärjestyksessä on kuvattu vas-tuualueen yksiköt, joita ovat suunnitteluosasto, liikennejärjestelmäyksikkö ja tienpitoyksikkö. Osana liikennejärjestelmäyksikköä toimii lisäksi joukkoliikenneryhmä. (Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökes-kus, 2019b) Lisäksi organisaatiossa toimii Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen alaisuuteen kuuluvat investointiyksikkö ja kunnossapitoyksikkö, jotka toi-minnassaan vastaavat Uudenmaan ELY-keskuksen Liikenne- ja infrastruk-tuuri -vastuualueen liikennestrategian toteutumisesta. Yhteensä edellä mainituissa yksiköissä työskentelee noin 65 henkilöä.

Liikenne- ja infrastrukturi -vastuualueen työjärjestyksessä on asetettu yk-siköiden lisäksi vastuualueen tiimit. Tiimien asettamispäätös on päivitetty kesällä 2020 ja se on voimassa toistaiseksi. Päätöksen mukaan tiimejä on kaikkiaan 11 kpl ja kullekin tiimille on asettamispäätöksessä määritelty kes-keiset tehtävät ja tiimin jäsenet. (Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ym-päristökeskus, 2020b)

Vaikka edellä mainituissa asiakirjoissa kuvataan tarkasti esim. tiimien ko-koonpanot, niin työjärjestys tai tiimien asettamispäätös ei kuvaa johtamis-järjestelmää tarkemmalla tasolla. Esimerkiksi toiminnan kannalta varsin olennaista tietoa kokouskäytännöistä, valtuuksista tai päätöksentekopro-sessista ei ole selkeästi löydettävissä.

5.4 Kvalitatiivisen tutkimuksen tausta ja tulokset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten kohdeorganisaation, Uudenmaan ELY-keskuksen liikenne- ja infrastrukturi -vastuualueen uusi liikennestrategia saadaan jalkautettua organisaatioon siten, että se ohjaa käytännön työtä ruohonjuuritasolla. Kyseessä oli tapaustutkimus (case),

jonka tarkoituksena oli saada yksilöityä ja intensiivistä tutkimustietoa nimenomaan edellä mainittuun tutkimuskysymykseen sen omassa kontekstissa, eikä se sinänsä pyrkinyt yleistettävyyteen.

Nykytilan kartoittaminen on lähtökohtana muutoksen toteuttamiselle organisaatossa. Osana tätä opinnäytetyötä on tutkittu nykytilaa vuonna 2016 käyttöön otetun *liikennestrategian 2025* osalta. Henkilöstön näkemysten kautta on saatu kattavaa aineistoa uuden liikennestrategian laatimisen pohjalle. Tutkimuksessa saatua palautetta tullaan hyödyntämään uuden liikennestrategian valmistelussa ja jalkauttamisessa, sekä osana kohdeorganisaation strategiatyön kehittämistä.

Liikenne- ja infrastruktuuri vastuualueella parhaillaan käytössä olevan Uudenmaan ELY-keskuksen *liikennestrategian 2025* valmistelutyötä tehtiin pääosin vuoden 2015 aikana erikseen nimetyn työryhmän toimesta. Tiimiin kuului kohdeorganisaation henkilöstöä eri yksiköistä ja eri hierarkiatasoisista. Uudenmaan ELY-keskuksen *liikennestrategia 2025* jalkautettiin organisaatioon alkuvuoden 2016 aikana.

Strategiaprosessi suunnittelusta jalkauttamiseen sisälsi koko henkilöstölle järjestettyjä yhteisiä työpajoja, joihin organisaation johto kannusti henkilöstöä aktiivisesti osallistumaan. Työpajojen lisäksi työryhmän jäsenet esittelivät jokaisen toimintayksikön yksikkökokouksessa lähes valmiin *liikennestrategian 2025* linjaukset. Linjauksista keskusteltiin läsnäolijoiden kesken ja pohdittiin strategian toteuttamista oman yksikön toiminnan näkökulmasta, käytännön tasolla.

Lopullinen Uudenmaan ELY-keskuksen *liikennestrategia 2025* julkaistiin 15-sivuisena, painettuna dokumenttina, jota jaettiin omalle henkilöstölle ja sidosryhmille. *Liikennestrategia 2025* on löydettävissä myös sähköisenä versiona Doriasta, kansallisarkiston ylläpitämästä julkaisuarkistosta. Uudenmaan ELY-keskuksen *liikennestrategian 2025* keskeiset tavoitteet on julkaisussa kiteytetty seuraavasti: tavoitteena on edellytysten luominen elinkeinoelämälle ja asukkaiden sujuvan arjen varmistaminen. (Kansallis-kirjasto, n.d.)

Osana tämän opinnäytetyön empiiristä tutkimusta toteutettiin lokakuussa 2020 esihaastattelu valitulle kohdejoukolle (N=14). Kysely toteutettiin sähköpostikyselynä puolistrukturoiduin haastattelukysymyksin. Kohdejoukko koostui asiantuntijatyötä tekevistä henkilöistä kattaen kaikki ne yksiköt, joiden toiminnassa sovelletaan Uudenmaan ELY-keskuksen liikennestrategiaa. Kyselyyn vastasi 14 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli 100 %. Esihaastattelun tavoitteena oli nykytilan kartoituksen avulla kerätä erilaista faktatietoa parhaillaan käytössä olevan *liikennestrategian 2025* osalta. Keskeisiä teemoja esihaastattelussa olivat jalkauttamisprosessiin osallistaminen, jalkauttamisen onnistuminen, strategian mahdollinen integrointi

osaksi arkityötä, sekä strategian toteutumisen seuranta ja henkilöstön palj-
kitseminen liitteen yksi (1) mukaisesti.

Esihaastattelututkimukseen osallistuneista henkilöistä yli puolet (8/14) ei varsinaisesti osallistunut mitenkään liikennestrategian laatimistyöhön vuosien 2015-2016 aikana. Esihaastattelussa kysyttiin, millaisin keinoin kohdejoukko olisi halunnut osallistua liikennestrategian valmistelutyöhön. Vastauksissa tuli esiin kattavasti erilaisia tarpeita, jotka on listattu alla olevaan taulukkoon kuusi (6). Kärkisijalle nousi ”halu tulla kuulluksi” ja lisäksi mm. erilainen osallistaminen ja tiedottaminen koettiin tärkeiksi asioiksi. Toisaalta osa haastatelluista ei kokenut tarpeelliseksi osallistua strategian laatimistyöhön, tai koki että siihen ei ole käytettävissä riittävästi resursseja.

Taulukko 6. Miten haluaisin osallistua strategian valmisteluun?

Osallistaminen strategian valmisteluun	Vastausten määrä
Halu tulla itse kuulluksi	3
Ei osaa sanoa	3
Työpajatyöskentely	2
Ei halukkuutta osallistua laatimiseen	2
Osallistaminen ja asiasta tiedottaminen yksikkökokouksissa	2
Halu kuulla isoista linjoista	1
Halu keskustella strategian vaikutuksesta oman yksikön työhön	1
Halu keskustella strategian toteutusmahdollisuuksista	1
Asiantuntijoiden laajempi osallistaminen	1
Osallistaminen heti prosessin alussa	1
Halu toteuttaa strategiaa omassa työssä vapaammin	1
Ei resursseja osallistua laatimiseen	1

”Mikäli on tarkoitus aidosti kuunnella asiantuntijoita, olen toki kiinnostunut tulemaan kuulluksi, mutta kyllä nykyisellään kaikenlaisista kuulemistilaisuuksistakin on se tunne, että ei niissä oikein aidosti haluta kuunnella, kunhan saadaan kirjattua papereihin että on kuultu.”

”Toivoisin, että minut otettaisiin strategian laatimiseen mukaan heti sen aloitusvaiheessa (näin ollen vaikutusmahdollisuudet siihen olisivat mahdollisimman suuret).”

”Toivoisin saavani kuulla kun erilaisia suuremman linjauksen töitä ja strategioita laaditaan ja suuntaviivoja vedetään. Ja meiltä asiaa vähän ulkopuolelta katsovilta voisi saada erilaista näkökulmaa linjauksiin ja asioihin.”

Esikyselyssä kartoitettiin myös niitä jalkauttamiskeinoja, jotka henkilöstö oli kokenut onnistuneiksi *liikennestrategian 2025* jalkauttamisvaiheessa. Tutkimustuloksista havaittiin, että peräti 79 % vastaajista (11/14) ei pystynyt nimeämään onnistuneita jalkauttamiskeinoja. Heidän kokemuksensa mukaan *liikennestrategiaa 2025* ei ole jalkautettu millään tavalla organisaatioon, tai he eivät ole tunnistaneet käytettyjä jalkauttamiskeinoja. Alla olevassa taulukossa seitsemän (7) on esitetty tutkimuksessa saadut vastaukset.

Taulukko 7. Onnistuneiden jalkauttamiskeinojen nimeäminen (n=14)

Onnistuneet jalkauttamiskeinot	Vastausten määrä
Ei osaa sanoa / ei jalkautettu mitenkään	11
Työpajatyöskentely (pienryhmät)	1
Oman yksikön monipuolinen työryhmä	1
Laaja tiedotus intranetissä	1

”Ei mitään muistikuvaa, että olisi jotenkin erityisesti jalkautettu.”

”En tunnista näitä keinoja.”

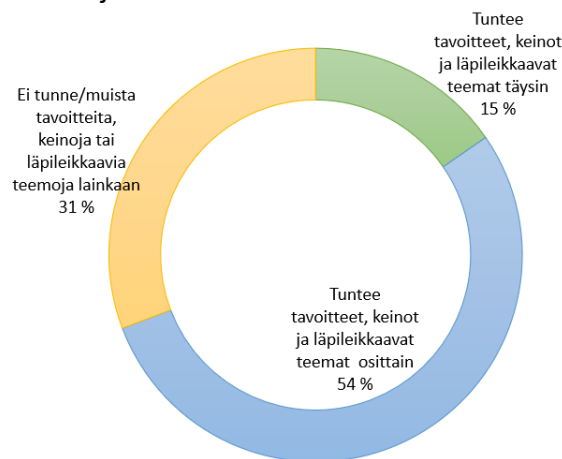
”En pysty sanomaan jalkauttamiskeinoja onnistuneiksi kun en muista niitä. Ainakin jalkautuminen epäonnistui siltä osin, että liikennestrategia olisi tullut osaksi kaikkien meidän arki-työtämme. Jalkautustyötä täytyisi jatkaa kauemmin ja säännöllisesti palauttaa asiaa kaikkien työntekijöiden mieleen.”

Esihaastattelututkimuksessa kysyttiin, miten strategiatyötä tai liikennestrategian jalkauttamista tulisi kehittää. Kolme vastaajaa (3/14) ei ilmaissut kehittämiskohteita. Muiden vastaajien (11/14) osalta esiin nousi seuraavia keskeisiä asioita:

- liikennestrategian laatimisesta informointi ja aikataulutus henkilöstölle,
- työntekijöiden osallistaminen laajalti (nimetyn työryhmän lisäksi),
- strategian saaminen ylätasolta konkreettisiksi asioiksi, osaksi perustyötä,
- systemaattinen, jatkuva liikennestrategian esiin tuominen (myös uusille työntekijöille), ja
- strategian jalkauttamisen ja seurannan selkeä vastuuttaminen.

Tutkimuksessa kartoitettiin myös sitä, onko kohdejoukko ymmärtänyt ja sisäistänyt *liikennestrategiassa 2025* määritetyt keskeiset linjaukset, keinot ja teemat. Huolimatta siitä, että jalkauttamiskeinoja ei osattu nimetä

tai niitä ei tunnistettu, niin alla olevan kuvan 35 mukaisesti 15 % vastaajista osasi esittää *liikennestrategian 2025* tavoitteet, keinot ja läpileikkaavat teemat tarkasti, *liikennestrategiaa 2025* mukaillen. Noin kolmannes (31 %) vastaajista ei pysynyt nimeämään mitään *liikennestrategian 2025* tavoitteita, keinoja tai läpileikkaavia teemoja. Hieman yli puolet vastaajajoukosta (54 %) tunsi liikennestrategian tavoitteet, keinot ja läpileikkaavat teemat joiltakin osin.



Kuva 35. Liikennestrategian 2025 tavoitteiden, keinojen ja läpileikkaavien teemojen tunnettavuus organisaatiossa

Se vastaajaryhmä, joka osasi nimetä liikennestrategian joiltakin osin, oli tutkijan tekemän tulkinnan mukaan hahmottanut tietyt linjaukset oman työtehtävänsä kautta. Tämä tulkinta perustui siihen, että vastauksissa tuotiin esiin niitä oman työn lähtökohtia, jotka ovat strategian mukaisesti määriteltyjä ja sinänsä luovat perustan kyseisen työn toteuttamiselle. Näin ollen *liikennestrategian 2025* tavoitteet olivat eräissä työtehtävissä toimivilla joiltakin osin täysin selviä, mutta joiltakin osin epäselviä. Vastuualueen yksiköiden vastausten välillä ei ollut merkittäviä eroja.

Esihaastattelutulosten mukaan vastuualueen oma liikennestrategia on koettu yleisesti ottaen tarpeelliseksi. Vastaajien mielestä se kertoo yleiset liikennealan suuntaviivat, oman työn lähtökohdat ja tulevaisuuden tavoitteet omalla toimintakentällä. Liikennestrategian koetaan määrittelevän punaisen langan, tekemisen ytimen ja toiminnan suunnan. Esihaastattelun vastauksissa korostui myös liikennestrategian ohjaavan roolin tärkeys omassa työssä, sekä sen merkitys yhtenä motivaatiotekijänä.

Esihaastattelussa kysyttiin vastaajilta, millä keinoilla liikennestrategian toteutumista tulisi seurata. Vastauksista on nähtävissä taulukon kahdeksan (8) mukaisesti, että säännöllinen ja vastuutettu seuranta, resurssien allokointi, sekä vaikutusten arviointi ovat nousseet useasti esiin. Yhdessä (1/14) vastauksessa on korostettu sitä, että seuranta ei saisi lisätä työntekijöiden työtaakkaa entisestään.

Taulukko 8. Liikennestrategian toteutumisen seuranta

Keinoja liikennestrategiassa määriteltyjen tavoitteiden toteutumisen seurantaan (N=14)
Tutkimalla jo toteutettuja hankkeita ja niiden vaikutuksia
Kohdentamalla rahoitusta "oikein" strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi
Lisäämällä alokointia, seuranta ja ohjausta strategian toteutumiseen liittyen
Keskustelemalla strategiasta koko vastuualueen kanssa yhdessä esim. parin vuoden välein
Tarkastelemalla toteutumista yksiköissä esim. vuosittain ja koostamalla näistä organisaatiotasoinen yhteenveto
Pitämällä palautepalavereja strategian toteutumisesta asiantuntijoiden kanssa
Seuraamalla liikennestrategian toteutumista neljännesosavuosittain
Peilaamalla suunnitteluohjelman sisältöä strategiaan (suunnitteluohjelman laatimisen yhteydessä)
Tuomalla tavoitteet osaksi esimiehen kanssa pidettävää henkilökohtaista kehityskeskustelua
Laatimalla käytännön työhön soveltuvia tavoitteita ylätasoinen tavoitteiden sijasta ja seuraamalla niitä
Muistuttamalla työntekijöitä strategisista tavoitteista säännöllisesti
Vastuuttamalla strategisten tavoitteiden seuranta yksiköiden päälliköiden tehtäväksi
Toteuttamalla seuranta esimiesten toimesta esim. yksikkökokouksissa ja sen jälkeen johtotiimissä
Toteuttamalla tavoitteiden toteutumisen seuranta lisäämättä työntekijöiden työkuormaa entisestään

Jos kohdeorganisaation osalta tarkastellaan tulosprisman ylintä tavoitetta, yhteiskunnallista vaikuttavuutta, niin erityisesti tästä näkökulmasta niukan rahoituksen kohdentaminen vaikuttavimpiin hankkeisiin ja rahoituksen käytön seuranta on keskeinen asia. Tämä myös edistää toiminnan läpinäkyvyyttä ja toimii perusteluviestinnän pohjana silloin, kun ulkopuoliset tahot tarkastelevat toteutettuja hankkeita ja niiden priorisointia vastuualueella. Tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen myös osaltaan motivoi henkilöstöä, ja asettaa suunnan sille, mitä omalla työllä tavoitellaan.

Hyvä työmotivaatio tulee henkilöstölle usein palkitsemisen kautta. Palkitseminen voi olla yksinkertaisuudessaan ääneen sanottu kiitos, tai vaihtoehtoisesti jokin aineellinen palkkio. Tällä hetkellä ELY-keskuksessa ei ole tulospalkkiojärjestelmää. Jokaisen työntekijän henkilökohtaista suoriutumista arvioidaan vuosittain, ja sitä kautta on mahdollisuus vaikuttaa omaan henkilökohtaiseen palkanlisään. Henkilökohtaisessa suoriutumisessa ei kuitenkaan vielä suoraan huomioida strategian toteuttamisen näkökulmaa suhteessa työntekijän työssä suoriutumiseen. Esihaastattelussa tutkittiin palkitsemisen merkitystä työntekijöille. Kyselyvastauksissa yksi vastaaja (1/14) oli sitä mieltä, että palkitsemista ei tarvita, koska se voi helposti asettaa työntekijät eriarvoiseen asemaan. Loppujoukko, eli 93 % kyselyyn vastaajista (13/14) koki, että palkitseminen on suotavaa, tosin sillä edellytyksellä, että se voidaan toteuttaa oikeudenmukaisesti.

Tutkimustuloksissa oli tuotu esiin erilaisia palkitsemiskeinoja, kuten koko liikennevastuualueen henkilöstön palkitseminen tulospalkkiolla kollektiivisesti, yksikön henkilöstön palkitseminen tulospalkkioilla kollektiivisesti ja yksittäisen työntekijän rahallinen palkitseminen osana henkilökohtaista työssä suoriutumista (HEKO). Rahallisten palkkioiden lisäksi ehdotettiin palautetilaisuuksia, joissa tuodaan esiin toteutuneita onnistumisia ja parhaita käytäntöjä matkalla strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tällaisten

tilaisuuksien myötä strategiset tavoitteet voidaan linkittää työssä oppimiseen ja henkilöstön motivoimiseen, sekä pitää strategiaa aktiivisessa muistissa.

Vastauksista nousi osaltaan esiin se, että henkilöstöä ei tulisi palkita pelkästään liikennestrategiaan liittyen, vaan esim. ohjaavien tahojen tulostavoitteiden saavuttamisesta. Henkilöstön palkitseminen tasapuolisesti yksilötasolla koettiin erittäin hankalaksi erilaisten työtehtävien ja vaihtelevien, rajallisten resurssien takia. Toisissa työtehtävissä liikennestrategian toteuttaminen on helpompaa kuin toisissa. Vastauksista nousi esiin myös se, että strategian toteutuminen riippuu monista eri asioista, eikä siihen aina ole mahdollista itse merkittävästi vaikuttaa esim. ympäristökelijöiden tai riittämättömien resurssien takia. Palkitsemiskäytäntöjen yhteydessä esiin nousi myös kysymys siitä, miten strategian toteutumista voidaan ylipäänsä mitata kompleksisessa toimintakentässä, jossa työtehtävätkin ovat varsin erilaisia. Yksi vastaaja toi esiin jonkinlaisen laskennallisen mittariston mahdollisuutta strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Kohdeorganisaation henkilöstön mielipiteiden kartoittamiseen käytettiin laadullisen tutkimushaastattelun lisäksi määrällistä tutkimusmenetelmää, joka perustui kvalitatiivisen tutkimusaineiston analyysiin. Kvantitatiivista kyselyä on käsitelty seuraavassa kappaleessa 5.5.

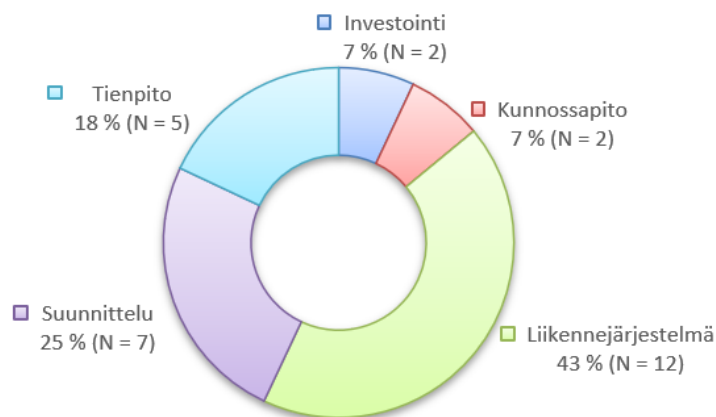
5.5 Kvantitatiivisen tutkimuksen tausta ja tulokset

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli selvittää parhaat käytännöt Uudenmaan ELY-keskuksen liikennestrategian jalkauttamisessa, sekä keskeiset ongelmakohdat prosessissa peilaten siihen, että Uudenmaan ELY-keskuksen liikennestrategian tulisi ohjata henkilöstön jokapäiväistä arki-työtä. Tätä varten toteutettiin sisäinen kvantitatiivinen kyselytutkimus marraskuussa 2020. Kysymykset on esitetty liitteessä kaksi (2). Kvantitatiivinen kysely lähetettiin Webropol -kyselynä 63 vastaanottajalle. Vastauksia saatiin 28 kpl, jolloin kokonaisvastausprosentti oli 44 %. Kysely kohdennettiin asiantuntijatehtävissä toimiville Uudenmaan ELY-keskuksen liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualueen työntekijöille, sekä niille Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen eteläisen hankinta-alueen työntekijöille, joiden työtä osaltaan ohjaa Uudenmaan ELY-keskuksen liikennestrategia. Kohdejoukko on esitetty alla olevassa taulukossa yhdeksän (9).

Taulukko 9. Kyselytutkimuksen perustiedot

ELY-keskus	Vastuualue	Yksikkö	Kohdejoukko	Vastausten määrä (n)	Vastausprosentti (%)
Uudenmaan ELY-keskus	Liikenne -ja infrastruktuuri	Liikennejärjestelmäyksikkö	20	12	60 %
		Suunnitteluyksikkö	14	7	50 %
		Tienpitoyksikkö	10	5	50 %
Kaakkois-Suomen ELY-keskus	Eteläinen hankinta-alue	Investointiyksikkö	9	2	22 %
		Kunnossapitoyksikkö	10	2	20 %
		Yhteensä	63	28	44 %

Kyselytutkimuksen perustietojen ainoa pakollinen tieto oli vastaajan työskentely-yksikkö, jonka ansiosta on mahdollista tarpeen vaatiessa hyödyntää myös yksikkökohtaista tietoa. Kysely toteutettiin kokonaisuudessaan anonyymisti, jolloin missään vaiheessa kyselyä vastaajien henkilöllisyys ei paljastunut. Alla olevaan kuvaan 36 on eritelty kyselyyn vastanneiden työntekijöiden kohdejoukko yksikkökohtaisesti, sekä saatujen vastausten kappalemäärä ja prosentuaalinen osuus erikseen eriteltynä.



Kuva 36. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden määrä (N=28) yksiköittäin

Vastausten määrän yksikkökohtaisessa tarkastelussa voidaan havaita, että Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen eteläisen hankinta-alueen yksiköissä (kunnossapito ja investointi) vastausprosentti oli varsin alhainen, 20-22 %. Tämä selittyy sillä, että heidän osaltaan sovelletaan pääsääntöisesti Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen strategiaa, ja Uudenmaan ELY-keskuksen strategiaa pidetään mahdollisesti vähemmän ohjaavana osana omaa perustyötä. Uudenmaan ELY-keskuksen liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualueen osalta vastausten prosentuaalinen osuus oli 50-60 % yksikköä kohden, joten vastausten määrää voidaan tältä osin pitää suhteellisen kattavana ja saatuja vastauksia luotettavina.

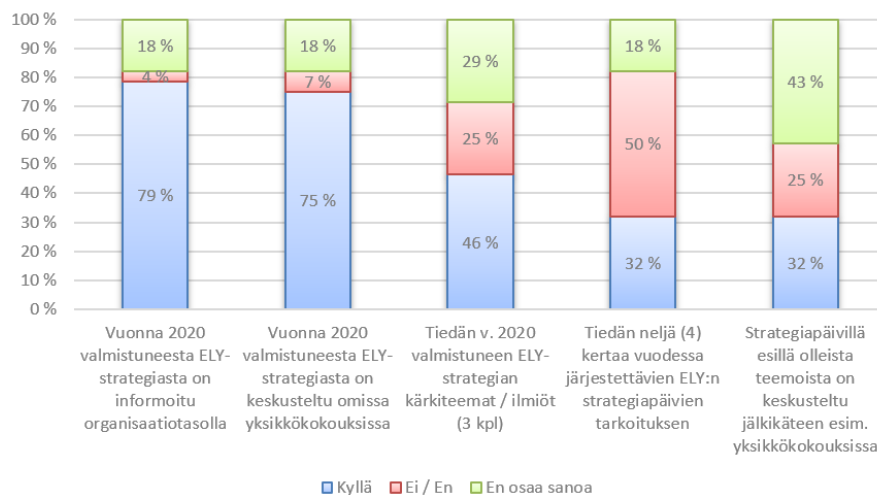
Kvantitatiivinen kyselytutkimus jakautui karkealla tasolla kahteen osa-alueeseen. Ensimmäisessä osiossa tutkittiin kohdejoukon kokemuksia ja näkemyksiä liittyen koko ELY-keskuksen strategiaan, ns. ELY-strategiaan. Toisessa osiossa selvitettiin uuden, liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualueen oman liikennestrategiatyön ja jalkauttamisen osalta toiveita, näkemyksiä ja kehittämiskohteita. Näitä osa-alueita on analysoitu seuraavissa kappaleissa.

5.5.1 Uudenmaan ELY-keskuksen strategia (ns. ELY-strategia)

Kyselytutkimuksen ensimmäisessä osiossa käsiteltiin koko Uudenmaan ELY-keskuksen strategiaa (ELY-strategiaa), joka ohjaa kaikkien vastuualueiden (elinkeino, liikenne ja ympäristö) strategisia linjauksia ylätasolla. ELY-strategia on valmistunut vuoden 2020 alussa ja sitä ohjaavat monet eri ta-

hot ja asiakirjat. ELY-strategiaa käsitellään neljä kertaa vuodessa järjestettävissä strategiapäivissä. Strategiapäiviin osallistuvat Uudenmaan ELY-keskuksen johtajat, yksiköiden päälliköt ja erikseen nimetyt strategiatiimin jäsenet. ELY-strategiassa on kolme ajankohtaista ilmiötä kuvaavaa kärkiteemaa, ja neljäntenä on toimintatapaa kuvaava kärki.

Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin vastaajajoukon (N=28) käsitystä siitä, miten ELY-strategia on tuotu oman vastualueen henkilöstön tietoisuuteen. Tähän liittyvät organisaatiotasoinen tiedottaminen, yksikkötasoinen tiedottaminen sekä kokonaisvaltaisempi ymmärrys organisaatiossa toteutettavasta strategiatyöstä. Kysymyksiä esitettiin viisi (5) kappaletta ja vastausvaihtoehtoina oli ”kyllä”, ”ei” ja ”en osaa sanoa”. Kyselyn tulokset on havainnollistettu kuvassa 37.



Kuva 37. Liikenne- ja infrastruktuuri -vastualueen henkilöstön näkemykset koskien ELY-strategiaa

Jopa 79 % vastaajajoukosta (N=28) koki, että ELY-strategiasta on informoitu organisaatiotasolla ja 75 % oli sitä mieltä, että siitä on keskusteltu myös yksikkökokouksissa. Vajaa viidennes, eli 18 % vastaajajoukosta ei osannut kummissakaan tapauksessa sanoa, onko näin tehty. Vain harvojen vastaajien mielestä strategiasta ei informoitu lainkaan organisaatiotasolla (4 %) tai keskusteltu yksikkökokouksissa (7 %). Vastaustuloksista voitaneen vetää se johtopäätös, että ELY-strategiasta on informoitu kattavasti ja sitä on tuotu riittävästi esiin sekä organisaatiotasolla että yksikkötasolla.

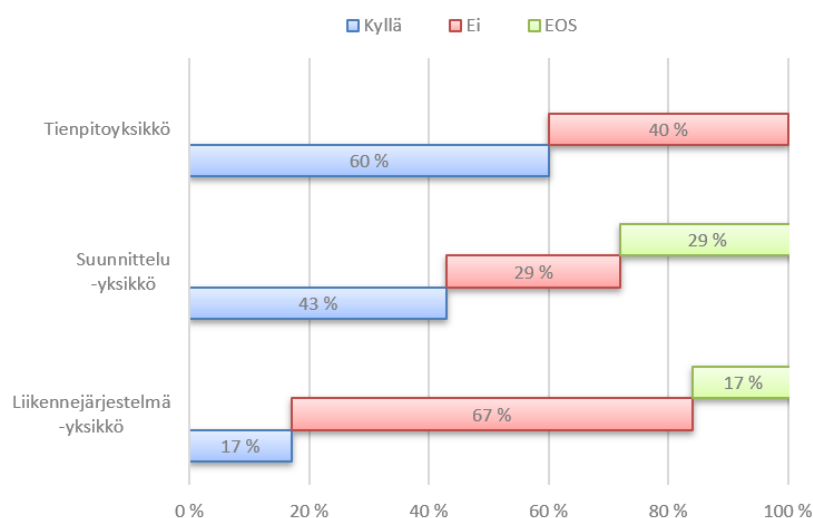
Vaikka ELY-strategiasta on informoitu melko kattavasti, niin vastaajajoukosta vain alle puolet (46 %) ilmoitti tietävänsä strategiaan nimetyt kärkiteemat: ilmastonmuutos, väestön keskittyminen ja työn murros. Jopa 25 % eli neljännnes vastaajista ei osannut nimetä kärkiteemoja lainkaan, ja 29 % ei ollut varma kärkiteemoista. Tämän havainnon myötä tulisi pohtia sitä, onko ELY-strategiaa viestitty henkilöstölle riittävän tehokkaasti tai ymmärrettävästi. Esimerkiksi erilaisten korulauseiden käyttö, tai vaikeat termit vaikuttavat tutkitusti kykyyn ymmärtää asioita.

ELY-strategian työstämiseen liittyy kiinteästi strategiapäivät, joihin organisaation nimetty kohdejoukko osallistuu. Strategiapäivien tarkoituksena on tehdä tutuksi strategiaan valittuja kärkiteemoja esim. luennoin ja keskusteluin. Lisäksi tarkoituksena on se, että strategiapäiville osallistuva joukko, erityisesti yksiköiden päälliköt, valuttavat päivän antia kärkiteemoineen oman yksikkönsä työntekijöille. Jopa puolet (50 %) kyselyyn vastanneista liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualueen asiantuntijoista ei tiennyt strategiapäivien tarkoitusta. Neljänneksen, eli 25 % mukaan strategiapäivien teemoja ei käsitelty lainkaan jälkikäteen yksikkökokouksissa, ja 43 % vastaajista ei osannut sanoa, oliko teemoja käsitelty vai ei.

Koska ELY-strategia ohjaa osaltaan ELY-keskuksen toimintaa ja se myös määrittelee liikennestrategian linjauksia, niin kärkiteemojen valuttaminen henkilöstölle on keskeinen asia strategian sisäistämisessä. Vaikka vastaajista 32 % tiesi strategiapäivien tarkoituksen ja koki, että niiden antia on valutettu yksikköön, tulisi tähän nivelkohtaan jatkossa kiinnittää enemmän huomiota ja pohtia niitä toimintatapoja, joilla voidaan jatkossa varmistaa kärkiteemojen hyvä tuntemus läpi vastuualueen.

Seuraavien kysymysten ”Tiedän neljä (4) kertaa vuodessa järjestettävien ELY:n strategiapäivien tarkoituksen” ja ”Strategiapäivillä esillä olleista teemoista on keskusteltu jälkikäteen esim. yksikkökokouksissa” kohdalla yksikkökohtainen tarkastelu on perusteltua, jotta ELY-strategiaan liittyvät haasteet saadaan kohdennettua tarkemmin ja toimintatapoja voidaan kehittää yksilöidymminkin parempaan suuntaan.

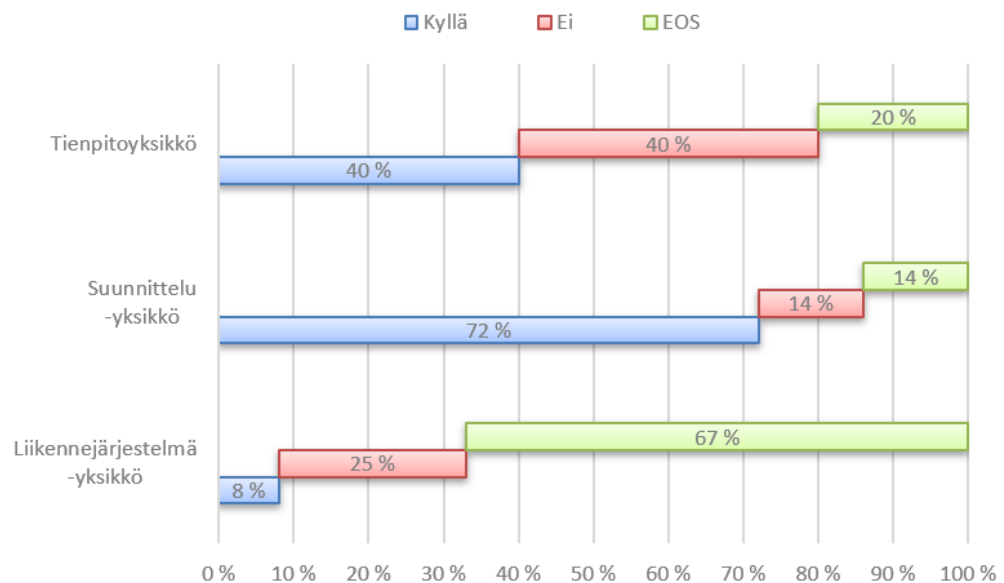
Yksikkökohtaiset tulokset on esitetty alla olevissa kuvissa 38 ja 39.



Kuva 38. ”Tiedän neljä (4) kertaa vuodessa järjestettävien ELY:n strategiapäivien tarkoituksen”

Strategiapäivien tarkoituksen tietäminen on merkittävää strategian ymmärtämisen kokonaisuuden kannalta. Jos tietoisuus strategiapäivistä, niiden perimmäisestä tarkoituksesta ja sisällöstä on yleisesti laajemmin tiedossa, niin henkilöstö osaisi myös ikään kuin vaatia näiden päivien antia tuotavaksi esiin erilaisissa kokoonpanoissa, kuten eri tiimien kokouksissa. Yksikkökohtaisen vertailun perusteella jopa 67 % liikennejärjestelmäyksikön vastaajista (N=12) ei tiedä strategiapäivien tarkoitusta. Vastaava luku suunnittelu- ja tienpitoyksikön osalta oli 29 % (N=7) ja tienpitoyksikön osalta 40 % (N=5).

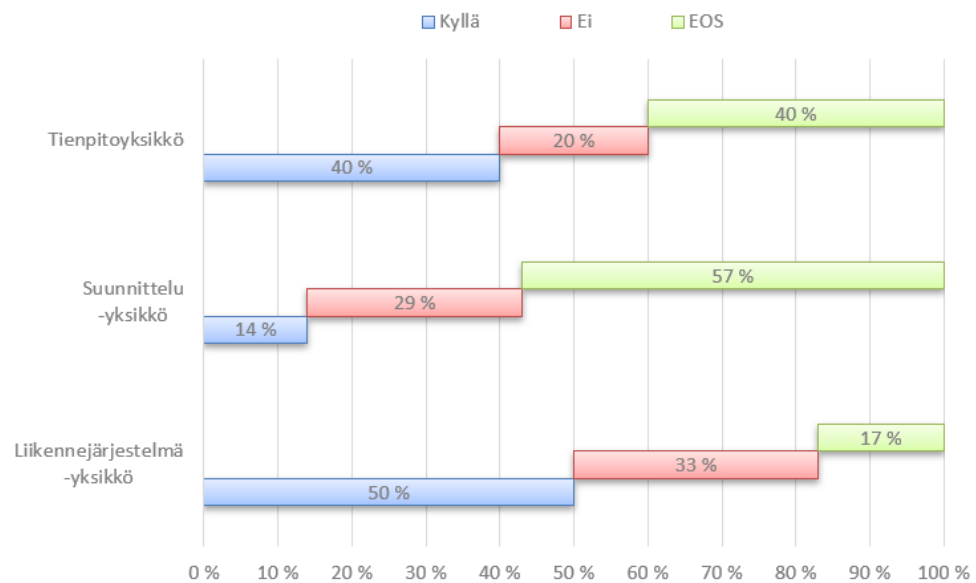
Strategiapäivien teemojen tunteminen on tärkeää mm. siksi, että teemat ovat osa ELY-keskuksen ylitason strategiaa, joka ohjaa myös liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualueen liikennestrategiaa ja toimintaa. Alla olevassa kuvassa 39 on esitetty yksikkökohtaiset vastaukset väittämään ”Strategiapäivillä esillä olleista teemoista on keskusteltu jälkikäteen esim. yksikkökokouksissa”.



Kuva 39. Strategiapäivillä esillä olleista teemoista on keskusteltu jälkikäteen esim. yksikkökokouksissa

Vaikka suunnittelu- ja tienpitoyksikössä strategiapäivien tarkoitus oli jokseenkin epäselvä, niin 72 % suunnittelu- ja tienpitoyksikön vastaajajoukon (N=7) näkemyksen mukaan strategiapäivien teemoista oli jälkikäteen keskusteltu esim. yksikkökokouksissa. Liikennejärjestelmäyksikössä vastaajista (N=7) vain 8 % koki vastaavasti. Jopa 67 % liikennejärjestelmäyksikön vastaajajoukosta ei osannut sanoa, onko näistä teemoista jälkikäteen keskusteltu vai ei. Tienpitoyksikössä (N=5) 40 % koki että on keskusteltu, 40 % koki että ei ole keskusteltu ja loput 20 % ei osannut sanoa, onko teemoista keskusteltu. Keskustelujen perimmäisenä tarkoituksena on se, että keskustelun pohjalta ELY-strategian kärkiteemat tulevat tutuiksi vastuualueen henkilöstölle.

Alla olevassa kuvassa 40 on esitetty yksikkökohtaiset vastaustulokset kyselytutkimuksen väittämään ”Tiedän ELY-strategian kärkiteemat/ilmiöt”.



Kuva 40. Tiedän ELY-strategian kärkiteemat/ilmiöt (3 kpl)

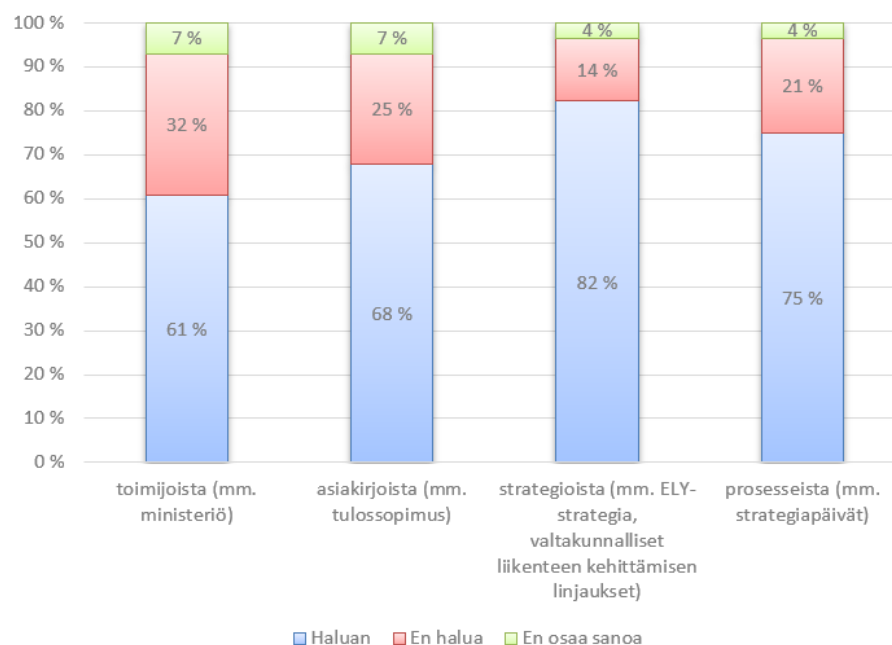
Kolmen kärkiteeman tuntemisen osalta oli melko suurta vaihtelua, erityisesti liikennejärjestelmäyksikön ja suunnittelu-yksikön välillä. Toisaalta tausta-aineiston perusteella tuloksen olisi voinut olettaa olevan juuri päinvastainen näiden yksiköiden välillä. Yksikkökohtaisessa tarkastelussa on huomionarvoista se, että vaikka liikennejärjestelmäyksikössä (N=12) vain harva (17 %) tiesi strategiapäivien tarkoituksen ja strategiapäivillä esillä olleista teemoista oli vain 8 % mukaan keskusteltu jälkikäteen esim. yksikkökokouksissa, niin puolet kyselyyn vastaajista ilmaisi tietävänsä ELY-strategian kärkiteemat. Näin ollen tutkimustulokseen peilaten voitaneen vetää se johtopäätös, että liikennejärjestelmäyksikössä henkilöstö on itse perehtynyt omin toimin ELY-strategiaan tai saanut tietää kärkiteemoista muiden kanavien kautta.

Suunnittelu-yksikön vastaajajoukosta (N=7) 43 % tiesi strategiapäivien tarkoituksen ja peräti 72 % mukaan niistä oli keskusteltu jälkikäteen esim. yksikkökokouksissa, mutta siitä huolimatta vain 14 % ilmoitti tietävänsä ELY-strategian kolme (3) kärkiteemaa. Tässä tapauksessa voidaan pohtia sitä, kuinka selkeää ja selkokielistä viestintä on ollut, kuinka paljon henkilöstöä on osallistettu näissä keskusteluissa, ja miten strategiset linjaukset on osattu konkretisoida kohdejoukolle.

Tienpito-yksikön osalta 40 % vastaajista (N=5) ilmoitti tietävänsä ELY-strategian kärkiteemat, 20 % ei niitä tiennyt ja 40 % ei ollut varma kärkiteemoista. Tämän yksikön tuloksista voitaneen vetää se johtopäätös, että se vastaajajoukko, jonka mielestä kärkiteemoista oli keskusteltu yksikkökokouksissa, oli ne myös sisäistänyt. Kuitenkin myös tässä yksikössä tulisi

kiinnittää huomiota ELY-strategian tuomisesta yksikkötasolle viestimällä ymmärrettävin termein ja ylläpitämällä avointa keskustelua.

Seuraavassa ELY-strategiaan liittyvässä kysymyksessä kartoitettiin sitä, mihin strategiaan liittyviin asioihin liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualueen ja eteläisen hankinta-alueen henkilöstöllä on kiinnostusta saada lisätietoa tai onko kiinnostusta. Kuvan 41 mukaisesti peräti 82 % vastaajista (N=28) oli sitä mieltä, että lisätietoa olisi hyvä saada liikennestrategiaa ohjaavista strategioista tai linjauksista (mm. ELY-strategia tai valtakunnalliset liikenteen kehittämisen linjaukset). Toisena asiana, 75 % osuudella, lisätietoa haluttiin strategiaan liittyvistä prosesseista, kuten ELY-keskuksen strategiapäivistä.



Kuva 41. Henkilöstön tarve saada lisätietoa ylätason ohjauksesta

Muut vaihtoehdot, eli ylätason toimijat ja asiakirjat, olivat myös kiinnostuksen kohteena 61–68 prosenttiosuuksin. Tutkimustuloksista voidaan yleisesti ottaen tehdä se johtopäätös, että strategiaan liittyvät ylätason asiat kiinnostavat suurta osaa vastaajajoukosta ja niiden kaikkien suhteen olisi mielekästä saada erilaista lisäinformaatiota oman työn tueksi.

Kyselytutkimuksen lopussa vastaajilla oli mahdollisuus kommentoida ELY-strategiaan liittyviä asioita avoimeen tekstikenttään. Tällä tavalla tutkimuksessa haluttiin varmistaa se, että vastaajajoukolla (N=28) mahdollisuus tuoda esiin niitä henkilöstölle tärkeitä asioita, mitä kyselyssä ei erikseen kysytty. Kommenteja saatiin usealta vastaajalta ja keskeisinä nostoina näistä vastauksista voidaan poimia seuraavia asioita:

”ELY-strategia on hyvä, mutta sitä ei tuoda säännöllisesti esiin, jolloin strategiset painopisteet helposti unohtuvat.”

”Jatkuvan kiireen takia strategia-asioihin ei ole aikaa perehtyä, vaikka kiinnostusta olisi.”

”ELY-strategian suhteen tulisi olla seurantaa ja saada palautetta siitä, toteutetaanko sitä ”oikein” asiantuntijata-solla.”

”ELY-strategia on ylätasoinen tuottama dokumentti, jota ei ole vastuualueella jalkautettu eikä se ohjaa toimintaa.”

”ELY-strategiaa ei ole esitelty juurikaan, eikä lopullisen strategia-olemassaolosta ole varmuutta. Mikä on tuotos tässä?”

Tässä tutkimuksessa saatua tietoa ELY-strategian osalta voidaan hyödyntää liikenne- ja infrastruktuuri -vastualueen oman, uuden liikennestrategian työstämisessä. Näihin taustatietoihin peilaten organisaatiossa on mahdollista kehittää omaa toimintaa siten, että jatkossa yhä useampi työntekijä ymmärtää ja sisäistää strategiakokonaisuuden, ja osaa toimia strategisten tavoitteiden mukaisesti.

Seuraavassa kappaleessa on esitetty kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto ja tutkimustulokset koskien ELY-keskuksen liikenne- ja infrastruktuuri -vastualueen uutta liikennestrategiaa.

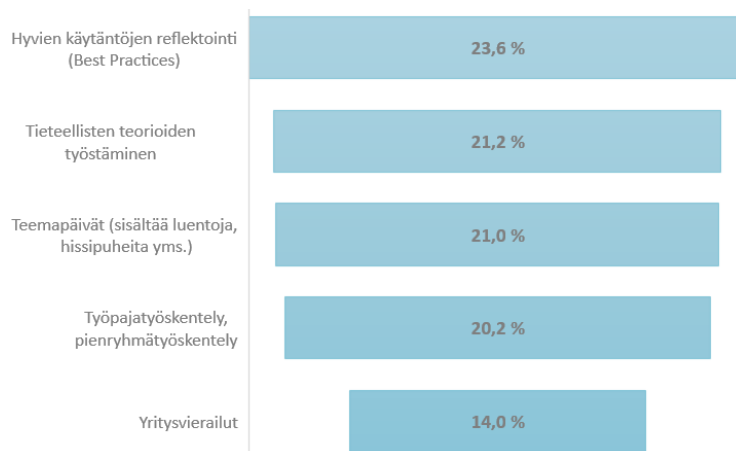
5.5.2 Uudenmaan ELY-keskuksen Liikenne- ja infrastruktuuri -vastualueen uusi liikennestrategia

Uudenmaan ELY-keskuksen liikenne- ja infrastruktuuri -vastualueella on aloitettu uuden liikennestrategian työstäminen, ja sen on määrä valmistua vuoden 2021 ensimmäisen vuosipuoliskon aikana. Toinen osa tämän opin- näytetyön kvantitatiivisesta kyselystä koski nimenomaan liikennestrategiaa ja sen jalkauttamista henkilöstölle. Tutkimuksessa oli tavoitteena nostaa esiin työntekijöiden toiveita ja ajatuksia mm. strategian jalkauttamiseen liittyen.

Aikaisempi, vuonna 2016 käyttöön otettu *liikennestrategia 2025* jalkautettiin varsin perinteisin keinoin, esimerkiksi työpajatyöskentelyin. Tänä päivänä perinteisten keinojen rinnalle on tullut erilaisia, moderneja keinoja jalkauttaa strategiaa (esim. simulaatiot tai pakopelit). Tämän kyselytutkimuksen alussa oli kolme kysymystä jalkauttamiskeinoihin liittyen.

Kysymyksessä yksi (1) vastaajajoukkoa (N=28) pyydettiin listaamaan perinteiset jalkauttamiskeinot paremmuusjärjestykseen. Paras vaihtoehto sai sijoituksen yksi (1) ja huonoin sijoituksen viisi (5). Tuloksen analysoinnissa on kukin sijoitus painotettu tietyn arvon mukaisesti, ja muutettu prosentuaaliseen muotoon parhaimmasta keinosta huonoimpaan järjestäen.

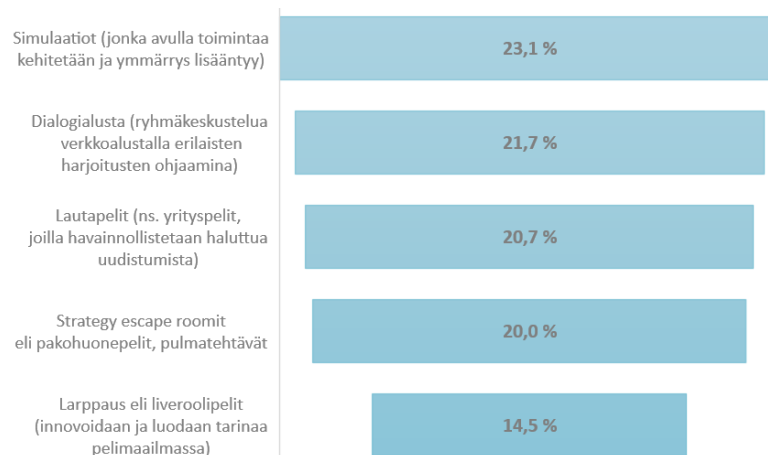
Perinteisten keinojen paremmuusjärjestys on esitetty kuvassa 42.



Kuva 42. Perinteiset jalkauttamiskeinot parhaimmasta huonoimpaan

Kyselytulosten perusteella perinteisistä jalkauttamiskeinoista parhaimmaksi nousi hyvien käytäntöjen reflektointi, joka koettiin parhaaksi jalkauttamiskeinoksi 23,6 % osuudella. Myös muut vaihtoehdot, pois lukien yritysvierailut, saivat melko paljon kannatusta 20,2–21,2 prosenttiosuuksin. Useimmiten ensimmäiselle sijalle oli valittu teemapäivät (32,14 %), joka toisaalta oli myös asettunut viimeiselle sijalle monessa vastauksessa (17,86 %). Teemapäivät siis jakoivat vastaajien mielipiteen asettuen joko kärkeen tai pohjalle. Niin sanottu neutraalein vaihtoehto 42,86 % kannatuksella oli tieteellisten teorioiden työstäminen käytännön toimenpiteiksi, joka sai vastaajajoukolta selkeästi eniten sijoituksia kolme (3) asteikolla yhdestä viiteen (1-5).

Kysymyksessä kaksi (2) vastaajajoukkoa (N=28) pyydettiin listaamaan modernit jalkauttamiskeinot paremmuusjärjestykseen. Vastaukset käsiteltiin samalla tavalla kuin edellisessä kysymyksessä. Modernien keinojen järjestys on esitetty kuvassa 43.

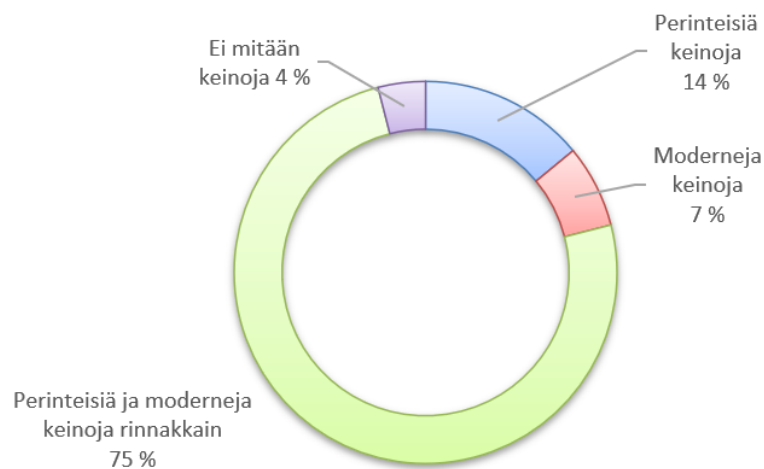


Kuva 43. Parhaat modernit jalkauttamiskeinot uudelle liikennestrategialle

Modernien jalkauttamiskeinojen osalta, huomioiden kaikki saadut tulokset arvon mukaan painotettuina, kärkisijalle nousi 23,1 % osuudella simulaa-tiot. Tämä kokemuksellinen oppimismenetelmä mahdollistaa toisen hen-kilön roolin ottamisen ja yllättävien, simulaatiossa tapahtuvien asioiden kautta oppimisen. Oppiminen perustuu myös jälkikäteen tapahtuvaan ko-kemusten kokonaisvaltaiseen purkamiseen. (Dazzle, n.d.)

Vastaajajoukon (N=28) valinnoissa kuitenkin kaikista eniten (31 %) ensim-mäisiä sijoituksia sai kokonaistuloksissa toiseksi jäänyt vaihtoehto, dialo-gialustat. Dialogialustat mahdollistavat verkkoympäristössä tapahtuvan keskustelun, uusien ajatusten esiin tuomisen ja ideoinnin aiheeseen räätä-löityjen tehtävien kautta tai vapaamuotoisesti. (Dazzle, n.d.). Kokonaistu-losten tarkastelussa myös muiden vaihtoehtojen kannatus oli vahvaa, yli 20 % osuudella, pois lukien ns. larppauksen eli liveroolipelien käytön jal-kauttamiskeinona.

Kolmannessa strategian jalkauttamistapaan liittyvässä kysymyksessä kar-toitettiin sitä, tulisiko jalkauttamisessa käyttää perinteisiä vai moderneja keinoja, vai näitä molempia yhdessä. Vaihtoehtona oli myös ”ei mitään kei-noja”, joka sai 4 % kaikista annetuista vastauksista.



Kuva 44. Jalkauttamiskeinojen käyttäminen

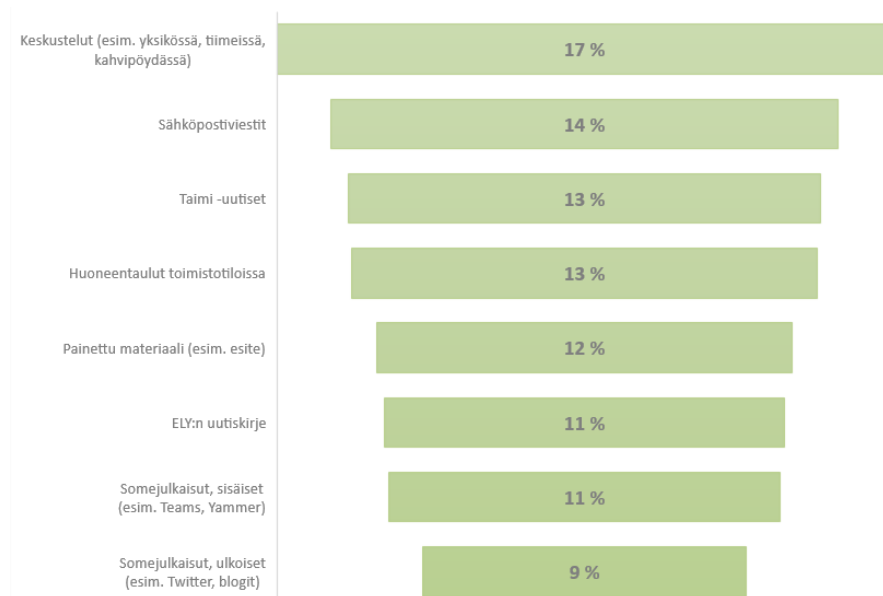
Kuten kuvassa 44 on esitetty, niin vastaajajoukosta (N=28) peräti 75 % kan-natti molempien, sekä perinteisten että nykyaikaisten keinojen käyttä-mistä uuden liikennestrategian jalkauttamisessa. Pelkän perinteisen tavan kannattajia oli 14 % vastaajajoukosta ja pelkän nykyaikaisen tavan kannat-tajia 7 %. Kysymyksenasettelussa oli mahdollistettu vain yhden vaihtoeh-don valinta, joten saaduista vastauksista voidaan vetää se johtopäätös, että molempien menetelmien käyttö yhdessä katsotaan vastaajajoukon mukaan laajalti parhaaksi keinoksi.

Yhteenvedon jalkauttamiskeinojen osalta voidaan todeta, että henkilös-tölle mieluisinta on uuden liikennestrategian jalkauttaminen hyödyntäen

parhaiden käytäntöjen (*Best practisies*) jakamista esimerkiksi teemapäivillä. Lisäksi rinnalla tulisi käyttää uudenlaisia keinoja, kuten toiminnallista simulaatiota tai dialogialustaa. Vastaajajoukolle epämieluisinta olisi osana liikennestrategian jalkauttamista tehdä yritysvierailuja tai käyttää liveroolipeliä (eli larppausta) jalkauttamisen työkaluna.

Kyselytutkimuksessa kartoitettiin myös henkilöstön ajatuksia uuden liikennestrategian jalkauttamisessa käytettävistä viestimivälineistä. Vastausvaihtoehtoina oli kahdeksan eri välinettä, kattaen sekä varsin perinteisiä että nykyaikaisia menetelmiä. Vastaajien tuli määritellä jokainen vaihtoehto asteikolla 1-5, jossa arvo viisi (5) oli ”*tukee jalkauttamista erittäin hyvin*” ja arvo yksi (1) oli ”*tukee jalkauttamista erittäin huonosti*”.

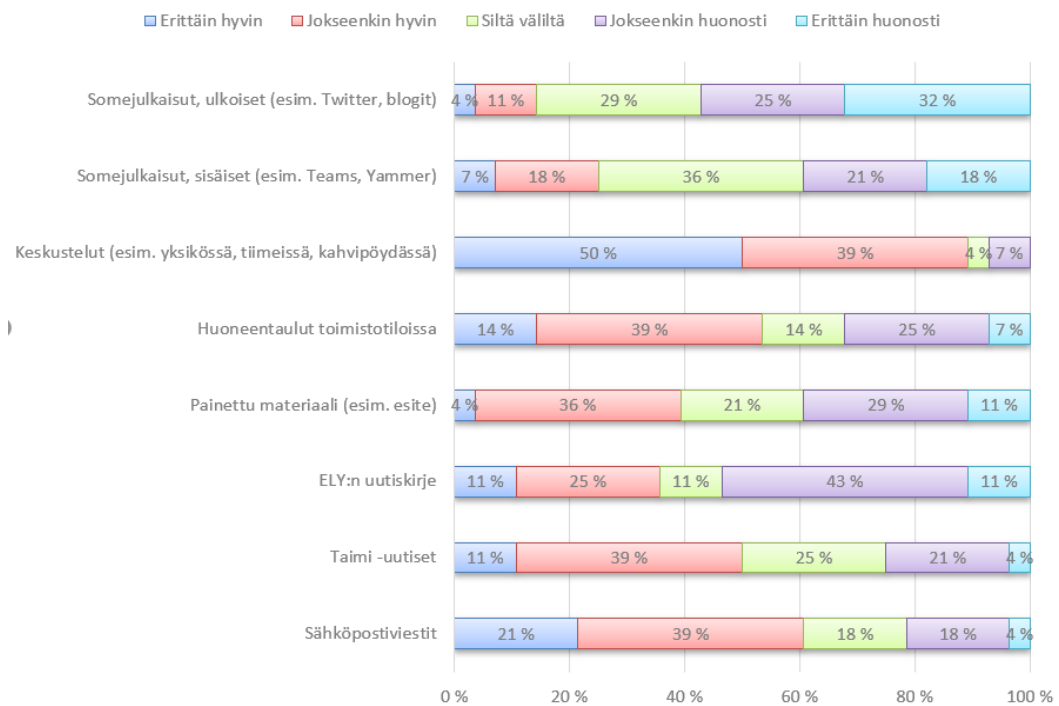
Kyselytutkimuksessa saadut vastaukset (N=28) on esitetty painotetun arvon mukaisesti ja kokonaistulokset on kuvattu parhaimmasta huonoimpaan alla olevassa kuvassa 45.



Kuva 45. Parhaat menetelmät jalkauttamiseen, painotettu kokonaistulos (%)

Tutkimuksen kohdejoukon (N=28) mielestä paras keino 17 % osuudella on yksiköissä, tiimeissä, kahvipöydissä tai muissa kokoonpanoissa käydyt keskustelut. Muut keinot, pois lukien ulkoinen sosiaalinen media, sai tasaista kannatusta 11-14 % osuuksin.

Tässä tapauksessa, kun tutkimustulos on melko tasainen, on perusteltua tutkia tarkemmin kunkin yksittäisen vaihtoehdon saamaa kannatusta kuvan 46 mukaisesti.



Kuva 46. Menetelmäkohtainen jakauma (%)

Kuten kuvasta 46 voidaan havaita, että keskustelut yksiköissä, tiimeissä, kahvipöydissä tai muissa kokoonpanoissa arvioitiin erittäin hyväksi tavaksi 50 % vastauksista ja melko hyväksi tavaksi 39 % vastauksista, eli 89 % kannatuksella se todettiin parhaaksi keinoksi jalkauttamisen viestinnän näkökulmasta. Kukaan vastaajista ei kokenut keskusteluja erittäin huonoksi keinoksi ja vain harvat, 7 % vastaajista, koki keskustelut melko huonoksi vaihtoehdoksi. Keskustelut -vaihtoehdon osalta tuloksissa oli myös selkeästi vähiten hajontaa hyvän ja huonon keinon välillä. Myös sähköpostiviestintä on arvioitu erittäin hyväksi tai hyväksi tavaksi 60 % vastauksista, kun huonona vaihtoehtona sitä piti 18 % ja erittäin huonona vaihtoehtona vain 4 % vastaajajoukosta. (N=28).

Kun tuloksia tarkastellaan yksityiskohtaisemmin, niin voidaan havaita, että erityisesti ulkoisen sosiaalisen median (esim. Twitter) käyttö koettiin erittäin huonoksi viestintätavaksi 32 % osuudella. Myös sisäinen sosiaalinen media (esim. Teams) viestintäkanavana koettiin 18 % osuudella erittäin huonoksi vaihtoehdoksi. Huonoina keinoina pidettiin myös ELY:n uutiskirjettä, joka keräsi eniten yhteenlaskettuja ääniä (54 %) huonona tai erittäin huonona viestintäkeinona.

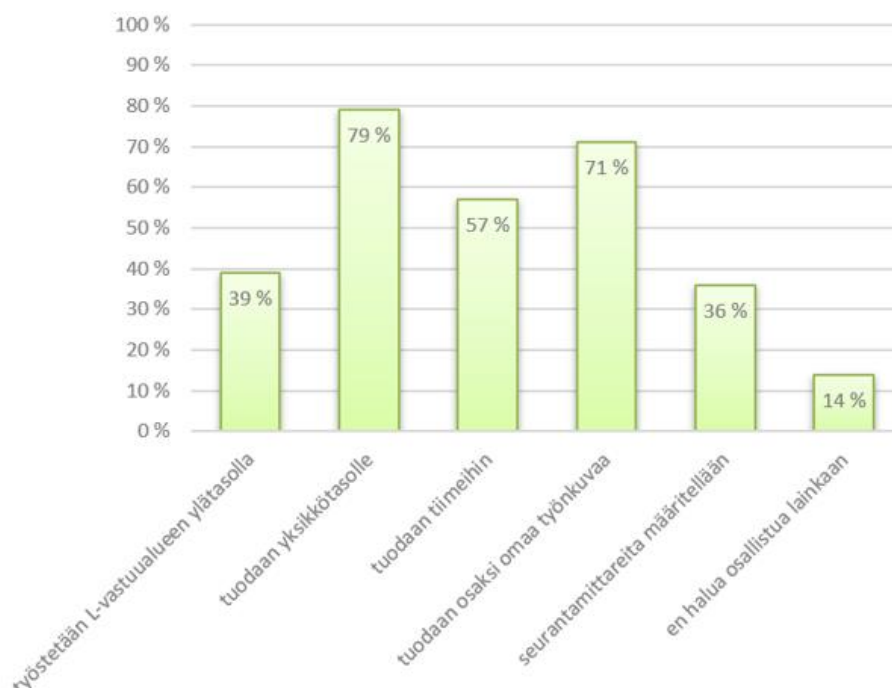
Kyselytutkimuksen lopussa vastaajilla oli mahdollisuus tuoda esiin muita huomioita tai mielipiteitä strategian jalkauttamiskeinoihin ja viestintään

liittyy. Yksi keskeinen huomio oli monien reaaliaikaisten viestintäkanavien tuottama tietotulva, sen hallinta ja kuormittavuus.

”Jalkauttamisen viestinnästä: sähköposti, taimi, some jne. voisi toimia, jos ei tietotulva sieltä olisi niin järkyttävää jo nykyisellään. En itse ainakaan jaksa ja yksinkertaisesti ehdi lukemaan pitkiä ”liirumlaarumeita” sähköpostitiedotteista. Saatikka, että ko. asioita kykenisi sisäistämään.”

Yksi keskeinen kysymys strategiatyössä ja strategian kokonaisvaltaisessa sisäistämisessä on se, miten ja missä määrin henkilöstöä osallistetaan strategiatyöhön. Valtionhallinnossa strategia on pitkä valuma läpi koko ketjun hallitusohjelmasta alimmalle työntekijätasolle asti. Koko Uudenmaan ELY-keskuksen henkilöstömäärän ollessa suurehko, noin 350 henkilöä, jää strategiatyö pitkälti vastuualueiden omaan hallintaan ja oman aktiivisuuden varaan.

Kyselytutkimuksessa selvitettiin osallistamiseen liittyen vastaajajoukon (N=28) halukkuutta osallistua strategiatyön eri vaiheisiin. Kysymyksenä oli *”Haluan osallistua strategiatyöhön silloin, kun liikennestrategiaa...”*. Vastausvaihtoehdoista kunkin vastaajan oli mahdollista valita useampi itseä kiinnostava vaihtoehto. Alla olevaan kuvaan 47 on koottu kaikkien vastausten tulokset prosentuaalisen jakauman mukaisesti.



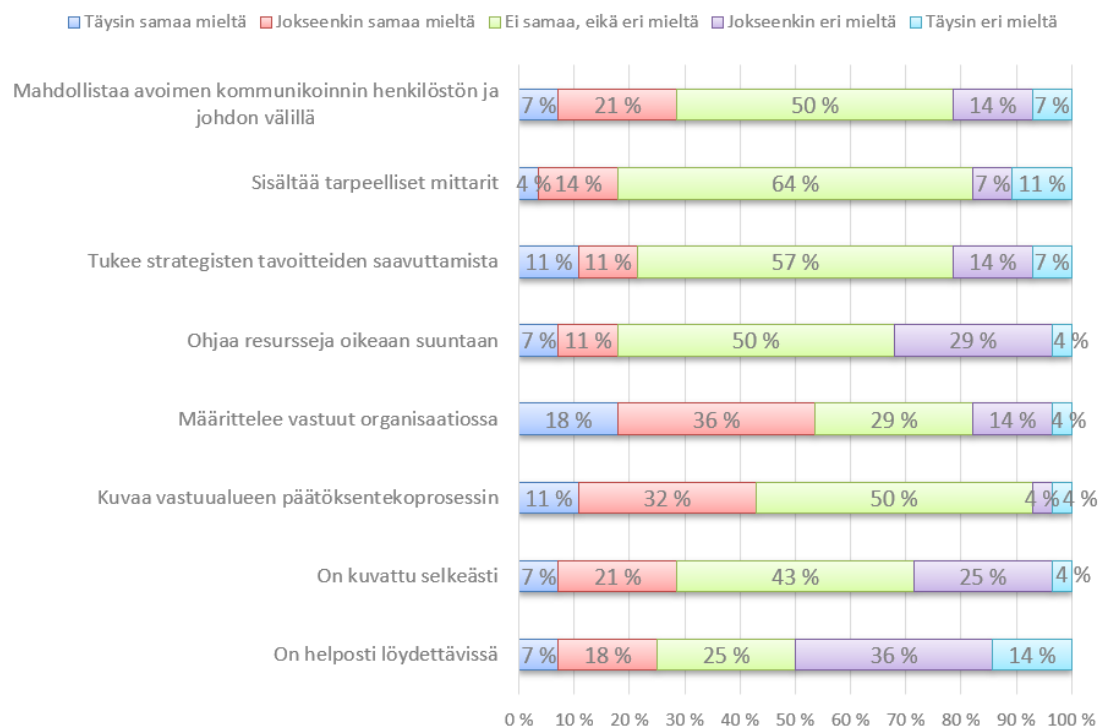
Kuva 47. Henkilöstön osallistumishalukkuus strategiatyöhön eri vaiheissa

Kyselytuloksista voidaan havaita, että kohdejoukon osalta eniten osallistumishalukkuutta (79 %) on siinä vaiheessa, kun uusi liikennestrategia tuodaan omaan yksikköön. Toiseksi eniten kannatusta (71 %) sai se vaihe,

jossa liikennestrategia tuodaan osaksi omaa työnkuvaa. Yli puolet (57 %) vastaajajoukosta olivat kiinnostuneita osallistumaan myös silloin, kun uutta liikennestrategiaa tuodaan osaksi tiimien toimintaa. Ylätasolla osallistumisesta oli kiinnostunut selkeästi pienempi vastaajajoukko (39 %) ja samoin seurantamittareiden määrittelyvaihe sai vähemmän kannatusta (36 %). Pieni osa vastaajista, 14 %, ei halunnut osallistua lainkaan kyselyssä ehdotettuihin vaiheisiin. Tämän kysymyksen osalta voisi olla tarkoituksenmukaista tehdä myös yksikkökohtaista tarkastelua ja käyttää saatua tietoa hyödyksi esimerkiksi uuden liikennestrategiatyön eri osa-alueiden vastuuttamisessa.

Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen seuraavassa vaiheessa otettiin tarkastelun kohteeksi johtamisjärjestelmä ja henkilöstön mielipiteet siihen liittyen. Hyvä johtamisjärjestelmä auttaa saavuttamaan strategiassa määritetyt tavoitteet ja ohjaa rajallisia resursseja oikeaan suuntaan. Se sisältää johtotyötä tukevat kokoonpanot (esim. johtoryhmät, vuosisuunnitteluprosessit, ohjausjärjestelmät, palautejärjestelmät ja erilaiset mittarit). Tällä hetkellä liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualueella raportoidaan mm. tulostavoitteiden toteutumisesta Väylävirastoon.

Johtamisjärjestelmää koskevassa kysymyksessä vastaajien tuli määrittellä jokainen vaihtoehto asteikolla 1-5, jossa arvo viisi (5) oli ”täysin samaa mieltä” ja arvo yksi (1) oli ”täysin eri mieltä”. Tulokset on esitetty alla olevassa kuvassa 48.



Kuva 48. Henkilöstön mielipiteet liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualueen johtamisjärjestelmästä

Tutkimustuloksista voidaan tämän, kuvassa 48 esitetyn, kysymyspatteriston osalta havaita, että valtaosa vastauksista on sarakkeessa *”ei samaa, eikä eri mieltä”*. Kyselyn laatimisvaiheessa kun vastausvaihtoehtoja määritettiin, jätettiin tietoisesti pois vaihtoehto *”en osaa sanoa”*, koska vastaajien joukossa se voidaan tulkita kahdella eri tavalla. Toinen tulkintatapa on se, että vastaajalla ei ole asiaan liittyen mitään todellista tietoa. Toinen tulkintatapa puolestaan on se, että vastaajan mielipide on *”siltä väliltä / neutraali”*. (Kananen, 2014, s. 149) Tulosten analysoinnin kannalta nämä vaihtoehdot olisivat voineet vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tämän kysymyksen kohdalla jää tulkinnan varaan se, onko mahdollisesti vastausvaihtoehtoa *”ei samaa, eikä eri mieltä”* valittu kuvaamaan sitä tilaa, kun vastaajalla ei todellisuudessa ole tietämystä kysytyyn asiaan. Mikäli näin on, niin se osaltaan vääristää tutkimustulosta.

Tulosten analysoinnissa merkille pantavaa on myös se, että 36 % vastaajajoukosta (N=28) oli sitä mieltä, että johtamisjärjestelmä määrittelee vastuut organisaatiossa ja 32 % mielestä se kuvaa vastuualueen päätöksentekoprosessin. Näin ollen voitaneen tehdä se johtopäätös, että vaikka johtamisjärjestelmä on jokseenkin epäselvä kokonaisuus, niin joidenkin vastaajien mielestä se kuitenkin ottaa jollakin tasolla kantaa vastuukysymyksiin ja päätöksentekoprosessiin. Toisaalta vastausten taustalla voi myös vaikuttaa perimätieto siitä, miten vastuualueella nämä asiat on ollut tapana tehdä vuosien saatossa.

Yli kolmannes (36 %) vastaajista oli sitä mieltä, että vastuualueen johtamisjärjestelmä ei ole helposti löydettävissä. 29 % vastaajajoukosta oli sitä mieltä, että johtamisjärjestelmä ei ohjaa resursseja oikeaan suuntaan. Neljännes, eli 25 % vastaajista koki, että johtamisjärjestelmää ei ole kuvattu selkeästi. Nämä johtamisjärjestelmään liittyvät tutkimustulokset herättävät erinäisiä kysymyksiä, kuten sen, kiinnitetäänkö uusien henkilöiden perehdyttämisessä riittävästi huomiota siihen, millainen johtamisjärjestelmä vastuualueella ylipäänsä on ja mistä se on löydettävissä. Myös johtamisjärjestelmän merkitys esimerkiksi henkilöstöresursseja tai taloudellisia resursseja ohjaavana työkaluna näyttää tutkimuksiin perustuen jäävän henkilöstön mielestä varsin vähäiseksi, vaikka sen tulisi tukea johtamistyötä ja myös edesauttaa resurssien tarkoituksenmukaista kohdentamista.

Kyselylomakkeen lopussa vastaajilla (N=28) oli mahdollisuus antaa vapaasti palautetta koko kyselyyn ja vastuualueen omaan liikennestrategiaan liittyen. Avoimia vastauksia saatiin yhteensä 15 kpl, joista peräti yli neljännes (27 %) koski nimenomaan johtamisjärjestelmää:

”Mielestäni johtamisjärjestelmä on tällä hetkellä hieman epäselvä kokonaisuus. Käsitän, että siihen liittyvät ainakin työjärjestys ja tulostavoitteet, mutta mitä muuta kaikkea? Tämä voisi olla hyvä pohtia ja viestiä kaikille.”

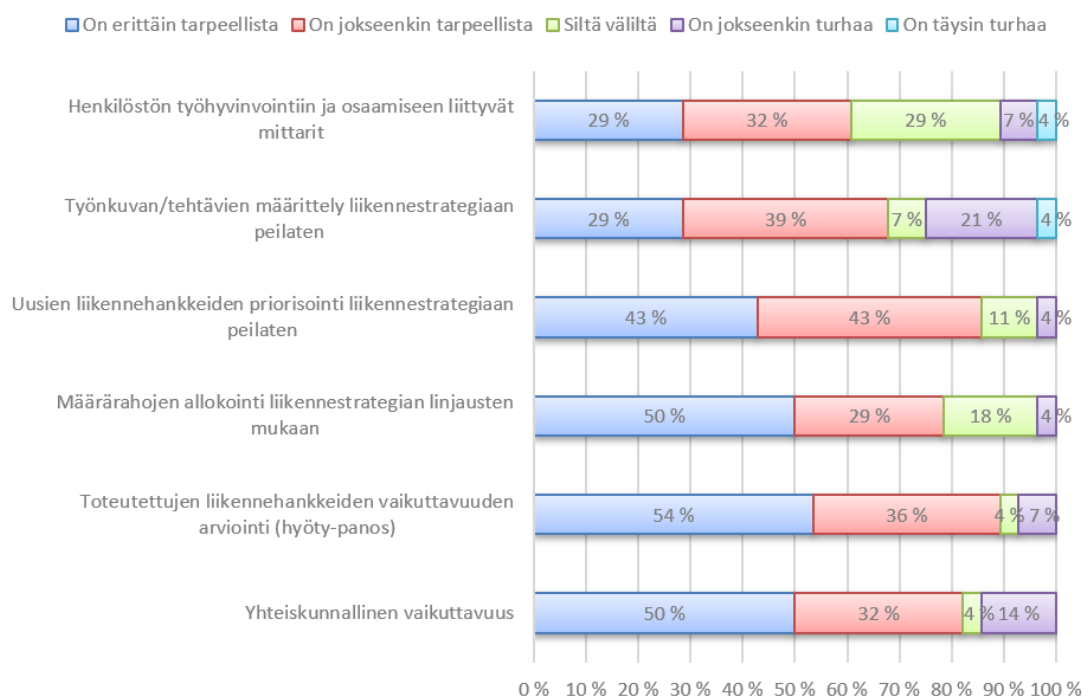
”Liikennevastuualueen johtamisjärjestelmän puute on ilmeinen. Ryhmytys tulee muodostaa toiminnan mukaiseksi.”

”Kysymyksiin oli hieman hankala vastata kun en tunne johtamisjärjestelmää ja osa termistö tuntui vieraalta.”

”Johtamisjärjestelmän kokonaisuutta tulisi kirkastaa”

Kvantitatiivinen kyselytutkimus jatkui siten, että tutkittiin kohdejoukon (N=28) mielipiteitä siitä, kuinka tarpeelliseksi eri asioiden mittaaminen uuden liikennestrategian lanseerauksen jälkeen henkilöstön keskuudessa koetaan.

Vastaajajoukon tuli vastata annettuihin vaihtoehtoihin valitsemalla vastaus asteikolla 1-5, ”on erittäin tarpeellista, on jokseenkin tarpeellista, siltä väliltä, on jokseenkin turhaa tai on täysin turhaa”. Saadut vastaukset on esitetty alla olevassa kuvassa 49.



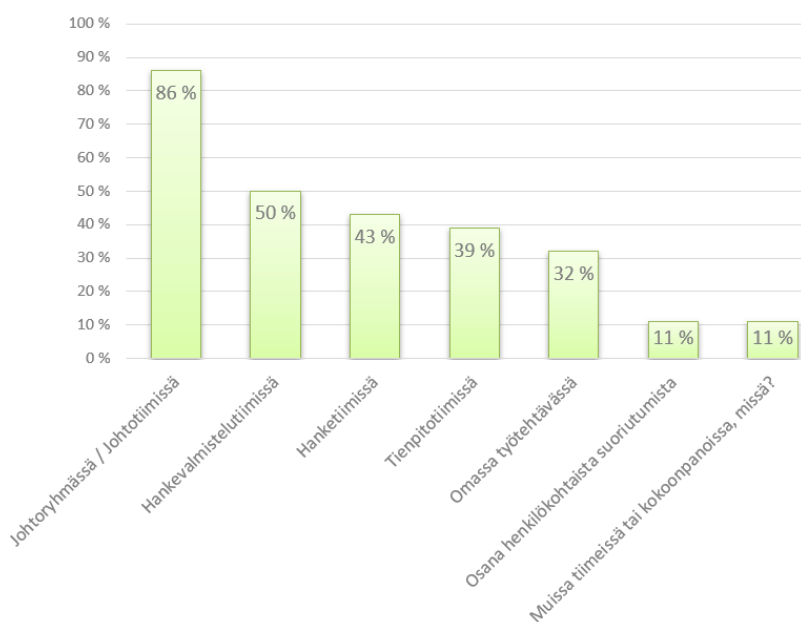
Kuva 49. Liikennestrategian toteutumisen mittaamisen tärkeys aihealueittain

Kyselytutkimuksen tulosten mukaan yli puolet (54 %) vastaajajoukosta (N=28) piti erittäin tarpeellisena mitata käytännössä toteutettujen liikennehankkeiden vaikuttavuutta (hyöty-panossuhdetta). Yli kolmannes (36 %) vastaajista piti samaa asiaa jokseenkin tarpeellisena. Toteutettujen hankkeiden vaikuttavuuden arviointia piti näin jokseenkin tai erittäin tarpeellisena peräti 90 % vastaajista.

Erittäin tarpeellisenä koettiin 50 % osuudella saatujen määrärahojen allokoitua liikennestrategian linjausten mukaisesti, sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mittaamista. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus onkin määritelty valtionhallinnon tulosprisman hierarkiassa ylätason tavoitteeksi. Yhteensä jopa 86 % vastaajista piti jokseenkin tai erittäin tarpeellisenä peilata uusien liikennehankkeiden priorisointia liikennestrategiassa tehtyjen linjauksien kautta. Täysin turhana edellä mainittujen asioiden mittaamista ei pitänyt yksikään kyselyyn vastaajista.

Vaikka valtionhallinnon tulosprismassa keskeinen virastotasoinen ulottuvuus on henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen, niin kyselyvastauksien perusteella työhyvinvointiin ja henkilöstön kehittämiseen liittyvien mittareiden ei koettu olevan liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualueella erityisen tärkeitä. Sama tulkinta voidaan tehdä omien työtehtävien määrittelystä ja mittaamisesta suhteessa liikennestrategiaan. Molempien vaihtoehtojen kohdalla 4 % vastaajajoukosta koki, että näiden osa-alueiden mittaaminen on täysin turhaa.

Kyselytutkimuksessa katsottiin tarpeelliseksi saada kohdejoukolta (N=28) näkemyksiä myös siitä, missä kaikissa kokoonpanoissa uutta liikennestrategiaa tulisi jatkossa säännöllisesti seurata. Valmiiksi annetuista vastausvaihtoehdoista oli mahdollista valita useampi, ja lisäksi avoimeen kenttään sai lisätä halutessaan jonkun muun vaihtoehdon. Kuvaan 50 on koottu kaikkien vastausten tulosten jakauma prosentuaalisesti esitettynä.



Kuva 50. Ne kokoonpanot, jossa uutta liikennestrategiaa tulisi jatkossa säännöllisesti seurata

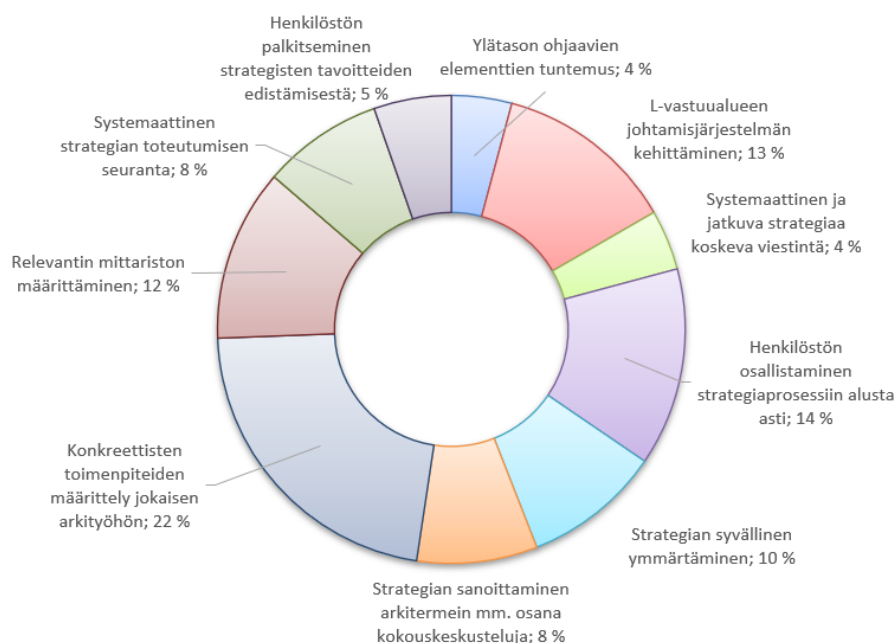
Peräti 86 % vastaajajoukosta (N=28) oli sitä mieltä, että uutta liikennestrategiaa tulisi systemaattisesti seurata johtoryhmässä ja/tai johtotiimissä.

Strategian toteutumisen seuranta osana päätöksentekoa onkin yksi keskeisimpiä johtoportaan tehtäviä. Puolet vastaajista (50 %) katsoi tarpeelliseksi strategian systemaattisen seurannan hankevalmistelutiimissä. Hankevalmistelutiimin keskeisenä tehtävänä on tehdä valmistelevaa työtä hanke-tarpeiden kokoamiseksi ja toteutettavien hankkeiden priorisoinnin perusteluksi, sekä strategisten tavoitteiden kytkeminen hankkeiden priorisointiin ja valintaan, sekä vaikutusarvioinnit.

Vastaajista 43 % koki, että strategiaa tulisi seurata hanketiimissä systemaattisesti. Hanketiimin tehtävänä on vastualueen suunnitteluhankkeiden ohjelmointi. 39 % vastaajista kannatti säännöllistä strategian seurantaan tienpitotiimissä, jonka tehtävänä on tukea tienpidon ohjelmointia ja tienpidon eri osa-alueiden yhteensovittamista vuosittaisiksi toimintasuunnitelmiksi.

Vapaan tekstikentän kommentteissa oli nostettu esiin liikennestrategian seurannan tärkeys yksikkökokouksissa, vastualueen henkilöstöinfoissa ja osana vastualueen kehittämispäiviä tms. Yhden vastaajan mukaan seuranta tulisi tehdä kaikissa vastualueen tiimeissä, joita on 11 kpl.

Viimeistä edellisessä kysymyksessä tutkittiin sitä, miten vastaajajoukon (N=28) mielestä saadaan parhaiten liikennestrategia ohjaamaan päivittäistä arkityötä. Kysymyksessä oli annettu 10 valmista vastausvaihtoehtoa, joista vastaajia pyydettiin valitsemaan paremmuusjärjestyksessä kolme parasta tapaa. Kokonaistulosten analysoinnissa kukin sijoitus on painotettu tietyn arvon mukaisesti, ja muutettu prosentuaaliseen muotoon parhaimmasta huonoimpaan. Alla olevaan kuvaan 51 on laskettu kunkin vastausvaihtoehdon saama prosenttiosuus kokonaistuloksista.



Kuva 51. Kolme parasta keinoa integroida strategia ohjaamaan arkityötä

Kokonaistuloksissa yli viidennes (22 %) vastaajista piti konkreettisten toimenpiteiden määrittelyä jokaisen työntekijän arkityöhön parhaana keinona ohjata toimintaa liikennestrategian mukaisesti. Tämä näkyy myös kyselyn lopussa olleen avoimen kommenttikentän vastauksista.

”Liikennestrategiaa tulisi esitellä henkilöstölle enemmän ja määritellä, miten se ohjaa omaa työtä. Jos strategia ei näy jokapäiväisessä työssä, tai sitä ei edes esitellä henkilöstölle, onko strategia tarpeellinen?”

”Liikennestrategia on merkityksellistä oman työn kannalta, jos se muuttuu konkreettisiksi toimenpiteiksi, muuten se on sanan helinä.”

”Strategiset ohjaukset pitää muutenkin toteuttaa siten, että henkilöstön ei tarvitse niitä erityisemmin miettiä, vaan tarvittavat linjaukset on jo huomioitu työkaluissa, joita muutenkin käytämme / piilotettu normaalin toiminnan sisään.”

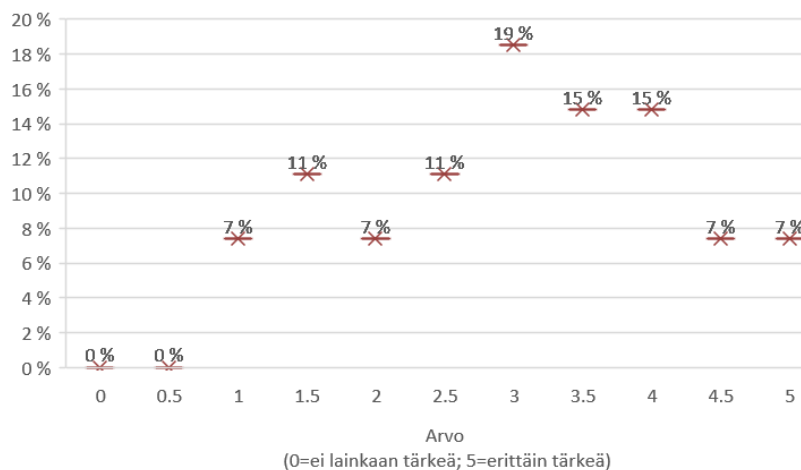
”Strategiat tahtovat jäädä ”pölyttymään hyllyille”. Konkretiaa ja käytännön toteutusta, Turhia korupuheita on enää turha nykyisin pitää.”

”Tulisi näkyä enemmän työohjauksessa”

Toiseksi eniten kannatusta sai 14 % osuudella henkilöstön osallistaminen strategiaprosessiin alusta asti, mikä onkin keskeinen asia strategian ymmärtämisen ja sisäistämisen näkökulmasta. Kolmanneksi nousi vastuualueen johtamisjärjestelmän kehittäminen (13 %). Johtamisjärjestelmään liittyvät haasteet ovat näkyneet kyselyn vastauksissa kautta linjan, sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa kyselyssä, ja tähän osa-alueeseen tulisi-kin kohdeorganisaatiossa jatkossa kiinnittää huomiota.

Vain 5 % vastaajajoukosta (N=28) oli nostanut kärkikolmikkoon henkilöstön palkitsemisen strategisten tavoitteiden saavuttamisesta. Kysymyksessä oli keskeistä nostaa esiin henkilöstön mielestä tärkein kärki, eikä se sinänsä sulje pois palkitsemisen tärkeyttä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa vastaajajoukosta (N=14) peräti 93 % pitikin palkitsemista tärkeänä sillä edellytyksellä, että se voidaan toteuttaa oikeudenmukaisesti. Esiin tuli myös näkemyksiä siitä, että pelkkä strategian toteuttaminen ei saisi olla palkitsemisen mittari, vaan muitakin tekijöitä tulisi palkitsemisessa ottaa huomioon.

Viimeisessä kysymyksessä kartoitettiin vastaajajoukon (N=28) mielipidettä siitä, miten tärkeänä liikennestrategian olemassaoloa pidetään oman työn kannalta. Kysymyksen asettelussa käytettiin liukumittaria, jossa arvoasteikko oli nollasta (0) ”ei lainkaan tärkeä” viiteen (5) ”erittäin tärkeä”. Vastausvaihtoehtona oli myös ”en tiedä”, jonka valitsi yksi vastaaja. Tutkimustulos on esitetty kuvassa 52.



Kuva 52. Arvio strategian olemassaolon tärkeydestä omassa työssä

Tutkimustuloksen mukaan 15-19 % vastaajista asetti liukumittarin kohtaan 3-4, jolloin tärkeyden voidaan tulkita olevan neutraalista melko tärkeään. Kukaan vastaajista ei asettanut mittaria asteikon alaosan lukemiin 0-0,5, eli kaikki vastaajat kokevat liikennestrategian edes hieman tärkeäksi. Koska saatujen vastausten painopiste on selkeämmin mittarin oikealla laidalla, voidaan tulkita että liikennestrategialla on jonkinlainen merkitys henkilöstölle. Tämä tukee kvalitatiivisen tutkimuksen näkemystä, jonka mukaan vastualueen oma liikennestrategia on tärkeä, koska se määrittelee punaisen langan toiminnalle. Se myös määrittelee tekemisen ytimen, tekee työstä tarkoituksenmukaista ja motivoi henkilöstöä.

Kyselytutkimuksen lopussa olevaan avoimeen kommenttikenttään oli kirjattu seuraavia huomioita Uudenmaan ELY-keskuksen strategiaan ja liikenne- ja infrastruktuuri -vastualueen liikennestrategiaan liittyen:

”Liikennestrategian tarve/merkitys vs., hallitusohjelma, LVM, Väylävirasto, Traficom ohjelmat ja tavoitteet, ELYn oma strategia (koko ELY), sidosryhmien liikenteeseen liittyvät tavoitteet (maakuntaliitot, HSL, HSY ym)?”

”Jos L-ELY tekee liikennestrategiaa niin Y- ja E-vastualueet ja Pesolan puoti otettava mukaan jo alusta asti”

”Työtä ohjaavia elementtejä on muitakin kuin strategia. Aina strategian nostaminen ei ole mahdollista ja usein siitä tulee

"päälle liimattu" olo, tehdään sitä mitä ennenkin mutta kuvataan sitä niin että se sopii strategiaan. Teettää vain lisätyötä"

"Liikennestrategian kautta on tehtävä valintoja ja loogista työtä. Kaikkea ei voi priorisoida."

"Yritetään edistää parhaamme mukaan. Pitäisi silti ehtiä tustumaan paremmin."

"Ei koske konkreettisesti omaa työtäni"

"Strategiatyö on onnistunutta"

Seuraavassa kappaleessa 5.6 on pohdittu kehittämisehdotuksia kohdeorganisaatioon hyödyntäen teoreettista viitekehystä ja kohdeorganisaatiosta saatuja, edellä esitettyjä tutkimustuloksia.

5.6 Kehittämisehdotukset tutkimusaineiston pohjalta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten valtionhallinnossa toimivan Uudenmaan ELY-keskuksen liikenne- ja infrastruktuuri -vastualueen virastokohtainen, uusi liikennestrategia saadaan jalkautettua siten, että se ohjaa käytännön työtä ruohonjuuritasolla ja mahdollistaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisen optimaalisesti. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi opinnäytetyössä on perehdytty laajalti aihekirjallisuuteen ja lisäksi kohdeorganisaatiossa toteutettiin sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen kyselytutkimus. Tässä opinnäytetyössä ei perehdytty tarkemmin mittaristoihin, tai laadittu kohdeyritykseen valmiita liikennestrategian seurantamittareita.

Osana opinnäytetyön toteuttamista kohdeorganisaatioon on laadittu kehittämisehdotukset koskien liikennestrategiaan liittyviä keskeisiä teemoja. Lisäksi on laadittu visuaalinen jalkauttamissuunnitelman malli. Näitä dokumentteja kohdeorganisaatio voi halutessaan hyödyntää uuden liikennestrategian suunnittelussa, jalkauttamisessa ja seurannassa. Tässä opinnäytetyössä käsitellään strategian seurantamittaristoja vain pintapuolisesti, eikä niiden laatimiseen tai sisältöön kohdeorganisaatiossa ole otettu kantaa. Strategian mittaaminen ja konkreettisten mittaristojen laatiminen kohdeorganisaatioon olisi hyvä jatkotutkimuksen aihe.

Seuraavissa kappaleissa on nostettu esiin niitä keskeisiä asioita, joita jatkossa tulisi ottaa huomioon uuden liikennestrategian työstämisessä.

5.6.1 ELY-strategian kärkiteemat

Tutkimustuloksiin perustuen yksi keskeinen vastuualueen haaste on ELY-strategian kärkiteemojen kirkastaminen. Kärkiteemojen kiteyttämisen henkilöstölle olisi hyvä vastuualueella tapahtua:

- sovitusti tietyissä kokoonpanoissa (esim. yksikkökokoukset),
- sovitusti tiettyjen vastuutusten kautta (esim. yksikön päälliköt),
- toistuvasti ja säännöllisin väliajoin,
- selkokielisellä viestinnällä ja arkitermein,
- osallistamalla henkilöstöä aktiiviseen keskusteluun, ja
- kertomalla myös ylätasoa ohjaavista strategioista ja linjauksista.

5.6.2 Liikennestrategian jalkauttamisen kokonaisuus

Liikennestrategian 2025 osalta on tässä tutkimuksessa todettu, että strategian jalkauttamista ei varsinaisesti koettu kohdeorganisaatiossa tapahtuneen tai henkilöstö ei tunnistanut jalkauttamiskeinoja. Uuden liikennestrategian kohdalla olisi järkevää laatia jalkauttamissuunnitelma, jossa vastataan seuraaviin kysymyksiin:

- mitä strategiaprosessissa tulee huomioida,
- miten prosessi aikataulutetaan,
- kuka vastaa mistäkin,
- miten ja kuinka usein viestitään,
- mitä jalkauttamiskeinoja käytetään,
- miten jalkauttamissuunnitelma tuodaan henkilöstön tietoon,
- miten henkilöstöä osallistetaan strategiatyöhön,
- mikä on lopullinen tuotos, ja
- miten strategiset tavoitteet muutetaan konkreettisiksi asioiksi arki-työssä.

5.6.3 Liikennestrategian seuranta

Strategisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää systemaattista seuranta. Myös liikennestrategialle tulisi määritellä seurantatavat, mittarit ja ne kokoonpanot, joissa systemaattista seuranta toteutetaan. Tutkimustuloksista nousi esiin seuraavat, keskeiset seurantakohteet:

- toteutettujen liikennehankkeiden vaikuttavuuden arviointi (hyöty-painossuhde),
- saatujen määrärahojen allokointi liikennestrategian linjausten mukaisesti,
- uusien liikennehankkeiden priorisointi liikennestrategian linjausten mukaisesti, ja
- yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mittaaminen.

Samalla olisi tärkeää määritellä ja päivittää johtamisjärjestelmään ne kokoonpanot, joissa uutta liikennestrategiaa seurataan, mitä seurataan, miten seurataan ja miten usein seurataan. Keskeistä on asettaa strategialle myös välitavoitteita.

5.6.4 Palkitseminen

Yhtenä motivaatiotekijänä työssä on henkilöstön palkitseminen. Osana strategiatyötä tulisi pohtia palkitsemiskäytäntöjä esim. strategisten tavoitteiden mukaan toimimisesta tai tavoitteiden saavuttamisesta. Keinoina voi olla työnantajan tarjoama:

- tulospalkkio,
- aloitepalkkio,
- muu rahallinen etuus,
- rahallinen yksilöpalkkio (HEKO)
- kiitos,
- kannustus,
- julkinen tunnustus,
- statussymboli, tai
- mahdollisuus kehittää itseään.

5.6.5 Johtamisjärjestelmän kehittäminen

Yksi keskeinen kehittämiskohde, joka tukee vahvasti myös strategiatyössä onnistumista, on toimiva, selkeä ja ajantasainen johtamisjärjestelmä, joka on helposti löydettävissä ja ymmärrettävissä oleva dokumentti. Kyselytutkimuksen tuloksista nousi selkeästi esiin se, että kohdeorganisaation johtamisjärjestelmä on jokseenkin epäselvä kokonaisuus.

Johtamisjärjestelmää tulisi päivittää ja selkeyttää, sekä mahdollisuuksien mukaan visualisoida. Keskeistä on tuoda henkilöstölle näkyväksi:

- mitä johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan,
- miksi se on olemassa,
- mihin kysymyksiin se vastaa,
- mistä kaikkea se sisältää,
- mistä se löytyy, ja
- missä muodossa se on.

5.6.6 Odotukset uudelta liikennestrategialta

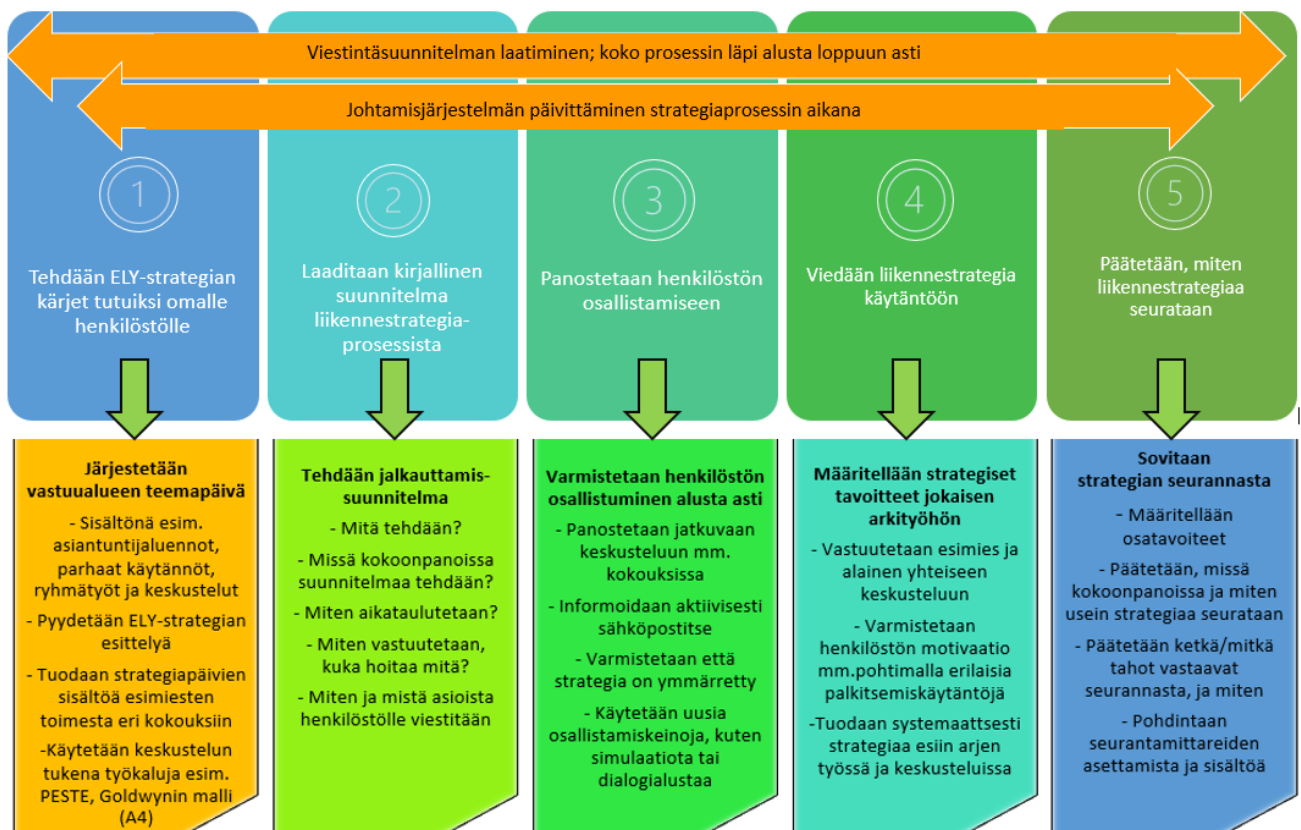
Opinnäytetyön kyselytutkimuksissa haettiin vastuksia siihen, mitä uudelta liikennestrategialta ylipäänsä odotetaan. Tutkimusaineistoon perustuen liikennestrategian merkitys on iso ja se kirkastaa henkilöstölle hyvin juuri liikennevastuualueen tavoitteet.

Liikennestrategiatyössä tulee varmistaa, että uusi liikennestrategia:

- osallistaa henkilöstöä mahdollisimman paljon,
- ohjaa jokapäiväistä toimintaa,
- muuttuu konkretiaksi jokaisen arkityössä, ja
- on esillä säännöllisin väliajoin pitkällä aikavälillä.

5.6.7 Uuden liikennestrategian jalkauttamisen toimintasuunnitelma

Alla olevaan kuvaan 53 on laadittu keskeiset kehittämissuunnitelmat sisältävä visuaalinen toimintasuunnitelma Uudenmaan ELY-keskuksen liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualueen uuden liikennestrategian jalkauttamisen tueksi. Toimintasuunnitelma voi olla pohjadokumentti kohdeorganisaation tarkemmalle jalkauttamissuunnitelmalle.



Kuva 53. Toimintasuunnitelma kohdeorganisaatioon liikennestrategian jalkauttamisen tueksi

Kehittämissuunnitelman ja sitä myötä uusien toimintatapojen integroiminen osaksi organisaation toimintaa edellyttää, että sitä suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä organisaation johdon ja muiden avainhenkilöiden kanssa. (Juholin, 2001, s. 157)

6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää niitä keinoja, joilla valtionhallinnossa toimivan viraston uusi liikennestrategia saadaan jalkautettua organisaation siten, että se aidosti ohjaa henkilöstön päivittäistä työtä. Opinnäytetyö oli toiminnallinen kehittämistehtävä, ja siinä toteutettiin Uudenmaan ELY-keskuksen liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualueen toimeksianto. Keskeisimmät tutkimuksen osa-alueet olivat valtionhallinnon toimintaympäristön vaikutukset strategiatyöhön, keskeiset ohjausjärjestelmät -ja työkalut, sekä keinot strategian jalkauttamisen onnistumiseen.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena. Tutkimuksen perustana oli kirjallisuuskatsaus, jonka avulla hahmotettiin opinnäytetyön aihepiirin kokonaisuus. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli systemaattisella tiedonhaulla muodostaa käsitys siitä, kuinka paljon aiheesta on jo olemassa tutkimustietoa, sekä millaisin näkökulmin ja menetelmin aihetta on jo tähän mennessä tutkittu. Tästä syntyi opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Kohdeorganisaatioon liittyvän tiedon saamiseksi toteutettiin ensin organisaation sisäinen laadullinen esikysely, jonka vastauksiin perustuen toteutettiin vielä määrällinen kyselytutkimus asiantuntijatyössä toimiville työntekijöille. Tärkeänä osana tutkimuksen tausta-aineistoa olivat myös ELY-keskuksen johdon tuki -yksikön päällikön ja liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualueen kehittämispäällikön haastattelut, joissa käytiin yhdessä läpi strategia-asioita ELY-keskuksen ja liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualueen osalta. Nämä haastattelut osaltaan lisäsivät tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen reliabiliuden ja validiuden varmistamiseksi opinnäytetyössä kuvattiin tarkasti tutkimuksessa käytetyt menetelmät, tiedon hankinnan keinot ja keinojen valitsemisen perustelut. Kyselytutkimusten valmistelussa oli vahvasti mukana kohdeorganisaation edustaja, jonka kanssa yhteistyössä suunniteltiin tutkimuksen lopullista tarkoitusta parhaiten palvelevat aihealueet, sekä kyselyiden sisällöt ja kohderyhmät. Kysymyslomakkeiden laadinnassa pyrittiin poistamaan tulkinnanvaraisuus, ja tätä kautta saamaan kyselytutkimusten tuloksista sekä todet että pätevät. Myös kyselytutkimuksen tulosten analysoinnissa käsiteltiin saatuja vastauksia eri menetelmin, tarkasteltiin niitä suhteessa teoriaperustaan ja esitettiin tutkijan oman pohdinnan kautta tehdyt tulokset perusteluineen.

Alun perin tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli viedä käytäntöön kohdeorganisaation uutta liikennestrategiaa samanaikaisesti opinnäytetyön etenemisen kanssa. Erinäisten aikataulusyiden takia prosessin läpivienti ei toteutunut suunnitellusti. Tästä huolimatta kohdeorganisaatioon laadittiin vahvassa yhteistyössä opinnäytetyön tilaajan kanssa kehittämissuunnitelmat ja toimintasuunnitelma uuden liikennestrategian jalkauttamisen tu-

eksi. Näissä molemmissa huomioitiin vahvasti kohdeorganisaation toimiminen valtionhallinnossa, ja sen tuomat erityispiirteet ja haasteet. Erittäin keskeinen osa opinnäytetyötä oli henkilöstölle kohdistetut kyselytutkimukset, joiden vastausmäärien voidaan katsoa olleen hyvällä tasolla luotettavien johtopäätösten tekemiseksi. Tutkimuksessa saatiin tuotua esiin kattavasti henkilöstön näkemyksiä, ei pelkästään liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualueen strategiatyöstä, vaan myös ylätasoon ELY-strategiaan liittyen.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekeminen oli opettavainen kokonaisuus, jossa erityisesti oman työn johtamisen taito ja ongelmienratkaisukyky olivat tärkeässä roolissa. Joistakin odottamattomista haasteista huolimatta opinnäytetyön tutkimusongelma saatiin ratkaistua suhteellisen kattavasti. Liikennestrategian jalkauttamisen toimintasuunnitelman käytännön tasolle vieminen ei tämän opinnäytetyön tekemisen puitteissa kuitenkaan onnistunut. Tutkimusta olisi ollut tärkeää jatkaa vielä pidemmälle, liikennestrategian jalkauttamisesta seurantamittareiden laatimiseen, ja tämä olisikin hyvä jatkotutkimuksen aihe.

LÄHTEET

2020-2023 strategia -Aluehallinto – ELY-keskukset. (2020). Strategia-asia-kirjan toimeenpano, seuranta ja arviointi sekä viestintä. Diasarja. 4.2.2020.

Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Lerjo-maa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. (2015). *Julkista johtamista jalostamassa*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Akrivos, C., Reklitis, P. & Prift, F (2013). *How to improve the effectiveness of strategic changes* 710-717. Procedia - Social and Behavioral Sciences 73/2013. Haettu 12.10.2020 osoitteesta <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813004023#!>

Anttila, P. (N.d.) Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Työelämän kehittämisen menetelmät -moduulin verkkoaineisto. Hämeen Ammattikorkeakoulu. Haettu 31.3.2020 osoitteesta <http://learn.hamk.fi>

Arene ry. (2020). Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Haettu 16.4.2020 osoitteesta <http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf? t=1578480382>

Dazzle. (N.d). Dialogialustat, yrityspelit ja simulaatiot. Haettu 25.11.2020 osoitteesta <https://dazzle.fi/fi/dialogi/>

Erämetsä, T. (2009). *Teoriasta todeksi – esimiestyö käytännössä*. Helsinki: Talentum.

Erätuuli, M., Leino, J. & Yli-Luoma, P. (1994). *Kvantitatiiviset menetelmät ihmistieteissä*. Helsinki:

Eskola, J & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-035-6>

Finlex. (2009). Lainsäädäntö. Haettu 16.4.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20181373>

HAMK. (N.d.). Onnistuneen organisaatiomuutoksen tekijät. Haettu 30.1.2020 osoitteesta <https://unlimited.hamk.fi/yrittajyyks-ja-liiketoiminta/onnistuneen-organisaatiomuutoksen-tekijat/>

Hannus, J, Lindroos J-E. & Seppänen, T. (1999). *Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä*. Helsinki: Hakapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu -teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes & P., Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. 18. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. (2002). *Tilastolliset menetelmät*. 5. painos. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.

Huotari, J. (2019). *Strategisen ja operatiivisen toiminnan mittariston kehittäminen*. Opinnäytetyö. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Haettu 23.10.2020 osoitteesta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/262591/Huotari_Johanna.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Hyppänen, R. (2007). Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Haettu 8.1.2021 osoitteesta <https://www.elliblibrary.com/book/978-951-37-5268-2>

Hämäläinen, M. (2012). *Liiketoiminnan strateginen kehittäminen naisyrityksissä*. Opinnäytetyö. Liiketoiminnan koulutusohjelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Haettu 10.3.2020 osoitteesta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47134/Hamalainen_Mervi.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. (2016). *Digiajan strategia*. Haettu 13.5.2020 osoitteesta [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/GAJBEXCTEB#/kohta:7\(\(20\)KETTER\(\(c4\)\(\(20\)JA\(\(20\)AVOIN\(\(20\)STRATEGIAPROSESSI\(\(20\)\(:DIGIAJAN\(\(20\)STRATEGIN\(\(20\)OMINAISUUKSIA\(\(20\)\(:Verkostojen\(\(20\)merkitys\(\(20\)piste:b1685](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/GAJBEXCTEB#/kohta:7((20)KETTER((c4)((20)JA((20)AVOIN((20)STRATEGIAPROSESSI((20)(:DIGIAJAN((20)STRATEGIN((20)OMINAISUUKSIA((20)(:Verkostojen((20)merkitys((20)piste:b1685)

Innorisk. (2007). Laadukas SWOT. Haettu 29.10.2020 osoitteesta (http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/LAADUKAS_SWOT.pdf

Jamk.fi. (N.d.). Opinnäytetyöohjaajan käsikirja. Kirjallisuuskatsaukset. Haettu 8.11.2020 osoitteesta <https://oppimateriaalit.jamk.fi/yamk-kasikirja/kirjallisuuskatsaukset/>

JHS. (2017a). JHS 179 Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen. Liite 1 -Strategian kuvaaminen strategiakartan avulla. Haettu 27.3.2020 osoitteesta http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS179_liite1/JHS179_liite1.html

JHS. (2017b). JHS-suositukset. Haettu 1.11.2020 osoitteesta http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS179_liite1/JHS179_liite1.html#H2

JHS. (2017c). JHS-suositukset - JHS 179 Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen. Haettu 17.11.2020 osoitteesta <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS179/JHS179.html#H4>

Juholin, E. 2001. *Communicare - viestintä strategiasta käytäntöön*. 3. painos. Helsinki: Infoviestintä Oy.

Juuti, P. (2010). Johtaminen voimavarana -muutoksesta menestykseen. Vantaa: JTO.

Juuti, P. & Luoma, M. (2009). Strateginen johtaminen -Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Jyväskylän yliopisto. (2015a). Empiirinen tutkimus. Haettu 20.10.2020 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/empiirinen-tutkimus>

Jyväskylän yliopisto. (2015b). Tapaustutkimus. Haettu 20.10.2020 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>

Jyväskylän yliopisto. (2014). Aineistonhankintamenetelmät. Haettu 20.10.2020 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat>

Jyväskylän yliopisto. (N.d.). Validiteetti. Haettu 26.1.2021 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html

Kamensky, M. (2015). *Strateginen johtaminen ja menestyksen timantti*. Haettu 20.10.2020 osoitteesta [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/FAIBXCXTEB#kohta:2\(\(20\)STRATEGIA\(\(20\)MENESTYSTEKIJ\(\(c4\)N\(\(c4\)\(\(20\):2.5\(\(20\)Strategiaty\(\(f6\)\(\(20\)yhteiskunnan\(\(20\)eri\(\(20\)sektoreilla\(\(20\)](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/FAIBXCXTEB#kohta:2((20)STRATEGIA((20)MENESTYSTEKIJ((c4)N((c4)((20):2.5((20)Strategiaty((f6)((20)yhteiskunnan((20)eri((20)sektoreilla((20)

Kananen, J. (2014). Verkkotutkimus opinnäytetyönä -laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kansalliskirjasto. (N.d.). Uudenmaan ELY-keskuksen liikenneliikennestrategia 2025: Elinkeinoelämälle edellytyksiä ja asukkaille sujuvaa arkea. Haettu 27.10.2020 osoitteesta <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/123721/Uudenmaan%20ELY-keskuksen%20liikennestrategia%202025.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Kaplan, R. & Norton, D. (2002). Strategialähtöinen organisaatio -Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Karlöf, B. (2004). *Strategian rakentaminen -sisältö ja välineet*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Knowledge Grab. (2020). Performance pyramid. Haettu 28.7.2020 osoitteesta. <http://knowledgegrab.com/glossary/performance-pyramid-2/>

Kojo, J. (2020). ELY-AVI strategia-asiakirjan jalkautus, seuranta ja viestintä. Sähköpostiviesti tekijälle 31.3.2020.

Kosonen, J-S. (2015). *Vaihtoehtoisia keinoja implementoida strategia organisaatiossa, case: suomen talotekniikka oy*. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Haettu 23.3.2020 osoitteesta <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/90932/Vaihtoehtoisia%20keinoja%20implementoida%20strategia%20organisaatiossa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

KvaliMOTV. (N.d.). Validiteetti ja reliabiliteetti. Haettu 26.1.2021 osoitteesta http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf

Laakso, A. (2016). Tulevaisuutta tekemään. Haettu 4.8.2020 osoitteesta <https://www.hamk.fi/wp-content/uploads/2018/07/N%C3%84KY-k%C3%A4sitteit%C3%A4-ja-metodeja.pdf>

Laamanen, K. (2005). Johda suorituskyyä tiedon avulla – Ilmiöstä tulkitaan. Helsinki: Suomen laatu keskus Oy.

Laamanen, T., Kamensky, M., Kivilahti, T., Kosonen, P., Laine K. & Lindell, M. (2005). *Strategisen johtamisen käsitteet -englanniksi ja suomeksi*. Juva: WS Bookwell Oy.

Lahtinen, M. (2008). *Strategia –lappuna pöydällä vai läsnä arjessa? - Työntekijöiden, esimiesten ja johtajienkokemukset strategiasta*. Pro Gradu -tutkielma. Johtamiskorkeakoulu. Tampereen yliopisto. Haettu 13.10.2020 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/80363/gradu03365.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

LAMKpub. (2019). Tulokortti strategisen onnistumisen välineenä julkisessa organisaatiossa. Haettu 10.1.2021 osoitteesta <https://www.lamkpub.fi/2019/02/07/tulokortti-strategisen-onnistumisen-valineena-julkisessa-organisaatiossa/>

Liikenne- ja viestintäministeriö. (2020). Valtakunnallisen liikennejärjestelmäsuunnitelman valmistelu tärkeässä vaiheessa – nyt linjataan tavoitteet. Haettu 27.4.2020 osoitteesta <https://www.lvm.fi/-/valtakunnallisen-liikennejarjestelmasuunnitelman-valmistelu-tarkeassa-vaiheessa-nyt-linjataan-tavoitteet-1029742>

Liikenne- ja viestintäministeriö. (2014). Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan tulosoikeuden kehittämishanke -loppuraportti. Haettu 22.10.2020 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/77828/Julkaisu_29-2014.pdf

Loisa, A. (2011). *Suorituskyvyn mittaamisen haasteita ja kehitysmahdollisuuksia yritysverkostoissa*. Kandidaatintutkielma. Kauppatieteellinen osasto. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Haettu 25.10.2020 osoitteesta <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/69631/nbnfi-fe201105171559.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Lyytinen, T. (2017). *Liiketoiminnan kehittäminen strategian avulla -strategiaprosessin suunnittelu*. Opinnäytetyö. Matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Savonia ammattikorkeakoulu. Haettu 4.11.2020 osoitteesta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/130833/Lyytinen_Tuija.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Maanpuolustuskorkeakoulu. (2009). Strategian jäljillä. Haettu 27.3.2020 osoitteesta https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74176/terhostrategian_jaljilla.pdf?sequence=1

Mellin, T. (2017). *ADKAR-malli strategian jalkauttamisen tukena*. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Metropolia ammattikoulu. Haettu 3.11.2020 osoitteesta <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/125746/ADKAR-malli%20strategian%20jalkauttamisen%20tukena.pdf?sequence=1>

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. (2008). *Strategiasta tuloksiin -tehokas johtamisjärjestelmä*. Helsinki: WSOYpro.

Nummenmaa, L., Holopainen, M. & Pulkkinen, P. (2019). *Tilastollisten menetelmien perusteet*. 1.-5. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Nyholm, I., Stenvall, J., Airaksinen, J., Pekkola, E., Haveri, A., Ursin, K. & Tiihonen, S. (2016). *Julkinen hallinto Suomessa*. Helsinki: Tietosanoma.

Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. (2001). *Balanced Scorecard -yrityksen strateginen ohjausmenetelmä*. 3. painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Paju, S. (2019). Strategian jalkauttaminen on vanhanaikaista – valitse emergentti strategia. Blogijulkaisu 30.4.2019. Haettu 18.1.2021 [Strategian jalkauttaminen on vanhanaikaista – valitse emergentti strategia - Filosofian Akatemia Oy](#)

Pesola, J. (2020a). Opinnäytetyöluonnos | Asiasisällön tarkistus yms. Sähköpostiviesti tekijälle 14.1.2021.

Pesola, J. (2020b). Uudenmaan ELY-keskuksen strategia 2020 – 2023. Blogijulkaisu 12.3.2020. Haettu 30.7.2020 osoitteesta <https://uudenmaanely.wordpress.com/2020/03/12/uudenmaan-ely-keskuksen-strategia-2020-2023/>

Puolustusministeriö. (N.d.) Tuloksellisuuden haaste -Puolustushallinnon yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet päämies—agentti –teorian näkökulmasta. Haettu 1.11.2020 osoitteesta https://www.defmin.fi/files/1485/Tuloksellisuuden_haaste_051109.pdf

Raute, S. (2014). *Laadulliset tutkimusmenetelmät teoriassa ja käytännössä. Case: Kouvolan ydinkeskusta ry*. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Haettu 7.4.2020 osoitteesta <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/82532/Raute+Susanna.+PDF.pdf?sequence=1>

Rubin, A. (N.d.). Driving Forces – muutosvoimat. Haettu 25.10.2020 osoitteesta <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/driving-forces-muutosvoimat/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). Sisällönanalyysi. Kvali-MOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Haettu 25.10.2020 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_6.html

Salminen, J. (2008). *7 askelta strategiasta tuloksiin*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Santalainen, T. (2008). *Strateginen ajattelu. 2.*, tarkistetun painoksen lisäpainos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sitra. (2020). Megatrendit 2020. Haettu 20.3.2020 osoitteesta <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>

Sitra. (N.d.) Johtaminen ja johtajuus haasteiden edessä. Haettu 20.3.2020 osoitteesta <https://www.sitra.fi/teemat/johtaminen/#mista-on-kyse>

Sitra: Hyvää huomista -tulevaisuus podcast. (2020). Mitä megatrendit kertovat 2020-luvusta?. 3.1.2020. Podcast. Kuunneltu 17.11.2020 Spotify.

Snygg, M. (2012). *Strategiasta tuloksiin - Tulosohjaus valtionhallinnossa*. Pro Gradu -tutkielma. Johtamiskorkeakoulu. Tampereen yliopisto. Haettu 2.3.2020 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/84054/gradu06278.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Stevanovic, M. & Lindholm, C. (2016). Keskusteluanalyysi -kuinka tutkia sosiaalista toimintaa ja vuorovaikutusta. Tampere: Vastapaino.

Sumkin, T. & Tuomi, L. (2012). Osaamisen ja työn johtaminen. Haettu 23.3.2020 osoitteesta <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/CACBFXGTFF#piste:b265>

Sydänmaalakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tiihonen, L. (n.d.). Balanced scorecard strategisen ohjauksen välineenä. Pro Gradu -tutkielma. Kauppatieteiden osasto. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Haettu 22.10.2020 osoitteesta <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/70833/nbnfi-fe201109082363.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Tiimiakatemia Global. (2019). Muutosjohtamisen klassikko opetusmaailmassa. Haettu 12.10.2020 osoitteesta <https://tiimiakatemia.com/under-ground/muutosjohtamisen-klassikko-opetusmaailmassa/>

Tilastokeskus. (N.d.). Käsitteet. Haettu 21.1.2021 osoitteesta <https://www.stat.fi/meta/kas/muuttuja.html>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu painos 2018. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Haettu 21.1.2021 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. (2020a). Uudenmaan ELY-keskuksen strategia 2020-2023. Sisäinen materiaali. Haettu 29.7.2020 osoitteesta <https://taimi.sharepoint.com/ohjaus-sivusto/toiminta-malli-ja-ohjeet-sivusto/Tyjrjestykset/ELY%20UUD/UUD%20ELY%20L%20-vastuualueen%20työjärjestys%2030.8.2019.pdf#search=UUD%20ELY%20ty%C3%B6j%C3%A4rjestys>

Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. (2020b). Uudenmaan ELY-keskuksen liikenne- ja infrastruktuurivastuualueen tiimit. Sisäinen materiaali. Haettu 19.10.2020 osoitteesta <https://uspa.alh.fi/Asiakirjanhallinta/Asiakirja/Hae?AsiakirjaId=6443808>

Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. (2019a). Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY-keskus) työjärjestys. Sisäinen materiaali. Haettu 15.10.2020 osoitteesta <https://taimi.sharepoint.com/ohjaus-sivusto/toiminta-malli-ja-ohjeet-sivusto/Tyjrjestykset/ELY%20UUD/Uudenmaan%20ELY-keskuksen%20työjärjestys%2027.9.2019.pdf>

Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. (2019b). Liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualueen työjärjestys. Sisäinen materiaali. Haettu 29.7.2020 osoitteesta <https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/40353762/Uudenmaan+ELY-keskuksen+strategia+2020-2023/b5b15dad-3495-4fb0-b5b9-5f2870f0ac63>

Uudenmaan liitto. (2020). Uusimaa 5.0 – jotakin parempaa. Haettu 17.11. osoitteesta https://www.uudenmaanliitto.fi/aluekehitys/uusimaa-ohjelma_2.0/tulevaisuustarkastelu_2050

Vaasan yliopisto. (2016). Harva työntekijä ymmärtää työpaikkansa strategiaa. Haettu 29.7.2020 osoitteesta <https://www.univaasa.fi/fi/news/maury/>

Valli, R. & Aaltola, J. (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valtiokonttori. (2007). Netra tulosohtauksen tukena. Haettu 1.11.2020 osoitteesta https://vk-wordpress-bucket-prod.s3-eu-west-1.amazonaws.com/uploads/sites/4/2019/02/NETRA_TULTO_sisaltoopas_1_1_0.pdf

Valtioneuvosto. (2019). Mihin julkisen hallinnon strategiaa tarvitaan? Haettu 11.8.2020 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/mihin-julkisen-hallinnon-strategiaa-tarvitaan->

Valtiovarainministeriö. (2018). Ohjauksen uudet tuulet –valtiovarainministeriön näkökulma hallinnon uudistumiseen. Haettu 22.1.2020 osoitteesta <https://www.palkeet.fi/media/sivujen-liitetiedostot/tapahtumien-materiaalit/palkeet-foorumi-2018/ohjauksen-uudet-tuulet-13.9.2018-paivenerg.pdf>

Valtiovarainministeriö. (2012a). Kohti strategisempaa, poikkihallinnollisempaa ja yhtenäisempää tulosohtausta - Tulosohtauksen kehittämishankkeen loppuraportti. Haettu 20.3.2020 osoitteesta <https://vm.fi/documents/10623/307545/Tulosohtauksen+kehitt%C3%A4mishankkeen+loppuraportti.pdf/c8d7f6ee-1a9a-428e-8665-5a7b3fff0c9/Tulosohtauksen+kehitt%C3%A4mishankkeen+loppuraportti.pdf>

Valtiovarainministeriö. (2012b). Tulosohtaus -käsikirja. Haettu 20.3.2020 osoitteesta <https://vm.fi/documents/10623/1150432/Tulosohtauksen+k%C3%A4sikirjan+tietokortit.pdf/af37cf8c-fceb-48d5-afe7-19b541dbdfc8/Tulosohtauksen+k%C3%A4sikirjan+tietokortit.pdf>

Valtiovarainministeriö. (2010). OECD:n Suomen hallinnon maa-arviointi, käänös tiivistelmästä ja keskeisistä suosituksista - Arvioinnin keskeiset tulokset ja keskeiset toimenpidesuosituksiset. Haettu 21.4.2020 osoitteesta https://vm.fi/documents/10623/307715/OECD+suomen+hallinnon+maa_arvioinnin+tiivistelm%C3%A4.pdf/acd87f3f-a466-4001-9ec2-10ef6b87421e/OECD+suomen+hallinnon+maa_arvioinnin+tiivistelm%C3%A4.pdf

Valtiovarainministeriö. (2007). Tulospalkkaus. Haettu 8.1.2021 osoitteesta [Tulospalkkaus - Valtiovarainministeriö \(vm.fi\)](https://vm.fi/tulospalkkaus)

Valtiovarainministeriö. (2005). Tulosoajauksen käsikirja. Haettu 25.3.2020 osoitteesta <https://vm.fi/documents/10623/307545/Tulosoajauksen+k%C3%A4sikirja.pdf/b7f9a7f9-2b46-4dbb-bb66-85bf1074b88a/Tulosoajauksen+k%C3%A4sikirja.pdf>

Valtiovarainministeriö. (N.d.a). Julkinen johtaminen menestystekijänä. Haettu 22.1.2020 osoitteesta <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/julkinen-johtaminen-menestystekijana>

Valtiovarainministeriö. (N.d.b). Arkkitehtuurit – tavoitteena yhteentoimivuus ja hyvät julkiset palvelut. Haettu 17.11.2020 osoitteesta <https://vm.fi/arkkitehtuurit>

Valtiovarainministeriö. (N.d.c). Valtionhallinto. Haettu 17.1.2021 osoitteesta <https://vm.fi/valtionhallinto>

Vilka, H. (2007). *Tutki ja mittaa -Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2014). *Älykäs julkinen organisaatio*. 2. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen*. 2. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.

Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja –20 työkalua. Haettu 3.8.2020 osoitteesta <https://pt.slideshare.net/TalentumKirjat/strategiakirja-20-tykalua-slideshare-tero-vuorinen/4>

Wallenius Consulting. (2019). Kokonaisarkkitehtuuri – kaikki mitä aiheesta tarvitsee tietää. Haettu 3.8.2020 osoitteesta <https://niklaswallenius.fi/kokonaisarkkitehtuuri-taydellinen-opas/>

Willberg, E. (2009). Laadullisen aineiston luotettavuus. Kasvatustieteiden laitos, erityispedagogian yksikkö. Verkkosivu. Haettu 7.4.2020 osoitteesta <https://docplayer.fi/18735247-Laadullisen-tutkimuksen-piirteita.html>

Ylisirniö, P. (2011). *Strategian mittaaminen*. Juva: Bookwell Oy.

Åhman, H. & Runola, J. (2006). *Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus!*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

HAASTATTELUT

Kojo, J. (2020). Kehittämispäällikkö, Uudenmaan ELY-keskuksen liikenne- ja infrastruktuuri -vastuualue. Haastattelu 3.11.2020.

Pesola, J. (2020). Johdon tuki -yksikön päällikkö, Uudenmaan ELY-keskus. Haastattelut 4.8.2020 ja 3.11.2020.

KVALITATIIVISEN TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYKSET

ELY-keskuksen *liikennestrategia 2025* laadittiin vuoden 2015 aikana ja julkaistiin alkuvuodesta 2016. Alla on esitetty kysymyksiä liikennestrategiaprosessiin 2025 liittyen.

Nykyisen Uudenmaan ELY-keskuksen liikennestrategian 2025 jalkauttamisen:

1. Miten osallistuit liikennestrategiaprosessiin v. 2015-2016?
2. Millä keinoilla liikennestrategiaa 2025 jalkautettiin organisaatiossa?
3. Mitkä jalkauttamiskeinot liikennestrategian 2025 osalta olivat mielestäsi onnistuneita? Miksi?
4. Mitä kehitettävää liikennestrategian laatimisessa tai sen jalkauttamisessa tunnistat?
5. Millä tavalla olisit toivonut osallistamista strategian valmisteluun?
6. Miksi liikennestrategia on tarpeellinen työntekijän näkökulmasta?

Nykyisen Uudenmaan ELY-keskuksen liikennestrategian 2025 tunnettuus:

7. Mitkä ovat tulkintasi mukaan keskeiset linjaukset liikennestrategiassa 2025?
8. Miten liikennestrategia 2025 ohjaa käytännön työtäsi tällä hetkellä?
9. Onko liikennestrategian 2025 mukaisia tavoitteita mahdollista sisällyttää omaan työhösi? Jos on, niin miten?
10. Miten liikennestrategian toteutumista työntekijöiden arkityössä tulisi seurata?
11. Tulisiko työntekijää palkita strategisten tavoitteiden saavuttamisesta? Jos tulisi, niin miten?

KVANTITATIIVISEN TEEMAHAASTattelun Kysymykset

Liite 2

1. Yksikkö, jossa työskentelen *

- Investointiyksikkö
 Kunnossapitoyksikkö
 Liikennejärjestelmäyksikkö
 Suunnitteluyksikkö
 Tienpitoyksikkö

2. ELY-strategiasta tiedottaminen ja kärkiteemat *

	Valitse seuraavista vaihtoehdoista *		
	Kyllä	Ei / En	En osaa sanoa
Vuonna 2020 valmistuneesta ELY-strategiasta on informoitu organisaatiossa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2020 valmistuneesta ELY-strategiasta on keskusteltu omilla yksikkökokouksissa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän v. 2020 valmistuneen ELY-strategian kärkiteemat / ilmiöt (3 kpl) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän neljä (4) kertaa vuodessa järjestettävien ELY:n strategiapäivien tarkoituksen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategiapäivillä esillä olleista teemoista on keskusteltu jälkikäteen esim. yksikkökokouksissa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.**Haluan saada lisätietoa liikennestrategiaa ohjaavista ylätasoon ***

	Valitse seuraavista vaihtoehdoista *		
	Haluan	En halua	En osaa sanoa
toimijoista (mm. ministeriö) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
asiakirjoista (mm. tulossopimus) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
strategioista (mm. ELY-strategia, valtakunnalliset liikenteen kehittämisen linjaukset) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prosesseista (mm. strategiapäivät) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Muuta kommentoitavaa koskien alkuvuonna 2020 julkaistua ELY-strategiaa *

Alla olevat kysymykset koskevat v. 2021 valmistuvaa uutta liikennestrategiaa, ja sen jalkauttamista oman organisaation henkilöstölle.

5. Mielestäni perinteiset jalkauttamiskeinot listattuna parhaimmasta (1) huonoimpaan (5) ovat *

Teemapäivät (sisältää luentoja, hissiuheita yms.)	Valitse ▼
Työpajatyöskentely, pienryhmätyöskentely	Valitse ▼
Tieteellisten teorioiden työstäminen käytännön toimenpiteiksi	Valitse ▼
Hyvien käytäntöjen reflektointi (Best Practices)	Valitse ▼
Yritysvierailut	Valitse ▼

6. Mielestäni modernit jalkauttamiskeinot listattuna parhaimmasta (1) huonoimpaan (5) ovat *

Dialogialusta (ryhmäkeskustelua verkkoalustalla erilaisten harjoitusten ohjaamina)	Valitse ▼
Lautapelit (ns. yrityspelit, joilla havainnollistetaan haluttua uudistumista)	Valitse ▼
Simulaatiot (jonka avulla toimintaa kehitetään ja ymmärrys lisääntyy)	Valitse ▼
Larppaus eli liiveroolipelit (innovoidaan ja luodaan tarinaa pelimaailmassa)	Valitse ▼
Strategy escape roomit eli pakohuonepelit, pulmatehtävät	Valitse ▼

7. Mielestäni jalkauttamisessa tulisi käyttää (voit valita vain yhden vaihtoehdon) *

- Perinteisiä keinoja
 Moderneja keinoja
 Molempia keinoja rinnakkain
 Ei mitään keinoja
 Muita keinoja, mitä?

8. Mielestäni seuraavat viestintäkeinot tukevat uuden liikennestrategian jalkauttamista henkilöstölle *

	Valitse seuraavista vaihtoehtoista *				
	Erittäin hyvin	Jokseenkin hyvin	Siltä väliltä	Jokseenkin huonosti	Erittäin huonosti
Sähköpostiviestit *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taimi -uutiset *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ELY:n uutiskirje *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Painettu materiaali (esim. esite) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huoneentaulut toimistotiloissa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelut (esim. yksikössä, tiimeissä, kahvipöydässä) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Somejulkaisut, sisäiset (esim. Teams, Yammer) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Somejulkaisut, ulkoiset (esim. Twitter, blogit) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Haluan osallistua strategiatyöhön silloin, kun liikennestrategiaa (voit valita useita vaihtoehtoja) *

- työstetään L-vastualueen ylätasolla
- tuodaan yksikkötasolle
- tuodaan tiimeihin
- tuodaan osaksi omaa työnkuvaa
- kun seurantamittareita määritellään
- en halua osallistua lainkaan
- Muu vaihtoehto, mikä?

Liikennestrategiassa tehtyjen linjausten tulisi ohjata vastualueen toimintaa (mm. vuosittainen toimintasuunnitelma, tienpidon- ja liikenteen suunnitelma, päätöksenteko, yksiköiden ja tiimien toiminta, yksilön oma työ).

Alla olevat kysymykset koskevat L-vastuualuetta ja sen liikennestrategiatyötä.

10. Mielestäni ELY-keskuksen L-vastualueen johtamisjärjestelmä *

	Valitse seuraavista vaihtoehtoista *				
	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
On helposti löydettävissä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On kuvattu selkeästi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuvaa vastualueen päätöksentekoprosessin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Määrittelee vastuut organisaatiossa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjaa resursseja oikeaan suuntaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäittää tarpeelliset mittarit *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollistaa avoimen kommunikoinnin henkilöstön ja johdon välillä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Uuden liikennestrategian tavoitteiden toteutuminen edellyttää seuranta ja erilaisia mittareita. Tällä hetkellä L-vastualueella raportoidaan mm. tulostavoitteiden toteutumisesta Väylävirastoon.

Valtionhallinnossa asetettujen tavoitteiden hierarkia on ylätasolla yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointi ja virastotasolla henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen.

11. Mielestäni uuden liikennestrategian lanseerauksen myötä seuraavia asioita on tarpeellista / tarpeetonta mitata *

	Valitse seuraavista vaihtoehdoista *				
	On erittäin tarpeellista	On jokseenkin tarpeellista	Siltä väliltä	On jokseenkin turhaa	On erittäin turhaa
Yhteiskunnallinen vaikuttavuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toteutettujen liikennehankkeiden vaikuttavuuden arviointi (hyötypanos) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Määrärahojen allokointi liikennestrategian linjausten mukaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien liikennehankkeiden priorisointi liikennestrategiaan peilaten *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnkuvan/tehtävien määrittely liikennestrategiaan peilaten *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön työhyvinvointiin ja osaamiseen liittyvät mittarit *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Mielestäni uuden liikennestrategian tavoitteiden toteutumisen seuranta tulisi tehdä säännöllisesti seuraavissa kokoonpanoissa (voit valita useita vaihtoehtoja) *

- Johtoryhmässä / Johtotiimissä
- Hankevalmistelutiimissä
- Hanketiimissä
- Tienpitiimissä
- Omassa työtehtävässä
- Osana henkilökohtaista suoriutumista
- Muissa tiimeissä tai kokoonpanoissa, missä?

13. Jotta liikennestrategiasta saadaan aidosti arkityötä ohjaava ja linjaava, mielestäni kolme tärkeintä asiaa paremmuusjärjestyksessä ovat (1 = paras, 2 = toiseksi paras, 3 = kolmanneksi paras) *

Ylätason ohjaavien elementtien tuntemus	Valitse ▼
L-vastualueen johtamisjärjestelmän kehittäminen	Valitse ▼
Systemaattinen ja jatkuva strategiaa koskeva viestintä	Valitse ▼
Henkilöstön osallistaminen strategiaprosessiin alusta asti	Valitse ▼
Strategian syvälinen ymmärtäminen	Valitse ▼
Strategian sanoittaminen arkitermein mm. osana kokouskeskusteluja	Valitse ▼
Konkreettisten toimenpiteiden määrittely jokaisen arkityöhön	Valitse ▼
Relevantin mittariston määrittäminen	Valitse ▼
Systemaattinen strategian toteutumisen seuranta	Valitse ▼
Henkilöstön palkitseminen strategisten tavoitteiden edistämisestä	Valitse ▼

14. Liikennestrategian onnistunut jalkauttaminen on oman työni kannalta ***15. Muuta kommentoitavaa ***