

Assistenttityön suorituksen johtamisjärjestelmän kehittäminen OPn keskitetyssä assistenttipalvelussa

Jaana Jakovlew

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi amk-tutkinto

Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma

2016



Tekijä(t) Jakovlew Jaana	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Assistenttityön suorituksen johtamisjärjestelmän kehittäminen OPn keskitetyssä assistenttipalvelussa	Sivu- ja liitesivumäärä 137 + 23
<p>Kehittämistehtävä toteutettiin toimeksiantona OPn Assistentti- ja käännöspalvelut -yksikölle, joka tarjosi keskitettyjä assistenttipalveluja OP osuuskunnalle ja sen tytär- ja lähiyhteisöille.</p> <p>Tavoitteena oli kehittää assistenttien tavoiteasetantaa sekä työnsuoritusarviointi- ja mittausjärjestelmiä yksikön johtamisen apuvälineeksi. Tarve kehittämistyölle oli tunnistettu arjen esimiestyössä. Lisäksi tavoitteena oli tunnistaa koko yksikköä hyödyttäviä kehittämisalueita, ymmärtää, mitkä motivaatiotekijät vaikuttavat tavoitteisiin sitoutumiseen sekä herättää assistenttien kiinnostus oman työn ja yksikön toiminnan kehittämiseen.</p> <p>Kehittämistehtävästä oli rajattu pois muun muassa käännöspalvelut, ulkoistettuun palveluun kuuluva assistenttityö sekä sähköisessä palvelupyynnökanavassa tarjottavan assistenttipalvelun arviointi. Suorituksen johtamisen aihealueelta oli rajattu pois palkitsemisjärjestelmät.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys koostui strategisen johtamisen sekä suorituksen johtamisen teoriasta. Suorituksen johtamisen periaatteet muodostivat kehyksen kehittämistehtävälle. Tavoiteasetantaa sekä siihen liittyviä motivaatiotekijöitä kuvattiin päämääräteorian ja korkean suorituskyvyn syklin, työmotivaatiota ohjaavien ajureiden sekä SMART-mallin avulla. Suorituksen arviointia ja mittaamista kuvattiin asiantuntijatyön näkökulmasta ja arvioinnin näkökulmina käytettiin suoritusstandardeja sekä suorituskyvyn elementtejä.</p> <p>Päätätutkimusstrategiana oli toimintatutkimus, jossa oli myös konstruktivisia piirteitä. Kehittämistehtävään liittyi kaksi toisiinsa kytkeytyvää osaprojektia: tavoitteiden määrittelyn kehittäminen ja suoritusarviojärjestelmän kehittäminen. Työhön sisältyi yhteensä neljä osatutkimusta. Kaksi ensimmäistä osatutkimusta toteutettiin teemahaastatteluina helmikuussa 2015, kolmas osatutkimus kyselytutkimuksena kesäkuussa 2015 ja neljäs osatutkimus kyselytutkimuksena tammikuussa 2016. Kehittämistehtävä valmistui toukokuussa 2016.</p> <p>Kehittämistehtävä saavutti hyvin tulostavoitteensa. Siinä kuvattiin suorituksen johtamisjärjestelmän kokonaisuus assistenttityön näkökulmasta. Suorituksen arviointimenetelmästä saatiin aikaisempaa selkeämpi käsitys ja suorituksen arviointikyselylomake uudistettiin. Viestintää assistenttien suuntaan parannettiin. Assistenttien tavoitteita selkeytettiin ja yhdenmukaistettiin ja tavoitteiden mitattavuuteen kiinnitettiin enemmän huomiota aikaisempaan verrattuna.</p> <p>Sekä laadulliset että määrälliset tavoitteet johdetaan strategiasta ja vuosisuunnitelmasta. Suositeltiin, että assistentin on tärkeä osallistua aktiivisesti yhteiseen keskusteluun ja vaikuttaa sitä kautta prosessiin.</p> <p>Kehittämisen- ja jatkotutkimuskohteeksi nostettiin muun muassa asiakaspalveluprosessin kehittämiseen liittyen asiakasviestintä ja assistenttipalvelujen toimintamallin markkinointi.</p>	
Asiasanat Arviointi, assistentit, motivaatio, suorituskyky, tavoitejohtaminen, tavoitteet	

Sisällys

Kehittämistehtävän kuviot

Kehittämistehtävän taulukot

1	Johdanto.....	1
1.1	Kohdeorganisaation esittely	2
1.2	Kehittämistehtävän tavoitteet ja tutkimusongelma	5
1.3	Kehittämistehtävän osaprojektit ja aikataulu	5
1.4	Työn rakenne ja rajaukset	7
1.5	Keskeiset käsitteet.....	8
2	Strategiasta yksilön tavoitteeksi	11
2.1	Organisaation tavoitteet johdetaan strategiasta	12
2.2	Mittaristot organisaation tarpeiden mukaan	13
2.3	Balanced Scorecard yhdistää organisaation suunnittelun ja toteutuksen	14
3	Suorituksen johtaminen, tavoitteet ja niiden mittaaminen.....	18
3.1	Tavoitteiden määrittely	20
3.1.1	Päämääräteoria ja korkean suorituskyvyn sykli	22
3.1.2	Työmotivaation ajurit	25
3.1.3	SMART-malli	28
3.2	Suorituksen arviointi ja mittaaminen	29
3.2.1	Asiantuntijatyön mittaaminen.....	30
3.2.2	Suorituskyvyn elementit	31
3.2.3	Suoritustandardit.....	34
3.2.4	Asiakkaan kuuntelu arvioinnissa	35
3.2.5	Mittaamisen haasteita	36
3.3	Kehityskeskustelu suorituksen johtamisen työkaluna	37
4	Kehittämistehtävän ympäristö	40
4.1	Assistenttipalvelujen toimintamalli.....	41
4.2	OPn HR suorituksen johtamisen prosessin tukena	43
4.2.1	Kehityskeskusteluiden sisällöt OPssa.....	43
4.2.2	HR-järjestelmä suorituksen johtamisen tukena.....	44
4.3	Suorituksen johtaminen assistentti- ja käännöspalveluissa.....	45
4.3.1	Assistentti- ja käännöspalveluiden johtamisen vuosikello.....	45
4.3.2	Assistenttien tulokortit tasapainotettujen mittareiden mukaisesti	46
4.3.3	Assistenttien suorituksen arviointi ja mittaaminen	47
5	Tutkimusten toteutus ja menetelmävalinnat.....	48
5.1	Päätutkimusstrategiana toimintatutkimus.....	50
5.2	Ensimmäinen osatutkimus: teemahaastattelut assistenttien esimiehille	55
5.2.1	Ensimmäisen osatutkimuksen suunnittelu.....	55

5.2.2	Ensimmäisen osatutkimuksen aineiston analysointi.....	58
5.3	Toinen osatutkimus: teemahaastattelut assistenteille.....	58
5.3.1	Toisen osatutkimuksen suunnittelu.....	62
5.3.2	Ensimmäisen ja toisen osatutkimuksen aineiston analysointi.....	63
5.4	Kolmas osatutkimus: kyselytutkimus assistenttityön arvioijille.....	68
5.4.1	Kolmannen osatutkimuksen suunnittelu.....	70
5.4.2	Kolmannen osatutkimuksen tausta-analyysi.....	75
5.4.3	Kolmannen osatutkimuksen aineiston analysointi.....	76
5.5	Neljäs osatutkimus: kyselytutkimus kehittämisen onnistumisesta.....	77
5.5.1	Neljännän osatutkimuksen suunnittelu.....	79
5.5.2	Neljännän osatutkimuksen aineiston analyysi.....	81
5.6	Osatutkimusten 1–4 yhteenveto.....	81
5.7	Kehittämistehtävän luotettavuuden arviointi.....	82
5.7.1	Laadullisten menetelmien luotettavuus.....	82
5.7.2	Määrällisten menetelmien luotettavuus.....	84
5.7.3	Yhteenveto kehittämistehtävän luotettavuuden arvioinnista.....	84
6	Osatutkimusten 1–4 tutkimustulosten tarkastelu.....	86
6.1	Ensimmäisen ja toisen osatutkimuksen tulokset.....	86
6.1.1	Tavoiteasetantaan liittyvät havainnot SMART-mallia mukailleen.....	86
6.1.2	Tavoiteasetantaan liittyvät havainnot työmotivaatiota ohjaavien ajureiden mukaan.....	89
6.1.3	Tavoiteasetantaan ja suorituksen arviointiin vaikuttavat motivaatiotekijät korkean suorituskyvyn syklissä.....	92
6.1.4	Suoritusarviointijärjestelmään liittyvät havainnot.....	93
6.1.5	Yksikön toimintaan liittyvät kehittämiskohteet.....	95
6.2	Kolmannen osatutkimuksen tulokset.....	95
6.2.1	Suoritusarvioinnin tapa.....	95
6.2.2	Kyselylomakkeen toimivuus.....	97
6.2.3	Liiketoiminta tai toimintokohtaiset tavoitteet.....	101
6.2.4	Avopalaute.....	105
6.2.5	Kolmannen osatutkimuksen yhteenveto.....	105
6.3	Neljännän osatutkimuksen tulokset.....	107
6.3.1	Tavoiteasetannan kehittäminen.....	107
6.3.2	Arviointijärjestelmän kehittäminen.....	113
6.3.3	Tavoitteiden motivoivuus.....	114
6.3.4	Palautteiden hyödyntäminen sekä kiinnostus kehittämiseen.....	116
6.3.5	Neljännän osatutkimuksen yhteenveto.....	121
7	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	125
7.1.1	Kehittämistehtävän arviointi ja johtopäätökset.....	127

7.1.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset	130
7.1.3 Oman oppimisen arviointi	131
Lähteet.....	133
Liitteet	138
Liite 1. Esimerkit assistenttien henkilökohtaisista tavoitemittareista 2014	138
Liite 2. Kehittämistehtävän roadmap johtamisen vuosikelloa mukailleen.....	139
Liite 3. Osatutkimus 1. Vahvistus esimiesten teemahaastattelusta	140
Liite 4. Osatutkimus 1. Haastattelurunko esimiesten henkilökohtaiset haastattelut	141
Liite 5. Osatutkimus 2. Haastattelukutsu assistenteille kalenterivarauksena	142
Liite 6. Osatutkimus 2. Haastattelurunko assistenttien ryhmähaastattelut.....	143
Liite 7. Osatutkimus 2. Työntekijöiden ehdotuksia tavoitteiksi	144
Liite 8. Esimerkit assistenttien henkilökohtaisista tavoitemittareista 2015	145
Liite 9. Osatutkimus 3. Vastaaajien vastuualue, työkokemus ja arviointikokemus	146
Liite 10. Suoritusarviointikyselylomake vuoden 2014 suoritusta koskien	147
Liite 11. Osatutkimus 3. Tutkimuskyselyn lähete assistenttityön arvioijille.....	148
Liite 12. Osatutkimus 3. Kyselytutkimus assistenttityön arvioijille	149
Liite 13. Osatutkimus 3. Tausta-analyysin taulukko elementit ja standardit.....	153
Liite 14. Osatutkimus 3. Tyytyväisyys assistentin asiakaspalvelua ja palvelun laatua mittaaviin arviointikriteereihin tehtävän mukaisella jaottelulla	154
Liite 15. Osatutkimus 4. Saate kyselytutkimukseen kehittämisen onnistumisesta	156
Liite 16. Osatutkimus 4. Kyselytutkimus assistenteille kehittämisen onnistumisesta..	157
Liite 17. Uudistettu suoritusarviointikyselylomake vuoden 2015 suoritusta koskien ...	160

Kehittämistehtävän kuviot	Sivu
Kuvio 1. Assistentti- ja käännöspalveluiden organisaatiokaavio 1.4.2015	4
Kuvio 2. Kehittämistehtävän osaprojektit	6
Kuvio 3. Päämääräteorian ja korkean suorituskyvyn väliset elementit	23
Kuvio 4. Kehittämistehtävän ympäristökaavio	40
Kuvio 5. Assistentti- ja käännöspalveluiden toimintamalli 1.4.2015	42
Kuvio 6. Assistentti- ja käännöspalveluiden johtamisen vuosikello 2015	45
Kuvio 7. Kehittämistehtävän osaprojektien ja osatutkimusten aikataulu	48
Kuvio 8. Toimintatutkimuksen syklit	51
Kuvio 9. Konstruktiivinen tutkimus prosessina	52
Kuvio 10. Kehittämistehtävän syklit ja konstruktiivinen tutkimusote	54
Kuvio 11. Ensimmäisen ja toisen osatutkimuksen mittausasetelma	68
Kuvio 12. Kolmannen osatutkimuksen mittausasetelma mukailien Tirkkosen mittausmallia	72
Kuvio 13. Neljännen osatutkimuksen mittausasetelma mukailien Tirkkosen mittausmallia	79
Kuvio 14. Sopivin keino assistenttityön arviointiin tiimpäällikön kanssa	96
Kuvio 15. Kaikkien vastaajien tyytyväisyys kriteereihin, joilla arvioidaan assistentin asiakaspalvelua ja palvelun laatua	97
Kuvio 16. Tyytyväisyys arviointikokemuksen pituuden perusteella kriteereihin, joilla arvioidaan assistentin asiakaspalvelua ja palvelun laatua	98
Kuvio 17. Ehdotukset uusiksi kriteereiksi, joilla arvioidaan asiakaspalvelua ja laatua	99
Kuvio 18. Vastaajien mielipide siihen, että palvelututkimuksen, tulokortin mukainen tai kouluarvosanan mukainen asteikko sopii assistenttityön arviointiin	100
Kuvio 19. Vastaajien mielipide siihen, mihin assistenttien henkilökohtaisten tavoitteiden tulisi painottua	101
Kuvio 20. Assistenttien tavoitteiden painottuminen liiketoimintojen tai toimintojen erityistehtäviin	102
Kuvio 21. Sopivin palautekanava liiketoimintaan tai toimintoon liittyviin tavoitteisiin	103
Kuvio 22. Muut kohdat assistenttien suoritusarviokyselylomakkeelle	104
Kuvio 23. Mielipiteiden keskiarvot tavoitteiden selkeydestä, mitattavuudesta ja assistentin omasta aktiivisuudesta edelliseen vuoteen verrattuna	108
Kuvio 24. Palautteiden ja itsearviointin hyödyllisyys työn kehittämisen kannalta	116
Kuvio 25. Assistenttityön suorituksen johtamisjärjestelmän kuvaus 2015	128
Kuvio 26. Tyytyväisyys oma-aloitteisuuteen, osatutkimus 3	155
Kuvio 27. Tyytyväisyys itseohjautuvuuteen, osatutkimus 3	155
Kuvio 28. Tyytyväisyys virheettömyyteen, osatutkimus 3	155
Kuvio 29. Tyytyväisyys joustavaan palveluasenteeseen, osatutkimus 3	155
Kuvio 30. Tyytyväisyys esimiestyön tukeen, osatutkimus 3	155

Kehittämistehtävän taulukot	Sivu
Taulukko 1. Työntekijän motivaatioon vaikuttavat ajurit	27
Taulukko 2. Yhteenvedo toisen osatutkimuksen haastatteluryhmistä	59
Taulukko 3. Yhteenvedo toisen osatutkimuksen haastateltavien taustatiedoista tiimeittäin	60
Taulukko 4. Esimerkki toisen osatutkimuksen haastatteluaineiston koodauksesta	65
Taulukko 5. Toisen osatutkimuksen laadullisen aineiston analyysirunko	66
Taulukko 6. Toisen osatutkimuksen laadullisen aineiston analyysi SMART-mallin mukaan	67
Taulukko 7. Toisen osatutkimuksen laadullisen aineiston analyysi työmotivaation ajureiden mukaan	67
Taulukko 8. Kolmannen osatutkimuksen vastaajien jakautuminen tehtävän mukaan	70
Taulukko 9. Neljännen osatutkimuksen yhteenvedo vastaajien taustatiedoista tiimeittäin	78
Taulukko 10. Kehittämistehtävän osatutkimusten yhteenvedo	82
Taulukko 11. Hyvän tavoitteen ominaisuudet SMART-mallin mukaisella jaolla tehtävittäin	86
Taulukko 12. Tavoitteiden taustalla vaikuttavat organisatoriset motivaatiotekijät neljän työmotivaatioon vaikuttavan ajurin mukaan	89
Taulukko 13. Suoritusarviointijärjestelmään liittyvien havaintojen määrä	93
Taulukko 14. Assistentin oma aktiivisuus tavoitteiden osalta	111
Taulukko 15. Osatutkimuksiin 2 ja 4 osallistumisen vaikutus mielipiteeseen, koetaanko tavoitteet edellisvuotta selkeämpinä	111
Taulukko 16. Osatutkimuksiin 2 ja 4 osallistumisen vaikutus mielipiteeseen, koetaanko tavoitteet edellisvuotta paremmin mitattavina	112
Taulukko 17. Osatutkimuksiin 2 ja 4 osallistumisen vaikutus mielipiteeseen, koetaanko oma toiminta aktiivisempänä tavoitteisiin liittyen	113
Taulukko 18. Arviointikäytännön toimivuus	114
Taulukko 19. Tavoitteiden tärkeys ja motivoivuus	115
Taulukko 20. Arvosana itselle palautteiden hyödyntämisestä oman työn kehittämisessä	118
Taulukko 21. Kiinnostus yksikön toiminnan, asiakaspalveluprosessien ja oman työn kehittämiseen	119
Taulukko 22. Syyt, miksi yksikön toiminnan kehittäminen kiinnostaa	121
Taulukko 23. Johdon assistentin henkilökohtaiset tavoitemittarit 2014	138
Taulukko 24. Assistentin henkilökohtaiset tavoitemittarit 2014	138
Taulukko 25. Johdon assistentin ja assistentin henkilökohtaiset tavoitemittarit 2015	145
Taulukko 26. Vastaajien tehtävä ja vastuualue, osatutkimus 3	146
Taulukko 27. Vastaajien tehtävä ja työkokemus/v., osatutkimus 3	146
Taulukko 28: Vastaajien tehtävä ja arviointikokemus/v., osatutkimus 3	146
Taulukko 29. Jokin muu -vaihtoehtojen analyysi	153

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aihe oli kypsynyt oman esimiesurani aikana vuodesta 2011 alkaen, kun koetimme yhdessä assistenttien kanssa tunnistaa heidän työhönsä sopivia ja heitä motivoivia tavoitteita. Työnkuvan mukaisesta työstä maksettiin palkka ja tulospalkkiojärjestelmään kytkeytyvien tavoitteiden tuli yrityksen ohjeiden mukaisesti olla haastavia, mitattavia ja aikasidonnaisia. Assistenttien työhön kuului kuitenkin harvoin vuositasolle sovitavia aikasidonnaisia projekteja tai mitattavia kehittämistehtäviä. Työuran alkuvaiheessa oli helpompi löytää kehitettäviä asioita kuin pitkään samaa työtä tehneillä henkilöillä. Kehittämisen koettiin olevan myös niin pienimuotoista, että se ei ollut tavoitteena riittävän haasteellista. Näin ollen assistenttien tavoitteet liittyivät useimmiten työn laatuun eli miten tehdä työnkuvan mukainen työ mahdollisimman laadukkaasti.

Assistentit siirtyivät OP osuuskunnassa ja sen tytär- ja lähiyhteisöissä keskitettyyn assistenttipalveluun vuoden 2013 alusta, mistä alkaen assistentti- ja käännöspalvelut -yksikön esimiehet olivat pyrkineet yhdessä selkeyttämään assistenttien tavoiteasetantaa. Assistenttien tavoitteisiin tuli työn laadun mittaamisen lisäksi assistentti- ja käännöspalvelut -yksikön yhteisiä tavoitteita, jotka liittyivät keskitetyn assistenttipalvelumallin jalkautukseen sekä sähköisten palvelupyyntöjen hoitamiseen. Tavoitteiden saavuttamista arvioitiin sekä laadullisesti että numeerisesti. Moni työntekijöistä ei kokenut tavoitteita henkilökohtaiseksi, koska ne olivat joko tiimpäällikön ehdottamia assistenttityöstä johdettuja tavoitteita tai yksikössä sovittuja yhteisiä tavoitteita. Toisaalta assistenteillakaan ei ollut ehdottaa itse sopivia tavoitteita, vaikka tähän kannustettiin. Lisäksi oli havaittu, että tavoitteita ei koettu motivoiviksi ja omaan työhön liittyviksi eikä niitä mietitty arjen kulussa.

Assistenttien tavoitteiden arviointi kytkeytyi kiinteästi tavoiteasetantaan. Assistentit työskentelivät johtajien työpareina tai avustajina ja hoitivat heidän toimeksiantojaan. Siksi johtoa ja muita toimeksiantajia pyydettiin vuosittain arvioimaan assistentin työsuoritusta ja työn laatua. Arvioinnin apuvälineenä käytettiin yksikössä suunniteltua sähköistä työsuorituksen arvioinnin kyselylomaketta. Lomakkeessa oli havaittu joitakin ristiriitaisuuksia vastaajien kesken ja arviointien tasot vaihtelivat suuresti. Osa arvioijista arvioi hyvin tiukasti erinomaista suoritujaa ja vastaavasti osa antoi täydet pisteet työnkuvan mukaisesta perussuorituksesta. Arvioinnin peruste saattoi olla arvioijan "paras assistentti ikinä" tai assistentin mukavuus. Toisaalta heikompi arvioita ei perusteltu lainkaan eikä annettu kehittämiskohteita. Kyselylomakkeen arviointiasteikkoa ei pidetty kaikilta osin toimivana.

Kehittämistehtävän aihe konkretisoitui vuoden 2014 tavoitekeskustelukierroksen jälkeen. Silloinen toiminnonjohtajamme pyysi meitä esimiehiä asettamaan assistenteille jatkossa

paremmin mitattavia ja laadullisia tavoitteita. Aihe oli siten minulle luonnollinen valinta oman henkilökohtaisen kiinnostuksen sekä aidon kehittämistarpeen kautta työelämän kehittämistehtäväksi ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä. Yrityksessämme puhuttiin sekä tavoitteilla johtamisesta että suorituksen johtamisesta. Tutkimusongelma kohdistui erityisesti tavoitteisiin ja niiden toteutumisen arviointiin. Työn nimi "Assistenttityön tavoitejohtamisjärjestelmän kehittäminen" muuntui asiaan perehtymisen jälkeen nykyaikaisempaan muotoon Assistenttityön suorituksen johtaminen OPn keskitetyssä assistenttipalvelussa.

Kehittämistehtävän viitekehys rakentui strategisen tarkastelun, motivaatio- ja suorituksen johtamisen teorioiden sekä kohdeorganisaation sisäisen tiedon sekä käytäntöjen varaan. Ne taustoittivat kehittämistehtävän tutkimusteemoja ja -aiheita. Kehittämisessä oli otettava vahvasti huomioon kohdeyrityksen strategiset linjaukset ja yrityskohtainen tavoiteasetanta sekä HR:n ohjeistukset. Viitekehyyksen tarkoituksena oli syventää esimiesten ja työntekijöiden ymmärrystä suorituksen johtamisesta ja suorituksen arvioinnista sekä motivaatiotekijöistä. Päättämiskäsitteinä olivat toimintatutkimus, jossa oli konstruktivisia piirteitä. Tutkimusmenetelmät olivat sekä laadullisia että määrällisiä.

Esittelen seuraavaksi toimeksiantajayrityksen tarkemmin ja kehittämistehtävänäni tavoitteet sekä käsitteet ja rajaukset. Työ jakautuu kahteen osaprojektiin, joiden varaan kehittämistehtävä rakentuu.

1.1 Kohdeorganisaation esittely

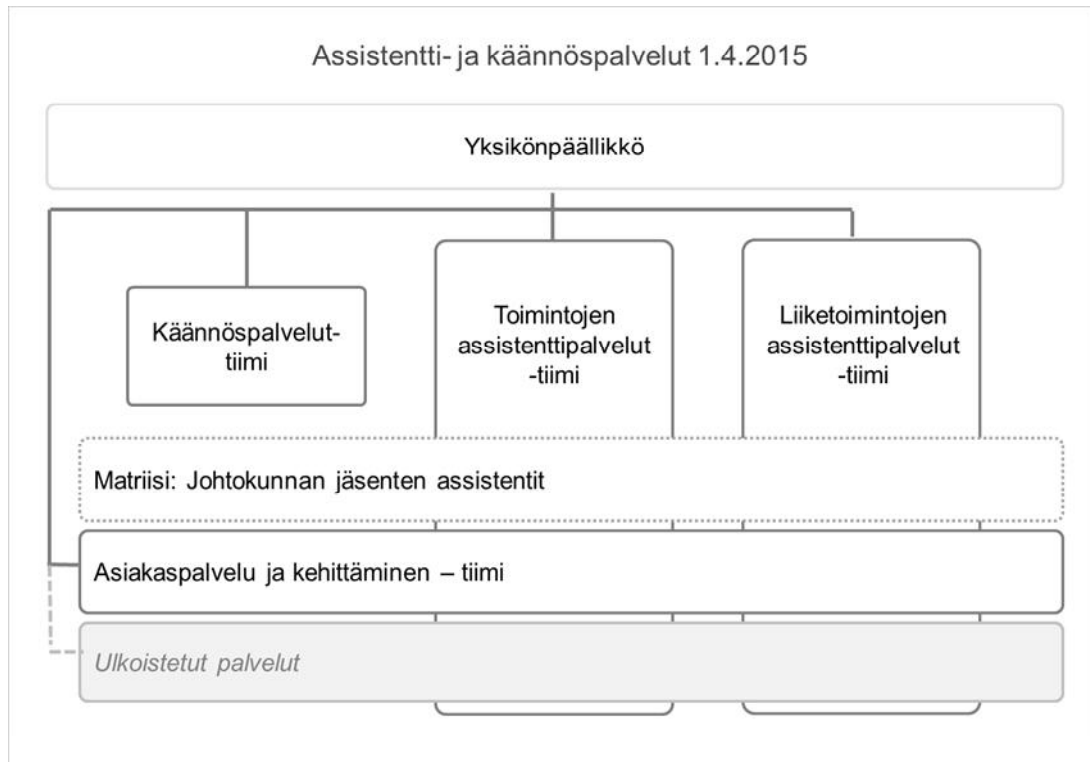
Työnantajani on suomalainen finanssiryhmä OP Ryhmä, joka tarjoaa asiakkailleen monipuoliset pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalvelut. Kehittämistehtävän toteutuksen aikaan OP Ryhmään kuului noin 180 itsenäistä osuuspankkia sekä niiden omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöineen. Koko ryhmän liiketoiminta jakautui kolmeen alueeseen, jotka olivat pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. Ryhmän keskusyhteisönä toimivan OP Osuuskunta -konsernin palveluksessa oli vuoden 2015 päättyessä noin 5 200 työntekijää. (OP 2015e, OP 2015d.)

OP Osuuskunta -konserni muodostui toiminnallisesti kolmesta liiketoiminnosta ja yhdeksästä toiminnosta. Liiketoimintoja olivat ryhmän liiketoimintajaon mukaisesti pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. Toimintoja olivat digitaalinen liiketoiminta ja asiakkuudet, HR, identiteetti- ja viestintä, lakiasiat, riskienhallinta, ryhmäohjaus, ryhmäpalvelut, talous- ja keskuspankki sekä tarkastus. Organisaatiossa tapahtui joitakin muu-

toksia kehittämistehtävän eri vaiheissa, muun muassa Strategia ja uudet liiketoiminnot -toiminto siirtyi Digitaalinen liiketoiminta ja asiakkuudet –toiminnon alle.

Kehittämistehtävän varsinainen kohdeorganisaatio oli Assistentti- ja käännöspalvelut -yksikkö, joka tarjosi keskitettyjä assistenttipalveluja OP Osuuskunta –konsernin liiketoiminnoille ja toiminnoille. Assistentti- ja käännöspalvelut -yksikkö aloitti toimintansa vuoden 2013 alussa, jolloin konsernin kaikki assistentit siirtyivät keskitettyyn assistenttipalveluun. Assistentit olivat kokeneet suuria muutoksia keskitettyyn palvelumalliin siirtymisen aikana. Assistenttien määrä oli kutistunut noin kolmannekseen vuoden 2012 lähtötilanteesta. Kehittämistehtävän alkuvaiheessa assistentteja oli paikalla 59 henkilöä, kehittämistyön päättyessä tammikuussa 2016 paikalla olevien assistenttien määrä oli 53 henkilöä, Uusien toimintatapojen kehittäminen oli ollut välttämätöntä, koska omaa assistenttia ei ollut mahdollista tarjota jokaiselle johtajalle tai osastolle.

Tiimien nimet ja kokoonpanot olivat vaihtuneet yksikön toiminnan aikana kolme kertaa. Kehittämistehtävän lähtötilannekartoitusten alkaessa vuoden 2015 alussa oli kolme assistenttiryhmää: johdon assistenttipalvelut, liiketoimintojen assistenttipalvelut ja palvelualueiden assistenttipalvelut. Ryhmät muuttuivat tiimeiksi ja ryhmäpäälliköt tiimipäälliköiksi 1.4.2015. Tässä tehtävässä käytetään yleisnimeä tiimi ja tiimipäällikkö riippumatta tutkimuksen ajankohdasta. Tiimien esimiehet eivät olleet vaihtuneet ja osa työntekijöistä oli työskennellyt saman esimiehen tiimissä koko ajan, paitsi uusi yksikönpäällikkö aloitti tammikuussa 2015. Assistenttien tehtävänimikkeitä ja työnkuvia oli uudistettu osalla työntekijöistä. Viimeisten vuosien muutokset selittivät osaltaan assistenttien kokemuksia ja ajatuksia tavoiteasetannasta sekä työn arvioinnista. Kuviossa 1 on esitetty assistentti- ja käännöspalveluiden organisaatio 1.4.2015 alkaen.



Kuvio 1. Assistentti- ja käännöspalveluiden organisaatiokaavio 1.4.2015 alkaen

Assistentti- ja käännöspalvelut -yksikkö kuului organisatorisesti toimitila- ja assistenttipalvelut -osastoon, joka puolestaan kuului OPn Ryhmäpalvelut -toimintoon. Yksikköön kuului huhtikuussa 2015 kolme assistenttitiimiä, jotka olivat toimintojen assistenttipalvelut (20 assistenttia), liiketoimintojen assistenttipalvelut (30 assistenttia) sekä asiakaspalvelu ja kehittäminen (5 assistenttia). Lisäksi yksikköön kuului käännöspalvelutiimi, jossa ei tehty assistenttitehtäviä.

Osana palvelua olivat ulkoistetut palvelut, joista oli tehty ostopalvelusopimukset kumppanien kanssa. Jokaisen tiimin henkilövastuullisena esimiehenä toimi palvelupäällikkö eli tiimpäällikkö ja yksikköä johti yksikön päällikkö. Johtokunnan jäsenten 11 assistenttia muodostivat matriisin, mikä toimi verkostomaisesti. Nämä assistentit sijoituivat työnjohdollisesti liiketoimintojen assistenttipalvelut sekä toimintojen assistenttipalvelut -tiimeihin, lisäksi yksi assistentti työskenteli strategia ja uudet liiketoiminnot –organisaatiosta käsin. Tässä kehittämistehtävässä kohderyhmänä olivat assistentti- ja käännöspalveluissa työskentelevät assistentit eli 55 assistenttia, joista paikalla oli 53. Lisäksi kohderyhmänä olivat yksikön esimiehet eli yksikön päällikkö ja kolme assistenttitiimien esimiestä, joista kaksi kuului tutkimuksen kohderyhmään. Oma tehtäväni oli toimia toimintojen assistenttipalveluiden tiimpäällikön tehtävässä ja siten osallistua kehittämiseen tutkijan ja havainnoijan roolissa.

1.2 Kehittämistehtävän tavoitteet ja tutkimusongelma

Tässä kehittämistehtävässä tutkittiin assistenttien ja heidän esimiestensä sekä johtajien ja toimeksiantajien näkemyksiä ja mielipiteitä assistenttien tavoiteasetannasta sekä työsuorituksen arvioinnista. Assistenttipalveluiden keskittäminen oli ollut suuri muutos myös assistenttien toimeksiantajille, joista suurin osa oli toiminut aikaisemmin assistenttien suorina esimiehinä. Kehittämistehtävässä pyrittiin selvittämään eri osapuolien näkemyksiä ja huomioimaan myös asiakkaan toiveita tavoiteasetannan ja arvioinnin osalta. Assistenteille kehittämistehtävän tutkimukset ja vuoropuhelu tarjosivat mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa oman työn kehittämiseen ja samalla se lisäsi tietoisuutta heidän omasta roolistaan tässä prosessissa.

Kehittämistehtävän tavoitteet olivat seuraavat

1. Kehittää assistenttien tavoiteasetantaa, jotta assistenttityöhön voitiin määritellä selkeästi mitattavia tavoitteita, näkökulmana erityisesti laadulliset tavoitteet.
2. Kehittää assistenttien työsuoritusarviointi- ja mittausjärjestelmiä johtamisen apuvälineeksi.
3. Tunnistaa erityisesti sellaisia kehittämisalueita, joita voitiin hyödyntää koko yksikössä.
4. Tunnistaa mitkä motivaatiotekijät vaikuttavat tavoitteisiin sitoutumiseen sekä herättää työntekijöiden kiinnostus oman työn ja yksikön toiminnan kehittämiseen.

Tutkimusongelmaa kuvattiin seuraavilla kysymyksillä, mihin kehittämistehtävän avulla haettiin vastauksia

- Kuinka määritellä mitattavia laadullisia tavoitteita assistenttityölle ja kehittää tavoiteasetannan mittausjärjestelmää?
- Miten varmistaa, että arvioinnin tasapuolisuus toteutuu jokaisen henkilön sekä oman assistenttitiimin ja koko yksikön tasolla?

Kehittämistehtävän tulostavoitteet oli saavutettu, kun

- Keskitetyn assistenttipalvelun suorituksen johtamisjärjestelmä oli määritetty ja kuvattu
- Assistenttien suoritusarviointimenetelmästä oli laadittu ehdotus assistentti- ja käänös-palvelut -yksikön käyttöön
- Assistenttien suoritusarviointiin oli luotu uusi kyselylomaketyökalu.

Henkilökohtaisena oppimistavoitteenani oli syventää omaa osaamistani suorituksen johtamisesta ja kehittää omia esimiestaitoja kehityskeskusteluiden läpiviemisessä.

1.3 Kehittämistehtävän osaprojektit ja aikataulu

Kehittämistehtävässä oli kaksi rinnakkaista osaprojektia, jotka olivat aikataulu- ja sisältöriippuvaisia toisistaan. Ensimmäinen projekti oli tavoitteiden määrittelyn kehittäminen ja

toinen suorituksen arviointijärjestelmän kehittäminen. Osaprojektien vaiheet on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2: Kehittämistehtävän osaprojektit

Kummankin osaprojektin nykytilakartoituksessa haarukoitiin taustatietoja hieman ristiin, jotta eri kohderyhmiltä saatiin pohjatietoa kehittämistehtävän jatkovaiheisiin. Osaprojektien edetessä sain tärkeää tietoa assistenttien motivaatiotekijöistä tavoitteiden taustalla. Lisäksi osaprojektin vaiheissa oli useita kiintopisteitä, joissa oli mahdollista herättää assistenttien kiinnostusta oman työn ja yksikön toiminnan kehittämiseen.

Kehittämistehtävän projektien aikataulu toteutui pääosin suunnitelman mukaisesti. Suunnittelu ja teorian pohdinta käynnistyi projektisuunnitelman muodossa syksyllä 2014. Projektit käynnistyivät tammikuussa 2015. Ensimmäisen osaprojektin nykytilaselvitykset tehtiin helmikuussa tutkimushaastatteluina. Aineiston käyttöönotto oli nopea ja sitä hyödynnettiin ensin maaliskuussa assistenttien vuoden 2015 tavoitteiden määrittelyssä, huhti - toukokuussa toisen osaprojektin tutkimuskyselyn suunnittelussa sekä vuoden aikana yksikön toiminnan kehittämisessä. Aineiston litterointi vei paljon aikaa ja sen tarkempi analysointi jäi vuoden 2016 alkuun.

Tein toisen osaprojektin nykytilaselvityksen kesäkuussa 2015 assistenttityön arvioijille. Projektin yhtenä tarkoituksena oli kehittää kohdeyrityksessä käytössä ollutta sähköistä kyselylomaketta, jota käytettiin assistenttien työsuorituksen arvioinnin selvittämiseen. Lomake edusti kehittämistehtävän konstruktiota. Testasin lomakkeen uudistettua sisältöä

syksyn 2015 väliarvioinneissa oman tiimin assistenttien osalta. Uudistettu lomake valmistui joulukuussa 2015 ja otettiin assistentti- ja käännöspalveluiden johtoryhmän hyväksynnän jälkeen käyttöön tammikuussa 2016.

Kehittämistehtävän onnistumisen eli molempien osaprojektien arviointi tehtiin assistenteille suunnatulla tutkimuskyselyllä helmikuussa 2016. Tutkimusraportti valmistui toukokuussa 2016.

1.4 Työn rakenne ja rajaukset

Luvun 1 johdannossa esitetään kehittämistehtävän taustat ja tavoitteet, kohdeorganisaatio, kehittämistehtävän osaprojektit sekä rajaukset.

Luvussa 2 kuvataan strategian merkitystä yrityksen toiminnassa ja miten tavoitteet johdetaan strategiasta yksilön tavoitteiksi.

Luvussa 3 käsitellään suorituksen johtamisen teoriaa ja periaatteita.

Luvussa 4 kuvataan kehittämistehtävän ympäristökaavio, josta tarkemmin esitellään assistentti- ja käännöspalveluiden toimintamalli sekä HR-toiminnon rooli assistentti- ja käännöspalveluiden tukena suorituksen johtamisen prosessissa. Suorituksen johtamisen prosessista esitellään kehityskeskustelukäytäntöjä ja assistenttien tulokortin rakennetta. Luvussa 5 esitellään kehittämistehtävään sisältyvien tutkimushaastatteluiden ja tutkimuskyselyiden toteutukset ja menetelmäkuvaukset. Tutkimukseen sisältyi yhteensä neljä osatutkimusta.

Luvussa 6 tarkastellaan neljän osatutkimuksen tuloksia.

Luvussa 7 esitetään kehittämistehtävän yhteenveto ja johtopäätökset.

Kehittämistehtävästä rajattiin kohdeorganisaatiosta eli assistentti- ja käännöspalveluista ulkopuolelle käännöspalvelut, koska käännöspalveluilla oli erilainen toimintamalli kuin assistenttipalveluilla ja lisäksi kääntäjien työsuorituksen arviointikriteerit erosivat assistenttien arvioinnista. Myös ulkoistetun palvelun piiriin kuuluva assistenttityö rajattiin pois tästä tehtävästä.

Suorituksen johtamisessa arviointiin liittyi keskeisesti kohdeyrityksen palkitsemisjärjestelmät, mutta niitä käsiteltiin kehittämistehtävässä vain siltä osin, kuin ne liittyivät työsuorituksen arviointiin. Tavoitetasojen määrittelyä käsiteltiin siltä osin, kuin se liittyi motivaatiotekijöihin. Kehittämistehtävässä ei käsitelty sähköisen palvelupyynnökanavan kautta hoidettavien yksittäisten tehtävien arviointia, koska niitä arvioitiin palvelupyynnökohtaisten satunnaiskyselyjen sekä laajempien palvelututkimusten avulla. Aihepiiri liittyi kuitenkin

assistenttipalvelujen toimintamalliin, assistentin henkilökohtaiseen toimintatapaan sekä laadulliseen tavoiteasetantaan ja arviointiin.

Kehittämistehtävä liittyi aihepiiriltään OPn uuteen HR-järjestelmään JOPOon, joka tuki suorituksen johtamisen prosessia. Ainoa päällekkäisyys oli JOPOn palauteosio, jonka käyttöönotto oli vuoden 2016 alussa. Rajasin tästä kyselytutkimuksesta JOPOn palautejärjestelmän mahdolliset vaikutukset kehittämisen kohteena olevaan assistenttien työsuorituksen arvioinnissa käytettävään kyselylomakkeeseen, mutta huomioin tämän näkökulman pohdintaosiossa.

Kehittämistehtävä sisältää runsaasti kuvia ja taulukoita. Ne on luetteloitu lukemisen helpottamiseksi.

1.5 Keskeiset käsitteet

Tässä kehittämistehtävässä kehitettiin assistenttien tavoiteasetantaa ja tavoitteisiin kytkeytyvää suorituksen arviointia, jotka kuuluvat suorituksen johtamisen osa-alueisiin. Seuraavassa kuvataan lyhyesti keskeiset käsitteet, jotka ovat olennaisia kehittämistehtävässä. Joitakin määritelmiä kuvataan tarkemmin teoriaosuudessa.

Assistentti tarkoittaa yleissanakirjan mukaan avustajaa. Assistentti on vakiintunut sihteerin korvaavaksi nimikkeeksi. OP:ssä assistentin tehtäviin kuuluu esimerkiksi johtajien kalentrihallinta ja aikataulusuunnittelu, toimeksiantojen hoito, esimiestyön tuki, johtoryhmien kokoussihteerin tehtävät, esitysmateriaalien laatiminen ja muita johdon palveluihin liittyviä vaativia erityistehtäviä. Assistenttien koulutus on yleisimmin ammattikorkeakoulu- tai opistotason tutkinto.

Balanced Scorecard on Kaplanin ja Nortonin 1990-luvun alussa kehittämä tasapainotettu mittaristo, jossa tunnusluvut johdetaan yrityksen visiosta ja strategiasta. Tunnusluvut huomioivat yrityksen toiminnan eri alueet tasapainoisesti. Yleisesti käytössä olevassa perusmallissa on neljä näkökulmaa, talous, oppiminen ja kasvu, sisäinen tehokkuus sekä asiakkaat. (Kaplan & Norton 1992 72–79; 1996, 9–11; Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen. 2006, 20; Neely, Kennerley & Adams 2007, 147–148; Järvenpää ym. 2015, 335.)

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan esimiehen ja työntekijän välistä luottamuksellista keskustelua, joka pidetään jokaiselle työntekijälle samalla tavalla ja yrityksen tuloskauteen rytmitettyinä. Keskustelun tavoitteet ja sisältö on etukäteen määriteltä. (Sydänmaalakka 2000, 85; Valpola 2000, 7; Meretniemi 2012, 33.)

Motivaation ajureita voi kuvata neljän ajurin mallilla, mitkä tekijät tai tarpeet ohjaavat ihmisten ratkaisuja ja päätöksentekoa sekä vaikuttavat työmotivaatioon. Nämä ajurit ovat saavuttaminen (Drive to Acquire), sitoutuminen (Drive to Bond), oppiminen tai ymmärtäminen (Drive to Learn / Comprehend) sekä puolustaminen (Drive to Defend). (Lawrence & Nohria 2002, 57–132, 222; Nohria, Groysberg & Lee 2008, 80.)

Päämääräteoria ja korkean suorituskyvyn sykli kuvaavat miten haasteelliset ja vaikeat tavoitteet johtavat parempaan suoritukseen. Se puolestaan lisää tyytyväisyyttä ja uskoa tavoitteen saavuttamiseen. Päämääräteoria (Goal Setting Theory) muodostettiin 1990-luvulla neljännesvuosisadan aikana tehtyjen tutkimusten perusteella. (Latham 2007, 83; Locke & Latham 1990, 240; 2002, 714; 2013, 4; Sistonen 2008, 109.)

SMART tulee sanoista specific, measurable, attainable, realistic ja time-sensitive. Nämä tarkoittavat tavoitteiden täsmällisyyttä, mitattavuutta, saavutettavuutta, realistisuutta ja aikajännettä. SMART-menetelmällä voi varmistaa, että suoritusmittausjärjestelmässä on nämä ominaisuudet. Malli on yleisesti käytössä yrityksissä. (Shahin & Mahbod 2007, 226–227; Sistonen 2008, 112; Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2015, 341.)

Suorituksen johtaminen muodostuu jatkuvasta prosessista, jossa tavoitteista sopiminen, ohjaus, tuloksen arviointi ja kehittäminen liittyvät toisiinsa. Suorituksen johtamisella tarkoitetaan sitä, että kaikki yksilöt, tiimit ja koko organisaatio tietävät, mikä on organisaation toiminnan tarkoitus, tuntevat omat tehtävänsä, henkilökohtaiset tavoitteensa ja mitä osaamista heiltä edellytetään. (Sydänmaalakka 2000, 75; 2004, 39, 95; Kauhanen 2010 54; 2012, 61.)

Suorituksen mittaamisella tarkoitetaan toteutuneen suorituksen mittaamista. Näkökulma on tällöin menneessä. (Järvenpää ym. 2015, 331.)

Suorituskyky merkitsee mitattavan kohteen, kuten organisaatioyksikön kykyä saavuttaa sille asetettuja tavoitteita. Organisaatioyksikkö voi olla esimerkiksi konserni, osasto, työryhmä tai yksilö. (Lönnqvist ym. 2006, 19.)

Suorituskyvyn mittauksella tarkoitetaan parhaan mahdollisen suorituksen ja sen tavoittelamisen seurantaa. Näkökulma on tällöin tulevaisuudessa ja kokonaisvaltaisempi kuin suorituksen mittaamisessa. (Järvenpää ym. 2015, 331.)

Tavoitejohtaminen on yleisimpiä johtamiseen käytettyjä lähestymistapoja. Tavoitejohtamisen perusajatus oli alun perin, että johtajat nimesivät organisaation tavoitteet ja sen jälkeen ne määriteltiin yksilöiden päävastuualueille tulosten muodossa. Sittemmin huomattiin, että yhdessä sovitut tavoitteet hyväksytään paremmin kuin johtajan yksin määrittelemät tavoitteet. Tavoitejohtaminen keskittyy johtamisen tärkeimpiin tekijöihin, joita ovat tavoitteiden määrittely ja tulosten arviointi sekä osaamisen varmentaminen. Se myös yhdistää yksilön, ryhmän, osaston ja organisaation, jotka ovat eri tasoilla. (Sydänmaalakka 2004, 38–39.)

2 Strategiasta yksilön tavoitteeksi

Tässä luvussa kuvaan strategian merkitystä yrityksen toiminnassa ja miten se näkyy yksilön tavoitteissa. Kun mietitään tavoiteasetantaa, tulee katse kohdistaa yrityksessä aina ensin ylemmälle tasolle, mitä sieltä on viestitty. Mikä on yhteinen päämäärä tai visio, mitä on linjattu yrityksen strategiassa ja tulevan vuoden vuosisuunnitelmassa? Miten se näkyy toiminnon, osaston tai yksikön tekemisissä? Jostain syystä tämä koetaan vaikeana asiana erityisesti tukitehtäviin liittyvissä asiantuntijatehtävissä. Yrityksen strategiaa ja päämäärää ei osata miettiä henkilökohtaisella tasolla. Tavoitteita on myös turha alkaa miettimään liian aikaisin, mikäli ei ole vielä sovittu yhteistä suuntaa. Tämän vuoksi henkilöstön kanssa tarvitaan jatkuvaa ja strategista vuoropuhelua arjessa sekä tavoitteiden määrittämisen että seurannan apuna.

Organisaatiot perustetaan aina jotakin tehtävää varten. Strategian avulla ne pystyvät parantamaan toimintaansa ja huomio voidaan kohdistaa paremmin oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin. Se auttaa huomaamaan tulevat muutokset ajoissa ja resurssit pystytään kohdistamaan paremmin oikeisiin kohteisiin. (Kamensky 2014, 17.)

Liiketoimintastrategiassa kuvataan periaatteet, miten yritys aikoo voittaa eri kilpailulajeissa ja siinä otetaan myös kantaa toimintojen prosesseihin ja toimintatapoihin. Toimintokohtaiset toimintasuunnitelmat ovat strategiakuvauksia, miten eri toiminnot toteuttavat strategiaa. Yksilötason strategia kuvataan henkilökohtaisilla tavoite- ja toimenpidesuunnitelmilla eikä ole tarpeen puhua strategiakäsitteillä. (Kamensky 2014, 22.)

Strateginen henkilöstöjohtaminen tuo erilaisia lähestymistapoja liiketoimintastrategiaan. Yhden lähestymistavan mukaan voidaan nähdä, että henkilöstöjohtamisen mittarit ja tavoitteet johdetaan liiketoimintastrategiasta. Toisaalta voidaan nähdä, että henkilöstöjohtaminen on mukana koko strategian laatimisessa ja se kuuluu luontevaksi osaksi liiketoimintastrategiaa. Strategiaturkimuksissa on havaittu, että ensimmäinen lähestymistapa on yleisempi, koska henkilöstö ja osaaminen näkyvät strategioissa vähemmän kuin taloudelliset, teknologiset tai markkinoihin liittyvät tekijät. (Salojärvi 2013, 25.)

Kuvaan seuraavaksi miten organisaation tavoitteet johdetaan strategiasta, mitkä ovat mittarit organisaation tarpeiden takana ja miten Balanced Scorecard -tasapainotettu mittaristo yhdistää organisaation suunnittelun ja toteutuksen.

2.1 Organisaation tavoitteet johdetaan strategiasta

Strategista näkökulmaa ei voi välttää, kun puhutaan tavoitteiden määrittelystä tai perusteluaan, miksi tavoitteita tarvitaan. Organisaatio tarvitsee yhteisiä pelisääntöjä yhteisen suunnan varmistamiseksi, jotta yrityksen jokainen työntekijä ymmärtää mitä kohti ollaan pyrkimässä. Tämän lisäksi jokaisen tulee ymmärtää yrityksen tahtotila sekä oma roolinsa kokonaisuudessa.

Kamensky (2014, 212) kuvailee, että ihmiset ovat luonnostaan enemmän tekemiskeskeisiä kuin tavoitekeskeisiä. Työtä tehdään miettimättä tarkemmin minne ollaan menossa. Tässä on avuksi johtamisjärjestelmät, joiden avulla organisaatioissa asetetaan tavoitteita yritykselle ja sen yksiköille ja työntekijöille. Tavoitteet ovat tuloksia, hyötyjä tai olotila, jotka aiotaan saavuttaa tietyn ajankohdan puitteissa. Jotta organisaation tavoitteet tai tahtotila on kaikille selvä, on tärkeää kirkastaa kenen tahto on kyseessä. Tässä määrittelyssä ovat avainasemassa kolme keskeistä sidosryhmää, jotka ovat omistajat, asiakkaat ja henkilöstö.

Yleensä liikeyrityksen tavoiteasetannassa korostuvat taloudelliset tavoitteet. Tämä johtuu sidosryhmien halusta saada taloudellisia hyötyjä, esimerkiksi osinkoja, palkkaa, tuotteita tai palveluja. Taloudelliset tavoitteet jakautuvat kannattavuuteen, vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen. Taloudelliset tavoitteet eivät yksin riitä ohjausvoimaksi, joka auttaa yritystä strategian luomisessa, toteuttamisessa ja uudistamisessa. (Kamensky 2014, 215, 221.)

Kamensky (2014, 135, 215) näkee johtamisen linkkinä yrityksen ja ulkomaailman välillä. Yksi tapa tarkastella yrityksen liiketoimintaketjuja on arvoketjumalli, jossa kuvataan kaikki toiminnot loppukäyttäjistä ensimmäiseen toimittajaan tai toisinpäin. Arvoketjun johtaminen voi olla ulospäin johtamista tai sisäänpäin johtamista. Johtaminen ulospäin asettaa tavoitteet ulkoiselle tehokkuudelle ja johtaminen sisäänpäin sisäiselle tehokkuudelle.

Ulkoisen tehokkuuden tavoitteet ilmaisevat suhdetta toimintaympäristöön. Tärkein niistä on vuorovaikutussuhde asiakkaisiin, mutta keskeisessä asemassa voivat olla myös toimittajat ja verkostokumppanit, erityisesti silloin kun yritys on ulkoistanut toimintojaan. Asiakkaisiin liittyviä tavoitemittareita ovat esimerkiksi palvelutaso, asiakastytyväisyysindeksi ja toimitusvarmuus. Sisäisen tehokkuuden tavoitteisiin kuuluvat sisäisiin prosesseihin liittyvät tavoitteet. Niissä on hyvä tarkastella koko arvoketjua loppukäyttäjistä alkulähteille asti. Sisäisen tehokkuuden tavoitteet voi jakaa neljään pääryhmään: läpimenoaika, kiertonopeus, tuottavuus ja laatu. (Kamensky 2014, 215, 222–224.)

Taloudellisten tavoitteiden sekä ulkoisten ja sisäisten tavoitteiden lisäksi on tunnistettava kaikkein tärkeimmät asiat, jotka ratkaisevat yrityksen tulevaisuuden. Nämä ovat kehittämistavoitteita. Tämä nelijako toimii myös organisaatioissa, jotka eivät tavoittele voittoa. Tässä tapauksessa kannattavuuden sijaan on tarkasteltava resurssien tehokasta käyttöä. (Kamensky 2014, 215–216.) Assistentti- ja käännöspalveluita voi kuvata voittoa tavoittelemattomaksi organisaatioksi ja siksi tehokkuutta kuvaavat mittarit sopivat paremmin yksikötason mittareiksi.

Strategisten tavoitteiden määrää pohdittaessa, on hyvä keskittyä kaikkein olennaisimpaan. Sopiva määrä on 5-10 kappaletta per organisaatioyksikkö. Liian pieni määrä ei ohjaa tarpeeksi ja liian suuri määrä tavoitteita ei toimi. (Kamensky 2014, 219; Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2015, 342.) Neljän tavoiteryhmän välillä tulisi olla tasapaino, käytännössä kussakin tavoiteryhmässä tulee olla ainakin 1-2 tavoitetta. Tavoiteyhdistelmien on toivottavaa tukea myös toisiaan vuorovaikutussuhteessa. (Kamensky 2014, 220.)

Rantala (2014a, 57) luokittelee tavoitteita seuraaviin päätyyppisiin ja esimerkkeihin:

- Taloudelliset tavoitteet, joita ovat esimerkiksi eurot, kannattavuus ja markkinaosuus.
- Laadulliset tavoitteet, joita ovat esimerkiksi työn laatu, sujuminen, asiakkaan kokemus ja onnistuneisuus.
- Tehokkuustavoitteet, joita ovat esimerkiksi nopeus, tuottavuus tai ajankäyttö.
- Inhimilliset tavoitteet, kuten oppiminen, uudistuminen, verkottuminen tai ryhmäytyminen.
- Ajattelulliset tavoitteet, kuten suhde tekemiseen tai strateginen oivaltaminen.

Strategiaoppaissa kuvaillaan hyvin kattavasti, millaisia tavoitteita organisaation on hyvä määritellä toiminnan ohjaukselta varten. Taloudelliset tai tehokkuutta mittaavat tavoitteet ovat yrityksen näkökulmasta itsestään selviä. Liiketoiminnan tulee olla kannattavaa, jotta yrityksen olemassaolon edellytykset täyttyvät. Tulevaisuuden näkökulmasta ratkaisevaa on kuitenkin se, että yritys kehittyy samassa tahdissa kuin nopeasti kehittyvä toiminta- tai kilpailuympäristö. Kilpailukyvyyn voi ratkaista viime kädessä pärjääminen laadullisissa tai inhimillisissä tavoitteissa.

2.2 Mittaristot organisaation tarpeiden mukaan

Jotta organisaatio voi ymmärtää, mistä sen menestys on kiinni, on yrityksessä tunnistettava kaikkein tärkeimmät ja kriittisimmät menestystekijät. Organisaation suorituskykyä tulee seurata ja mitata näiden kriittisten menestystekijöiden kautta. Mittariston viestintä on myös

tärkeää henkilöstön näkökulmasta, jotta se ei jää liian epämääräiseksi. Strategia saadaan eläväksi jokaiselle työntekijälle näiden menestysmittareiden avulla.

Termiä strateginen suorituskyvyn mittaaminen voidaan käyttää prosessista, jossa yrityksen tavoitteet ja niiden ohjausmittarit määritellään strategisesti tärkeiden menestystekijöiden perusteella. Suorituskyvyn arviointi ja saavutetun tuloksen mittaaminen onnistuu vain, kun on määriteltä ensin selkeät tavoitteet. Mittareiden valinnalla kirkastetaan näin strategioita, jotka voivat jäädä muuten epämääräisiksi. (Järvenpää ym. 2015, 330–331.)

Strategia on lähtökohta suorituskyvyn mittaamiselle. Suorituskykykymittareiden avulla tuetaan yritysten strategista johtamista sekä strategisen ohjausta. Strategisen johtamisen ongelmakohtina nähdään usein organisaation sitouttaminen päätettyihin strategioihin. Henkilöstö ei ole sitoutunut strategiaan joko viestinnän tai epäonnistuneen jalkautuksen vuoksi. (Järvenpää ym. 2015, 332.)

Organisaation strategian ja liiketoiminnan menestymisen kannalta keskeisiä tekijöitä kutsutaan menestystekijöiksi ja niihin tulee kiinnittää mittauksen avulla huomiota. Jokaisen organisaation on hyvä tunnistaa oman toiminnan kannalta keskeiset menestystekijät, jotta suorituskyvyn mittaaminen onnistuu. Lisäksi organisaatioilla on myös kriittisiä menestystekijöitä, jotka vaativat korkean suoritusasteen saavuttamista. Ne ovat organisaatiokohtaisia ja luovat pohjan ohjausjärjestelmien toimivuudelle. Suorituskykykymittareilla on oltava suora yhteys strategian päämääriin menestystekijöiden kautta ja jokaisen organisaation tulee rakentaa oma mittaristonsa tarpeidensa mukaan. (Järvenpää ym. 2015, 332, 334; Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 22–23.)

Organisaation suorituskyvyn mittauksen apuvälineiksi on kehitetty useita mittaristomalleja, joista yksi tunnetuimpia on Kaplan ja Nortonin Balanced Scorecard –tasapainotettu mittaristo, jonka esittelen seuraavassa kappaleessa.

2.3 Balanced Scorecard yhdistää organisaation suunnittelun ja toteutuksen

Kaplan ja Norton kehittivät 1990-luvun alussa Balanced Scorecardin eli tasapainotetun mittariston, jota kutsutaan tuloskortiksi. Siinä johdetaan tunnusluvut yrityksen visiosta ja strategiasta ja ne huomioivat yrityksen toiminnan eri alueet tasapainoisesti. Yleisesti käytössä olevassa perusmallissa on neljä näkökulmaa: talous, oppiminen ja kasvu, prosessit tai sisäinen tehokkuus sekä asiakkaat. (Kaplan & Norton 1992 72–79; 1996, 9–11; Lönnqvist ym. 2006, 20; Neely, Kennerley & Adams 2007, 147–148; Järvenpää ym. 2015, 335; Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 196–197.)

Kauhasen (2010, 39–41) mukaan Balanced Scorecard -mittaristo on tuonut todellista lisäarvoa organisaatioiden toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen ja se on edelleen monien suuryritysten käytössä. Mittariston avulla organisaation strategia saadaan muunnettua toiminnallisiksi tavoitteiksi ja se yhdistää suunnittelun ja toteutuksen. Balanced Scorecard -tasapainotettu mittaristo tunnetaan muun muassa nimillä tuloskortti tai menestystekijämittaristo. Neely ym. (2007, 148) kritisoivat alkuperäistä Balanced Scorecard –mittaristoa siitä, että se ei ota riittävällä tavalla huomioon muun muassa kilpailutilanteen ulottuvuuksia ja organisaation suorituskykyä suhteessa kilpailijoihin.

Neelyn ja Adamsin esittelemässä suorituskykyprisma-mallissa organisaation suorituskyky muodostuu viiden näkökulman kautta. Suorituskykyä tarkastellaan sidosryhmiltä saatavien panosten, kykyjen, prosessien, strategioiden ja sidosryhmien tyytyväisyyden näkökulmasta. Esimerkkinä sidosryhmistä mainitaan omistajat, asiakkaat, työntekijät, tavarantoimittajat ja viranomaiset, jotka arvostavat erilaisia asioita yrityksen toiminnassa. Organisaation strategioilla tyydytetään sidosryhmien tarpeita. Prosesseja tarvitaan, jotta strategiat voidaan toteuttaa. Kykyä tai osaamista tarvitaan prosessien toteuttamiseen ja kehittämiseen. Sidosryhmillä on myös organisaation tarvitsemaa panosta, kuten kannattavat asiakkaat. (Lönqvist ym.2006, 20–21; Neely ym. 2007, 151–156; Järvenpää ym. 2015, 334–335.)

Riippumatta siitä, millä menetelmällä strategia on laadittu, voidaan muotoiltu strategia muuntaa strategiakartaksi ja sen jälkeen operatiiviseksi toiminnaksi tuloskortin tavoitteiden, mittareiden, tavoitearvojen ja hankkeiden avulla. Strategiakartan elementit tai tasot ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, operatiivinen erinomaisuus esimerkiksi asiakassuhteissa tai innovaatioissa sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. (Kaplan & Norton. 2009, 75–76.) Näkyvimvät strategian muotoilutavat kohdistuvat asiakkaisiin. Esimerkiksi Porterin kilpailuetu-mallissa yrityksen on valittava tietyt markkina- ja asiakassegmentit, joihin se aikoo keskittyä. Sitten on päätettävä, pyritäänkö mataliin kustannuksiin näiden segmenttien avulla vai erilaistamiseen perustuvilla strategioilla. (Kaplan & Norton 2009, 77.)

Tuloskortti ei ole tasapainotettu tuloskortti pelkästään kokoamalla yhteen erilaisia tunnuslukuja. Olennaista on, että se on johdettu yrityksen strategiasta ja että tavoitteiden ja niitä kuvaavien mittareiden välillä on selkeä riippuvuussuhde. Alun perin tuloskortin tarkoitus oli toimia yhden liiketoimintayksikön mittarina. Nykyisin sitä käytetään myös yksilö- ja tiimitasolla. (Kaplan & Norton 1996, 200; Järvenpää ym. 2015, 336–337.) Strategiset tavoitteet ovat tavoitteita, jotka halutaan saavuttaa. Kriittiset tehtävät tulee hoitaa hyvin, jotta tavoitteet saavutetaan. Ne ovat tärkeitä myös tulevien strategiakarttojen ja –hankkeiden kannal-

ta. Alustavat mittarit ovat ensimmäinen versio tuloskortissa käytettävistä mittareita. (Kaplan & Norton 2009, 83.)

Balanced Scorecard ja vastaavat mallit antavat mahdollisuuden pilkkoa organisaation suorituskyvyt pienempiin osiin, jolloin niiden mittaaminen on helpompaa. Organisaation suorituskyky voi merkitä eri asioita organisaation eri tasoilla. Johtoa voi kiinnostaa konsernin liiketaloudellinen tulos, mutta resurssit eivät riitä yksittäisen työntekijän kehittymisen seuraamiseen. Toisaalta yksittäisen työntekijän on hyvä ymmärtää, miten hänen tehtävänsä vaikuttaa organisaation suorituskykyyn. (Lönqvist ym. (2006, 21.)

Liiketaloudellista osaamista vaaditaan kaikilla tasoilla organisaatiossa ylimmästä johdosta henkilöstöön. Taloudellisten näkökulmien ymmärtäminen kaikissa työtehtävissä voi olla henkilöstölle vaikea asia. Se mitä henkilöstö pitää tärkeänä ja hyvänä ei välttämättä ole taloudellisesti kannattavaa. Esimerkiksi asiakaslähtöinen ajattelu voi merkitä työntekijälle sellaista toimintaa, että asiakkaisiin sitoudutaan niin voimakkaasti, että heitä palvellaan kustannuksista piittaamatta. Henkilöstö ei myöskään välttämättä ymmärrä tai hyväksy niitä näkökohtia, joissa tuottavuus- ja tehokkuusajattelun näkökulmasta esimiehen on seurattava tiiviisti työtä ja tuloksia. Tähän voi liittyä myös kulujen karsimista, etuihin puuttumista tai pahimmillaan työpaikkojen menetyksiä. (Järvinen, P. 2009, 24.)

Gray, Micheli & Pavlov (2015, 30–37) kyseenlaistavat suorituksen mittaamisen ilman selkeitä mittaustarpeita. He varoittavat työskentelemästä liikaa mittareiden mukaan tai luotamasta liikaa mittareiden luomaan illuusioon terveen järjen sijaan. Organisaatio voi varmistua suorituskyvyn mittaustarpeitaan seuraavilla kysymyksillä: "Mitä tuottoa organisaationne saa mittaamalla suoritusta?" tai "Kuinka usein olette laskeneet suorituksen mittauksen kustannukset?" tai "Kuinka usein otatte nämä seikat huomioon, kun otatte käyttöön tai laajennatte suorituksen mittausjärjestelmiä?"

Kun mittaamisesta ollaan liian riippuvaisia tai mittari ennemmin estää kuin auttaa toivottuun suorituksen on hyvä pysähtyä kysymään "Mitä meidän tarvitsee mitata?" Vastausta auttaa hahmottamaan kaksi asiaa. Ensimmäiseksi mistä organisaation suorituskyky muodostuu ja toiseksi mitkä ovat organisaation suorituskyvyn ajurit. Ratkaisun rakentamisessa voi käyttää apua syy-yhteyksiä luovia kartoja kuten Balanced Scorecardia tai Suorituskykyprismaa, jotka auttavat hahmottamaan eri asioiden väliset kytkennät tai mahdolliset ristiriitaiset mittarit. (Gray ym. 2015, 38–40.)

Huolimatta mittaamisen haasteista toimii Balanced Scorecard –tuloskortti sekä organisaation että yksittäisen työntekijän suorituksen ja suorituskyvyn mittausvälineenä. Yhteisillä

strategisilla tavoitteilla ja mittaristoilla luodaan yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt ja ne auttavat koko henkilöstöä pitämään yrityksen päämäärän ja tavoitteet mielissä. Ne toimivat siten organisaatioissa suorituksen johtamisen tukena.

3 Suorituksen johtaminen, tavoitteet ja niiden mittaaminen

Tässä luvussa kuvaan suorituksen johtamisen prosessia. Suorituksen johtamisesta on puhuttu organisaatioissa jo kauan. Se kuvaa mielestäni tavoitejohtamista paremmin kokonaisprosessia, jossa työntekijä on aktiivinen osallistuja yrityksen strategiseen keskusteluun sekä toiminnan suunnitteluun ja sitä kautta hän voi vaikuttaa myös omien tavoitteidensa määrittelyyn. Tavoitejohtaminen antaa hieman kapeamman liikkumatilan työntekijän näkökulmasta, koska johdon rooli on tässä painavampi ja tavoitteet johdetaan kaavamaisen prosessin kautta ylhäältä alas. Nykyhetki on jotakin näiden kahden mallin puolivälistä, koska näen, että työntekijän vaikutusmahdollisuudet omien tavoitteidensa sisältöön ovat melko kapeat. Yrityksen toimintaa ohjaavat tavoitteet vaativat ymmärrettävästi oman osuutensa ja niiden yhteinen tavoittelu on tärkeää yrityksen menestyksen turvaamiseksi. Tässä tavoittelussa auttaa se, että hyvin johdetussa yrityksessä on kaikkien saatavilla tietoa yrityksen strategiasta ja toiminnasta. Hyvän johtamisjärjestelmän sekä esimiestyön avulla myös työntekijä voi osallistua varhaisessa vaiheessa sekä konsernitaseeseen että oman yksikön toiminnan suunnitteluun.

Sydänmaalakka (2000, 75; 2004, 39, 95) kuvaa suorituksen johtamisen muodostuvan jatkuvasta prosessista, jossa tavoitteista sopiminen, ohjaus, tuloksen arviointi ja kehittämisen liittyvät toisiinsa. Suorituksen johtamisella tarkoitetaan sitä, että kaikki yksilöt, tiimit ja koko organisaatio tietävät, mikä on toiminnan tarkoitus ja he tuntevat omat tehtävänsä, henkilökohtaiset tavoitteensa sekä sen millaista osaamista heiltä edellytetään. He saavat myös ohjausta ja palautetta tehtäviensä suorittamiseen. Myös Kauhanen (2010, 54; 2012, 61) kuvailee suorituksen johtamisella sitä, että koko organisaatio yksilöä myöten tuntevat mikä on organisaation toiminnan tarkoitus, mitkä ovat sen avaintavoitteet, miten palautejärjestelmä toimii ja mitä osaamista tarvitaan.

Tavoitejohtaminen on yleisimpiä johtamiseen käytettyjä lähestymistapoja. Alun perin tavoitejohtamisen prosessissa yrityksen johtajat nimesivät ensin organisaation tavoitteet ja sen jälkeen ne määriteltiin yksilöiden päävastuualueille odotettujen tulosten muodossa. Mittareita käytettiin yksikön toiminnan ohjaamiseen ja sen jäsenten tulosten arviointiin. Vasta myöhemmin tavoitejohtaminen laajennettiin organisaation alemmille tasoille, koska oli huomattu, että yhdessä sovitut tavoitteet hyväksyttiin paremmin kuin johtajan yksin määrittelemät tavoitteet. Tavoitejohtamista käytetään edelleen yhtenä johtamisen lähestymistapana. Tavoitejohtamisen etuna on muun muassa se, että se keskittyy johtamisen tärkeimpiin tekijöihin, joita ovat tavoitteiden määrittely ja tulosten arviointi sekä osaamisen varmentaminen. Se myös yhdistää yksilön, ryhmän, osaston ja organisaation, jotka ovat eri

tasoilla. Haasteena voi olla se, että ihmiset eivät toimi niin rationaalisesti ja suunnitelmallisesti kuin tavoitejohtamisessa ajatellaan. (Sydänmaalakka 2004, 38–39.)

Suorituksen johtamisen prosessi perustuu alkujaan tavoitejohtamisen periaatteisiin ja se sisältää tavoitejohtamisen lähestymistavan. Suorituksen johtaminen koostuu neljästä kokonaisuudesta, joihin kuuluvat tavoitteiden asettaminen, ohjaus ja valmentaminen, tulosten arviointi ja kehittäminen. Prosessiin kuuluu myös kolme työvälinettä, jotka ovat päivittäisjohtaminen, suunnittelu- ja kehityskeskustelut sekä suunnittelukokoukset. Tavoitteena on saada suoritus ja osaaminen parantumaan jatkuvasti. Suorituksen johtaminen on tärkeä henkilöstöjohtamisen perusprosessi. Haasteena voi olla suorituksen johtamisen prosessin kytkeminen johtamisjärjestelmään sekä sen käytäntöön viemiseen. (Sydänmaalakka (2000, 76–77; 2004, 38–39, 42, 195–196.)

Järvinen, P.T. (2014, 19) kuvaa suorituksen johtamisen mallia suorituksen johtamisen vauhtipyöränä, jossa linkittyy toisiinsa esimiehen kolme ydintehtävää

- Asettaa tavoitteet ja määrittellä odotukset toiminnalle.
- Ohjata vuorovaikutusta ja antaa palautetta.
- Valmentaa kehittäväällä otteella.

Suorituksen johtamisessa onnistuminen edellyttää selkeitä tavoitteita ja ymmärrystä, millaista toimintaa ne vaativat. Esimieheltä vaaditaan määrätietoista työskentelyä oman vastualueen tavoitteiden ja suoritukseen liittyvien odotusten viestinnässä. Suoritusta vahvistavaa tai korjaavaa palautetta tarvitaan, jotta työntekijä voi motivoitua ja kehittyä haluttua tavoitetasoa kohti. Palautteen tulee perustua tosiasioihin ja havaintoihin. Esimiehet eivät välttämättä osaa tai uskalla antaa suoraa palautetta, koska pelkäävät työilmapiirin heikentävän. (Järvinen P.T. 2014, 21.)

Tirkkonen (2014, 77) arvioi, että internetin ja verkostotalouden ajassa perinteiset mallit tulevaisuudessa tavoitteiden määrittelylle ja saavuttamisen arvioinnille eivät enää toimi tai se tulee olemaan aikaisempaa monimutkaisempaa. Hän näkee keskeisinä kysymyksinä suorituksen johtamisessa muun muassa toiminnan muuttumisen yksilökeskeisyydestä tiimin tai verkoston onnistumiseen, toimintaympäristön nopeat muutokset sekä innovatiivisuuden ja jatkuvan uudistumisen tukemisen johtamisella ja ketterien siirtymäpolkujen rakentamisella.

Vaikka 2000-luvun organisaatioissa suorituksen johtamisen käytännöt ovat siirtyneet dialogisuuteen ja strategia- ja arvokeskustelut ovat osa suorituksen johtamisen prosessia, teollistumisen ajan periaatteet näkyvät yhä suorituksen arvioinnin periaatteissa, prosesseissa, työvälineissä ja mittareissa. Asiantuntijoiden aito osallistuminen ja emotionaalinen

sitoutuneisuus asetettuihin tavoitteisiin ei ole löytänyt vielä paikkaansa vaan prosessi koetaan monin paikoin turhauttavaksi. (Tirkkonen 2014, 78–79.)

Käyn seuraavaksi tarkemmin läpi tavoitteiden määrittelyä yleisesti sekä motivaation merkitystä tavoitteiden saavuttamisessa, suorituksen arviointia ja mittaamista eri näkökulmista sekä miten kehityskeskustelu toimii suorituksen johtamisen työkaluna.

3.1 Tavoitteiden määrittely

Tavoitteet ovat tärkeitä organisaation strategisen suunnan määrittämiseksi ja suunnassa pysymiseksi. Organisaation tavoitteet voivat olla yksittäisen työntekijän mielestä kovin kaukaisia ja saavuttamattomia. On tärkeää keskustella yhteisesti, että millä toimenpitein työntekijä voi auttaa koko organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa tai mitä ne tarkoittavat työntekijän omassa roolissa ja tehtävissä?

Suorituksen johtamisen tarkoituksena on yhdistää organisaatio-, yksilö- ja ympäristönäkökulmat yhdensuuntaisten tavoitteiden avulla. Tavoitteiden yhdensuuntaisuus on tärkeää koko yrityksen näkökulmasta ja se on suorituksen johtamisen avaintehtävä. Suorituksen johtaminen yhdistää strategisen johtamisen päivittäisjohtamiseen. Yksilön kannalta on tärkeintä nähdä oman tehtävän kytkeä laajempaan kokonaisuuteen, kuten organisaation visioon, arvoihin, kulttuuriin ja oman yksikön tavoitteisiin. (Sydänmaalakka 2000, 79–83.) Kamensky (2014, 213) kuvaa organisaation toimintaa joukkuepelinä, jossa jokaisen pelaajan tulee hakea koko organisaation menestystä. Tavoitteilla integroidaan osajoukkueiden peli yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Rantalan (2014a, 56) mukaan "Tavoitteet antavat suunnan toiminnalle ja tekevät toiminnan kunnianhimon sekä halutun intensiteetin tason näkyväksi." Työhön ja työntekijään kohdistuvat tavoitteet ovat lisääntyneet sekä monipuolistuneet sisällön ja mittareiden osalta. Numeeriset tavoitteet liittyvät usein myös laadullisiin ja hankalammin mitattaviin tavoitteisiin. Aikaisempaa suurempaa työmäärää tulee tehdä laadullisesti hyvin ja innovatiivisesti. Työntekijän näkökulmasta näiden välillä valinta on vaikeaa ja herättää riittämättömyyden tunteita. (Rantala 2014a, 57.)

Tavoitteiden tunnistamisen jälkeen tulisi miettiä, miten tavoitteille löydetään oikea tavoitetaso. Tässä kohtaa on mietittävä tavoitteiden haasteellisuutta, realistisuutta ja mitattavuutta. Haasteellisuudella eli entistä paremman tavoittelulla haetaan esimerkiksi parempia työsuorituksia. Yhteisten haasteellisten tavoitteiden asettaminen voi kuitenkin olla ongelmallista, mikäli henkilöiden osaamiset ovat liian erilaiset. Haasteellisia tavoitteita pohditta-

essa tulee ensin asettaa tavoitteet mahdollisimalta tuntuvalle tasolle. Tavoiteasetannan tarkoituksena on saada ihmiset ajattelemaan eri tavalla tai toimimaan eri tavalla kuin aikaisemmin. Tavoite kuvaa tahtoa eikä ole ennuste. Huipulle pääsy merkitsee pitkäjänteistä ja kärsivällistä työtä. (Kamensky 2014, 227–228.)

Realistista tavoiteasetantaa voi rajoittaa puutteet osaamisessa sekä aikaisemmat kokemukset ja toimintatavat. Yhteinen näkemys syntyy keskustelemalla ja vaihtoehtoja hakemalla, esimerkkejä voi hakea myös muilta toimialoilta. Realistisuutta kuvaa usko tavoitteeseen, että se on mahdollista saavuttaa huolimatta haasteellisesta tavoitetasosta. Tavoitteiden tulee ohjata toimintaa haluttuun suuntaan ja oikealle suoritustasolle, jota pystytään samalla valvomaan ja mittaamaan. Mitattavuudella tarkoitetaan sitä, että jokaisella tavoitteella on oma mittari ja tapahtuneita asioita on kyettävä mittaamaan. Tavoitteet voivat olla laadullisilla eli kvalitatiivisilla mittareilla mitattavia tai määrällisillä eli kvantitatiivisilla mittareilla mitattavia. Laadulliset mittarit sopivat hyvin esimerkiksi kehittämistavoitteiden mittaamiseen. (Kamensky 2014, 229–330.)

Yhteisen tavoitteen eteen ponnistelua ei voi kukaan yksin johtaa tai luoda. Johtamisen uudistamisen työlliställä tulisi olla ratkaisut siihen, miten seuraavat kolme asiaa toteutetaan. Ensimmäisenä on työntekijöiden vapauden laajentaminen – ei kuitenkaan keskittymisen ja järjestyksen kustannuksella. Toisena on yhteenkuuluvuuden perustuminen yhteisöllisyyden tunteeseen eikä byrokraatiaan. Kolmantena on saada aikaan yhteiseen tehtävään sitoutumisen tunne niin, että työntekijät antavat oman huipputason työpanoksensa organisaatiolle. (Hamel 2009, 87.)

Mahdoton tai haasteellinen tavoitetaso voi kääntyä työntekijän mielessä negatiiviseksi ja epämotivoivaksi asiaksi, ellei ole yhteistä näkemystä mitä sillä tarkoitetaan tai miten tavoite on ylipäänsä mahdollista saavuttaa. Tavoitteiden ja niiden mittareiden määrittely vaatii paljon yhteistä keskustelua henkilöstön kanssa. Valitettavasti kovin usein tavoitteet tulevat edelleen ylhäältä alas annettuina, kuten tavoitejohtamisen periaatteilla on tapahtunut jo kymmeniä vuosia. Uudenlaiset suorituksen johtamisjärjestelmät vaativat sekä esimiehiltä että henkilöstöltä uusien taitojen oppimista ja asenneilmaston muuttamista siihen suuntaan, että jokainen työntekijä voi osallistua ja tulla kuulluksi, kun tavoitteita määritellään.

Tavoitteiden saavuttamista edistää niihin motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö. Motivaatio-teorioita on tulkittu yhtä kauan kuin johtamisteorioita. Kuvaan seuraavaksi työntekijän motivaatiota ja sitoutumista selittäviä tekijöitä päämääräteorian, työmotivaation ajureiden sekä SMART-menetelmän avulla.

3.1.1 Päämääräteoria ja korkean suorituskyvyn sykli

Ihminen on kokonaisuus, jonka päätöksiin ja toimiin vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät. Usein ne ovat tiedostamattomia ajatuksia tai toimintatapoja, mutta myös tiedostettuja tahtotiloja, kuten menestymiseen tai ansiotasoon liittyviä toiveita tai haluja. Suorituksen johtamisen näkökulmasta on tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän motivoitumiseen työhön ja siihen asetettuihin tavoitteisiin? Mikä saa työntekijän ponnistelemaan tavoitteiden eteen tai ylittämään vaaditun tavoitetason? Mistä syntyy huippusuoritus?

Motivaatiolla tarkoitetaan järjestelmää, jossa käyttäytymistä ohjaavat erilaiset tekijät. Tällöin käyttäytyminen on tarkoituksellista ja suunnattu joltain päämäärää kohti. Tyypillisesti käyttäytyminen on vapaaehtoista ja yksilön oman tahdon mukaista. Motivaatio syntyy prosessissa, jossa yksilön ja ympäristön väliset vuorovaikutussuhteet toimivat liikkeellepanevina voimina. Motivoitunut henkilö pyrkii vähentämään jännitystilaa, joka vallitsee hänen omien päämääriensä ja tavoitteidensa sekä nykytilan välillä. Rationaalisten motivaatioteorioiden mukaan tasapainotila saavutetaan, kun päämäärä on saavutettu. Toisaalta syntyy turhaumia tai stressiä, jos ihminen ei saavuta päämääriään. (Juuti 2006, 37–39.)

Motivaatio on avainroolissa oppimisen, osaamisen ja suoriutumisen näkökulmista. Mikäli henkilö ei ole motivoitunut, ei suoritus tai oppinen parane. Motivaatio voidaan ryhmitellä sisäiseen tai ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio nousee henkilön omasta halusta tai tarpeista tehdä jotain. Ulkoinen motivaatio tulee sen sijaan jostakin ulkoisesta lähteestä, joka voi olla palkkio, maineen saavuttaminen, rangaistuksen pelko tai toinen henkilö. (Sistonen 2008, 32.) Ruohotie & Honka (1999, 14–15) kuvaavat sisäisessä motivaatiossa työn itsessään palkitsevan tekijäänsä, mikä liittyy itsensä toteuttamiseen tai kehittämiseen saatavaan tyydytykseen. Ulkoinen motivaatio liittyy esimerkiksi työympäristöön ja ulkoiset palkkiot voivat tyydyttää turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita.

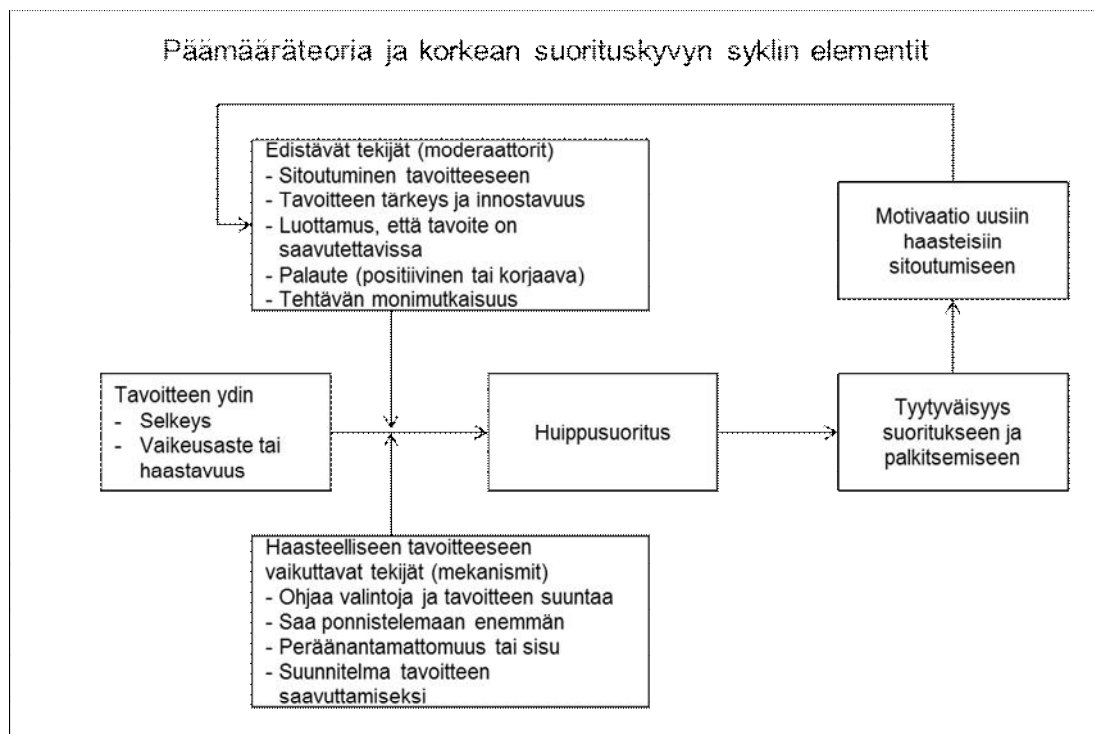
Sisäiset motiivit ovat yleensä tiedostamattomia ja pysyviä, ne ohjaavat ajatuksia ja käyttäytymistä tavoitteita kohti. Ne voivat vaikuttaa ammatinvalintaan tai viihtymiseen työssä. Motiivit ja työn vaatimusten riittävä yhteensopivuus vaikuttavat muun muassa työssä menestymiseen. Sisäisten motivaatiotekijöiden lisäksi henkilön motivoitumiseen ja suoriutumiseen vaikuttavat ulkoiset motivaatiotekijät. Ne voivat olla esimerkiksi haastavia tavoitteita tai palkkioita. (Sistonen 2008, 68.)

Locken päämääräteoriassa motivaatioon vaikuttavat eniten päämäärän saavuttamisen vaikeusaste sekä päämäärän selkeys. Vaikean päämäärän oletetaan motivoivan helppoa

enemmän ja toisaalta selkeästi mitattava päämäärä motivoi enemmän kuin epäselvä. Kun päämäärä on yksilölle tärkeä ja se on saavutettava, sitoutuu henkilö siihen myös itse. Päämäärän ja oman toiminnan välinen yhteys voidaan nähdä vasta, kun prosessiin on kytketty palautejärjestelmä. Jotta päämäärä motivoi, tulee henkilön se myös itse hyväksyä. (Juuti 2006, 59; Kauhanen 2010, 61–62; Ruohotie & Honka 1999, 28–33.)

Työntekijän motivaatiota ja tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu ja pyritty ymmärtämään 1900-luvun alkupuolelta asti. On tutkittu muun muassa kannustinjärjestelmien käyttöä motivointikeinona, työn muotoilua, työn yksipuolisuutta, työmoraalia ja työtyytyväisyyttä. Locke ja Latham muodostivat 1990-luvulla päämääräteoriansa (Goal Setting Theory) neljännesvuosisadan aikana tehtyjen tutkimusten perusteella. (Locke & Latham 1990, 240; 2013, 4.)

Päämääräteoria ja korkean suorituskyvyn sykli kuvaavat miten haasteelliset ja vaikeat tavoitteet johtavat parempaan suoritukseen. Se puolestaan lisää tyytyväisyyttä ja uskoa tavoitteen saavuttamiseen. Kuviossa 3 on esitetty olennaiset tekijät päämääräteorian ja korkean suorituskyvyn syklin välillä.



Kuvio 3: Päämääräteorian ja korkean suorituskyvyn väliset elementit (mukailen Locke & Latham 2002, 714; Latham 2007, 83; Sistonen 2008, 109.)

Locken ja Lathamin malli korkean suorituskyvyn syklistä selittää työtyytyväisyyden ja tuottavuuden välisen yhteyden. Tärkeä tekijä mallissa on palkitseminen, jonka tulee olla oike-

assa suhteessa suoritukseen. Sykli alkaa vaativasta haasteesta tai vaikeasta tavoitteesta. Mikäli haasteeseen liittyy korkeita odotuksia menestymisestä tai erinomaisesta suoriutumisesta, voi korkea suorituskyky toteutua siinä tapauksessa, että seuraavat edellytykset toteutuvat: tavoitteisiin sitoutuminen, palaute suorituksesta, riittävä osaaminen tai kyvyt sekä matalat tilanteisiin liittyvät rajoitukset monimutkaista tehtävää suorittaessa. Korkea suorituskyky onnistuu neljän mekanismin avulla. Ne ovat huomion suuntaaminen ohjaavilla valinnoilla, yrittäminen tai ponnistelu, sinnikkyys tai sisukkuus sekä strategia tai suunnitelma tavoitteeseen pääsemiseksi. (Locke & Latham 1990, 240; 2002, 712; Latham 2007, 82 – 95; Sistonen 2008, 108–111.)

Päämääräteoria syntyi lähes 400 empiirisen tutkimuksen perusteella, joista tehtiin kaksi keskeistä havaintoa. Ensimmäinen havainto tutkimusten perusteella oli se, että tavoitteen vaikeuden sekä suorituksen välillä oli lineaarinen riippuvuus. Haasteellinen tavoite johti yleensä korkeampaan suoritukseen kuin helppo tavoite. Poikkeuksena olivat kuitenkin tilanteet, jolloin henkilön kyvyt tai osaaminen eivät riittäneet tehtävän suoritukseen. Toinen havainto tutkimusten perusteella oli se, että selkeät ja haastavat tavoitteet johtivat parempaan suoritukseen kuin tilanne, että tavoitteita ei ollut lainkaan tai että henkilöä pyydettiin tekemään parhaansa. (Locke & Latham 1990, 240; 2002, 705–706; 2013, 4–5; Latham 2007, 82–95.)

Tavoitteiden taustalla on neljä mekanismia, jotka vaikuttavat henkilön suoritukseen. Ensimmäinen mekanismi on huomion suuntaaminen, jolla tarkoitetaan sitä, että toimintaa ohjataan selkeän ja haasteellisen tavoitteen avulla tavoitteen kannalta olennaiseen tekemiseen. Toinen mekanismi on tavoitteen energisoiva vaikutus, millä tarkoitetaan sitä, että haasteelliset tavoitteet kannustavat ponnistelemaan enemmän kuin helpot tavoitteet. Kolmas mekanismi on sinnikkyys tai jatkuvuus tai suomalaisittain sisu. Tällä tarkoitetaan sitä, että henkilö pyrkii saavuttamaan haasteelliset tavoitteensa sovitussa aikataulussa työskentelemällä nopeammin ja ponnistelee enemmän kuin helpon tavoitteen kohdalla. Neljäs mekanismi on tieto sekä suunnitelmallisuus, mikä on luonteeltaan kognitiivisempi kuin edelliset mekanismit. Tällä tarkoitetaan tiedon, osaamisen sekä suunnittelutaitojen hyödyntämistä tavoitteeseen pääsemiseksi. Mikäli osaaminen ei ole riittävää, tarvitaan työntekijälle myös osaamisen kehittämistavoitteita. (Locke & Latham 1990, 242–243; 2002, 706–707; 2013, 6; Latham 2007, 82–95.)

Tavoitteiden saavuttamista edistävät seuraavat tekijät eli moderaattorit: tavoitteeseen sitoutuminen, tavoitteen merkittävyys, palaute, kyvyt tai osaaminen, tehtävän monimutkaisuus sekä tilanteen rajoitukset. Tavoitteeseen sitoutunut työntekijä pitää tavoitteen saavuttamista tärkeänä ja uskoo itse sen saavuttamiseen. Tavoitteen tärkeyttä voidaan koros-

taa johdon tuella ja viestinnällä sekä asian julkisuudella. Palaute tavoitteessa edistymisestä on tärkeää. Mikäli tavoitetasosta ollaan jäljessä, voi palaute kannustaa ponnistelemaan enemmän tavoitetta kohti. Tavoitteen saavuttaminen voi myös lisätä henkilöiden motivaatiota nostaa itse henkilökohtaista tavoitetasoa korkeammalle seuraavalla kerralla. Työntekijän kyvyt voivat vaikuttaa tavoitteen saavuttamiseen, mikäli hänellä ei ole riittävää osaamista tehtävän hoitamiseen. Erityisesti monimutkaisen tehtävän hoitaminen vaatii työntekijältä korkeaa osaamista sekä taitoja, jotta tehtävästä voi suoriutua hyvin. Tilanteiden asettamat rajoitukset voivat liittyä puutteellisiin resursseihin tai informaatioon. (Locke & Latham 1990, 244–245; 2002, 707–709; 2013, 6–9; Latham 2007, 82–95.)

Suorituksen johtamisessa on hyvä ymmärtää molemmin puolin, mitkä tekijät edistävät tai mitkä estävät tavoitteiden saavuttamista. Korkean suorituskyvyn sykli kuvasi työntekijän motivoituvan enemmän haasteellisista ja selkeistä tavoitteista kuin liian helpoista tavoitteista. Erilaiset tilannetekijät vaikuttavat ihmisiin eri tavoin, toinen innostuu yrittämään vielä enemmän ja toinen voi täysin lamaantua. Erityisesti niissä tilanteissa vaaditaan esmieheltä runsaasti tukea, viestintää ja palautetta tilanteissa, kun työntekijän kyvyt tai osaaminen eivät riitä tehtävästä suoriutumiseen tai henkilö ei ole tiedostanut olevansa jäljessä tavoitteesta. Tämä vaatii yhteistä vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijän välillä, osaa mistavoitteita sekä palautetta tavoitteissa edistymisessä.

3.1.2 Työmotivaation ajurit

Työyhteisöt elävät nykyisin jatkuvassa muutoksessa. Organisaatiosuunnittelu voi olla hyvinkin nopeatahtista ja työntekijän työyhteisö, työnkuva, roolit, esimiehet ja työtoverit voivat vaihtua ilman, että työntekijät voivat vaikuttaa itse sijoittumiseensa. Työtä tehdään myös virtuaalisissa tiimeissä ja matriisiorganisaatioissa. Näissä muutostilanteissa kaikki työntekijät eivät välttämättä sitoudu niin nopeasti uusiin työyhteisöihinsä kuin työnantaja edellyttää. Lisäksi uusissa työyhteisöissä on tarpeen luoda uusia yhteistyöverkostoja ja ystävyksiä sekä rakentaa yhteisiä toimintamalleja ja pelisääntöjä.

Yksi johtamisen haasteita on, miten saada ihmiset tekemään työssä parhaansa myös vaativissa olosuhteissa. Lawrence & Nohria (2002) kuvaavat neljän ajurin mallilla, mitkä tekijät tai tarpeet ohjaavat ihmisten ratkaisuja ja päätöksentekoa sekä vaikuttavat työmotivaatioon. Nämä ajurit ovat saavuttaminen (Drive to Acquire), sitoutuminen (Drive to Bond), oppiminen tai ymmärtäminen (Drive to Learn / Comprehend) sekä puolustaminen (Drive to Defend). (Lawrence & Nohria 2002, 57–132, 222; Nohria, Groysberg & Lee 2008, 80.)

Motivoituneet työntekijät vahvistavat parhaiten yrityksen suorituskykyä. Nohria, Groysberg & Lee (2008, 80) ovat tutkineet, mitä esimiehet voivat tehdä tyydyttääkseen nämä neljä ajuria ja samalla lisätä työntekijöiden motivaatiota. He tutkivat 385 työntekijän motivaatiota 300 yrityksessä keskittyen tarkastelussa erityisesti omistautuneisuuteen (engagement), tyytyväisyyteen (satisfaction), sitoutuneisuuteen (commitment) ja irtisanoutumisaikaisuuteen (intention to quit). He havaitsivat tutkimuksissaan, että toiset ajurit ovat muita voimakkaampia, esimerkiksi sitoutuminen vaikuttaa enemmän työmotivaatioon kuin muut ajurit. Kun kaikki neljä ajuria ovat tasapainossa, vaikuttaa se työmotivaatioon positiivisesti. Lisäksi he havaitsivat, että yksittäisen esimiehen toimilla voi olla enemmän vaikutusta työmotivaatioon kuin yrityksen säännöillä.

Ensimmäiseen ajuriin eli saavuttamiseen (Drive to Acquire) vaikuttavat sekä fyysiset olosuhteet että sosiaalinen status. Fyysisiä olosuhdetekijöitä ovat muun muassa ruoka, vaatteet, elämykset ja raha. Sosiaaliseen statukseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi ylennykset tai paikka yrityksen hallituksessa. Tämän ohella ihmiset vertailevat omaa tilannettaan muihin, kuten palkan tai muiden kompensatioiden määrää. (Lawrence & Nohria 2002, 57–69; Nohria ym. 2008, 80.)

Toinen motivaation ajuri on sitoutuminen (Drive to Bond), millä tarkoitetaan työmotivaation näkökulmasta sitoutumista yhteisöihin, organisaatioihin tai yhdistyksiin. Tähän ajuriin liittyy positiivisuuden tunteita lisääviä tekijöitä kuten rakkauden ja välittämisen tunteita, ystävyyttä sekä ylpeyttä kuulumisesta johonkin organisaatioon. Sitoutuminen organisaatioon tai yksikköön voi olla niin vahva, että yritysten on vaikea purkaa toimintojen tai yksiköiden siiloutumista. Ihmiset pitävät tiukasti kiinni omasta lähipiiristään. Toisinaan työntekijät kiinnittyvät tai sitoutuvat enemmän koko organisaatioon kuin yksittäisiin ryhmiin sen sisällä. (Lawrence & Nohria 2002, 78–81, 85–88, 98; Nohria ym. 2008, 80–81.)

Kolmas motivaation ajuri on ymmärtäminen tai oppiminen (Drive to Learn). Ihmiset turhautuvat tyypillisesti asioista, joita eivät ymmärrä tai eivät koe niitä merkityksellisiksi. Vastavasti se koetaan innostavana, kun haasteellisiin asioihin saadaan ratkaisuja. Työntekijä motivoituu paremmin sellaisiin haasteisiin, joiden avulla on mahdollista oppia uutta tai kasvaa tehtävissä seuraavalle tasolle. (Lawrence & Nohria 2002, 107, 110–113, ; Nohria ym. 2008, 81.)

Neljäs motivaation ajuri on puolustaminen (Drive to Defend), joka tarkoittaa ihmisen tarvetta puolustaa itseään, mielipiteitään tai saavutuksiaan. Puolustamisen piiriin kuuluvat myös perhe, ystävät sekä omaisuus. Työntekijä tavoittelee itselleen oikeudenmukaista kohtelua, selkeitä tavoitteita ja mahdollisuutta kertoa omista ideoistaan ja mielipiteistään.

(Lawrence & Nohria 2002, 130–132, Nohria ym. 2008, 81.)

Nohria ym. (2008, 81–83) havaitsivat tutkimuksissaan, että organisaation näkökulmasta saavuttamisen tarve tyydytetään parhaiten palkitsemisjärjestelmän avulla. Palkitsemisjärjestelmän tulee palkita hyviä suoriutujia sekä tukea parhaiden työntekijöiden ylenemismahdollisuuksia. Sitoutumisen tarve tyydytettiin parhaiten sellaisen yrityskulttuurin avulla, missä edistettiin tiimityötä, ystävyyttä, yhteistyötä ja avoimuutta sekä kannustettiin parhaiden käytäntöjen jakamiseen. Oppimisen tai ymmärtämisen tarve tyydytettiin onnistuneen työn muotoilun avulla, millä tarkoitetaan työtehtävien suunnittelua sellaisiksi, että ne koetaan merkityksellisiksi ja mielenkiintoisiksi sekä sopivan haastaviksi. Puolustautumisen tarve tyydytti tasapuolisilla, läpinäkyvillä ja oikeudenmukaisilla suorituksen johtamisen prosesseilla. Tämä oli tärkeää erityisesti tunnustusten tai tehtävien jakamisessa. Taulukossa 1 kuvataan motivaatioon vaikuttavat ajurit työelämän näkökulmasta.

Taulukko 1. Työntekijän motivaatioon vaikuttavat ajurit (mukaillen Nohria, Groysberg & Lee, 2008, 82)

Työmotivaatioon vaikuttavat ajurit	Ensisijainen taso	Toimenpiteet
Saavuttaminen	Palkitsemisjärjestelmä	Huippusuorituksen ja heikon suorituksen erot kaikille selkeät Palkitseminen on sidottu selkeästi suoriutumiseen Kilpailukykyinen palkkataso
Sitoutuminen	Yrityskulttuuri	Keskinäisen luottamuksen ja työtovereiden välisen ystävyuden vaaliminen Yhteistyön ja tiimityön arvostus Parhaiden käytäntöjen jakaminen
Oppiminen tai ymmärtäminen	Työn muotoilu	Työnkuvaukset ja roolit ovat selkeät Työtehtävät on suunniteltu siten, että ne tuntuvat merkityksellisiltä, mielenkiintoisilta ja sopivan haasteellisilta
Puolustaminen	Työsuorituksen prosessit ja resurssien kohdentaminen	Prosessit ovat läpinäkyviä Työyhteisö toimii reilusti Luottamus syntyy oikeudenmukaisuudesta kuten tunnustusten, palkintojen tai työtehtävien jakamisen kautta

Kuten Lawrence & Nohria (2002, 222) kuvasivat näiden neljän ajurin yhteisvaikutuksen tärkeyttä jokaisen työtehtävän muotoilussa, vahvistivat myös Nohria ym. (2008, 84) tutkimuksissaan, että työntekijät odottavat johdon täyttävän tasapuolisesti kaikki edellä kuvatut ajurit. Mikäli johto onnistui esimerkiksi erinomaisesti kolmessa ajurissa, mutta epäonnistui yhdessä, koettiin johtaminen huonoksi ja se vaikutti negatiivisesti työntekijöiden motivaatioon. Työntekijät näkevät kuitenkin kokonaisuuden ja ovat realistisia siitä, mitä johto ei pysty tekemään. Toisaalta he tiedostavat sekä osaavat vaatia, mitä kaikkea johdon pitäisi

tehdä tyydyttääkseen nämä neljä ajuria.

Hyvinvoivan työyhteisön sekä onnistuneen esimiestyön avain löytyy työmotivaation ajureista. Kun henkilöstö kokee palkitsemisjärjestelmien, yrityskulttuurin, työn muotoilun ja työsuorituksen prosessien sekä resurssien kohdentamisen olevan tasapainossa toisiinsa, selkeitä ja oikeudenmukaisia sekä itselleen merkityksellisiä, sitoutuvat he paremmin työyhteisöön sekä omiin tavoitteisiinsa. Siiloista puhutaan nykyään paljon. Suurimmat siilot ovat ihmisten ajatuksissa, joten niiden purkaminen ei voi lähteä liikkeelle muulla tavoin, kuin ymmärtämällä motivaatioita ajatusten takana.

3.1.3 SMART-malli

Tässä kappaleessa kuvailen SMART-mallia, joka kuvaa kattavasti hyvän tavoitteen tunnuspiirteet ja sen avulla on mahdollista varmistaa, että tavoite täyttää sille määritellyt vaatimukset.

Tavoitteiden määrittelyn perustana ovat organisaation tavoitteet. On myös hyvä ymmärtää millainen ero on tavoitteilla ja suoritusmittareilla. Mittareiden avulla mitataan, miten tavoitteen saavuttamisessa on edistytty. Jotta tavoitteeseen voi päästä, vaatii se toimintaa sekä toiminnan ohjausta. Yksi tapa kytkeä suoritusmittarit tavoitteiden saavuttamiseksi on Shahinin ja Mahbodin vuonna 2007 esittelemä SMART-menetelmä. SMART tulee sanoista specific, measurable, attainable, realistic ja time-sensitive. Nämä tarkoittavat tavoitteiden täsmällisyyttä, mitattavuutta, saavutettavuutta, realistisuutta ja aikajännettä. Hyvässä suoritusmittausjärjestelmässä tulee näkyä nämä kriteerit. (Shahin & Mahbod 2007, 226–227; Kauhanen 2010, 60–61; Järvenpää ym. 2015, 341.) Sistonen (2008, 112) pitää SMART-periaatetta selkeänä muistisääntönä, mutta ei pidä sitä yksin riittävänä keinona hyvän tavoitteen määrittelyyn.

Täsmällisyydellä tarkoitetaan sitä, että tavoitteiden tulee olla mahdollisimman yksiselitteiset. Ne eivät saa olla liian helposti saavutettavia, laajoja tai epämääräisiä. Kun tavoitteet on määritetty yksityiskohtaisesti, on niitä helpompi mitata sopivilla mittareilla. Mitattavuudella tarkoitetaan selkeyttä ja konkreettisuutta. Mittaaminen voi olla laadullista tai määrällistä. Saavutettavuus merkitsee järkevyyttä ja että ne voidaan saavuttaa olemassa olevilla resursseilla ja työntekijä itse hyväksyy ne. Tämä on motivaation kannalta merkittävä tekijä. Sopivasti mitoitettujen tavoitteiden eteen joutuu kuitenkin ponnistelemaan. Realistisuus on yhtäläillä tärkeää, tavoitteen tulee sopia myös työskentely-ympäristöön tai yksikköön. Tavoitteellisuutta ohjaa myös aikajänne tai määräpäivä, joka auttaa tavoitteen saavuttamisen seuranta ja arviointia johtamisen näkökulmasta ja toisaalta työntekijä voi itse

hahmottaa paremmin oman edistymisensä. (Shahin & Mahbod 2007, 228–229; Sistonen 2008, 112; Järvenpää ym. 2015, 341–342.)

Tavoitteen määrittelyyn Sistonen (2008, 113–117) ehdottaa miettimään tehtävän perustarkoitusta ja mitä tuloksia sillä on tarkoitus saada aikaan. Tavoitteita voi miettiä ainakin seuraaville osa-alueille: yksilön tai tiimin osaaminen ja osaamisen kehittyminen sekä työn edistyminen projektisuunnitelman mukaisesti. Kehitystehtävien projektointia käytetään liian harvoin asiantuntijatehtävissä tavoitteena. Mikäli yksilön osuutta on vaikea kuvata tai määrittellä, voidaan tällöin painottaa enemmän koko tiimin suoritusta. Yksilötasolla tärkeää on kehittämiseen osallistuminen sekä oman osaamisen kehittäminen.

Työntekijän tavoitteet johdetaan organisaation päämäärästä ja strategisista tavoitteista. SMART-malli ei itsessään auta määrittämään tavoitetta, mutta se toimii tavoitteen testauksen apuna ja varmistaa tavoitteiden selkeyden, mitattavuuden, saavutettavuuden sekä aikasidonnaisuuden.

3.2 Suorituksen arviointi ja mittaaminen

Suorituksen arvioinnin ja mittaamisen tulee olla oikeudenmukaista ja tasapuolista, jotta se edistää tavoitteisiin motivoitumista. Suorituksen johtamisessa tähän liittyy myös palkitseminen ja tavoitteiden saavuttamisen tasot. Minkälaisella suorituksella on mahdollista päästä tavoitetasolle tai ylittää tai alittaa se? Tämä vaatii organisaatiolta läpinäkyviä prosesseja ja yhteistä ymmärrystä työntekijöiden kanssa siitä, millainen suoritus on huippusuoritus ja millainen on alisuoritus. Miten suoritusta mitataan, kun työ tehdään asiakkaan luona tai virtuaalitiimissä?

Suorituksen arvioinnissa tulee olla tarkka, jotta se on tasapuolista ja oikeudenmukaista. Määrällinen mittaaminen on helpompaa kuin laadullinen mittaaminen. Laadullinen arviointi vaatii harjoitusta. (Rantala. 2014b, 75.) Myös Helsilä (2013, 203) pitää tärkeänä, että arviointi on tasapuolista ja yhtenäistä. Hän ehdottaa, että arviointijärjestelmästä käydään yhteistä keskustelua ja arvioinneissa keskitytään erityisesti kehittämiskohteisiin. Mikäli arvioitsijoita on useita, he tarvitsevat koulutuksen ja ohjeet. Lisäksi on hyvä huomioida oikaisumahdollisuus.

Mitattavuus tarkoittaa sitä, että tavoitteelle on pystyttävä asettamaan mittari ja tapahtuneita asioita on pystyttävä mittaamaan. Tavoitteet voidaan jakaa kahteen pääryhmään sen mukaan, mitataanko niitä kvantitatiivilla vai kvalitatiivisilla mittareilla. Erityisesti kehittämistavoitteisiin tarvitaan laadullisia mittareita. Mikäli asetettuja strategisia tavoitteita ei pystytä

mittaamaan, tulisi niille laatia mittausjärjestelmä tai niitä on mitattava määrävälein. (Kamensky 2014, 230–231.)

Järvenpää ym.(2015, 331) katsovat, että suorituskyvyn mittaamisella ja suorituksen mittaamisella on selvä ero, vaikka ne usein ymmärretään samaksi asiaksi. Suorituskyvyn mittauksella tarkoitetaan parhaan mahdollisen suorituksen ja sen tavoittelemisen seuranta ja suorituksen mittaamisella puolestaan tarkoitetaan toteutuneen suorituksen mittaamista. Suorituksen mittaamisen näkökulma on menneessä kun taas suorituskyvyn mittaaminen kohdistuu myös tulevaisuuteen ja tällöin saadaan kokonaisvaltaisempi näkökulma. Suomala ym. (2011, 188) selittävät suorituskyvyn kuvaavan sitä, mihin kohteen uskotaan tai tunnetaan pystyvän. Suoritus kuvaa sitä, miten paljon suorituskyvystä on saatu toteutumaan. Lönnqvist ym. (2006, 19) määrittelevät suorituskyvyn mittaavan kohteen kykyä saavuttaa asetetut tavoitteet. Suoritus kuvaa tapahtunutta tulosta ja suorituskyky tulosta, joka on saavutettu parhaalla mahdollisella suorituksella.

Suorituskykyä mittaamalla viestitään operatiiviselle tasolle yrityksen tärkeimmät asiat, millä ohjataan henkilöstön käyttäytymistä. (Järvenpää ym. 2015, 331.) Lönnqvist ym. (2006, 123) mukaan onnistunut suorituskyvyn mittaaminen motivoi henkilöstöä, ohjaa tekemään oikeita asioita, korostaa mitattavan asian tärkeyttä, selkeyttää tavoitteita ja luo perustan palkitsemiselle.

Seuraavaksi kuvailen tarkemmin suorituksen arviointia asiantuntijatyön näkökulmasta. Kuvaan myös, miten arvioida työtä suorituskyvyn elementtien tai suoritusstandardien avulla, miksi asiakasta on hyvä kuunnella arvioinnissa sekä mitä haasteita mittaamisessa on hyvä huomioida.

3.2.1 Asiantuntijatyön mittaaminen

Mitä erityispiirteitä asiantuntijatyön mittaaminen tuo suorituksen arviointiin? Asiantuntija-tehtävä on tyypillisesti sellaista, josta ei synny säännöllisiä, konkreettisia ja mitattavia lopputuloksia vaan työ voi olla pitkäkestoista suunnittelu- tai ajattelutyötä, jolle on hankala määritellä määrällisiä mittareita.

Lönnqvist ym. (2006, 49–51) määrittävät asiantuntijaksi esimerkiksi asianajajan, suunnittelijan tai konsultin tehtävät. Monissa muissakin tehtävissä vaaditaan oman alan asiantuntemusta, joka hankitaan koulutuksen avulla. Kun asiantuntemusta tarkastellaan työn tietointensiivisyyden avulla, kasvaa aineettomien menestystekijöiden merkitys sitä enemmän miten paljon tietoa tarvitaan. Suunnittelijan työn tuotoksia voidaan arvioida viiveellä ja vas-

ta kun suunnitelman perusteella on syntynyt jotakin konkreettista. Myös työssä tarvittavia aineettomia panoksia on hankala määritellä. Asiantuntijatyön mallintaminen tai työn yhteismitallistaminen vastaavaa työtä tekevien kanssa voi olla vaikeaa.

Asiantuntijaorganisaation suorituskvyssä korostuvat menestystekijöinä osaaminen ja muut aineettomat menestystekijät. Muita menestystekijöitä voivat olla tuotoksen laatu, ajankäytön hallinta ja tehokkuus, työntekijän ja organisaation tarpeiden yhteensovitus ja läheinen yhteistyö asiakkaiden kanssa. Aineettomia menestystekijöitä mitataan usein subjektiivisilla mittareilla, jotka pohjautuvat kyselyihin ja arvioihin. Esimerkiksi asiakastytyväisyyttä voi mitata asiakkaille suunnatulla kyselyllä. Kyselyiden suunnittelu ja toteutus vie resursseja ja on hyvä muistaa myös vastaajan näkökulma. Kyselyistä ei kannata tehdä liian työläitä tai tehdä niitä liian usein. Objektiiiset mittarit mittaavat konkreettisia tapahtumia ja asioita, kuten reklamaatioiden määrää tai koulutukseen käytettyä aikaa ja rahaa. Ne kuvaavat mitattavaa menestystekijää kapea-alaisesti. (Lönqvist ym. 2006, 53–57, 59–66.)

Assistenttityötä voi yhtäläillä luonnehtia asiantuntijatyöksi. Työssä ei synny mitään konkreettista tuotosta vaan palvelu koostuu useista pienistä toimeksiannoista tai suuremmista aikaan sidotuista tehtäväkokonaisuuksista, joita voi tarkastella ja arvioida vasta suorituksen jälkeen.

3.2.2 Suorituskyvyn elementit

Yritysten toiminta- ja kilpailuympäristö tuo uudenlaisia tarpeita ja vaatimuksia työntekijän taidoille ja suorituskvyllä. Esittelen tässä kappaleessa suorituskvyyn elementit, joiden avulla voi erotella parhaat suoriutajat hyvistä sekä mitata omistautumista yhteiselle päämäärälle, aikaansaamista, osaamisen hyödyntämistä sekä kehityskvyisyyttä.

Hamel (2009, 80–81; 85) järjestää yritysten välisessä kilpailussa tarvittavat inhimilliset taidot ja kyvyt seuraavan hierarkian mukaan. Alimpana ovat tottelevaisuus ja huolellisuus. Sitten on tiedon, taidon ja älykkyyden vuoro, erityisesti arvostetaan työntekijöitä, jolla on kykyä kehittää omia taitojaan. Aloitekyky on hierarkian kolmanneksi ylin taso. Aloitekyvyllä varustettu työntekijä ei odota käskyjä vaan osaa toimia oma-aloitteisesti ja osaa tuoda uutta lisäarvoa toimintatapoihin. Tästä nousee luovuuden tasolle, jossa työntekijät kyselevät eivätkä pelkää tehdä ehdotuksia. Ylimmällä tasolla on kyky tuntee intohimoa, jota tarvitaan silloin, kun halutaan ylittää esteet ja jatkaa sinnikkäästi työtä. Intohimo myös tarttuu ja innostaa joukkoja. Aloitekyky, luovuus ja intohimo ovat lahjoja, joiden käytön työntekijät itse valitsevat.

Rantala (2014b, 67–68) jakaa suorituskyyyn neljään elementtiin eli omistautuminen, tekeminen, osaaminen ja kehityskyky. Ne ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa ja niiden väliin voisi asettaa kertomerkin. Suorituskyyyn vaikutetaan parhaiten huomioimalla kaikki neljä elementtiä ja hyödynnetään sen pohjalta kulloisessakin tilanteessa siihen sopivaa elementtiä.

Ensimmäinen elementti omistautuminen erottelee parhaat hyvistä. Omistautumisella tarkoitetaan arkisesti asennetta suhteessa työhön. Asenteen tai omistautumisen taustalla on aina tietoisia päätöksiä, joihin vaikuttavat tieto ja tunteet. Monet valinnat tehdään enemmän tunteiden ohjaamina ja toisaalta päätöksentekoon tarvitaan tietoinen järkipääinen sekä tunteen hyväksyntä. Esimiehen voi olla vaikea vaikuttaa asenteisiin, vaan työntekijää voi johdatella pohtimaan, mitä seurauksia valinnoilla on itselle ja muille. Omistautuminen osaamisena tarkoittaa tervettä ja kaikkia hyödyttävää kykyä ja asennetta työhön. (Rantala 2014b, 68–69, 72.)

Suorituskyyyn toinen elementti on tekeminen, mikä peilaa sekä henkilön kykyä suoriutua tehtävästä että omistautumista yhteisille päämäärille. Arkeen sisältyy usein aikomuksia, puheita ja suunnitelmia sekä asioiden siirtelyä. Arjessa suoriutuva työntekijä saa kuitenkin määrätietoisesti aikaan asioita ja oppii kokeilemalla. Oppiva organisaatio kannustaa tekemään ja kokeilemaan sekä jakamaan tietoa ja ottamaan myös kollegat mukaan testaamaan uusia asioita. Omatoimisuus ei kuitenkaan saa jättää huomiotta yhteisiä pelisääntöjä. (Rantala 2014b, 69.)

Aloitekyky on ensimmäinen vaihe aikaansaamisessa. Aikaansaaminen vaatii työntekijältä energiaa ja suorituskyyky vaatii energian lisäksi tarkkuutta. Esimies joutuu pohtimaan, onko hyväksyttävää keskittyä tekemiseen, mikäli tulos jää huonoksi. Johtamiskeskusteluissa on hyvä tarkastella, mitä lisäarvoa tekemisellä on saatu aikaan. Suorituskyyky saadaan näkyväksi tarkastelemalla tekemisten kautta osaamista ja siihen liittyvän johtamisen toimivuutta. (Rantala 2014b, 69–70.)

Suorituskyyyn kolmas elementti on osaaminen. Rantala (2014, 70) toteaa, että pitkään jatkunut tekeminen ilman ajantasaista osaamista on vaaraksi. Yrityksessä näkemykset osaamisen tasoista ja syvyyksistä voivat olla ristiriitaisia, vaikka niitä pyritään kirjaamaan erilaisiin kompetenssitietokantoihin. Tärkeää on pyrkiä tunnistamaan työssä tarvittavan osaamisen nykytila sekä ajantasaisuus ja peilata niitä esimerkiksi asiakkaan odotuksiin.

Osaaminen on enemmän kuin vain taitoja, sen avulla taidot suunnataan oikeisiin asioihin ja samalla suoritukseen tarvittava kuormitus kevenee. Osaamisen mittaaminen onnistuu lopputuloksesta, ei ainoastaan laadusta. Tällä tarkoitetaan, että hyvään lopputulokseen on päästy optimaalisella suorituskyvyllä ilman turhaa hiomista. Modernia osaamista on esimerkiksi kyky toimia ilman liiallista rasittumista. Ylilaatuun pyrkiminen on merkityksetöntä, mikäli sille ei ole tarvetta. (Rantala 2014b, 71.)

Suorituskyvyn neljäs elementti on riittävän kehityskyvyn turvaaminen. Monille esimiehille voi olla haaste löytää riittävän kapasiteetin omaavia työntekijöitä. Suorituskyky on monen tekijän yhdistelmä, jonka arvioinnissa ollaan siirtymässä jatkuvaan ja kehittävään arviointitapaan vuosittaisten kehityskeskustelujen lisäksi. Vuosittaisissa keskusteluissa tarkastellaan syvemmin työntekijän suoritusastoa sekä olennaisia kehityskohteita. Tässä arvioinnissa on entistä tärkeämpi saada myös asiakkaan ääni kuuluviin. Sekä ulkoisen että sisäisen asiakkaan kokemus peilaa nykytilannetta ja nostaa esiin kehittymiskohteita. Vuosittaisen palautteen lisäksi on tärkeää, että esimies antaa jatkuvaa palautetta. Nopea ja tarkka palaute yhdistettynä kehitystoimenpiteisiin edistää parhaiten jatkuvaa suorituksen parantamista. (Rantala 2014b, 72, 74–75.)

Edellä kuvatut inhimilliset tiedot ja taidot sekä suorituskyvyn elementit istuvat mielestäni erinomaisesti asiantuntijatyön arviointiin. Omistautumiseen liittyy vahvasti palveluasenne, se miten työtä tehdään tai miten asennoituu muuttuviin työtilanteisiin. Ennakoiva ja oma-aloitteinen toiminta on suorituskyvyn perusvaatimus sekä arjessa tuloksia aikaansaava tekeminen. Suorituskykyyn vaikuttavat myös itsensä ja työn kehittäminen, työssä oppiminen, osaamisen ja tiedon jakaminen sekä koko työyhteisön huomiointi toimissaan. Aloitekyky, luovuus ja intohimo työhön ovat perusta erinomaiselle suoriutumiselle.

Osaaminen kyvykkyytenä on perusedellytys, että työtä voi hoitaa menestyksellisesti. Mikäli asiantuntija ei pidä aktiivisesti huolta perusosaamisestaan, voi työsuoritus jäädä tavoitetasosta osaamisvajeen vuoksi. Oikealla osaamisella työt hoituvat nopeasti ja kerralla oikein. Työkuormista ja jaksamisesta puhutaan paljon, toisaalta myös ylilaadusta. Osaako asiantuntija hyödyntää optimaalisen suorituskykynsä riittävän tehokkaasti ilman turhaa hiomista?

Riittävä kapasiteetti on myös mielenkiintoinen kysymys aikana, jolloin henkilöstön määrä vähenee työn muotoilun ja automaation vuoksi. Osaamisena riittävä kapasiteetti voisi merkitä vanhasta luopumista ja uusien työtehtävien nopeaa haltuunottoa osaksi omaa tehtäväkenttää, joustavuutta muutoksissa ja erityisesti kehityskohteisiin tarttumista.

Pohdin seuraavaksi suorituksen arvioinnin kriteereitä ja standardeja sekä asiakkaan äänen kuuntelua.

3.2.3 Suoritustandardit

Suoritusarvioinnin tulee olla objektiivista, oikeudenmukaista, tasapuolista ja läpinäkyvää. Työntekijän tulee ymmärtää arviointiperusteet ja millä toimenpiteillä hän voi saavuttaa asetetut tavoitteet tai miksi hän on ylittänyt tai alittanut ne. Arviointi ei ole yksin esimiehen työtä vaan myös työntekijä arvioi itse omaa toimintaansa.

Arviointikriteeristön tulee täyttää tietyt vaatimuksia. Arviointitekijöiden tulee perustua objektiivisiin havaintoihin ja niiden tulee olla mitattavissa. Lisäksi niissä tulee olla vaihtelua, mikä on tavoitteen mukainen tulos ja milloin se on alitettu tai ylitetty. Henkilön, jota arvioidaan, tulee ymmärtää, mitä hän voi tehdä itse tulosten parantamiseksi. (Helsilä 2013, 204.)

Arviointimittariston on hyvä sisältää kolmesta viiteen kohtaan, joita arvioidaan. Suositeltavaa on, että sekä arvioitava että arvioija tekevät molemmat omat arvioinnit ja ne käydään läpi yhteisessä keskustelussa ja sovitaan mikä on yhteinen näkemys. (Helsilä 2013, 204.)

Helsilä (2013, 205) ehdottaa, että suoritusstandardina käytettäisiin kuvausta, jossa suoritusta voidaan tarkastella seuraavasti: Poikkeuksellinen, erinomainen, menestyksellinen, keskinkertainen tai epätyytyttävä suoritus. Jokainen taso sisältää yksityiskohtaisen kuvauksen, millä keinoin tämä suorituksen taso on saavutettu. Ohessa on muutamia esimerkkejä näistä.

Poikkeuksellinen suoritus on erittäin korkealla tasolla. Henkilö pystyy löytämään poikkeavia ratkaisuja tavoitteiden saavuttamiseksi huolimatta poikkeuksellisen suuresta työmäärästä. Hän hoitaa tehtävänsä aikataulussa suurella itsenäisyydellä ilman erityistä valvontaa. Henkilöllä on johtavaa osaamista, esimerkiksi korkea tietotekninen osaaminen, jonka hän osoittaa soveltamalla työhön. Hänellä on myös erinomaisen selkeä ja tehokas suullinen ja kirjallinen ilmaisutaito. (Helsilä 2013, 205.)

Erinomainen suoritus vastaa odotuksia kriittisissä kohdissa ollen poikkeuksellisen hyvää. Henkilö osoittaa monipuolisuutta ja pystyy kehittämään omalta osaltaan johtamista ja toimintatapoja. Hän pystyy hoitamaan yllättäviä ja haastavia tilanteita huolimatta suuresta työmäärästä. Hän hoitaa työnsä aikataulussa ja työn valvontaa tarvitaan vain vähän. Menestyksellinen suoritus on hyvä suhteessa henkilön tavoitteisiin. Hän hoitaa kriittiset

toiminnot aikataulussa ja informoi esimiestään tehtävistään ja niiden sisältämistä haasteista. Henkilö kykenee soveltamaan tehtäviinsä teknisiä taitojaan sekä organisaatioon liittyvää osaamista. (Helsilä 2013, 205.)

Keskinkertainen suoritus voi tuoda esimiestyöhön haasteita, henkilö tarvitsee apua tavoitteiden ja aikataulujen saavuttamisessa. Hän ei ota vastuuta tekemisistään ja hän vaikuttaa negatiivisesti tiimin yhteishenkeen. Epätyydyttävä suoritus on puutteellinen tulosten, yhteistyötaitojen tai asiakastyytyväisyyden osalta sekä määrällisesti että laadullisesti. (Helsilä 2013, 205–206.)

Suoritusstandardit auttavat määrittelemään suoriutumisen erilaiset tasot ja niistä on hyvä keskustella yhdessä työyhteisössä, esimerkiksi millainen työsuoritus tarkoittaa poikkeuksellista, tavoitteen ylittävää suoritusta eli huippusuoritusta ja millainen erinomaista, tavoitteeseen ylittävää suoritusta. Keskinkertaisella tai epätyydyttävällä suorituksella ei päästä tavoitetasolle eikä välttämättä edes minimitasolle. Suoritusstandardien avulla on mahdollista myös määritellä kehityssuunnitelmia eri tasoille.

Esimiehen lisäksi arviointia voidaan kysyä myös muilta osapuolilta. Seuraavaksi kuvaan asiakkaan kuuntelua arvioinnissa.

3.2.4 Asiakkaan kuuntelu arvioinnissa

Asiantuntijatyö tehdään usein asiakkaan tai toimeksiantajan luona ja siksi on tärkeää myös ottaa arvioinnissa huomioon asiakkaan antama palaute. Se on tärkeä osa suorituksen johtamisen kokonaisuutta.

Tämän päivän suorituksen johtamisessa korostuu se, miten asiakas kokee suorituksen ja arvioi sen lopputuloksen. Tarkastelun lähtökohtana tulisi olla asiakkaan kokemus eikä organisaation menneisyys. Yrityksen tavoitteet ja toimintatavat muovautuvat asiakkaiden odotusten mukaan ja vaikuttavat sitä kautta työhön ja osaamistarpeisiin. Suorituksen johtamisen tavoitteena on johdettaviin vaikuttamalla tyydyttää toisinaan hyvin nopeastikin muuttuvat asiakastarpeet. (Ruotsalainen 2014, 33.)

Työntekijän näkemys, kenelle työtä tehdään, voi vaihdella suuresti. Hän ei välttämättä huomaa, että hän toimii eri tavoin kuin puhuu. Henkilö voi kokea tekevänsä työtä itselleen ja tällöin hänelle voi riittää, että on itse tyytyväinen. Toinen haluaa tehdä työn täydellisesti ja valmistele työtä loputtomiin. Asiakkaan näkökulmasta työn laatu voi jäädä heikoksi

nopeasta palvelusta huolimatta tai hyvä laatu ei kompensoi hidasta palvelua. (Ruotsalainen 2014, 36.)

Työntekijä voi omasta mielestään tehdä työtä työntantajalle, joka maksaa palkan. Tällöin työnantajan edustaja on esimies ja kun hän on tyytyväinen, on työ tehty hyvin. Yleinen ajattelutapa on, mikäli tavoitteet, suoritusarvioinnin tavat ja mittarit ovat kunnossa, on suoritus tavoitteen mukainen. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä tulisi huomioida myös asiakas, joka ei välttämättä olekaan tyytyväinen tuotteeseen tai palveluun. Vaarana onkin, että työntekijä ja esimies arvostavat aivan eri asiaa kuin asiakas. (Ruotsalainen 2014, 37.)

Asiakasnäkökulman merkitys työsuorituksen arvioinnissa on erittäin tärkeä. Asiakkaan odotukset palvelulta tulee olla etukäteen selvillä, samoin kunkin osapuolen yhteinen näkemys arviointiperusteista. Mikäli nämä eivät kohta toisiaan, voi mittaaminen olla haasteellista.

3.2.5 Mittaamisen haasteita

Kuvaan seuraavaksi joitakin suorituksen arviointiin liittyviä mittaamisen haasteita. Ne voivat liittyä esimiesten haluttomuuteen antaa rehellistä palautetta tai että palautteella halutaan kannustaa heikommin suoriutuvaa työntekijää. Haasteita voi olla asiantuntijatyön mittaamisessa, koska tuotokset eivät ole yhteismitallisia. Myös yleistäminen voi olla vaarana.

Monissa tehtävissä on hankala kehittää objektiivisia mittareita ja ne kuvaavat vain osaa työtehtäväkokonaisuudesta. On tärkeää, että suoritusarviointi pohjautuu useaan mittariin, joista saadaan sekä objektiivista tietoa ja subjektiivisia arvioita. Lisäksi olisi hyvä, että arvioijia on useampia, jolloin vääristymät vähenevät. Vääristymää voi aiheuttaa esimerkiksi se, että esimiehet antavat liian positiivista palautetta heikosti suoriutuville työntekijöille, jos tilanteen arvioidaan johtuvan puutteellisista kyvyistä. Arviointitilanteita olisi hyvä olla useampia ja työntekijän tulisi saada jatkuvaa palautetta omasta työsuoruksestaan. Myös arvioitsijoiden pätevyyttä olisi hyvä kehittää. Esimiehet voivat olla haluttomia antamaan rehellistä ja oikea-aikaista palautetta. Harvat esimiehet kykenevät keskustelemaan työsuoritukseen liittyvistä ongelmista sekä niiden ratkaisemisesta. (Ruohotie & Honka 1999, 80–83.)

Asiantuntijatyön tuottavuuden mittaamista hankaloittaa se, että erilaisten tuotosten yhteen laskeminen voi olla vaikeaa. Suunnitelmat ja raportit eivät ole yhteismitallisia eikä luku-

määräinen mittaaminen ole järkevää. Tuotosten laatu voi vaihdella suuresti, asiantuntijan työn arvo näkyy vasta kun tiedetään mitä vaikutuksia hänen työllään on ollut. Suositeltavampaa on mitata työn vaikutuksia kuin suunnitelmien määrää tai laatua. (Lönqvist ym. 2006, 77.)

Helsilä (2006, 73; 2013, 206–207) varoittaa sortumasta suoritusarvioinnissa virheellisiin tulkintoihin kuten yleistämiseen, esimerkiksi yksi myönteinen arvio ei välttämättä joka kerta johda myönteiseen arvioon. Ensivaikutelma voi myös vaikuttaa henkilön kokonaisarviointiin. Stereotyyppiavirheellä tarkoitetaan ajattelun kaavamaisuutta, esimerkiksi Sundvikin tutkimusten mukaan miehet tai naiset saattoivat olla kriittisempiä samaa sukupuolta oleville alaisilleen tai arvioitavan tuttuus saattoi antaa hänelle myönteisemmän arvion. Myös arvioitavat voivat itse vääristellä omia arviointejaan paremmaksi kuin ne ovat.

3.3 Kehityskeskustelu suorituksen johtamisen työkaluna

Tässä kappaleessa kuvaan kehityskeskustelua suorituksen johtamisen työvälineenä. Kehityskeskustelut sovitaan etukäteen ja käydään yleensä määrämuotoisesti ja etukäteen sovittu sisällön mukaisesti. Niiden avulla on mahdollista keskustella työsuorituksesta, tavoitteista, osaamisista sekä kehityssuunnitelmista. Keskustelujen lisäksi tapaamisia voi olla myös vapaamuotoisemmin ja ne ovat tärkeitä erityisesti asiantuntijatyössä, jolloin työntekijä ja esimies eivät välttämättä työskentele lähekkäin, vaan asiantuntija on esimerkiksi asiakkaan luona tai toisella paikkakunnalla.

Suunnittelu- ja kehityskeskustelu kuvaa esimiehen ja työntekijän välisiä systemaattisia ja toistuvia keskusteluja. Keskusteluiden tavoitteena on arvioida saavutettuja tuloksia, sopia seuraavan kauden tavoitteista, määritellä kehittymistarpeet ja laatia kehityssuunnitelma, kehittää esimiehen ja työntekijän välistä yhteistyötä sekä kehittää työskentelyolosuhteita ja työilmapiiriä. (Sydänmaalakka 2000, 85; Kauhanen 2010, 66–67.)

Tulosten arvioinnissa tarkastellaan onko henkilö saavuttanut henkilökohtaiset tavoitteensa, miten hän on suoriutunut esimerkiksi tiimityössä, tiedon jakamisessa tai positiivisen asenteen ylläpidossa. Keskustelussa käydään läpi, mitkä tekijät ovat edistäneet tai haitanneet tavoitteiden saavuttamista. Lopuksi keskustellaan arvoista ja toimintatavoista. Tavoitteiden sopimisessa käydään läpi, onko henkilön toimenkuva tai toimen tarkoitus selvä, määritellään avaintehtäväalueet ja avaintavoitteet, miten seuranta ja raportointi toteutetaan sekä mitä osaamista tavoitteiden saavuttaminen edellyttää. (Sydänmaalakka 2000, 87–88.)

Kehityskeskustelun avulla voidaan varmistaa, että yritykselle ja yksikölle tärkeät asiat ovat tavoittaneet jokaisen työntekijän organisaatiossa. Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välistä säännöllistä yhteydenpitoa, missä varmistetaan yhteinen ymmärrys odotuksista ja arviointitavoista. (Valpola 2000, 7.) Meretniemi (2012, 22–23) kuvaa, että esimies saa kehityskeskustelujen avulla tietoa oman ryhmänsä tilanteesta johtamisensa tueksi. Hän voi keskusteluissa varmistaa, että työntekijät ovat perillä yrityksen päämääristä ja strategiasta vision saavuttamiseksi ja sen toimiiko työntekijä yrityksen arvojen mukaisesti.

Kehityskeskustelu on oleellinen osa johtamisjärjestelmää ja sen avulla varmistetaan, että jokaisen työntekijän kanssa on sovittu tavoitteista ja niiden arviointikriteereistä sekä henkilökohtaisesta kehityssuunnitelmasta. Kehityskeskustelun avulla johdetaan polku yrityksen visiosta päivittäiseen työntekoon. (Valpola 2003, 12–13; Meretniemi 2012, 33.)

Arviointia pyritään tekemään monipuolisesti ja sovitulla tunnusluvulla kirkastetaan tulosten määrittäystä ja ne auttavat arviointia. Suorituksesta haetaan tietoa muun muassa asiakailta ja palautetta on mahdollista kysyä 360-menetelmän avulla usealta arvioijalta, kuten esimieheltä ja työtovereilta. Kokonaisuuden apuna yrityksissä käytetään usein Balanced Scorecard -tulokorttia. (Valpola 2000, 13; Valpola 2003, 14.)

Kehityskeskustelut jaetaan tavallisesti kahteen eri keskusteluun, joista toinen painottuu tavoitteisiin ja toinen kehittymiseen. Alaisella on mahdollisuus vaikuttaa keskusteluihin tuomalla esiin omia tarpeita ja ehdotuksia. Kehittymiseen painottuvassa keskustelussa keskitytään kehittymiskohteisiin, minkä taustalla on osaamisen johtamisen ja kehittämisen näkökulmat. (Valpola 2000, 15.)

Keskustelujen sisältö voidaan ryhmitellä kolmeen kokonaisuuteen, joista ensimmäinen on tavoitekeskustelu ja arviointikriteerit, jolloin tavoitteet kytetään strategiaa ja toimintasuunnitelmia. Toinen kokonaisuus on tuloskeskustelu, jossa annetaan palaute ja arvioidaan suoritusta. Kolmas osa on kehittymiskeskustelu, jolloin kehittymisestä keskustellaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä sekä pohditaan tulevaisuuden suunnitelma. (Valpola 2000, 141–142.) Meretniemi (2012, 33–34) katsoo sen sijaan, että keskusteluille ei voida asettaa selkeää määrää vaan keskusteluilla on erilaisia sisällöllisiä tarkoituksia. Varsinaisen kehityskeskustelun lisäksi voidaan käydä tavoitteisiin, tulokseen, arviointiin tai palkkaan liittyviä keskusteluja tai suunnittelu- ja ryhmäkeskusteluja. Yritykset voivat siitä huolimatta niputtaa keskustelut yhden otsikon alle.

Työntekijän on tarpeellista tietää etukäteen oman yrityksensä ja osaston tavoitteet, jotta hän pystyy etukäteen arvioimaan myös omat tavoitteensa ja niiden osuuden kokonaisu-

desta. Nämä on hyvä todeta tavoitekeskustelun alussa. Tavoitteet on hyvä sopia yhteisymmärryksessä. Suurissa yrityksissä voi yksittäisen työntekijän olla vaikeampi vaikuttaa tavoitteisiin, vaan ne voivat tulla annettuna kauempaa. Tavoitekeskustelussa on hyvä todeta myös miten sovittuja tavoitteita seurataan, arvioidaan ja mitataan. (Meretniemi 2012, 35.)

Tavoitteiden toteutumista arvioidaan tulos- ja arviointikeskustelussa. Yhdessä keskustelun arvioidaan jokainen tavoite, onko työntekijä päässyt sovittuihin päämääriin. Mikäli tavoitteita ei ole saavutettu, pohditaan mitkä tekijät ovat siihen johtaneet ja mietitään, miten työntekijän motivaatiota voisi lisätä. Joissakin yrityksissä yhdistetään tulos- ja tavoitekeskustelut siten, että ensin käsitellään lyhyesti edellisen kauden tulokset ja sitten sovi-taan tulevan kauden tavoitteista. (Meretniemi 2012, 36.)

Ryhmän kehityskeskustelut sopivat erityisesti silloin, kun tehtäväkokonaisuus on koko tiimin hoidossa. Näkökulmana on tällöin tiimin onnistuminen työssään, millaisia tuloksia saavutettiin, tulevan kauden tavoitteet ja niihin käytettävät mittarit, yhteistyön sujuminen sekä keskinäisen kehittymisen mahdollistaminen. (Meretniemi 2012, 39.)

Kehityskeskustelut ovat tärkeitä esimiehen ja työntekijän välisiä kohtaamisia, joissa keskustellaan muun muassa suorituskyykyyn tai suorituksen tasoon liittyvistä tekijöistä. Mitä useammin näitä keskusteluja käydään, sitä paremmin esimies on ajan tasalla työntekijän tilanteesta. Keskusteluissa myös työntekijä arvioi itse omaa työtään, esimiehen työtä, raportoi tehtävistään, kulumisistaan ja saa myös palautetta, tukea ja ohjausta. Tiimikeskusteluiden avulla on mahdollista lisätä läpinäkyvyyttä suorituksen johtamisen prosessiin, sopia yhteisistä arviointiperusteista ja parantaa tiimin yhteistyötä ja dynamiikkaa.

4 Kehittämistehtävän ympäristö

Neljännessä luvussa esittelen kehittämistehtävän ympäristökaavion, jossa kuvaan keskeiset kohderyhmät ja tekijät, jotka vaikuttivat kehittämishankkeeseen. Assistentti- ja käännöspalvelut oli organisoitu Toimitila- ja assistenttipalvelut osastoon, joka kuului OPn ryhmäpalvelut -toimintoon. OP Ryhmän strategian ja vuosisuunnitelman painopisteet vietiin ensin toimintotason tekemiseksi ja siitä ne valutettiin edelleen osaston ja yksikön tekemiseksi. Lisäksi huomioitiin yksikön omat kehittämishankkeet, yksikköön vaikuttavat sidosryhmien tai yhteistyökumppanien kehittämishankkeet sekä asiakaspalautteista ja palvelukuvatutkimuksesta nousevat asiat.

Kehittämistehtävän toimintaympäristöön kuuluivat assistenttiyksikön esimiehet ja työntekijät sekä assistenttipalvelujen toimintamalli. Assistenttipalvelujen toimintamalli oli tämän kehittämistehtävän yksi tärkeimpiä näkökulmia. Se oli ollut assistenttityöhön ja tavoiteasetantaan vaikuttava elementti yksikön perustamisesta alkaen. Sen johtaminen ja kehittäminen oli jatkuvaa työtä ja toimintatavan omaksuminen oli ollut iso muutos sekä assistenteille että asiakkaille. Muutoksen läpivientiä oli pyritty edistämään tavoiteasetannan kautta ja viestinnällä. Yrityksen johto, sidosryhmät ja yhteistyökumppanit ja muut asiakkaat olivat tahoja, jotka käyttivät assistenttipalveluja ja arvioivat osaltaan assistenteja ja assistenttipalvelun toimintamallia. Kehittämisen pääkohderyhmä olivat yksikön assistentit ja toisaalta assistenttityön suorituksen johtamisjärjestelmään kytkeytyvät yksikön esimiehet sekä assistenttityön arvioijat eli asiakkaat. Kuviossa 4 on kuvattu tämän kehittämistehtävän ympäristökaavio.



Kuvio 4. Kehittämistehtävän ympäristökaavio

Kuvaan ympäristökaaviosta tarkemmin assistenttipalvelujen toimintamallin, HR:n roolin suorituksen johtamisen prosesseissa ja johtamisen vuosikellon liitoskohdat kehittämistehävään. Esittelen myös OPn assistenttien tulokorttien näkökulmat tasapainotetun mittariston mukaan.

4.1 Assistenttipalvelujen toimintamalli

Esittelen tässä kappaleessa tarkemmin Assistentti- ja käännöspalveluiden toimintamallin, koska se liittyi keskeisesti assistenttipalveluiden palvelukokonaisuuteen ja assistenttien tavoiteasetantaan. Assistentti- ja käännöspalvelut -yksikkö tarjosi OP Osuuskunta -konsernille sekä räätälöityjä palveluita että sähköisenä palvelupyynnönä hoidettavia palveluita, tämä koski sekä assistenttipalvelua että käännöspalvelua. Toimintamalli oli otettu käyttöön vuoden 2013 alusta.

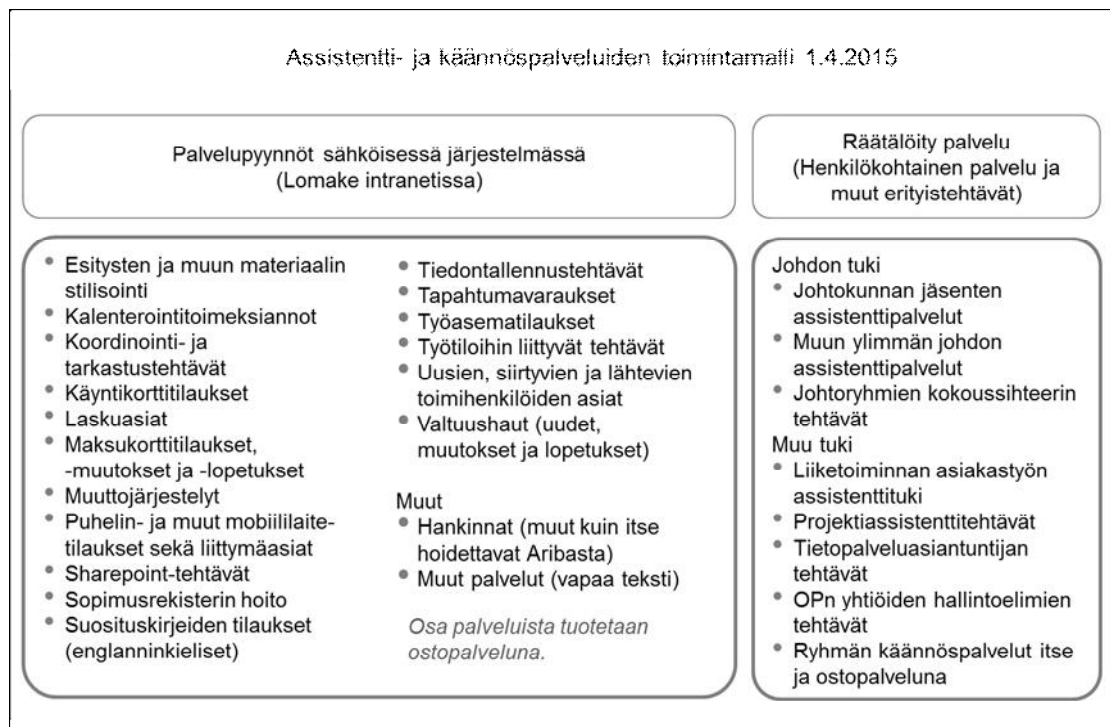
Assistenttipalveluiden palvelut kuvattiin yrityksen sisäisessä palvelukatalogissa (OP 2016b) seuraavasti. Palvelussa oli kolme palveluosiota:

- Johdon ja johtoryhmien sekä hallinnon assistenttipalvelu
- Liiketoiminta ja toimintoalueiden assistenttipalvelu
- Virtuaalinen assistenttipalvelu eli palvelupyynnöillä tilattava palvelu.

Henkilökohtainen assistenttipalvelu oli suunnattu johdolle ja johtoryhmille ja tarkoitti sitä, että assistentti voi tukea kahta tai useampaa johtajaa tai yhtiötä. Liiketoiminta- ja toimintoalueiden assistenttipalveluun kuului osastoassistenttipalvelua ja asiakastyötä tukevaa assistenttipalvelua. Assistentti tuki tällöin kahta tai useampaa osastoa työparina tai tiiminä. Virtuaalinen assistenttipalvelu toimi yrityksen intranetissä. Palvelun käyttäjä vastasi osaltaan, että toimeksiannot ja ohjeet olivat selkeitä ja toimitusajat olivat riittävät. Assistenttipalvelut vastasivat siitä, että palvelut toimivat joustavasti ja asiat hoidettiin luottamuksellisesti ja sovitulla palvelutasolla sekä aikataulujen ja mittareiden mukaisesti. Assistenttipalvelulla oli liittyviä myös muihin palveluihin, kuten toimitilapalvelut, hankintapalvelut ja HR. (OP 2016b.)

Kuviossa 5 on esitetty assistenttipalveluiden toimintamalli, jossa palvelut jakautuivat palvelupyynnökanavaan eli virtuaaliseen palveluun ja räätälöityyn palveluun. Lisäksi toimintamalliin kuului työntekijöiden itsensä hoidettavat tehtävät, joissa assistentit auttoivat ja neuvoivat erityisesti uusien työntekijöiden aloittaessa. Ennen assistentit tekivät käytännössä itse kaikki tehtävät esimerkiksi osastoassistenttipalveluna. Uudessa mallissa assistentit hoitivat näitä tehtäviä palvelupyynnöjen kautta ja osa palveluista tuotettiin ulkoistuskumppanin avulla. Matkavaraukset ja työaikaleimausten hallinta olivat siirtyneet kokonaan työntekijöiden itse tehtäviksi, tähän asti ne olivat olleet osa assistenttipalvelun tarjontaa.

Assistentit varasivat kuitenkin edelleen ylimmän johdon puolesta heidän matkojaan itse-palveluvarausjärjestelmän kautta.



Kuvio 5. Assistentti- ja käännöspalveluiden toimintamalli 1.4.2015 alkaen (OP 2015a)

Räätälöityyn palveluun luettiin muun muassa johdon henkilökohtainen palvelu, johtoryhmien kokoussihteeripalvelut ja hallinnolliset assistenttitehtävät sekä liiketoiminnan erityistehtävät. Nämä asiat kirjattiin assistentin työnkuvaan tarkemmin.

Assistenttipalvelujen palvelupyntölomake oli koko henkilöstön käytettävissä Intranetissä. Palvelupyntöjärjestelmä toimi ITSM-sovelluksessa, joka oli hyvin laajasti käytössä koko konsernissa muun muassa HR-palveluissa, puhelin- ja verkkopalveluissa, tilapalveluissa sekä toimistopalvelu- ja työasemakäytöntuessa.

Palvelupyntöjä käsittelevät kaikki yksikön assistentit huomioiden kunkin työrooli ja työtilanne. Minimivaatimuksena kaikille olivat asiakkaiden ohjaustehtävät ja yksikön toimintamallin tunteminen sekä henkilökohtainen toiminta toimintamallin mukaisesti. Erityisesti hallintotehtäviä ja johdon assistenttipalveluita hoitavat assistentit saattoivat työtilanteen vuoksi joutua priorisoimaan johdon tehtäviä tai yhtiöiden asioita. Osa pyynnöistä ohjautui suoraan ulkoistuskumppanille. Asiakkaan ei tarvinnut tietää, missä pyyntö hoidetaan. Osaan tehtävistä oli määritelty toimitusaika ja osaan vasteaika, kuinka nopeasti asiakkaaseen otetaan yhteyttä. Palvelupyntöjärjestelmään liittyen ei oltu asetettu kappalemääri-

siä tavoitteita. Työn laatua ja asiakastyytyvää arvioitiin yhtiötasolla syksyisin tehtävien palvelututkimusten avulla sekä palvelupyöntökohtaisten satunnaiskyselyjen avulla.

Seuraavaksi kuvaan HR-toiminnon roolia assistentti- ja käännöspalveluiden tukena suorituksen johtamisen prosessissa.

4.2 OPn HR suorituksen johtamisen prosessin tukena

OPn HR tuki esimiehiä suorituksen johtamisen prosessissa laajalla palveluvalikoimalla ja esimiestyön ohjeistuksilla. Esimiehiä ohjeistettiin eri kanavissa, kuten esimiehille suunnatun sähköisen työtilan "Esimiesfoorumin", intranetin, sähköpostin sekä esimiestilaisuuksien ja koulutusten avulla. Suorituksen johtamisen osalta oli kuvattu muun muassa, että siihen liittyy esimiestyön lisäksi strategia sekä yrityskulttuuri.

OPn HR tarjosi henkilöstöjohtamista tukevia palveluita koko OP Ryhmälle eli Osuuspankeille sekä OP osuuskuntakonsernille. HR:n tehtäviin kuului henkilöstösuunnittelun, osaamisen ja suorituksen johtamisen, henkilöstön kehittämisen ja palkitsemisen tuki. HR:n palveluihin kuuluivat myös rekrytointi-, työsuhte- ja palkkapalvelut sekä koulutukset, työhyvinvoinnin kehittäminen ja muutoshallinta. Lisäksi HR:n tehtäviin kuului työnantajakuvan kehittäminen ja edunvalvonta työmarkkina-asioissa. HR tarjosi myös henkilöstöjohtamiseen tarvittavan järjestelmätuen henkilöstöjärjestelmien käytössä. (OP 2016a.)

OPssa suorituksen johtamiseen kuului hyvään suoritukseen kannustaminen ja muutostarpeiden tunnistaminen. Päivittäinen suorituksen johtaminen tarkoitti valmentavaa esimiestyötä, työntekijän ohjausta ja tukea, palautteen antamista sekä yhdessä tekemistä. Kehityskeskustelut käytiin suorituksen johtamisen vuosikellon mukaisesti. Keskusteluissa asetettiin tavoitteet, arvioitiin suoritusta sekä annettiin palautetta, arvioitiin osaamista ja sovittiin kehittämistoimenpiteistä. (OP 2016c.)

4.2.1 Kehityskeskusteluiden sisällöt OPssa

Kehityskeskustelut olivat OP Ryhmässä tärkeä osa suorituksen johtamista ja kiinteä linkki strategiasta arjen tehtäviin. Keskustelut sisälsivät kaikki esimiehen ja työntekijän väliset keskustelut, kuten tavoite-, tulos-, osaamis- ja seurantakeskustelut sekä muut kehittymistä tai suoriutumista koskevat keskustelut. (OP2015c.)

Keskustelut käytiin kahdesti vuodessa. Vuoden ensimmäinen keskustelu sisälsi menneen kauden arvioinnin ja samalla asetettiin tavoitteet tulevalle kaudelle. Toisessa keskustelussa puhuttiin osaamisesta sekä seurattiin kuluvan kauden tavoitteiden toteumaa. Keskuste-

luilla varmistettiin, että jokainen tietää mitä häneltä odotetaan työssä, miten arviointi ja palkitseminen hoidetaan ja miten työntekijän tulisi kehittää omaa osaamistaan sekä toimintatapojaan. (OP2015c.)

Tavoitekeskustelussa esimies sopi seuraavan kauden tärkeimmät tehtävät ja tavoitteet, jotka perustuivat strategiaan ja vuosisuunnitelmaan. Tavoitteet konkretisoitiin käytännön tekemisiksi yhdessä työntekijän kanssa ja kirjattiin HR-järjestelmään. Henkilökohtaisesti asetettavat mittarit ja niiden tavoitearvot valutettiin sekä vuosisuunnittelusta että henkilön tehtävästä. Mittareiden tuli olla mitattavia ja tavoitettavissa olevia. Niiden tuli olla myös riittävän haastavia, merkityksellisiä ja aikaan sidottuja. Suositus henkilökohtaisten mittareiden maksimimääräksi oli 5 kappaletta. (OP 2015b, OP 2015c.)

Tuloskeskustelussa esimies arvioi edellisen vuoden suorituksen peilaten sitä tavoitteisiin, tuloskorttiin ja toimintatapoihin. Keskustelussa annettiin myös palautetta ja opittiin kokemuksista. Osaamis- ja seurantakeskustelulla varmistettiin, että henkilön osaamista kehitettiin niin, että se mahdollisti henkilön suoriutumisen tavoitteistaan ja tehtävistään. Samalla tarkistettiin ja korjattiin kuluvan kauden tavoitteet ja arvioitiin tavoitteiden toteutumisen tilanne. (OP2015c.)

OPn kevään 2015 kehityskeskusteluohjeistuksessa todettiin, että henkilökohtaiset mittarit ja niiden tavoitearvot pohjautuvat vuosisuunnitelmaan sekä henkilön tehtävään. Mittareiden tuli olla mitattavia, tavoitettavissa olevia ja riittävän haastavia, merkityksellisiä ja aikaan sidottuja. (OP2015e.) Ohje pohjautui SMART-malliin, johon perehdyin myös oman esimiesvalmennuksen aikana.

4.2.2 HR-järjestelmä suorituksen johtamisen tukena

OPssa käytettiin kahta HR-järjestelmää johtamisen tukena. SAP Henkilöstön avulla ylläpidettiin henkilötietoja ja JOPO-järjestelmää käytettiin rekrytoinnin ja suorituksen johtamisen tukena. Johtamisen polku -hanke JOPO käynnistyi syksyllä 2014 HR-toiminnossa. Sen tarkoituksena oli saada johtamisen näkökulmasta kaikki henkilöön liittyvät tiedot yhteen paikkaan ja jossa tieto kulki prosessista toiseen integroidusti. Hankkeeseen sisältyi suorituksen johtamisen prosessi ja siinä vietiin muun muassa kehityskeskustelulomakkeet atk-järjestelmään.

Syksyllä 2015 hankkeessa alkoi palaute toiminnasta –osion kehittäminen, mikä mahdollisti esimiehelle palautteen kysymisen alaisestaan. Palautejärjestelmä oli mahdollista ottaa käyttöön kevään 2016 tuloskeskusteluissa. Tämä puolestaan liittyi kehittämistehtävän

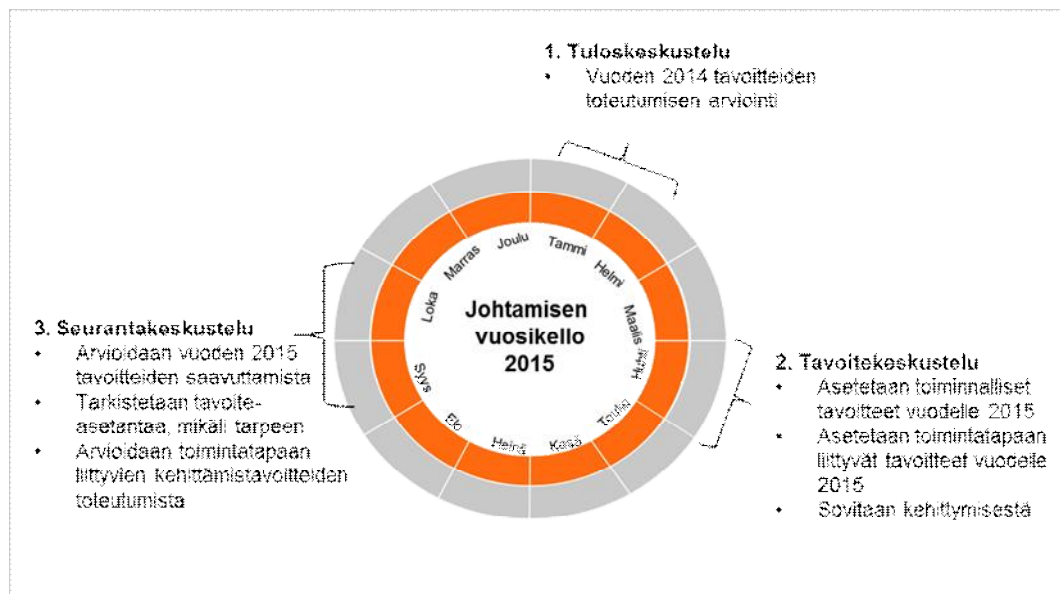
tutkimuskyselyssä tarkasteltavaan suorituksen arvioinnin kyselylomakkeeseen. Sain tilaisuuden osallistua JOPO-järjestelmän testaamiseen esimiehen roolissa ja samalla tutkia, mitä vaikutuksia sillä oli omaan kehittämistehtävääni. Varsinaisia päällekkäisyyksiä ei ollut, ainoastaan palaute-osio herätti kysymyksiä, onko assistentti- ja käännöspalveluiden suoritusarviointikyselylomake tulevaisuudessa enää tarpeellinen.

4.3 Suorituksen johtaminen assistentti- ja käännöspalveluissa

Assistentti- ja käännöspalvelut -yksikössä noudatettiin OPn suorituksen johtamisen ohjeita ja aikatauluja. Assistenttien suorituksen johtamisjärjestelmän viitekehyksenä toimivat OPn johtamisen vuosikello sekä suorituksen johtamisen ohjeet ja työkalut. Johtamisen vuosikello määrittä tämän kehittämistehtävän aikatauluja.

4.3.1 Assistentti- ja käännöspalveluiden johtamisen vuosikello

Assistentti- ja käännöspalveluissa käytiin kehityskeskustelut OP Keskusyhteisökonsernin johtamisen vuosikellon mukaisessa aikataulussa. Yleensä kevään tavoitekeskustelut oli käyty maaliskuussa. Vuonna 2015 oli poikkeukselliset aikataulut johtuen konsernitasoisista uudelleenorganisoinneista. Assistentti- ja käännöspalvelujen johtamisen vuosikello 2015 on esitetty kuviossa 6



Kuvio 6. Assistentti- ja käännöspalveluiden johtamisen vuosikello 2015 mukailten OPn johtamisen vuosikelloa

Tammi-helmikuussa 2015 OP Keskusyhteisökonsernissa käytiin tuloseskustelut, joissa arvioitiin vuoden 2014 tavoitteiden toteutumista. Huhtikuussa käytiin tavoitekeskustelut, jossa asetettiin toiminnalliset vuosittaiset tavoitteet sekä henkilökohtaiset tavoitteet vuodelle

2015. Samalla oli mahdollista keskustella kehittämistavoitteista. Assistentti- ja käännös- palvelut aloitti toimintansa uudella tiimijaolla huhtikuun alussa, joten keskustelut toimivat osalla työntekijöistä samalla tutustumis- ja aloituskeskusteluina uuden esimiehen kanssa. Syys-lokakuussa käytiin seurantakeskustelu, jossa arvioitiin tavoitteiden saavuttamista ja tarkistettiin tavoiteasetantaa. Assistentti- ja käännöspalveluissa oli usealla työntekijällä tehtäväalue vaihtunut uuden organisaation järjestäytymisen vuoksi ja tarkistuksia oli tarpeen tehdä. Samalla oli tarkoitus arvioida kehittämistavoitteiden toteutumista, mutta näkökulma painottui edellä kuvatuista syistä enemmän tavoitteiden seurantaan.

4.3.2 Assistenttien tulokortit tasapainotettujen mittareiden mukaisesti

Tutkin OP:ssa assistenttien osaamisalueita tradenomitutkinnon opinnäytetyöhön vuosina 1999 – 2000. Pehdyin tällöin Balanced Scorecardin näkökulmiin ja tasapainotettuihin mittareihin, jotka otettiin käyttöön 1990-luvun lopussa OP Ryhmässä. Tulokortit olivat tällöin juuri Balanced Scorecardin näkökulman mukaisesti muotoiltuja. Niitä muokattiin vuosien varrella ja niiden kieli muuttui arkisemmaksi ja henkilöstölle paremmin ymmärrettäväksi. Balanced Scorecardista, strategiakartoista tai muista vastaavista strategiamenettelmistä ei puhuttu juurikaan henkilöstölle, joten strategian johtaminen jäi tässä mielessä vain johtajien tehtäväksi, vaikka strategisista linjauksista viestittiin avoimesti. Osaamisnäkökulmaa ei sidottu viimeisinä vuosina tulokorteille vaan sitä tarkasteltiin osaamisaukkojen ja kehityssuunnitelmien avulla.

Kolmen viime vuoden suurin muutos assistentin työssä oli siirtyminen yksilötyöstä tiimityöhön ja keskitettyyn palveluun. Se näkyi erityisesti asiakaslähtöisen toimintatavan ja taloudellisten näkökulmien sekä prosessien tehokkuuden välisenä ristiriitana. Yksittäisen työntekijän mielestä tehostaminen näkyi erityisesti palvelun laadussa, mikä oli muotoutunut vuosien varrella hyvinkin yksilölliseksi toimintatavaksi. Assistentti- ja käännöspalveluiden tavoitemittaristoilla oli pyritty ohjaamaan tätä laatuksitystä samaan suuntaan.

Assistenttien tulokorteilla oli vuonna 2014 seuraavat tasapainotetut mittariston näkökulmat: Organisaation yhteiset mittarit olivat 30 prosentin osuudella sisältäen taloudellisen ja prosessinäkökulman. Henkilökohtaiset mittarit olivat 70 prosentin osuudella sisältäen asiakas- ja osaamisnäkökulman. Henkilökohtaisista mittareista oli noin puolet assistentti- ja käännöspalveluiden asiakastytyväisyyteen ja toimintamalliin kytkettyjä ja noin puolet assistentin henkilökohtaiseen palvelun laatuun kytkettyjä. Osaamistavoitteena oli muun muassa yksikön toimintamallin osaaminen. Liitteenä 1 on assistentin vuoden 2014 tulokortin henkilökohtaisten tavoitteiden tarkempi kuvaus.

4.3.3 Assistenttien suorituksen arviointi ja mittaaminen

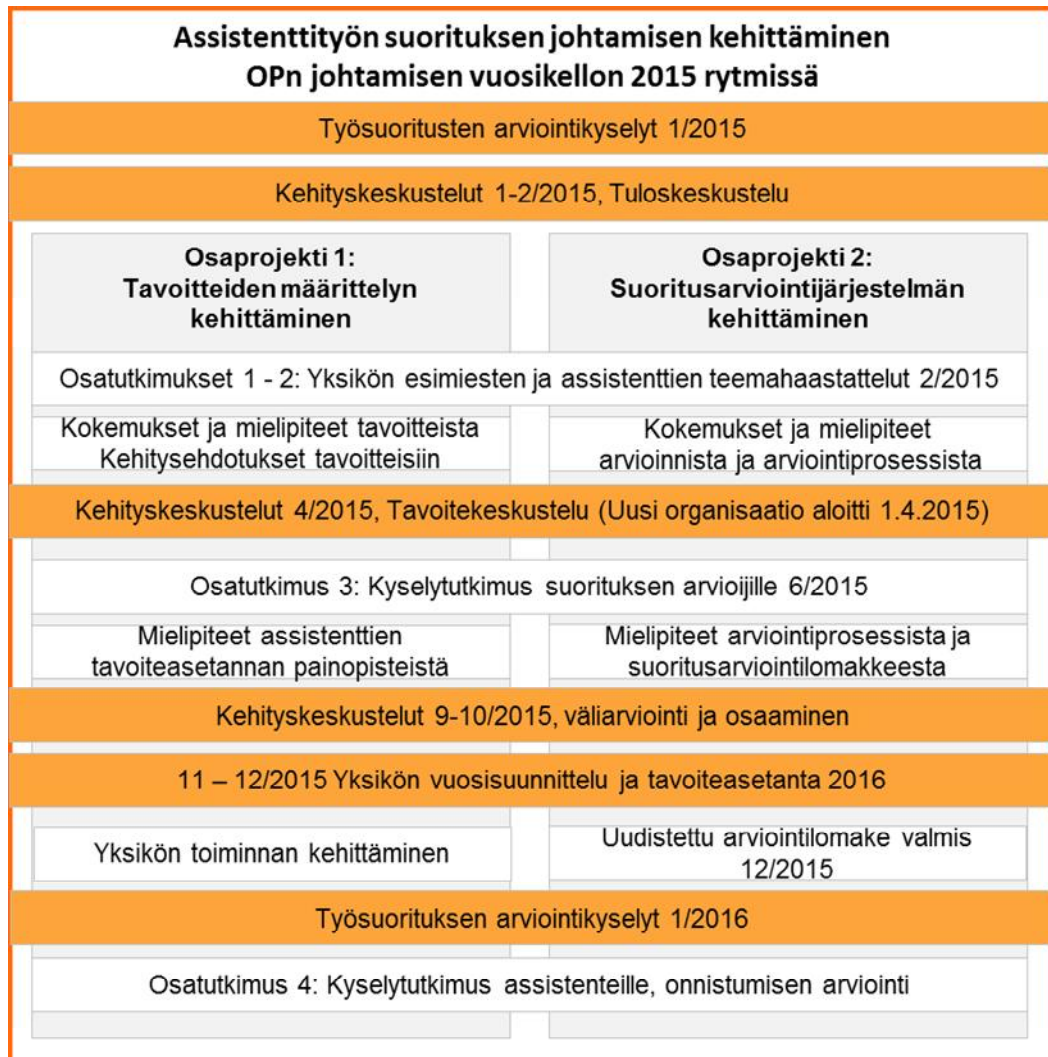
Assistentti- ja käännöspalveluissa työsuorituksen arviointi oli kytketty OPn ohjeiden mukaisesti tuloskortin arviointikäytäntöön. Assistentti- ja käännöspalveluiden tiimipäällikkö teki kokonaisarvion tuloskeskustelun ja vuoden aikana käytyjen seurantakeskustelujen avulla. Arvioinnin tueksi kysyttiin asiakkailta vuosittain suoritusarviointikyselyllä palautetta, jossa pyrittiin peilaamaan assistentin suoriutumista sovittuihin tavoitetasoihin. Laadullisessa arvioinnissa oli tärkeää, että jokainen arvioija ymmärtäisi kysymykset samalla tavalla ja antaisi arvionsa samoista lähtökohdista, mutta käytännössä tämä ei kaikilta osin toteutunut. Arvioijat eivät aina ymmärtäneet arviointikysymyksiä tai -asteikkoa samalla tavalla. Haasteena oli siten saada assistenttityön arviointi tasapuoliseksi ja entistä paremmin mitattavaksi.

OPn assistentti- ja käännöspalveluissa oli kolmen vuoden aikana pyritty kuuntelemaan asiakasta eri tilanteissa ja monissa kanavissa. Keskitetyn toimintamallin palveluprosessit eivät olleet aina ketteriä asiakkaan mielestä. Yksikönpäällikkö ja tiimipäälliköt vierailivat johtoryhmissä ja tapasivat johtoa palvelun kehittämisen tai uusien toimeksiantojen ja tehtävien sopimisen yhteydessä. Konsernin uudelleen organisoituminen antoi hyvän tilaisuuden tavata johtoa, kun assistenttitarpeita kartoitettiin uudelleen. Lisäksi vuosittain tehtiin palvelututkimuksia ja muita palautekyselyitä. Assistentin työsuoritusarviointikysely oli yksi osa tätä kokonaisuutta.

5 Tutkimusten toteutus ja menetelmävalinnat

Tässä luvussa esittelen kehittämistehtävän empiiristen tutkimusten toteutuksen, perustelut menetelmävalinnoille sekä aineiston analysoinneissa käytettävät menetelmät. Lisäksi pohdin tutkimusten luotettavuutta eli validiteettia ja reliabiliteettia.

Kehittämistehtävä kytkeytyi vahvasti assistentti- ja käännöspalveluiden jatkuvaan toiminnan kehittämiseen. Uudistettu yksikkö aloitti toimintansa 1.4.2015. Kehittämistehtävässä kulki rinnakkain kaksi toisiinsa kytkeytyvää osaprojektia, tavoitteiden määrittelyn kehittäminen ja suoritusarviojärjestelmän kehittäminen. Kummankin osaprojektin tutkimusaineisto antoi tietoa seuraaviin vaiheisiin. Osaprojektit limittyvät toisiinsa kehittämistehtävään liittyvissä osatutkimuksissa ja OPn johtamisen vuosikellon osoittamisessa aikataulurytmissä. Osaprojektien ja niihin liittyvien osatutkimusten aikataulu OPn johtamisen vuosikellon rytmissä on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7. Kehittämistehtävän osaprojektien ja osatutkimusten aikataulu

Keskeistä kuviossa on Kehityskeskustelujen rytmitys, työsuoritusten arviointikyselyiden ajoittuminen sekä kehittämistehtävän tutkimusten ajoittuminen niiden väliin. Projektien aikataulut olivat minulle hyvin haasteelliset, koska osatutkimusten suunnittelujen ja toteutusten väliin oli mahdutettava hyvin paljon normaalia esimiestyötä. Tämä piti sisällään alkuvuoden tulos- ja tavoitekeskustelut, yt-neuvotteluihin liittyvää esimiesviestintää, yksikön yhteistä toiminnan suunnittelua sekä uudistetun tiimin sisäisen yhteistyön rakentamista. Kehittämistehtävän roadmap on esitetty liitteessä 2.

Toteutin kehittämistehtävän ensimmäiset osatutkimukset helmikuussa 2015. Assistentti- ja käännöspalveluiden esimiehiltä ja assistenteilta selvitettiin osaprojektien 1 ja 2 lähtötilannetta teemahaastatteluin. Pääpaino oli tavoitteiden asettamisessa. Haastattelujen tuloksena syntyi laadullista aineistoa. Aikataulu oli kiireinen, koska assistenttien esimiesten oli tarpeen saada yhteinen näkemys tavoiteasetannasta. Haastatteluaineiston ensimmäiset tulokset käsiteltiin päätöksenteon pohjaksi yksikön johtoryhmässä 5.3.2015. Keväällä 2015 tavoitekeskustelut käytiin poikkeuksellisesti huhtikuussa, jolloin uusi yksikkö aloitti toimintansa.

Aloitin kolmannen osatutkimuksen eli suoritusarvioijille suunnattavan tutkimuskyselyn suunnittelun huhtikuun lopussa tavoitekeskustelujen jälkeen. Tutkimuskysely toteutettiin kesäkuussa 2015. Arvioijien eli johdon näkemyksiä kysyttiin strukturoidulla kyselyllä, joka toteutettiin internetkyselynä Digium-sovelluksen avulla. Kyselyn päätarkoituksena oli kehittää assistenttien suoritusarvioinnissa käytettävää kyselylomaketta ja samalla selvitettiin vastaajien näkemyksiä assistenttien tavoiteasetannan painopisteistä. Testasin suoritusarviointikyselyssä esiin nousseita muutostarpeita oman tiimini väliarviointikeskusteluissa kysymällä palautetta uusilla kriteereillä muutamilta johtajilta. Lopullinen lomake valmistui vuoden 2015 lopussa ja sitä käytettiin tammikuussa 2016 assistenttien työsuorituksen arviointikyselyn välineenä.

Viimeisessä eli neljännessä osatutkimuksessa selvitin assistenteilta, oliko tavoiteasetannan ja suoritusarviointijärjestelmän kehittäminen onnistunut heidän mielestään. Toteutin tämän kyselytutkimuksena tammikuussa 2016.

Osallistuin myös itse tutkijana assistentti- ja käännöspalvelut –yksikön kehittämistyöhön oman työnkuvani mukaisesti ja pystyin hyödyntämään omaa kokemustani empiirisen aineiston tukena ja vahvistuksena. Yksikönpäällikön vastuulla oli kokonaiskehittäminen ja kehittämistehtävästä nousseita kehitysehdotuksia hyödynnettiin yksikön toiminnan kehittämisessä vuoden aikana erilaisissa tilanteissa.

Kuvaan seuraavaksi päätutkimusstrategian sekä teemahaastatteluiden ja tutkimuskyselyiden menetelmävalinnat.

5.1 Päätutkimusstrategiana toimintatutkimus

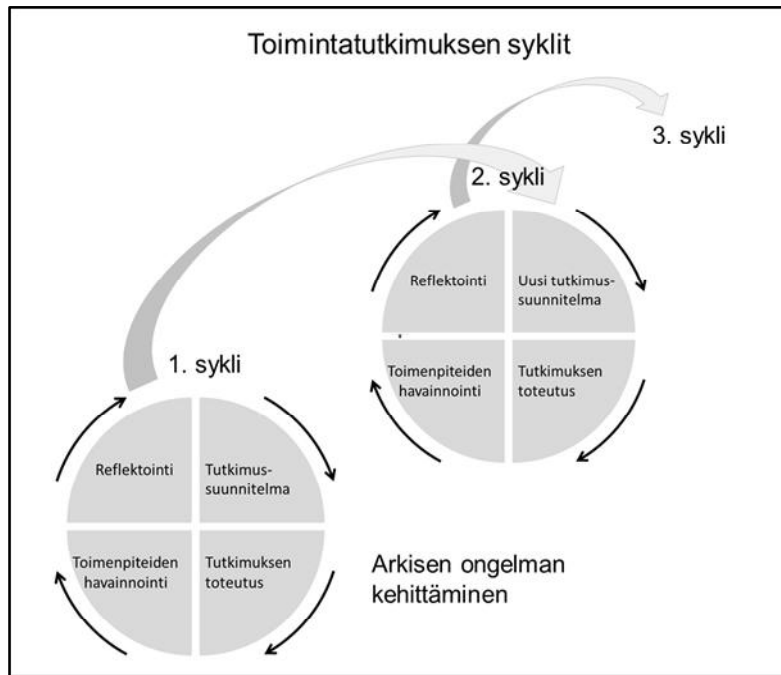
Kehittämistehtävän päätutkimusstrategiana oli toimintatutkimus, koska tavoitteena oli kehittää ja selkeyttää organisaation käytäntöjä assistenttien tavoiteasetannassa ja saada myös työntekijät osallistumaan kehittämisprosessiin. Kehityskeskusteluissa suorituksen arviointi kytkeytyi tavoiteasetantaan ja asetettuja tavoitteita arvioitiin vuoden mittaan erilaisin keinoin. Tavoitteiden tuli olla työntekijöitä motivoivia ja samalla riittävän haastavia. Työnantajan ohjaus näkyi vahvasti tavoiteasetannassa ja toteutumien mittaamisessa.

Ensimmäisessä osaprojektissa eli tavoitteidenmäärittelyn kehittämisessä käytettiin toimintatutkimuksen työmenetelmiä. Toimintatutkimuksessa tutkitaan ihmisten toimintaa ja siinä kehitetään käytäntöjä entistä paremmaksi järkiperaisesti. Toimintatutkimus voi olla oman työn kehittämistä. Työtehtävissä on yleensä tarpeen tehdä yhteistyötä muiden kanssa, mikä edellyttää ihmisten välillä yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta. Tällöin on hyvä huomioida myös toimintaympäristö, organisaatio ja muiden henkilöiden tehtävät. Kehittämistä edistää eri toimijoiden välinen keskustelu. (Heikkinen 2007, 16–17.)

Toimintatutkimus etenee syklisesti, ensimmäisestä suunnitelmasta seuraa kokeilu, josta saatavilla kokemuksilla toimintaa hiotaan ja parannetaan seuraavien suunnittelu- ja kokeilusykliden avulla. Toimintatutkimuksella tavoitellaan käyttökelpoisia tietoja ja käytännön hyötyä. Toimintatutkimus on jatkuva prosessi, jossa kehittämisen syklillä ei ole päätepistettä. Tutkijan tulee tehdä päätös jossain perustellussa kohdassa, milloin päättää työnsä ja raportoi oman tarinansa. (Heikkinen 2007, 19, 28–29.)

Toimintatutkija osallistuu myös itse tutkimaansa toimintaan tekemällä muutokseen tähtäävän väliintulon eli intervention. Kurt Lewin on neuvonut, että mikäli haluaa ymmärtää jonkin asian, voi yrittää muuttaa sitä. Intervention avulla voi löytyä tiedostamattomia käytäntöjä. Toimintatutkijan ei tarvitse olla ulkopuolinen tai neutraali, vaan hän on aktiivinen vaikuttaja ja toimija. Kun tutkija osallistuu itsekin tutkimuskohteen toimintaan, hän voi käyttää itsestään tutkijana aktiivimuotoa ja ensimmäistä persoonaa. Tutkija voi käyttää omia havaintojaan tutkimusmateriaalina muun tutkimusaineiston lisäksi. Tavoitteena on myös voimaannuttaa tutkittavia ja rohkaista heitä uskomaan omiin kykyihinsä ja toimintamahdollisuuksiinsa. Tutkimusraportin juoni etenee kertovasti eli narratiivisesti ja tarinan juoni etenee loogisessa järjestyksessä. (Heikkinen 2007, 19–21, 28.)

Toimintatutkimuksen lähtökohtana voi olla arkisessa toiminnassa havaittu ongelma, jonka kehittäminen on voitu aloittaa spontaanisti jonkin yksityiskohdan ihmettelystä. Toimintatutkimuksen syklin vaiheet ovat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Ne vuorottelevat kehämäisesti sisältäen konstruoivia tai rekonstruoivia vaiheita. Konstruoiva toiminta rakentaa uutta sekä suuntaa tulevaisuuteen ja rekonstruoiva havainnoi ja arvioi toteutunutta toimintaa. Peräkkäiset syklit muodostavat toimintatutkimuksen spiraalin, joka johtaa uusiin kehittämisideoihin. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 78–80.) Kuviossa 8 on esitetty toimintatutkimuksen syklit.



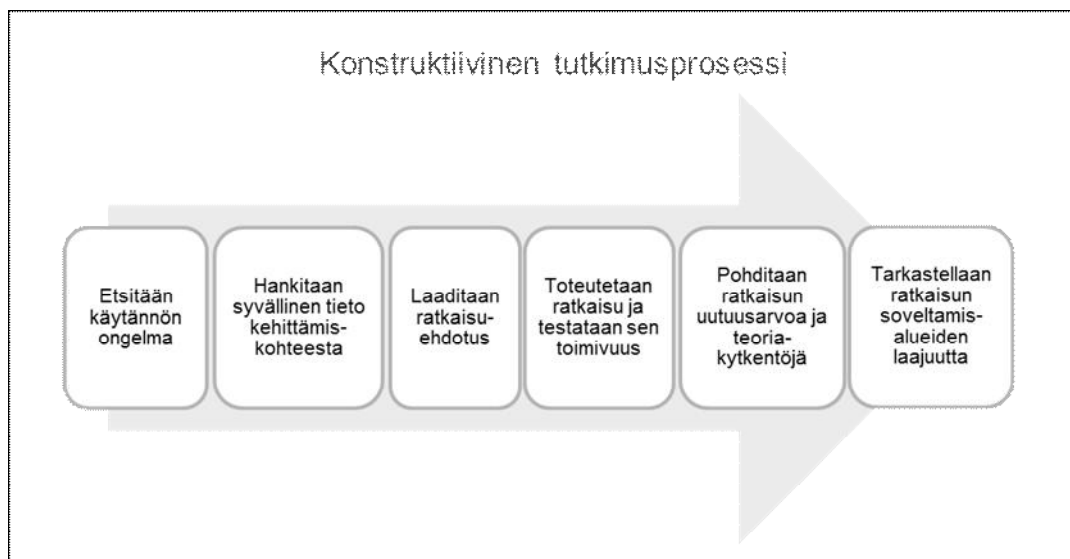
Kuvio 8. Toimintatutkimuksen syklit (mukaillen Heikkinen ym. 2007, 79)

Tämän kehittämistyön idea syntyi työpaikallani spontaanisti arkisessa ja omaan työhöni liittyvässä tilanteessa. Kehittämisen sykli oli käynnistynyt jo aikaisemmin yksikön aloitessa toimintansa vuonna 2013, ja kehittäminen oli ollut vuosittaista työtä esimiesvetoisesti. Arkisena ongelmana oli, miten saada assistenteille paremmin mitattavia tavoitteita sekä kehittää niiden arviointijärjestelmää. Tavoiteasetantaa ja suoritusarviointimenetelmiä oli suunniteltu ja kehitetty, ne oli otettu käyttöön, havainnointu onnistumista ja reflektoinnin eli arvioinnin perusteella työn jatkaminen nähtiin edelleen tarpeellisena. Tutkimusspiraali eteni sykleittäin ja seuraavassa vaiheessa tämä tutkimushanke auttoi tutkittavaa yhteisöä saavuttamaan tavoitteensa ja löytämään keinoja jatkaa työtä edelleen tutkimuksen päättyttyä. Osallistuin itse tutkijana aktiivisesti tutkittavan yhteisön toimintaan ja pystyin havainnoinnin keinoin edistämään tutkimustavoitteen toteutumista. Tavoitteena oli myös motivoida työntekijöitä tavoiteasetantaan ja samalla voimaannuttaa heitä.

Toiseen osaprojektiin eli suoritusarviointijärjestelmän kehittämiseen sisältyi vahva konstruktiiivinen tutkimusote, koska samalla kehitettiin arviointimenetelmiä ja niihin liittyvää työkalua, suoritusarvioinnin kyselylomaketta. Kehittämisen iso kuva oli toimintatutkimuksen sateenvarjon alla, konstruktiiivisen tutkimuksen ja kehittämisen kohteena on assistenttien työsuorituksen arviointiin käytössä oleva lomake.

Konstruktiiivinen tutkimus sopii silloin, kun tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu tai konkreettinen tuotos eli konstruktio. Konstruktio voi olla esimerkiksi tietojärjestelmä, ohje tai menetelmä. Muutos kohdistuu johonkin konkreettiseen kohteeseen kun taas toimintatutkimuksessa muutos kohdistuu ihmisten toimintaan. Ratkaisun on tärkeää olla toimiva, parhaimmillaan sitä voidaan hyödyntää myös muualla kuin kohdeorganisaatiossa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37, 65–66.) Lukka (2006, 113) kuvaa konstruktiiivisen tutkimusotteen ihannetuloksena tilannetta, missä todellisen elämän ongelma ratkaistaan uudella konstruktioilla, jota kokeillaan tutkimuksen aikana. Ongelmanratkaisuprosessin avulla tuotetaan merkittävä kontribuutio.

Konstruktiiivinen tutkimus etenee prosessimaisesti vaiheittain. Konstruktiiivisen tutkimuksen vaiheet on tärkeää dokumentoida ja perustella teoreettisesti. Kehitetyn ratkaisun toimivuutta tulee arvioida ja testata käytännössä organisaation sisällä. (Ojasalo ym. 2014, 67–68) Kuviossa 9 esitetään konstruktiiivisen tutkimuksen prosessit vaiheineen.



Kuvio 9. Konstruktiiivinen tutkimus prosessina (mukaiillen Lukka 2006, 114–117; Ojasalo ym. 2014, 67)

Käytännön ongelma eli suoritusarviointilomakkeen toimivuus oli havaittu arkisessa työssä assistentti- ja käännöspalvelut -yksikön esimiesten arvioimana sekä asiakaspalautteiden pohjalta. Lomake oli ollut käytössä yksikössä suorituksen johtamisen apuvälineenä. Kehit-

tämistehtävässä sitä peilattiin suorituksen johtamisen viitekehykseen ja toisaalta kyselylomakesuunnitteluun liittyvään teoriaan. Tietoa hankittiin sekä laadullisin että määrällisin menetelmin.

Toimintatutkimusta pidetään usein laadullisena eli kvalitatiivisena lähestymistapana, mutta siinä voidaan hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä. Toimintatutkimus on osallistava menetelmä, joten myös menetelmien on hyvä olla osallistavia. Tutkimusaineistoa voi kerätä kyselyillä, ryhmäkeskusteluilla, aivoriihimenetelmällä, haastattelemalla tai havainnoimalla. (Ojasalo ym. 2014, 61.)

Tyypillisiä laadullisia eli kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä ovat teema-, avoin- ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Tutkittavia on usein vähemmän kuin määrällisessä tutkimusmenetelmässä, mutta aineistoa sen sijaan paljon enemmän. Laadullisissa menetelmissä tutkija on usein lähellä tutkittavia ja osallistuu heidän toimintaansa. (Ojasalo ym. 2014, 105.) Eskola & Suoranta (2000, 61–62, 72) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ei ole pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin vaan siinä tavoitellaan jonkin tapahtuman kuvaamista, tietyn toiminnan ymmärtämistä tai tulkitsemaan jotain ilmiötä mielekkäästi teoreettisin perustein. Tutkijan on myös hyvä kirjata ylös omat perustelunsa ratkaisuihin, koska hän vastaa itse niistä. Laadullisissa menetelmissä tutkimukset voivat sisältää myös henkilökohtaista pohdiskelua.

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tarvittava aineisto kannattaa kerätä mahdollisimman monin tavoin, mitään menetelmää ei ole rajattu pois. Tyypillinen määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on lomakekysely tai strukturoitu lomakehaastattelu. Kysymykset ovat samoja koko tutkimusjoukolla. (Ojasalo ym. 2014, 68, 104.)

Tein menetelmävalinnat kohderyhmien perusteella. Ensimmäisen osaprojektin lähtötilanekartoitukseen käytin laadullisena menetelmänä puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Assistenttien esimiesten haastattelut toteutin henkilökohtaisina haastatteluina ja assistenttien haastattelut tein ryhmähaastatteluina. Toisen osaprojektin lähtötilanteen selvitin assistenttityön arvioijilta eli assistenttien toimeksiantajilta. Menetelmänä käytin tutkimuskyselyä, jonka avulla kysyin arvioijien mielipiteitä arviointiin liittyvistä asioista ja samalla pyrin selvittämään heidän ajatuksiaan assistenttien tavoiteasetannan painopisteistä. Menetelmävalintaa puolsi myös arvioijien kiireiset aikataulut sekä parempi tavoitettavuus. Tein osaprojektit yhteen kokoavan kyselytutkimuksen tutkimuksen onnistumisesta assistenteille samantyyppisesti kuin suorituksen arvioijille.

Kuviossa 10. on esitetty tämän kehittämistehtävän tutkimukset toimintatutkimuksen sykleinä yhdistettynä konstruktiiiviseen tutkimusotteeseen.



Kuvio 10. Kehittämistehtävän syklit ja konstruktiiivinen tutkimusote (mukaan Heikkinen ym. 2007, 79)

Kehittämistehtävän syklit etenivät ripeässä tahdissa OPn johtamisen vuosikellon mukaisessa rytmissä sisältäen suunnittelua, tutkimusten toteutuksen, havaintojen kokoamisen ja reflektoinnin yksikön johtoryhmässä tai tiimipalavereissa. Sykliä kokonaiskierto kesti käytännössä vuoden eli tammikuusta 2015 tammikuuhun 2016. Kehittäminen päättyi kolmanteen vaiheeseen, jossa arvioitiin tutkimuksen onnistumista.

Esittelen seuraavaksi tarkemmin kehittämistehtävässä käytetyt tutkimusmenetelmät, joiden avulla kerättiin tietoa edellä kuvatun kehittämisen syklin mukaisesti. Toteutin yhteensä neljä osatutkimusta, joista kaksi ensimmäistä olivat teemahaastatteluita ja kaksi viimeistä olivat kyselytutkimuksia. Tutkimuksista kolme ensimmäistä olivat lähtötilannekartoituksia. Kaksi ensimmäistä olivat assistentti- ja käänöspalveluiden esimiesten ja assistenttien teemahaastatteluita ja kolmas oli kyselytutkimus assistenttityön arvioijille. Kustakin lähtötilannekartoituksesta oli hyötyä molempiin osaprojekteihin. Tein viimeisen kyselytutkimuksen assistenteille ja sen avulla arvioin onnistuiko kehittämistehtävä saavuttamaan tavoitteensa.

5.2 Ensimmäinen osatutkimus: teemahaastattelut assistenttien esimiehille

Toteutin kehittämistehtävän ensimmäisen osatutkimuksen teemahaastatteluina 18.2.–23.2.2015 assistentti- ja käännöspalveluiden esimiehille (n=3) eli yksikönpäällikölle sekä liiketoimintojen assistenttipalvelut ja palvelualueiden assistenttipalvelut -tiimien vetäjille. Toimin itse tällöin johdon assistenttipalvelut -tiimin vetäjänä ja samalla haastattelijan roolissa. En haastatellut käännöspalvelut-tiimin esimiestä, koska kääntäjät oli rajattu pois kehittämistehtävästä. Varasin esimiehille henkilökohtaisen ajan outlook-kalenterikutsuna. Kaikki kutsutut osallistuivat haastatteluun. Kolmen haastatellun esimiehen työkokemus esimiestehtävistä oli keskimäärin 5,3 vuotta vaihteluvälin ollessa 2–12 vuotta ja keskihajonnan 5,8 vuotta. Esimiehet olivat kaikki naisia.

Varasin esimiesten haastatteluihin aikaa 60 minuuttia ja ne kestivät keskimäärin 47 minuuttia. Yksi haastatteluista kesti vain 30 minuuttia, koska haastateltavalle oli tullut pakollisia muita varauksia. Aiheet ehdittiin silti käsitellä. Nauhoitin kaikki haastattelut digitaalisella nauhurilla. Tein samalla myös muistiinpanoja muistivihkoon tavoitteena saada tärkeät kommentit ja havainnot ylös haastattelujen aikana. Esimiesten haastattelumateriaalia kertyi yhteensä 2 tuntia 20 minuuttia. Haastattelumateriaalia kertyi auki kirjoitettuna A4-koossa 15 sivua ja 11 949 sanaa ja 73 330 merkkiä ilman välilyöntejä.

Koska uusi yksikönpäällikkö oli aloittanut vasta tammikuussa 2015, oli hänen haastattelunsa painopiste aikaisemmassa kokemuksessa teema-aiheista. Lisäksi haastattelussa keskusteltiin, millaisia yksikönpäällikön ensivaikutelmat olivat olleet muun muassa yksikön toimintamallista, assistenttien tavoiteasetannasta ja arvioinneista. Myös yksikön toiminnan suunnittelu ja kehittäminen olivat mielenkiintoisia aiheita, joista oli hyötyä kehittämistehtävän pohdintoihin.

Kahden tiimipäällikön haastatteluaineisto kertyi teemahaastattelurungon mukaisesti. Koska haastattelijana olin itse yksi tiimipäälliköistä, oli haastattelutilanne tuttavallinen ja minun oli mahdollista esittää oman kokemukseni pohjalta tarkentavia kysymyksiä. Jotkut alateemat koettiin tapahtumien kertauksena ja toisaalta ymmärrettiin, että ne olivat tarpeellista tutkimuksen dokumentointia varten.

5.2.1 Ensimmäisen osatutkimuksen suunnittelu

Assistentti- ja käännöspalveluiden esimiesten haastatteluteemojen tarkastelunäkökulmana oli assistenttityö, mutta keskusteluissa puhuttiin myös yleisesti suorituksen johtamiseen liittyvistä asioista. Haastatteluteemat oli johdettu kohdeyrityksen sisäisen tiedon ja käytännön kokemusten kautta, esimiestyössä koetuista haasteista sekä assistenttien ja johdon

antamista aikaisemmista palautteista. Huomioin teemojen suunnittelussa myös kohdeyrityksen suorituksen johtamisen ja kehityskeskusteluiden ohjeet. Lisäksi kartoitin haastatteluteemoihin teoreettisia perusteita muun muassa strategiseen henkilöstöjohtamiseen ja suorituksen johtamiseen liittyvästä kirjallisuudesta. Kehittämistehtävän teoreettisessa osuudessa on kuvattu tarkemmin kohdeyrityksen ohjeet sekä käytetyt kirjallisuuslähteet.

Teemahaastattelun etuna on, että haastattelu kohdistuu tiettyihin keskusteluteemoihin yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Teemahaastattelussa ei edellytetä, että kokemukset ovat kokeellisesti aikaansaatuja vaan ne voivat pohjautua yksilön omiin kokemuksiin, ajatuksiin ja tunteisiin. Olennaista on, että haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelu huomioi, että henkilöiden omat tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat tärkeitä. Vuorovaikutus lisää asioiden merkittävyyttä. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun aiheet, teema-alueet, ovat kaikille samat. (Eskola & Suoranta 2000, 86; Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48; Tuomi & Sarajärvi 2013, 75.)

Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävän mukaisesti. Käytännössä etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli aikaisemmin tiedettyyn tietoon (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75.) Tutkijan olisi hyvä tehdä myös esihaastatteluja, joilla testataan haastattelurunkoa. Esihaastattelussa on mahdollista testata kysymysten muotoilua ja järjestyksen toimivuutta. Siitä saa myös käsityksen haastattelun pituudesta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 72.)

Haastattelun etuna on sen joustavuus ja se, että haastatteluun voidaan valita henkilöitä, joilla on kokemusta ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelijä voi toistaa kysymyksen, tarkentaa ilmauksia ja oikaista väärinymmärryksiä sekä käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelun tekee joustavaksi myös mahdollisuus esittää kysymyksiä siinä järjestyksessä kuin tutkija näkee tarpeelliseksi. Tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. On myös mahdollista ja jopa suositeltavaa antaa tutkittaville haastattelukysymykset, aiheet tai teema etukäteen tutustuttavaksi. Kun haastattelu sovietaan, kerrotaan samalla mitä haastattelu koskee. Mikäli haastattelijan tavoitteena on kirjata ylös myös havaintojaan, on tärkeä myös eritellä raporttiin tehdyt havainnot ja miten ne ovat vaikuttaneet tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73–74.)

Haastatteluteemoissa oli pääpaino ensimmäisessä osaprojektissa eli tavoitteiden määrittelyn kehittämisessä, mutta samalla kartoitettiin myös näkemyksiä toisen osaprojektin osalta tavoitteiden saavuttamisen arviointiin sekä suoritusarvioinnissa käytettävän kyselylomakkeen toimivuuteen. Teemoilla pyrittiin kattamaan kehittämistehtävän neljän tavoit-

teen näkökulmat: tavoitteiden kehittäminen selkeämmiksi, työnsuoritusarviointi- ja mittausjärjestelmän kehittäminen, koko yksikköä hyödyntävien kehittämisalueiden tunnistaminen sekä työntekijöiden motivointi tavoitteisiin ja oman työn ja yksikön toiminnan kehittämiseen.

Haastatteluteemoja oli yhteensä kuusi kappaletta:

1. Kuvaile hyvän tavoitteen tunnuspiirteitä
2. Kuvaile millaisia tavoitteita assistenteille sovittiin vuodelle 2014
3. Miten OP Ryhmän strateginen näkökulma näkyi assistenttien tavoitteissa?
4. Miten tavoitteiden saavuttamisen arviointi tehtiin?
5. Uusien tavoitteiden tunnistaminen assistenteille
6. Mitä mahdollisuuksia näet uudessa henkilöstöjärjestelmässä JOPOssa?

Ensimmäisen teeman avulla haastateltavat johdateltiin miettimään hyvän tavoitteen tunnuspiirteitä. Kysymyksen taustalla olivat kohdeyrityksen kehityskeskusteluohjeet, SMART-malli sekä tavoitteiden motivoivuus ja sitouttaminen sekä miten tavoitteet auttavat ponnistelemaan entistä parempiin suorituksiin.

Toisen teeman avulla palautettiin mieliin millaisia assistenttien tavoitteet olivat olleet vuonna 2014, olivatko ne olleet muun muassa numeerisia ja/tai laadullisia, aikasidonnaisia ja millaisina ne oli koettu. Tavoitteena oli poimia talteen sellaisia tavoitteita, joita voisi hyödyntää myös seuraavalla arviointikaudella.

Kolmannessa teemassa pohdittiin strategisia näkökulmia assistenttien tavoiteasetannassa ja keskusteltiin muun muassa OP Ryhmän strategiasta sekä vuosisuunnitteluprosessista. Strategian näkökulmina käytettiin Balanced Scorecardin näkökulmia tulos, asiakas, prosessit ja osaaminen. Teeman avulla haettiin myös yleisiä kehittämiskohteita yksikön toiminnan kehittämiseen.

Neljäs teema painottui toiseen osaprojektiin eli assistenttien suorituksen arviointijärjestelmän kehittämiseen. Teeman avulla kartoitettiin, miten toimivaksi esimiehet olivat kokeneet arviointikäytännön ja mitä kehittämistarpeita nähtiin erityisesti suoritusarviointikyselylomakkeeseen. Esimiehiä pyydettiin kertomaan omakohtaisia kokemuksia ja käytäntöjä suorituksen arvioinnista vuoden aikana ja arvioimaan, mikä sujui erityisen hyvin ja missä oli haasteita. Myös arvioinnin laajentamista pohdittiin, sopisiko esimerkiksi 360-tyyppinen arviointi assistenteille.

Viidennen teeman tavoitteena oli löytää uusia tavoite-ehdotuksia vuodelle 2015. Keskustelun pohjana käytettiin muun muassa OPn tulevaisuuden menestystekijöitä, joista oli kerrottu henkilöstölle intranetissä sekä tulosjulkistusmateriaaleissa. Samalla keskusteltiin tavoiteasetannasta yleisesti, miten se olisi hyvä hoitaa tulevaisuudessa.

Kuudennen teeman tarkoituksena oli saada esimiehet pohtimaan uuden henkilöstöjärjestelmän JOPO:n mahdollisuuksia tavoiteasetannan tukena. Järjestelmä ei ollut haastattelujankokohtaan vielä käytössä. Pohdinta auttoi miettimään millainen tuki olisi ihanteellista. Samalla pyydettiin ehdottamaan kaikille assistenteille yhteistä tavoitetta, joka voisi olla JOPO:n tavoitekirjastossa.

Teema-aiheet toimitettiin haastateltaville etukäteen otsikkotasolla, mutta etukäteistä valmistautumista ei kuitenkaan edellytetty. Liitteenä 3 on vahvistus ja läheteteksti esimiesten haastattelutilaisuuteen ja liitteenä 4 teemahaastattelurunko alikysymyksineen.

5.2.2 Ensimmäisen osatutkimuksen aineiston analysointi

Ensimmäinen ja toinen osatutkimus etenivät rinnakkain sekä suunnittelun että analysoinnin osalta. Luin esimiesten haastatteluaineistoa useaan kertaan läpi ja merkitsin värikoodien kehittämistehtävän kannalta merkitykselliset havainnot. Koska kolmen hengen tuloksia ei ollut mielekästä ristiintaulukoida, aloitin analysoinnin toisen osatutkimuksen eli assistenttien ryhmähaastatteluiden aineistosta. Tämän jälkeen vertailin ensimmäisen osatutkimuksen havaintoja toisen osatutkimuksen havaintoihin ja pyrin etsimään esimiesten aineistosta kannanottoja, jotka selittivät näkemuseroja esimiesten ja assistenttien välillä tavoitteisiin motivoitumisen osalta. Lisäksi pyrin tunnistamaan sellaisia kehittämiskohteita, joista olisi hyötyä suorituksen johtamisen prosessin näkökulmasta tai yleisemmin yksikön toiminnan kehittämisen näkökulmasta.

Kuvailen tarkemmin ensimmäisen osatutkimuksen aineiston analysointia kappaleessa 5.3.2 Toisen osatutkimuksen aineiston analysointi. Seuraavassa luvussa esitän toisen osatutkimuksen suunnittelu- ja analyysimenetelmät.

5.3 Toinen osatutkimus: teemahaastattelut assistenteille

Kehittämistehtävän toinen osatutkimus käynnistyi heti esimiesten haastattelujen perään. Toteutin assistenttien tutkimushaastattelut ryhmähaastatteluina 24.2.–26.2.2015 assistentti- ja käännöspalveluissa helmikuussa 2015 paikalla olleille assistenteille (n=59). Rajasin kohderyhmästä pois 5 henkilöä, jotka olivat joko perhevapaalla tai työkierrossa. Haas-

tatteluihin osallistui yhteensä 26 assistenttia vastausprosentin ollessa 44 prosenttia.

Kutsuin haastatteluryhmät koolle helmikuussa 2016 voimassa olleen tiimijaon mukaisesti eli johdon assistenttipalvelut, liiketoiminnan assistenttipalvelut ja palvelualueiden assistenttipalvelut. Suurin osa haastateltavista työskenteli Vallilan toimipisteessä. Lisäksi kuskakin tiimissä työskenteli haastateltavia Helsingissä Munkkivuorella, Mikonkadulla ja Esplanadilla tai kokonaan eri paikkakunnalla eli Kuopiossa, Lahdessa, Oulussa, Tampereella ja Turussa. Koska kaikkia haastateltavia ei ollut mahdollista kutsua aikataulu- ja kustannussyistä paikan päälle Helsinkiin, järjestin myös kaksi verkkohaastattelua lyncin avulla. Lisäksi liiketoimintojen assistenttipalveluiden haastatteluun osallistui 2 henkilöä lyncin kautta. Kutsut lähetettiin Outlook-kalenterikutsuna. Varasin kokoustilaksi riittävän ison kabinetin. Taltioin Vallilassa pidetyt haastattelut sekä digitaalisella nauhurilla että videoimalla. Nauhoitin verkkohaastattelut digitaalisella nauhurilla jabra-kaiuttimen kautta. Tein haastattelun aikana myös muistiinpanoja muistivihkoon tavoitteena saada tärkeät kommentit ja havainnot ylös. Taulukossa 2 on kuvattu yhteenveto assistenttien haastatteluryhmistä.

Taulukko 2. Yhteenveto toisen osatutkimuksen haastatteluryhmistä

Haastattelu-päivä	Aloitusklo	Päätösklo	Kestomin	Haastatteluryhmä	Henkilömäärä
24.2.2015	10:30	11:39	69	Johdon assistenttipalvelut	8
24.2.2015	13:00	14:30	90	Online	7
25.2.2015	8:30	9:49	79	Palvelualueiden assistenttipalvelut	3
26.2.2015	10:40	11:57	77	Liiketoiminnan assistenttipalvelut	7
25.2.2015	15:00	16:12	72	Online	1
				Yhteensä	26

Varasin kuhunkin haastatteluun aikaa 90 minuuttia ja ne kestivät keskimäärin 77 minuuttia. Assistenttien ryhmähaastattelumateriaalia kertyi yhteensä 6 tuntia 27 minuuttia. Kun materiaali oli kirjoitettu auki Word-ohjelmalla, oli sitä A4-koossa 64 sivua, 35 748 sanaa ja 213 177 merkkiä ilman välilyöntejä.

Johdon assistenttipalvelut –haastatteluryhmä oli ensimmäinen ryhmähaastattelu ja toimi samalla haastattelurungon testaajana. Online-ryhmä 24.2. koostui jokaisen kolmen assistenttitiimin edustajista, jotka työskentelivät Helsingin Mikonkadun, Esplanadin ja Lapinmäentien toimipisteissä sekä Turussa. Online-ryhmään 25.2. osallistui vain yksi henkilö, neljä osallistujaa peruutti kiireisten työtehtävien tai sairastumisen vuoksi. Online-osallistujien

päiväkohtaisia paikkakuntatietoja ei mainita henkilöiden tietosuojan vuoksi. Taulukossa 3 on esitetty haastateltujen taustatiedot tiimijaon mukaisesti.

Taulukko 3. Yhteenvedo toisen osatutkimuksen haastateltavien taustatiedoista tiimeittäin

	Johdon assistenttipalvelut	Liiketoiminnan assistenttipalvelut	Palvelualueiden assistenttipalvelut	Kaikki
Paikalla olevat	17	28	14	59
Vastaajia	11	9	6	26
Vastausprosentti	65 %	32 %	43 %	44 %
Tehtävä				
Assistentti	3	9	6	18
Prosenttia vastanneista	27 %	100 %	100 %	69 %
Johdon assistentti	8	0	0	8
Prosenttia vastanneista	73 %			31 %
Assistenttityökokemus				
Keskiarvo	24,9	10,2	16,5	17,9
Keskihajonta	10,5	7,4	12,2	11,6
Mediaani	26,0	8,0	16,0	17,0
Vaihteluväli	3–38	3–27	2–30	2–38

Johdon assistentit (n=8) oli organisoitu kokonaan johdon assistenttipalvelut -tiimiin helmikuussa 2015 edustaen 31 prosenttia kaikista vastaajista. Assistentit jakautuivat kolmeen tiimiin edustaen yhteensä 69 prosenttia kaikista vastaajista. Parhaiten edustajia oli paikalla johdon assistenttipalvelut -tiimistä (n=11), josta oli paikalla 65 prosenttia tiimin työntekijöistä. Assistenttityökokemusta oli eniten johdon assistenttipalvelut -tiimissä, keskiarvon ollessa 24,9, mediaanin 26,0. Vähiten assistenttityökokemusta oli paikalla liiketoiminnan assistenttipalveluista keskiarvon ollessa 10,2 ja mediaanin 8,0. Tätä selittää osallistujien vähäinen määrästä suhteessa koko tiimin kokoon. Suurin keskihajonta työkokemuksessa eli 16,5 oli palvelualueiden assistenttipalveluissa. Kaikissa tiimeissä oli suuri vaihteluväli työkokemuksessa, pienimmillään 2 vuotta ja enimmillään 38 vuotta. Vastaajat olivat muuten kaikki naisia, paitsi yksi haastateltava oli miespuolinen tietopalveluasiantuntija, jota käsitellään tutkimuksessa anonyymiyden vuoksi assistenttina.

Eskola & Suoranta (2000, 96) pitävät hyvänä ryhmäkokona 4–8 henkeä ja suosittelevat kokoamaan ryhmän mahdollisimman homogeenisesti. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2014, 41–42) määrittävät sopivaksi ryhmäkooksi 6–12 henkeä. Ryhmähaastattelun etuna on tiedon nopea saatavuus ja asioissa voidaan mennä syvemmälle kuin yksilöhaastattelussa. Koska haastattelijan ohjaus on kevyempi kuin yksilöhaastattelussa ja ryhmä vie itse keskustelua eteenpäin arkikieltä käyttäen, saadaan tällöin totuudenmukaisempi kuva ilmi-

östä. Assistenttien ryhmähaastattelujen koko vaihteli 3–8 osallistujan välillä. Yksi haastattelu oli henkilökohtainen haastattelu peruutusten vuoksi.

Ryhmähaastattelussa haastattelijä voi puhua usealle haastateltavalle yhtä aikaa ja kysyä välillä kysymyksiä ryhmän yksittäisiltä jäseniltä. Haastattelijan tehtävänä on pitää keskustelu valituissa teemoissa ja pyrkiä saamaan kaikki osallistujat mukaan keskusteluun.

Ryhmähaastattelu sopii esimerkiksi silloin, kun henkilöiltä halutaan selvittää yhteinen kanta ajankohtaiseen kysymykseen. (Hirsjärvi & Hurme. 2001, 61.) Assistenttien haastattelu-ryhmää voi pitää Hirsjärven ym. (2001, 62) mukaisesti myös kuvailevana tai arvioivana, koska heitä pyydettiin esittämään omia näkemyksiään tavoitteista ja arvioinneista.

Ryhmähaastattelun aineiston purkamisessa ongelmallista voi olla nauhoitusten purku. Äänitteistä voi olla vaikea päätellä kuka on äänessä, ihmiset puhuvat myös eri voimakkuuksilla ja puheesta ei välttämättä saa selvää. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 63.) Eskola & Suoranta (2000, 98) ohjaavat aloittamaan haastattelun esittäytymisillä ja hyödyntämään myös stereoäänitystä tai videointia. Pyrin ennakoimaan tämän tilanteen käyttämällä kahta tallennusvälinettä. Nauhoitin kaikki haastattelut digitaalisella nauhurilla. Lisäksi käytin isojen ryhmien apuna videointia, mikä auttoi minua litterointivaiheessa tunnistamaan puhujat, esimerkiksi kun oli puhuttu hieman päällekkäin tai haastateltavat olivat itselle hieman vieraita. Haastattelut aloitettiin aina esittäytymisillä ja lisäksi jaoin puheenvuoroja, mistä oli suuri hyöty aineiston purkuvaiheessa. Lync-osallistujat oli helpompi tunnistaa, koska yleensä heille annettiin aina oma puheenvuoro tai he automaattisesti kertoivat kuka on äänessä. Verkkohaastatteluissa oli kaksi henkilöä, jotka poistuivat linjoilta useamman kerran ja se hieman hidasti haastatteluita, koska he eivät tienneet mistä oli puhuttu ja asioita jouduttiin useaan otteeseen kertaamaan. Erityisesti toinen haastateltavista oli paikalla niin vähän, että hänen olisi ollut parempi olla poissa haastattelutilaisuudesta.

Tavoitteista keskusteleminen oli assistenteille helpompaa pienryhmissä, koska ne tehtiin ohjatusti ja vastauksia oli mahdollista peilata myös ryhmän muiden henkilöiden ajatuksiin. Kussakin ryhmässä oli hyvin aktiivisia osallistujia sekä heikommin osallistuvia tai osallistujat olivat vain samaa mieltä muiden haastateltavien kanssa. Haastattelijana pyrin saamaan esiin jokaiselta mielipiteitä. Nauhoitusten kuuntelun ja litteroinnin jälkeen huomaisin, että joidenkin henkilöiden osallistuminen oli hyvin vähäistä. Yksi haastateltava jopa kieltäytyi kommentoimasta suoraan kysymykseen ja se vaikutti hieman negatiivisesti tunnelmaan.

Keskustelut sujuivat parhaiten haastattelu-ryhmissä, joissa haastateltavat työskentelivät Eskolan ym. (2000, 96) suosituksen mukaisesti samassa tiimeissä tai tekivät samantyypp-

pistä työtä. Online-ryhmässä, jossa oli edustajia kaikista kolmesta assistenttitiimistä erilaisilla tehtäväkuvilla sekä tavoitteilla, ei aina ymmärretty toisten kommentteja, tämä koski erityisesti eroja johdon assistentin ja assistentin tavoitteissa.

5.3.1 Toisen osatutkimuksen suunnittelu

Assistenttien haastatteluteemat olivat pääosin samat kuin esimiesten haastatteluteemat, tarkastelunäkökulmana oli assistentin henkilökohtainen kokemus kun esimiehille näkökulma oli assistenttityö yleisesti tai assistenttityön johtaminen. Haastatteluteemojen suunnittelu ja teoriaperusta on vastaava kuin ensimmäisessä osatutkimuksessa. Ne on kuvattu tarkemmin kappaleessa 5.2.1 Ensimmäisen osatutkimuksen suunnittelu. Kuvailen tässä kappaleessa haastatteluteemat assistentin näkökulmasta.

Assistenteille haastatteluteemoja oli yhteensä kuusi kappaletta:

1. Kuvaile hyvän tavoitteen tunnuspiirteitä
2. Kuvaile millaisia tavoitteita Sinulle sovittiin vuodelle 2014
3. Miten OP Ryhmän strateginen näkökulma näkyi tavoitteissasi?
4. Miten tavoitteiden saavuttamisen arviointi tehtiin?
5. Uusien tavoitteiden tunnistaminen assistenttityöhön
6. Mieti lopuksi itsellesi vuodelle 2015 sopiva tavoite, mitä voisit esittää tavoitekeskustelussa esimiehellesi. (Tämä kerrottiin vasta haastattelussa.)

Kuten esimiesten haastatteluissa, ensimmäinen teema johdatteli assistenteja miettimään hyvän tavoitteen tunnuspiirteitä. Helpon avausteeman tarkoituksena oli saada keskustelu käyntiin ja tunnelma vapautumaan.

Toisen teeman avulla palautettiin mieliin millaisia tavoitteita assistenteilla oli ollut vuonna 2014 ja millaisina ne oli koettu. Samalla tarkoitukseni oli kuulla, olisiko assistenteilla ollut sellaisia laadullisia tavoitteita, joita voisi hyödyntää koko yksikössä.

Kolmannessa teemassa keskusteltiin, miten strategia ja vuosisuunnittelu näkyi assistenttien mielestä tavoiteasetannassa. Teeman tarkoituksena oli myös osallistaa assistenteja pohtimaan strategian näkyvyyttä omassa tehtävässä ja yksikön toiminnassa.

Neljäs teema taustoitti toisen osaprojektin tavoitteita. Sen avulla tutkittiin, miten assistentit kokivat arviointikäytännöt yksikössä, miten usein heidän mielestään arviointeja tulisi tehdä ja olivatko he tyytyväisiä suoritusarviointikyselylomakkeeseen. Assistenteilta kysyttiin myös mielipidettä, voisiko arviointia kysyä 360-tyyppisesti kollegoilta ja yhteistyökumppa-

neilta.

Viidennen teeman tavoitteena oli hakea assistenttien omia ehdotuksia uusiksi tavoitteiksi OPn tulevaisuuden menestystekijöiden tai yrityksen toimintamallien ja -tapojen pohjalta. Samalla oli tarkoitus kartoittaa assistenttien ehdotuksia, miten he toivovat tavoiteasetannan hoidettavan tulevaisuudessa.

Assistenteille kerrottiin etukäteen viisi keskusteluteemaa. Kuudentena teemana oli hetki omaa pohdintaa tavoitteesta, jonka voisi esittää esimiehelle. Osallistujille jaettiin post-it laput, joihin sai kirjoittaa ehdotuksia tavoitteista, joista oli syntynyt idea haastattelun aikana. Tavoite-ehdotus oli mahdollista myös lähettää sähköpostilla jälkikäteen.

Kuten esimiehille, toimitettiin teema-aiheet assistenteille etukäteen otsikkotasolla, mutta etukäteistä valmistautumista ei kuitenkaan edellytetty. Liitteenä 6 on vahvistus ja lähete-teksti assistenttien haastattelutilaisuuteen ja liitteenä 7 teemahaastattelurunko alikysymyksineen.

Seuraavaksi kuvaan sekä esimiesten että assistenttien haastatteluaineiston eli ensimmäisen ja toisen osatutkimuksen aineiston purkuprosessia ja analysointia

5.3.2 Ensimmäisen ja toisen osatutkimuksen aineiston analysointi

Kehittämistehtävän aikataulu oli erittäin haasteellinen johtuen organisaatiomuutoksista ja kehittämistehtävän jatkovaiheista. Kohdeyrityksen johtamisen vuosikello määräsi kehittämistehtävän aikataulun. Kun haastattelukierrokset oli saatu valmiiksi, oli kiireisin tehtävä saada assistentti- ja käännöspalveluiden johtoryhmän käyttöön ennakkotieto ja analyysi haastattelujen pohjalta. Aikaa tälle työlle jäi noin viikko. Analyysi valmistui käsinkirjoitettujen muistiinpanojen pohjalta ja tavoite-ehdotukset esiteltiin assistentti- ja käännöspalveluiden johtoryhmälle 5.3.2015 kokouksessa liitteen 7 mukaisesti. Johtoryhmässä linjattiin, että tavoiteasetantaa yhtenäistetään siten, että johdon assistenttien ja assistenttien tavoitteet ovat yhteneväiset. Esimerkki assistenttien henkilökohtaisista tulokortin tavoitteista vuodelle 2015 on liitteenä 8.

Laadullisen aineiston analyysillä saadaan tutkimusaineistoa selkeytettyä ja samalla tuotettua uutta tietoa tutkimusaiheesta (Eskola & Suoranta, 2000, 137). Teemahaastattelurunko toimii hyvin aineiston koodauksessa, sillä rungon rakentamisessa on käytetty hyödyksi teoreettista tietoa sekä aiempaa kokemusta tutkittavasta aiheesta. Käytännön ongelmien ratkaisuun se on jopa suositeltavaa. (Eskola & Suoranta 2000, 152, 178.) Kohdeorgani-

saatiassa tutkittiin teemahaastattelumenetelmällä sekä yksikön esimiesten että assistenttien mielipiteitä ja näkemyksiä tutkimuskohteena oleviin teemoihin. Teemat oli muodostettu teorialähtöisesti samalla hyödyntäen aikaisempi tieto ja kokemus tutkittavista ilmiöistä ja niihin liittyvistä haasteista.

Kehittämistehtävän laadullisen aineiston analyysissä on käytetty sisällönanalyysimenetelmää, joka on laadullisen analyysin perusanalyysimenetelmä. Laadullisen analyysin haaste on muun muassa se, että aineistosta löytyy aina mielenkiintoisia asioita, jotka voivat johdattaa tutkijan harhapoluille. Aineistosta tulee valita tarkkaan rajattu ilmiö, jota tutkitaan ja siitä kerrotaan kaikki mikä on mahdollista. Muu mielenkiintoinen aineisto on siirrettävä seuraavaan tutkimukseen. Valinnat perustuvat tutkimusongelmaan tai tutkimustehtävään (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91–92.)

Laadullisen aineiston litteroinnin tai koodaamisen voi tehdä niin kuin parhaaksi näkee. Koodimerkinnot ovat sisäänkirjoitettuja muistiinpanoja ja niillä voidaan jäsentää aineistoa. Ne toimivat apuna tekstin kuvailussa sekä aineiston jäsentämisessä. Lisäksi koodien avulla voidaan etsiä ja tarkistaa tekstin eri kohtia. (Eskola & Suoranta 2000, 154–155; Tuomi & Sarajärvi 2013, 92–93.) Haastatteluaineistojen litterointi oli hidasta ja epämotivoivaa työtä ja sen aikataulua hidasti projektin eteneminen uusiin vaiheisiin, työtilanteeni sekä henkilökohtaiset asiat. Litterointi valmistui lopulta kokonaisuudessaan tammikuussa 2016. Tästä huolimatta haastatteluaineistosta sekä haastattelujen aikana tehdyistä muistiinpanoista oli ollut paljon hyötyä yksikön toiminnan kehittämisessä ja osaprojektien eri vaiheissa.

Purin kaikki haastattelujen nauhoitukset word-ohjelmalla hyödyntäen kuuntelun ja kirjoittamisen apuna transcribe-sovellusta, jonka käyttö onnistui internetissä osoitteessa <https://transcribe.wreally.com/>. Tämän jälkeen siirsin aineiston Wordista Exceliin, jossa muodostin jokaisesta puheenvuorosta oman rivinsä riippumatta siitä kuinka pitkä puheenvuoro oli. Laadullista aineistoa kertyi assistenttien haastatteluista yhteensä 6 tuntia 27 minuuttia tai kirjoitettuna A4-koossa 64 sivua ja esimiesten haastatteluista yhteensä 2 tuntia 20 minuuttia tai auki kirjoitettuna A4-koossa 15 sivua. Tähän sisältyi myös haastattelukysymykset sekä kehittämistehtävän taustatietojen kuvaukset. Koodasin ja numeroin haastateltavat H1-H29, mutta muutin myöhemmin esimiehet koodille E1-E3 ja assistentit koodille H4-H29. Nimesin Excelissä aineiston sarakkeet taulukossa 4 olevan esimerkin mukaisesti.

Taulukko 4. Esimerkki toisen osatutkimuksen haastatteluaineiston koodauksesta

Apurivi	Rivi	Pvm	Haastattelu-ryhmä	Tiimi	Henkilö	Tehtävä	Assistentti-työkokemus	Teema, jossa keskusteltu	Teema, johon kuuluu	Keskustelu
286	31	25.2.2015	Palvelualueiden		Haastattelija				1	
287	32	25.2.2015	Palvelualueic		3 H20		2	10	1	Haastattelija: Entäs tää sitoutuminen? H20: No osaan pystyi, mutta mä ainakin voin henkilökohtaisesti sanoa, että kaikkiin en pystynyt sitoutumaan, koska tota työt ei oo edelleenkaan tasaisesti jaettu ja se vaan se työmäärä sit vaan rajoittaa että, et ei pysty itte sitten ihan täysin sitoutuu niihin

Apurivi toimi Excelissä aineiston järjestyksen palautussarakkeena. Seuraavat sarakkeet kertoivat, missä haastatteluryhmässä keskustelu oli käyty eli haastattelun rivi, päivämäärä ja haastatteluryhmä. Tiimi kertoo, mihin tiimiin henkilö oikeasti kuuluu. Koodasin henkilöt turvatakseni haastateltavien anonyymiyden. Lisäksi muunsin tiimit ja tehtävät numeeriseksi tiedoksi, jotta aineistosta oli mahdollista tehdä analyysiä taustamuuttujista sekä muusta tiedosta. Assistenttityökokemus oli valmiiksi numeerinen. Numeroin teemat haastattelurungon mukaisesti ja lisäksi varasin sarakkeen teemalle, johon aihe oikeasti kuului. Keskustelut hyppivät välillä teemasta toiseen, niin aineisto oli mahdollista järjestää oikean luokan mukaan. Viimeiseksi oli keskustelusarake, jossa oli haastattelun kulku. Henkilöiden puheenvuoro kokonaisuudessaan on yhdessä solussa.

Tämä vaihe auttoi aineistoon tutustumisessa ja siitä alkoi hahmottua, mitkä asiat ovat tärkeitä kehittämistehtävän kannalta, jotka merkitsin värikoodein. Seuraavaksi kävin aineistosta läpi aiheet, jotka eivät kuuluneet kehittämistehtävän tavoitteisiin tai kehittämiskohteisiin ja merkitsin ne nollalla. Aineistossa oli jonkin verran yrityksen sisäisiä asioita, jotka rajasin tutkimuksen ulkopuolelle. Esimiesten haastatteluissa keskusteltiin yksikön tulevasta organisoinnista ja toiminnan suunnittelusta. Assistenttien haastatteluissa keskusteltiin tulevista yt-neuvotteluista, muutoista ja organisaatiomuutosten vaikutuksista työnkuviin ja tavoitteisiin. Epäselvä tilanne vaikutti assistenttien kykyyn hahmottaa tulevaisuutta tai miettiä henkilökohtaisia tavoitteita, kun uuden organisaation uskottiin tuovan isoja muutoksia myös assistenttien tehtäviin.

Luokittelua pidetään yhtenä aineiston järjestämisen keinona tai jopa kvantitatiivisena analyysinä sisällön teemoin. Teemoittelu on luokittelun kaltaista, mutta siinä painotetaan, mitä eri teemoista on sanottu. Tällöin kyseessä on laadullisen aineiston pilkkominen ja ryhmitely eri aiheiteemojen mukaisesti. Tämä mahdollistaa aineiston vertailun. Ennen teemojen etsimistä aineisto voidaan ryhmitellä tiedonantajien taustatietojen mukaan. Mikäli haastattelu on toteutettu temahaastatteluna, helpottaa se aineiston pilkkomista, koska teemat itsessään jäsentävät aineistoa. (Tuomi & Sarajarvi 2013, 93.)

Tuomi & Sarajärvi (2013, 113) esittävät teorialähtöistä eli deduktiivista sisällönanalyysiä, jolloin luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen. Se voi olla teoria tai käsitejärjestelmä ja analyysia ohjaa tällöin esimerkiksi valittu teema. Ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen. Analyysirungon sisälle muodostetaan aineistosta erilaisia luokituksia, joissa noudatetaan induktiivista lähestymistapaa. Aineistosta voidaan eritellä tällöin asiat, jotka kuuluvat analyysirunkoon ja asiat, jotka sinne eivät kuulu. Tämä on mahdollista tehdä strukturoituna, jolloin aineistoon kerätään vain ne asiat, jotka kuuluvat analyysirunkoon. Se mahdollistaa aikaisemman teorian testaamisen uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 113.)

Kehittämistehtävän näkökulmasta oli tärkeää saada tutkimusaineistosta talteen kaikki olennainen tieto. Tässä auttoivat tutkimuskysymykset "Kuinka määritellä mitattavia laadullisia tavoitteita assistenttityölle ja kehittää tavoiteasetannan mittausjärjestelmää?" sekä "Miten varmistaa, että arvioinnin tasapuolisuus toteutuu jokaisen henkilön sekä oman assistenttitiimin ja koko yksikön tasolla?" Tavoitteiden motivoivuutta kysyttiin kohdeyrityksen henkilöstötutkimuksissa ja pulssitutkimuksissa. Koska assistenttien arviot olivat olleet keskitasoa, etsin aineistosta selittäviä syitä, miksi tavoitteita ei koeta niin motivoiviksi. Tämän vuoksi motivaatioteoriat nousivat tärkeäksi teoreettiseksi pohjaksi sisällönanalyysille.

Hain tutkimuskysymyksiin vastauksia ensin ristiintaulukoimalla Shahin & Mahbodin (2007) SMART-mallin mukaan hyvän tavoitteen tunnuspiirteitä. Sen jälkeen tutkin millaisia yhteisiä piirteitä nousee Lawrence & Nohrian (2008) työmotivaatioita ohjaavien ajureiden mukaisesti. Sitten pyrin ymmärtämään Locke & Latham (1990, 2002) päämääräteorian avulla suorituksen johtamisen kokonaisuutta sekä niitä tekijöitä, jotka edistävät tai estävät tavoitteen saavuttamista tai motivoitumista siihen. Taulukossa 5 on esitetty laadullisen aineiston analyysirunko.

Taulukko 5. Toisen osatutkimuksen laadullisen aineiston analyysirunko

Teema ja teoria	Locke ja Latham	Shahin ja Mahbod	Lawrence ja Nohria
	Päämääräteoria ja korkean suorituskyvyn sykli	SMART-malli	Työmotivaation ajurit
1. Hyvän tavoitteen tunnuspiirteet			
2. Millaisia tavoitteet olivat vuonna 2014			
3. Strateginen näkökulma			
4. Tavoitteiden saavuttamisen arviointi			
5. Uudet tavoitteet vuodelle 2015			

SMART-malli on myös OP Ryhmän kehityskeskusteluohjeistuksen pohjana, millaisia tavoitteiden tulisi olla. Malli ei kuitenkaan anna ratkaisua miten tällaisia tavoitteita rakennetaan. Kehittämistehtävässä mallin avulla oli mahdollista havainnoida, mitkä tekijät nousevat assistenteilla ensimmäisenä mieleen ja tuntuvat siinä hetkessä tärkeiltä. Tämän vuoksi

aloitin sisällönanalyysin SMART-mallin pohjalta etsimällä haastatteluaineistosta tavoitteille erilaisia piirteitä, jotka nousivat esille eri teemaryhmissä ja korostuivatko jotkut piirteet vastaajien taustatietojen mukaan. Mikäli henkilöt toistivat samoja ominaisuuksia synonyymeillä joko samassa lauseessa tai haastattelun toisessa kohdassa, merkitsin ne yhdeksi maininnaksi per henkilö. Mikäli henkilö mainitsi SMART-mallista useamman eri tyyppisen tunnuspiirteen, merkitsin ne omiin sarakkeisiin kyseisen henkilön kohdalle. Kuvaan taulukossa 6, miten kirjasin SMART-mallin mukaiset havainnot teema-aineistosta.

Taulukko 6. Toisen osatutkimuksen laadullisen aineiston analyysi SMART-mallin mukaan

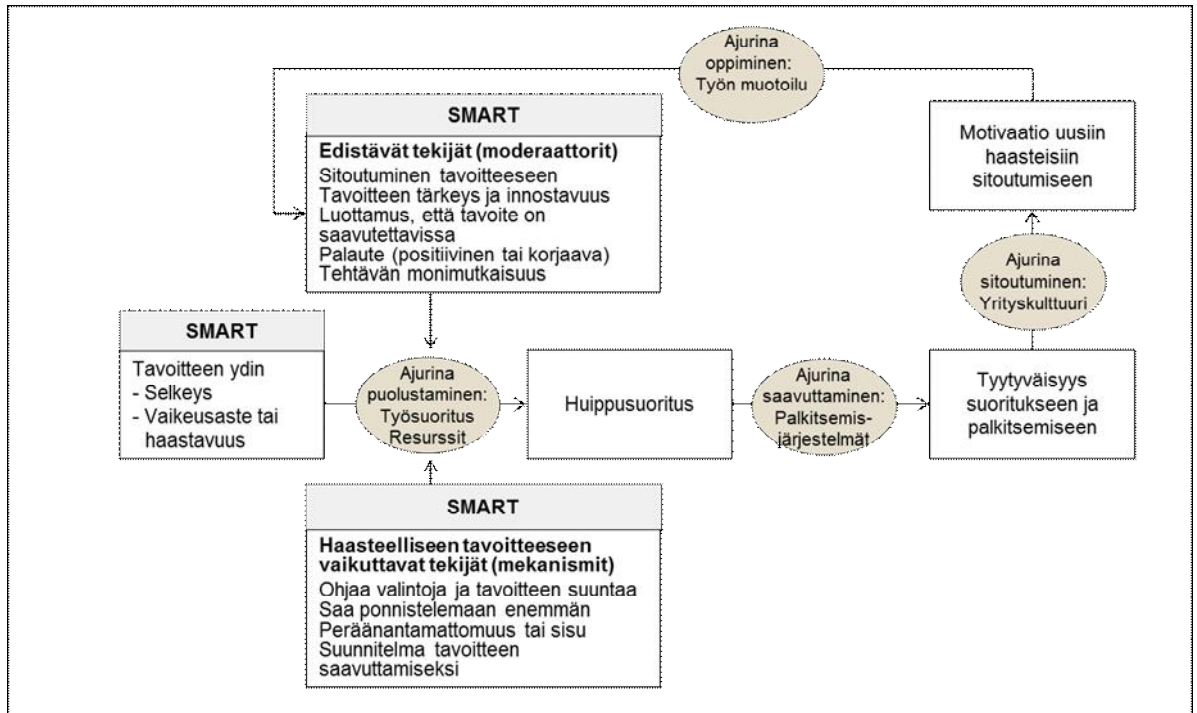
Teema ja SMART-malli	Specific	Measurable	Attainable	Realistic	Time-Sensible
Aineiston kuvaus	Tasälliset, yksiselitteiset, sopivan haastavat ja kokoiset, tarkat, yksityiskohtaiset, pystyy mittaamaan sopivilla mittareilla.	Mitattavuus, selkeys, konkreettiset. Mittaaminen voi olla laadullista tai määrällistä.	Saavutettavat, järkevät ja onnistuu nykyresursseilla, vaikuttaa merkittävästi motivaatioon, sopivas tiimitetut, mutta joutuu ponnistelemaan.	Realistisuus, sopii työskentely-ympäristöön tai yksikköön, omaan työhön	Aikajärne tai määraavaiva auttaa seurannassa, auttaa arviointia, voi hahmottaa oman edistymisen.
1. Hyvän tavoitteen tunnuspiirteet					
2. Millaisia tavoitteet olivat vuonna 2014					
3. Strateginen näkökulma					
4. Tavoitteiden saavuttamisen arviointi					
5. Uudet tavoitteet vuodelle 2015					

Seuraavaksi pohdin tavoitteiden motivoivuutta. Lawrence & Nohrian (2008) neljä työmotivaation ajuria vastasi moneen kysymykseen. Kysyin aineistolta "Mitkä tekijät vaikuttivat assistenttien motivoitumiseen tavoiteasetannassa?" Saavuttamiseen liittyi palkitsemisjärjestelmät, mihin kytkin tavoitteiden saavuttamisen arvioinnin tai suorituksen arvioinnin. Palaute tai toimiva arviointijärjestelmä voidaan kokea myös aineettomana palkitsemisena. Sitoutumiseen liittyivät muun muassa organisoituminen, työyhteisö sekä yrityskulttuuri. Tavoiteasetannan näkökulmasta assistentin sitoutumiseen vaikutti se, mihin organisaatioon tavoite kytketään. Oppimiseen tai ymmärtämiseen sisältyivät oman työn sisältö ja selkeät roolit, tiimiin ja yksikköön liittyvät tehtävät sekä tavoitteiden asettamat osaamisvaatimukset. Puolustaminen nivoutui henkilökohtaiseen arvomaailmaan ja toisaalta kehittämis- ja tehostamistavoitteisiin. Taulukossa 7 on esitetty neljän työmotivaation ajurin mukainen aineiston tarkastelu.

Taulukko 7. Toisen osatutkimuksen laadullisen aineiston analyysi työmotivaation ajureiden mukaan

Teema ja työmotivaation ajuri	Saavuttaminen	Sitoutuminen	Oppiminen	Puolustaminen
Aineiston kuvaus	Palkitsemisjärjestelmät. Tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus. Palkitsemiseen vaikuttavat arviointijärjestelmät ja palaute.	Yrityskulttuuri. Kuuluminen organisaatioon, yhteiset tavoitteet, pelisäännöt	Työn muotoilu. Työn sisältö, tehtävien ja roolien selkeys. Osaaminen ja kyvyt. Asemne työhön.	Työsuoritus ja resurssit. Selkeät tavoitteet, läpinäkyvyys, toimintaa tehostava, saa esittää mielipiteitä, muutos ta edistävä/hidas tava
1. Hyvän tavoitteen tunnuspiirteet				
2. Millaisia tavoitteet olivat vuonna 2014				
3. Strateginen näkökulma				
4. Tavoitteiden saavuttamisen arviointi				
5. Uudet tavoitteet vuodelle 2015				

Lopuksi tarkastelin miten edellä mainitut SMART-malli ja työmotivaation neljä ajuria kytkeytyivät Locken ja Lathamien päämääräteoriassa esitetyn korkean suorituskyvyn syklissä kuvattuihin edistäviin tekijöihin eli moderaattoreihin, jotka ovat tavoitteeseen sitoutuminen, tavoitteen merkittävyys, palaute, kyvyt tai osaaminen, tehtävän monimutkaisuus sekä tilanteen rajoitukset. Päähuomioni oli edistävissä tekijöissä, mutta aineistosta nousi koko sykliin vaikuttavia tekijöitä, minkä vuoksi tarkastelin korkean suorituskyvyn sykliä kokonaisuudessaan. Tästä rakentui toisen osatutkimuksen mittausasetelma, joka on esitetty kuviossa 11.



Kuvio 11. Ensimmäisen ja toisen osatutkimuksen mittausasetelma (mukaillen Locke & Latham (1990, 2002) päämääräteorian korkean suorituskyvyn sykliä ja sen yhteenliittyviä SMART-malliin mukaillen Shahin & Mahbodia (2007) sekä työmotivaation ajureihin mukaillen Lawrence & Nohria (2008))

Tein kehittämistehtävääni liittyen kaksi kyselytutkimusta eli tutkimuskyselyn assistenttityön arvioijille sekä tutkimuskyselyn assistenteille kehittämisen onnistumisesta. Kuvaan seuraavaksi kolmannen ja neljännen osatutkimuksen suunnittelua ja analyysimenetelmiä.

5.4 Kolmas osatutkimus: kyselytutkimus assistenttityön arvioijille

Kehittämistehtävän kolmas osatutkimus oli kvantitatiivinen tutkimuskysely, joka kohdistui assistenttityötä arvioiville johtajille, päälliköille ja asiantuntijoille. Kartoitin heidän näkemyksiään assistenttien suoritusarviointijärjestelmästä ja toisaalta halusin selvittää heidän ajatuksiaan assistenttien tavoiteasetannan painopisteistä. Tein tutkimuksen kvantitatiivi-

sen kurssin kurssitehtävänä ja hyödynsin kehittämistehtävään siitä sopivat osuudet. Toteutin tutkimuskyselyn pilotin 30.5.–4.6.2015 ja lopullisen kyselyn jatkoaikoiheen 1.6.–24.6.2015. Hyödynsin pilottitutkimuksen tuloksia ainoastaan kyselytutkimuslomakkeen kehittämiseen enkä yhdistänyt vastauksia lopulliseen kyselyaineistoon.

Kehittämistehtävän yksi tarkoitus oli kehittää assistenttien työsuorituksen arvioinnissa käytettävää kyselylomaketta ja luoda uudistettu kyselylomake eli konstruktio. Rajasin tutkimuksen kohderyhmäksi assistenttityötä arvioineet 142 esimiestä ja asiantuntijaa, jotka olivat vastanneet vuoden 2013 ja 2014 suoritusarviointikyselyihin eli käyttäneet kehittämiskohteenä olevaa lomaketta. Kohderyhmästä oli tallessa rekisteri, koska henkilöiden sähköpostit oli tallennettu Digium-järjestelmään. Tarkistin vastaajien paikallaolon outlook-sähköpostijärjestelmästä, josta pystyi varmistamaan, onko henkilöllä toimiva sähköposti. Kohderyhmän lopullinen koko oli 116 henkilöä, joista 63 henkilöä vastasi kyselyyn vastausprosentin ollessa 54,3 prosenttia. Vastaajaryhmä edusti laajasti kohdeyrityksen esimieskuntaa, vaikka uusia esimiehiä oli aloittanut vuoden 2015 aikana.

Kyselytutkimuksen etuna voidaan pitää sitä, että kysely voidaan lähettää usealle henkilölle ja siinä voidaan kysyä monia asioita. Tutkimusmenetelmä säästää tutkijan aikaa. Tietoa voidaan käsitellä ja analysoida tilastollisilla analyysimenetelmillä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 184.) Suoritusarviointiin osallistuville johtajille olisi ollut vaikea tehtävä löytää sopivia haastatteluajkoja. Tutkittava joukko oli kooltaan suuri, 116 henkilöä, joten kyselylomake toimi paremmin tiedonkeruumenetelmänä kuin haastattelu. Kyselytutkimuksella haluttiin tavoitella mahdollisimman kattavaa otoskokoja.

Kurssitehtävän vuoksi taustatietojen määrä oli varsin kattava. Kehittämistehtävän ja yksikön toiminnan kannalta olennaista tietoa olivat tieto vastaajan tehtävästä sekä kohderyhmän jakautumisesta liiketoimintoihin tai toimintoihin. Lisäksi kartoitin taustatietoina vastaajan sukupuolen, työkokemuksen yhteensä sekä arviointikokemuksen työsuorituksen arvioijan roolissa.

Vastaajat jakautuivat melko tasaisesti puoliksi liiketoimintoihin ja toimintoihin, 33 henkilöä oli liiketoiminnosta ja 30 toiminnosta. Sukupuolen mukaan vastaajia oli 42 miestä eli 67 prosenttia ja 21 naista eli 33 prosenttia kaikista vastaajista. Taulukossa 8 on esitetty kolmannen osatutkimuksen vastaajien jakautuminen tehtävän mukaan.

Taulukko 8. Kolmannen osatutkimuksen vastaajien jakautuminen tehtävän mukaan

Tehtävä	Lukumäärä	Prosenttia
Johtokunnan jäsen	6	9,5 %
Palvelu- tai liiketoiminta-alueen johtaja (PT- tai LT johtaja)	9	14,3 %
Osastonjohtaja	20	31,7 %
Yksikönpäällikkö	9	14,3 %
Tiimi- tai ryhmäpäällikkö	3	4,8 %
Asiantuntija	16	25,4 %
Kaikki	63	100,0 %

Johtajatason henkilöitä oli 35 kpl eli 55,5 prosenttia, päällikötasoa 12 kpl eli 19,1 prosenttia ja asiantuntijoita 16 kpl eli 25,4 prosenttia kaikista vastaajista. Johtokunnan jäsenistä vastasi 6 henkilöä, joista yksi edusti liiketoimintoja ja 5 toimintoja. Johtokunnan jäsenillä oli työkokemusta 21 vuotta tai enemmän. Heidän painoarvonsa assistenttipalveluiden käyttäjänä oli merkittävä tulosten kannalta. Osastonjohtajista vastasi 20 henkilöä, joista 85 prosentilla oli työkokemusta 21 vuotta tai enemmän ja toisaalta 60 prosentilla oli arviointikokemusta 10 vuotta tai vähemmän. Pienin vastaajajoukko olivat tiimi- tai ryhmäpäälliköt, joista vastasi vain 3 henkilöä. Johtokunnan jäsenistä sekä palvelu- tai liiketoiminta-alueen johtajista oli mahdollista tunnistaa naispuoliset vastaajat, joten vastaajia ei eroteltu sukupuolen mukaan. Tulosten analysoinnissa käytettiin palvelu- tai liiketoiminta-alueen johtajasta nimitystä PA- tai LT-johtaja sekä tiimi- tai ryhmäpäälliköstä nimitystä tiimpäällikkö. Kaikista vastaajista enemmistöllä eli 58,7 prosentilla oli työkokemusta 21–30 vuotta. Tästä joukosta suurin osa toimi johtajatehtävässä. Kaikista vastaajista 49,2 prosenttia oli toiminut työsuorituksen arvioijan tehtävässä 1–10 vuotta. Liitteessä 9 on esitetty tarkemmat tiedot vastaajien työ- ja arviointikokemuksesta.

5.4.1 Kolmannen osatutkimuksen suunnittelu

Kyselytutkimuksen suunnitteluun perehtyminen auttoi kehittämistehtävän kyselyiden suunnittelussa ja siitä oli hyötyä myös assistenttien työsuoritusarviointiin käytettävän lomakkeen kehittämisessä.

Lähdekirjallisuudessa oli runsaasti neuvoja, miten laaditaan hyvä kyselytutkimus. Tutkimuksen tavoite tulee olla etukäteen mietitty ja mihin kysymyksiin tutkija etsii vastauksia. Kysymyksiä ei voi jälkikäteen korjata, joten on tärkeä miettiä etukäteen taustatekijät, joilla voi olla vaikutusta tutkittaviin asioihin, lisäksi on hyvä olla kontrollikysymyksiä, joilla varmistetaan vastausten johdonmukaisuus. Hyvin muotoiltu kyselylomake ja oikein valittu kohderyhmä kannustavat vastaamaan kyselyyn. (Heikkilä 2014, 45-46.)

Koska halusin selvittää kyselytutkimuksen avulla olemassa olevan suoritusarviointiin käytettävän kyselylomakkeen toimivuutta, kohdistuivat kysymykset erityisesti lomakkeen sisältöön, oikeellisuuteen ja ajankohtaisuuteen sekä siihen kuinka usein arvioijat haluavat antaa palautetta. Kehittämistehtävän tavoitteiden mukaisesti halusin myös selvittää arvioijien mielipiteitä assistenttien tavoiteasetannan painopisteistä. Kuvaan seuraavassa tutkimuskyselylomakkeen suunnittelun vaiheita.

Vehkalahti (2014, 21–23) neuvoo käyttämään Lauri Tarkkosen mittausmallia kyselylomakkeen suunnittelun apuna. Se auttaa tutkimusasetelman suunnittelussa. Mittausmallissa pohditaan ensin ilmiön keskeisistä ulottuvuuksista, mitä halutaan tutkia ja mistä tekijöistä ilmiö koostuu. Ne kuvataan ympyrän muodossa. Osioiden tukena on teoria tai aikaisempi tutkimustieto. Kun pääilmiöt on hahmotettu, siirrytään neljänmuotoisiin osioihin, joissa mietitään käytännön tason kysymyksiä ja väittämiä. Vastaaajan asenteet ja arvot vaikuttavat siihen, miten hän vastaa eri kysymysten tai väitteiden kohdalla. Osiot ovat vastaajalle näkyviä kysymyksiä tai väitteitä, joiden avulla mitataan yhtä asiaa. Mittari on osiosta rakentuva kokonaisuus, jolla selvitetään toisiinsa liittyviä asioita. Osioiden eli kysymysten ja väittämien on oltava selkeitä ja ymmärrettäviä. Mallissa tulisi myös huomioida mahdolliset mittausvirheet, jotka on mahdollista jättää kaaviosta pois, mutta ne on hyvä muistaa tutkimuksen eri vaiheissa.

Käytin omien tutkimuskyselyideni rakenteen suunnittelussa apuna edellä kuvattua mittausmallia, joka auttoi hahmottamaan tutkimuksen keskeiset ilmiöt sekä niihin liittyvät kysymykset. Kuviossa 12 esittelen ensimmäisen tutkimuskyselyni mittausasetelman Tirkkosen mallia mukailen.



Kuvio 12. Kolmannen osatutkimuksen mittausasetelma mukailen Tarkkosen mittausmallia (Vehkalahti, 2014, 21)

Kyselytutkimukseni pääilmiöt jaoin neljään aihekokonaisuuteen

1. Vastaajien taustatiedot
2. Suoritusarvioinnin tapa
3. Kyselylomakkeen toimivuus
4. Liiketoiminta tai toimintokohtaiset tavoitteet

Näiden lisäksi varasin kyselyn loppuun mahdollisuuden avopalautteelle sekä tutkimuksen ulkopuolisen kysymyksen, jossa oli mahdollista antaa palautetta assistentti- ja käännös- palveluille yleisesti.

Osioihin nostettaviin asioihin käytin helmikuussa 2015 tehdyistä assistentti- ja käännös- palveluiden esimiesten ja assistenttien haastatteluista näkökulmia, joita oli hyvä kartoittaa tarkemmin. Assistentit olivat ehdottaneet henkilökohtaisia tapaamisia ja kolmikantakes- kustelua arviointeihin. Esimiehet pitivät kyselylomaketta melko toimivana, mutta osa ar- vioivista johtajista oli halunnut kuitenkin tavata mieluummin henkilökohtaisesti, osa taas halusi vastata sähköpostin tai puhelimen välityksellä. Arviointiasteikko oli koettu jonkin verran epäselväksi. Arvioijat eivät olleet aina ymmärtäneet kysymyksiä samalla tavalla tai antoivat uusia ehdotuksia palvelun laadun arviointiin.

Tutkimuskysely sisälsi Hirsjärvi ja muut (2004, 184–185, 191–192) sekä Heikkilä (2014, 48–49, 51–52, 70) mukaisesti pääosin suljettuja kysymyksiä, joissa oli valmiit vastausvaiht-

toehdot ja vastaukset saatiin tarkemmin rajattua. Lisäksi oli monivalintakysymyksiä, joissa voi valita yhden tai useamman vastausvaihtoehdon. Kartoitin mielipiteitä Likertin asteikkoon perustuvilla kysymyksillä, joissa toisessa ääripäässä oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä ja toisessa ääripäässä oli täysin eri mieltä tai eri mieltä -valintavaihtoehdot. Pysin huomioimaan positiivinen aloituksen arviointiasteikon kysymyksissä. Asenneasteikon avulla oli mahdollista tutkia joidenkin sisältöalueiden merkittävyyttä syvemmin kuin vertailemalla ainoastaan keskiarvoja. Sijoitin alkuun yleisemmät kysymykset, sen jälkeen spesifimmät. Strukturoitujen kysymysten tarkoituksena oli helpottaa tutkimustulosten analyysiä. Kyselyn lopussa oli mahdollisuus antaa avopalautetta tutkimuksesta, jotta vastaajien ideat ja mielipiteet saatiin talteen. Lisäksi tutkimuksen ulkopuolisena kysymyksenä oli mahdollisuus antaa muuta palautetta yksikölle.

Kyselytutkimus kohdistui erityisesti toiseen osaprojektiin eli assistenttien tavoitteiden saavuttamisen arviointiin ja suoritusarvioinnissa käytettävän kyselylomakkeen toimivuuteen. Halusin samalla selvittää vastaajien näkemyksiä ensimmäiseen osaprojektiin liittyen tavoitteiden määrittelystä ja saada ymmärrystä suoritusarvioijien näkemyksistä assistenttien tavoitteiden painotuksiin. Pysin kattamaan kysymyksillä kehittämistehtävän tavoitteiden näkökulmat: tavoitteiden kehittäminen selkeämmiksi, työnsuoritusarviointi- ja mittausjärjestelmän kehittäminen ja koko yksikköä hyödyntävien kehittämisalueiden tunnistaminen.

Taustatietojen selvittämisen jälkeen tutkimuskysymykset tutkimuksessa pois lukien hypoteesikysymykset olivat seuraavat:

1. Mikä on sopivin keino/kanava assistentin arviointiin yhdessä tiimipäällikön kanssa?
2. Kuinka monta kertaa vuoden aikana haluat antaa palautetta assistentin työsuorituksesta?
3. Tyytyväisyys kriteereihin, joilla arvioidaan assistentin asiakaspalvelua ja laatua?
4. Uusien kohtien lisäys assistentin ja asiakaspalvelun laadun arviointikriteereihin?
5. Vastaajan mielipide asteikosta, jolla haluaa arvioida assistentin asiakaspalvelua ja laatua?
6. Vastaajan mielipide, mihin assistentin tavoitteiden painotus tulisi kohdistua?
7. Mikä kanava / keino sopii parhaiten mahdollisen liiketoiminnan tavoitteen arviointiin?
8. Mitä muuta suoritusarviointikyselylomakkeen tulisi sisältää?

Selvitin ensimmäisen kysymyksen alakohtina, pitääkö vastaaja kyselylomaketta ylipäänsä sopivana tapana arvioida assistentin työsuoritusta tai millä tavoin hän haluaa vastata arviointikyselyyn mieluiten kyselylomakkeella, henkilökohtaisessa tapaamisessa tiimipäällikön kanssa, sähköpostilla, puhelimessa vai kolmikantakeskustelussa, jossa assistentti olisi

mukana. Toisen kysymyksen avulla kartoitettiin miten usein arvioija haluaa antaa palautetta. Sekä ensimmäinen että toinen kysymys kohdistuivat puhtaasti osaprojekti 2 tavoitteisiin.

Kolmas ja neljäs kysymysalue kohdistuivat kumpaankin osaprojektiin. Kolmannessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan kriteereitä, joilla arvioitiin assistentin asiakaspalvelua ja laatua. Kysymykseen valittiin kriteerit, jotka olivat entuudestaan käytössä assistenttien vuoden 2014 suoritusarviolomakkeella (liite 10) eli joustava palveluasenne, henkilöstötyytyväisyyttä lisäävä toimintatapa, oma-aloitteisuus ja ennakoivuus, itseohjautuvuus, virheettömyys ja esimiestyön tuki. Lisäksi oli mahdollista antaa jokin muu ehdotus. Vuosien 2013–2014 kyselyissä näitä vaihtoehtoja oli annettu yhteensä 50 erilaista vastausta. Analysoin annetuista vaihtoehtoista suorituksen johtamisen teoriaan peilaten vaihtoehdot neljänteen kysymykseen. Neljännen kysymyksen avulla haettiin arvioijien mielipiteitä, olisiko tarpeen lisätä asiakaspalvelun ja laadun arviointiin uusia kohtia. Neljännen kysymyksen tausta-analyysi on selvitetty tarkemmin luvussa 5.4.2 Assistenttien työsuoritusarviointikyselyn analyysi tutkimuskyselyn pohjaksi.

Viides kysymys kohdistui toiseen osaprojektiin eli työsuorituksen arvioinnin kehittämiseen. Sillä selvitin vastaajan mielipidettä asteikosta, jolla hän halusi arvioida assistentin asiakaspalvelua ja laatua. Ongelmakohtaksi oli tunnistettu erityisesti arviointiasteikko, joka noudatti OP:ssä käytössä olevaa tulokortin mukaista asteikkoa 0–5, jossa 0 = ei lainkaan tavoitteen mukainen, 1 = parannettavaa, 2 = lähes tavoitteen mukainen, 3 = tavoitteen mukainen, 4 = tavoitteet ylittävää ja 5 = tavoitteet merkittävästi ylittävää. Pyrin selvittämään tutkimuskyselyn avulla vastaajien mielipiteitä onko tämä asteikko heidän mielestään sopiva. Assistentti- ja käännöspalveluissa pidettiin sopivana vaihtoehtona palvelututkimuksen mukaista asteikkoa 1-5, jossa 1=huono ja 5= erinomainen. Lisäksi kyselyyn lisättiin vaihtoehdoksi kouluarvosana-asteikko 4-7, jossa 4=huono ja 10=erinomainen.

Kuudes kysymys kartoitti vastaajan mielipidettä, mihin assistentin tavoitteiden painotus tulisi kohdistua, esimerkiksi palvelun laatu tai assistenttipalvelujen vuosisuunnitelma. Kysymys kohdistui ensimmäiseen osaprojektiin eli tavoiteasetannan kehittämiseen ja toisaalta yksikön toiminnan kehittämiseen ja asiakkaan näkökulman selvittämiseen.

Seitsemäs kysymys kartoitti mahdollisen liiketoiminnan tavoitteen arviointia ja oli toisaalta ensimmäistä kysymystä varmentava kysymys. Halusin selvittää, onko arviointikanavalla väliä, mikäli tavoitteen näkökulma on enemmän liiketoimintaan keskittyvä. Tämä kysymys kohdistui toiseen osaprojektiin.

Viimeinen eli kahdeksas kysymys selvitti, mitä muuta suoritusarviointikyselylomakkeen tulisi sisältää. Ehdotuksina mainittiin kuvaus liiketoiminnan tavoitteesta, onnistumisten tai kehittymiskohteiden perustelu tai assistenttipalvelujen toimintamallin mukainen toiminta.

Kysymysten pääosiot kerrottiin tutkimuskyselyn saatekirjeessä. Liitteenä 11 on tutkimuskyselyn saatekirje ja liitteenä 12 tutkimuskysely kokonaisuudessaan.

5.4.2 Kolmannen osatutkimuksen tausta-analyysi

Tässä luvussa kuvaan tausta-analyysin, jonka tein vuosien 2013–2014 assistenttien työsuoritusarviointikyselyssä annetuista uusista ehdotuksista assistentin asiakaspalvelun ja laadun arviointiin. Analyysin pohjalta muodostui kolmannen osatutkimuksen neljäs kysymys eli "Uusien kohtien lisäys assistentin ja asiakaspalvelun laadun arviointikriteereihin?"

Arvioijat eivät olleet ymmärtäneet kaikkia vastausvaihtoehtoja samalla tavalla. Esimerkiksi esimiestyön tuki oli joillekin epäselvä, mitä sillä tarkoitetaan. Analysoin vuosien 2013 ja 2014 -vastauksista annetut jokin muu -vaihtoehdot, joita oli annettu yhteensä 50 erilaista vastausta. Karsin vaihtoehdoista pois assistentin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin tai luonteenpiirteisiin kohdistuvat arviot, kuten empaattisuus, iloisuus ja ystävällisyys tai arviointi ihmisenä. Eniten jokin muu -arviointikriteeriksi oli ehdotettu asennetta (6 kpl) kuten liiketoimintaa tukeva asenne tai oikea asenne. Lisäksi esille nousivat osaaminen (5kpl), tuen antaminen erilaisissa tilanteissa (6kpl) sekä luotettavuus (4 kpl). Muita esimerkkejä olivat ammattitaidosta huolehtiva, ratkaisuhakuisuus, tavoitettavuus tai vastuunotto tehtäväkokonaisuuksista.

Vertasin tämän jälkeen annettuja jokin muu -vastausvaihtoehtoja Rantalan (2014b, 66–72) esittämiin suorituskyvyn neljää elementteihin. Ne ovat omistautuminen, tekeminen, osaaminen ja kehityskyky. Näistä elementeistä tunnistin assistenttityöhön sopiviksi seuraavat kohdat:

- Asenne suhteessa työhön
- Aloitekyky = oma-aloitteisuus on mukana
- Arjessa tuloksia aikaansaava
- Tekemällä oppiva
- Riittävä kapasiteetti / rekrytointihaaste

Lisäksi tutkin, mitä asioita nousi esille Helsilän (2013, 205) ehdottamista suoritusstandardeista, jotka hän oli kuvannut poikkeuksellinen, erinomainen, menestyksellinen, keskinkertainen tai epätydyttävä suoritus. Aikaisemman assistentti- sekä esimiestyökokemukseni perusteella valitsin Helsilän ehdottamista suoritusstandardeista seuraavat vaihtoehdot assistenttityön arviointiin sopiviksi:

- Löytää poikkeavat ratkaisut tavoitteiden saavuttamiseen.
- Pysyy aikatauluissa, eikä työtä tarvitse erityisesti valvoa.
- Suullinen ja kirjallinen ilmaisu selkeä ja tehokasta.
- Ennakoimattomien ja haastavien tilanteiden käsittelytaidot.
- Organisaatiotuntemuksen soveltaminen työhön.
- Teknisten taitojen soveltaminen työhön.

Jokin muu -vastausaineiston tarkempi luokittelu on esitetty liitteessä 13. Valitsin kyselytutkimukseen seuraavat 10 vaihtoehtoa, jotka vaikuttivat olevan merkityksellisiä assistenttityössä. Valinnan perusteena käytin omaa esimieskokemustani sekä pilottikyselyssä esiin nousseita vaihtoehtoja. Lopulliset vastausvaihtoehdot tutkimuskyselyä varten olivat:

- Ammattitaito
- Ennakoimattomien tilanteiden ratkaisukyvyt
- Itseään kehittävä työn vaatimusten mukaisesti
- Laajempien asiakokonaisuuksien huomioiminen
- Liiketoimintalähtöinen asenne
- Liiketoimintaosaamisen soveltaminen työhön
- Luotettavuus
- Tavoitettavuus
- Tuloksia aikaansaava
- Vastuunotto tehtäväkokonaisuuksista

5.4.3 Kolmannen osatutkimuksen aineiston analysointi

Internetkyselyssä vastaukset saadaan talteen tietokantaan, mikä mahdollistaa niiden käsittelyn tilasto-ohjelmalla vastausajan päätyttyä. Perusjoukolla voidaan lähettää kyselyn linkki esimerkiksi sähköpostilla. Ohjelmistoista saa valmiita yhteenvetoja, taulukoita ja kuvioita tai tiedot voi tallentaa esimerkiksi Excel-tiedostoksi, jolloin tutkija voi tehdä itse tarkempia analyyseja aineistosta. (Heikkilä 2014, 66–67) Tein tutkimuskyselyn Digium-tutkimusohjelman avulla, koska se oli minulla käytössä työpaikallani.

Aineistoa on analysoitu perustavilla menetelmillä Ojasalo ja muut (2014, 134) mukaisesti eli aineistoa on kuvailtu muun muassa keskiluvuin ja ristiintaulukoiden. Tallensin Digiumista aineiston Excel-muotoon, jossa muokkasin aineistoa edelleen taulukkomuotoiseksi. Tämän jälkeen ajoin Taanilan (2015b) tilastoapu-ohjelmalla aineistosta ristiintaulukoita taustamuuttujittain sekä tunnuslukuja.

Taanila (2015b) suosittelee käyttämään runsaasti tunnuslukuja tilastollisessa analyysissä, vähintään kannattaa laskea määrälliselle muuttujalle keskiarvo ja keskihajonta, viiden luvun yhteenveto, jotka ovat pienin, alaneljännes eli alakvartiili, mediaani, yläneljännes eli yläkvartiili, suurin sekä havaintojen lukumäärä (n).

Keskihajonta kertoo, miten paljon havainnot poikkeavat keskiarvosta, pieni luku kuvaa

pientä eroa. Mediaani kertoo suuruusjärjestykseen asetettujen arvojen keskimmäisen tai kahden keskimmäisen arvon keskiarvon. Mediaania Taanila pitää luotettavampana kuvaamaan jakauman keskikohtaa kuin keskiarvoa. (Taanila 2015b.)

Mielipideasteikoissa keskiarvon käyttö jakaa mielipiteitä. Mielipiteen katsotaan olevan järjestysasteikollinen muuttuja, jolle ei ole järkevä laskea keskiarvoa. Toisaalta keskiarvon käyttöä voi perustella sillä, että mielipideasteikko on tasavälinen asteikko, jonka avulla mitataan mielipiteen määrää. Käytännössä keskiarvojen on osoitettu antavan käyttökelpoisen arvion keskimääräisestä mielipiteestä. Tällöin on kuitenkin tarpeen laskea myös keskihajonta, joka kuvaa mielipiteiden vaihtelua. Lisäksi En osaa sanoa -vaihtoehdot tulee jättää keskiarvon ulkopuolelle. Yksi vaihtoehto on esittää mielipiteet lukumäärinä ja/tai prosentteina yhteenvetotaulukon muodossa ja se on tarkempi kuin keskiarvo. (Taanila 2015a)

Kehittämistehtävän määrällisissä aineistoissa on laskettu vähintään havaintojen lukumäärä sekä keskiarvo. Lisäksi on laskettu keskihajonta ja mediaaniarvoja, mikäli se on ollut tarpeen johtopäätösten kannalta. Aineistosta on laadittu yhteenvetotaulukoita sekä graafisia kuvioita, jotka havainnollistavat kohdeyrityksen edustajille tuloksia paremmin kuin pelkät numeeriset taulukot. Kehittämistehtävän kolmannessa osatutkimuksessa on kuvattu mielipiteitä graafisilla kuvioilla. Neljännessä osatutkimuksessa on laskettu mielipiteistä keskiarvoja.

5.5 Neljäs osatutkimus: kyselytutkimus kehittämisen onnistumisesta

Kehittämistehtävän neljäs tutkimus oli myös kvantitatiivinen tutkimuskysely, jonka kohdistin assistentti- ja käännöspalveluiden tammikuussa 2016 paikalla oleville assistenteille (n=53). Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, näkyivätkö kehittämistoimenpiteet assistenttien mielestä tavoiteasetannassa tai suorituksen arvioinnissa. Lisäksi tavoitteena oli herättää assistentteja pohtimaan omaa roolia sekä itsearvioinnin ja omatoimisen raportoinnin merkitystä. Tutkimuskysely toteutettiin 18.1.–25.1.2016. Kyselyyn vastasi 31 assistenttia vastausprosentin ollessa 58 prosenttia.

Assistentti- ja käännöspalvelut -yksikön henkilömäärä sekä tiimijaot olivat muuttuneet yksikön uudelleenorganisoinnin vuoksi huhtikuussa 2015. Vuoden aikana oli tullut myös uusia työntekijöitä, jotka eivät olleet osallistuneet ensimmäiseen tutkimukseen. Kysely lähetettiin kuitenkin kaikille paikalla olleille. Kohderyhmä oli siten paikalla olevat assistentit tutkimuksen toteutusajankohtaan. Vastaajien taustatiedoissa kysyttiin henkilön tehtävää, tiimiä sekä assistenttityökokemusta. Kehittämistehtävän kannalta tärkein vertailutieto oli

tehtävänimike sekä assistenttityökokemus. Yksikön toiminnan kehittämisen kannalta kysyttiin myös tiimikohtaisia tietoja, jotka luetaan pääosin luottamukselliseksi esimiestiedoksi sekä yrityksen sisäiseksi tiedoksi, eikä niitä eritellä tässä raportissa tarkemmin. Neljännen osatutkimuksen vastaajien taustatiedot on kuvattu tarkemmin taulukossa 9.

Taulukko 9. Yhteenveto neljännen osatutkimuksen vastaajien taustatiedoista tiimeittäin

	Asiakaspalvelu ja kehittäminen	Liiketoimintojen assistenttipalvelut	Toimintojen assistenttipalvelut	Kaikki
Paikalla olevat	6	27	20	53
Vastaajia	3	17	11	31
Vastausprosentti	50 %	63 %	55 %	58 %
Tehtävä				
Assistentti	3	9	6	18
Prosenttia vastanneista	100 %	53 %	55 %	58 %
Johdon assistentti	0	8	5	13
Prosenttia vastanneista	0 %	47 %	45 %	42 %
Assistenttityökokemus				
Keskiarvo	16,3	17,2	20,3	18,2
Keskihajonta	16,4	11,1	11,4	11,4
Mediaani	10,0	12,0	20,0	19,0
Vaihteluväli	4–35	2–37	3–39	2–39

Johdon assistentit (n=13) oli organisoitu huhtikuussa 2015 kahteen eri tiimiin edustaen 42 prosenttia kaikista vastaajista. Assistentit jakautuivat kolmeen tiimiin edustaen yhteensä 58 prosenttia kaikista vastaajista. Eniten vastauksia eli 63 prosenttia tuli liiketoimintojen assistenttipalvelut -tiimistä (n=17). Tiimeittäin vertailtuna eniten assistenttityökokemusta oli toimintojen assistenttipalvelut -tiimissä (n=11) keskiarvon ollessa 20,3 ja mediaanin 20,0. Suurin keskihajonta assistenttityökokemuksessa eli 16,4 oli asiakaspalvelu ja kehittäminen -tiimissä. Kaikissa tiimeissä oli suuri vaihteluväli työkokemuksessa, pienimmillään 2 vuotta ja enimmillään 39 vuotta ja suuri keskihajonta, mikä kuvastaa sitä, että tiimeissä oli sekä työuran alussa olevia että pitkän työuran tehneitä. Vastaajat olivat muuten kaikki naisia, paitsi yksi haastateltava oli miespuolinen tietopalveluasiantuntija, jota käsiteltiin tutkimuksessa anonyymiyden vuoksi assistenttina.

Kuvaan seuraavaksi kyselytutkimuksen suunnitteluprosessin sekä käytetyt analyysimenetelmät.

5.5.1 Neljännen osatutkimuksen suunnittelu

Neljäs osatutkimus kokosi yhteen kehittämistehtävän tavoitteet. Hain tutkimuksella vastausta, onko kehittäminen onnistunut vuoden 2015 aikana. Pyrin saamaan myös vastauksia, oliko kehittämistehtävä saavuttanut sille asetetut neljä tavoitetta. Ajoitin kyselytutkimuksen ennen kevään 2016 tuloskeskusteluja, jotta arviointi kohdistui varmasti edelliseen vuoteen.

Käytin tutkimuskyselyn suunnittelussa samaa suunnittelumenetelmää kuin kolmannessa osatutkimuksessa. Ensin pohdin, mitkä ovat tutkimuksen pääosiot. Ne olivat kehittämistehtävän neljä tavoitetta, joihin peilasoin tutkimuskysymyksiä. Pohdin kyselylomakkeen sisältöä myös yksikönpäällikön kanssa ja lähetin sen kommentoitavaksi myös assistentti- ja käännöspalveluiden tiimipäälliköille. Kyselyn rakenne muotoutui kuvion 13 mukaisesti:



Kuvio 13. Neljännen osatutkimuksen mittausasetelma mukailen Tarkkosen mittausmallia (Vehkalahti, 2014, 21)

Kyselytutkimukseni pääilmiöt jaoin neljään aihekokonaisuuteen

1. Vastajien taustatiedot

2. Tavoiteasetannan kehittäminen
3. Arviointijärjestelmän kehittäminen
4. Motivoivatko tavoitteet?
5. Kiinnostus kehittämiseen

Näiden lisäksi varasin kyselyn loppuun mahdollisuuden avopalautteelle.

Taustatietojen selvittämisen jälkeen tutkimuskysymykset tutkimuksessa pois lukien hypykysymykset olivat seuraavat:

1. Koen tavoitteeni tärkeiksi ja motivoiviksi
2. Olen pyrkinyt itse toimimaan aktiivisesti tavoitteideni mukaisesti
3. Tavoitteeni olivat vuonna 2015 selkeämmät kuin vuonna 2014
4. Tavoitteeni olivat vuonna 2015 paremmin mitattavat kuin vuonna 2014
5. Onko nykyinen arviointikäytäntö mielestäsi toimiva asteikolla 1-5
6. Oman työni kehittämisen kannalta hyödyllistä on palaute tiimipäälliköltä, palaute liiketoimintojen tai toimintojen johdolta tai toimeksiantajilta, palaute työsuoritusarviointikyselyistä, itsearviointi ja sen läpikäynti tiimipäällikön kanssa
7. Olen aikaisempaa kiinnostuneempi oman työni kehittamisestä, yksikön toiminnan kehittämisestä, asiakaspalveluprosessien kehittamisestä
8. Minkä arvosanan antaisit itsellesi palautteen hyödyntämisestä omien työ- ja toimintatapojesi kehittämisessä asteikolla 1-5

Kolme ensimmäistä kysymystä kohdistuivat ensimmäiseen osaprojektiin eli tavoitteiden määrittelyn kehittämiseen. Ensimmäinen kysymys oli sama kuin OP Keskusyhteisökonsernin henkilöstölle tehdyssä Pulssikyselyssä keväällä 2015. Toinen kysymys selvitti henkilön omaa toimintaa tavoitteeseen liittyen. Tavoitteet olivat palvelun laatu, assistenttipalvelujen toimintamalli ja liiketoimintaan liittyvä tavoite. Kolmas kysymys selvitti assistentin mielipidettä, olivatko tavoitteet edellisvuotta selkeämmät. Myös tässä mainittiin tavoitteiden näkökulmat eli palvelun laatu, assistenttipalvelujen toimintamalli ja liiketoimintaan liittyvä tavoite.

Neljäs ja viides kysymys kartoittivat toisen osaprojektin eli arviointijärjestelmän kehittämistä yleisesti sekä konstruktiona olleen suoritusarviointikyselylomakkeen kehittämistä. Tavoitteiden mitattavuutta pyydettiin vertaamaan edelliseen vuoteen, näkökulmina olivat palvelun laatu, assistenttipalvelujen toimintamalli ja liiketoimintaan liittyvä tavoite. Arviointikäytäntöä pyydettiin arvioimaan numerolla.

Kuudes kysymys liittyi molempiin osaprojekteihin, tässä kysyttiin palautteen hyödyllisyyttä työn kehittämisessä. Palautetta oli mahdollista saada tiimipäälliköltä, liiketoimintojen tai

toimintojen johdolta tai toimeksiantajilta. Lisäksi oli työsuoritusarviointikysely ja henkilön itsearviointi ja niiden läpikäynti tiimpäällikön kanssa

Seitsemäs kysymys koski ensimmäistä osaprojektia ja tässä selvitin, oliko henkilön kiinnostus työn, yksikön toiminnan tai asiakaspalveluprosessien kehittämiseen lisääntynyt. Tarkastelin kehittämisenäkökulmaa useamman kysymyksen avulla. Tavoitteena oli samalla herättää assistenttien kiinnostus siihen, että tietoa on saatavissa monelta taholta ja sitä voi hyödyntää oman työn kehittämisessä. Kiinnostusta yksikön toiminnan kehittämiseen selvitettiin lisäkysymyksellä, mikäli henkilö oli antanut korkean arvosanan.

Kahdeksas eli viimeinen kysymys liittyi molempiin osaprojekteihin. Tässä pyysin henkilöä antamaan itselleen numeerisen arvosanan palautteen hyödyntämisestä omien työ- ja toimintatapojen kehittämisessä.

Mielipideasteikoissa käytin Likertin asteikkoa ja arvosana-asteikossa OPn palvelututkimuksen mukaista asteikkoa.

Kysymysten pääosiot kerrottiin tutkimuskyselyn saatekirjeessä. Liitteenä 16 on tutkimuskyselyn saatekirje ja liitteenä 17 tutkimuskysely kokonaisuudessaan.

5.5.2 Neljännen osatutkimuksen aineiston analyysi

Kehittämisen onnistumisen arviointi assistenteilta onnistui kyselytutkimuksen avulla nopealla aikataululla ja aineisto analysoitiin samoilla tilastollisilla menetelmillä, jotka on kuvattu tarkemmin luvussa 5.4.3 Kolmannen osatutkimuksen aineiston analysointi.

Eroa analyysitapaan on se, että neljännen osatutkimuksen aineiston analyseissä on laskettu mielipideasteikoista keskiarvoja, kun taas kolmannen osatutkimuksen aineiston analyseissä on enemmän graafista kuvailua.

5.6 Osatutkimusten 1–4 yhteenveto

Kehittämistehtävään liittyi yhteensä neljä tutkimusta. Kohderyhmät olivat assistentti- ja käännöspalveluiden esimiehet ja assistentit sekä assistenttityötä arvioivat muut henkilöt. Taulukossa 10 on esitetty tiivis yhteenveto tutkimusten tarkoituksesta, tavoitteesta, mihin tutkimuskysymykseen tutkimus liittyi, aikataulu, vastaajien määrä ja vastausprosentti, tutkimus- ja analyysimenetelmät.

Taulukko 10. Kehittämistehtävän osatutkimusten yhteenveto

	Osatutkimus 1	Osatutkimus 2	Osatutkimus 3	Osatutkimus 4
Tarkoitus	Nykytilan selvitys	Nykytilan selvitys	Nykytilan selvitys	Onnistuminen
Tavoite	Kehittää tavoiteasetantaa ja arviointia	Kehittää tavoiteasetantaa ja arviointia	Kehittää arviointimenetelmiä ja arvioinnin työvälinettä	Arvioida onnistumista
Tutkimuskysymys	Voiko assistenttityöhön määritellä laadullisia, mitattavia ja motivoivia tavoitteita?	Voiko assistenttityöhön määritellä laadullisia, mitattavia ja motivoivia tavoitteita?	Voiko suoritusarviointikyselyt tehdä paremmin kuin aikaisemmin?	Onnistuiko kehittäminen?
Aikataulu	18.2.–23.2.2015	24.2.–26.2.2015	11.6.–24.6.2015	18.1.–25.1.2016
Kohderyhmä	Assistentti- ja käännöspalvelut - yksikön yksikönpäällikkö ja assistenttien esimiehet	Kaikki paikalla olevat assistentit	Assistenttityön arvioijat: Rekisteri v. 2013 ja 2014 arviointeihin vastanneista ja heistä paikalla olevista.	Kaikki paikalla olevat assistentit
Otoskoko	3	59	116	53
Vastaaja	n=3	n=26	n=63	n=31
Vastausprosentti	100 %	44 %	54 %	58 %
Menetelmä	Teemahaastattelu	Teemahaastattelu	Tutkimuskysely	Tutkimuskysely
Analyysi	Sisällön analyysi	Sisällönanalyysi	Tilastolliset menetelmät	Tilastolliset menetelmät
Vastaajien työtehtävä	Yksikönpäällikkö 1 Tiimipäällikkö 2	Johdon assistentti 8 Assistentti 18	Johtokunnan jäsen 6 Muu johtaja 29 Päällikkö 12 Asiantuntija 16	Johdon assistentti 13 Assistentti 18

5.7 Kehittämistehtävän luotettavuuden arviointi

Empiiristä aineistoa syntyi kehittämistehtävän eri vaiheissa. Kehittämiskohteena oli kaksi toisiinsa nivoutuvaa kokonaisuutta ja sen vuoksi on tarpeen haastatella ja tutkia useita kohdejoukkoja suunnittelutyön ja seurannan tueksi. Tutkimusmenetelmät tukivat toisiaan ja varmistivat tutkimuksen valideettia ja reliabiliteettia. Koska tutkimuksessa oli sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä, pohdin seuraavaksi kummankin menetelmän luotettavuutta.

5.7.1 Laadullisten menetelmien luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan todellista elämää. Tutkimuksen kohde on tarkasti harkittu ja siitä halutaan saada enemmän tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija voi olla lähellä tutkittavia ja myös osallistua heidän toimintaansa. Kun tutkimusprosessi on kuvattu tarkasti ja tutkijan omat tulkinnat ovat hyvin perusteltuja, voi hän tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

Kehittämistehtävä perustui aitoon työelämän kehittämistarpeeseen, joka oli tunnistettu arjen työssä ja siihen oli annettu myös johdon puolelta toimeksianto assistentti- ja käännöspalvelut - yksikön yksikönpäällikkö ja assistenttien esimiehet

nöspalveluiden esimiehille. Tutkijana ja yksikön esimiehenä työskentelin hyvin lähellä tutkittavia ja havainnointia ja tulkintoja tuki myös pitkäaikainen kokemukseni assistentin tehtävissä. Tutkimustulokset vahvistivat omia näkökulmiani ja toisaalta osasin tulkita tuloksia sekä esimiehen että assistentin näkökulmasta.

Laadullisessa tutkimuksessa on hyvä objektiivisuuden näkökulmasta erottaa toisistaan havaintojen luotettavuus ja havaintojen puolueettomuus. Puolueettomuudella tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, että ymmärtääkö ja kuuleeko tutkija tiedonantaja omana itsenään vai jonkun roolin, kuten virka-aseman, iän tai sukupuolen kautta. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa hyväksytään se, että tutkija on tutkimusasetelman laatija ja tulkitsija. Puolueettomuus on hyvä huomioida laadullisen tutkimuksen luottavuuspohdinnoissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 135–136.)

Puolueettomuutta pohdin tutkimuksen aikana useinkin, kun mietin, oletanko ja tulkitseanko asioita liikaa esimiehen näkökulmasta ja toisaalta ymmärrätkö ja tulkitseanko asioita assistentin näkökulmasta aikaisemman kokemukseni perusteella, kun assistentit työskentelivät yksin vastuualueilla. Esimiehenä minulla oli joistakin asioista laajempi tietous tai parempi muistikuva kuin haastateltavilla. Haastatteluissa tuli tilanteita, jolloin halusin oikaista joitakin väärinkäsityksiä ja toisaalta yritin pitää keskustelun neutraalina ottamatta liikaa kantaa asioihin, jotta vastaukset tulisivat assistenteilta sellaisina, kuin he siinä hetkessä ne kokivat.

Kehittämistehtävään valittu teoreettinen osuus tuki Eskolan & Suorannan (2000, 81) mukaisesti tutkimusten tekoa ja ohjasi sekä jäseni saatua tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa teoria toimii taustatietona, johon saatua aineistoa verrattiin. Tutkimusta ohjasivat myös etukäteen pohditut kysymykset, joihin haettiin ratkaisuja.

Haastattelujen määrä ja niiden analyysitapa riippuvat tehtävän tavoitteista. Haastatteluaineiston määrä ei korvaa laatua sitä analysoidessa. Kun uudet haastattelut eivät tuo kehittämistä varten enää oleellista uutta tietoa, puhutaan saturaatiopisteen saavuttamisesta tai kylläntymisestä. (Ojasalo ym. 2014, 111.) Haastattelujen määrä ja niistä saatu aineisto oli kattava ja sain tutkittavilta riittävästi tietoa kehittämistehtävän tavoitteiden mukaisesti. Teema-aiheista keskusteltiin niin kauan, ettei haastateltavilla ollut niistä enää uutta sanottavaa. Aineisto saavutti osittaisen saturaatiopisteen, koska esimerkiksi strategiset tavoitteet olivat vaikeita keskustella ja kysymys olisi vaatinut esimerkiksi ryhmätöitä ja alustusta, jotta tutkittavat olisivat ehtineet riittävällä tavalla pohtia ja työstää teema-aiheita ja miettiä uusia tavoitteita. Haastateltavat olivat kuitenkin avoimia eivätkä arastelleet sanoa jyrkkiä-

kään mielipiteitä. Esimiesten ja assistenttien haastattelut täydensivät ja vahvistivat aineistosta tehtäviä tulkintoja.

5.7.2 Määrällisten menetelmien luotettavuus

Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän kysymykset ovat samoja koko tutkimusjoukolla. Kyselytutkimuksen avulla kerätty aineisto analysoidaan tilastollisin menetelmin ja tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin eli mittauksen luotettavuuden sekä validiteetin eli mittarin tarkkuuden avulla. (Ojasalo ym. 2104, 104–105.)

Mittauksen luotettavuuteen voi vaikuttaa kysymällä neuvoja asiantuntijoilta lomakkeen suunnitteluvaiheessa. Lomakkeen suunnitteluun on panostettava ja kysyttävä sisällöllisesti oikeita kysymyksiä ja tilastollisesti oikealla tavalla. Validiteetti kertoo, onko mitattu sitä, mitä oli aikomus mitata. Se on mittauksen luotettavuuden kannalta merkityksellisin tekijä. Mikäli on mitattu väärää asiaa, ei reliabiliteetilla tällöin ole merkitystä. Reliabiliteetti kuvaa mittauksen tarkkuutta ja se on sitä parempi, mitä vähemmän mittaukseen sisältyy mittausvirheitä. (Vehkalahti 2014, 20, 40–41.) Heikkilän (2014, 178) mukaan tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että otos on riittävän suuri, vastausprosentti korkea ja kysymyksillä mitataan oikeita asioita.

Pyrin varmistamaan tutkimuksen validiteetin huolellisella tutkimusten suunnittelulla. Hyödynsin kolmannessa ja neljännessä osatutkimuksessa Haaga-Helian kvantitatiivisen kurssin oppeja, menetelmäoppaita ja tutkimuskyselyn suunnittelun teoriaa, jotta sekä validiteetti että reliabiliteetti olisivat mahdollisimman korkealla tasolla. Pyrin laatimaan kysymykset mahdollisimman hyväiksi ja tutkimusongelmaa mittaaviksi varmistamalla, että kysymykset kattavat kehittämistehtävän tavoitteet ja tutkimusongelman sekä analysoimalla kolmannen osatutkimuksen pohjaksi yksikössä aikaisemmin tehtyjä suoritusarviointikyselyitä. Lisäksi tulkitsin ensimmäisestä ja toisesta osatutkimuksesta esiin nousseita jatkoselvitetäviä asioita, jotka kuuluivat kehittämistehtävän piiriin. Testasin etukäteen, että tilastollinen raportointi toimii aineiston perusteella. Hyväksytin kyselylomakkeet yksikön esimiehillä ja testasin kolmannen osatutkimuksen kyselyn ennen käyttöönottoa. Pyrin mittauksen tarkkuuteen ja virheettömyyteen mahdollisimman kattavalla otoskoolla lähettämällä kyselylomake koko kohderyhmälle.

5.7.3 Yhteenveto kehittämistehtävän luotettavuuden arvioinnista

Laadullista tutkimusta tulisi arvioida kokonaisuutena, jossa seuraavat tekijät muodostavat johdonmukaisen kokonaisuuden: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkijan omat sitoumukset, aineiston keruu- ja analyysimenetelmät, tutkimuksen tiedonantajat, tutkimuksen kesto,

tutkimuksen luotettavuus sekä tutkimusraportin sisältö ja laatu. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 140–141.)

Kehittämistehtävä muodostui loogisesta ja yhteensopivasta kokonaisuudesta erilaisine aineiston keruu- ja analysointimenetelmineen. Tutkimuksen kohde ja tarkoitus säilyivät koko kehittämistehtävän toteutuksen punaisena lankana. Osaprojektit ja vuosikello ohjasivat aikataulua ja tekemisiä ja niiden avulla kehittämistehtävä eteni suunnitelman mukaisesti. Kehittämistehtävässä oli riittävästi aikaa edetä kehittämissykleistä toiseen huolimatta nopeasta liikkeellelähdestä. Aikatauluhaasteita oli erityisesti laadullisen aineiston analyysin osalta ja siihen olisin halunnut käyttää enemmän aikaa. Minulla oli myös vaikeuksia ymmärtää, miten laadullinen sisällönanalyysi tulee tehdä ja menetelmät kirkastuivat vasta kehittämistehtävän loppuvaiheessa. Oma sitoumukseni tehtävään oli äärimmäisen vahva, koska aihe oli kiinnostanut minua jo useita vuosia ja siihen oli todellinen tarve. Tutkimuksen tiedonantajat eli kolme kohderyhmää antoi tietoa kehittämistehtävään eri näkökulmista. He antoivat tietoa osatutkimusten eri vaiheisiin ja vahvistivat tutkijan omia oletuksia. Tutkimusraportti on eheä kokonaisuus, jossa kuvataan osaprojektien ja osatutkimusten vaiheet kattavasti ja mahdollisimman laadukkaasti.

Tulosten luotettavuutta voidaan lisätä triangulaation avulla eli ilmiötä tutkitaan erilaisten aineistojen ja tiedonkeruumenetelmien avulla. Triangulaatiota perustellaan sillä, että yksittäisellä menetelmällä ei välttämättä saa riittävästä kuvaa tutkittavasta kohteesta. Usean menetelmän uskotaan korjaavan myös luotettavuusvirheitä. (Eskola & Suoranta 2000, 68; Ojasalo ym. 2014, 105.) Tuomi & Sarajärvi (2013, 142–143) eivät pidä triangulaatiota yksinkertaisena tai ongelmattomana laadullisen tutkimuksen arviointimenetelmänä. Triangulaation avulla tutkimukseen saadaan hankittua syvyyttä, mutta menetelmä ei varsinaisesti osoita tulosten paikkansapitävyyttä.

Koska kehittämistehtävään sisältyi sekä laadullisia että määrällisiä analyysimenetelmiä ja samaa ilmiötä kartoitettavia osatutkimuksia eri kohderyhmiltä, sain tutkittavista ilmiöistä erittäin kattavasti tietoa. Lisäksi minulla oli tutkijana aikaisempaa kokemusta kehittämistarpeista ja tehdyistä toimenpiteistä, mikä lisäsi osaltaan tutkimusten luotettavuutta triangulaation avulla. Tutkittavat eivät saaneet tietoa osatutkimusten tuloksista kehittämisen aikana, joten kehittämisen onnistumista on voitu arvioida aitona työelämän kehittämisenä. Tämä on myös osaltaan varmistanut, että luotettavuusvirheiden määrän voi arvioida oleen vähäinen. Olen myös kuvannut seikkaperäisesti tutkimusten toteutukset ja aineistojen analyysit, mikä lisää osaltaan tulosten luotettavuutta.

6 Osatutkimusten 1–4 tutkimustulosten tarkastelu

Käyn seuraavaksi läpi neljän osatutkimuksen tulokset muuten tutkimuskohtaisesti paitsi esittelen ensimmäisen ja toisen tutkimuksen tulokset yhdessä.

6.1 Ensimmäisen ja toisen osatutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käsittelen ensimmäisen ja toisen osatutkimuksen tutkimustuloksia, jotka perustuvat assistentti- ja käännöspalveluiden esimiesten ja assistenttien teema-haastatteluihin. Kuvaan tuloksissa ensin toisen osatutkimuksen analyysin tulokset, joihin vertailen ensimmäisen osatutkimuksen havaintoja.

Kolme ensimmäistä alalukua kuvaavat tuloksia, jotka liittyvät ensimmäiseen osaprojektiin. Neljännessä alaluvussa esiteltävät tulokset kytkeytyvät toiseen osaprojektiin ja siinä kuvataan suoritusarviointijärjestelmään liittyviä tutkimustuloksia. Viides alaluku esittelee aineistosta nousevia yksikön toimintaan liittyviä kehittämiskohteita.

6.1.1 Tavoiteasetantaan liittyvät havainnot SMART-mallia mukailleen

Assistenttien haastatteluissa SMART-mallin mukaisia tavoitteen ominaisuuksia mainittiin yhteensä 57 kappaletta. Eniten mainintoja eli 86,5 prosenttia kaikista mainituista ominaisuuksista tuli ensimmäisessä teemassa, jossa keskusteltiin hyvän tavoitteen tunnuspiirteistä. Lisäksi SMART-mallin mukaisia mainintoja tuli toisessa ja kolmannessa teemassa, joissa keskusteltiin edellisen vuoden tavoitteista sekä strategisista näkökulmista tavoitteissa. Taulukossa 11 on esitetty assistenttien haastatteluissa mainitsemat hyvän tavoitteen tunnuspiirteet SMART-mallin ominaisuuksien mukaan.

Taulukko 11. Hyvän tavoitteen ominaisuudet SMART-mallin mukaisella jaolla tehtävittäin

	Assistentti (n=18)		Johdon assistentti (n=8)		Kaikki (n=26)	
	Kpl	Prosenttia sarakkeesta	Kpl	Prosenttia sarakkeesta	Kpl	Prosenttia sarakkeesta
Spesific	14	37,8	4	20,0	18	31,6
Attainable	8	21,6	9	45,0	17	29,8
Measurable	9	24,3	3	15,0	12	21,1
Realistic	2	5,4	4	20,0	6	10,5
Time-sensible	4	10,8	0	0,0	4	7,0
Yhteensä	37	100 %	20	100 %	57	100 %

Assistentti-nimikkeellä työskentelevät (n=18) mainitsivat haastatteluissa useimmin hyvän tavoitteen ominaisuudeksi tarkkuuden, selkeyden ja mitattavuuden. Johdon assistentin tehtävissä työskennelleet (n=8) mainitsivat useimmin tavoitteen saavutettavuuden, minkä jälkeen mainittiin tarkkuutta, selkeyttä ja realistisuutta kuvaavia ominaisuuksia. Haastatteluissa henkilöiden vastauksiin vaikutti ryhmässä esiin nousseet painotukset. Aikasidonnaisuus nousi esiin erityisesti assistenttien kommentteissa.

Hyvän tavoitteen ominaisuuksista keskusteltiin niin kauan, että kukaan ei keksinyt enää uusia ominaisuuksia. Tarkkuutta (Specific) kuvaavia ominaisuuksia mainittiin 32 prosenttia kaikista maininnoista. Tarkkuudella tarkoitettiin muun muassa sitä, että sitä pitäisi pystyä itse seuraamaan ja että tavoite on sopivan haastava sekä tasapuolinen. Tavoitteessa tulisi olla sopivasti haastetta, ettei se ole vasemmalla kädellä hoidettavissa. Haastavuudella tarkoitettiin myös itsensä haastamista siten, että saa samalla oppia uutta ja kehittää itseään. Haasteellisuus tarkoittaa jotakin tavoittelemisen arvoista ja innostavaa tavoitetta. Havaintoni haastatteluissa oli, että osa assistenteista koki vuoden 2014 tavoitteet epäselviksi, koska toimenkuvat olivat erilaisia ja osalla oli aikasidonnaisia projekteja ja osalla ei.

Toiseksi eniten mainittiin saavutettavuus (Attainable), jonka osuus oli 30 prosenttia kaikista havainnoista. Jotta tavoitteen voi saavuttaa, täytyy tehdä jotain aikaisemmasta poikkeavaa, oppia uutta tai tehostaa toimintatapaansa. Havaintoni oli, että assistentit pitivät merkityksellisenä sitä, että he voivat vaikuttaa itse tavoitteeseen. Haastatteluissa ilmeni, että tämä ei ollut toteutunut vuoden 2014 tavoitteissa. Assistenttien mielestä saavutettava tavoite tulee johtaa omasta työstä. Saavuttavuuteen vaikuttaa tavoitteen merkityksellisyys, joka tuo mielekkyyttä sen eteen toimimiseen. Vastakohtana tälle nähtiin yleinen tavoite, joka ei sovi lainkaan omaan työhön. Johdon assistentti 5 (johdon assistenttipalvelut, tutkimus 2) kuvaili saavutettavuutta seuraavasti: "Jos sinne [tavoitteeksi] on laitettu kivoja mukavia asioita, mutta se ei ole oikeesti ... saavutettavissa, niin ei se sitten saavutu." Saavutettavuudella tarkoitettiin myös, että tavoite on tasapainossa henkilön osaamisen suhteen. Osaamiseen otti kantaa assistentti 26 (palvelualueiden assistenttipalvelut –tiimi, tutkimus 2) seuraavasti: "...ois syytä miettiä, mitä tietoa, taitoja ja tukea se ..assari ..tarvitsee, et onks ylipäättään mahdollista saavuttaa sellasta, Ei oo ihmisellä taitoja, niin ei voi silloin vaatii."

Kolmanneksi eniten assistenttien haastatteluissa mainittiin mitattavuus 21 prosentin osuudella. Haastatteluissa ilmeni, että tavoitteita ei oltu koettu kovin hyvin mitattaviksi edellisellä vuonna. Toisaalta nähtiin, että assistentin työhön on vaikea määritellä numeerisia ja mitattavia tavoitteita. Mitattavuudella tarkoitettiin selkeitä mittapuita, joiden mukaan assistentti tietää milloin tavoite on saavutettu, alitettu tai ylitetty. Hänen pitäisi myös pystyä seu-

raamaan ja arvioimaan mittaria. Arviointiperusteiden tulisi olla selkeitä, ja arvioinnin tulisi olla objektiivista. Koettiin, että osa arvioijista oli hyvin kriittisiä arvioinneissaan, kun vastaavasti toiset arvioijat olivat aina tyytyväisiä assistentin työhön. Nähtiin, että mittari ei voi olla yleispätevä kuten "suoriutuu hyvin työstä" tai että "homma sujuu". Joillakin oli tällaisia kokemuksia arvioinnista. Palautteesta oltiin sitä mieltä, että hyvin tehdystä työstä saa usein suullista palautetta, mutta palautteen mittaaminen nähtiin ongelmallisena. Numeerisia mittareita toivottiin, ja jopa kuukausiraportoinnin mahdollisuus nousi esiin. Toimintamallissa käytössä oleva palvelupyyntöjen käsittelymäärä on yksi numeerinen mittari, mutta se ei kuvaa riittäväällä tavalla sitä, miten tehokkaasti työ on tehty tai kauanko siihen on mennyt aikaa.

Realistinen tavoite johdetaan omasta työstä, siitä mitä assistentti aidosti tekee ja siksi tavoite ei voi olla kaikille samanlainen. Oma työ liitettiin haastatteluissa enemmän saavutettavuuteen kuin realistisuuteen. Olisi hyvä huomioida tasapuolisuus ja se, että tavoitetta voi muuttaa matkan varrella, mikäli ulkoiset tekijät vaikuttavat siihen. Epärealistinen tavoite ei kannusta tai motivoi päämäärään pääsemistä. Realistisuuden nähtiin olevan omaan tekemiseen ja oppimiseen liittyvää ja konkreettista.

Aikasidonnaisuudesta keskusteltiin vähiten, vaikka se oli mainittu alateemana jokaisessa ryhmässä. Kokemukseni mukaan tavoitekeskusteluissa assistentit kokivat hankalaksi esittää projektityyppisiä tai aikasidonnaisia tavoitteita itselleen, koska työ koostui lyhytkestoisista tehtäväkokonaisuuksista. Haastatteluissa todettiin kuitenkin, että tavoitteessa tulisi olla jotakin kehityskaarta, ja sitä pitäisi pystyä koko ajan itse seuraamaan. Assistentti 19 (Liiketoiminnan assistenttipalvelut, tutkimus 2) oli sitä mieltä, että tavoitteet tulisi olla "semmoset konkreettiset ja selkeet.., mitä voi itekin seurata. Nythän meillä oli mun mielestä tullutkin siihen mukaan verrattuna edellisvuoteen."

Esimiesten haastatteluissa nousi esille vastaavat hyvän tavoitteen tunnuspiirteet kuin assistenttienkin haastatteluissa. Tiimipäällikkö 1 (Assistentti- ja käännöspalvelut yksikkö, osatutkimus 1) näki, että henkilöstöä motivoisi paremmin, jos tavoitteita voisi asettaa esimerkiksi kvartaaleissa eikä vain vuositasolla. Tavoitteiden tulisi olla myös muutettavia, mikä toimisi paremmin arjen työkaluna sekä esimiehellä että työntekijällä. Tiimipäällikkö 2 (Assistentti- ja käännöspalvelut -yksikkö, osatutkimus 1) kommentoi tavoiteasetannan haasteeksi, että mitattavien tavoitteiden löytäminen oli haasteellista ja että tavoitteilla yritettiin kattaa liian montaa asiaa. Yhden tavoitteen sisällä saattoi olla kymmenen erilaista asiaa. Selkeä tavoite on napakka ja siitä ymmärtää, missä asiassa henkilö on onnistunut ja missä ei.

Esimies 1 (assistentti- ja käännöspalvelut, osatutkimus 1) piti tärkeänä sitä, että valitaan oikein tavoitteet ja mittarit. Hän kuvasi, että OPn kulttuuriin kuuluu se, että tavoitteista ja odotuksista työssä keskustellaan usein sekä se, että tavoitteita seurataan. Pää tavoitteet on mahdollista asettaa pitkälle tähtäimellä ja lisäksi on lyhyen ajan tavoitteita. Pitkän ajan tavoitteita olisi hyvä paloitella, jotta niitä voi seurata. Haasteena pitkän ajan tavoitteissa voi olla motivaation ylläpito.

6.1.2 Tavoiteasetantaan liittyvät havainnot työmotivaatiota ohjaavien ajureiden mukaan

Assistenttien haastatteluissa mainittiin yhteensä 67 tekijää, jotka liittyivät työmotivaatiota ohjaaviin ajureihin. Kaikki neljä ajuria, saavuttaminen, sitoutuminen, ymmärtäminen sekä puolustaminen esiintyivät viiden haastatteluteeman aikana. Taulukossa 12 on esitetty assistenttien haastatteluissa esiin nostamat ajurien mukaiset motivaatiotekijät, jotka vaikuttavat tavoitteiden taustalla.

Taulukko 12. Tavoitteiden taustalla vaikuttavat organisatoriset motivaatiotekijät neljän työmotivaatioon vaikuttavan ajurin mukaan.

Työmotivaatioon vaikuttava ajuri	Taso	Assistentti (n=18)		Johdon assistentti (n=8)		Kaikki (n=26)	
		Kpl	Prosenttia sarakkeesta	Kpl	Prosenttia sarakkeesta	Kpl	Prosenttia sarakkeesta
Saavuttaminen	Palkitsemisjärjestelmät	13	31,0 %	11	44,0 %	24	35,8 %
Ymmärtäminen	Yrityskulttuuri	15	35,7 %	6	24,0 %	21	31,3 %
Sitoutuminen	Työn muotoilu	10	23,8 %	7	28,0 %	17	25,4 %
Puolustaminen	Työsuoritus ja resurssien kohdentaminen	4	9,5 %	1	4,0 %	5	7,5 %
Yhteensä		42	100,0 %	25	100,0 %	67	100,0 %

Saavuttamiseen liittyvä ajuri koski palkitsemisjärjestelmiä, jotka oli rajattu kehittämistehtävän ulkopuolelle. Toisaalta palkitsemisjärjestelmiin liittyivät kuitenkin suorituksen arviointijärjestelmät ja palautteet. Assistenttien haastatteluissa nousi esille toiveet arvioinnin tasapuolisuudesta sekä arvioijan pätevydestä arvioida assistenttityötä tai nimenomaista assistenttia. Arvioinnin toivottiin olevan läpinäkyvää tai että assistenttikin olisi mukana arviointikeskustelussa. Arviointijärjestelmä nousi esille myös arviointiasteikon ongelmallisuuden vuoksi, joka ei ollut kaikille arvioijille selkeä. Tasavertaisuus tai tasapuolisuus tulisi siitä, että assistentti on tehnyt töitä kaikkien arvioijien kanssa. Arvioijan tulisi myös tietää ajoissa arvioinnin tarve ja varata sille työlle aikaa. Toimenkuvien tai työtehtäviin liittyvien

tavoitteiden erilaisuuden vuoksi nähtiin, että tasavertaisuutta ei ole mahdollista saavuttaa. Toisaalta nähtiin, että tavoitteet pitää nimenomaan johtaa assistentin omasta työstä tai että ne sopivat assistentin työhön. Tavoitteisiin pitää pystyä itse vaikuttamaan. Tasapuolisuutta toisi myös tavoitteiden muutettavuus, mikäli ulkoiset tekijät muuttuvat. Tämä vaatii sekä esimiehen että työntekijän aktiivisuutta. Palautteisiin toivottiin enemmän läpinäkyvyyttä sekä julkisempaa tietoa palvelututkimuksista, jos joku on saanut henkilökohtaista kiitosta.

Palkitsemiseen liittyen kommentoi esimies 1 (assistentti- ja käännöspalvelut, osatutkimus 1), että on tärkeää löytää normaalin tekemisestä normaalin ylittävä tekeminen. Yhtenä keinona on tavoitekeskustelu, jossa luodaan yhteinen näkemys. Toisaalta on hyvä tiedostaa, että aina on työntekijöitä, joille riittää se, että käy töissä ja sitten osa tekee aina "satakymmenen". On hyvä muodostaa yhdessä käsitys siitä, millaisella toiminnalla tavoite ylitetään.

Sitoutumiseen liittyvä ajuri koski yrityskulttuuria. Se kytkeytyi haastatteluissa organisaatioon kuulumiseen ja pelisääntöihin, tiimityöhön, yhteisiin eli tiimitavoitteisiin sitoutumiseen, keskinäiseen yhteistyöhön ja parhaiden käytäntöjen jakamiseen. Haastatteluissa nousi esille tavoitteen kytkös päivittäiseen työhön ja sitoutuminen asiakkaaseen. Vaikka assistentti teki töitä tiimissä, oli tärkeää motivaation kannalta tuntee olevansa osa myös asiakasorganisaatiota, minne tekee töitä. Tämä koettiin vahvemmasi kuin assistenttitiimiin kuulumisen tai yhteisiin tiimitavoitteisiin sitoutumisen. Tiimitavoitteita ei koettu henkilökohtaisiksi, vaan ne olivat yleisiä, annettuja tavoitteita. Toisaalta tiimitavoitteita myös kannatettiin sekä esitettiin, että olisi kaikille sopiva yksi kokonaistavoite. Ristiriitaa herätti se, miten paljon pitää tuntee asiakasorganisaation asiantuntijoiden työtehtäviä tai osallistua johtoryhmän kokoussihteerinä keskusteluihin. "Onko se enää assistenttityötä" kysyi johdon assistentti 29 (palvelualueiden assistenttipalvelut, tutkimus 2). Tavoitteissa nähtiin tärkeänä asiana yrityksen arvojen mukainen toiminta, yhdessä tekeminen ja yhteistoiminta.

Kaikkien kolmen esimiehen haastatteluissa korostui tavoitteiden kytkeminen assistenttipalveluiden toimintamalliin. Esimies 2 (assistentti- ja käännöspalvelut, osatutkimus 1) näki toimintamalliin liittyvän tavoitteen osalta, että sen tulee olla konkreettista tekemistä ja että työntekijä voi itse vaikuttaa suoritukseensa. Tällöin työntekijät innostuvat viemään toimintamallia eteenpäin. Kovin ylätasoinen tavoite ei sitten motivoi samalla tavalla. Myös liiketoiminnan haluttomuus noudattaa toimintamallia on voinut vaikuttaa assistentin innokkuuteen viedä mallia eteenpäin.

Oppimisen tai ymmärtämisen ajuri koski työn muotoilua. Assistenttien haastatteluissa nousi esiin muun muassa työnkuvien erilaisuus, työn sisältö, tehtävien haasteellisuus ja roolien selkeys, osaaminen ja kyvyt sekä asenne työhön. Työn muotoiluun vaikuttaa perustyön ja tavoitteiden vaativuuden määrittely. Hankaluutena nähtiin erilainen osaamistaso, sillä joku voi kokea tehtävän hyvin vaativaksi ja joku toinen taas ei. Osa assistenteista koki, että tavoite tulisi asettaa osaamisen mukaan. Toiset taas näkivät, että haastavan tavoiteasetannan avulla on mahdollista oppia jotakin uutta ja oppia tekemään asioita aikaisemmasta poikkeavalla tavalla. Oppimisen avulla voisi myös nousta tehtävässä seuraavalle tasolle, esimerkiksi ensin perehtyä ja sitten hoitaa työ itsenäisesti, mikä koettiin motivaatiota kohottavana asiana. Osaamista tulisi myös jakaa työyhteisössä muille, esimerkiksi kursseilla saatua tietoa. Tavoitteisiin sitoutumiseen vaikutti myös työmäärä, joiden ei koettu olevan tasaisesti jaettu. Palautteen nähtiin olevan myös tärkeä oppimisen työväline, se on ainut keino kehittää omaa työtään. Tärkeäksi nähtiin myös asenne työhön ja että tavoitteessa tulisi olla jotakin tavoittelemisen arvoista ja innostavaa.

Myös esimiehet pitivät osaamista tärkeänä. Yksikössä oli käytetty työkaluna osaamiskartoitusta, joka ohjaa esimiestyötä ja antaa tietoa työntekijöiden halukkuudesta ja suuntautumisesta. Ketään ei voi kuitenkaan pakottaa väkisin kehittämään itseään, mutta toisaalta jokin tietty osaamistaso on pakko olla kaikilla, kuten Office-ohjelmien osaamisessa. Digitaalisuuden ja some-maailmaan liittyen assistenttien tulisi olla mukana "aallon harjalla", kuten esimies 2 (assistentti- ja käännöspalvelut, osatutkimus 1) totesi.

Puolustamisen ajuri liittyi suorituksen johtamiseen ja resurssien oikeanlaiseen kohdentamiseen. Assistenttien haastatteluissa nähtiin tavoitteiden olevan päivittäistä työtä, joita parannetaan. Tavoitteena voisi olla toimintatapojen tehostaminen tai asiaa eteenpäin vievä muutos. Ristiriitana nähtiin se, kun assistentti työskentelee liiketoiminnassa ja kehittää siellä asioita, niin kukaan ei niistä tiedä tai ne eivät vaikuta mihinkään assistenttipalveluissa.

Kokemattomamman esimiehen on vaikeampi asettaa tavoitteita ja vasta tuloskeskustelussa näkee, onko tavoite onnistunut. Esimies 3 (assistentti- ja käännöspalvelut, osatutkimus 1) kuvasi kokemustaan ensimmäisten keskustelujen jälkeen, että tavoite ei toiminutkaan hyvin, kun keskustelua oli vaikea käydä. Sitten sitä oli mahdollista korjata ja vielä löytyi kehitettävää. Kokemus kuitenkin kasvoi jokaisella kierroksella.

6.1.3 Tavoiteasetantaan ja suorituksen arviointiin vaikuttavat motivaatiotekijät korkean suorituskyvyn syklissä

Assistenttien haastatteluissa vahvistuivat Locken ja Lathamien (1990, 2002) korkean suorituskyvyn syklin periaatteet ja toisaalta malli osoitti myös joitakin haastatteluissa esiin nousseita ongelmakohtia suorituksen johtamisessa tavoiteasetannan tai työsuorituksen arvioinnin osalta. Ne vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja osin tuottavuuteen.

SMART-mallin mukaiset periaatteet olivat selkeät sekä esimiehille että assistenteille. Ne oli linjattu OPn kehityskeskusteluohjeissa, joihin jokainen esimies ja työntekijä veloitettiin perehtymään ennen keskustelua. SMART-malli näkyi myös hyvin pitkälle sekä suorituskykyä edistävissä tekijöissä että vaikuttavissa mekanismeissa. Edistävissä tekijöissä tavoitteeseen sitoutuminen nähtiin hankalana, koska tavoite tuli annettuna tai epäselvät roolit tai liian suuri työmäärä esti sitoutumisen. Tavoitteen saavutettavuus oli tärkeää sekä assistentti-nimikkeellä että johdon assistenttinimikkeellä työskenteleville. Saavutettavuus merkitsi tavoitteiden johtamista omasta työstä. Sekä assistentit että esimiehet arvostivat palautetta, jota pyrittiin hankkimaan usealla tavalla asiakasorganisaatioista. Assistentit hakivat palautetta myös omatoimisesti. Assistenteille ei ollut selkeää, mitä tähän liittyvä itsearviointi tarkoittaa. Tavoitteiden haastavuutta pidettiin keinona oppia uutta ja toisaalta koettiin, että tavoitteet tulisi määritellä osaamisen mukaan.

Tavoitteisiin vaikuttavat mekanismit jäivät vähemmälle huomiolle haastatteluissa. Ponnistelut kohdistuivat enemmän asiakasorganisaation suuntaan, kuten henkilökohtaisessa palvelun laadussa. Havaintoni oli, että assistenttipalvelujen toimintamallin mukaisia tavoitteita ei nähty henkilökohtaisina, vaan ne olivat annettuja eikä sitoutuminen niihin ollut yhtä vahvaa kuin liiketoiminnan tavoitteisiin.

Lawrence & Nohrian (2002) neljä työmotivaation ajuria antoivat selityksen, miksi korkean suorituskyvyn sykli ei kaikilta osin toteudu assistenttipalveluissa. Puolustamisen tarpeet liittyivät työsuoritukseen ja resurssien oikeaan kohdentamiseen eli selkeisiin tavoitteisiin ja läpinäkyviin prosesseihin kuten koko suorituksen johtamisen prosessiin assistentti- ja käännöspalveluissa. Täältä löytyi kehityskohteita, joita oli tarpeen jatkotutkia kehittämistehtävän seuraavissa vaiheissa. Havaintoni oli myös, että "tehdä parhaansa" -asenne koettiin assistentin huippusuoritukseksi, eikä heillä ollut selkeää näkemystä, mistä todellinen huippusuoritus syntyy.

Saavuttamisen tarpeet kytkeytyivät suorituksen johtamiseen palkitsemisjärjestelmien kautta. Tähän liittyen assistentit kokivat, että arviointijärjestelmien tulee olla tasapuoliset ja

oikeudenmukaiset. Epäselvyydet arvioinneissa koettiin epämotivoivana. Palaute- ja arviointijärjestelmissä oli edelleen kehitettävää. Halukkuus sitoutua uusiin haasteisiin kytkeytyy sitoutumisen tarpeeseen. Siihen puolestaan liittyi yhteenkuuluvuuden tunteet ja toisaalta ristiriidan tunteet siitä, mihin organisaatioon assistentti koki kuuluvansa. Tämä vaikutti epämotivoivasti yksikön tavoitteisiin sitoutumiseen, koska liiketoiminnan tavoitteet koettiin läheisemmiksi kuin assistenttipalveluihin kohdistuvat. Toimintamalliin liittyen tavoiteasetantaan koettiin liittyvän myös yhteiset pelisäännöt. Tarve oppia ja ymmärtää korostui assistenttien haastatteluissa monin tavoin. Kyseessä oli työn sisältö ja tehtävien ja roolien selkeys ja tavoitteiden muunneltavuus olosuhteiden muutosten mukaan. Tavoiteasetannan koettiin olevan vaikeaa johtuen tehtävien erilaisuudesta. Osaaminen nähtiin mm. mahdollisuutena kasvaa tehtävissä seuraavalle tasolle.

6.1.4 Suoritusarviointijärjestelmään liittyvät havainnot

Assistenttien mielipidettä suoritusarviointikyselyistä ei oltu kysytty aikaisemmin, vaan ne tehtiin täysin esimiestyönä. Lomaketta ei jaettu etukäteen tiedoksi assistenteille, mutta heille kerrottiin, milloin kysely lähtee. Tulokset käytiin kunkin kanssa läpi tuloskeskustelussa, mutta lomakkeita ei annettu assistentille henkilökohtaisesti. Haastatteluissa tuli esille assistenttien tietämättömyys suoritusarviointikyselyn sisällöstä, kenelle kyselyt lähetettiin ja mitä kyselyissä oli vastattu. Taulukossa 13 on esitetty selvät maininnat tai havainnot, joita on tullut haastatteluissa määrällisesti eniten esille arviointiin liittyen.

Taulukko 13. Suoritusarviointijärjestelmään liittyvien havaintojen määrä

Mainintoja, kpl	Tehtävä		
	Assistentti (n=18)	Johdon assistentti (n=8)	Kaikki
Arviointi oli epäselvää henkilölle	4	0	4
Vain ne henkilöt arvioivat, kenelle assistentti työskentelee	3	2	5
Arvioinnin sekä asteikon tulee olla selkeä	4	2	6

Neljä assistenttia koki arvioinnin epäselväksi siltä osin, että arviointikysymyksiä tai arviointituloksia ei tiedetty. Nähtiin, että on vaikea vaikuttaa arviointikyselyssä mainittuihin asioihin konkreettisesti, kun ei ole nähnyt koko kyselylomaketta. Kolme assistenttia korostivat sitä, että arviointia voivat tehdä pelkästään ne henkilöt, joille assistentti tekee töitä. Ääripäässä assistenttipalvelujen tiimipäällikön tehtäviin ei koettu kuuluvan lainkaan arviointia, vaan arvioinnin olisi pitänyt tulla kokonaan asiakasesimiehiltä. Arvioinnin sekä arviointiasasteikon tulisi olla selkeä. Assistentit olivat saaneet tästä palautetta myös asiakasesimiehiltään, ja siksi asia nousi esille keskusteluissa.

Tämä oli tärkeä havainto, koska osallistujat ilmensivät ryhmäkeskusteluissa elekielellä, kuten nyökyttelemällä, olevansa samaa mieltä. Nämä luvut eivät siten vastaa tilanteen antamaa mielikuvaa. Keskustelujen ilmapiiri oli aiheen kohdalla jopa hieman negatiivinen, ja toimintatavat vaativat assistenttien mielestä selkeyttämistä yksikön sisällä. Myös omat kokemukseni esimiehenä tukivat havaintoja siitä, että arviointikyselyn sisällöstä kaivattiin tarkempaa tietoa.

Assistenttitiimien päälliköt kokivat suoritusarviointikyselylomakkeen tärkeäksi työkaluksi ja järjestelmän jotakuinkin toimivaksi. Lomakkeen kopiointi assistentille nähtiin ongelmallisena, mikäli arvioijan lupaa ei oltu kysytty erikseen. Esimiehetkään eivät saaneet itse muita arvioita kuin keskiarvon henkilöstökyselyissä. Esimiehet olivat käyttäneet paljon aikaa arviointiin, suoritusarviointikyselyn lisäksi palautteita kysyttiin henkilökohtaisissa tapaamisissa ja arjen kohtaamisissa. Kyselylomakkeen arviointiasteikon toimivuus askarrutti, sillä oli vaikea asettaa tavoitteita sopivalle tasolle siten, että jokainen vastaaja ymmärtäisi asteikon samalla tavalla. Tai jos arvioija antoi maksimi-arviot eli tavoite ylitetty poikkeuksellisen paljon ja perusteluna "ei mitään valittamista", oli tiimipäällikön tehtävä skaalata arviota suhteessa muihin työntekijöihin. Assistentin näkökulmasta lomakkeen läpikäynti auttaisi ymmärtämään, mikä on hyvä työsuoritus ja mikä vaatii kehitettävää. Lomake olisi hyvä käydä läpi jo tavoitekeskustelussa, koska siinä kuvataan, mitä asioita tullaan arvioimaan. Sekä esimiehet että assistentit ajattelivat samansuuntaisesti, että kirjallisia kyselyitä ei voi tehdä asiakkaille liian usein, maksimiksi nähtiin 2 kertaa vuodessa. Toisaalta hyvänä käytäntönä nähtiin tarkistuskeskustelut arvioijan kanssa.

Esimiehet kokivat hieman haasteellisena sen, että osalla assistenteista oli useampi arvioija ja toisilla vain yksi. Tutkimushaastattelussa keskusteltiin, olisiko 360-tyyppinen arviointitapa sopiva, mutta ainoastaan kaksi assistenttia koki sen innostavana ja että palaute tulisi kysyä sellaiselta, joka tuntee assistentin työn.

Assistentit kokivat itsearviointin hankalana, erityisesti koska vertailupohja puuttuu. Palautetta kysyttiin kuitenkin arjessa omatoimisesti asiakkailta, osalle se oli luontevaa, joillekin ei ollut tullut sellainen mahdollisuus edes mieleen.

Pystyykö kehittää itseään, jos sä itse annat itselleen arvosanan. Se on ihan eri asia, jos siitä joku toinen sanoo sen palautteen. (Assistentti 9, johdon assistenttipalvelut, osatutkimus 2)

Kolmikantakeskustelu nousi esille assistenttien online-sekaryhmässä, jossa asia sai koko ryhmältä kannatusta sekä myöhemmissä ryhmissä, joissa nostin asian keskusteluun.

6.1.5 Yksikön toimintaan liittyvät kehittämiskohteet

Toisessa osatutkimuksessa kehityskohteet kohdistuivat suurimmaksi osaksi suorituksen johtamisen kokonaisprosessiin, joka monelle oli tuttu liiketoiminnasta ja koettiin, että assistentti- ja käännöspalveluissa ei toimita samalla tavalla. Puutteita nähtiin strategian käsittelyssä tai näkyvyydessä tavoitteissa, vuosisuunnitteluprosessissa ja muutoksen johtamisessa. Toisaalta ymmärrettiin, että joka vuosi on tapahtunut suuria muutoksia sekä asiakasorganisaatioissa että omassa yksikössä eikä asioihin ole aina voitu vaikuttaa.

Esimies 1 (assistentti- ja käännöspalvelut, osatutkimus 1) näki kehityskohteena yksikön yhtenäisyyden ja että yksikön yhteinen tavoite ei ole kovin selkeä.

Joka suusta tulee ... se, että ...sitä yksikköä ei niin vahvasti ole, on varmasti vahvat ja hyvät ja toimivat ryhmät. Ja ... yksikön tarkoitus ja tavoite osaksi puuttuu.

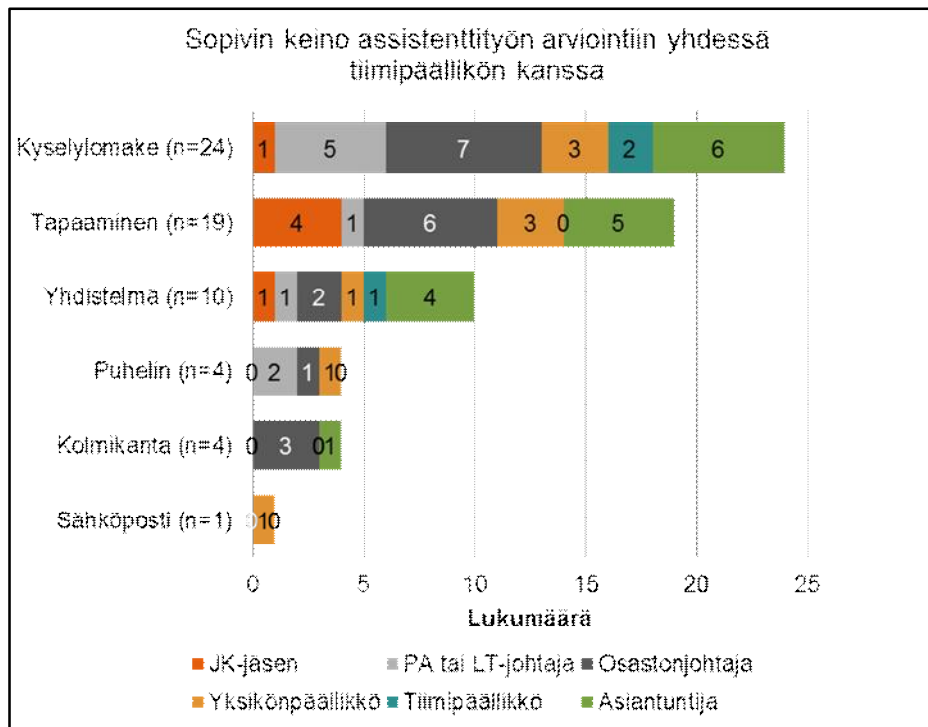
6.2 Kolmannen osatutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esittelen kolmannen osatutkimuksen tuloksia, jotka kuvaavat suoritusarvioinnin kehittämisen lähtötilannetta. Esittelen tulokset tutkimuksen mukaisessa järjestyksessä eli suoritusarvioinnin tapa, assistenttien suoritusarviointikyselylomakkeen toimivuus sekä liiketoiminta- tai toimintokohtaiset tavoitteet.

6.2.1 Suoritusarvioinnin tapa

Assistenttityön arviointia piti helppona 43 henkilöä eli 68,3 prosenttia kaikista vastanneista. Vastakkaista mieltä oli 20 henkilöä eli 31,7 prosenttia kaikista vastanneista. Heistä 5 henkilöä oli sitä mieltä, että kyselylomake ei sovi lainkaan arviointiin ja 10 henkilöllä oli arviointikokemusta alle 10 vuotta. 5 asiantuntijaa piti arviointia vaikeana ja ymmärrettävästi heidän oli vaikea arvioida assistentin työtä kokonaisuudessaan, koska tälle kohderyhmälle ei tarjottu assistenttipalvelua henkilökohtaisesti vaan ainoastaan erityistehtävinä tai projektityyppisesti. Ainoastaan johtokunnan jäsenten mielestä arviointi oli helppoa, mitä voi selittää se, että heidän palvelussaan ei ollut tapahtunut suurta muutosta kolmen vuoden aikana ja heillä oli arviointikokemusta runsaasti eli keskimäärin 20,7 vuotta.

91,5 prosenttia vastaajista eli 54 henkilöä oli sitä mieltä, että kirjallinen kyselylomake sopii assistenttityön arviointiin. 5 henkilöä liiketoiminnoista halusi mieluummin antaa arvion henkilökohtaisesti ja 1 henkilö toiminnoista vastasi, että lomake toimii, mutta ei ehdi vastata kyselyihin. Kuviossa 14 on esitetty sopivin keino assistenttityön arviointiin henkilön tehtävän mukaisella jakautumisella.



Kuvio 14. Sopivin keino assistenttityön arviointiin tiimipäällikön kanssa

Kyselylomaketta ja tapaamista pidettiin ensisijaisesti parhaimpana tapana arvioida assistenttityötä yhdessä tiimipäällikön kanssa. Johtokunnan jäsenten mielestä sopivat keinot olivat tapaaminen, kyselylomake tai eri keinojen yhdistelmä. Palvelualue- tai liiketoiminta-johtajien mielestä kyselylomake tai puhelin olivat ensisijaisesti suosituimmat. Osastonjohtajat kannattivat kyselylomaketta ja tapaamista ykkösvaihtoehtona, muutama piti myös kolmikantakeskustelua parhaana tapana. Vähiten kannatusta sai sähköposti.

Assistenttien teemahaastatteluissa helmikuussa 2015 ilmeni, että kolmikantakeskustelu sopisi heidän mielestään arviointiin. Kolmikantakeskustelulla tarkoitetaan tapaamista, johon osallistuu assistenttiyksikön tiimipäällikkö, arvioija sekä assistentti. Kolmikantakeskustelun arviointikeinona oli ainoastaan 4 vastaajaa nostanut 1.sijalle. Toisaalta se oli saanut toisen sijan 10 vastaajalta ja kolmannen sijan 8 vastaajalta, joita olivat erityisesti osastonjohtajat, asiantuntijat ja johtokunnan jäsenet. Johto piti kolmikantakeskustelua siten mahdollisena keinona, ensisijaisesti suosituimmat olivat kuitenkin kyselylomake ja tapaaminen tiimipäällikön kanssa.

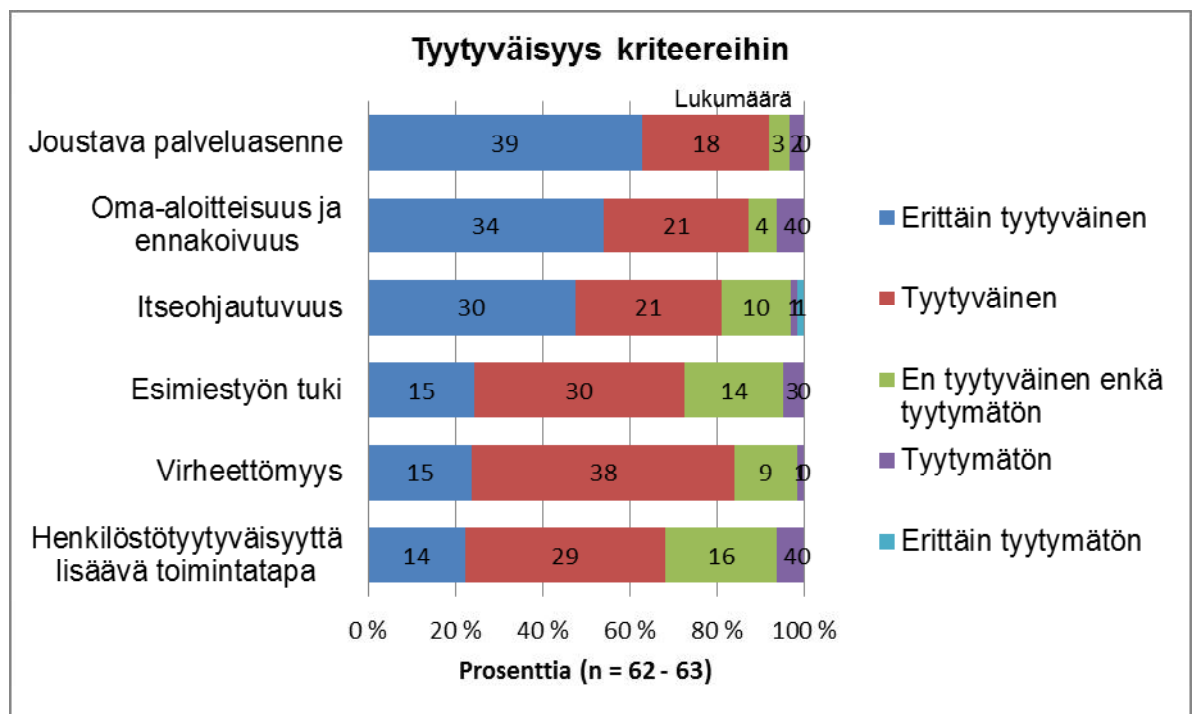
Tutkimuskyselyn tuloksista ilmeni, että naiset kannattivat enemmän kyselylomaketta (n=11) kuin tapaamista (n=5). Miehet pitivät kyselylomaketta (n=13) ja tapaamista (n=14) yhtä hyvinä vaihtoehtoja. Toiminnoittain tarkasteltuna kyselylomake sopi yhtä hyvin toimintoihin (n=12) ja liiketoimintoihin (n=12). Tapaamista kannattivat enemmän liiketoiminnon (n=12) kuin toimintojen (n=8) vastaajat. Työkokemuksen perusteella 21 – 30 vuotta

työskennelleet pitivät kyselylomaketta (n=13) ja tapaamista (n=11) sopivimpina keinoina. Arviointikokemuksen mukaan kyselylomake oli sopivin keino 1–10 vuotta (n=14) sekä 11–20 vuotta (n=8) arviointityötä tehneiden mielestä. Sen sijaan 21–30 vuotta arviointityötä tehneet pitivät tapaamista (n=8) parempana vaihtoehtona kuin kyselylomaketta (n=2)

Arvioinnin tiheys jakautui tasaisesti kaikkien vastaajien kesken: kerran vuodessa halusi arvioida 29 henkilöä ja kaksi kertaa vuodessa 30 henkilöä. Ainoastaan neljä vastaajaa olisi halunnut arvioida useammin.

6.2.2 Kyselylomakkeen toimivuus

Kuviossa 15 esitetään kaikkien vastaajien (n=62–63) tyytyväisyys valmiiksi annettuihin kriteereihin, joilla arvioidaan assistentin asiakaspalvelua ja palveluasennetta.



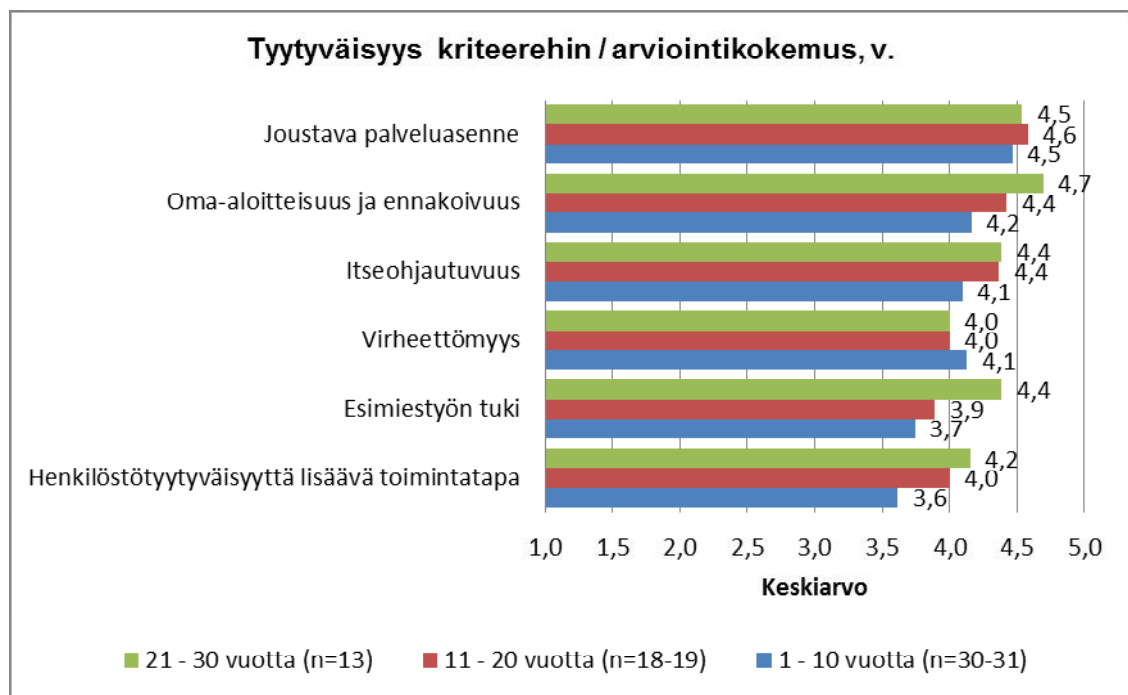
Kuvio 15. Kaikkien vastaajien tyytyväisyys kriteereihin, joilla arvioidaan assistentin asiakaspalvelua ja palvelun laatua

Kaikista vastaajista 39 henkilöä oli erittäin tyytyväinen joustava palveluasenne -kriteeriin, 34 henkilöä oma-aloitteisuus ja ennakoivuus -kriteeriin ja 30 henkilöä itseohjautuvuus -kriteeriin. Tarkasteltaessa erittäin tyytyväisiä ja tyytyväisiä yhdessä yli 80 prosenttia kaikista vastaajista oli tyytyväisiä joustava palveluasenne, oma-aloitteisuus ja ennakoivuus, virheettömyys sekä itseohjautuvuus -kriteereihin. Esimiestyön tukeen oli tyytyväisiä 72,6 prosenttia ja henkilöstötyytyväisyyttä lisäävään toimintatapaan 68,3 prosenttia kaikista vastaajista. Vastaajien mielipiteet vahvistavat lomakkeen olevan toimiva näiden kysymys-

ten osalta eikä mikään kriteeri ollut selkeästi tyytymättömyyttä herättävä.

Vastaajien tehtävän mukainen tarkastelu antaa assistentti- ja käännöspalveluille olennaista tietoa. Liitteessä 14 on esitetty arviointikriteereiden jakauma tehtävän mukaisella ristiintaulukoinnilla. Johtokunnan jäsenet (n=6) olivat tyytyväisiä kaikkiin kriteereihin, vain yksi heistä oli tyytymätön itseohjautuvuus -kriteeriin. Palvelualueen tai toimintoalueen johtajista (n=9) yksittäiset vastaajat olivat tyytymättömiä virheettömyyteen, joustavaan palveluasenteeseen ja esimiestyön tukeen. Osastonjohtajat (n=20) arvostivat erityisesti joustavaa palveluasennetta, oma-aloitteisuutta ja itseohjautuvuutta ja heistä joku yksittäinen henkilö oli tyytymätön oma-aloitteisuuteen ja esimiestyön tukeen.

Kuviossa 16 esitetään arviointikokemuksen perusteella jaoteltuna tyytyväisyys kriteereihin, joilla arvioidaan assistentin asiakaspalvelua ja palvelun laatua.

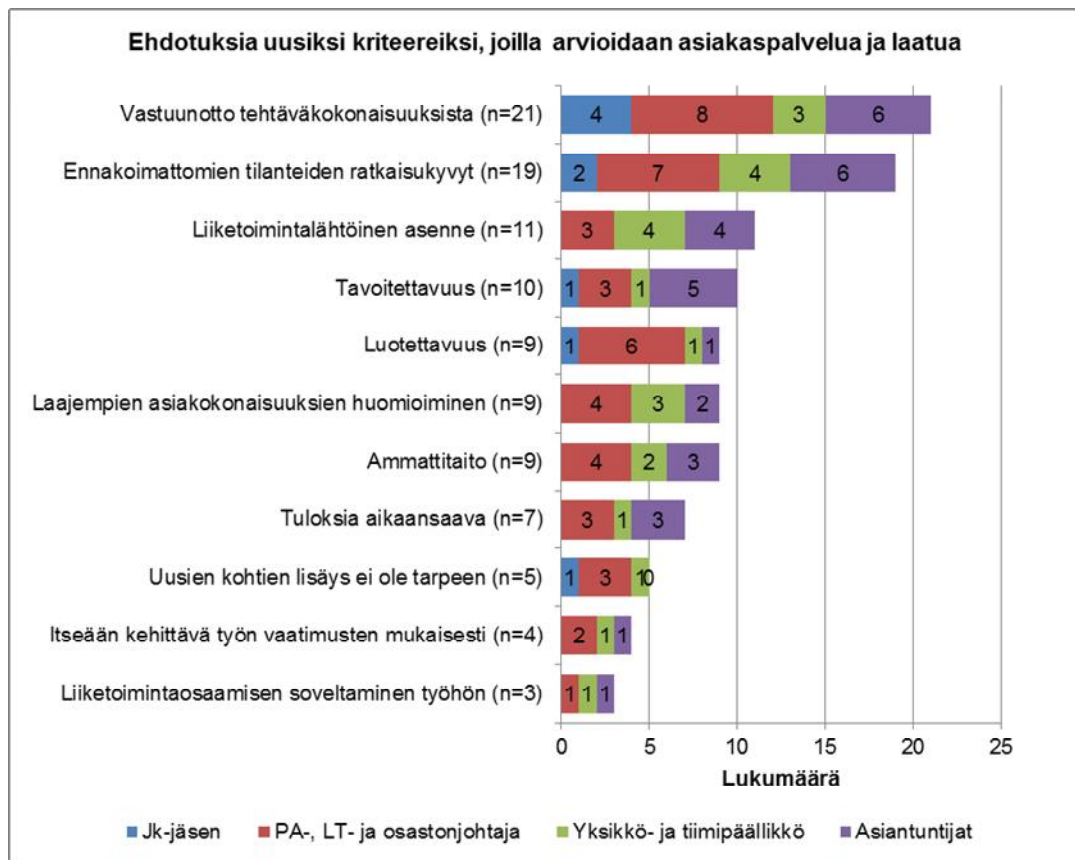


Kuvio 16. Tyytyväisyys arviointikokemuksen pituuden perusteella kriteereihin, joilla arvioidaan assistentin asiakaspalvelua ja palvelun laatua

Henkilöt, joilla oli arviointikokemusta 1–10 vuotta (n=30–31) eli lähes puolet kaikista vastaajista, olivat keskiarvon perusteella vähemmän tyytyväisiä esimiestyön tukeen (3,7) ja henkilöstötyytyväisyyttä lisäävään toimintatapaan (3,6) verrattuna muihin kriteereihin, jotka vaihtelivat 4,1–4,5 välillä.

Asiakaspalvelu ja laatu -kysymyksessä olleeseen "jokin muu, mikä" vaihtoehdon perusteella annettuihin uusiin vaihtoehtoihin jakautuivat vastaukset kuvion 17 mukaisesti. Vaiht-

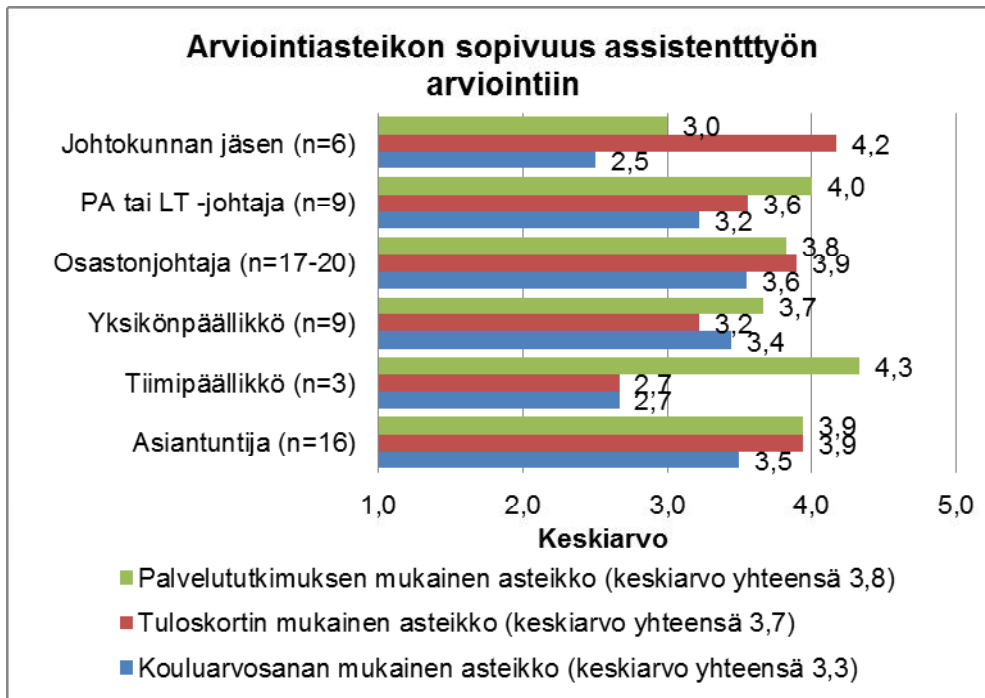
toehtoja oli mahdollista valita enintään kaksi kappaletta. Kuviossa on esitetty vastausten jakauma tehtävän mukaan siten tiivistettynä, että palvelualue- ja liiketoimintajohtajat (PA- ja LT) sekä osastonjohtajat on yhdistetty samoin kuin yksikönpäälliköt ja tiimipäälliköt.



Kuvio 17. Ehdotukset uusiksi kriteereiksi, joilla arvioidaan asiakaspalvelua ja laatua

Vaihtoehdot saivat yhteensä 107 ääntä. Vastauksista ilmenee, että 45 prosenttia kaikista annetuista äänistä saivat kaksi vaihtoehtoa eli vastuunotto tehtäväkokonaisuuksista (n=21) ja ennakoimattomien tilanteiden ratkaisukyvyt (n=21). Niitä ehdottivat kaikkien tehtäväryhmien edustajat. Kolmanneksi kriteeriksi äänestettiin luotettavuus 9 prosentin osuudella (n=9). Johtajat arvostivat näiden kahden kriteerin lisäksi luotettavuutta yhteensä 7 äänellä. Asiantuntijoiden ehdotukset jakautuvat usealle vaihtoehdolle. Tuloksien aikaansaamista arvostivat erityisesti liiketoimintojen vastaajat (n=6).

Assistenttien työsuoritusarvioinnissa käytettävää asteikkoa käsittelevään kysymykseen jakautuivat vastaukset tehtävän mukaisella tarkastelulla kuvion 18 mukaisesti.

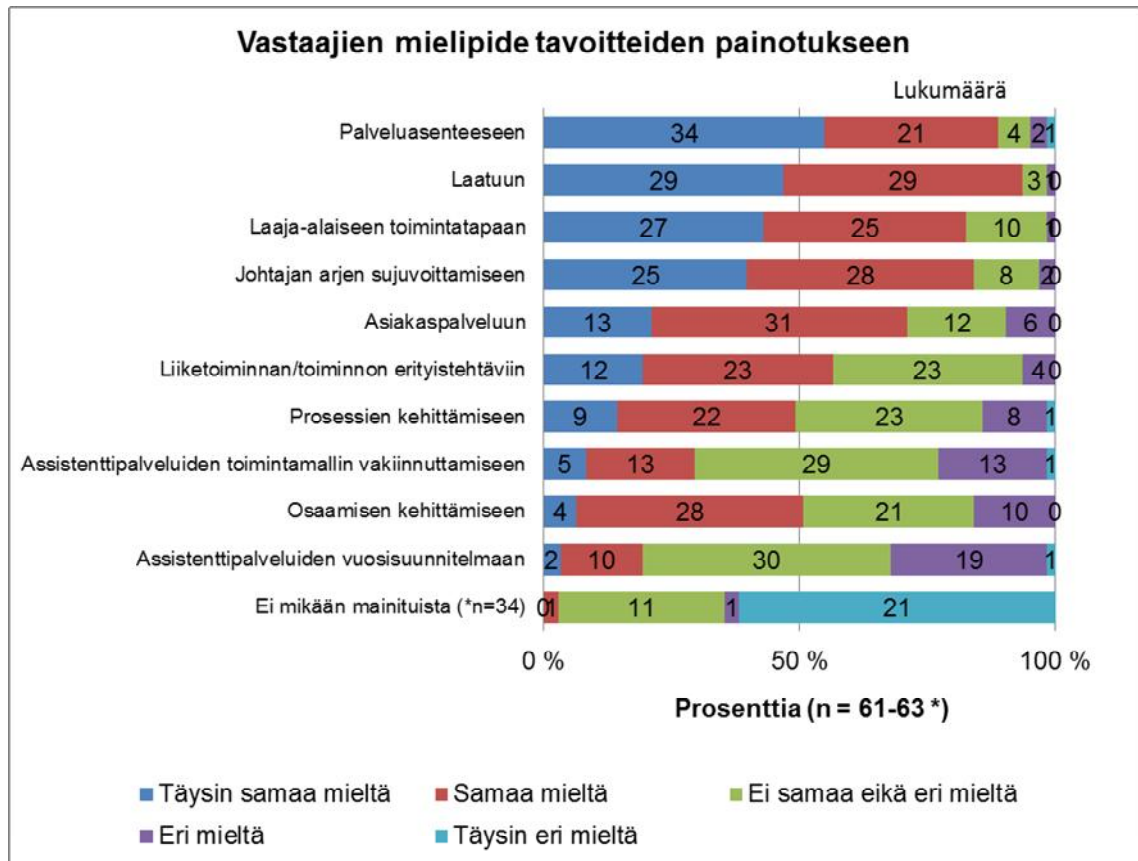


Kuvio 18. Vastaajien mielipide siihen, että palvelututkimuksen, tuloskortin mukainen tai kouluarvosanan mukainen asteikko sopii assistenttityön arviointiin

Vastausten perusteella oli vaikea tehdä eroa palvelututkimuksen tai tuloskortin mukaiselle asteikolle. Molemmat tavat olivat olleet pitkään käytössä, toinen tuloskortin arviointiasteikossa ja toinen erilaisten tutkimuskyselyiden asteikkona. 41 vastaajaa oli joko samaa tai täysin samaa mieltä, että palvelututkimuksen asteikko sopii arviointiin. Vastaavasti 42 vastaajaa piti tuloskortin asteikkoa parempana. Mielipiteiden keskiarvojen perusteella palvelututkimuksen asteikko sai keskiarvoksi 3,8 ja tuloskortin asteikko 3,7. Kouluarvosana-asteikko sai vähintään kannatusta keskiarvon ollessa 3,3. Vastaajien tehtävän mukaisella tarkastelulla johtokunnan jäsenet (n=6) pitivät tuloskortin asteikkoa sopivimpana keskiarvon ollessa 4,2 kuin palvelututkimuksen asteikkoa, jonka keskiarvo oli 3,0. Palvelualueen tai liiketoiminta-alueen johtajat (n=9) pitivät sen sijaan palvelututkimuksen asteikkoa sopivimpana keskiarvon ollessa 4,0 ja tuloskortin asteikon keskiarvon ollessa 3,6. Johtokunnan jäsenien vastauksien taustalla voi olla se, että he tunsivat muita vastaajia paremmin lyhyen ajan palkitsemisjärjestelmän perusteet ja tuloskortin asteikko oli heille tuttu.

6.2.3 Liiketoiminta tai toimintokohtaiset tavoitteet

Kuviossa 19 on esitetty vastaajien mielipide väittämiin, joissa assistentin tavoitteiden tulisi painottua heidän mielestään seuraaviin asioihin: asiakaspalveluun, assistenttipalveluiden toimintamallin vakiinnuttamiseen, assistenttipalveluiden vuosisuunnitelmaan, johtajan arjen sujuvoittamiseen, laaja-alaiseen toimintatapaan, laatuun, liiketoiminnan/toiminnon erityistehtäviin, osaamisen kehittämiseen, palveluasenteeseen tai prosessien kehittämiseen.

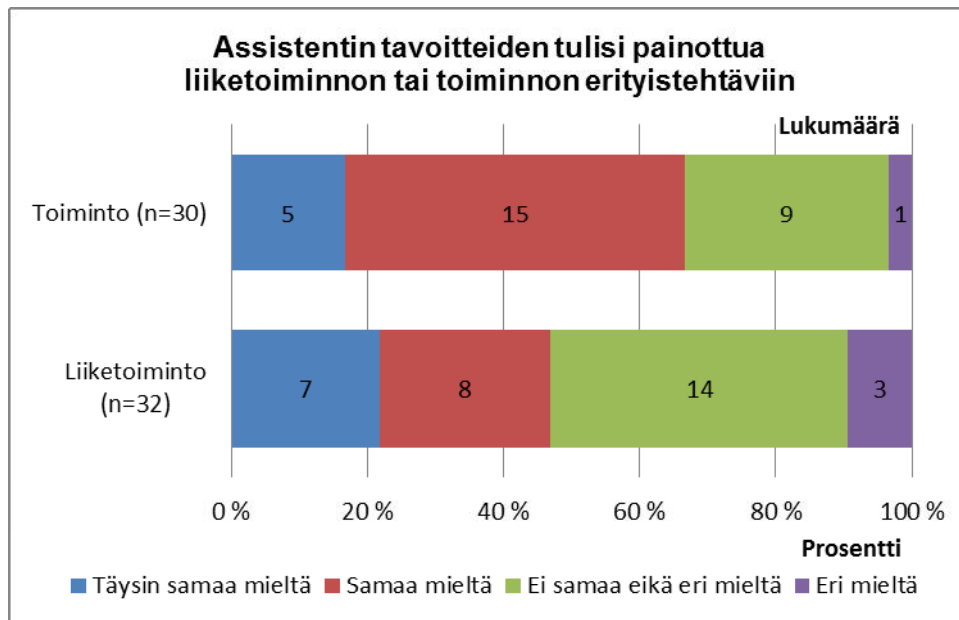


Kuvio 19. Vastaajien mielipide siihen, mihin assistenttien henkilökohtaisten tavoitteiden tulisi painottua

Kaikki vastaajat eli 61–63 henkilöä oli merkinnyt mielipiteensä kaikkiin muihin vaihtoehtoihin, paitsi "ei mikään mainituista" oli saanut 21 täysin eri mieltä vastausta, joten se jätettiin pois seuraavasta analyysistä. Täysin samaa mieltä tai samaa mieltä oltiin vaihtoehtoista palveluasenne, laatu, laaja-alainen toimintatapa sekä johtajan arjen sujuvoittaminen, joissa kaikissa mielipiteiden keskiarvo vaihteli 4,2–4,4 välillä. Erityisesti johtajat pitivät tärkeänä laaja-alaista toimintatapaa ja johtajan arjen sujuvoittamista. Assistenttipalveluihin liittyvät tavoitteet saivat eniten eri mieltä tai ei samaa eikä eri mieltä ääniä kaikkien mielipiteiden keskiarvojen ollessa toimintamallista 3,1 ja vuosisuunnitelmasta 2,9. Tuloksista voi päätellä, että räätälöidyn ja henkilökohtaisen palvelun piiriin kuuluvat arvioijat eivät koe

assistenttipalvelujen toimintamalliin ja virtuaalisiin palveluihin liittyviä tavoitteita yhtä merkityksellisinä itselleen kuin esimerkiksi palvelun laatuun liittyviä tavoitteita.

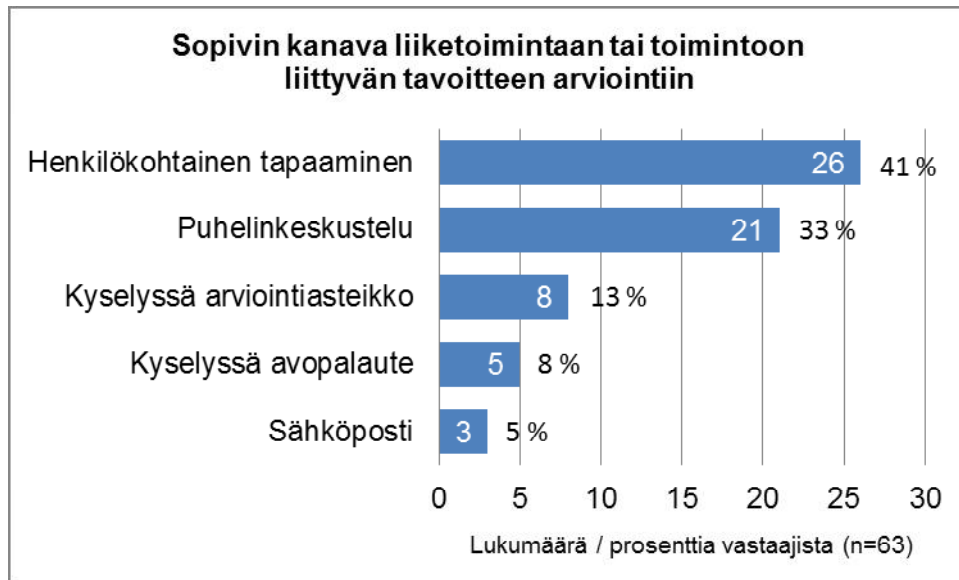
Kuviossa 20 on esitetty vastausten jakauma liiketoimintojen ja toimintojen välillä arvioitaessa vastaajien mielipidettä, tuleeko tavoitteiden painottua liiketoimintojen tai toimintojen erityistehtäviin.



Kuvio 20. Assistenttien tavoitteiden painottuminen liiketoimintojen tai toimintojen erityistehtäviin

Toimintoja edustavista arvioijista (n=30) oli 66,7 prosenttia eli 20 henkilöä samaa mieltä, että assistenttien tavoitteiden tuli painottua toimintojen erityistehtäviin. Vastaavasti liiketoimintoja edustavista arvioijista (n=32) oli 46,9 prosenttia eli 15 henkilöä samaa mieltä, että assistenttien tavoitteiden tuli painottua liiketoimintojen erityistehtäviin. Mielenpiteiden kokonaiskeskiarvo oli 3,7. Oman kokemuksen mukaan assistentit toivoivat omien tavoitteidensa liittyvän nykyistä enemmän liiketoimintojen ja toimintojen erityistehtäviin. Tulosten perusteella arvioijille oli merkityksellisempää assistentin toimintatavat, kuten joustava palveluasenne tai palvelun laatu kuin erityistehtäviin sidotut tavoitteet. Toimintojen edustajien korkeampaa osuutta voi selittää se, että toiminnoissa nähtiin liiketoiminnan näkökulma tärkeänä tavoiteasetannassa myös keskitettyjen palvelujen osalta.

Kuviossa 21 on esitetty vastaajien mielipide siihen, minkä palautekanavan kautta he haluaisivat arvioida liiketoimintaan tai toimintoon liittyviä tavoitteita



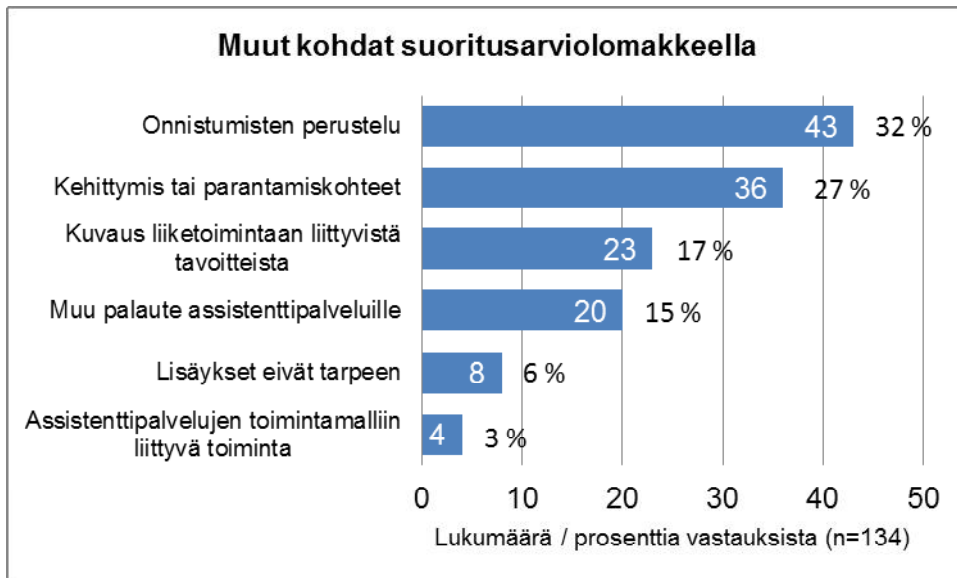
Kuvio 21. Sopivin palautekanava liiketoimintaan tai toimintoon liittyviin tavoitteisiin

Kaikista vastaajista 26 henkilöä eli 41 prosenttia toivoi henkilökohtaista tapaamista. Puhelinkeskustelua kannatti 21 henkilöä eli 33 prosenttia kaikista vastaajista. Kyselyyn sisällytettävää arviointiasteikkoa, avopalaute ja sähköposti saivat vähemmän kannatusta.

Liiketoimintaan tai toimintoon kohdistuvien tavoitteiden arviointikanavassa eroja oli miesten (n=42) ja naisten (n=21) välillä. Miehistä puolet halusi käydä tavoitteet läpi henkilökohtaisessa tapaamisessa, naisista sen sijaan puolet priorisoi puhelinkeskustelua. Osastonjohtajista (n=20) toivoi 11 henkilöä tapaamista ja 7 puhelinkeskustelua, asiantuntijoista (n=16) toivoi 7 henkilöä puhelinkeskustelua ja 6 tapaamista. PA- tai LT-johtajista (n=9) toivoi 3 tapaamista, 3 arviointiasteikkoa lomakkeella ja loput jakautuivat avopalautteen, puhelinkeskustelun ja sähköpostin välillä. Johtokunnan jäsenistä (n=6) 3 toivoi tapaamista, 2 puhelinkeskustelua ja 1 sähköpostia.

Tuloksista ilmenee, että liiketoiminnan tai toiminnon erityistehtäviä haluttiin arvioida vuorovaikutteisesti henkilökohtaisessa tapaamisessa tai puhelinkeskustelussa. Tämä voi johtua siitä, että arvioija haluaa kertoa vapaamuotoisemmin perusteluitaan onnistumisista tai kehittämiskohteista.

Kuviossa 22 on kuvattu mitä asioita vastaajien mielestä oli tarpeen säilyttää tai uusia assistenttien suoritusarviointikyselylomakkeella.



Kuvio 22. Muut kohdat assistenttien suoritusarviointikyselylomakkeella

Vastaajien (n=63) oli mahdollista valita useampi vaihtoehto. Vastauksia annettiin yhteensä 134 kappaletta eli keskimäärin 2,1 valittua kohtaa per vastaaja. Vastausten perusteella onnistumisten perustelu sai 32 prosenttia kaikista vastauksista ja mahdollisuutta antaa kehittämis- ja parantamiskohteita sai 27 prosenttia kaikista vastauksista. Kuvaus liiketoimintaan liittyvistä tavoitteista sai kannatusta 17 prosenttia kaikista vastauksista. Assistenttipalvelujen toimintamalliin liittyviä kysymyksiä ei pidetty vastausten perusteella tarpeellisenä, sillä se oli saanut vain 4 ääntä. Tätä voi selittää se, että vastaajilla ei ollut riittävästi tietoa assistenttipalvelujen toimintamallista.

Eniten vastauksia tähän kysymykseen antoivat asiantuntijat (n=16) eli noin 2,5 vaihtoehtoa per henkilö. Asiantuntijoiden mielestä tärkeitä olivat onnistumisten perustelu (13 ääntä), kehittämis- tai parantamiskohteiden kuvaus (12 ääntä), palautemahdollisuus Assistenttipalveluille (9 ääntä) sekä yksilöity kuvaus liiketoimintaan liittyvistä tavoitteista (6 ääntä). Asiantuntijat saattoivat nähdä omasta kokemuksesta sen, kuinka tärkeää on saada perusteluja ja vapaata palautetta, jotta omaa työtä voi kehittää edelleen. Johtokunnan jäsenien mielestä tavoitteen kuvaus ei ollut tarpeellinen. Tämä voi johtua siitä, että heidän kanssaan keskusteltiin vuoden varrella henkilökohtaisesti enemmän kuin muiden vastaajaryhmien kanssa. Avopalautteessa ehdotettiin onnistumisten perustelukohtaan sitä, että mikäli arvio jää tasolle heikko tai kehitettävää, avautuisi tästä uusi vastaustila, johon arvioija voi lisätä syyn heikkoon arvosanaan.

6.2.4 Avopalaute

Tutkimuskyselyn avopalautteessa annettiin vastauksia tutkimusosioon yhteensä 12 kappaletta ja yksikön toimintaan liittyen 18 kappaletta.

Tutkimuskyselyn avopalautteissa otettiin kantaa muun muassa arvioitsijoiden määrään, assistentin palveluasenteeseen, lomakkeen käytettävyyteen, asiakasnäkökulmaan assistenttipalveluihin liittyvässä tavoitteessa sekä palvelun tehokkuuteen yleisesti.

Avopalautteessa esitettiin, että paras tapa arvioida olisi käyttää yhdistelmänä numeraalista asteikkoa ja avopalautekenttää. Standardilomakkeen ja –kysymysten koettiin olevan riittäviä. Toisaalta kommentoitiin myös sitä, että nykyinen järjestelmä on sekava, byrokrattinen ja kankea. Arvioinnin ja palautejärjestelmän toivottiin olevan yksinkertainen.

6.2.5 Kolmannen osatutkimuksen yhteenveto

Merkityksellisin vertailutieto tutkimuksen kannalta oli vastaajan tehtävä sekä kuuluminen toimintoon tai liiketoimintoon. Jotta assistentti- ja käännöspalvelut pystyy kehittämään toimintaansa asiakaslähtöisesti, on hyvä kuulla eri kohderyhmien mielipiteitä. Assistenttityön arviointia piti noin 70 prosenttia kaikista vastaajista helppona. Mikäli arviointia ei koettu helpoksi, selitti sitä vastaajien alle kymmenen vuoden arviointikokemus tai että he kokiivat hankalaksi arvioida assistenttipalvelujen toimintamallia, mikäli vastaajalla oli perinteisempään tapaan henkilökohtainen palvelu käytössä.

Kirjallisen kyselylomakkeen koettiin sopivan erittäin hyvin assistenttityön arviointiin. Tutkittaessa arviointikanavia, pidettiin sekä kyselylomaketta että henkilökohtaista tapaamista suosituimpina vaihtoehtoina erityisesti johtajien keskuudessa. Tapaamista toivoivat eniten liiketoimintojen edustajat sekä miespuoliset vastaajat. Naiset sen sijaan kannattivat enemmän kyselylomaketta kuin tapaamista. Kolmikantakeskustelua ei nähty ensimmäiseksi vaihtoehdoksi arviointikeinona, mutta se oli valittu toiseksi tai kolmanneksi vaihtoehdoksi erityisesti osastonjohtajien, asiantuntijoiden ja johtokunnan jäsenten vastauksissa.

Johtopäätös kyselytutkimuksesta oli, että suoritusarvioinnin tapaa on hyvä räätälöidä vastaajaryhmästä riippuen. Johtajat toivovat enemmän keskustelemaa palautteenantoa. Henkilökohtaista tapaamista toivottiin niin monen vastaajan taholta, että niitä olisi hyvä lisätä. Mikäli mahdollista, on kolmikantakeskustelun mahdollisuus hyvä tarjota esimerkiksi väliarviointikeskustelun yhteyteen. Kyselylomake on tehokas tapa kerätä palautetta.

Arviointikyselyjen tiheys antoi tasaisen hajonnan 1 krt/v tai 2 krt/v välillä. Väliarviointiin sopii parhaiten henkilökohtainen tapaaminen, sähköposti tai kolmikantakeskustelu, johon assistenttikin osallistuu. Jälkimmäinen toimii hyvin erityisesti niissä tilanteissa, jolloin kyseessä on assistentille uusi työtehtävä. Laaja kyselytutkimus sopii kerran vuodessa tehtäväksi yhtenäisenä kyselynä kaikille arvioijille liittyen vuosiarviointiin. Tulokset saadaan nopeasti, yhdenmukaisena ja samoilla kysymyksillä. Näin varmistetaan myös arvioinnin tasapuolisuus, vaikka vastaajat tulkitsevatkin kysymyksiä hieman eri lähtökohdista.

Assistentin asiakaspalvelua ja laatua arvioitiin suoritusarviointikyselylomakkeella valmiiksi annetuilla kriteereillä, jotka olivat joustava palveluasenne, oma-aloitteisuus ja ennakoivuus, itseohjautuvuus, virheettömyys, esimiestyön tuki sekä henkilöstötyytyväisyyttä lisäävää toimintatapa. Vastaajien kannanotot vahvistivat lomakkeen olevan toimiva näiden kysymysten osalta eikä mikään kriteeri ollut erityistä tyytymättömyyttä herättävä. Jokin muu kohdan analyysin ja kyselytutkimuksen perusteella suosittelin lisäämään uusiksi kriteereiksi lomakkeelle vastuunotto tehtäväkokonaisuuksista ja ennakoimattomien tilanteiden ratkaisukyvyt. Toinen suositus johtoryhmälle oli miettiä, voisivatko uudet vaihtoehdot korvata esimiestyön tuen ja henkilöstötyytyväisyyttä lisäävän toimintatavan.

Arviointiasteikon osalta sekä tuloskortin mukainen asteikko että palvelututkimuksen mukainen asteikko koettiin yhtä hyvinä. Koska asteikko on koettu jonkin verran ristiriitaisena assistentti- ja käännöspalveluissa, suosittelin testaamaan palvelututkimuksen mukaista asteikkoa. Lisäksi lomakkeelle olisi hyvä lisätä vaihtoehto "En osaa sanoa", koska osa vastaajista ei pystynyt tekemään arviota kaikilla annetuilla kriteereillä. Tämä tulee kuitenkin huomioida analyysivaiheessa, jolloin kysymyksen tuloksia ei tule laskea keskiarvotuloksiin.

Assistenttien tavoitteiden painotusta tutkittaessa tärkeimpinä pidettiin palveluasennetta, laatua, laaja-alaista toimintatapaa sekä johtajan arjen sujuvoittamista. Assistenttipalveluihin liittyviä tavoitteita ei mielletty yhtä tärkeiksi tai niiden ei mielletty sopivan tavoitteeksi lainkaan. Kehityskeskusteluohjeiden mukaisesti jokaisen henkilökohtaiset tavoitteet tulisi johtaa oman yksikön, osaston ja toiminnon tai liiketoiminnon tavoitteista. Assistenttien omaan yksikköön ja assistenttipalvelujen toimintamalliin kytkeytyviä tavoitteita ei mielletty liiketoimintaan tai toimintoihin kuuluviksi, vaikka vuosisuunnittelussa pyritään tavoiteasetanta rakentamaan asiakkaan edun ja tarpeiden näkökulmasta. Liiketoimintoihin tai toimintoihin liittyvät tavoitteet haluttiin mieluiten arvioida henkilökohtaisessa tapaamisessa tai puhelimitse.

Suoritusarviointikyselylomakkeen kysymykset onnistumisen arvioinnista tai avopalautteista olivat toimivat ja ne kannattaa säilyttää edelleen lomakkeella. Koska arvioijat eivät selkeästi ymmärrä assistenttipalvelujen toimintamalliin liittyviä kysymyksiä, suosittelin poistamaan ne kokonaan lomakkeelta ja käymään ne sen sijaan läpi henkilökohtaisissa tapaamisissa. Tämän tavoitteen arviointi on ensisijaisesti tiimipäällikön ja yksikönpäällikön tehtävä yhdessä assistentin kanssa. Avopalautteen perusteella oli tarpeen jatkaa vahvasti viestintää assistenttipalveluiden toimintamallista, kehittää prosesseja toimivammiksi ja samalla kuunnella asiakkaita, missä erityisesti on ongelmakohtia, jotta palvelua on mahdollista kehittää kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla.

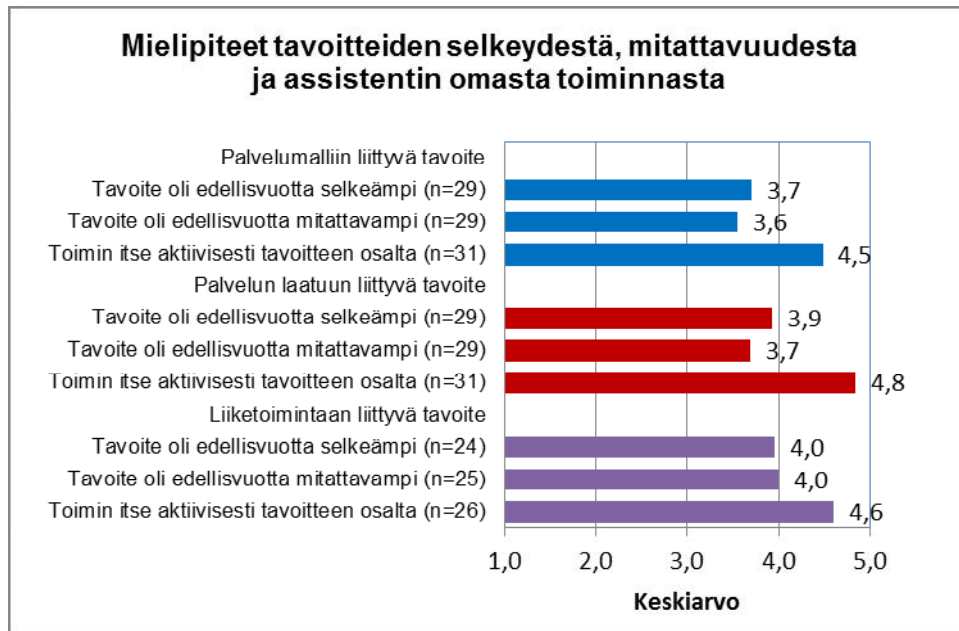
Kvantitatiivinen tutkimus tähtäsi assistenttien suoritusarvioinnin apuna käytettävän kyselylomakkeen uudistamiseen. Uudistettu kyselylomake, joka on tutkimuksen lopputuotos eli konstruktio valmistui joulukuussa 2015. Syksyllä käytiin keskusteluja siitä, että assistentti- ja käännöspalvelut ei käyttäisi omaa lomaketta vaan pilotoisi uuden HR-järjestelmän JOPO:n palautelomaketta. Lopulta tämä pilotti päätettiin kohdistaa vain yhteen assistentti-tiimiin ja kahdessa muussa tiimissä päätettiin käyttää omaa suoritusarviointikyselylomaketta. Lomakkeen lopullinen versio tutkimustulosten ja suositusten sekä johtoryhmän keskustelun jälkeen vahvistettiin assistentti- ja käännöspalveluiden johtoryhmässä 18.12.2015. Suoritusarviokyselyt toteutettiin tammikuussa 2016 uudistetulla lomakkeella. (Liite 18)

6.3 Neljännen osatutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esittelen neljännen ja samalla viimeisen tutkimuskyselyn tulokset. Tulokset kuvaavat assistenttien mielipidettä, onnistuiko kehittämistehtävä saavuttamaan tavoitteensa kehittämistehtävän tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteiden näkökulmat olivat tavoiteasetannan kehittäminen, arviointijärjestelmän kehittäminen, tavoitteiden motivoivuus ja kiinnostus kehittämiseen.

6.3.1 Tavoiteasetannan kehittäminen

Kuviossa 23 on esitetty assistenttien mielipiteet keskiarvoina tavoitteiden selkeydestä ja mitattavuudesta vuonna 2015 verrattuna vuoteen 2014. Vertailutietona on assistentin mielipide omasta aktiivisuudesta tavoitteen osalta. Tavoitteiden näkökulmat olivat assistenttipalvelujen palvelumallin mukainen tavoite, assistentin henkilökohtaiseen palvelun laatuun liittyvä tavoite sekä liiketoimintaan liittyvä tavoite, mikäli sellainen oli ollut.



Kuvio 23. Mielipiteiden keskiarvot tavoitteiden selkeydestä, mitattavuudesta ja assistentin omasta aktiivisuudesta edelliseen vuoteen verrattuna

Palvelumalliin liittyvän tavoitteen selkeys (3,7) ja mitattavuus (3,6) verrattuna edelliseen vuoteen sai alhaisemman keskiarvon kuin palvelun laatuun tai liiketoimintaan liittyvien tavoitteiden selkeys tai mitattavuus. Vastaajien mielestä oma toiminta oli ollut hyvin aktiivista 4,5 keskiarvolla. Palvelun laatuun liittyvä tavoite koettiin hieman selkeämmäksi (3,9) kuin mitattavammaksi (3,7) verrattuna edelliseen vuoteen. Oma aktiivisuus tavoitteen osalta oli arvioitu keskiarvolla 4,8 eli kaikkein korkeimmalle tasolle. Liiketoimintaan liittyvä tavoite koettiin selkeämmäksi (4,0) ja mitattavammaksi (4,0) kuin palvelumalliin liittyvä tai palvelun laatuun liittyvä tavoite verrattuna edelliseen vuoteen. Oma aktiivisuus tavoitteen osalta oli arvioitu 4,6 keskiarvolla. Oman aktiivisuuden korkeutta voi selittää assistenttien pyrkimys korkeaan laatuun kaikissa tehtävissä. Toinen selitys voi olla se, että tavoitekeskusteluissa huippusuoritusta kuvattiin sillä, että "tekee parhaansa" ja tällöin toiminta on assistentin mielestä erittäin aktiivista.

Palvelumalliin liittyvää tavoitetta pitivät edellisvuotta selkeämpänä vastaajien tehtävän mukaisella tarkastelulla 61,1 prosenttia assistenttitehtävissä toimivista (n=18) ja 54,6 prosenttia johdon assistentin tehtävissä toimivista (n=11). Täysin samaa mieltä olivat 33,3 prosenttia assistenteista ja ainoastaan yksi johdon assistentti. Vastaajien assistenttityökokemuksen mukaisesti tarkasteltuna palvelumalliin liittyvää tavoitetta pitivät edellisvuotta selkeämpänä 31–40 vuotta työskennelleet (n=4) sataprosenttisesti sekä 21–30 vuotta työskennelleet (n=9) 66,6 prosentin osuudella. Täysin vastakkaista mielipidettä olivat kaksi assistenttitehtävissä työskentelevää henkilöä, toinen 1–10 vuoden assistenttityökokemuksella ja toinen 21–30 vuoden työkokemuksella. Tulokset ilmensivät sitä, että assisten-

tit eivät olleet vielä täysin hyväksyneet keskitettyä palvelumallia ja siihen liittyvää tavoitetta. Osa työntekijöistä saattoi vastustaa työn ja roolien muutoksia aikaisempaan verrattuna, vaikka moni oli sen myös hyväksynyt.

Vastaavasti palvelumalliin liittyvää tavoitetta pitivät edellisvuotta mitattavampana vastaajien tehtävän mukaisella tarkastelulla 55,6 prosenttia assistenttitehtävissä toimivista (n=18) ja 54,6 prosenttia johdon assistentin tehtävissä toimivista (n=11). Täysin samaa mieltä olivat 16,7 prosenttia assistenteista ja ainoastaan yksi johdon assistentti. Vastaajien assistenttityökokemuksen mukaisesti tarkasteltuna palvelumalliin liittyvää tavoitetta pitivät edellisvuotta mitattavampana 31–40 vuotta työskennelleet (n=4) sataprosenttisesti, 21–30 vuotta työskennelleet (n=9) 66,6 prosentin osuudella, 11–20 vuotta työskennelleet (n=5) 40 prosentin osuudella. Vastakkaista mieltä olivat kolme assistenttia, jotka olivat työskennelleet alle kymmenen vuotta assistentin tehtävissä. Tulokset ilmensivät sitä, että assistenttien mielestä palvelumalliin liittyvän tavoitteen mittaamisen osalta ei ollut vielä riittävää yhteisymmärrystä siitä, miten tavoitteita mitataan tai arvioidaan. Tämä asia oli myös tärkeä motivaatiotekijä toisen osatutkimuksen mukaan.

Palvelun laatuun liittyvää tavoitetta pitivät edellisvuotta selkeämpänä vastaajien tehtävän mukaisella tarkastelulla 66,6 prosenttia assistentti-nimikkeellä toimivista (n=18) ja 54,6 prosenttia johdon assistentti -nimikkeellä toimivista (n=11). Täysin samaa mieltä oli 44,4 prosenttia assistenteista ja 18,2 prosenttia johdon assistenteista. Jokseenkin eri mieltä oli yksi assistenttitehtävissä toimiva henkilö, jolla oli assistenttityökokemusta 21–30 vuotta. Vastaajien assistenttityökokemuksen mukaisesti tarkasteltuna palvelun laatuun liittyvää tavoitetta pitivät edellisvuotta selkeämpänä 31–40 vuotta työskennelleet (n=4) sataprocenttisesti, 21–30 vuotta työskennelleet (n=9) 66,6 prosentin osuudella ja 1–10 vuotta työskennelleet (n=11) 54,6 prosentin osuudella. Tulosten perusteella palvelun laatuun liittyvä tavoite oli selkeämpi kuin toimintamalliin liittyvä tavoite, tämä näkyi erityisesti johdon assistentti -nimikkeellä työskentelevien vastauksissa. Myös kehityskeskusteluissa tekemäni havainnot vahvistivat näitä tuloksia. Kaikki assistentit panostivat palvelun laatuun ja pyrkivät korkeaan onnistumiseen tämän tavoitteen saavuttamisessa.

Vastaavasti palvelun laatuun liittyvää tavoitetta pitivät edellisvuotta mitattavampana vastaajien tehtävän mukaisella tarkastelulla 54,6 prosenttia assistenttitehtävissä toimivista (n=18) ja 63,1 prosenttia johdon assistentin tehtävissä toimivista (n=11). Täysin samaa mieltä oli 27,8 prosenttia assistenteista ja ainoastaan yksi johdon assistenteista. Vastaajien assistenttityökokemuksen mukaisesti tarkasteltuna palvelumalliin liittyvää tavoitetta pitivät edellisvuotta mitattavampana 31–40 vuotta työskennelleet (n=4) sataprocenttisesti, 21–30 vuotta työskennelleet (n=9) 66,7 prosentin osuudella, 11–20 vuotta työskennelleet

(n=5) 60 prosentin osuudella ja 1–10 vuotta työskennelleet (n=11) 36,4 prosentin osuudella. Vastakkaista mielipidettä olivat kaksi alle kymmenen vuotta työskennellyttä assistenttia. Tulosten perusteella palvelun laatuun liittyvän tavoitteen arviointi oli assistenteille selkeämpää ja että he hyväksyivät arviointikriteerit paremmin kuin toimintamalliin liittyvässä tavoitteessa. Silti kehitettävää oli ja kahden eri mieltä olleen assistentin syynä saattoi olla erimielisyys arviointiperusteista.

Liiketoimintaan liittyvää tavoitetta olivat arvioineet 24 henkilöä, joista 62,5 prosenttia työskenteli liiketoimintojen assistenttipalvelut -tiimissä. Kaikilla ei ollut liiketoimintaan liittyvää tavoitetta käytössään, minkä vuoksi 7 henkilöä ei voinut vastata tähän kysymykseen. Liiketoimintaan liittyvää tavoitetta pitivät edellisvuotta selkeämpänä vastaajien tehtävän mukaisella tarkastelulla 78,6 prosenttia assistenttitehtävissä toimivista (n=18) ja 50,0 prosenttia johdon assistentin tehtävissä toimivista (n=11). Täysin samaa mieltä oli 35,7 prosenttia assistenteista ja 20,0 prosenttia johdon assistenteista. Vastaajien assistenttityökokemuksen mukaisesti tarkasteltuna liiketoimintaan liittyvää tavoitetta pitivät edellisvuotta selkeämpänä 31–40 vuotta työskennelleet (n=4) sataprosenttisesti, 21–30 vuotta työskennelleet (n=8) 62,5 prosentin osuudella, 11–20 vuotta työskennelleet (n=4) 50-prosenttisesti ja 1–10 vuotta työskennelleet (n=8) 62,5 prosentin osuudella. Yksikään vastaajista ei ollut eri mieltä, mistä voi päätellä, että liiketoimintaan liittyvät tavoitteet koettiin aidosti selkeämpinä ja että assistenttien on helpompi sitoutua liiketoiminnan tavoitteisiin kuin yksikön toimintamalliin liittyviin tavoitteisiin.

Vastaavasti liiketoimintaan liittyvää tavoitetta pitivät edellisvuotta mitattavampana vastaajien tehtävän mukaisella tarkastelulla 78,6 prosenttia assistenttitehtävissä toimivista (n=18) ja 54,6 prosenttia johdon assistentin tehtävissä toimivista (n=11). Täysin samaa mieltä oli 50 prosenttia assistenteista ja ainoastaan yksi johdon assistenteista. Vastaajien assistenttityökokemuksen mukaisesti tarkasteltuna palvelumalliin liittyvää tavoitetta pitivät edellisvuotta mitattavampana 31–40 vuotta työskennelleet (n=4) sataprosenttisesti, 21–30 vuotta työskennelleet (n=9) 66,7 prosentin osuudella, 11–20 vuotta työskennelleet (n=4) 50 prosentin osuudella ja 1–10 vuotta työskennelleet (n=8) 62,5 prosentin osuudella. Vastakkaista mielipidettä ei ollut yhdelläkään assistentilla ja nämä tulokset vahvistivat tuloksia, joita saatiin liiketoiminnan tavoitteen selkeyttä arvioivasta kysymyksestä.

Johdon assistenttien ja assistenttien mielipidettä oman toiminnan aktiivisuudesta tavoitteiden mukaisesti kuvataan taulukossa 14.

Taulukko 14. Assistentin oma aktiivisuus tavoitteiden osalta

Olen pyrkinyt itse toimimaan aktiivisesti tavoitteideni mukaisesti	Johdon assistentti (n=13)			Assistentti (n=18)		
	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani
Palvelumalliin liittyvän tavoitteen osalta	4,5	0,5	4	4,5	0,5	4,5
Palvelun laatuun liittyvän tavoitteen osalta	4,9	0,3	5	4,8	0,2	5
Liiketoimintaan liittyvän tavoitteen osalta	4,2	1,4	5	3,6	2,0	4,5

Aktiivisuus palvelun laatuun liittyvän tavoitteen osalta korostuu sekä johdon assistenttien (n=13) keskiarvo 4,9 että assistenttien (n=18) keskiarvo 4,8 vastauksissa. Mediaani on kummassakin vastaajaryhmässä 5 ja keskihajonta alle 0,3. Kaikki vastaajat (n=24) olivat mielestään yhtä aktiivisia palvelumalliin liittyvän tavoitteiden osalta, keskiarvon ollessa 4,5, mediaanin ollessa 4–4,5 ja keskihajonta 0,5. Liiketoimintaan liittyvän tavoitteen osalta johdon assistentit olivat mielestään aktiivisempia keskiarvon ollessa 4,2 ja mediaanin 5 kun assistentit olivat arvioineet keskiarvoksi 3,6, mediaanin ollessa kuitenkin varsin korkea 4,5. Keskiarvon alhaisuutta selittää korkea keskihajonta eli 2. Tuloksista ilmenee, että assistentit hahmottavat itsekkin oman toimintansa olevan aktiivisempaa palvelun laatuun liittyvän tavoitteen osalta kuin muiden tavoitteiden. Assistenttien (n=18) alhaisempaa keskiarvoa liiketoimintaan liittyvän tavoitteen osalta selittää keskihajonnan korkeus (2) sekä se, että kaikilla vastaajilla ei todennäköisesti ole ollut kyseistä tavoitetta.

Osa kyselytutkimuksiin vastanneista oli osallistunut myös helmikuussa 2015 järjestettyihin haastattelututkimuksiin, joissa kartoitettiin kehittämistehtävän lähtötilannetta. Taulukoissa 15–17 on vertailtu mielipiteitä sen mukaisesti osallistuiko vastaaja ainoastaan onnistumisen arviointia kartoittavaan kyselytutkimukseen (osatutkimus 4) tai kahteen tutkimukseen, joissa kartoitettiin lähtötilannetta (osatutkimus 2) sekä kehittämistehtävän onnistumista (osatutkimus 4).

Taulukko 15. Osatutkimuksiin 2 ja 4 osallistumisen vaikutus mielipiteeseen, koetaanko tavoitteet edellisvuotta selkeämpinä

	Osallistunut ainoastaan kyselytutkimukseen (T4)			Osallistunut sekä haastateluun (T2) että kyselytutkimukseen (T4)		
	Keskiarvo	Keskihajonta	n	Keskiarvo	Keskihajonta	n
Palvelumalliin liittyvä tavoite oli edellisvuotta selkeämpi	3,5	1,5	11	3,8	0,7	18
Palvelun laatuun liittyvä tavoite oli edellisvuotta selkeämpi	3,9	1,1	11	3,9	0,8	18
Liiketoimintaan liittyvä tavoite oli edellisvuotta selkeämpi	4,1	1,0	10	3,9	0,7	14

Kahteen tutkimukseen osallistuneet henkilöt (n=18) arvioivat palvelumalliin liittyvän tavoitteen olevan edellisvuotta selkeämpi 3,8 keskiarvolla kuin yhteen tutkimukseen osallistuneet henkilöt (n=11), joiden keskiarvo oli 3,5. Jälkimmäisen vastaajajoukon keskihajonta oli 1,5 eli suurempi kuin kahteen tutkimukseen osallistuneilla, joilla se oli 0,7. Palvelun laatuun liittyvä tavoite sai yhtenevät keskiarvot 3,9 kummaltakin vertailuryhmältä. Sen sijaan liiketoimintaan liittyvä tavoite oli edellisvuotta selkeämpi keskiarvolla 4,1 niiden henkilöiden mielestä, jotka osallistuivat vain kyselytutkimukseen (n=10). Vastausten keskihajonta oli pienempi kahteen tutkimukseen osallistuneilla vaihdellen 0,7 ja 0,8 välillä. Tuloksista voi päätellä, että assistentin kiinnostuksella osallistua tutkimuksiin ja yksikön toiminnan kehittämiseen oli positiivinen vaikutus siihen, miten vastaajat arvioivat palvelumalliin liittyvän tavoitteen selkeyttä.

Taulukko 16. Osatutkimuksiin 2 ja 4 osallistumisen vaikutus mielipiteeseen, koetaanko tavoitteet edellisvuotta paremmin mitattavina

	Osallistunut ainoastaan kyselytutkimukseen (T4)			Osallistunut sekä haastatteluun (T2) että kyselytutkimukseen (T4)		
	Keskiarvo	Keskihajonta	n	Keskiarvo	Keskihajonta	n
Palvelumalliin liittyvä tavoite oli edellisvuoteen verrattuna paremmin mitattavissa	3,5	1,1	11	3,6	0,8	18
Palvelun laatuun liittyvä tavoite oli edellisvuoteen verrattuna paremmin mitattavissa	3,5	1,2	11	3,8	0,8	18
Liiketoimintaan liittyvä tavoite oli edellisvuoteen verrattuna paremmin mitattavissa	4,0	0,9	10	4,0	0,8	15

Yhteen tutkimuksen osallistuneiden (n=10–11) keskiarvot vaihtelivat 3,5–4,0 välillä keskihajonnan vaihdeltaessa 0,9–1,2 välillä. Kahteen tutkimukseen osallistuneilla (n=15–18) keskiarvot olivat 3,6–4,0 välillä ja keskihajonta 3,6–4,0 välillä. Ne jotka olivat osallistuneet kahteen tutkimukseen, arvioivat, että palvelun laatuun liittyvä tavoite oli edellisvuoteen verrattuna paremmin mitattavissa 3,8 keskiarvolla, kun vastaava luku yhteen tutkimukseen osallistuneilla oli 3,5.

Kahteen tutkimukseen osallistuneet henkilöt (n=18) arvioivat palvelumalliin liittyvän tavoitteen olevan edellisvuotta mitattavampi 3,6 keskiarvolla. Yhteen tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden (n=11) mielipiteiden keskiarvo oli 3,5. Jälkimmäisen vastaajajoukon keskihajonta oli 1,5 eli suurempi kuin kahteen tutkimukseen osallistuneilla, joilla se oli 0,7. Palvelun laatuun liittyvä tavoite sai yhtenevät keskiarvot 3,9 kummaltakin vertailuryhmältä. Sen sijaan liiketoimintaan liittyvä tavoite oli edellisvuotta selkeämpi keskiarvolla 4,1 niiden

henkilöiden mielestä, jotka osallistuivat vain kyselytutkimukseen (n=10). Vastausten keskihajonta oli pienempi kahteen tutkimukseen osallistuneilla vaihdellen 0,7 ja 0,8 välillä.

Tulosten perusteella assistentin osallistuminen kahteen tutkimukseen vaikutti positiivisesti siihen, miten hän koki tavoitteiden selkeyden ja mitattavuuden verrattuna edelliseen vuoteen. Tästä puolestaan voi päätellä, että assistentin omalla aktiivisuudella ja kehittämiseen osallistumisella on positiivinen vaikutus hänen suhtautumiseensa assistenttipalveluiden toimintamalliin liittyvään tavoitteeseen.

Taulukko 17. Osatutkimuksiin 2 ja 4 osallistumisen vaikutus mielipiteeseen, koetaanko oma toiminta aktiivisempänä tavoitteisiin liittyen

	Osallistunut ainoastaan kyselytutkimukseen (T4)			Osallistunut sekä haastatteluun (T2) että kyselytutkimukseen (T4)		
	Keskiarvo	Keskihajonta	n	Keskiarvo	Keskihajonta	n
Toimin itse aktiivisesti palvelumalliin liittyvän tavoitteen osalta	4,8	0,4	13	4,3	0,5	18
Toimin itse aktiivisesti palvelun laatuun liittyvän tavoitteen osalta	4,8	0,4	13	4,8	0,4	18
Toimin itse aktiivisesti liiketoimintaan liittyvän tavoitteen osalta	4,7	0,7	12	4,5	0,7	14

Oma aktiivisuus havaittiin tutkimuksissa vastaajien mielestä korkeaksi keskiarvojen vaihdella 4,3–4,8 välillä ja keskihajonnan 0,4–0,7 välillä. Pelkästään kyselytutkimukseen osallistuneiden keskiarvo kaikkien tavoitteiden osalta vaihteli 4,7–4,8 välillä. Kahteen tutkimukseen osallistuneiden kohdalla vaihteli keskiarvo enemmän sen ollessa 4,3–4,8 välillä. Tuloksista voi päätellä, että kahteen tutkimukseen osallistuneet assistentit arvioivat omaa toimintaansa hieman kriittisemmin kuin yhteen tutkimukseen osallistuneet assistentit.

6.3.2 Arviointijärjestelmän kehittäminen

Nykyistä arviointikäytäntöä piti kaikista vastaajista (n=31) 22,6 prosenttia erinomaisena ja 22,6 prosenttia kiitettävänä. Arviointikäytännön toimivuutta kuvataan taulukossa 18, jossa vertailuryhmätietona ovat tehtävä ja assistenttityökokemus. Toimivuutta arvioitiin asteikolla 1-5 ja keskiarvo on annettujen vastausten keskiarvo.

Taulukko 18. Arviointikäytännön toimivuus

Arviointikäytännön toimivuus	Keski-arvo	Keskihajonta	Mediaani	Pienin	Suurin
Tutkimuskysely 1/2016:					
Kaikki assistentit (n=31)	3,9	0,9	4	1	5
<i>Tehtävä:</i>					
Assistentit (n=18)	3,9	1,0	4	1	5
Johdon assistentit (n=13)	3,8	0,7	4	3	5
<i>Assistenttityökokemus:</i>					
1-10 vuotta (n=12)	3,7	1,0	4	1	5
11-20 vuotta (n=6)	3,7	0,8	3,5	3	5
21-30 vuotta (n=9)	3,9	0,8	4	3	5
31-40 vuotta (n=4)	4,8	0,5	5	4	5

Arviointikäytännön toimivuus sai keskiarvon 3,9 kaikilta vastaajilta (n=31) keskihajonnan ollessa 0,9 ja mediaanin 4. Vastausten vaihteluväli oli 1–5, joten vastaajissa oli sekä erittäin tyytyväisiä että erittäin tyytymättömiä. Tehtävän mukaisesti tarkasteltuna assistenttien (n=18) keskiarvo oli 3,9, keskihajonta 1,0 ja mediaani 4. Johdon assistenttien (n=13) keskiarvo oli 3,8, keskihajonta 0,7 ja mediaani 4. Assistenttien vastausten vaihteluväli oli 1–5 ja johdon assistenttien 3–5.

Assistenttityökokemuksen mukaisesti keskiarvo vaihteli 3,7–4,8 välillä. Tyytyväisimpiä arviointikäytäntöön olivat 31–40 vuotta (n=4) työskennelleet henkilöt, joiden keskiarvo oli 4,8. Suurin vaihteluväli vastauksissa oli 1–10 vuotta (n=12) työskennelleiden kohdalla, joilla vaihteluväli oli 1–5. Alhaisin mediaani eli 3,5 oli 11–20 vuotta (n=6) työskennelleiden kohdalla.

Tulosten perusteella 20 vuotta tai vähemmän assistenttitoita tehneet olivat hieman tyytymättömiä arviointikäytännön toimivuuteen kuin pidemmän assistenttiuran tehneet. Tyytymättömien vastauksia selitti tavoitteiden mitattavuus, joka ei ollut kaikkien mielestä selkeää. Tulokset ilmensivät myös sitä, että arviointi on saatettu kokea epäoikeudenmukaisena joidenkin alhaisen arvon antaneiden vastaajien mielestä.

6.3.3 Tavoitteiden motivoivuus

Tutkimuksen yksi tavoite oli kehittää tavoitteita siten, että ne koetaan aikaisempaa motivoivampina. Vertailutietona käytettiin OPn henkilöstöpulssin tutkimustulosta toukokuulta 2015, jolloin Assistentti- ja käännöspalvelut -yksiköstä vastanneiden assistenttien (n=42) antama keskiarvo oli 3,38. Koko yksikön (n=47, mukaan lukien käännöspalvelut) vastaus-

ten keskiarvo oli 3,75.

Taulukossa 19 on esitetty keskiarvot ja keskihajonnat kohderyhmän taustamuuttujia vertailemalla. Tiimikohtaisia lukuja ei esitetä, koska tiedot ovat luottamuksellista esimiestietoa myös virallisissa tutkimuksissa.

Taulukko 19. Tavoitteiden tärkeys ja motivoivuus

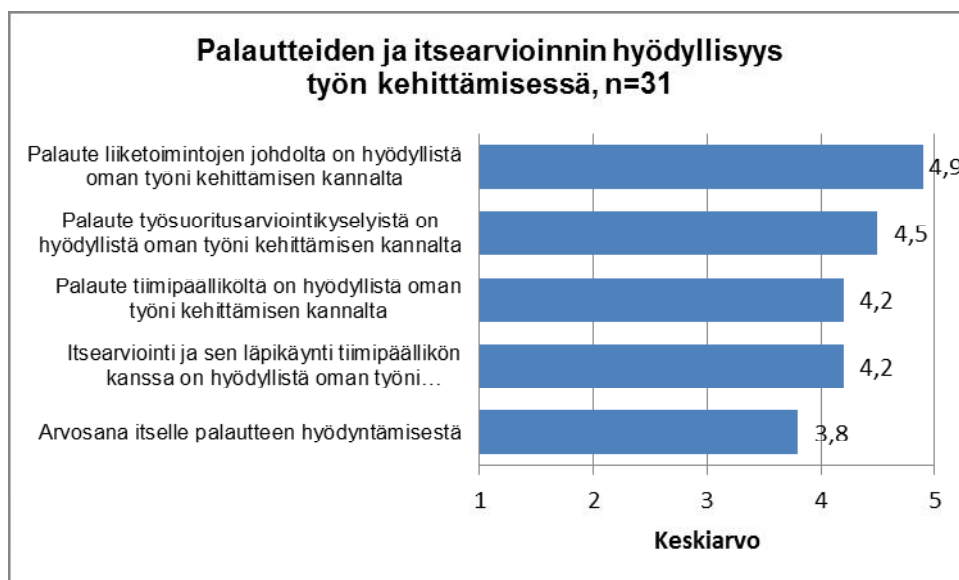
Koen tavoitteeni tärkeiksi ja motivoiviksi	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani	Pienin	Suurin
Tutkimuskysely 1/2016:					
Kaikki assistentit (n=31)	3,71	0,7	4,0	2	5
<i>Tehtävä:</i>					
Assistentit (n=18)	3,83	0,7	4,0	2	5
Johdon assistentit (n=13)	3,54	0,7	3,0	3	5
<i>Assistenttityökokemus:</i>					
1-10 vuotta (n=12)	3,67	0,8	4,0	2	5
11-20 vuotta (n=6)	3,50	0,5	3,5	3	4
21-30 vuotta (n=9)	3,67	0,7	4,0	3	5
31-40 vuotta (n=4)	4,25	0,5	4,0	4	5

Tutkimuskyselyn perusteella kaikkien vastanneiden assistenttien (n=31) tyytyväisyys oli parantunut toukokuusta 2015 verrattuna saman vertailuryhmän keskiarvolukuun 5/2015 kyselyssä. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,71 eli tulos oli parantunut 0,33 yksikköä. Vastausten vaihteluväli oli 2–5, keskihajonta 0,7 ja mediaani 4,0. Mediaanin perusteella tavoitteiden tärkeys ja motivoivuus oli hyvällä tasolla. Tarkasteltaessa taustamuuttujien kautta keskiarvolukuja, oli assistenttina toimivien tyytyväisyys tavoitteiden tärkeyteen ja motivoivuuteen parantunut (3,83, n=18). Tyytyväisimmät vastaajat olivat työskennelleet assistentin tehtävissä 31–40 vuotta (n=4), keskiarvon ollessa 4,25, keskihajonnan 0,5 ja mediaanin 4,0. Näillä henkilöillä näkyi tyytyväisyys kaikkiin tutkimuskysymyksiin, mistä voi päätellä heidän olevan tyytyväisiä ja sitoutuneita keskitettyyn assistenttipalvelumalliin ja siihen liittyviin tavoitteisiin.

Tyytymättömmimpiä tavoitteiden tärkeyteen ja motivoivuuteen olivat johdon assistentit (n=13) vastausten keskiarvon ollessa 3,54, keskihajonta 0,7 ja mediaani 3,0. Toisaalta yksikään johdon assistenteista ei ollut erityisen tyytymätön, koska vastaukset olivat 3 tai enemmän. Vastajien työkokemuksen perusteella tyytymättömmimpiä olivat 11–20 vuotta assistentin tehtävissä toimineet (n=6) keskiarvon ollessa 3,50, keskihajonta 0,5 ja mediaani 3,5. Assistentti 22 (Tutkimus 4, liiketoimintojen assistenttipalvelut -tiimi) perusteli arvonsanaa 2 sillä, että tavoitteet eivät ole mitattavia.

6.3.4 Palautteiden hyödyntäminen sekä kiinnostus kehittämiseen

Kuviossa 24 on esitetty assistenttien mielipiteiden keskiarvot palautteen hyödyllisyydestä oman työn kehittämisen kannalta. Näkökulmana ovat palaute liiketoimintojen johdolta, palaute työsuoritusarviointikyselyistä ja palaute tiimipäälliköltä sekä se, miten hyödyllisenä assistentti pitää itsearviointia ja sen läpikäyntiä tiimipäällikön kanssa. Vertailutietona on assistentin oma arvio itselleen palautteen hyödyntämisestä.



Kuvio 24. Palautteiden ja itsearvioinnin hyödyllisyys työn kehittämisen kannalta

Hyödyllisimpänä palautteena oman työn kehittämisen kannalta assistentit kokivat liiketoimintajohdon ja toimeksiantajien palautteet keskiarvon ollessa 4,9. Seuraavaksi hyödyllisin oli palaute työsuoritusarviointikyselyistä, jonka keskiarvo oli 4,5. Käytännössä myös työsuoritusarviointikyselyn avulla kysyttävä palaute tuli johdolta ja toimeksiantajilta, mutta ensin mainittu ymmärrettiin arjessa annettuna palautteena ja siksi se koettiin hyödyllisempänä kuin kyselylomakkeella saatu palaute. Tiimipäälliköiden palautteen hyödyllisyys sekä itsearviointi ja sen läpikäynti tiimipäällikön kanssa koettiin yhtä hyödyllisiksi keskiarvon ollessa kummassakin 4,2.

Palautetta liiketoimintojen johdolta ja toimeksiantajilta oman työn kehittämisen kannalta pitivät hyödyllisenä lähes kaikki vastaajat (n=31) assistenttityökokemuksen pituudesta riippumatta ollen samaa tai täysin samaa mieltä yhteensä 95,7 prosenttia. Täysin samaa mieltä oli 93,5 prosenttia vastaajista. Assistenttitehtävissä työskentelevistä (n=18) liiketoimintajohdon ja toimeksiantajien palautetta piti hyödyllisenä 94,4 prosenttia, ja täysin samaa mieltä oli 88,9 prosenttia assistenteista. Johdon assistentit (n=13) olivat sataprosenttisesti täysin samaa mieltä palautteen hyödyllisyydestä.

Palautetta työsuoritusarviointikyselyistä oman työn kehittämisen kannalta pitivät hyödyllisenä lähes kaikki vastaajat (n=31) assistenttityökokemuksen pituudesta riippumatta ollen samaa tai täysin samaa mieltä yhteensä 96,8 prosenttia. Täysin samaa mieltä oli 58,1 prosenttia vastaajista. Assistenttitehtävissä työskentelevistä (n=18) palautetta työsuoritusarviointikyselyistä piti hyödyllisenä ollen samaa tai täysin samaa mieltä yhteensä 94,4 prosenttia, kun taas täysin samaa mieltä oli 55,6 prosenttia assistenteista. Johdon assistentit (n=13) olivat täysin samaa mieltä 61,5 prosenttia ja samaa tai täysin samaa mieltä sataprosenttisesti.

Palautetta tiimipäälliköltä oman työn kehittämisen kannalta piti hyödyllisenä kaikista vastaajista (n=31) ollen samaa tai täysin samaa mieltä yhteensä 83,9 prosenttia. Täysin samaa mieltä oli 45,2 prosenttia vastaajista. Assistenttitehtävissä työskentelevistä (n=18) tiimipäällikön palautetta piti hyödyllisenä ollen samaa tai täysin samaa mieltä 83,3 prosenttia, täysin samaa mieltä oli 55,6 prosenttia assistenteista. Tyytymättömiä olivat kaksi assistenttia, jotka olivat työskennelleet assistentin tehtävissä alle kymmenen vuotta. Näiden henkilöiden tyytymättömyyttä voi mahdollisesti selittää työmotivaatioon liittyvillä osatekijöillä.

Itsearviointia ja sen läpikäymistä tiimipäällikön kanssa oman työn kehittämisen kannalta piti hyödyllisenä kaikista vastaajista (n=31) ollen samaa tai täysin samaa mieltä yhteensä 80,6 prosenttia. Täysin samaa mieltä oli 48,4 prosenttia vastaajista. Assistenttitehtävissä työskentelevistä (n=18) itsearviointia ja sen läpikäymistä tiimipäällikön kanssa työn kehittämisen kannalta piti hyödyllisenä ollen samaa tai täysin samaa mieltä 88,9 prosenttia, täysin samaa mieltä oli 55,6 prosenttia assistenteista. Johdon assistenteista (n=13) samaa tai täysin samaa mieltä oli yhteensä 69,3 prosenttia, ja täysin samaa mieltä oli 38,5 prosenttia. Henkilöt, jotka olivat työskennelleet assistentin tehtävissä 21–30 vuotta (n=9) olivat kaikkein tyytyväisimpiä itsearviointiin ja sen läpikäymiseen tiimipäällikön kanssa, samaa tai täysin samaa mieltä oli yhteensä 88,9 prosenttia. Jokseenkin eri mieltä olivat kaksi assistenttia, joista toinen oli työskennellyt 1–10 vuotta ja toinen 11–20 vuotta.

Tuloksista voi päätellä, että assistentit pitivät kaikkia palautteita tarpeellisena työn kehittämien kannalta. Eniten he arvostivat johtajien ja toimeksiantajien palautteita, mutta tulosten perusteella myös työsuoritusarviointikyselyn tulokset ja tiimipäällikön palaute koetaan hyödyllisenä työn kehittämisen kannalta. Arvosana itselle kuvaa kuitenkin sitä, että assistentit voisivat tehdä itse vielä enemmän palautteiden hyödyntämisen osalta. Kuvaan taulukossa 20 tarkemmin taustamuuttujien avulla assistentin itselleen antamaa arvosanaa palautteen hyödyntämisestä oman työn kehittämisessä.

Taulukko 20. Arvosana itselle palautteiden hyödyntämisestä oman työn kehittämisessä

Arvosana itselle palautteiden hyödyntämisestä oman työn kehittämisessä	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani	Pienin	Suurin
Kaikki vastaajat (n=31)	3,8	0,7	4	3	5
<i>Tehtävä</i>					
Assistentti (n=18)	3,9	0,6	4	3	5
Johdon assistentti (n=13)	3,7	0,8	4	3	5
<i>Assistenttityökokemus</i>					
1–10 vuotta (n=12)	3,8	0,6	4	3	5
11–20 vuotta (n=6)	3,5	0,5	3,5	3	4
21–30 vuotta (n=9)	3,9	0,8	4	3	5
31–40 vuotta (n=4)	4,5	0,6	4,5	4	5

Assistenttien arvosana itselleen palautteiden hyödyntämisessä oman työn kehittämiseen sai kaikilta vastaajilta (n=31) yhteensä keskiarvon 3,8 keskihajonnan ollessa 0,7 ja mediaanin 4, mitä voi pitää hyvänä tasona. Assistenttitehtävissä työskentelevät (n=18) antoivat hieman korkeamman arvion itselleen keskiarvon ollessa 3,9 ja keskihajonnan 0,6. Johdon assistentit (n=13) arvioivat itseään keskiarvolla 3,7 keskihajonnan ollessa 0,8. Assistenttityökokemuksen perusteella kriittisimpiä itseään kohtaan olivat 11–20 vuotta työskennelleet (n=6) keskiarvon ollessa 3,5 ja keskihajonnan 0,5 sekä mediaanin 3,5.

Arvosanan 5 itselleen antaneet perustelivat korkeaa numeroa muun muassa työn mielenkiintoisuuden lisääntymisenä ja pyrkimyksenä kehittää aktiivisesti palautteiden perusteella omaa työtä sekä prosesseja.

Pyrin jatkuvasti kehittämään omaa työtäni, koska juuri se pitää työni mielenkiintoisena. (Assistentti 19, Liiketoimintojen assistenttipalvelut, Tutkimus 4)

Työni on hyvin itsenäistä. Pyrin työssäni ottamaan huomioon kaiken palautteen parantaakseni ja kehittääkseni esimerkiksi prosesseja. (Assistentti 31, toimintojen assistenttipalvelut, tutkimus 4.)

Taulukossa 21 kuvataan assistenttien mielipidettä siihen, oliko heidän kiinnostuksensa kehittämiseen lisääntynyt aikaisempaan verrattuna. Vertailuryhmätietona on tehtävänmukainen kiinnostus.

Taulukko 21. Kiinnostus yksikön toiminnan, asiakaspalveluprosessien ja oman työn kehittämiseen

Keskiarvo mielipideasteikosta 1-5	Keskiarvo	Keski-hajonta	Mediaani	Pienin	Suurin
Olen aikaisempaa kiinnostuneempi oman työni kehittämisestä (n=31)	4,3	0,8	4	2	5
<i>Tehtävä</i>					
Assistentti (n=18)	4,4	0,6	4,5	3	5
Johdon assistentti (n=13)	4,0	0,9	4	2	5
Olen aikaisempaa kiinnostuneempi asiakaspalveluprosessien kehittämisestä (n=31)	4,1	0,7	4	3	5
<i>Tehtävä</i>					
Assistentti (n=18)	4,3	0,6	4	3	5
Johdon assistentti (n=13)	3,8	0,7	4	3	5
Olen aikaisempaa kiinnostuneempi yksikön toiminnan kehittämisestä (n=31)	3,8	0,8	4	2	5
<i>Tehtävä</i>					
Assistentti (n=18)	3,9	0,7	4	3	5
Johdon assistentti (n=13)	3,6	0,9	4	2	5

Tutkimuskyselyn perusteella assistentit ovat aikaisempaa kiinnostuneempia oman työn kehittämisestä. Kaikkien vastausten (n=31) keskiarvo oli 4,3, assistenttien (n=18) 4,4 ja johdon assistenttien (n=13) 4,0. Kiinnostus oman työn kehittämiseen on korkeampi kuin asiakaspalveluprosessien tai yksikön toiminnan kehittämiseen. Mediaaniluvun 4,5 mukaan assistentit olivat oman työn kehittämisestä kiinnostuneempia kuin johdon assistentit, joiden mediaani oli 4. Johdon assistenteilla arvosana 2 oli yksittäinen poikkeus, mitä kuvaa myös keskihajontaluku 0,9, mikä on 0,3 yksikköä korkeampi kuin assistenteilla.

Oman työn kehittämisestä aikaisempaa enemmän kiinnostuneita oli kaikista vastanneista (n=31) samaa tai täysin samaa mieltä yhteensä 87,1 prosenttia ja täysin samaa mieltä 41,9 prosenttia. Assistenteista (n=18) oli samaa tai täysin samaa mieltä 94,4 prosenttia ja täysin samaa mieltä 50 prosenttia, johdon assistenteista (n=13) oli samaa tai täysin samaa mieltä 77,0 prosenttia ja täysin samaa mieltä 30,8 prosenttia. Assistenttityökokemuksen mukaan tarkasteltuna 1–10 vuotta assistenttina työskennelleet (n=12) olivat samaa tai täysin samaa mieltä yhteensä 83,3 prosenttia, 11–20 vuotta työskennelleet (n=6) sata prosenttia, 21–30 vuotta työskennelleet (n=9) 88,9 prosenttia ja 31–40 vuotta työskennelleet (n=4) 75 prosenttia.

Assistenteja kiinnosti asiakaspalveluprosessien kehittäminen aikaisempaa enemmän, kaikkien vastausten (n=31) keskiarvo oli 4,1, assistenttien (n=18) 4,3 ja johdon assistent-

tien (n=13) 3,8. Mediaani oli kummallakin vastaajaryhmällä 4 ja keskihajonta 0,6–0,7 välillä. Asiakaspalveluprosessien kehittämistä olivat aikaisempaa enemmän kiinnostuneita kaikista vastanneista (n=31) samaa tai täysin samaa mieltä yhteensä 80,6 prosenttia ja täysin samaa mieltä 29,0 prosenttia. Assistentit (n=18) olivat samaa tai täysin samaa mieltä yhteensä 94,4 prosenttia ja täysin samaa mieltä 38,9 prosenttia, johdon assistentit (n=13) olivat samaa tai täysin samaa mieltä 61,6 prosenttia ja täysin samaa mieltä 15,4 prosenttia. Assistenttityökokemuksen mukaan tarkasteltuna 1–10 vuotta assistenttina työskennelleet (n=12) olivat samaa tai täysin samaa mieltä yhteensä 83,3 prosenttia, 11–20 vuotta työskennelleet 83,3 prosenttia, 21–30 vuotta työskennelleet 77,8 prosenttia ja 31–40 vuotta työskennelleet (n=4) 75,0 prosenttia.

Kiinnostus yksikön toiminnan kehittämiseen aikaisempaa enemmän ei kaikkien vastanneiden (n=31) keskiarvoluvun 3,8 mukaan ollut yhtä korkea kuin oman työn tai asiakaspalveluprosessien kehittämisen kohdalla. Yksikön toiminnan kehittämistä olivat aikaisempaa enemmän kiinnostuneita kaikista vastanneista (n=31) samaa tai täysin samaa mieltä yhteensä 64,5 prosenttia, täysin samaa mieltä 19,4 prosenttia. Assistentit (n=18) olivat samaa tai täysin mieltä yhteensä 72,2 prosenttia ja täysin samaa mieltä 22,2 prosenttia, johdon assistentit (n=13) olivat samaa tai täysin samaa mieltä yhteensä 53,8 prosenttia ja täysin samaa mieltä 15,4 prosenttia. Assistenttityökokemuksen mukaan tarkasteltuna 1–10 vuotta assistenttina työskennelleet (n=12) olivat samaa tai täysin samaa mieltä yhteensä 58,3 prosenttia, 11–20 vuotta työskennelleet 50 prosenttia, 21–30 vuotta työskennelleet 77,8 prosenttia ja 31–40 vuotta työskennelleet (n=4) 75 prosenttia.

Tuloksista voi keskiarvojen perusteella arvioida, että johdon assistenttien kiinnostus yksikön toiminnan sekä asiakaspalveluprosessien kehittämiseen on jonkin verran alhaisempi kuin assistenttinimikkeellä työskentelevillä henkilöillä. Tätä voi selittää se, että osa johdon assistenteista työskentelee pelkästään johtajan assistenttina tarjoten räätälöityä palvelua ja kehittäminen kohdistuu vahvemmin omaan työhön tai johtajan palvelun kehittämiseen. Tätä ei vielä ymmärretä toimintamallin mukaisena kehittämisenä. Assistentin nimikkeellä työskentelevillä on sen sijaan enemmän tilaisuuksia osallistua koko yksikön asiakaspalveluprosessien kehittämiseen, osalla se oli myös työnkuvan mukaista työtä.

Henkilöt, jotka olivat kiinnostuneita yksikön toiminnan kehittämistä, perustelivat vastauksiaan taulukon 22 mukaisesti.

Taulukko 22. Syyt, miksi yksikön toiminnan kehittäminen kiinnostaa

Prosenttia sarakkeesta		Tehtävä		Kaikki
		Johdon assistentti	Assistentti	
Mistä kiinnostus yksikön toiminnan kehittämiseen johtuu?	Tiedonkulku yksikön sisällä	14,3 %	7,7 %	10,0 %
	Kehittämiseen kannustava ilmapiiri yksikön sisällä	57,1 %	76,9 %	70,0 %
	Valmentava esimiestyö	0,0 %	7,7 %	5,0 %
	En osaa sanoa	28,6 %	7,7 %	15,0 %
	Kaikki	100,0 %	100,0 %	100,0 %
	n	7	13	20

Kiinnostus yksikön toiminnan kehittämiseen johtui erityisesti kehittämiseen kannustavasta ilmapiiristä, jonka kaikista vastanneista (n=20) valitsi 70 prosenttia. Vuosisuunnitelman painotukset eivät toimineet lainkaan kannustimena.

Yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen mainittiin useimmin (n=4) yksikön toiminnan kehittämisohjelmiksi. Mentoroinnin ja tutoroinnin nähtiin olevan yksi ratkaisu tähän, samoin assistenttien keskinäiset kokoontumiset ilman esimiehiä. Yksikön kokousten ja tiimikokousten kehittäminen nähtiin tarpeelliseksi, kuten ajan varaaminen useammin vapaalle keskustelulle ja vieraillevien puhujien kutsuminen. Tiedottamisen toivottiin olevan proaktiivisempaa. Kehittämiskohteena nähtiin myös sisäisten koulutusten painopiste, joka toivottiin nostettavan korkeammalle kuin nykyinen käytäntö, jossa painopisteenä on alisuoriutujen koulutukseen panostaminen.

6.3.5 Neljännen osatutkimuksen yhteenveto

Kohdistin kyselytutkimuksen kehittämistehtävän onnistumisesta assistentti- ja käännöspalveluiden paikalla oleville assistenteille (n=53). Tutkimuskyselyn aikataulu oli 18.1.–25.1.2016. Kyselyyn vastasi 31 assistenttia vastausprosentin ollessa 58 prosenttia. Merkityksellisin vertailutieto yksikön toiminnan kehittämisen kannalta oli vastaajien ammattinimike. Tiimikohtaiset vertailutiedot ovat luottamuksellista esimiestietoa, jota voidaan käyttää tiimien kehittämiseen eikä niitä käsitellä tässä raportissa. Vastaajista työskenteli assistentti-nimikkeellä 18 henkilöä ja johdon assistentti-nimikkeellä 13 henkilöä. Arvioin kehittämistehtävän onnistumista sen tavoitteiden saavuttamisen mukaisesti. Tavoitteena oli kehittää assistenttien tavoiteasetantaa ja arviointijärjestelmää, tunnistaa koko yksikköä koskevia kehittämisalueita, ymmärtää ja lisätä tietämystä tavoitteiden motivoivuudesta sekä herättää assistenttien kiinnostusta kehittämiseen.

Tavoiteasetannan kehittämiseen liittyen tutkimustuloksista nousi esille, että liiketoimintaan liittyvät tavoitteet koettiin kaikkein selkeimmiksi ja mitattavimmiksi kaikkien vastanneiden

mielipiteiden keskiarvon ollessa 4,0 tasoa. Assistentti-nimikkeellä toimivat olivat samaa tai täysin samaa mieltä yhteensä 78,6 prosenttia ja johdon assistentti -nimikkeellä 54,6 prosenttia.

Assistenttipalvelujen palvelumalliin liittyvän tavoitteen selkeys verrattuna edelliseen vuoteen sai kaikkien vastaajien mielipiteiden keskiarvon 3,7 ja mitattavuudesta keskiarvon 3,6. Arvot olivat alhaisemmat kuin palvelun laatuun tai liiketoimintaan liittyvillä tavoitteilla. Palvelumalliin liittyvää tavoitetta edellisvuoteen verrattuna pitivät assistenttitehtävissä työskentelevistä selkeämpänä 61,1 prosentin osuudella ja johdon assistenttien tehtävissä toimivista 54,6 prosentin osuudella. Vastakkaista mielipidettä edustivat kaksi assistenttia. Palvelumallin mitattavuutta edellisvuoteen verrattuna pitivät assistenttien tehtävissä toimivista 55,6 prosenttia selkeämpänä ja 54,6 prosenttia johdon assistenttien tehtävissä työskentelevistä, vaikka he eivät antaneetkaan kaikkein parasta arviointia. Tämä kuvaa sitä, että noin puolet assistenteista pitää tavoitteita selkeinä ja mitattavina verrattuna aikaisempaan vuoteen.

Henkilökohtaiseen palvelun laatuun liittyvän tavoitteen selkeys edellisvuoteen verrattuna sai kaikilta vastaajilta keskiarvon 3,9 ja mitattavuus 3,7. Assistenttien tehtävissä toimivat pitivät tavoitetta edellisvuotta selkeämpänä 66,6 prosentin osuudella ja johdon assistentit 54,6 prosentin osuudella. Palvelun laatuun liittyvän tavoitteen mitattavuutta edellisvuoteen verrattuna pitivät johdon assistentit parempana 63,1 prosentin osuudella ja assistentit 54,6 prosentin osuudella.

Tutkimustulosten mukaan assistenttien tavoitteiden selkeys ja mitattavuus oli edellisvuotta parempi erityisesti liiketoimintaan liittyvän tavoitteen osalta mielipiteiden keskiarvon ollessa kummassakin 4,0. Liiketoimintaan liittyvää tavoitetta pitivät edellisvuotta selkeämpänä assistenttitehtävissä toimivat 78,6 prosentin osuudella ja johdon assistenttien tehtävissä toimivista 50 prosentin osuudella. Vastaavasti mitattavuus oli assistenttitehtävissä toimivien mielestä parempi kuin edellisenä vuonna 78,6 prosentin osuudella ja johdon assistenteilla 54,6 prosentin osuudella.

Oma toiminta edellä mainittujen tavoitteiden osalta nähtiin hyvin aktiivisena kaikissa kolmessa tavoitteessa keskiarvon vaihdellessa 4,5–4,8 välillä.

Assistentit, jotka olivat osallistuneet sekä lähtötilannetta kartoittaviin haastattelututkimuksiin että onnistumista selvittävään kyselytutkimukseen (n=18), arvioivat palvelumalliin liittyvän tavoitteen olevan edellisvuotta selkeämpi keskiarvolla 3,8, kun pelkästään kyselytutkimukseen osallistuneet (n=11) arvioivat sen keskiarvolla 3,5. Palvelun laatu sai kum-

maltakin vastaajaryhmältä keskiarvon 3,9. Ne jotka olivat osallistuneet kahteen tutkimukseen, arvioivat, että palvelun laatuun liittyvä tavoite oli edellisvuoteen verrattuna paremmin mitattavissa 3,8 keskiarvolla, kun vastaava luku yhteen tutkimukseen osallistuneilla oli 3,5. Sen sijaan vain kyselytutkimukseen osallistuneet pitivät liiketoiminnan tavoitetta selkeämpänä edellisvuoteen verrattuna keskiarvolla 4,1 kun taas kahteen tutkimukseen osallistuneiden keskiarvo oli 3,9.

Arviointikäytännön toimivuus sai keskiarvon 3,9 kaikilta vastaajilta (n=31). Assistenttitehtävissä toimineiden (n=18) keskiarvo oli 3,9 ja johdon assistenttien 3,8. Tyytyväisimmät henkilöt arviointikäytäntöön olivat 21–30 vuotta assistenttina työskennelleet (n=9), keskiarvon ollessa 3,9 sekä 31–40 vuotta työskennelleet (n=4) keskiarvon ollessa 4,8.

Tavoitteiden motivoivuutta tutkittiin OPn henkilöstöpulssin tutkimuskysymyksen "Koen tavoitteeni tärkeiksi ja motivoiviksi" avulla, koska siitä oli aikaisempaa vertailutietoa. Edellinen arvio oli toukokuulta 2015, jolloin assistenttitiimien yhteenlaskettu tulos oli 3,38. Tutkimuskyselyn perusteella kaikkien vastanneiden assistenttien tyytyväisyys oli parantunut 0,33 yksikköä toukokuusta 2015 kaikkien vastausten keskiarvon ollessa 3,71. Mediaani oli 4, minkä perusteella tyytyväisyys oli hyvällä tasolla. Tyytyväisimpiä olivat assistentti-nimekkeellä työskentelevät, joiden keskiarvo oli 3,83. Johdon assistenttien keskiarvo oli 3,54 ja mediaani 3. Tyytymättömiä olivat 11–20 vuotta assistenttin tehtävissä toimineet (n=6) keskiarvon ollessa 3,50.

Hyödyllisimpänä palautteena oman työn kehittämisen kannalta assistentit kokivat liiketoimintajohdon ja toimeksiantajien palautteet keskiarvon ollessa 4,9. Seuraavaksi hyödyllisin oli palaute työsuoritusarviointikyselystä, jonka keskiarvo oli 4,5. Käytännössä myös työsuoritusarviointikyselyn palaute oli johdolta ja toimeksiantajilta. Tiimipäälliköiden palautteen hyödyllisyys sekä itsearviointi ja sen läpikäynti tiimipäällikön kanssa koettiin yhtä hyödyllisiksi keskiarvon ollessa kummassakin 4,2.

Assistenttien oma toiminta palautteiden hyödyntämisessä oman työn kehittämässä sai kaikilta vastaajilta (n=31) keskiarvon 3,8. Assistentti-nimekkeellä työskentelevät antoivat hieman korkeamman arvion itselleen keskiarvon ollessa 3,9, johdon assistenttien keskiarvo oli 3,7. Assistenttityökokemuksen perusteella kriittisimpiä itseään kohtaan olivat 11–20 vuotta assistenttitehtävissä työskennelleet (n=6), joiden keskiarvo oli 3,5. Tätä selitti toisen osatutkimuksen havainnot, että assistentit kokivat työmäärän niin suureksi, että arjen kehittämälle ei ollut aikaa. Toinen päätelmä voisi olla, että palaute koettiin hyödyllisenä, mutta ei nähty, miten työtä voisi ylipäänsä kehittää.

Tutkimuskyselyn perusteella assistentit ovat aikaisempaa kiinnostuneempia oman työn kehittämisestä. Kaikkien vastausten (n=31) keskiarvo oli 4,3, assistenttien (n=18) 4,4 ja johdon assistenttien (n=13) 4,0. Kiinnostus oman työn kehittämiseen on korkeampi kuin asiakaspalveluprosessien kehittämiseen, jonka keskiarvo oli 4,1 tai yksikön toiminnan kehittämiseen, jonka keskiarvo oli 3,8. Luvut kuvaavat sitä, että oman työn kehittäminen nähdään tarpeellisena.

Yksikön toiminnan kehittämisestä olivat aikaisempaa enemmän kiinnostuneita assistentti-nimikkeellä työskentelevät (n=18) 72,2 prosentin osuudella keskiarvon ollessa 4,4 ja johdon assistentit 53,8 prosentin osuudella keskiarvon ollessa 4,0. Tärkeimpänä syynä kiinnostukseen yksikön toiminnan kehittämiseen nähtiin kehittämiseen kannustava ilmapiiri, jonka kaikista vastanneista (n=20) valitsi 70 prosenttia. Vuosisuunnitelman painotukset eivät toimineet lainkaan kannustimena.

Yksikön toiminnan kehittämisen painopisteeksi toivottiin yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen lisäämistä. Yksi mainittu kehittämiskohde oli myös sisäisten koulutusten painopiste, jota toivottiin nostettavan korkeamman osaamisen tasolle.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa arvioin kehittämistehtävän onnistumista kokonaisuutena. Kehittämistehtäväni aiheena oli assistenttityön suorituksen johtamisjärjestelmän kehittäminen. Suorituksen johtamisen osa-alueista kehittämiskohteena olivat tavoiteasetannan kehittäminen sekä suorituksen arviointijärjestelmän kehittäminen, joista muodostin omat osaprojektinsa. Projektit limittyivät toisiinsa kehittämisen eri vaiheissa ja kehittämistehtävän lähtötilannekartoitukset eri kohderyhmiltä täydensivät toisiaan. Kartoitin lähtötilannetta laajalla rintamalla assistenttityötä johtavilta, tekevilta ja arvioivilta henkilöiltä. Pääkohderyhmänä olivat assistentti- ja käännöspalveluiden assistentit, joille suuntasin kehittämistehtävän onnistumista mittaavan kyselyn.

Kehittämistehtävän ensimmäinen tavoite oli assistenttien tavoiteasetannan kehittäminen, jotta assistenttityöhön voitiin määritellä selkeästi mitattavia tavoitteita, näkökulmana erityisesti laadulliset tavoitteet. Kehittämistehtävä käynnistyi epätavallisissa olosuhteissa. Assistentti- ja käännöspalveluissa oli aloittanut tammikuussa 2015 uusi yksikönpäällikkö, joka sai ensi töikseen ottaa kantaa kehittämistehtävän suunnitelmiin, tavoitteisiin ja etenemiseen. OP Keskusyhteisökonsernissa oli käynnissä mittavat organisaatiojärjestelyt ja konsernissa käytiin yt-neuvottelut helmi–maaliskuussa 2015, jolloin toteutin kehittämistehtävän ensimmäiset tutkimushaastattelut.

Assistentti- ja käännöspalvelut -yksikön uusi organisaatio aloitti toimintansa 1.4.2015 ja samanaikaisesti käynnistyivät assistenttien tavoitekeskustelut. Yksikön esimiehet osallistuivat myös yt-prosessin aikaiseen suunnitteluun ja yksikön vuosisuunnitelma laadittiin poikkeavasti esimiestyönä tässä yhteydessä. Henkilöstöä ei ollut mahdollista ottaa mukaan suunnitteluajana tavoitteiden suunnitteluun samalla tavalla kuin normaalitilanteessa, jolloin niistä olisi keskusteltu vuosisuunnittelun aikaan loppusyksystä. Kehittämistehtävän ensituloksia hyödynnettiin nopealla aikataululla vuosisuunnittelun tukena sekä tavoiteasetannan kehittämisessä. Assistenttien tavoitteet vuodelle 2015 sovittiin huhtikuussa 2015. Tavoitteiden kehittäminen oli kiinteä osa yksikön johtamista ja oli vaikea erottaa, mikä osa kehittämisestä liittyy meneillään olevaan kehitysprojektiin ja mikä on normaalia esimiestyötä tai yksikön toiminnan kehittämistä. Päätökset tehtiin yhteisesti keskustellen assistentti- ja käännöspalveluiden johtoryhmässä. Uusien laadullisten tavoitteiden hahmottaminen osoittautui yhtä vaikeaksi kuin edeltävinä vuosina. Mitattavuuteen kiinnitettiin enemmän huomiota ja assistenttien tavoitteita selkeytettiin ja yhdenmukaistettiin verrattuna edelliseen vuoteen.

Kehittämistehtävän toinen tavoite oli assistenttien työsuoritusarviointi- ja mittausjärjestelmien kehittäminen assistentti- ja käännöspalvelut -yksikön johtamisen apuvälineeksi. Kehittämistarve oli tunnistettu aikaisempien kokemusten perusteella sekä assistenttitiimin esimiehen näkökulmasta että työsuoritusta arvioivan asiakkaan näkökulmasta. Yksikön esimiehet olivat kokeneet, että arviointijärjestelmä on melko toimiva, mutta suoritusarvioinnin työkaluna käytetyssä kyselyssä oli havaittu puutteita. Arvioijat eivät vastanneet kysymyksiin yhtenevästi, ja se aiheutti yksikön esimiehille tarpeen skaalata vastauksia. Kehittämistehtävän avulla oli mahdollista varmistaa oikeat toimintatavat, arvioinnin tiheys ja kanavat sekä kehittää työsuoritusarviointikyselyä. Suorituksen arvioijat suosivat sekä henkilökohtaisista tapaamista että kyselylomaketta ja nähtiin, että kirjallisia kyselyitä ei ole tarpeen tehdä liian usein. Kerran vuodessa oli hyvä sykli yhteiselle kyselykierrokselle ja muu väliarviointi oli hyvä tehdä arjessa tapaamisten, haastatteluiden ja sähköpostin välityksellä. Assistentteille johtajien ja muiden toimeksiantajien palaute oli kaikkein tärkein motivaatiotekijä tavoitteen saavuttamiseksi ja suorituksen parantamiseksi. Kehittämistehtävän yksi keskeinen saavutus oli kehittää työsuorituksen arvioinnissa käytettävän kyselylomaketta, joka otettiin käyttöön tammikuussa 2016. Suosituksestani assistentti- ja käännöspalveluissa tiedotettiin assistenteille lähtevästä suoritusarviointikyselystä ennen lähetystä ja lomake julkaistiin yksikön sharepoint-työtilassa. Lisäksi tiimipäälliköt kävivät lomakkeen sisällön yhteisesti läpi omissa tiimipalaverissaan ennen kehityskeskustelua. Lisäksi sovittiin, että suoritusarviokyselyjen tulokset esitellään henkilökohtaisesti assistenteille keskiarvoluvuin, mutta vastauksia ei kuitenkaan jaeta assistenteille paperiversiona.

Kehittämistehtävän kolmas tavoite oli tunnistaa koko yksikköä hyödyntäviä kehittämisalueita. Näitä saatiin runsain mitoin assistenttien teemahaastatteluissa helmikuussa 2015. Kehittämisehdotukset kohdistuivat suorituksen johtamisen prosessiin, joka koettiin epäselväksi. Assistentit vertailivat oman yksikkönsä toimintaa liiketoiminnan käytäntöihin, joissa käsiteltiin toiminnan tuloksia, vuosisuunnitelmia ja strategiaa. Moni ehdotus liittyi tavalla tai toisella muutosjohtamisen ongelmiin, joita tässä kehittämistehtävässä ei käsitelty. Kehittämistehtävän tavoite oli syntynyt tilanteessa, jolloin yksikön vuosisuunnittelu- ja muissa prosesseissa oli runsaasti kehitettävää. Yksikön johtamiseen liittyvät kehittämisehdotukset tulivat toiminnan normalisoituessa kuntoon johtamisen kehittämisen avulla. Yksikön tarkoitusta ja tavoitetta kirkastettiin yhteisissä tapaamisissa ja yhtenäisellä tavoiteasetannalla määriteltiin tärkeimmät tehtävät ja toimenpiteet, mihin jokaisen työntekijän tuli sitoutua. Koko OP Keskusyhteisökonsernissa nostettiin suorituksen johtaminen esimiestyön keskiöön, mikä työ jatkuu vuoden 2016 aikana erilaisilla esimiesvalmennuksilla ja tapahtumilla. Kehittämistehtävän aiheen ajankohtaisuus lisäsi tutkimustulosten kiinnostavuutta kohdeyrityksessä

Kehittämistehtävän neljäs tavoite oli saada työntekijöitä motivoitua tavoitteisiin ja herättää kiinnostusta oman työn kehittämiseen. Lawrence & Nohrian (2002) neljä työmotivaation vaikuttavaa ajuria antoivat selityksen, miksi Latham & Locken (1990, 2002) korkean suorituskyvyn sykli ei kaikilta osin toteudu assistenttipalveluissa. Puolustamisen ajuri liittyi työsuoritukseen ja resurssien oikeaan kohdentamiseen eli selkeisiin tavoitteisiin ja läpinäkyviin prosesseihin, kuten koko suorituksen johtamisen prosessiin assistentti- ja käännöspalveluissa. Assistentteilla ei toisaalta ollut yhtenevää näkemystä siitä, mistä todellinen huippusuoritus tai tavoitteet ylittävä taso syntyi. Joillekin se oli "tehdä parhaansa." Nämä asiat vaativat jatkuvaa yhteistä vuoropuhelua sekä yhteisen näkemyksen kirkastamista.

Saavuttamisen ajuri kytkeytyi yhtäläillä suorituksen johtamiseen palkitsemisjärjestelmien kautta. Vaikka teemoista oli rajattu pois palkitseminen, liittyivät arvioinnit selkeästi palkitsemisjärjestelmään, jonka mukaisesti assistenttien tavoitetasoja oli pyritty kuvaamaan. Assistentit kokivat, että arviointijärjestelmien tulee olla tasapuoliset ja oikeudenmukaiset. Epäselvyydet arvioinneissa koettiin epämotivoivana. Halukkuus sitoutua uusiin haasteisiin kytkeytyi sitoutumisen ajuriin. Se puolestaan liittyi yhteenkuuluvuuden tunteisiin ja ristiriitoihin siitä, mihin organisaatioon assistentti kokee kuuluvansa. Tämä vaikutti epämotivoivasti yksikön tavoitteisiin sitoutumiseen, koska liiketoiminnan tavoitteet koettiin lähemmäksi kuin assistenttipalveluihin kohdistuvat. Oppimisen tai ymmärtämisen ajuri liittyi työn sisältöön, tehtävien ja roolien selkeyteen ja tavoitteiden muunneltavuuteen olosuhteiden muutosten mukaan. Tavoiteasetannan koettiin olevan vaikeaa johtuen tehtävien erilaisuudesta. Osaaminen nähtiin muun muassa mahdollisuutena kasvaa tehtävissä seuraavalle tasolle.

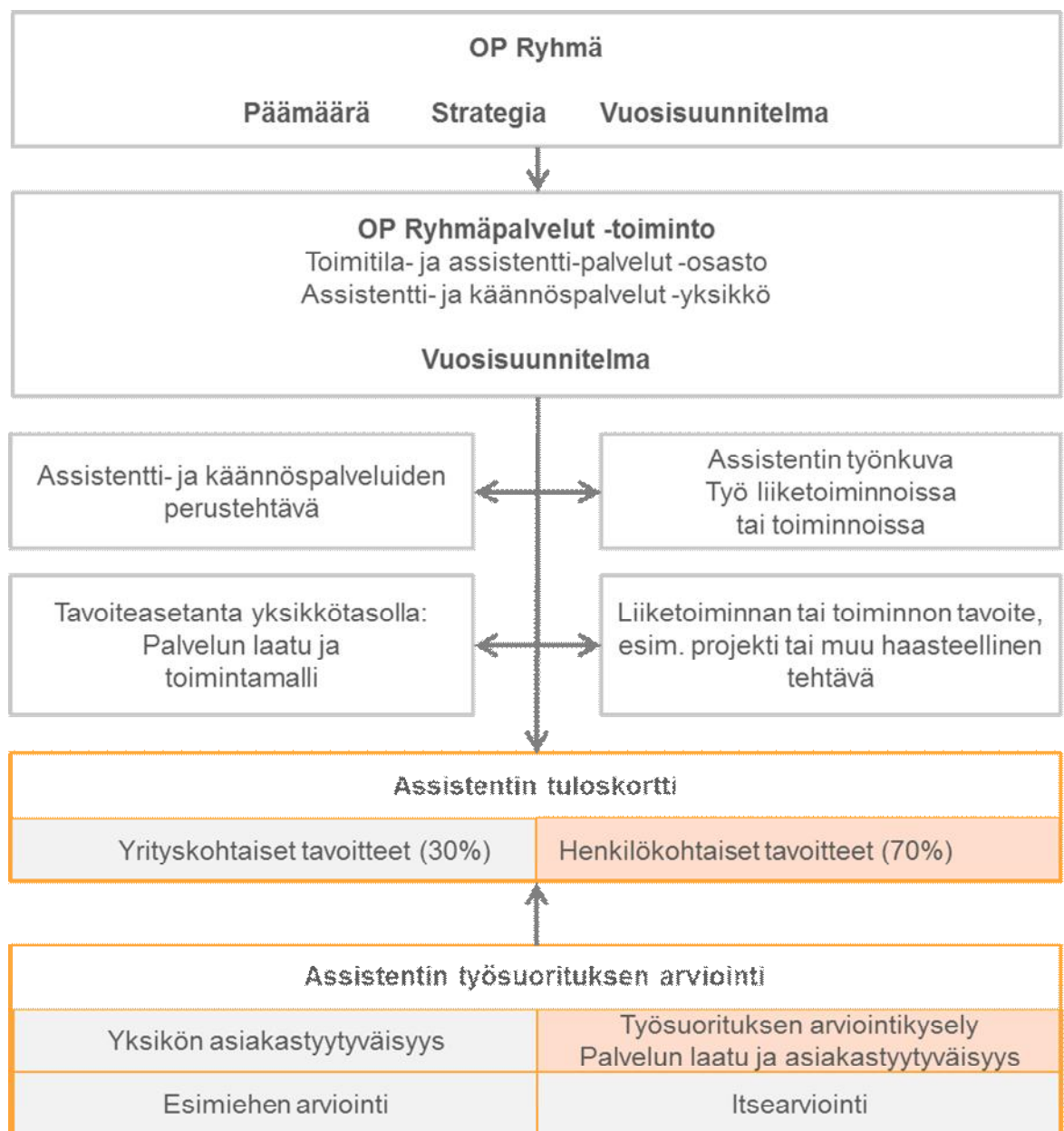
7.1.1 Kehittämistehtävän arviointi ja johtopäätökset

Kehittämistehtävän tavoitteena oli parantaa assistenttien tavoiteasetantaa vuoden 2015 tavoitekeskusteluihin ja samalla kehittää assistenttityön suorituksen arviointijärjestelmää. Kehittämistehtävän onnistumista voi peilata tutkimuskysymyksiin, mihin kehittämistehtävässä haettiin vastauksia.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli "Kuinka määritellä mitattavia laadullisia tavoitteita assistenttityölle? Organisaatiot perustetaan aina jotakin tehtävää varten kuten Kamensky (2014, 17) toteaa. Strategia on väline, jolla voidaan parantaa toimintaa ja kiinnittää huomio paremmin oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin. Tämä kiteyttää myös Assistentti- ja käännöspalveluiden olemassaolon tarkoituksen. Yksikön tehtävänä on tuottaa OP Keskusyhteisökonsernille keskitetyt assistentti- ja käännöspalvelut sekä kehittää assistenttityön prosesseja. Strategian avulla saadaan toiminnalle yhteinen näkemys ja suunta. Yhteinen

päämäärä on se, jota kohti tulee jokaisen työntekijän tavoitteet suunnata tehtävästä riippumatta. Tavoitteiden määrittelyyn on ainoa ratkaisu lähteä liikkeelle ylemmältä tasolta riippumatta siitä, mitkä assistentin henkilökohtaiset tarpeet ja halut ovat. Asiakasorganisaatiolle tulisi viestiä myös tästä prosessista, koska se näytti tutkimustulosten perusteella olevan epäselvää ja assistenttipalveluiden toimintamalli koettiin sulkevan pois liiketoiminnan tavoitteet vaikka tarkoitus oli päinvastainen.

Kuviossa 25 on esitetty miten OP Ryhmän päämäärästä, strategiasta ja vuosisuunnitelmasta johdettiin assistentin henkilökohtaiset tavoitteet vuonna 2015 ja toisaalta siinä kuvataan, miten suorituksenarviointijärjestelmä tukee esimiestyötä suorituksen johtamisen kehyksessä.



Kuvio 25. Assistenttityön suorituksen johtamisjärjestelmän kuvaus 2015

Vuonna 2015 assistentin tulokortilla olivat 30 prosentin painotuksella yrityskohtaiset tavoitteet 70 prosentin painotuksella henkilökohtaiset tavoitteet. Yrityskohtaiset tavoitteet johdettiin OP Ryhmän vuosisuunnitelmasta ja strategiasta toimintotasolle ja edelleen osastotasolle, josta ne edelleen vietiin yksikötason vuosisuunnitelmiin. Tämä työvaihe tehtiin pitkälti esimiestyönä. Seuraavan vuosisuunnittelujakson käynnistyessä syksyllä 2015 kerrottiin työntekijöille prosessin vaiheista osasto- ja yksikkökokouksissa ja silloin oli myös mahdollista osallistua ja keskustella. Assistentti- ja käännöspalveluiden yksikötason tavoitteiden taustalla olivat yksikön perustehtävä sekä palvelun laatu ja toimintamalli. Assistentin henkilökohtaisten tavoitteiden taustalla ovat työtehtävät liiketoiminnoissa ja toiminnoissa. Lisäksi oli mahdollista ottaa huomioon projekti- tai erityistehtävät. Tämä vaati assistentin henkilökohtaista aktiivisuutta käydä keskusteluja asiakasesimiesten kanssa. Tavoiteasetannan ohjeena on, että työntekijä ehdottaa itse henkilökohtaiset tavoitteet omalle esimiehelleen, mikä oman kokemukseni perusteella ei ollut assistenteille helppoa.

Vuoden 2016 tavoitteiden osalta yrityskohtaisten mittareiden osuus kasvoi ja assistentin mahdollisuus vaikuttaa itse tavoitteiden sisältöön kapeni. Siksi on entistä tärkeämpi muodostaa yhteinen käsitys siitä, millä toimenpitein assistentti voi oman roolinsa puitteissa saavuttaa tai ylittää tavoitteen. Tavoitteen tulisi olla tarkka, mitattava, saavutettava, realistinen ja aikasidonnainen aivan kuten SMART-mallissa määritellään.

Toinen tutkimuskysymys oli "Miten tavoiteasetannan mittausjärjestelmää voidaan kehittää paremmaksi? Ja kolmas tutkimuskysymys oli "Miten varmistamme, että arvioinnin tasapuolisuus toteutuu jokaisen henkilön sekä oman assistenttitiimin ja koko yksikön tasolla? Työsuorituksen arviointi oli tärkeä osa suorituksen johtamisjärjestelmää ja piti sisällään oikeat mittarit, tavoitetasot, arviointi- ja palautejärjestelmät kyselyineen ja vuoropuheluneen asiakkaan kanssa sekä assistentin itsearviointin. Jälkimmäinen osoittautui assistenteille vaikeaksi ymmärtää, mitä se tarkoitti. Yksinkertaisimmillaan se oli tavoitteiden omaloitteista ja aktiivista seuranta ja raportointia esimiehelle onnistumisista ja kehittämiskohteista.

Kehittämistehtävässä uudistettiin assistenttien työsuorituksen arvioinnin mittausvälineenä ollut kyselylomaketta. Arvioinnin läpinäkyvyyttä lisättiin viestinnän avulla. Tasapuolisuutta lisäsi yhtenäinen tavoiteasetanta ja toisaalta aikaisempaa yhtenäisempi arviointikäytäntö. Merkittävä parannus OP Keskusyhteisökonsernin suorituksen johtamisen tueksi oli uusi HR-järjestelmä JOPO, koska koko tavoiteasetanta, mittarit ja arviointi siirtyivät sähköiseen järjestelmään, missä ne hyväksyttiin sekä työntekijän että esimiesten toimesta.

Kehittämistehtävän konkreettisina lopputuloksina syntyivät muun muassa selvitys tavoiteasetannan ja arviointijärjestelmän nykytilasta, dokumentaatiot tutkimuksista ja tutkimusraportit sekä uudistettu suorituksen arviointikyselylomake. Lopputuloksena oli tarkoitus esittää kehitysehdotuksia tavoitteiden sisällöksi, mutta tämä osuus ei onnistunut niin selkeästi. Havaintona oli lähinnä se, että tavoitteista tulee käydä runsaasti vuoropuhelua prosessin eri vaiheissa. Sekä laadulliset että määrälliset tavoitteet johdetaan strategiasta ja vuosisuunnitelmasta. Assistentin tulee olla myös itse aktiivinen ja osallistua yhteiseen keskusteluun ja vaikuttaa sitä kautta prosessiin. Kaikkein tärkeintä on saada yhteinen ymmärrys siitä, mistä hyvä suoritus muodostuu ja miten sitä arvioidaan. Mikäli assistentti ei ymmärrä, millä toimenpiteillä hän voi itse vaikuttaa tavoitteen saavuttamiseen, jää tavoite epämääräiseksi ja siihen on hankalaa sitoutua.

Oma arvioni on, että kehittämistehtävä saavutti hyvin tulostavoitteensa. Suorituksen johtamisjärjestelmän kokonaisuus on kuvattu. Suorituksen arviointimenetelmästä on saatu aikaisempaa selkeämpi käsitys, miten asiakkaat toivovat arviointiprosessin sujuvan ja kyselylomake on uudistettu. Käytännössä nämä asiat tulee sopia vuosittain yhteisesti assistentti- ja käännöspalveluiden johtoryhmässä. Iso kuva on luotu tässä kehittämistehtävässä.

Kiinnostavin asia kehittämistehtävässä oli lopulta motivaatio. Miten tavoitteisiin voi motivoitua tai mistä kumpuavat vastakkaiset ajatukset yhteisiin tavoitteisiin tai epäselvyyksiin arvioinneissa? Vastauksia antoivat neljä työmotivaation ajuria eli saavuttamisen, sitoutumisen, ymmärtämisen ja puolustamisen ajurit. Assistenttien keskittäminen yhteen yksikköön ja uusien virtuaalisten palvelujen luominen oli tuonut tehokkuutta ja kustannussäästöjä organisaatiolle. Osa assistenteista oli kuitenkin sitoutuneempi asiakasorganisaatioon kuin omaan yksikköönsä vielä kolmen vuoden jälkeen yksikön perustamisesta. Ratkaisuna motivaation lisäämiseen oli yhdessä tekeminen ja yhteisen ymmärryksen lisääminen. Tulevaisuuden haasteet nopeasti muuttuvan ulkoisen toimintaympäristön tuomien muutosten sekä uusien osaamistarpeiden myötä tuovat täysin uusia näkökulmia myös assistenttien tavoiteasetantaan.

7.1.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Kehittämistehtävän tutkimustulosten perusteella kehitettävää oli edelleen assistenttipalveluiden toimintamalliin liittyvän tavoitteen osalta. Tavoitetta ei koettu vielä riittävän selkeäksi tai mitattavaksi. Tavoitteen muotoilua kirkastettiin vuoden 2016 tavoitekeskusteluihin seuraavasti: Assistentilla on näyttöjä aktiivisesta toiminnasta omassa tehtäväkentässään

assistentti- ja käännöspalveluiden toimintamallin mukaisesti, ja hän edesauttaa koko assistentti- ja käännöspalveluiden onnistumista ja asiakastytyvyyttä.

Toimintamalliin liittyvä tavoite ja sen arviointi olivat selkeästi motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Oli nähtävissä, että suuri osa assistenteista ei kokenut yksikön tavoitteita omikseen. Mitä kaukaisemmaksi assistentti koki oman roolinsa toimintamallin mukaisesta työstä, oli hänen sitä vaikeampi sitoutua ja motivoitua tavoitteeseen. Palvelun laatuun panostettiin korkealla painotuksella ja yksikön tavoitteisiin ei niinkään, vaikka ne osaltaan tukivat hyvää ja laadukasta asiakaspalvelua. Jotta tavoite tuntuu selkeältä ja paremmin mitattavalta, tarvitaan edelleen vuoropuhelua ja kirkastamista, millaisia vaadittavat näytöt ovat ja millainen määrä on tavoitteen mukainen tai poikkeuksellinen. On myös tarpeen kuvata, mitä assistentti- ja käännöspalveluissa tarkoitetaan assistentin huippusuorituksella.

Asiakaspalveluprosessien kehittäminen oli assistenttien mielestä kiinnostavaa. Toisaalta asiakkaat eli assistenttityötä arvioivat henkilöt eivät kokeneet assistenttipalvelujen toimintamallin kuuluvan assistentin tavoitteisiin. Tähän liittyen nostaisin jatkotutkimus- ja kehityskohteeksi asiakasviestinnän ja yksikön toimintamallin markkinoinnin, joka kuuluu myös jokaisen assistentin rooliin. Jatkotutkimuskohde voisi olla myös asiakkaan kuuntelu prosessien kehittämisessä ja palvelujen muotoilussa.

Lisäksi kehittämis- tai jatkotutkimusehdotuksia nousi uuteen HR-järjestelmään JOPOon liittyen. Assistentti- ja käännöspalveluissa pilotoitiin yhdessä tiimissä JOPO:n palautejärjestelmälomaketta tammikuussa 2016. Vastasin siihen itse yhden työntekijän osalta ja koin lomakkeen paljon työläemmäksi käyttää kuin Digium-kyselynä tehtävän suoritusarviointikyselyn. Tämä palautejärjestelmä tulee varmasti aikanaan korvaamaan vastuualueiden omat kyselyt ja tässä kehitystyössä on hyvä olla mukana.

7.1.3 Oman oppimisen arviointi

Kehittämistehtävä liittyi vahvasti omaan esimiestyöhöni ja päivittäiseen johtamiseen. Vaikka se oli varsin laaja kokonaisuus ja aikataulurytmi tiukka, onnistuin mielestäni hyvin saavuttamaan työlle asettamani tavoitteet sisällön ja laadun suhteen. Prosessi eteni välillä hyvin ja tehokkaasti ja toisinaan oli epätoivon hetkiä, kuten silloin, kun mittavan haastatteluaineiston litterointi ja analysointi ei millään edennyt. Opintojen järjestyksen kannalta olisi ollut kehittämistehtävän kannalta hyödyllistä käydä joitakin loppupään kursseja aikaisemmin. Myös aikatauluhaasteita oli, koska tein kehittämistehtävän työn ohella. Työssäkäynti tuki kuitenkin kehittämistehtävän toteuttamista, koska OP:n johtamisen vuosikellon rytmi oli erittäin tiivis vuonna 2015 ja olisi ollut hankalaa tehdä kehittämistä kovin kaukana arjen

esimiestyöstä. Kehittämistehtävää edisti suuresti yksikönpäällikön kanssa käydyt keskustelut sekä kehittämiskohteeksi nostettujen asioiden toimeenpano, kuten viestintään liittyvät asiat. Kehittämistehtävän prosessi itsessään opetti paljon projektin suunnittelusta, toteuttamisesta, pilkkomista osatavoitteisiin ja maaliin viemisestä.

Oma asiantuntemukseni lisääntyi suuresti suorituksen johtamisesta. Oppia tuli myös monista harhapoluista, kun kiinnostavan aineiston tutkiminen ei aina päätynytkään kehittämistehtävään, mutta oli muuten hyödyksi. Suurin hyöty oli motivaatioteorioihin tutustumisesta kuten päämääräteoria ja työmotivaation ajurit. Ne lisäsivät ymmärrystä, miksi työntekijät toimivat ja ajattelevat tietyllä tavalla työyhteisössä tai miksi he eivät sitoudu tiimimalleihin niin vahvasti kuin johonkin liiketoiminnan osastoon. Koin, että kehityskeskusteluni sujuivat työntekijöiden kanssa aikaisempaa paremmin, sillä minun oli helpompi keskustella tavoitteiden sisällöstä sekä toimintamallin mukaisen tavoitteen saavuttamisesta assistenttien työroolin puitteissa. Uskon, että myös tutkimuksiin osallistuneiden assistenttien osaaminen suorituksen johtamisen prosessista kasvoi, ja kuten myös taidot keskustella omasta suorituksesta eri näkökulmista lisääntyivät.

Uskon kehittämistehtävästä olevan hyötyä yksikön toiminnan edelleen kehittämisessä. Työn avulla on mahdollista keskustella assistenttien kanssa esiin nousseista havainnoista ja johtopäätöksistä sekä pohtia motivaatiotekijöitä. Mistä ne kumpuavat ja miten niihin voi vaikuttaa? Assistenttien tavoiteasetantaa tai suorituksen arviointia ei ole tutkittu ja kehitetty tässä laajuudessa aikaisemmin, joten kehittämistehtävästä on hyötyä myös muissa yrityksissä työskenteleville assistenteille. Kehittämistehtävän näkökulmaa voi laajentaa myös muihin asiantuntijatiimeihin, joissa työntekijät työskentelevät kauempana linjaesimiehestä tai virtuaalisesti.

Kehittämistehtävä kuten muutkin kurssit antoivat tilaisuuden perehtyä oman työnantajan prosesseihin syvällisemmin ja arvostan suuresti sitä, että pääsin mukaan JOPO-järjestelmän pilottiin ja testauksiin. Se antoi hieman etulyöntiasemaa myös JOPOn käyttöön esimiestyössä. Siitä oli hyötyä, kun tallensimme vuonna 2015 kevään tavoitekeskustelut, syksyn väliarvioinnit ja koko vuoden tuloskeskustelut uuteen järjestelmään.

Esimiehenä kehittyminen oli varmasti vaikein ja paras oppi. Mitä enemmän asioista tietää sitä vähemmän kokee osaavansa. Tutustuin myös mielenkiintoisiin tulevaisuuden näkökulmiin, mitkä voivat tuoda assistenttityöhön uhkia ja toisaalta uusia mahdollisuuksia.

Lähteet

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Gray, D., Micheli, P. & Pavlov, A. 2015. Measurement madness. Recognizing and avoiding the pitfalls of performance management. TJ International Ltd., Padstow, Cornwall, UK.

Hamel, G. 2009. Johtamisen tulevaisuus. Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Heikkinen, H. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat, s. 16–38. Kansanvalistusseura. Helsinki.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski T. 2007. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat, s. 78–93. Kansanvalistusseura. Helsinki.

Helsilä, M. 2013. Suorituksen johtaminen – suoritusarviointi. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, s. 195–210. 2. painos. Hansaprint Oy, Vantaa.

Hirsjärvi, S., Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2015. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2–3. painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Järvinen, P. 2009. Ammattina esimies. 4. painos. WS Bookwell Oy, Juva.

- Järvinen, P.T. 2014. Uudenlainen suorituksen johtaminen. Teoksessa Järvinen, P.T., Rantala J. & Ruotsalainen, P. (toim.). Johda suoritusta, s. 18–31. Print Best, Viro.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 4., tarkistettu painos. Hansaprint Oy, Vantaa.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1992. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, January-February Issue, s. 71–79.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. Balanced Scorecard . Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Hansaprint Oy, Vantaa.
- Kauhanen, J. 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Management Institute of Finland MIF, Helsinki.
- Latham, G. 2007. Work Motivation. History, Research, and Practice. Second Edition. SAGE Publications, California.
- Lawrence, P. & Nohria, N. 2002. Driven: How human nature shapes our choices. Jossey Bass, A Wiley Imprint, San Francisco.
- Locke, E. & Latham, G. 1990. Work Motivation and Satisfaction. Light at the End of the Tunnel. Psychological Science, 1, 4, s. 240–246.
- Locke, E. & Latham, G. 2002. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. A 35-Year Odyssey. American Psychologist, 57, 9, s. 705–717.
- Locke, E. & Latham, G. 2013. Goal Setting Theory 1990. Teoksessa Locke E. & Latham G. (toim.). New Developments in Goal Setting and Task Performance, s. 3–15. Routledge part of Taylor and Francis Group, New York.
- Lukka, K. 2006. Konstruktiivinen tutkimusote: luonne, prosessi ja arviointi. Teoksessa Röllin K., Kakkuri-Knuutila & Henttonen E. (toim.) Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia, s.111–133. Hakapaino Oy, Helsinki.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Oy Nord Print Ab. Helsinki.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. BALTO Print, Liettua.

Neely, A., Kennerley, M. & Adams, C. 2007. Performance measurement frameworks: a review. Teoksessa Neely A. (toim.). Business Performance Measurement. Unifying Theory and Integrating Practice, s. 143–162. Second Edition. Cambridge University Press.

Nohria, N., Groysberg, B. & Lee, L-E. 2008. Employee Motivation. A Powerful New Model. Harvard Business Review, l. 86, 7/8, s. 78–84.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki.

OP 2015a. Assistentti- ja käännöspalveluiden toimintamalli. Intranet. Luettu 19.11.2015

OP 2015b. Kehityskeskustelut kevät 2015. Intranet. Luettu 3.4.2015.

OP 2015c Kehityskeskustelut OP Ryhmässä. Intranet. Luettu 29.9.2015.

OP 2015d. OPn keskusyhteisökonsernin yt-neuvottelut päättyneet. Luettavissa: <https://www.op.fi/op/op-ryhma?cid=-66417&srcpl=4>. Luettu: 12.4.2015

OP 2015e. OP Ryhmä lyhyesti. Luettavissa: <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma?id=80100&srcpl=1>. Luettu: 12.4.2015

OP 2016a. Organisaatiot. HR. Intranet. Luettu 10.4.2016

OP 2016b. Palvelukatalogi Assistenttipalvelut. Intranet. Luettu 1.3.2016

OP 2016c. Suorituksen johtaminen. Intranet. Luettu 28.1.2016.

Rantala, J. 2014a. Tavoitteiden johtaminen. Teoksessa Järvinen, P.T., Rantala J. & Ruotsalainen, P. (toim.). Johda suoritusta, s. 56–65. Print Best, Viro.

Rantala, J. 2014b. Suorituskyky. Teoksessa Järvinen, P.T., Rantala J. & Ruotsalainen, P. (toim.). Johda suoritusta. S. 66–83. Print Best, Viro.

Ruotsalainen, P. 2014. Asiakkaan odotukset suorituksen ohjausvoimana. Teoksessa Järvinen, P.T., Rantala J. & Ruotsalainen, P. (toim.). Johda suoritusta, s. 32–55. Print Best, Viro.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Edita. Helsinki.

Salojärvi, S. 2013. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, s. 21–33. 2. painos. Hansaprint Oy, Vantaa.

Shahin, A. & Mahbod, M. 2007. Prioritization of key performance indicators. An integration of analytical hierarchy process and goal setting. International Journal of Productivity and Performance Management, 56, 3, s. 226–240.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Edita Prima Oy, Helsinki.

Sydänmaalakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Karisto Oy, Hämeenlinna.

Taanila, A. 2012. Akin menetelmäblogi. Tilastoapu. Luettu 25.8.2015. Luettavissa <https://tilastoapu.wordpress.com/tilastoapu/>

Taanila, A. 2015a. Akin menetelmäblogi. Mieliideasteikon keskiarvo. Luettu 6.3.2016. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/2011/10/18/mieliideasteikon-keskiarvo/>

Taanila, A, 2015b. Akin menetelmäblogi. Tunnuslukuja. Luettu 6.3.2016. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/2011/10/19/tunnuslukuja/>

Tirkkonen, M. 2014. Suorituksen johtamisesta onnistumisen johtamiseen. Teoksessa Sydänmaalakka P. (toim.). Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia, s. 74–87. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Hansaprint Oy, Vantaa.

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. WSOY – kirjapainoyksikkö. Juva.

Valpola, A. 2003. Onnistu kehityskeskustelussa.2. painos. WS Bookwell Oy, Juva.

Vehkalahti, K. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. 2014. Finn Lectura Ab.

Liitteet

Liite 1. Esimerkit assistenttien henkilökohtaisista tavoitemittareista 2014

Taulukko 23. Johdon assistentin henkilökohtaiset tavoitemittarit 2014 (70 %)

Tavoitemittarit	Mittarin kuvaus	Laadullinen / Numeerinen mittari	Mittarin paino	Minimi	Tavoite	Maksimi	
Vastuualueen vuosisuun- nitelmasta johdetut henkilökohtaiset tavoitteet	Asiakaspalvelun laatu	1) Palvelututkimus 2) Palautekyselyt yhtiöihin 3) Esimiesarvio	Laadullinen mittari (sisältäen numeerisen osuuden)	30 %	1) x,x 2) x,x	1) x,x 2) x,x	1) x,x 2) x,x
	Johtajan kalenterihallinnan tehostaminen	1) Asiakasarvio 2) Itsearvio 3) Raportointi 4) Esimiesarvio	Laadullinen mittari	20 %	Aloitettu. Sovellettiin toimii pääosin.	Kalenterihallinta tehostunut erinomaisella tavalla.	Uudistus merkittävä, johtajan toiminta- tapoihin vaikutettu.
	Johtoryhmän kokous- ja materiaaliprosessin kehittäminen	1) Asiakasarvio 2) Itsearvio 3) Raportointi 4) Esimiesarvio	Laadullinen mittari	20 %	Prosessi toimii sujuvasti, kehittäminen aloitettu.	Prosessi toimii erinomaisesti. Sähköiset kanavat käytössä.	Prosessia uudistettu merkittävästi. Innovaatiot myös muiden käyttöön.
	Jokin liiketoiminnan mittari myös mahdollinen.						

Taulukko 24. Assistentin henkilökohtaiset tavoitemittarit 2014 (70 %)

Tavoitemittarit	Mittarin kuvaus	Laadullinen / Numeerinen mittari	Mittarin paino	Minimi	Tavoite	Maksimi	
Vastuualueen vuosisuun- nitelmasta johdetut henkilökohtaiset tavoitteet	Asiakaspalvelun laatu	Palvelusarve Aktiivisuus, oma- aloitteisuus, ennakoivuus, virheettömyys, yhteistyökyky 1) Palvelututkimus 2) Palautekyselyt, keskustelut asiakkaan kanssa 3) Esimiesarvio	Laadullinen mittari (sisältäen numeerisen osuuden)	40 %	1) x,x 2) x,x	1) x,x 2) x,x	1) x,x 2) x,x
	Palvelupyynnöt	1) Aktiivinen osallistuminen kehittämistyöhön 2) Pääsääntöisesti toimeksiannot tulevat palvelupyynnö- järjestelmään oman sähköpostin, lyncin ja puhelimen sijaan 3) Palvelupyynnö- raportti	Laadullinen mittari	30 %	Tuo esiin omassa ja yhteisessä tekemisessä havaittuja kehittämistarpeita. Tehtyjen tehtävien määrä suhteutettuna tehtävien vaikeusasteeseen ja työmäärään.	Tuo esiin omassa ja yhteisessä tekemisessä havaittuja kehittämistarpeita ja esittää toteuttamiskelpoisia ratkaisuja ja toimenpide- ehdotuksia. Tehtyjen tehtävien määrä suhteutettuna tehtävien vaikeusasteeseen ja työmäärään.	Tuo esiin omassa ja yhteisessä tekemisessä havaittuja kehittämistarpeita ja ehdottaa ratkaisuja, jotka johtavat uuteen palveluun tai eritystehtävään. Tehtyjen tehtävien määrä suhteutettuna tehtävien vaikeusasteeseen ja työmäärään.
	Jokin liiketoiminnan mittari myös mahdollinen.						

Liite 2. Kehittämistehtävän roadmap johtamisen vuosikelloa mukailleen

Vaihe	Alkaa (kk/vv)	Päätyy (kk/vv)	2015												2016							
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6		
Suoritusarviointikyselyt v. 2014	01/15	01/15	■																			
Johtamisen vuosikello: Tuloskeskustelut v.2014	01/15	02/15	■	■																		
Kehittämistehtävän Kick Start 27.1.2015	01/15	01/15	■																			
Tavoitteiden kehittäminen	02/15	01/16	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Assistenttipalv. esimiesten haastattelut vk 8-9 (n=3)	02/15	02/15	■	■																		
Assistenttien ryhmähaastattelut vk 9 (n=26)	02/15	02/15	■	■																		
Tavoite-ehdotukset 5.3. jory. Yksikönpäällikkö vahv. 10.3.	03/15	03/15	■	■	■																	
Aineiston analyysiä arvioijien kyselyyn 6-2015 sekä ja tutkimuksen johtopäätöksiin 11- 12/2015	03/15	05/15		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Yt-neuvottelut ja organisaatiosuunnittelu	02/15	03/15	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Uudistetun yksikön Kick Start. Vuosisuunnitelma vahvistaan.	04/15	04/15	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Johtamisen vuosikello: Tavoitekeskustelut. Uudet tiimit.	04/15	04/15	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Palvelukartoitukset asiakkailta. Työnkuvien tarkennukset.	04/15	05/15	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Suoritusarvointijärjestelmän kehittäminen	04/15	12/15	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Tutkimuskyselyn pilotti (n=3)	05/15	05/15	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Kysely assistenttityön arvioijille (n=63)	06/15	06/15	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Syksyn kehityskeskustelut. Suoritusarviokyselyn kysymysten testaus väliarvioinnissa.	08/15	09/15	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Tutkimusaineiston purku ja raportointi	08/15	11/15	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Johtamisen vuosikello: Seuranta- ja osaamiskeskustelut.	09/15	10/15	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Raportointi johtoryhmälle ja päätökset suoritusarviointikyselyistä	12/15	12/15	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Konstruktio valmis: uudistettu suoritusarviointikyselylomake	12/15	12/15	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Vuosisuunnittelu 2016, yksikön VS vahvistettu 12/2015	11/15	12/15	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Kehittämisen onnistuminen. Kyselytutkimus assistenteille	12/15	04/16	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Opinto-ohjaajan tsekkipalaveri. Täsmennetään palautusaikataulu.	12/15	12/15	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Tutkimuskysely assistenteille kehittämisen onnistumisesta	01/16	01/16	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Kyselytutkimusaineiston analyysi	02/16	02/16	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Johtopäätökset, pohdinnat. Loppuraportin viimeistely.	02/16	05/16	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Johtopäätökset yksikön johtoryhmään	05/16	05/16	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Kehittämistehtävää sivuava projekti																						
JoPo palautekyselyn kehittäminen	12/15	01/16	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
JoPo palautekyselyn pilotti assistenttipalveluissa yhdessä tiimissä	01/16	01/16	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Vuosi 2016																						
Suoritusarviointikyselyt v. 2015	01/16	01/16	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Johtamisen vuosikello: Tulos- ja tavoitekeskustelut	01/16	02/16	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Johtamisen vuosikello OPssä normaaliin aikataulurytmiin																						

Liite 3. Osatutkimus 1. Vahvistus esimiesten teemahaastattelusta

Lähettäjä: Jakovlev Jaana

Lähetetty: 18. helmikuuta 2015 8:15

Vastaanottaja:

Aihe: Vahvistus haastattelusta ke 18.2.2015 ja haastattelun teemat

Hei

Kiitos, että lupauduit haastateltavaksi opinnäytetyötäni varten keskiviikkona 18.2.2015 klo 11.00 – 12.00. Paikka on Vallilan A-talon 8. kerros, neuvotteluhuone A815.

Opiskelen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa yrittäjyyden ja liiketalouden koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyöni kehittämistehtävänä OP Ryhmäpalveluiden Assistentti- ja käännöspalvelut –yksikölle. Työni aihe on "Assistenttityön tavoitejohtamisjärjestelmän kehittäminen".

Kehittämistehtäväni tavoitteet ovat seuraavat

1. kehittää assistenttien tavoiteasetantaa, jotta assistenttityöhön voidaan määritellä selkeästi mitattavia tavoitteita, näkökulmana erityisesti laadulliset tavoitteet.
2. kehittää assistenttien työnsuoritusarviointi- ja mittausjärjestelmiä johtamisen apuvälineeksi
3. tunnistaa erityisesti sellaisia kehittämisalueita, joita voidaan hyödyntää koko yksikössä.
4. tavoitteiden tulisi olla työntekijöitä motivoivia ja herättää kiinnostusta oman työn kehittämiseen.

Haastattelusi pääteemat ovat seuraavat

1. Kuvaille hyvän tavoitteen tunnuspiirteitä
2. Kuvaille millaisia tavoitteita assistenteille sovittiin vuodelle 2014
3. Miten OP Ryhmän strateginen näkökulma näkyi assistenttien tavoitteissa?
4. Miten tavoitteiden saavuttamisen arviointi tehtiin?
5. Uusien tavoitteiden tunnistaminen assistenteille
6. Mitä mahdollisuuksia näet uudessa henkilöstöjärjestelmässä JOPOssa?

Pääteemat ohjaavat keskustelua, käytän myös apukysymyksiä tarvittaessa.

Toivon, että jaat haastattelussa henkilökohtaisia näkemyksiäsi, kokemuksiasi sekä pohdintojasi näistä teemoista.

Lisäksi toivon, että Sinulle sopii haastattelun nauhoitus.

Tapaamisiin!

Terkuin

Jaana

Jaana Jakovlev

Ryhmäpäällikkö, Johdon assistenttipalvelut

OP Ryhmäpalvelut, Assistentti- ja käännöspalvelut

Vääksyntie 4, Helsinki (TeA8)

Puhelin 010 252 2506, 050 568 7506

jaana.jakovlev@op.fi www.op.fi

Liite 4. Osatutkimus 1. Haastattelurunko esimiesten henkilökohtaiset haastattelut

TEEMAHAASTATTELURUNKO ASSISTENTTIEN ESIMIEHILLE 18.2.–23.2.2016

Keskustelua assistenttien tavoitteiden määrittämisestä, niiden mittaristosta ja suorituksen arvioinnista

Vastaaajien taustatiedot:

- Nimi
- Tehtävä
- Alaisten määrä
- Esimieskokemus (v.)

1. Kuvaille hyvän tavoitteen tunnuspiirteitä
 - a. Millaiset tavoitteet motivoivat ja sitouttavat työntekijää?
 - b. Millaiset tavoitteet ohjaavat assistentin entistä parempaan suoritukseen?
2. Kuvaille millaisia tavoitteita assistenteille sovittiin vuodelle 2014
 - a. Kuinka monta henkilökohtaista tavoitetta sovittiin?
 - b. Olivatko ne numeerisia ja/tai laadullisia?
 - c. Sovittiinko aikasidonnaisia tavoitteita?
 - d. Antaisitko esimerkkejä laadullisista tavoitteista?
3. Miten OP Ryhmän strateginen näkökulma näkyi assistenttien tavoitteissa?
 - a. Valutettiin tavoitteet strategiasta tai vuosisuunnitelmasta assistenteille?
 - b. Mietittiinkö tavoitteita tuloksen, asiakkaan, prosessien tai osaamisen näkökulmasta?
4. Miten tavoitteiden saavuttamisen arviointi tehtiin?
 - a. Miten tavoitteiden toteutumista seurattiin vuoden kuluessa?
 - b. Onnistuiko suoritusarviointikysely hyvin?
 - c. Millaisia haasteita kohtasit ja mikä meni hyvin?
 - d. Miten arviointia voisi jatkossa kehittää, laajentaa?
5. Uusien tavoitteiden tunnistaminen assistenteille
 - a. Nousiko assistenttien tuloskeskustelussa tai muualla esille uusia tavoitteita?
 - b. Miten OP:n tulevaisuuden menestystekijät tai muut tekijät tulisi huomioida tavoitteissa? (Digitaalisuus, toimintaympäristön muutokset, työnteon aika ja paikka, itsensä johtaminen)
 - c. Miten tavoiteasetanta olisi hyvä hoitaa assistenttiyksikössä tulevaisuudessa?
6. Mitä mahdollisuuksia näet uudessa henkilöstöjärjestelmässä JOPOssa?
 - a. Miten se tukee esimiestyötäsi tavoiteasetannan tukena?
 - b. Ehdota jokin sopiva, mielellään laadullinen tavoite assistenttiyksikön tavoitekirjastoon, josta se olisi kaikkien käytettävissä.

Liite 5. Osatutkimus 2. Haastattelukutsu assistenteille kalenterivarauksena

SAATE ASSISTENTEILLE RYHMÄHAASTATTELUKALENTERIVARAUKSIIN

Hei

Opiskelen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa yrittäjyyden ja liiketalouden koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyöni kehittämistehtävänä OP Ryhmäpalveluiden Assistentti- ja käännöspalvelut –yksikölle.

Työni aihe on "Assistenttityön tavoitejohtamisjärjestelmän kehittäminen".

Kutsun tähän liittyen Assistentti- ja käännöspalveluista kaikki assistenttiryhvät ryhmähaastattelutilaisuuksiin organisatorisen kokoonpanon mukaisesti. Toivon, että mahdollisimman moni voi osallistua omaan ryhmäkohtaiseen tapaamiseen.

Mikäli työskentelet toisella paikkakunnalla tai ehdottamani ajankohta ei sovi, on mahdollisuus osallistua myös Lyncillä joko tiistaina 24.2. klo 13.00 -15.30 tai keskiviikkona 25.2. klo 15.00 – 16.30. Ilmoitanko minulle kumpaan haluat osallistua, niin lähetän linkin.

Kehittämistehtäväni tavoitteet ovat seuraavat

1. kehittää assistenttien tavoiteasetantaa, jotta assistenttityöhön voidaan määritellä selkeästi mitattavia tavoitteita, näkökulmana erityisesti laadulliset tavoitteet.
2. kehittää assistenttien työsuoritusarviointi- ja mittausjärjestelmiä johtamisen apuvälineeksi
3. tunnistaa erityisesti sellaisia kehittämisalueita, joita voidaan hyödyntää koko yksikössä.
4. tavoitteiden tulisi olla työntekijöitä motivoivia ja herättää kiinnostusta oman työn kehittämiseen.

Haastattelun pääteemat ovat seuraavat

1. Kuvaile hyvän tavoitteen tunnuspiirteitä
2. Kuvaile millaisia tavoitteita Sinulle sovittiin vuodelle 2014
3. Miten OP Ryhmän strateginen näkökulma näkyi tavoitteissasi?
4. Miten tavoitteiden saavuttamisen arviointi tehtiin?
5. Uusien tavoitteiden tunnistaminen assistenttityöhön

Pääteemat ohjaavat keskustelua, käytän myös apukysymyksiä tarvittaessa.

Toivon, että esitätte rohkeasti henkilökohtaisia näkemyksiänne, kokemuksiänne sekä pohdintojanne näistä teemoista. Kaikki haastattelut taltioidaan joko videolla tai nauhurilla tutkimustarkoituksiin.

Näiden haastattelujen pohjalta on tarkoitus löytää assistenttien vuoden 2015 tavoitteisiin uusia näkökulmia sekä konkreettisia ehdotuksia tavoitteiksi.

Tervetuloa keskustelemaan!

Terkuin

Jaana

Jaana Jakovlev
Ryhmäpäällikkö, Johdon assistenttipalvelut

OP Ryhmäpalvelut, Assistentti- ja käännöspalvelut
Vääksyntie 4, Helsinki (TeA8)
Puhelin 010 252 2506, 050 568 7506
jaana.jakovlev@op.fi www.op.fi

Liite 6. Osatutkimus 2. Haastattelurunko assistenttien ryhmähaastattelut

TEEMAHAASTATTELURUNKO ASSISTENTTIEN RYHMÄHAASTATTELUA VARTEN
24.2.–26.2.2015

Keskustelua assistenttien tavoitteiden määrittämisestä, niiden mittaristosta ja suorituksen arvioinnista. Yksilöpohdinta jokaisen teeman alussa, jonka jälkeen ryhmäkeskustelu.

Vastaajien taustatiedot:

- Nimi
- Tehtävä
- Assistenttityökokemus (v.)

1. Kuvaille hyvän tavoitteen tunnuspiirteitä
 - a. Millaiset tavoitteet ovat mielestäsi motivoivia ja sitouttavia?
 - b. Millaiset tavoitteet ohjaavat assistentin entistä parempaan suoritukseen?
2. Kuvaille millaisia tavoitteita Sinulle sovittiin vuodelle 2014
 - a. Kuinka monta henkilökohtaista tavoitetta sovittiin?
 - b. Olivatko ne numeerisia ja/tai laadullisia?
 - c. Sovittiinko aikasidonnaisia tavoitteita?
 - d. Antaisitko esimerkkejä laadullisista tavoitteista?
3. Miten OP Ryhmän strateginen näkökulma näkyi tavoitteissasi?
 - a. Valutettiinko tavoitteet strategiasta tai vuosisuunnitelmasta tavoitteisiisi?
 - b. Mietittiinkö tavoitteita tuloksen, asiakkaan, prosessien tai osaamisen näkökulmasta?
4. Miten tavoitteiden saavuttamisen arviointi tehtiin?
 - a. Miten tavoitteiden toteutumista seurattiin vuoden kuluessa?
 - b. Miten loppuarviointi tehtiin?
 - c. Oliko suoritusarviointikysely onnistunut?
 - d. Miten arviointia tulisi jatkossa kehittää tai laajentaa?
5. Uusien tavoitteiden tunnistaminen assistenttityöhön
 - a. Nousiko tuloskeskustelussa tai muualla esille uusia ehdotuksia tavoitteiksi?
 - b. Miten OPn tulevaisuuden menestystekijät tai muut tekijät tulisi huomioida assistentin tavoitteissa? (Digitaalisuus, toimintaympäristön muutokset, työnteon aika ja paikka, itsensä johtaminen)
 - c. Miten tavoiteasetanta olisi hyvä hoitaa assistenttityöyksikössä tulevaisuudessa?
6. Mieti lopuksi itsellesi vuodelle 2015 sopiva tavoite, mitä voisit esittää tavoitekeskustelussa esimiehellesi. Kirjaa tavoite post-it –lapulle, jotka kerätään lopuksi. Verkkoneuvottelussa kirjaa tavoiteehdotuksesi lyncin viestikenttään. Haastattelija ottaa ne talteen.

Liite 7. Osatutkimus 2. Työntekijöiden ehdotuksia tavoitteiksi

1

Työntekijöiden ehdotuksia tavoitteiksi (1/2)

- Digitalisaatio
 - Digitalisaatio otettava huomioon assistentin työssä ja osaamisessa tulevaisuudessa
 - Hallinnon uudistaminen: tallennustilat
- Itsensä johtaminen.
 - Oman työn suunnittelu vuositasolla ja työkuorman jakaminen tasaisesti. Päiväkirjan ylläpito, outlook-muistutukset, toistuvat asiat, omat tavat. Henkilökohtaisen vuosikellon laatiminen
 - Ajanhallinta on yksi tärkeimmistä asioista työssä jaksamiseen. Aina ei tarvitse olla tavoitettavissa. "Aikaa ei voi hallita, mutta voimme hallita valintoja ajassa"
- Itsepalveluportaaliin (ITSM) liittyvä tavoite
 - Jalkauttamiseen liittyen tai uuteen tekniikkaan
 - Uuden toimintamallin/tekniikan haltuunotto ja auttaminen näiden jalkauttamisessa organisaatioon tms.
- Kuluihin vaikuttaminen ja säästäminen /assistentin oma toiminta valittaessa lentoja tai hotelleja. Onko riittävä?
- Laatu osastonjohton avustamisessa ja osaston asioiden hoidossa.

Assistentti- ja käännöspalveluiden johtoryhmä 5.3.2015

© OP

OP 

2

Työntekijöiden ehdotuksia tavoitteiksi (2/2)

- Projekti-/hankekohtaiset tavoitteet
- Prosessien kehittäminen
- Osaamistavoitteet
 - Liiketoimintaosaamisen parantaminen (yleisestä tasosta syvällisempi)
 - Some-osaaminen voisi olla jopa "pakollista" assistenteille
 - Uuden Intranetin/sharepointin ja JOPOn haltuunotto. Sisällöntuotanto
- Tekniikka
 - Uusien järjestelmien haltuunotto . Uudet työvälineet.
 - Teknologiaosaaminen (työkalut kuten tabletit, älypuhelimet, tablet pc:t)
 - One Noten hyödyntäminen
- Vallila 2015- korttelin tuomien uusien toimitilojen, toimintatapojen, pelisääntöjen, työkalujen ym kunnollinen tuntemus ja sitä kautta johdon/esimiesten apuna henkilöstön motivoimisessa ja hyvän hengen luomisessa muuttuvassa työympäristössä
- Yhdessä tekeminen
- Yhteiskuntavastuu/ympäristöasiat voisivat heijastua paremmin myös assistenttien tiedoissa (tulevat korostumaan uudessa Vallilassakin, "paperiton toimisto")

Assistentti- ja käännöspalveluiden johtoryhmä 5.3.2015

© OP

OP 

Liite 8. Esimerkit assistenttien henkilökohtaisista tavoitemittareista 2015

Taulukko 25. Johdon assistentin ja assistentin yhteiset henkilökohtaiset tavoitemittarit 2015 (70 %)

Tavoitemittarit	Mittarin kuvaus	Laadullinen / Numeerinen mittari	Mittarin paino	Minimi	Tavoite	Maksimi	
Vastuualueen vuosisuunnitelmasta johdetut henkilökohtaiset tavoitteet	Palvelumallin vakiinnuttaminen ja kehittäminen ja sen mukainen toiminta. Yksikön asiakastytyväisyys	1) Palvelututkimus 2) Esimiesarvio	Laadullinen mittari (sisältäen numeerisen osuuden)	30 %	Näyttöjä aktiivisesta toiminnasta.... Yksikön asiakastytyväisyys - palvelututkimus x,x	Runsaasti näyttöjä aktiivisesta toiminnasta omassa tehtäväkentässään yksikön toimintamallin mukaisesti...edesauttaa mallin käyttöönottoa ja kehittämistä oman roolinsa puitteissa tukien koko yksikön onnistumista. Yksikön asiakastytyväisyys - palvelututkimus x,x	Poikkeuksellisen paljon näyttöjä aktiivisesta toiminnasta... Yksikön asiakastytyväisyys - palvelututkimus x,x
	Henkilökohtainen palvelun laatu, asiakastytyväisyys	Henkilökohtainen suoritusarviokysely ja tiimipäällikön esimiesarvio, muut palautteet	Laadullinen mittari (sisältäen numeerisen osuuden)	40 %	x,x	x,x	x,x
	Jokin liiketoiminnan mittari myös mahdollinen.						

Liite 9. Osatutkimus 3. Vastaajien vastuualue, työkokemus ja arviointikokemus

Taulukko 26. Vastaajien vastuualue, osatutkimus 3

Prosenttia sarakkeesta							
Vastuualue	Tehtävä						
	JK-jäsen	PA ja LT-joht	Osastonjohtaja	Yksikönpäällikkö	Tiimipäällikkö	Asiantuntija	Kaikki
Liiketoiminto	16,7 %	66,7 %	50,0 %	33,3 %	0,0 %	81,3 %	52,4 %
Toiminto	83,3 %	33,3 %	50,0 %	66,7 %	100,0 %	18,8 %	47,6 %
Kaikki	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
n	6	9	20	9	3	16	63

Taulukko 27. Vastaajien työkokemus/v, osatutkimus 3

Prosenttia sarakkeesta							
Työkokemus	Tehtävä						
	JK-jäsen	PA ja LT-joht	Osastonjohtaja	Yksikönpäällikkö	Tiimipäällikkö	Asiantuntija	Kaikki
1 - 10 vuotta	0,0 %	0,0 %	5,0 %	11,1 %	0,0 %	12,5 %	6,3 %
11 - 20 vuotta	0,0 %	22,2 %	10,0 %	22,2 %	33,3 %	31,3 %	19,0 %
21 - 30 vuotta	83,3 %	44,4 %	75,0 %	44,4 %	33,3 %	50,0 %	58,7 %
31 - 40 vuotta	16,7 %	33,3 %	10,0 %	22,2 %	33,3 %	6,3 %	15,9 %
Kaikki	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
n	6	9	20	9	3	16	63

Taulukko 28. Vastaajien arviointikokemus/v, osatutkimus 3

Prosenttia sarakkeesta							
Arviointikokem	Tehtävä						
	JK-jäsen	PA ja LT-joht	Osastonjohtaja	Yksikönpäällikkö	Tiimipäällikkö	Asiantuntija	Kaikki
1 - 10 vuotta	16,7 %	33,3 %	60,0 %	11,1 %	66,7 %	75,0 %	49,2 %
11 - 20 vuotta	16,7 %	44,4 %	25,0 %	66,7 %	33,3 %	12,5 %	30,2 %
21 - 30 vuotta	66,7 %	22,2 %	15,0 %	22,2 %	0,0 %	12,5 %	20,6 %
Kaikki	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
n	6	9	20	9	3	16	63

Liite 10. Suoritusarviointikyselylomake vuoden 2014 suoritusta koskien

Assistenttipalvelut – henkilön työsuoritusarviointi, tiimin nimi

Osana henkilön työsuoritusarviointia kysytään assistentin lähiesimiesten tai toimeksiantajien henkilökohtaista arviota tavoitteiden saavuttamisesta.

Vastaajan nimi _____

Henkilö, jota arvioit [Nimet alasvetovalikossa]

PALVELUN LAATU JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Arvioi henkilön toimintaa asteikolla 0-5 (0 = ei lainkaan tavoitteen mukainen 1 = parannettavaa 2 = lähes tavoitteen mukainen 3 = tavoitteen mukainen 4 = tavoitteet ylittävää, 5 = tavoitteet merkittävästi ylittävää)

	0	1	2	3	4	5
Oma-aloitteisuus ja ennakoivuus	()	()	()	()	()	()
Itseohjautuvuus	()	()	()	()	()	()
Virheettömyys	()	()	()	()	()	()
Joustava palveluasenne	()	()	()	()	()	()
Esimiestyön tuki	()	()	()	()	()	()
Henkilöstötyytyväisyyttä lisäävä toimintatapa	()	()	()	()	()	()
Jokin muu, mikä	()	()	()	()	()	()

Mikäli arvioimasi suoritus ylittää/alittaa merkittäväällä tavalla tavoitetason, perusteletko tarkemmin.

Assistentin toiminta organisaatiossasi liittyen assistenttipalvelujen toimintatapoihin. Henkilöstön opastus ja neuvonta sekä viestinnän luonne.

- () Erinomainen
- () Hyvä
- () Parannettavaa
- () En osaa sanoa

Muu palautteesi assistenttipalveluille

Liite 11. Osatutkimus 3. Tutkimuskyselyn lähete assistenttityön arvioijille

-----Alkuperäinen viesti-----

Lähtettäjä: jaana.jakovlev@op.fi [mailto:jaana.jakovlev@op.fi]

Lähetetty: 10. kesäkuuta 2015 23:51

Vastaanottaja: Jakovlev Jaana

Aihe: Assistenttien työsuoritusarvioinnin kehittäminen -kysely

Assistenttipalveluissa tehdään vuosittain assistenttien työsuoritusarviointikysely. Se on meille tärkeä työväline ja yksi palautekanava. Palautetta kysytään myös muilla tavoin, keskustellen, sähköpostitse ja puhelimitse. Assistentti arvioi myös omaa työtään tiimipäällikön kanssa keskustellen sekä itsearviointin avulla. Lämmin kiitos Sinulle, että olet osallistunut tähän työhön kanssamme.

Uskomme, että yhteistä työtämme voisi helpottaa kyselylomaketta kehittämällä sekä vuorovaikutusvaihtoehtoja lisäämällä. Voitko vastata muutamaan tähän liittyvään kysymykseen? Se vie aikaasi noin 10 minuuttia. Kyselyn vastausaika on 11.6.–18.6.2015.

Kyselytutkimus on osa Jaana Jakovlevin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä, jossa kehitetään Assistenttityön tavoitejohtamisjärjestelmää. Työ tehdään kokonaisuudessaan Assistentti- ja käännöspalveluille.

Kyselyn runko on seuraava

I Vastaajan taustatiedot

II Assistenttityön suoritusarvioinnin tapa III Kyselylomakkeen toimivuus IV Liiketoiminta- tai toimintokohtaiset tavoitteet V Mahdollisuus avopalautteeseen

Annamme mielellämme lisätietoja tutkimuksesta.

Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä:

<http://digijumenterprise.com/answer/?inv=84830616&chk=AMCCBGTX>

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.

Yhteistyöterveisin

OP Ryhmäpalvelut

Assistentti- ja käännöspalvelut

Pirita Era

Yksikönpäällikkö

Puh. 050 406 3332

pirita.era@op.fi

Jaana Jakovlev

Palvelupäällikkö

Puh. 050 568 7506

jaana.jakovlev@op.fi

Liite 12. Osatutkimus 3. Kyselytutkimus assistenttityön arvioijille

Assistenttien työsuoritusarvioinnin kehittäminen

Mikä on sukupuolesi?

- Mies
 Nainen

Missä tehtävässä toimit tällä hetkellä?

- Johtokunnan jäsen
 Palvelualueen tai toimintoalueen johtaja
 Osastonjohtaja
 Yksikönpäällikkö
 Tiimipäällikkö tai ryhmäpäällikkö
 Asiantuntija

Työskenteletkö liiketoiminnassa vai toiminnossa

- Liiketoiminta (pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoitopalvelut)
 Toiminto (HR, Identiteetti ja viestintä, Lakiasiat, Riskienhallinta, Ryhmäohjaus, Ryhmäpalvelut, Strategia ja uudet liiketoiminnat, Talous ja keskuspankki, Tarkastus)

Työkokemuksesi vuosina yhteensä?

[Alasvetovalikossa vuodet 1-50]

Työkokemuksesi vuosina työsuorituksen arvioijan roolissa?

[Alasvetovalikossa vuodet 1-50]

Onko assistenttityön arviointi mielestäsi helppoa?

- Kyllä
 Ei

Sopiiko kirjallinen kyselylomake mielestäsi assistenttityön arviointiin?

- Kyllä
 Ei

Mikäli vastasit Ei, mistä se johtuu?

- En tiedä assistentin työstä tarpeeksi voidakseni arvioida sitä
 Haluaisin antaa arvion henkilökohtaisesti
 Kyselylomake ei toimi lainkaan
 Lomake toimii, mutta en ehdi vastata kyselyihin
 Oma kokemukseni arvioijana ei ole riittävä

Mikä on mielestäsi sopivin keino assistentin arviointiin yhdessä assistenttiyksikön tiimipäällikön kanssa? Merkitse tärkeimmät paremmuusjärjestykseen, jossa 1=tärkein. Voit merkitä haluamasi määrän vaihtoehtoja.

Henkilökohtainen tapaaminen	_____
Kolmikantakeskustelu (assistentti on mukana)	_____
Kyselylomake	_____
Puhelinkeskustelu	_____
Sähköposti	_____
Yhdistelmä edellisistä	_____

Kuinka monta kertaa vuoden aikana haluat antaa palautetta assistentin työsuorituksesta?

- Useammin kuin 4 kertaa
 4
 3
 2
 1
 0

Mikäli vastasit 0 kertaa, mistä se johtuu?

- Annan arvioni suoraan assistentille, nämä kyselyt ovat tarpeettomia.
 Assistenttiyksikön tiimipäällikön arvio riittää
 Olen väärä henkilö arvioimaan assistenttia
 Muu henkilökohtainen syy

Assistentin asiakaspalvelua ja laatua arvioidaan seuraavilla kriteereillä. Kuinka tyytyväinen olet näihin vastausvaihtoehtoihin?

	Erittäin tyytyväinen	Tyytyväinen	En tyytyväinen enkä tyytymätön	Tyytymätön	Erittäin tyytymätön
Oma-aloitteisuus ja ennakoivuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Itseohjautuvuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Virheettömyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Joustava palveluasenne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimiestyön tuki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstötyytyväisyyttä lisäävä toimintatapa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lisäksi asiakaspalvelu ja laatu -kysymyksessä on ollut kohta "Jokin muu". Vastauksista on muokattu oheen muutamia ehdotuksia. Toivoisitko jatkossa jonkin näistä sisältyvän pysyvästi kyselyyn? Voit valita max 2 vaihtoehtoa.

- Uusien kohtien lisäys ei ole tarpeen
 Ammattitaito
 Ennakoimattomien tilanteiden ratkaisukyvyt
 Itseään kehittävä työn vaatimusten mukaisesti
 Laajempien asiakokonaisuuksien huomioiminen
 Liiketoimintalähtöinen asenne
 Liiketoimintaosaamisen soveltaminen työhön
 Luotettavuus
 Tavoitettavuus
 Tuloksia aikaansaava
 Vastuunotto tehtäväkokonaisuuksista

Assistentin toimintaa ja asiakaspalvelun laatua, kuten joustava palveluasenne, oma-aloitteisuus ja virheettömyys, on arvioitu numeerisella asteikolla. Miten seuraavat vaihtoehdot soveltuvat mielestäsi tähän arviointiin?

1. Tulokortin mukainen asteikko 0-5, jossa 0 = ei lainkaan tavoitteen mukainen 1 = parannettavaa 2 = lähes tavoitteen mukainen 3 = tavoitteen mukainen 4 = tavoitteet ylittävää, 5 = tavoitteet merkittävästi ylittävää
2. Palvelututkimuksen mukainen asteikko 1-5, jossa 1=huono, 2=tyydyttävä, 3=hyvä, 4=kiitettävä 5= erinomainen
3. Kouluarvosanan mukainen asteikko 4-10, jossa 4=huono, 5=melko tyydyttävä, 6=tyydyttävä, 7=melko hyvä, 8=hyvä, 9=kiitettävä, 10=erinomainen

Seuraava asteikko sopii mielestäni hyvin assistentin työsuorituksen ja palvelun laadun arviointiin.

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Tulokortin mukainen asteikko	()	()	()	()	()
2. Palvelututkimuksen mukainen asteikko	()	()	()	()	()
3. Kouluarvosanan mukainen asteikko	()	()	()	()	()

Assistenttien henkilökohtaiset tavoitteet (70%) muotoutuvat seuraavasti:

- Yksikön yhteinen assistenttipalvelun toimintamalliin liittyvä tavoite.
- Henkilökohtaiseen toimintaan ja asiakaspalvelun laatuun liittyvä tavoite.

Lisäksi joillakin assistenteilla on

- Omasta työstä johdettu mitattava ja seurattava liiketoiminta- tai toimintokohtainen tavoite.

Antaisitko mielipiteesi seuraaviin väittämiin.

	Assistentin tavoitteiden tulisi mielestäni painottua				
	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
Asiakaspalveluun	()	()	()	()	()
Assistenttipalveluiden vuosisuunnitelmaan	()	()	()	()	()
Assistenttipalveluiden toimintamallin vakiinnuttamiseen	()	()	()	()	()
Johtajan arjen sujuvoittamiseen	()	()	()	()	()
Laaja-alaiseen toimintatapaan	()	()	()	()	()
Laatuun	()	()	()	()	()
Liiketoiminnan/toiminnon erityistehtäviin	()	()	()	()	()
Osaamisen kehittämiseen	()	()	()	()	()
Palveluasenteeseen	()	()	()	()	()
Prosessien kehittämiseen	()	()	()	()	()
Ei mikään mainituista	()	()	()	()	()

Mikäli assistentille on sovittu jokin tarkka tavoite liiketoiminnan tai toiminnon osalta, mikä kanava sopii arviointiin mielestäsi parhaiten? Valitse yksi vaihtoehto.

- () Henkilökohtainen tapaaminen
- () Puhelinkeskustelu
- () Suoritusarviokysely arviointiasteikon mukaisesti
- () Suoritusarviokysely avopalautteena
- () Sähköpostikeskustelu

Tulisiko kyselylomakkeen sisältää jokin seuraavista asioista? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Yksilöity kuvaus assistentin liiketoimintaan tai toimintoon liittyvistä tavoitteista
- Osio, jossa voi perustella henkilön keskeiset onnistumiset
- Osio, jossa voi kuvata missä henkilö voisi parantaa tai kehittyä
- Osio, jossa voi arvioida miten assistentti on vakiinnuttanut assistenttipalvelujen toimintamallia arvioijan organisaatiossa (kuten henkilöstön ohjaus ja opastus)
- Osio, jossa voi antaa muuta palautetta assistenttipalveluille
- Lisäykset eivät ole tarpeen

Tässä viimeisessä osiossa voit täsmentää vastauksiasi tutkimuskysymyksiin liittyen. Voit myös antaa palautetta ja kehittämisehdotuksiasi assistenttipalveluiden toimintaan liittyen.

Avoimet kommentit assistenttien tavoitteisiin ja suoritusarviointiin liittyen (tutkimuskysymys)

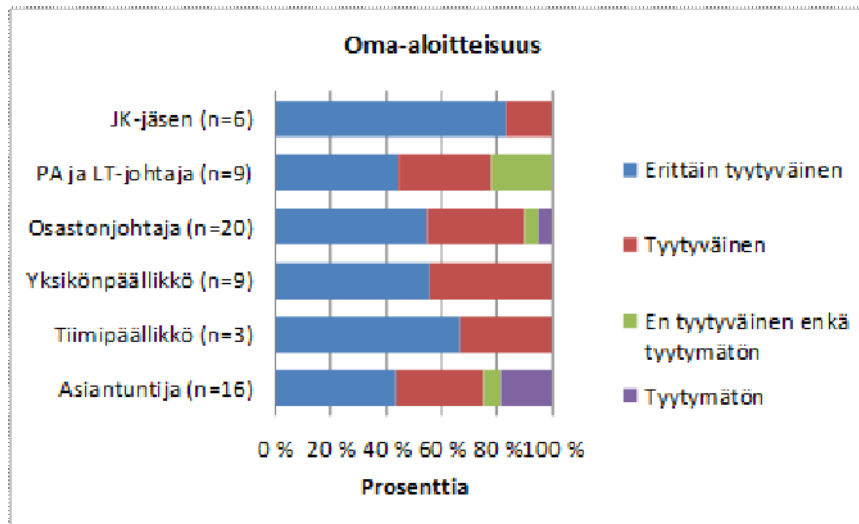
Muut terveisiä assistenttipalveluille (tutkimuksen ulkopuolinen kysymys)

Liite 13. Osatutkimus 3. Tausta-analyysin taulukko elementit ja standardit

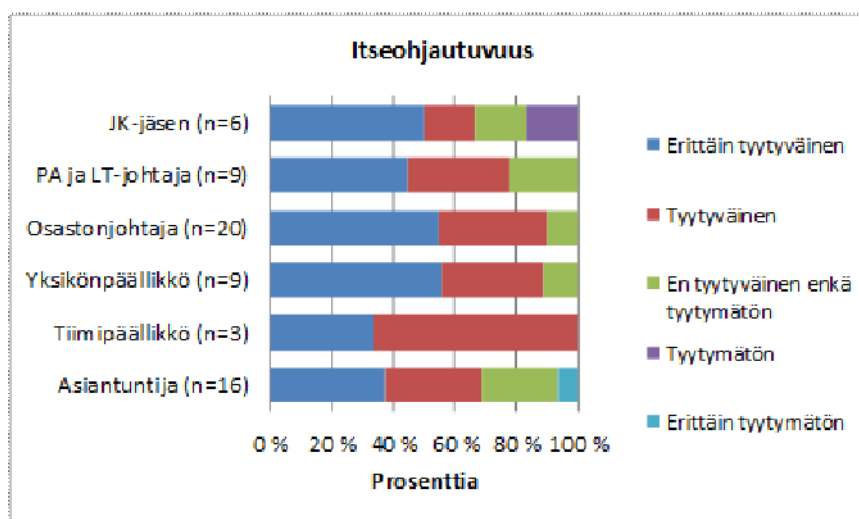
Taulukko 29. Jokin muu –vaihtoehtojen analyysi mukaillen Helsilän (2013, 205–207) suoritusstandardeja sekä Rantalan (2014b, 66–72) suorituskyvyn elementtejä

Luokittelu Rantalan (2014b, 66–72) suorituskyvyn elementtien mukaisesti	Lähde	Valinta kyselyyn
Omistautuminen		
- Joustava palveluasenne	Vuoden 2014 kyselylomake	x
- Henkilöstötyytyväisyyttä lisäävä toimintatapa	Vuoden 2014 kyselylomake	x
- Asenne suhteessa työhön	Suorituskyvyn elementti	
- Luotettavuus	Jokin muu –ehdotus	x
- Liiketoimintalähtöinen asenne => Liiketoimintaa tukeva asenne työhön	Jokin muu –ehdotus sekä suorituskyvyn elementti.	x
- Palvelualltius = palveluasenne	Jokin muu –ehdotus	
Tekeminen		
- Oma-aloitteisuus ja ennakoivuus	Vuoden 2014 kyselylomake	x
- Itseohjautuvuus	Vuoden 2014 kyselylomake	x
- Virheettömyys	Vuoden 2014 kyselylomake	x
- Esimiestyön tuki	Vuoden 2014 kyselylomake	x
- Aloitekyky = oma-aloitteisuus on mukana	Suorituskyvyn elementit	
- Arjessa tuloksia aikaansaava => Tuloksia aikaansaava	Suorituskyvyn elementit	x
- Tekemällä oppiva	Suorituskyvyn elementit	
- Tavoitettavuus	Assistenttien haastattelu 2-2015	x
- Pysyy aikatauluissa, eikä työtä tarvitse erityisesti valvoa	Suoritusstandardi	
Osaaminen		
- Vastuunotto omista tekemisistä	Suorituskyvyn elementit	x
- Pitää huolta asiakkaan odotuksia vastaavasta osaamisesta	Suorituskyvyn elementit	
- Osaamisen suuntaaminen	Suorituskyvyn elementit	
- Ammattitaidosta huolehtiva	Jokin muu –ehdotus	x
- Huomioi laajemmat asiakokonaisuudet	Jokin muu –ehdotus	x
- Vastuunotto tehtäväkokonaisuuksista	Jokin muu –ehdotus mukaillen suorituskyvyn elementtiä	x
- Asiakastuntemus => Liiketoimintatuntemuksen soveltaminen työhön	Jokin muu –ehdotus mukaillen suoritusstandardia	x
- Yhteistyötaito	Jokin muu –ehdotus	
- Suullinen ja kirjallinen ilmaisu selkeää ja tehokasta	Suoritusstandardi	
- Organisaatiotuntemuksen soveltaminen työhön	Suoritusstandardi	
- Teknisten taitojen soveltaminen työhön	Suoritusstandardi	
Kehityskyky		
- Riittävä kapasiteetti / rekrytointihaaste	Suorituskyvyn elementit	
- Ratkaisuhakuisuus => Ennakoimattomien ja haastavien tilanteiden ratkaisukyvyt	Jokin muu -ehdotus mukaillen suoritusstandardia	x
- Löytää poikkeavat ratkaisut tavoitteiden saavuttamiseen	Suoritusstandardi	
- Ennakoimattomien ja haastavien tilanteiden käsittelytaidot	Suoritusstandardi	
- Itseään kehittävä => Itseään kehittävä työn vaatimusten mukaisesti	Jokin muu -ehdotus	x

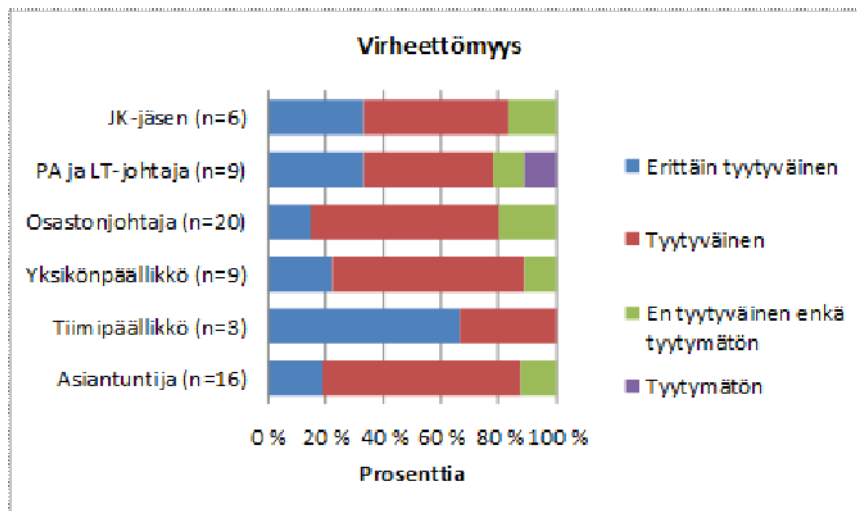
Liite 14. Osatutkimus 3. Tyytyväisyys assistentin asiakaspalvelua ja palvelun laatua mittaaviin arviointikriteereihin tehtävän mukaisella jaottelulla



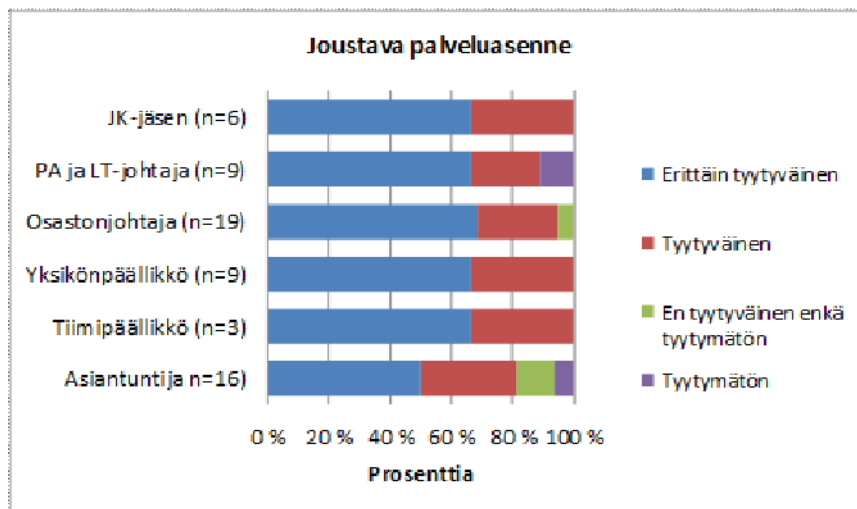
Kuvio 26. Tyytyväisyys oma-aloitteisuuteen, osatutkimus 3



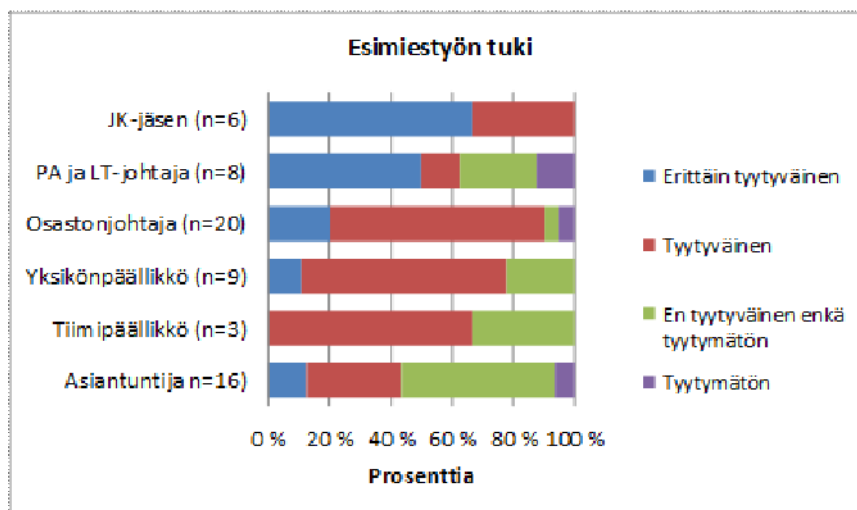
Kuvio 27. Tyytyväisyys itseohjautuvuuteen, osatutkimus 3



Kuvio 28. Tyytyväisyys virheettömyyteen, osatutkimus 3



Kuvio 29. Tyytyväisyys joustavaan palveluasenteeseen, osatutkimus 3



Kuvio 30. Tyytyväisyys esimiestyön tukeen, osatutkimus 3

Liite 15. Osatutkimus 4. Saate kyselytutkimukseen kehittämisen onnistumisesta

-----Alkuperäinen viesti-----

Lähtettäjä: jaana.jakovlev@op.fi [mailto:jaana.jakovlev@op.fi]

Lähetetty: 17. tammikuuta 2016 15:00

Vastaanottaja:

Aihe: Assistenttien tavoiteasetannan ja työsuorituksen arvioinnin kehittämisen seurantakysely

Hei

Assistenttien tavoiteasetannan kehittäminen on kaikille yhteinen ja tärkeä asia assistentti- ja käännöspalveluissa. Haluaisimme kuulla mielipiteesi, onnistuimmeko kehittämään assistenttien tavoiteasetantaa vuoden 2015 aikana. Olivatko laadulliset tavoitteet aikaisempaa selkeämpiä ja paremmin mitattavissa. Samalla kartoitamme, miltä työsuorituksen arviointi vaikuttaa väliarviointi- tai vastaavien keskusteluiden perusteella.

Tämä seurantakysely on jatkoa keväällä 2015 tehdyille assistenttitiimien haastatteluille sekä kesäkuussa 2015 OPn keskusyhteisön esimiehille tehdyille kyselylle. Kysely on osa Jaanan ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen yhteydessä tehtävää työelämän kehittämishanketta.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaasi noin 5 minuuttia ja olemme kiitollisia kaikista vastauksista. Vastausaika on perjantaihin 22.1. asti. Kaikkia tutkimustuloksia käytetään yksikön toiminnan kehittämisessä.

Parhain terveisin,
Jaana ja Pirita

Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä:

<http://digiuenterprise.com/answer/?inv=90718990&chk=5JFRMNQM>

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.

Liite 16. Osatutkimus 4. Kyselytutkimus assistenteille kehittämisen onnistumisesta

Assistenttien tavoiteasetannan ja työsuorituksen arvioinnin kehittämisen seurantakysely

Työkokemuksesi assistentin tai sihteerin tehtävissä vuosina
[Alasvetovalikossa vuodet 1-40]

Missä tehtävässä toimit tällä hetkellä?

- Johdon assistentti
- Assistentti tai tietopalveluasiantuntija

Missä tiimissä työskentelet?

- Asiakaspalvelu ja kehittäminen
- Liiketoimintojen assistenttipalvelut
- Toimintojen assistenttipalvelut

Kevään henkilöstöpulssissa kysymys "Koen tavoitteeni tärkeiksi ja motivoiviksi" sai keskiarvon 3,75. Miten arvioisit tätä samaa kysymystä nyt loppuvuodesta asteikolla 1-5, jossa 1=huono, 2=tyydyttävä, 3=hyvä, 4=kiitettävä ja 5=erinomainen?

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Mikäli vastasit arvosanalla 1 tai 2, mistä se johtuu? (Valitse yksi vaihtoehto.)

- Vuosisuunnitelman painotukset ovat mielestäni vääriä
- Tavoitteet eivät liity omaan työhöni
- Tavoitteet eivät ole mitattavia
- Muut syyt vaikuttavat motivaatiooni

Keväällä 2015 assistenttien henkilökohtaiset mittarit muotoiltiin yksikön vuosisuunnitelman painotusten mukaisesti seuraavalla tavalla:

1. Palvelumallin vakiinnuttaminen ja kehittäminen ja sen mukainen toiminta.
Yksikön asiakastytyväisyys.
2. Assistentin henkilökohtainen palvelun laatu ja asiakastytyväisyys.
3. Lisäksi assistentin oli mahdollista ehdottaa kolmas liiketoimintaan/toimintoon liittyvä mitattava tavoite.

Antaisitko mielipiteesi seuraaviin väittämiin?

Olen pyrkinyt itse toimimaan aktiivisesti tavoitteideni mukaisesti.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei voi arvioida (tavoitetta ei ollut)
Palvelumalliin liittyvän tavoitteen osalta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palvelun laatuun liittyvän tavoitteen osalta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liiketoimintaan liittyvän tavoitteen osalta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tavoitteeni olivat vuonna 2015 selkeämmät kuin vuonna 2014

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei voi arvioida (tavoitetta ei ollut)
Palvelumalliin liittyvän tavoitteen osalta	()	()	()	()	()	()
Palvelun laatuun liittyvän tavoitteen osalta	()	()	()	()	()	()
Liiketoimintaan liittyvän tavoitteen osalta	()	()	()	()	()	()

Tavoitteeni olivat vuonna 2015 paremmin mitattavat kuin vuonna 2014

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei voi arvioida (tavoitetta ei ollut)
Palvelumalliin liittyvän tavoitteen osalta	()	()	()	()	()	()
Palvelun laatuun liittyvän tavoitteen osalta	()	()	()	()	()	()
Liiketoimintaan liittyvän tavoitteen osalta	()	()	()	()	()	()

Assistenttien työstä on kysytty palautetta sähköisellä suoritusarviokyselyllä liiketoimintojen ja toimintojen esimiehiltä ja toimeksiantajilta. Lisäksi palautetta on pyydetty muissa sopivissa tilanteissa. Assistentti arvioi myös omaa työtään tiimipäällikön kanssa keskustellen sekä itsearviointin avulla. Tiimipäällikkö on käynyt palautteita läpi yhdessä assistentin kanssa kevään tuloskeskustelussa tai syksyn väliarvioinnissa.

Onko nykyinen arviointikäytäntö mielestäsi toimiva asteikolla 1-5, jossa 1=huono, 2=tyydyttävä, 3=hyvä, 4=kiitettävä 5= erinomainen?

1 2 3 4 5
() () () () ()

Mikäli annoit arviointikäytäntöön arvosanan 1 tai 2, mistä se johtuu?

Antaisitko mielipiteesi seuraaviin väittämiin?

Oman työni kehittämisen kannalta hyödyllistä on

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei voi arvioida (tavoitetta ei ollut)
palaute tiimpäälliköltä	()	()	()	()	()	()
palaute liiketoimintojen tai toimintojen johdolta tai toimeksiantajilta	()	()	()	()	()	()
palaute työsuoritusarviointikyselyistä	()	()	()	()	()	()
itsearviointi ja sen läpikäynti tiimpäällikön kanssa	()	()	()	()	()	()

Olen aikaisempaa kiinnostuneempi

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei voi arvioida (tavoitetta ei ollut)
oman työni kehittämisenestä	()	()	()	()	()	()
yksikön toiminnan kehittämisenestä	()	()	()	()	()	()
asiakaspalveluprosessien kehittämisenestä	()	()	()	()	()	()

Olet aikaisempaa kiinnostuneempi yksikön toiminnan kehittämisenestä. Mistä se mielestäsi johtuu? Valitse yksi vaihtoehto.

- Vuosisuunnitelman painotuksista
- Tiedonkulusta yksikön sisällä
- Kehittämiseen kannustavasta ilmapiiristä yksikön sisällä
- Valmentavasta esimiestyöstä
- En osaa sanoa

Minkä arvosanan antaisit itsellesi palautteen hyödyntämisestä omien työ- ja toimintatapojesi kehittämisessä asteikolla 1-5, jossa 1=huono, 2=tyydyttävä, 3=hyvä, 4=kiitettävä ja 5=erinomainen?

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()

Mikäli annoit itsellesi arvosanan 1 tai 2, mistä se johtuu?

Mikäli annoit itsellesi arvosanan 5, mistä se johtuu?

Ehdotuksiasi yksikön toiminnan kehittämistä varten

Liite 17. Uudistettu suoritusarviointikyselylomake vuoden 2015 suoritusta koskien

Toimintojen assistenttipalvelut -tiimi – henkilön työsuoritusarviointi

Osana henkilön työsuoritusarviointia kysytään assistentin lähiesimiesten tai toimeksiantajien henkilökohtaista arviota tavoitteiden saavuttamisesta.

Tämä kysely on yksi tärkeä työväline ja palautekanava. Palautetta kysytään myös muilla tavoin tapaamisissa, keskusteluissa ja sähköpostitse.

Vastaajan nimi _____

Henkilö, jota arvioid [Nimet alasvetovalikossa]

PALVELUN LAATU JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Ohessa on kriteerejä, joiden avulla arvioidaan henkilön toimintatapaa ja palvelun laatua sekä vastaajan asiakastyytyväisyyttä niihin.

Arvioisitko niitä asteikolla 1-5, jossa 1=huono, 2=tydyttävä, 3=hyvä, 4=kiitettävä ja 5=erinomainen. Mikäli et pysty arvioimaan jotain kohtaa, merkitse tällöin En osaa sanoa.

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Haastavien tilanteiden ratkaisukyvyt	()	()	()	()	()	()
Esimiestyön tuki	()	()	()	()	()	()
Itseohjautuvuus	()	()	()	()	()	()
Joustava palveluasenne	()	()	()	()	()	()
Oma-aloitteisuus ja ennakoivuus	()	()	()	()	()	()
Vastuunotto tehtäväkokonaisuuksista	()	()	()	()	()	()
Virheettömyys	()	()	()	()	()	()

Arviointia tarkentavat lisätiedot. Miksi annoit korkean tai heikon arvosanan?
Missä oli toimittu erityisen hyvin? Ehdotuksesi kehittämistavoitteeksi?

Lopuksi pyydämme, että arvioisit koko assistenttipalveluiden toimintaa kokonaisuutena vuoden 2015 aikana. Assistenttipalveluiden tavoitteena on varmistaa palvelujen sujuvuus kaikissa tilanteissa sekä palvelukanavissamme.

Antaisitko arviosi asteikolla 1-5, jossa 1=huono, 2=tydyttävä, 3=hyvä, 4=kiitettävä ja 5=erinomainen.

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Tyytyväisyys assistenttipalveluiden toimintaan vuonna 2015	()	()	()	()	()	()

Muut terveisesi ja palautteesi assistenttipalveluille
