



Turun yliopisto
University of Turku

Suorituksen arviointi henkilöstön silmin: yksilön suorituksen arvioinnista kokonaisvaltaiseen palvelukohtaamisen arviointiin

- Case: Hätäkeskuslaitos

Liiketaloustiede, johtamisen ja
organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:
Katja Hallamaa-Numminen

Ohjaaja:
KTT Harri Virolainen

8.8.2015
Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkistettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	9
1.1	Tutkimuksen tarkoitus, kysymykset ja rajaukset	11
1.2	Tutkimuksen rakenne	12
2	SUORITUKSEN ARVIOINNIN ULOTTUVUUDET	14
2.1	Suoritusta tukeva organisaatio	14
2.1.1	Tulosohjaus ja tuloksellisuus toiminnan ohjaajina	15
2.1.2	Organisaation rakenteelliset tekijät kehittämisen näkökulmasta	17
2.1.3	Vuorovaikutuksen merkitys suorituksen arvioinnissa	18
2.2	Suorituksen ja sen arvioinnin tekijät	20
2.2.1	Erilaiset odotukset suorituksen taustalla.....	21
2.2.2	Tavoitteiden merkitys suoritukseen ja sen arviointiin	23
2.2.3	Suorituksen mittaaminen, arviointi ja palkitseminen	24
2.3	Palvelukohtaminen osana suorituksen arviointia	28
2.4	Osallistuminen kehittämiseen tukee yhteisöllisyyttä	33
3	TUTKIMUKSEN AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI.....	37
3.1	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen tieteenfilosofinen tarkastelu	37
3.2	Kohdeorganisaationa Hätäkeskuslaitos.....	38
3.3	Aineiston keruu ja vastanneiden taustatiedot.....	39
3.4	Kyselylomakkeen sisältö.....	42
3.5	Empiirisen aineiston analyysimenetelmät.....	43
3.5.1	Kvantitatiivisen aineiston analyysi	44
3.5.2	Kvalitatiivisen aineiston analyysi	45
4	SUORITUSTA TUKEVA ORGANISAATIO.....	48
4.1	Kontekstin vaikutus suoritukseen ja sen arviointiin	48
4.1.1	Tehokkuus organisaation toiminnassa	48
4.1.2	Odotukset ja arvot organisaation toiminnassa	54
4.1.3	Oikeudenmukainen palkitseminen suorituksesta.....	59
4.1.4	Toimintakulttuurin merkitys suorituksessa ja sen kehittämisessä ...	63
4.2	Suorituksen arviointi on palvelukohtamisen arviointia.....	67
5	SUORITUKSEN ARVIOINNIN TEKIJÄT HENKILÖSTÖN SILMIN	74
5.1	Suorituksen johtamisen prosessi	74
5.1.1	Esimiehen kaksijakoinen rooli.....	75
5.1.2	Tavoitteiden tunnistaminen ja mittaaminen.....	80
5.2	Suorituksen arvioinnin mittarit, keinot ja välineet.....	83
5.2.1	Henkilökohtaisen suorituksen arvioinnin välineet.....	83

5.2.2	Määrälliset mittarit	86
5.2.3	Itsearviointi suorituksen arvioinnissa.....	88
5.2.4	Alaisen palaute esimiehen työstä	91
5.2.5	Kollegoilta saatu palaute	93
5.2.6	Lomake arvioinnin tukena.....	96
6	KESKEISET TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	99
6.1	Yhteenveto tutkimustuloksista	99
6.2	Ehdotelmät suorituksen arvioinnin prosessin kehittämiseksi.....	103
6.3	Johtopäätökset	108
6.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	114
6.5	Jatkotutkimusaiheet	118
	LÄHTEET	120
	 LIITTEET	
LIITE 1	RYHMÄHAASTATELUN RUNKO	128
LIITE 2	SURVEY-KYSELY HENKILÖSTÖLLE	129
LIITE 3	KYSELYN SAATEKIRJE.....	134
LIITE 4	RYHMÄHAASTATELUUN PERUSTUVAT VÄITTÄMÄT	135
LIITE 5	KYSELYLOMAKKEEN ANALYYSIMENETELMÄT	136
LIITE 6	KUVIOT.....	140
LIITE 7	TAULUKOT	141
LIITE 8	TOIMINNAN KEHITTÄMISEN MALLIT	153

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Toimiva työyhteisö arvioi jatkuvasti toimintaansa.....	19
Kuvio 2	Kokonaisvaltainen palvelukohtaaminen.....	29
Kuvio 3	Bowenin sidosmalli Fischerin käsitteellistämänä.....	32
Kuvio 4	Vastausprosentit henkilöstöryhmittäin ja suhteutettuna kohdeorganisaation todelliseen henkilöstörakenteeseen	41
Kuvio 5	Ehdotelma suorituksen arvioinnin vuosikellosta.....	111
Kuvio 6	Asiakasodotukset osana henkilöstölähtöistä suorituksen arviointia.	112
Kuvio 7	Vastanneiden arvio omasta kehityskeskustelulomakkeesta ja suorituksen arviointi-osiosta asteikolla 1-5	140
Kuvio 8	Nykyisen suorituksen arvioinnin prosessin kehittämistarve henkilöstön näkemyksen mukaan.....	140

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Avoimet kysymykset ja niihin vastanneiden lukumäärät.....	45
Taulukko 2	Päivystystoiminnan kehittämisen näkökulmat	49
Taulukko 3	Kruskall-Wallis testi tulostulokseen liittyvien väittämien osalta .	53
Taulukko 4	Psykologinen sopimus arvostuksen ja rohkaisun kautta	55
Taulukko 5	Kruskal-Wallis testi henkilöstöryhmien ja organisaatiotekijöiden välillä.....	56
Taulukko 6	Kruskall-Wallis testi henkilöstöryhmien ja suoritusosan arviointiin liittyvien väittämien välillä.....	60
Taulukko 7	Kruskall-Wallis testi henkilöstöryhmien ja kehittämiseen liittyvien väittämien välillä	65
Taulukko 8	Palvelukohtaamiseen liittyvät suorituksen arvioinnin tekijät.....	69
Taulukko 9	Esimiestyön arviointi.....	78
Taulukko 10	Arvioinnin välineet, joiden pitäisi vaikuttaa henkilökohtaisen suoritusosan arviointiin henkilöstön näkökulmasta	85
Taulukko 11	Näkemykset omasta arvioinnista ja esimiehen suorittamasta arvioinnista henkilöstöryhmittäin.....	86
Taulukko 12	Käytössä olevat suorituksen mittauksen ja arvioinnin välineet henkilöstöryhmittäin.....	141
Taulukko 13	Kokonaissuoriutumisen arviointi	141
Taulukko 14	Kokonaissuoriutumisen arviointi henkilöstöryhmittäin	142
Taulukko 15	Väittämät liittyen esimiestyöhön ja yhteisöllisyyteen.....	143
Taulukko 16	Väittämät liittyen henkilökohtaisen suorituksen arviointiin	144
Taulukko 17	Väittämät liittyen suoritusta tukevaan organisaatioon	146
Taulukko 18	Väittämät liittyen toimintakulttuuriin henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna.....	147

Taulukko 19	Vastanneiden arviot suoritusta tukevasta organisaatiosta henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna	148
Taulukko 20	Väittämät liittyen palvelukohtaamiseen asiakkaan kanssa.....	149
Taulukko 21	Väittämät liittyen henkilöstön osallistumiseen organisaation kehittämiseen.....	150
Taulukko 22	Väittämät liittyen tulosohtaukseen	151

1 JOHDANTO

Suoritusten arviointi tuli Suomeen 1970-luvulla New Public Managementin (NPM) vauhdessa rantautuneen tulos- ja tavoitejohtamisen myötä. Painotus oli alkuun tavoitteiden saavuttamisessa ja tuloksissa hyvin yleisellä tasolla, mikä viimeisten vuosikymmenien aikana on kehittynyt täsmällisemmäksi ja järjestelmällisemmäksi suoritusten ja osaamisen arvioinniksi. (Viitala 2008, 165–166.) Suoritusarviointien tavoitteena on tuottaa henkilölle itselleen tietoa siitä, miten hänen toimintansa näkevät muut hänen ulkopuolellaan olevat henkilöt. Sen lisäksi, että arvioinnin tavoitteena voidaan nähdä yksilön oman toiminnan kehittäminen, urasuunnittelu ja palkitseminen (Viitala 2008, 153), on sen tavoitteena myös organisaation kyvykkyyden kehittäminen. Tässä korostuvat organisaation sosiaaliset prosessit, joissa yksilöt vuorovaikutuksessa toistensa kanssa jakavat, luovat ja hyödyntävät tietoa ja osaamista. Organisaation rakenteet, järjestelmät ja toimintamallit ovat toiminnan kehys, joka ohjaa, pakottaa, tukee ja luo osaamisen kehittymisen prosesseja. (Viitala 2008, 165–166.)

Organisaation tai sen prosessien kehittämisen lähtökohtana tulisikin olla sen toimintaympäristön, perustehtävien ja tavoitteiden tunnistaminen ja jakaminen, jonka myötä voidaan mahdollisesti tunnistaa koko organisaation oppimis- ja kehittämistavoitteet. Tämä vaatii toiminnan kriittistä jatkuvaa arviointia toiminta- ja ajattelutavoista lähtien. Kehittämistyössä tulisi huomioida se, miten henkilöstö kokee oman organisaationsa muutosten toteutuksen ympäristön. (Virtanen & Stenvall 2014, 78–79.) Myös organisaation tuottamia palveluita tulisi tarkastella mahdollisimman kokonaisvaltaisesti huomioiden kokonaisuus, jossa se toimii. Palveluorganisaatiot ovat osa toisiinsa vaikuttavien organisaatioiden systeemistä kokonaisuutta, joissa palvelun tuottajan ja asiakkaan välinen suhde on muotoutunut ja ehdollistunut taustalla toimivien järjestelmien mukaisiksi. (Harisalo 2013, 32–54.) Julkisissa palveluissa tämä ajattelutapa viittaa esimerkiksi erilaisiin lainsäädännöllisiin, hallinnollisiin ja toiminnallisiin reunaehtoihin, joita palveluja tuottavalla organisaatiolla on (Virtanen & Stenvall 2014, 148). Tämän vuoksi organisaatiota ei tulisi analysoida pelkästään yksittäisenä kokonaisuutena, rakenteina, prosesseina ja kulttuureina, vaan näiden lisäksi tulisi ymmärtää kuinka ja missä määrin sen oma järjestelmäympäristö mahdollistaa ja rajoittaa sen kykyä tuottaa arvoa asiakkailleen (Harisalo 2013, 32–54).

”Hätäkeskuslaitos on avun ja turvan ensimmäinen viranomaislenkki auttamisen ketjussa.” Tämä toiminta-ajatus on määritelty Hätäkeskuslaitoksen strategiassa vuosille 2010–2015. Strategian muuttuessa sanoma kuitenkin säilyy, koska Hätäkeskuslaitoksen ydintoiminta, hätäilmoitusten vastaanottaminen ja välittäminen, pysyy muuttumattomana. (Hätäkeskuslaitos 2014.) Hätäkeskuspalvelut ovat toiminnan keskiössä ja ytimessä on tällöin myös asiakkaiden palvelusta saama arvo. Palvelua ja siihen liittyviä järjestelmiä voidaan perustella vain sillä, että niiden avulla voidaan tuottaa arvoa asiakkaille.

(Harisalo 2013, 36–37.) Organisaatioiden menestyksen ratkaisee kyky palvella asiakkaita ja reagoida heidän tarpeisiinsa. Asiakkaille tuotetun palvelun arvon määrittävät ratkaisevasti palveluista saadut kokemukset. Kokemukset ja palveluun liittyvät olennaiset merkitykset syntyvät asiakkaan ja palvelun tuottajan välisessä kanssakäymisessä (Harisalo 2013, 41) eli palvelukohtaamisessa (Virtanen & Stenvall 2014, 151), jossa asiakkaalla on tietyt odotukset organisaation tuottamia palveluita kohtaan, ja jotka palveluhenkilöstön tulisi pystyä täyttämään (Cook, Bowen, Chase, Dasu, Stewart & Tansik 2002, 163). Asiakkaat ovat tehtävän työn perusta ja voidaan näin ollen nähdä kokemuksia tuottaville palveluorganisaatioille ja palveluhenkilöstölle myös työn tarkoituksena ja motivaation lähteenä (Harisalo 2013, 32–54). Myös Virtanen ja Stenvall (2014, 152) tuovat esiin asiakastyytyväisyyden ja positiivisen asiakaskokemuksen yhteyden palveluhenkilöstön motivaatioon ja organisaation tavoitteisiin sitoutumiseen.

Käytännössä edellä kuvattu asiakaslähtöisyys voidaan kuvata esimerkin avulla. Häätäkeskukseen soittava asiakas tarvitsee apua ja useimmiten vielä kiireellistä apua. Asiakkaalle on tärkeää, että puheluun vastataan nopeasti, henkilöstön palveluasenne on hyvä, palvelu on asiantuntevaa ja annetut ohjeet ovat selkeitä. Nämä asiat tuntuvat itsensäenselvyyksiltä pohdittaessa hätäkeskuslaitoksen tehtävää vastaanottaa ja välittää hätät ilmoitukset. Tarpeen lienee kuitenkin määritellä tarkemmin, minkälainen on hyvä palveluasenne tai millaista on asiantunteva palvelu? Jos vuorovaikutustaitoja korostetaan palvelukohtaamisessa, tulisi se eritellä, mitä tämä käytännössä tarkoittaa ja miten tämä eri tilanteissa näkyy (Viitala 2008, 121). Näiden taitojen arvioinnin lähtökohtana tulisi olla asiakkaan odotukset ja tarpeet palvelulta (Harisalo 2013, 41) ja näiden odotusten täyttäminen tulisi olla osa kvalifioitua vaadittavaa suoritusta ja sen arviointia (Viitala 2008, 121).

Rajaniemen (2010, 298) tutkimuksen mukaan ihmisillä on taipumus antautua ajan kuluessa organisaation rakenteiden suomaan turvallisuuden tunteeseen niiden ennustettavuuden ja pysyvyyden vuoksi. Rakenteilla luodaan pysyväisluonteinen runko organisaation toiminnalle, mikä on ihmisten mielestä usein huomattavasti houkuttelevampi vaihtoehto kuin alati jatkuva muutos. Tämä runko koordinaatioineen ja hierarkioineen sekä sääntelyineen stabiloi organisaation muutosta, mikä luo turvallisuuden tunnetta ihmisiin. Lopulta nämä turvallisuutta, ennustettavuutta ja pysyvyyttä ylläpitämään syntyneet rakenteet muodostuvat estämään organisaation uudistumiskykyä. (Rajaniemi 2010, 298–299.) Kun organisaation tehtävänä on tukea työyhteisöä työn tekemisessä ja sen kehittämisessä - toteutuuko tämä todellisuudessa? Miten henkilöstö kokee organisaatioltaan saamansa tuen suoritukselleen? Entä mitä mieltä henkilöstö on suoritukseen ja sen arviointiin liittyvistä tekijöistä? Miten henkilöstö kokee palvelukohtaamisen ja sen liittämisen suorituksen arviointiin? Näitä kysymyksiä käsitellään tässä tutkimuksessa pyrkien avustamaan kohdeorganisaatiota kehityskeskusteluprosessin kehittämistyössä.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus, kysymykset ja rajaukset

Tutkimus on toimeksianto Hätäkeskuslaitokselta, josta jatkossa käytetään myös nimitystä kohdeorganisaatio. Kohdeorganisaatioissa on tarkoitus kehittää tulevan vuoden aikana kehityskeskusteluprosessia, jossa suorituksen arviointi on keskeisessä asemassa. Suoritusta, siihen liittyviä tekijöitä ja sen arviointia on tutkittu vuosien mittaan todella paljon ja monesta eri näkökulmasta, joten haasteena oli löytää tutkimukselle tuore näkökulma, josta olisi myös käytännön hyötyä kohdeorganisaatiolle.

Tarkasteltava näkökulma nousi kohdeorganisaation toiminta-ajatuksesta, jossa todetaan hätäkeskusten olevan auttamisketjun ensimmäinen lenkki – paikka, johon hädässä oleva ihminen soittaa ensimmäisenä saadakseen apua. Työ on merkityksellistä ja vaativaa asiantuntijatyötä, minkä tulisi näkyä organisaation koko toiminnassa ylpeydellä tekemisenä. Toiminnassa tulisi painottaa asiakkaan palvelun kautta saamaa arvoa. Tätä tukee myös tutkimus, jossa todetaan työntekijöiden sitoutumisen palvelun laatuun korreloivan positiivisesti työsuoritukseen (Ellinger, Musgrove, Ellinger, Bachrach, Elmadag Bas & Wang 2013, 1128). Palveluita ja työntekijöitä tukeva ilmapiiri heijastuu positiivisesti myös asiakastyytyväisyyteen (Schneider & Bowen 1993, Cookin ym. 2002, 168 mukaan).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata Hätäkeskuslaitoksen suoritukseen ja sen arviointiin liittyvää laajaa ilmiötä ja tarkastella siihen liittyviä tekijöitä ja ulottuvuuksia hätäkeskuslaitoksen kontekstissa henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkastellaan myös organisaation tukea suoritukselle ja henkilöstön näkemyksiä tästä. Tätä taustaa vasten on tutkimuksen pääkysymys määritelty seuraavasti:

Mikä on Hätäkeskuslaitoksen henkilöstön näkökulma suorituksen arvioinnin prosessin eri tekijöistä ja ulottuvuuksista?

Aihetta tarkastellaan seuraavien alakysymysten avulla:

1. Miten henkilöstö kokee organisaation kontekstin vaikuttavan suoritukseen ja sen arviointiin?
2. Mikä on palvelukohtaamisen merkitys suorituksessa ja sen arvioinnissa?
3. Mitkä ovat henkilöstön näkökulmasta nykyisen suorituksen arviointiprosessin kehittämistarpeet?

Yksilön suorituksen, kuten myös toiminnan, arvioinnin viitekehys on laaja. Se pitää sisällään edellä mainitun toimintaympäristön huomioimisen osana kehittämistä, kuten myös tavoitteiden, palkitsemisen, vuorovaikutuksen, osallistumismahdollisuuden, koulutuksen ja työn kehittämisen osa-alueet. Tutkimuksessa pyritään empiirisen tutkimuksen keinoin kartoittamaan henkilöstön kokemuksia ja mielipiteitä suoritukseen ja sen arviointiin liittyvistä tekijöistä ja tuoda esiin heidän näkemyksensä siitä, mitä asioita kehitystyössä tulisi painottaa. Tämän lisäksi arvioidaan palvelukohtaamista osana suori-

tuksen arviointia ja siihen liittyviä tekijöitä tavoitteena arvon tuottaminen asiakkaalle. Henkilöstön arviot oman suorituksen tavoitteista ja näkemyksistä sekä asiakkaiden ja yhteistyöviranomaisten odotuksista hätäkeskuspalveluille luovat lisäarvoa tutkimukselle, jossa pyritään ensin kuvailemaan suorituksen arvioinnin nykytilannetta ja sen jälkeen annetaan ehdotuksia siitä, mihin suuntaan suorituksen arvioinnin prosessia voisi jatkossa kehittää.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen lähtökohtana ollut kohdeorganisaation suorituksen arviointiprosessin kehittäminen on tutkimuksessa otettu laajempaan käsittelyyn huomioiden julkisen organisaation toimintaympäristö ja asiantuntijapalveluita välittävä luonne. Tutkimuksessa on pohdittu kontekstin vaikutusta tiettyihin sosiaalisiin prosesseihin ja kokemukseen sekä organisatorisiin asetelmiin. Tämän avulla on analyysi voitu kytkeä laajempiin sosiaalisiin ja kulttuurisiin yhteyksiin. Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta ja se etenee johdantoluvun jälkeen seuraavasti.

Aihepiiriin liittyvää teoriaa käsitellään luvussa kaksi, jossa ensimmäiseksi kuvaillaan kohdeorganisaation kontekstin ja suorituksen arvioinnin yhteyttä. Luvussa on nostettu erityisesti suoritusta tukeva organisaatio, NPM ja tulosohjaus sekä organisaation rakenteellinen kuvaus tarkasteluun, joiden kautta on siirrytty tarkastelemaan onnistuneen suorituksen ulottuvuuksia. Suoritukseen vaikuttavia tekijöitä on paljon, joista tarkasteluun on otettu työntekijän ja työnantajan välinen psykologinen sopimus, tavoiteasetanta sekä suorituksen mittaaminen, arviointi ja palkitseminen. Tutkimuksen eräänä teemana on henkilöstön osallistaminen kehittämistyöhön, minkä vuoksi luvussa tarkastellaan sen hyötyjä ja mahdollisuuksia organisaatiolle.

Kolmannessa luvussa on kuvaus tutkimuksen toteutumisesta tutkimusmenetelmineen ja tieteenfilosofisine tarkasteluineen. Kohdeorganisaation kuvauksen lisäksi luvussa tarkastellaan kyselyyn vastanneiden taustatietoja ja kyselylomakkeen sisältöä. Empiirisen aineiston analysointitavat on kuvattu sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen osion osalta erikseen pyrkien kuvaamaan tutkimuksen eteneminen mahdollisimman tarkasti. Sekä kvantitatiiviset että kvalitatiiviset tulokset suoritusta tukevan organisaation osalta on esitetty luvussa neljä ja suoritukseen liittyviä tekijöitä tarkastellaan luvussa viisi. Kvantitatiiviset tulokset on käyty läpi suhteellisen lyhyesti ja ytimekkäästi pyrkien esittelemään ja kuvailemaan kohdeilmiötä tilastollisten lukujen valossa. Kvalitatiiviset tulokset, yhdessä aihetta käsittelevän teorian kanssa, täydentävät henkilöstön antamia vastauksia avoimiin kysymyksiin. Luvuissa neljä ja viisi empiirinen aineisto kietoutuu vuoropuheluun teorian kanssa, pyrkien vastaamaan johdannossa määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Luvun viisi päättää asiakasodotusten tarkastelu osana suorituksen arviointia.

Luvussa pyritään muodostamaan aiheeseen liittyvän aiempien tutkimusten kautta kokonaiskuva palvelukohtaamisesta osana suoritusta ja sen arvioinnista huomioiden kohdeorganisaation konteksti.

Tulokset esitellään ja kootaan yhteen luvussa kuusi, jossa niitä on samalla arvioitu ja tulkittu. Tulosten yhteenvedossa esitellään tutkimus kootusti vastaten samalla tiivistystyylisesti johdannossa esitettyihin kysymyksiin. Tutkimuksessa esiin tulleiden vaihtoehtohahmotelmien lisäksi luvussa annetaan myös ehdotelmia siitä, miten suorituksen arvioinnin prosessia voisi käytännössä viedä eteenpäin kohdeorganisaatiossa. Tapaustutkimuksen tulosten yleistettävyyden rajoitukset huomioiden, johtopäätöksissä pohditaan tutkimuksen tuloksia laajemmassa kontekstissa käytännön lisäksi teoreettisesti. Luku päättyy tutkimuskokonaisuuden tarkasteluun, jossa käydään läpi tutkimukseen liittyneitä ongelmia ja rajoituksia ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta jatkotutkimusmahdollisuuksien lisäksi.

2 SUORITUKSEN ARVIOINNIN ULOTTUVUUDET

2.1 Suoritusta tukeva organisaatio

Organisaatio voidaan määritellä vuorovaikutukseen perustuvaksi yhteistoimintajärjestelmäksi, jolle on ominaista tavoitehakuinen toiminta (Hatch 2006, 12). Organisaatio palkkaa yksilöt suorittamaan asioita ja tehtäviä odottamallaan tavalla (Järvinen 2012, 66) kohti organisaation tavoitetta. On siis luonnollista, että suorituksen johtamisen, arvioinnin ja mittaamisen keskiössä ovat organisaation tavoitteista ja odotuksista johdetut operatiivisen tason yksilökohtaiset tai ryhmäkohtaiset työn tavoitteet ja odotukset (Kondrasuk 2012, 120; Ukko 2009, 8), joihin liitetyt mittarit mittaavat suorituksen toteutumisen kannalta tärkeitä näkyviä ja näkymättömiä yksilön kykyjä eli yksilön suorituskykyä.

Suorituksen johtamista on perinteisesti tarkasteltu organisatorisessa kontekstissa strategisella, operationaalisella ja yksilötasolla. Strategisella tasolla suorituksen johtaminen keskittyy organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, kun taas operationaalisella tasolla fokus on osastojen ja ryhmien tavoitteissa. Operationaalinen suorituksen johtaminen linkittyy strategiaan tavoitteena sen vieminen käytäntöön. Perinteisin ja pisin historia on yksilötason suorituksen johtamisessa, jossa aikaisimmat suorituksen arvioinnit tiedetään tehdyn niinkin aikaisin kun 200-luvulla. Vaikkakin yhtenäistä lähestymistapaa suorituksen arviointiin on tutkimuksissa korostettu, on käytäntö osoittanut näiden kolmen tason välisen viestinnän ja integroitumisen olevan rajoittunutta. (Brudan 2010, 109–123.) Usein suorituskyvystä puhutaan organisatorisella tasolla osoittamassa organisaation tuloksellisuutta, erillään yksilötason suorituksesta. Suorituskyvyn mittareilla on kuitenkin organisaation todellisuutta rakentava luonne. Niiden avulla määritellään ja viestitään sekä organisaation ulkopuolelle että omalle henkilöstölle, mikä on toiminnassa tärkeää ja mikä ei. (Järnström & Kallio 2014, 103–104.)

Tarkasteltaessa aihetta laajemmin voidaan myös organisaation toimintaympäristöllä ja kehityspiirteillä nähdä oma vaikutuksensa julkisen organisaation, johtamiseen, toimintaan ja sen kehittämiseen (Virtanen & Stenvall 2014, 47). Näin ollen on tarpeen tuoda esiin näitä erityispiirteitä ja niiden taustalla olevia tekijöitä ja tarkastella niiden ilmentymiä kohdeorganisaation suorituksen johtamisessa. Näiden piirteiden tunnistaminen oman ja organisaation toiminnan taustalla auttaa ymmärtämään, antaa mahdollisuuden arvioida ja tarvittaessa huomioida ne kehittämistyössä. (Virtanen & Stenvall 2014, 47.) Tämä on perusteltua siksi, että NPM:in myötä tullosohjauksella, byrokratialla ja organisaatioiden samankaltaistumisella on väistämättä omat vaikutuksensa julkisten organisaatioiden johtamiseen, toimintaan ja ilmapiiriin. Se näkyy myös organisaation toiminnan kehittämisessä asenteellisina rajoitteina organisaation kehittämistyölle ja

haasteina soveltuvien suoritusmittareiden kehittämiseksi (Borst, Lako & de Vries 2014, 922). Näiden piirteiden tarkastelun yhteydessä tarkastellaan myös suoritusta tukevaa organisaatiota ja siihen liittyviä tekijöitä.

2.1.1 Tulosohejaus ja tuloksellisuus toiminnan ohjaajina

Tehokkuus ja tuottavuusvaatimukset ovat nykyisin arkipäivää julkisessa hallinnossa. Julkishallinnon johtaminen voidaan niputtaa uuden julkisen johtamisen eli New Public Management (NPM) teorian alle, joka on ohjannut koko julkisen sektorin rakenteiden uudistamista (Torppa 2007, 42–43). NPM-doktriiniin kytkeytyvät sekä managerialismin että julkisen valinnan teorian (Public Choice Theory) paradigmat, joiden vaikutteet näkyvät organisaatioiden ja järjestelmien rakenteissa sekä johtamisessa (Lähdesmäki 2003, 52–53; Torppa 2007, 42).

Lähdesmäki (2003, 52–53) tiivistää managerialismin vaikutteet NPM:iin seuraavasti: johtamisen yleistettävyyden, johtajuuden ihannoitinta, tuloskeskeisyys ja kustannustehokkuusajattelu sekä henkilöstön palkitseminen suorituksen perusteella. PCT tuli taas kuuluisaksi väitteestä, jonka mukaan äänestäjät, poliitikot ja virkamiehet maksimoivat välitöntä omaa taloudellista ja statuksellista etuaan kaikissa toimituksissaan (Yliaska 2014, 100–101; Borst, Lako & de Vries 2014, 930). Teorian mukaan hierarkkinen julkinen sektori on tehoton ja tuhlaavainen resurssien käytössä, koska poliitikoilta ja viranhaltijoilta puuttuvat riittävät kannusteet kustannusten valvontaan (Yliaska 2014, 97–100). Teoriaan kohdistetusta kritiikistä huolimatta, 1970-luvulta lähtien julkisen sektorin toimintaa on tarkkailtu pääasiallisesti tästä yksilöiden oman taloudellisen edun toiminnan näkökulmasta muuttaen radikaalisti näkökulmaa, josta julkista sektoria alettiin tarkastella ja edelleen tarkastellaan (Yliaska 2014, 100–101).

NPM:in myötä tehokkuuden valvontaan on luotu yksityisestä liikkeenjohdosta lainattujen mallien mukaisia standardeja ja mittareita (Yliaska 2014, 11; Kaljunen 2011, 55), joissa lähes kaikissa korostuu tarve tuottavuustietojen edistämiseksi. Mittaamiselta odotetaan päätöksenteon osuvuutta, luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä. Sen odotetaan myös helpottavan ongelmien sekä kustannusten ja laajemmin panosten ja tuotosten välisen yhteyden tunnistamista. (Jääskeläinen & Laihonon 2014, 107.) Edellytyksenä on myös aikaisempaa tarkempien ja selkeiden tavoitteiden asettaminen sekä yksilö että organisaatiotasolla, minkä julkisten organisaatioiden kohdalla on usein kritisoitu olevan liian epämääräistä (Jääskeläinen & Laihonon 2014, 107).

Kallion (2014, 46) mukaan NPM ei suoraan sisällä ajatusta siitä, että valtion pitäisi ottaa käyttöön tulosohjausjärjestelmä, mutta se ilmentää hyvin NPM:ille tyypillistä ajattelutapaa tilivelvollisuudesta, voimavarojen mahdollisimman tehokkaasta ja tuloksellisesta käytöstä sekä raportoinnista. Tämän voidaan nähdä edesauttaneen suomalaisen

julkishallinnon siirtymistä tulosohjauksen ja tulosjohtamisen piiriin 1990-luvun kuluessa (Kallio 2014, 46), mikä toi mukanaan muun muassa päätöksenteon hajauttamisen, resurssisuunnittelun, nettobudjetoinnin ja uudet palkkausjärjestelmät. (Koivumäki 2005, 17). Tulosohjauksen samankaltaistavat vaikutukset näkyvät ministeriöiden alaisissa hallinnoissa toiminnanohjauksen, suunnittelun, henkilöstöpolitiikan ja prosessienhallinnan toimintatavoissa, jotka näkyvät muun muassa standardoiduissa henkilöstön pätevyysvaatimuksissa ja toiminnanohjauksen kannalta merkittävien tulosten mittaamisessa (Virtanen & Stenvall 2014, 77–79).

Tulosohjaus toimii ylhäältä alaspäin –ohjauslogiikalla, johon liittyy olennaisena osana tulosjohtaminen ja sen myötä edelleen tulosvastuu, jossa erilaiset tulostavoitteet, mittarit, arvioinnit ja prosessit ohjaavat ja analysoivat organisaation toimintaa, ja joiden avulla pyritään visioimaan tulevaisuutta (Koivumäki 2005, 17–18). Kuten Kallio (2014, 44) on todennut, on tämä merkinnyt siirtymää kohti tilivelvollisuuden (accountability) näkökulmaa julkishallinnossa. Tilivelvollisuuden käsite, kuten myös tulosvastuu, pitävät sisällään lakien ja määräysten noudattamisen taloushallinnossa sekä vastuun annettujen voimavarojen mahdollisimman tehokkaasta ja tuloksellisesta käytöstä. Talousarviosäännökset korostavat voimakkaasti oikeiden ja riittävien tietojen esittämisvaatimusta (Kallio 2014, 48), minkä vuoksi julkisorganisaatioilla, kuten myös kohdeorganisaatioilla, on vastuu voimavarojen käytön ja asetettujen tavoitteiden toteutumisen raportoinnista (Valtiovarainministeriö 2012, 4).

Julkisen sektorin palveluilta vaaditaan tehokkuutta ja kustannusvaikuttavuutta, joita haetaan suorituskykyä ja tuloksellisuutta korostavien johtamisoppien kautta. Keskeisin tavoite julkisten sektoreiden uudistuksissa on ollut kustannus-vaikuttavuuden lisääminen (value for money), jota on tavoiteltu tulosvastuun ja uusien johtamismenetelmien kautta. (Koivumäki 2005, 16.) NPM:in arvoina korostuvatkin kolme E:tä: economy, efficiency ja effectiveness eli taloudellisuus, tuottavuus ja tehokkuus (Kaljunen 2011, 58; Kallio 2014, 40; Koivumäki 2005, 16; Lähdesmäki 2003, 14, Lumijärvi 2009, 73). Näiden arvojen myötä organisaatioiden tavoitteena on ollut suorituskyvyn parantaminen ja resurssien allokointi niin, että tietty tuotos pyritään saamaan aikaan mahdollisimman alhaisin kustannuksin tai tietyn kustannuksin pyritään saamaan aikaiseksi mahdollisimman suuri tuotos (Koivumäki 2005, 16).

Tulosohjauksen mittariston tarkoituksena on tuottaa tietoa ministeriölle ja kansalaisille, jotka odottavat julkisen sektorin kantavan vastuunsa hyvästä taloudenpidosta (Yliaska 2014, 101; Kallio 2014, 40; Kaljunen 2011, 59). Tällä tavoin pyritään tarjoamaan läpinäkyvää tietoa julkisen sektorin toiminnasta (Kaljunen 2011, 59), jossa onnistumisen mittarina on palvelun vaikuttavuus. Vaikuttavuuden kuvaus osana tuloksellisuutta ei ole vielä yleistä julkisella sektorilla, vaikka kustannuksiin suhteutettua asiakasvaikuttavuutta voi hyvin pitää julkisen organisaation toiminnan onnistumisen viime käden mittana. Vaikuttavuuden arvioinnissa on nähty kuitenkin ristiriitaa toisaalta ylemmältä tu-

levien resurssien ja tuottavuusvaateiden ja toisaalta asiakasnäkökulman ja vaikuttavuuden merkityksen välillä. Kuitenkin asiakkaiden eli kansalaisten kokemus palvelusta on vaikuttavuuden tärkeä mittari. Sillä voidaan mitata kohdellaanko heitä asiantuntevasti, tasa-arvoisesti, eettisesti ja oikeudenmukaisesti. (Lumijärvi 2009, 19–20.)

2.1.2 Organisaation rakenteelliset tekijät kehittämisen näkökulmasta

Rajaniemi (2010, 70–72) on tutkimuksessaan tarkastellut organisaation niitä rakenteellisia tekijöitä, jotka voidaan nähdä organisaatiossa innovatiivisuuden rakenteellisina esteinä. Innovatiivisuus nähdään selittävänä tekijänä organisaation kehitykselle (Rajaniemi 2010, 70–72) ja näin ollen tässä tutkimuksessa pohjana pohdinnalle siitä, minkälaiset organisatoriset tekijät heijastuvat henkilöstön haluun osallistua organisaation kehittämiseen.

Innovatiivisuuden esteinä todetaan Rajaniemen (2010, 72) tutkimuksessa olevan muun muassa byrokratiaa ja hierarkiaa ilmentävät toimintaympäristön joustamattomuus, organisaation kokoon nähden liian suuri hallinto ja liialliset, aikaa vievät hallinnolliset toimenpiteet. Näiden lisäksi Rajaniemi (2010, 72) toteaa hallinnollisten toimijoiden, kuten esimerkiksi päälliköiden, korostumisen vähentävän aloitteellisuutta organisaatiossa.

Hierarkian lisääntyessä organisaation turvallisuuden tunne kasvaa, mutta samanaikaisesti uusiutumiskyky vaikeutuu. Innovaatioiden, kuten myös toiminnan kehittämisen näkökulmasta tämä on mielenkiintoinen paradigma, koska innovaatiot ja luovuus tarvitsevat toisaalta turvallisuuden tunteen, mutta myös vapautta niitä kahlitsevista rakenteista. (Rajaniemi 2010, 69.) Byrokratia taas näkyy muun muassa vakioitujen työmenetelmien noudattamisena, yhtenäisinä toimenkuvina, määrällisinä tavoitteina ja hierarkkisinä raportointisuhteina. Byrokratia näkyy organisaatiossa vastuuna ilman vapautta, työtä koskevien määräysten ja ohjeiden jatkuvana lisääntymisenä sekä niiden ehdottomuutena. Nämä kaikki syövät aloitteellisuutta, luovuutta ja kutsumustyön luomaa intohimoa työhön. (Hamel 2009, 82.) Moni saattaa kokea työnsä kutsumuksena, jolloin työtä tehdessään hän tuntee tuottavansa yhteisössään jotain arvokasta (Virtanen & Stenvall 2014, 14).

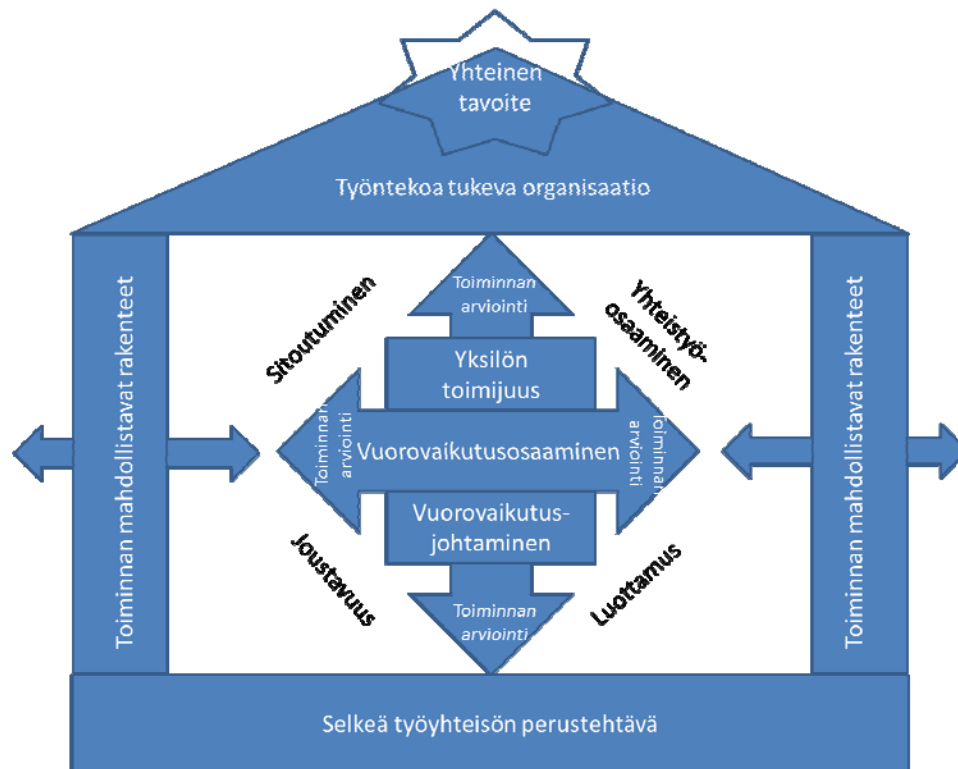
Muutokset organisaatioissa jäävät helposti näennäisiksi, kun edistystä kahlehtii totuttu paradigma, joka painottaa tehokkuutta ja byrokraattisuutta organisaation peruskivenä. Tämä näkyy organisaatiossa näennäisenä toimintana, jossa työntekijä -nimike saatetaan vaihtaa ”tiimin jäseneksi”, mutta todellisuudessa ei kuitenkaan anneta uuden nimikkeen mukaisesti lisää valtaa. Työntekijöitä saatetaan myös rohkaista muutokseen, mutta ei kuitenkaan hyväksyä ruohonjuuritason aktiivisuutta. (Hamel 2009, 31.) Organisaation rakenteen takana toimii monia eri tekijöitä yhtä aikaa, minkä vuoksi organisaation ra-

kenteeseen vaikuttavia tekijöitä ei pysty selittämään yksittäisten ilmiöiden kautta, vaan ennemminkin niiden esiintymisen asteen kautta. (Rajaniemi 2010, 66–67.)

2.1.3 Vuorovaikutuksen merkitys suorituksen arvioinnissa

Organisaation tehtävänä on Järvisen (2012, 86) mukaan tarjota perustehtävää tukevat sellaiset yleiset rakenteet ja järjestelmät, jotka kytkevät yksilöt, työyhteisöt ja työvaiheet toisiinsa (Järvinen 2012, 86). Organisaatio muotoutuu näin ollen sen virallisesta tarkoituksesta ja siellä toimivista yksilöistä ja heidän kokemusmaailmastaan (Paasivaara 2012, 56). Yksilöiden erilaiset kokemusmaailmat tekevät työyhteisöstä kompleksisen systeemin, jossa vähäinenkin muutos voi toimia katalyyttinä suurille muutoksille (Paasivaara 2012, 56).

Kompleksisuus kehityspiirteenä on katsottu johtaneen organisaatorakenteiden ja yhteistyömallien muuttumiseen nykyisissä organisaatioissa, työyhteisöissä ja niiden toimintaympäristöissä (Laitinen & Stenvall 2012, 93). Kompleksisuus työyhteisössä nostaa vuorovaikutuksen ja näin ollen yhteisöllisyyden organisaation keskiöön (Laitinen & Stenvall 2012, 116). Sisäisen tarkastelun lisäksi vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä voidaan tarkastella myös suhteessa organisaation ulkopuolisiin tahoihin, sidosryhmiin ja asiakkaisiin (Virtanen & Stenvall 2014, 229). Tämän lisäksi organisaatio tarvitsee yksilöiden osaamista, kokemuksia ja ajatuksia toimintansa uudistamisessa (Paasivaara 2012, 58). Näitä vuorovaikutussuhteita kuvataan alla olevassa kuviossa (Kuvio 1), jossa muokailen Järvisen (2008; 2012) toimivan työyhteisön pilarirakennetta, kuvataan organisaation jatkuvaa vuorovaikutusta sen sisällä ja suhteessa sen toimintaympäristöön.



Kuvio 1 Toimiva työyhteisö arvioi jatkuvasti toimintaansa (mukaihen Järvinen 2012)

Järvisen (2012, 27) mukaan ammatillisesti toimiva yksilö tarkastelee, kehittää ja arvioi omaa toimintaansa perustehtävästä eli yhteisestä päämäärästä käsin. Tätä on pyritty kuvaamaan yllä olevassa kuviossa. Tämä vaatii yksilöltä taitoja toimia työyhteisössä, alaistaitoja, työelämäosaamista ja yhteisöllisyyttä (Paasivaara 2012, 58–59). Yhteisen optimaalisen tavoitteen saavuttamiseksi keskusteluyhteys on oltava eikä se voi toimia ainoastaan yhteen suuntaan. Yhteisöllisyyden peruslähtökohtana voidaan siis nähdä ajatus siitä, että organisaatiot ja ihmiset tarvitsevat toisiaan (Tökkäri 2012, 59): organisaatiot tarvitsevat ideoita, energiaa ja osaamista, kun taas ihmiset tarvitsevat työtä, työn mahdollistamaa elintasoja, uramahdollisuuksia ja työstä saatavaa palautetta. Suorituksen kannalta yhteisöllisyyttä voidaan tarkastella Mary Parker Folletin (1920) tulkinnan kautta, jossa yhteisöllinen älykkyys organisaatiossa on paljon enemmän kuin työyhteisön yksittäisten jäsenten osaamisen ja älykkyuden summa. Follet näki jo tuolloin sen, ettei ”olennaista ole yksilöllinen älykkyys vaan nimenomaan yhteisöllisessä vuorovaikutuksessa rakentuvat organisatoriset älykkyudet”. (Virtanen & Stenvall 2014, 230.)

Vuorovaikutuksellisen työyhteisön puolesta puhui myös aikanaan Douglas McGregor (1957), joka esitteli Maslowin tarvehierarkiaan¹ pohjautuvat johtamisteoriat X ja Y. Teoria X:n mukaan työntekijät ovat keskittyneet Maslowin alemman tason tarpeiden tyydytykseen, kun taas teoria Y näkee työntekijöiden tavoittelevan tarvehierarkian korkeamman tason tarpeita. McGregorin mukaan tutkimukset osoittavat yhteen hitsautuneen läheisen työryhmän olevan paljon tehokkaampi kuin yhtä suuri määrä työntekijöitä, jotka tekevät töitä yksinään. Jotta tällainen ”yhteen hitsautuminen” olisi mahdollista, tulisi organisaation johdon McGregorin mukaan mahdollistaa se, että ihmiset löytävät itsessään olevan oman motivaationsa ja edellytyksensä kehitykseen sekä kehittävät olemassa olevia kykyjään vastuunkantoon ja toimintaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Oleellisena johdon tehtävänä hän näki järjestää olot ja toimintatavat sellaisiksi, että ihmisten on mahdollista saavuttaa omat tavoitteensa niin, että he samalla tavoittelevat organisaation tavoitteita. Tähän tilanteeseen McGregorin mukaan päästään luomalla mahdollisuuksia, vapauttamalla potentiaalia, poistamalla esteitä ja antamalla ohjausta. Tämä ei kuitenkaan hänen mukaansa merkitse johdon vähättelyä tai standardien laskeamista, vaan itsekontrollin ja itseohjautumisen vahvistamista. (McGregor 1957.) Myös Cho ja Lee (2012, 253) näkevät Teoria X:n ja Teoria Y:n komponentit yhdistämällä saavutettavan tehokkaampi, mutta luottamusta herättävä organisaatio. Teoria X:n mekanismit palkitsevat tehokkaan suorituksen ja rankaisevat heikosta tuloksesta, kun taas Teoria Y:n mekanismit edesauttavat työntekijöiden osallistumista ja palautteen antamista. (Cho & Lee 2012, 253.) Nämä McGregorin (1957) organisaatioteoreettiset ajatukset ovat edelleen voimissaan tukien ajatusta organisaatiosta sosiaalisena yhteisönä, joka edistää yhteisiä päämääriä (Virtanen & Stenvall 2014, 229). Yhteisiä päämääriä suorituksen arvioinnissa voidaan vahvistaa ja tuoda näkyväksi organisaation ja työntekijän sekä esimiehen ja työntekijän välisen psykologisen sopimuksen kautta (Syväjärvi & Vakkala 2012, 208), jota oikeudenmukainen palkitseminen täydentää (Rynes, Gerhart & Parks 2002, 577).

2.2 Suorituksen ja sen arvioinnin tekijät

NPM:in ja sen myötä tulosohjaukseen liittyvien käsitteiden lisäksi yksityisen sektorin johtamisopit toivat myös julkiselle sektorille mukanaan vahvan ajatuksen suorituksen

¹ Abraham Maslowin (1908 – 1970) tarvehierarkian mukaan ihmisen tulee tyydyttää ensin perustarpeensa, jonka jälkeen ihminen alkaa etsiä tyydytystä korkeampien tarvetasojen kautta. Tarvehierarkian tasot: 1. Fysiologiset tarpeet, 2. Turvallisuuden tarve, 3. Liittymistarve, 4. Arvostuksen tarve 5. Itsensä toteuttamisen tarve.

mittaamisesta, seurannasta ja arvioinnista (Kallio 2014, 45). Cho ja Lee (2012, 239–240) näkevät suorituksen johtamisen prosessina, joka suunnittelee, seuraa, arvioi ja palkitsee henkilökohtaiset panokset. Henkilöstöjohtamisen prosessina siihen kuuluu neljä ydin vaihetta: (1) selkeiden ja mitattavien suoritukseen liittyvien tavoitteiden tunnistaminen ja asettaminen; (2) suorituksen mittaaminen seuraten edistymistä kohti tavoitteita; (3) palautteen antaminen suorituksen tuloksista sekä (4) suorituksen arvioinnin hyödyntäminen päätöksissä koskien palkitsemista ja vastuullisuutta. (Cho & Lee 2012, 239–240.) Nämä muodostavat suorituksen johtamisen -käsitteen perussisällön, jonka tavoitteena on Kondrasukin (2012, 117; Kauhanen 2012, 61) mukaan yksilön ja organisaation pyrkimysten ja tavoitteiden yhdistäminen.

Ukko, Pekkola ja Rantanen (2009, 16) ovat kirjanneet kirjallisuudesta löytyneitä onnistuneen suorituksen arviointiin liittyviä tekijöitä. He toteavat Kondrasukin (2012) tavoin, että suorituksen mittaamisen liittyessä palkitsemiseen, tulee työntekijöiden voida luottaa siihen, että arviointisysteemi on oikeudenmukainen, tasapuolinen ja ajankohtainen. He painottavat myös operatiivisen tason tavoitteiden linkittämistä strategian tavoitteisiin, jotta strategian käytäntöön vieminen onnistuisi. Tätä tukee Ukon ym. (2009, 16) mukaan toimenkuvien huolellinen kuvaaminen, jonka avulla voidaan helpottaa työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden ymmärtämistä ja kontrollointia. Ukko ym. (2009) painottavat myös työntekijöiden mahdollisuutta osallistua päätöksien tekoon koskien heitä itseään yksilöinä, osana tiimiä ja myös organisaatiotasolla. Tämä näkyy Ukon ym. (2009, 16) mukaan sekä työntekijöiden että organisaation korkeampana suorituskykyinä.

2.2.1 Erilaiset odotukset suorituksen taustalla

Tarkasteltaessa edellisessä luvussa kuvattuja toimivan työyhteisön piirteitä, korostuu niissä yhteinen arvomaailma, oikeudenmukainen vallankäyttö ja luottamus, johon on perustunut myös työntekijän ja työnantajan välinen psykologinen sopimus. Alasoini (2012, 105; Blom & Hautaniemi 2009, 222) kuvailee työntekijän ja organisaation välisen psykologisen sopimuksen pitävän sisällään työntekijöiden omaksumat, aiempaan kokemukseen perustuvat uskomukset siitä, mitä he voivat odottaa saavansa työnantajalta vastineeksi omasta työpanoksestaan.

Psykologisten sopimusten eheyden ja luonteen perusta rakennetaan niinkin aikaisessa vaiheessa kuin rekrytoinnissa, minkä vuoksi sopimuksen luonne tulisi olla tietoisempi osa johtamista (Syväjärvi & Vakkala 2012, 208). Tämä tarkoittaa käytännössä organisaation ja yksilön välisten odotusten ilmaisemista ääneen. Rekrytoinnista lähtien tulisi työnantajakuva rakentaa rehellisesti sekä organisaation sisällä että ulkona. On tärkeää tiedostaa millaisena organisaatio nähdään eri sidosryhmissä ja ammattiryhmissä nykyhetkessä. Haastavinta tässä prosessissa on oman työkuulttuurin rehellinen tunnistaminen

ja organisaation todellisen työkuulttuurin heijastaminen muun muassa rekrytointi-ilmoitusten kautta. (Piha & Poussa 2012, 139.)

Oman työkuulttuurin rehellinen tunnistaminen on edellytys myös organisaation kehittämistyössä. Valitettavan usein organisaation kehittymistä jarruttavat juuri organisaatiokulttuuriperustaiset syyt. Organisaation hidas byrokraatia saattaa tehdä pienetkin parannukset raskaiksi toteuttaa. Näiden kuulttuurin syvärakenteiden muuttaminen vaatii enemmän energiaa kuin kiireen keskellä on mahdollista panostaa. (Kesti 2014, 66.) Työskenneltäessä vahvasti byrokraattisessa ympäristössä, on psykologisen sopimuksen vaihdon peruste usein pelkästään sopimusoikeudellinen - ihmisille maksetaan siitä, että he tekevät hänelle määrättyä työtä. Peruste tulisi sisältää myös vapaaehtoisuuden voimaa, jolloin yksilö antaa työpanoksen ja saa palkaksi mahdollisuuden vaikuttaa tai käyttää lahjojaan johonkin hyödylliseen. (Hamel 2009,84.)

Psykologinen sopimus tulisi käydä läpi myös esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa, jossa selkiytetään molemminpuoliset odotukset, toiveet, mahdollisuudet, velvollisuudet, rajat ja pelisäännöt. Näin psykologinen sopimus tehdään näkyväksi jokapäiväisessä työssä ja sen kautta rakennetaan esimiehen ja työntekijän välistä luottamusta. Työntekijä, joka luottaa omaan esimieheensä, sietää paremmin myös muutoksia, erityisesti, jos hänellä on mahdollisuus vaikuttaa niihin. Sopimukset täsmentyvät ja kehittyvät päivittäisessä vuorovaikutuksessa, jossa molemminpuoliset odotukset tuodaan esille ja niistä keskustellaan avoimesti. Sopimuksen eheys näkyy työhön ja työyhteisöön liittyvänä käyttäytymisenä, joka parhaimmillaan ylittää työn muodolliset vaatimukset. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 208.)

Yksilön kehityskyvyn varmistaminen on esimiehen olennainen tehtävä, mikä vaatii ymmärtävää ja tunneälyistä johtamista, koska henkiseen ja fyysiseen suorituskyykyyn vaikuttavia tekijöitä on lisääntyvässä määrin muuttuvassa työelämässä (Virtanen & Stenvall 2014, 157). Osaamista ei tule arvioida pelkästään laadun kautta, vaan ennemminkin kokonaislopputuloksen kautta (Virtanen & Stenvall 2014, 213). Kyky suunnata taidot oikein on osaamista, minkä vuoksi yhteisesti tunnistetun osaamisen nykytila ja vastaavuus esimerkiksi asiakkaiden odotuksiin on oleellista (Grönroos & Voima 2013, 146). Lisäksi on hyvä pohtia millaista osaamista tarvitaan; tarvitaanko työssä usean asian limittäistä ja rinnakkaista pohdintaa ja tekemistä, oikeanlaista tarkkanäköisyyttä vaativina aikoina vai olennaisen ymmärtämistä ja näkyväksi tekemistä. Suorituskyykyinen yhteistyö vaatii kunkin vastuunottoa omista tehtävistään ja oman osaamisensa vahvuuksien jakamista. (Järvinen 2012, 66.)

2.2.2 *Tavoitteiden merkitys suoritukseen ja sen arviointiin*

NPM toi julkisiin organisaatioihin mukanaan strategisen johtamisen opit kuten myös siihen liittyvän kielen (Sorsa, Pälli, Vaara & Peltola 2010, 18–19). Managerialismin myötä julkinen sektori on alkanut puhua strategisesta suunnittelusta ja strategisista päämääristä (Sorsa ym. 2010, 3) pitkän tähtäimen suunnittelun ja tavoitteiden sijaan, ohjaten näin johtamista strategisemmaksi, tulosorientoituneemmaksi ja aktiivisemmaksi (Järnlström & Kallio 2014, 94). Huomio kiinnittyi aikaansaatuihin tuloksiin suunnittelun, toteutuksen ja seurannan muodostaessa tulosjohtamisen prosessin perusvaiheet (Kaljunen 2011, 74). Yksityisellä sektorilla tavoitteet ja mittarit keskittyvät yleensä liikevaihdon kasvuun, markkinaosuuden kasvattamiseen ja/tai kannattavuuteen, kun taas julkisella sektorilla tavoiteasetanta ei ole näin ”yksinkertaista” (Kondrasuk 2012, 120). Julkisen sektorin toimintaa ohjaavia, ohjeistavia ja maksavia tahoja on monta ja tilivelvollisuus koskee niitä kaikkia tavalla tai toisella (Kauhanen 2012, 62–63). Tämän lisäksi ei-mitattavissa olevien palveluiden ja niihin liittyvien tavoitteiden, kuten vaikuttavuus ja tuloksellisuus, mittaaminen ja arviointi on vaikea todentaa (Kondrasuk 2012, 120).

Strategia nähdään organisaation pitkän tähtäimen suunnitelmana siitä, mihin toiminnassa keskitytään ja mihin organisaation kilpailukyky perustuu. Organisaatio toteuttaa strategiaa johtamisen, työprosessien ja henkilöstövoimavarojen johtamisen kautta. (Kesäti 2014, 77.) Vaikkakin henkilöstön keskeistä roolia strategian toteuttajana korostetaan strategiaan liittyvässä kirjallisuudessa, jää strategia Jääskeläisen ja Laihosen (2014, 105) mukaan liian usein henkilöstölle etäiseksi. Tähän saattavat vaikuttaa organisaation epäselvät strategiset linjaukset ja epäselvyys oman käytännön työn merkityksestä osana organisaation tavoitteita (Jääskeläinen & Laihonen 2014, 105).

Yhteisöllisten, kuten myös yksilöllisten tavoitteiden muodostumiselle, on strategiaviestinnällä suuri merkitys (Mustonen 2009, 168). Mustosen (2009, 168) strategiaviestinnän vastaanottokäytäntöjä tarkastellut tutkimus korostaa, että tavoittaakseen vastaanottajansa strategiaviestintä tulee kohdentaa organisaation henkilöstöön kuuluville erilaisille ryhmille eri tavoin. Perinteinen strategiaviestintä odottaa yksilön ymmärtävän strategisen viestin kerralla ja vaikuttavan halutulla tavalla yksilön asenteisiin, tietoihin ja käyttäytymiseen. Usein strategian jalkauttamisen ongelmista syytetään strategiaviestintää, mutta Mustosen (2009, 165) mukaan vastaanottaminen on kokonaisuus, johon vaikuttavat lähetettävän viestin lisäksi vastaanottajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja konteksti, jossa hän toimii. Yhtenäisen, kollektiivisen tulkinnan strategian toteuttamisesta sijaan Mustonen (2009, 166) korostaa strategian toteuttamista jokaisen oman työn kontekstin kautta, koska silloin jokainen pystyy parhaiten suhteuttamaan strategian sisällön työnkuvaansa ja näin edistämään strategian toteuttamista omien toimiansa kautta. (Mustonen 2009, 166.) Oman työn kontekstiin kuuluu myös olla kiinnostunut siitä, miten työn tuloksena syntyneen palvelun käyttäjät mieltävät palvelukoke-

muksensa ja miten se heijastuu omaan suoritukseen (Laitinen 2013, 90). Tapaa toimia määrittelee tuolloin asiakaslähtöisyys ja sen kehittämisen haasteet, minkä tulisi olla myös lähtökohtana strategiassa (Stenvall 2013, 80).

Jokaisen yksilön toiminta työyhteisössä nivoutuu organisaation perustehtävään, joka nähdään organisaation kivijalkana. Organisaation perustehtävä on osa perusrakennetta, mikä on aina olemassa, vaikkei se olekaan muuttumaton. (Järvinen 2008, 85.) Se on työnteon lähtökohta, jota varten kyseinen organisaatio on luotu (Paasivaara 2012, 56). Organisaation perustehtävä nivoutuu yksilön työtehtävään strategiaan perustuvissa kehityskeskusteluissa (Kesti 2007, 19; Pettijohn, Parker, Pettijohn ja Kent 2001, 754–771), joissa voidaan varmistaa, että henkilöstö sisäistää tavoitteensa, vastuunsa ja oman roolinsa strategian tahtotilan eli vision saavuttamisessa (Strandman 2009, 30; Pettijohn ym. 2001, 754–771). Kun jokainen organisaatiossa tai työyhteisössä työskentelevä tiedostaa oman työnsä merkityksen osana organisaation toiminnan yhteisiä tavoitteita, tukee se myös työyhteisön yhteisöllisyyttä (Paasivaara 2012, 79; Strandman 2009, 30).

Strategia käytännön tapana toimia tarkoittaa sen onnistunutta jalkauttamista. Perinteinen, tuotantolähtöinen strateginen ajattelu lähtee usein ylhäältä alaspäin suuntautuva ajattelusta, jolloin strategisten painopisteiden mukaan määritellään esimerkiksi prosesseja ja kehittämishankkeita. (Stenvall 2013, 80.) Palvelulähtöinen tapa korostaa alhaalta ylöspäin etenevää strategista toimintaa (Stenvall 2013, 80), joka ei Juutin (2011, 167) mukaan näy menestyvissä organisaatioissa niinkään puheena johtamisesta strategiana, budjettina tai tavoitteellisena toimintana kuin innovatiivisuutena, jossa tuotteet, palvelu ja asiakkuus on nähty eri tavalla kuin ennen. Näissä organisaatioissa toiminnan tavoite erinomaisesta asiakaspalvelusta kuuluu henkilöstön puheesta, ei numeerisista tavoitteista. (Juuti 2011, 167.)

2.2.3 Suorituksen mittaaminen, arviointi ja palkitseminen

Suorituksen johtamisprosessin tavoitteena on organisaation ja yksilön pyrkimysten ja tavoitteiden yhdistämisen lisäksi jatkuva suorituksen kehittäminen ja parantaminen. Prosessissa arvioidaan ja mitataan henkilökohtaisten tekijöiden lisäksi johtajuustekijöitä, tiimitekijöitä, töiden organisointia ja tilannetekijöitä. (Kauhanen 2012, 61–62.) Kauhasen (2012, 62) mukaan aivan liian usein mittaamisessa ja arvioinnissa keskitytään pelkästään henkilökohtaisten tekijöiden arviointiin, kun huomion pitäisi keskittyä enenevässä määrin myös esimiestyön, yhteistyön, työn prosessien ja erilaisten työhön vaikuttavien sisäisten ja ulkoisten paineiden tarkasteluun. (Kauhanen 2012, 62.)

Monien muiden yksityisen sektorin oppien lisäksi NPM on tuonut mukanaan valti-onhallintoon palkkausjärjestelmän, jossa voidaan nähdä tulospalkkaukseen liitetyjä piirteitä henkilökohtaiseen työstä suoriutumisen arvioinnin ja seurannan sekä mittareii-

den muodossa. (Kallio 2014, 42, 73.) Suorituksen arviointi onkin usein osa kehityskeskusteluja, jossa pyritään samaan aikaan arvioimaan työntekijän suoritusta ja sen vaikutusta palkkaan ja ohjaamaan ja valmentamaan työntekijää suoriutumaan työssään paremmin (Kondrasuk 2012, 118; Rynes ym. 2002, 577). Suorituksen mittaaminen ja arviointi on myös osa valtionhallinnon raportointia, vaikkakin siihen liittyy ristiriitaisia, jopa kriittisiä näkemyksiä julkisen sektorin eri organisaatioissa. Tuloksellisuuden käsite ja hyvä suoritus ovat vaikeita määritellä yksiselitteisesti, saatikka arvioida organisaatioissa, joissa tehdään voittoa tavoittelematonta asiantuntijatyötä. Myös tulos voi olla erittäin vaikea määritellä niin, että se huomioisi asiantuntijatyön erityisluonteen. (Kallio 2014, 255.)

Kallion (2014, 258) yliopistoihin kohdistuneen tutkimuksen empiiriset tulokset tuovat esille tulosohjauksen kontekstissa yliopiston ja valtion väliset tavoiteristiriidat, joiden taustalla on näkemusero yliopistojen roolista ja tehtävästä yhteiskunnassa, joka voidaan nimetä ”institutionaalisen” ja ”instrumentaalisen” yliopistokäsityksen välillä ilmeväksi ristiriidaksi (Kivistö 2009, 56; Kallio 2014, 258). Vaikka Kivistö (2009, 57) ja Kallio (2014, 258–259) tarkastelevat edellä mainittuja käsitteitä yliopiston kontekstissa, voidaan samaa ilmiötä tarkastella myös hätäkeskuskontekstissa. Instrumentaalisen käsityksen mukaan hätäkeskusten toiminnassa korostuvat erityisesti tehokkuus, yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja laatu. Hätäkeskuspalveluiden luonne, erityisesti asiakkaan näkökulmasta, sisältävät myös paljon muita arvoja, joita instrumentaaliset mittarit eivät tue. Valtiovarainministeriön tulosohjauksen käsikirjassa (2005, 49) myönnetäänkin, että tunnusluvuilla on yleisesti tiedossa olevia puutteita, mutta niiden käyttöä perustellaan tunnuslukujen selkeydellä, havainnollisuudella ja mitattavuudella esimerkiksi tulospalkkauksen soveltamisen edellytyksenä.

Palkka on normaali korvaus tehdystä työstä, jonka oletetaan olevan oikealla tasolla suhteessa omaan työhön, mutta tietyn tason jälkeen sillä ei enää ole todettu olevan suurta motivaatioarvoa (Piha & Poussa 2012, 58). Vaikka myös Halavan ja Pantzarin (2010, 3–5) mukaan ulkoisten motivaatiotekijöiden² sijaan painotus onkin enenevässä määrin siirtynyt sisäisiin tekijöihin sekä oman elämän hallinnan mahdollisuuksiin, on palkalla motivoiva merkitys tutkimusten mukaan kuitenkin silloin, kun se nähdään osana tunnustusta (Rynes ym. 2002, 575). Henkilökohtaisen suorituksen arvioinnin ollessa linkitettyä palkkaan tai palkkioihin, tulee työntekijöiden uskoa siihen, että organisaation arviointisysteemi on oikeudenmukainen, tasavertainen ja ajankohtainen (Cho & Lee 2012, 253; Thomas & Bretz 1994, 33; Kaplan & Atkinson 1998). Valtion palkkausjärjestelmät

² Ulkoiset motivaatiotekijät lisäävät työntekijän motivaatiota ulkoapäin. Tällaisia ovat esimerkiksi palkka, muut taloudelliset kannusteet ja ylennykset, kannustus, kiittäminen, tunnustus, kuten myös organisaation johtamiskulttuuri ja lähiesimiehen toiminta. (Carlsson & Forssell 2008, 156.)

perustuvat tehtävän vaativuuteen ja henkilökohtaiseen työstä suoriutumiseen virastokohtaisesti määriteltyjen arviointiperustelujen mukaisesti (Valtiovarainministeriö 2012). Hätäkeskuslaitoksessa tehtävän vaativuuden mukaan määräytyvä palkanosa on porrastettu tehtävän vaativuustason mukaisesti. Lisäksi maksetaan henkilökohtaista palkanosaa. Henkilökohtaista palkanosaa tarkastellaan vähintään kerran vuodessa työntekijän ja esimiehen välillä käytävässä arviointikeskustelussa, jossa arvioitavat kriteerit ovat ammatinhallinta, aikaansaavuus ja täsmällisyys sekä asiakasmyönteisyys ja yhteistyökyky. (Hätäkeskuslaitos 2014.)

Tutkimukset suosittelevat suorituksen mittaamiseen liittyvien mittareiden henkilöstölähtöistä suunnittelua (Cho & Lee 2012, 253; Thomas & Bretz 1994, 33), koska henkilöstön on todettu suhtautuvat positiivisesti mittaamiseen silloin, kun he kokevat voivansa vaikuttaa omalla toiminnallaan mittaustuloksiin. Mittaamisen tulisi toimia seurannan lisäksi oppimisen välineenä (Jääskeläinen & Laihonen 2014, 105–106). Huomioitavaa on, että mittareilla on todellisuutta rakentava luonne, mikä tarkoittaa sitä, että niiden kautta organisaatio määrittelee, mikä on toiminnassa tärkeää ja mikä ei (Järlström & Kallio 2014, 104). Julkisella sektorilla tulohajauksen vaatiman julkisen organisaation suoritteiden, tehokkuuden ja tuloksen mittaaminen on osoittautunut vaikeaksi, koska toiminnan ja sen tuottaman tuloksen välistä syy-yhteyttä on hankala mitata. Tuloksista ovat kiinnostuneet eri sidosryhmät ja kiinnostuksen kohde vaihtelee oman intressin mukaan. Tuloksellisuus onkin laaja käsite, joka riippuu monesta eri tekijästä. (Kallio 2014, 29.) Myöskään kirjallisuus ei ole yksimielinen siitä, miten tällaisia suorituksen paraneamiseen tähtäviä tuloksia saavutetaan. Kallio (2014, 73) toteaa tutkimuksessaan yliopistojen palkkausjärjestelmän mielletävän kiinteäksi osaksi tulohajaus- ja johtamisjärjestelmää, vaikka tätä yhteyttä ei ministeriön taholta välttämättä olekaan haluttu korostaa. Yleisesti tarkasteltuna valtion palkkausjärjestelmät ovat virastokohtaisia, mutta yhtenäisten yleisten periaatteiden mukaan laadittuja (Valtiovarainministeriö 2012). Tähän perustuu myös Hätäkeskuslaitoksessa käytössä olevat palkkausjärjestelmä. Hätäkeskuslaitoksessa henkilöstöä ohjataan 1.1.2006 käyttöön otetun valtion palkkausjärjestelmän (VPJ) avulla tulostavuuksiin, suorituskykyyn ja tehokkuuteen (Hätäkeskuslaitos 2014).

Pettijohn ym. (2001, 754–771) toteavat organisaation tavoitteisiin kytkeytyllä kehityskeskustelujärjestelmällä olevan organisaation tehokkuutta parantava vaikutus, mutta Kondrasuk (2012, 118–119) näkee tällaisen järjestelmän asettavan esimiehen samaan aikaan sekä valmentajan että tuomarin ristiriitaiseen asemaan. Hänen mukaansa työntekijän on vaikea suhtautua luottamuksella ja pohtia omia heikkouksiaan tilanteessa, jolla voi olla vaikutusta hänen palkkaansa. Rynes ym. (2002, 578) toteaa kuitenkin väittämän jääneen ilman empiiristä tukea kolmessa kenttätutkimuksessa. Vaikka Kondrasuk (2012, 119) toteaa työntekijän näkevän kehityskeskustelut tällaisissa tilanteissa lähinnä pelkästään palkkakeskusteluina, joissa niiden alkuperäinen tavoite suorituksen kehittämisen välineenä jää helposti toissijaiseksi tai kokonaan pois, toteaa Rynes ym. (2002,

578), ettei erilaisten tutkimusten valossa kehittymiseen liittyvällä palautteella ja arvioinnin yhdistämisellä ole todellista vaikutusta työntekijöiden tyytyväisyyteen suorituksen arvioinnin prosessiin. Rynesin ym. (2002, 578) mukaan eräässä tutkimuksessa työntekijät arvioivat hyödyntävänsä palautetta jopa enemmän oman toiminnan kehittämisesä, kun kehittymiseen liittyvä palaute oli yhdistetty arviointiin. Kondrasuk (2012, 128) kuitenkin suosittelee palkkakeskustelun ja suorituksen liittyvän kehityskeskustelun erottamista toisistaan kokonaan.

Suorituksen ja siihen liittyvän toiminnan oikea suunta vahvistuu johdon antamasta positiivisesta ja rakentavasta palautteesta, jolloin työntekijä tietää tekevänsä oikeita, hyväksyttäviä ja kehittäviä asioita työyhteisössä (Virtanen 2005, 67). Rynes ym. (2002, 577–580) kertoo artikkelissaan Klugerin ja DeNisin (1996) tutkimuksen mielenkiintoisesta tuloksesta, jonka mukaan ihmiset, jotka palautteen mukaan eivät olleet työskennelleet odotusten mukaisesti, työskentelivät palautteen jälkeen kovemmin. Jos suoritus nähtiin riittäväksi, muuttuivat ponnistelut palautteen jälkeen ylläpitäviksi tai jopa vähäisemmiksi. Kluger ja De Nisi (1996) havaitsivat myös, että negatiivisen ja lannistavan palautteen kohdistuessa henkilöön itseän työn tekemisen sijaan, palautteen tehokkuus laski tai jopa heikensi suoritusta, mikä on linjassa esimiehille annetun yleisen ohjeistuksen kanssa ”arvostella työtä, ei ihmistä”. (Rynes ym. 2002, 578–580.)

Rynesin ym. (2002, 579) mukaan palautteella näyttäisi olevan suoritusta kehittävä vaikutus niiden yksilöiden kohdalla, jotka itse ovat yliarvioineet oman suorituksensa verrattuna muilta saatuihin arviointeihin. Tämä, kuten myös se, että esimiesten arvioiden on huomattu parantuvan heidän huomioidessaan myös muiden näkemykset arvioissaan, puhuu usean lähteen käyttämisen puolesta suorituksen arvioinnissa. Näitä lähteitä ovat esimerkiksi kollegat, alaiset, asiakkaat ja esimiehet. Esimiesten arvioita parantavat myös henkilökohtaiset palautekeskustelut alaistensa kanssa ja suorituksen parantamiseen tähtäävien tavoitteiden asettaminen. (Rynes ym. 2002, 579–580.)

Palautteen ei kuitenkaan pitäisi kulkea vain ylhäältä alas. Ihanteellinen suorituksen arviointi huomioi myös tilanteen ja tilannetekijät, jossa suoritus on tapahtunut (Jawahar 2005, 32). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että arvioinnissa tulisi huomioida mahdollisuudet tehdä työtä kuten myös organisaation tuki suoritukselle (Kondrasuk 2012, 126), josta myös työntekijän tulisi saada antaa palautetta organisaation johdolle arvioiden samalla itse organisaation toimintaa. Arvioinnissa tulisi huomioida myös se, miten kulluttavaa itse asiakaspalvelu työntekijöiden mielestä on. Stressiä syntyy muun muassa siitä, että asiakaspalvelutyöntekijät kokevat erilaisia arvostirriitoja omiensa, palvelun käyttäjien ja organisaation edustamien arvojen välillä. Riittämättömyyden tunne palvelun käyttäjän tarpeita vastaavien palveluiden tuottamisessa on julkisten organisaatioiden työntekijöillä arkipäivää, mikä yhdessä muiden tekijöiden kanssa saattavat vaikuttaa aikaa myöten negatiivisesti työn tuloksiin, tehokkuuteen ja työiloon. (Virtanen & Stenvall 2014, 157.) Näiden erilaisten kontekstiin liittyvien tekijöiden tunnistaminen ja tun-

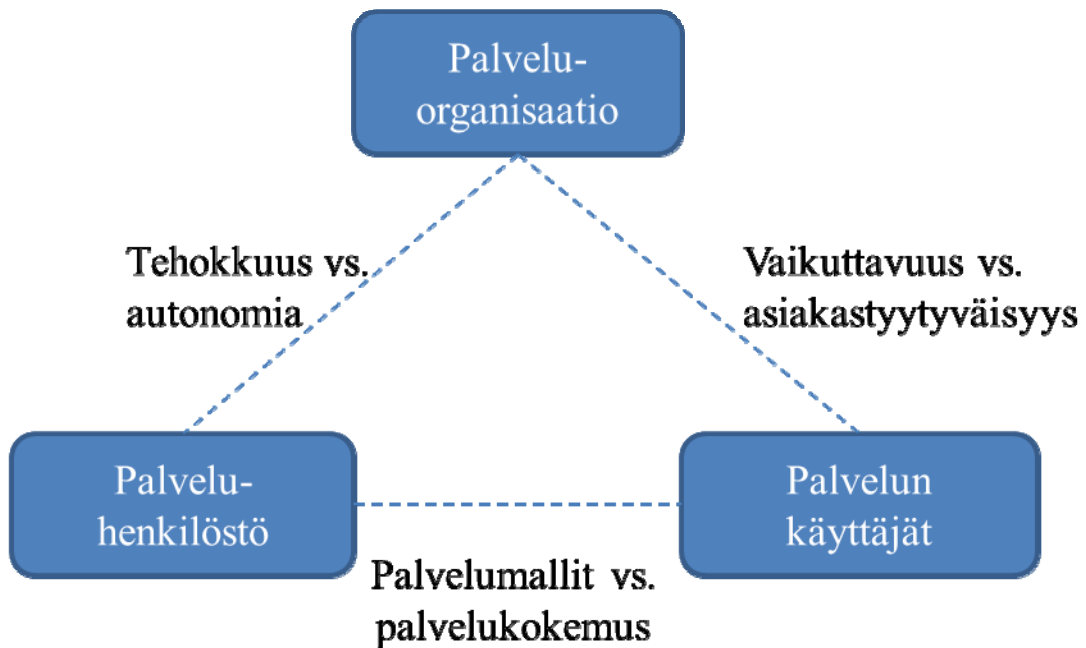
nustaminen on tärkeää osana suorituksen arviointia, koska niiden vaikutus organisaation ilmapiiriin on ilmeinen (Jawahar 2005, 30).

Palautteen ei tarvitse olla pelkästään sanallista tai liittyä aina henkilökohtaisen suorituksen arviointiin. Yksikön tai tiimin suoritusta tulisi myös arvioida ja onnistumista korostaa tekemällä jotain yhdessä tai juhlistamalla sitä eri tavoin (Piha & Poussa 2012, 62). Tämä tukee samalla yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Toimiva palautejärjestelmä tukee yksilön itsearviointia ja näin myös itsensä johtamista (Virtanen 2005, 67) silloin, kun se tehdään palautteen vastaanottaja huomioiden. Negatiivinen palaute on vaikea antaa, mutta se auttaa kuitenkin työntekijää tai esimiestä kehittymään. Palaute edistää yksilön vastuunottoa omasta tehtävästään, osaamisestaan ja näin ollen koko työyhteisön menestymisestä. Toimivan työyhteisön johtamisessa vaaditaan näin ollen keskustelevaa otetta ja luottamusta, jota esimies voi osoittaa erityisesti tekojensa kautta antaen yksilölle vapauden tehdä työtään, mutta pitäen tiukasti kiinni yhteisistä tavoitteista. (Seppänen-Järvelä 2009, 33.) Työyhteisön kulttuurilla ja palautteella on vahva vaikutus myös siihen, ettei arvioinnista saatu palaute lannista tai masenna, vaan saa tekemään joko paremmin tai arvioimaan tekemistä uudestaan (Rynes ym. 2002, 578).

Kondrasuk (2012, 128) näkee ideaalin suorituksen arvioinnin prosessin olevan ennemminkin käsite tai formaatti kuin tarkka lomake. Hän kuitenkin myöntää, että suorituksen arviointi konkretisoituu usein sitä tarkoitusta varten suunnitellun kirjallisen tai sähköisen dokumentin kautta. Dokumentin käyttö saattaa herättää työntekijöissä ja esimiehissä vastustusta, jos he eivät ole olleet mukana suunnittelemassa sitä ja heidän ehdotuksiaan sen muuttamiseksi ei kuunnella. (Kondrasuk 2012, 128.) Tavoitteena on viedä dokumentin kautta tieto keskusteluissa kirjatuihin asioista niistä vastaaville henkilöille: henkilöstön kehittämiseen liittyvistä asioista organisaation koulutusasioista vastaavalle, palkka-asioista henkilöstöosastolle ja organisaation ja työn kehittämiseen liittyvä ideat johdolle (Kauhanen 2012, 62).

2.3 Palvelukohtaaminen osana suorituksen arviointia

Virtanen ja Stenvall (2014, 149–157; 2014b) korostavat julkisten palveluiden kehittämisen lähtökohtana juuri asiakkaan ja palveluiden käyttäjän kokemusta. Suoritusta ohjaa tällöin asiakkaan odotukset ja suoritusta arvioidaan asiakkaan kokemana ja arvioimana lopputuloksena. Tällöin korostuvat erityisesti kohtaamispisteet (engl. touchpoints), joissa palvelujen tuottaja ja käyttäjät kohtaavat (Kuvio 2).



Kuvio 2 Kokonaisvaltainen palvelukohtaminen (Virtanen & Stenvall 2014, 150.)

Käsitteellisesti ja teoreettisesti palvelukohtamisesta voidaan erottaa kolme osapuolta: palvelun käyttäjä, palveluja tuottava organisaatio ja palveluhenkilöstö, joiden väliset suhteet näkyvät kuviossa. Palvelun käyttäjän kokemus välittyy organisaatiolle asiakastyytyväisyytenä, jota voidaan tarkastella organisaation osien ja organisaation kannalta. Palveluorganisaation, erityisesti julkisen palveluiden organisaation, intressinä tulisi olla vaikuttavuus eli se, miten palveluilla onnistutaan vaikuttamaan halutulla tavalla palvelujen käyttäjän toimintaan. (Virtanen & Stenvall 2014, 150; 2014b.)

Palveluorganisaation ja palveluhenkilöstön välisessä suhteessa olennaista on se, että organisaatio pystyy tarjoamaan henkilöstölle työolosuhteet, jotka mahdollistavat työssä onnistumisen. Kokonaisvaltaisen palvelukohtamisen kehittämisessä edellytetään kaikkien näiden suhteiden uudistamista, mutta Virtanen ja Stenvall (2014, 151) korostavat erityisesti palveluhenkilöstön ja palvelukäyttäjän suhdetta, jossa palvelujen käyttäjän kokemus eli se, miten hän kokee palvelutilanteen, on olennainen. Palveluhenkilöstön näkemys on myös tärkeä, koska he organisaatiossa palveluiden käyttäjät kohtaavat. He tarkastelevat palveluja taas palvelukonseptin toimivuuden ja sujuvuuden näkökulmasta. Heidän toimintaansa tulisi ohjata asiakkaan odotukset palvelulta. (Virtanen & Stenvall 2014, 151.)

Palvelukohtamisen laatua tulee tarkastella ja arvioida myös organisaation sisäisten palveluiden osalta. Näillä tarkoitetaan palveluja, joita erilliset organisaatioyksiköt tai niissä työskentelevät työntekijät tarjoavat toisille yksiköille tai työntekijöille. Ellingerin ym. (2013, 1130) mukaan organisaatioiden henkilöstön tulisi omistautua samalla tavoin työntekijöilleen kuin he omistautuvat ulkopuolisille asiakkailleen. Panostukset sosiaali-

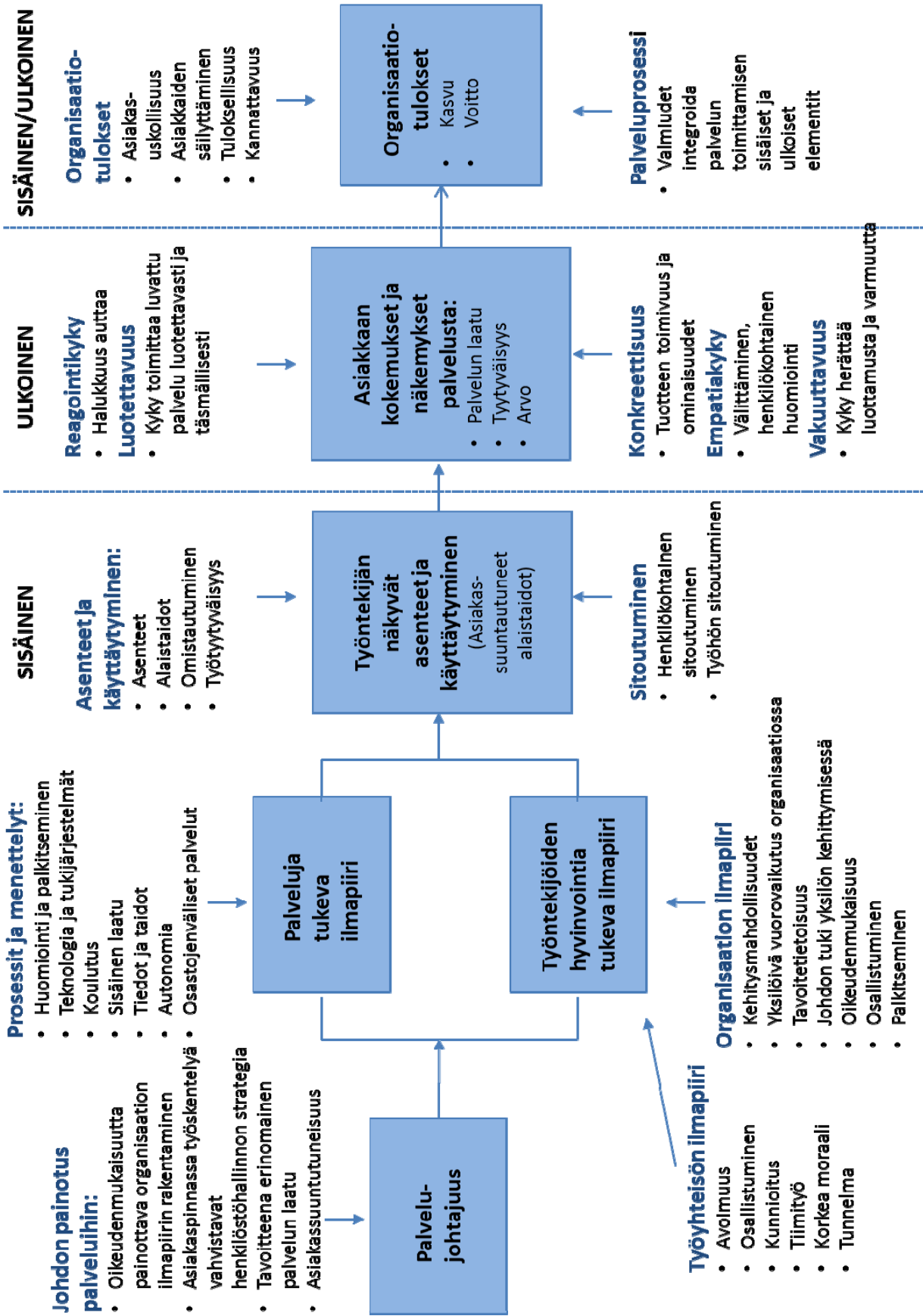
seen pääomaan edistävät tutkitusti yhteisön sisäistä jäsenten välistä kykyä toimia keskenään ja erityisesti luottamusta toisiinsa ja heijastuvat myös ulkopuolisiin asiakassuhteisiin positiivisesti (Ellinger ym. 2013, 1124).

Näkemykset palvelun laadusta syntyvät vertailusta palveluun liittyvien odotusten ja kokemusten välillä. Asiakas odottaa palvelulta luotettavuutta, vakuuttavuutta, empaattisuutta, konkreettisuutta ja palvelualttiutta. Nämä ovat palvelun viisi ulottuvuutta, joiden tulee olla osa palveluhenkilöstön suoritusta. (Cook ym. 2002, 168.) Nämä pitävät sisälleen myös palvelun laadun raamit, joiden sisällä asiakasta tulisi kohdella palvelutilanteessa. Näitä ovat luotettavuus, turvallisuus, oikeudenmukaisuus, asiallisuus ja ystävällisyys. Asiakkaita tulisi kohdella tasapuolisesti ja yhdenvertaisesti, mikä käytännössä tarkoittaa, että ”asiakkaita ei pidä palvella samalla tavalla, vaan samalla arvonnolla” (Lahtinen, Isoviita ja Hytönen 1994, 25). Tiedon tarkkuus ja ajantasaisuus sekä virheiden korjaaminen ovat osa niin asiakkaan kuin palveluhenkilöstön oikeusturvaa (Grönroos 2009, 122). Ammattimaisuus ja taidot liittyvät ydinpalvelun tuottamiseen, mikä tarkoittaa sitä, että palveluorganisaatiolla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan asiakkaiden ongelmien ammattitaitoiseen ratkaisuun. (Grönroos 2009, 101–102.)

Organisaation imago heijastuu palvelun odotettuun laatuun ja myös välillisesti koettuun laatuun, kun toiminnallista ja teknistä laatua tarkastellaan ikään kuin imagon ”läpi”. Tavoitteena on, että asiakas uskoo ja luottaa palvelun tarjoajan toimiin ja että hän saa rahalleen vastineen. Asiakas myös luottaa organisaatiolla olevan sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä. (Grönroos 2009, 122.) Edellä mainittujen kriteerien tärkeys vaihtelee alan ja asiakkaan mukaan (Grönroos 2009, 121–122). Asiakkaiden odotuksien ymmärtäminen on tärkein hyvän laadun rakentamisessa tarvittava elementti. Nämä odotukset organisaatiota ja sen palveluita kohtaan muodostavat psykologisen sopimuksen asiakkaan ja organisaation välille, jolloin ensisijaisesti oikeudenmukaisuudessa on kysymys siitä, että organisaatio kunnioittaa asiakkaan ja yrityksen välistä psykologista sopimusta sen sijaan, että rikkoisi sitä. Asioidessaan organisaation kanssa asiakkaalla on siis yleensä jonkinlaiset ennakko-odotukset siitä, miten palvelun tulisi toimia. Asiakasrajapinnassa työskentelevillä on suuri vastuu siitä, että he ymmärtävät ja kunnioittavat asiakkaidensa tarpeita ja osaavat tulkita niitä reaaliajassa, koska heillä on vastuullinen rooli psykologisen sopimuksen ylläpitäjinä. He eivät ainoastaan toimita tarvittavaa palvelua, vaan he tyydyttävät samalla asiakkaidensa perustarpeita eli tunnetta turvallisuudesta, oikeudenmukaisuudesta ja kunnioituksesta. (Cook ym. 2002, 163–164.)

Bowenin sidosmalli kuvaa organisaation sisäisiä ja ulkoisia linkkejä asiakkaan, työntekijöiden ja organisaation välillä. Malli korostaa asiakasrajapinnassa olevien työntekijöiden kokemuksia työilmapiiristä ja niiden vaikutuksista asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta. (Fischer 2012, 59.) Fischer (2012, 42, 166) on käsitteellistänyt mallin

(Kuvio 3) ja hyödyntänyt sitä omassa tutkimuksessaan työntekijän ja asiakkaan kokemusten välisistä yhteyksistä. Hän toteaa tutkimuksen tulosten perusteella, että jokaisen kykyyn tuottaa asiakkaalle sovittu palvelukokemus vaikuttaa henkilöhistorian, taitojen ja tahdon lisäksi työyhteisön ilmapiiri. Työntekijät peilaavat itseään muista ihmisistä ja näin luodaan merkityksiä, jotka vaikuttavat luottamukseen omista kyvyistä hallita vaikutelmia. Johdon tulisi nähdä oma organisaationsa sen tärkeimpänä asiakkaana ja ylläpitää näin kulttuuria, joka tukee asiakaskokemuksen tuottamista (Fischer 2012, 58–59.)



Kuvio 3

Bowenin sidosmalli Fischerin käsitteellistämänä (Fischer 2012, 42)

Sidosmallin mukaiset tulokset myötäilevät yksityisten organisaatioiden voittotavoitteita, kasvua, asiakasuskollisuutta ja asiakkaiden säilyttämistä. Sen sijaan julkisia organisaatioita kiinnostavat toiminnan tehokkuus ja kannattavuus samalla tavoin kuin yksityisiäkin organisaatioita, vaikka taustavaikuttajat saattavat olla erilaiset. Palveluiden laadun ulottuvuudet reagoitukyky, luotettavuus, konkreettisuus, empatia ja vakuuttavuus ovat kuitenkin samanlaiset riippumatta organisaation perustasta. (Cook ym. 2002, 168.) Ulottuvuudet vastaavat asiakkaiden odotuksia palvelulta (Cook ym. 2002, 168) ja ne vastaavat myös julkisilta palveluilta odotettavaan vaikuttavuuteen.

Julkisella puolella palveluiden vaikuttavuus nähdään onnistumisen mittarina, joka mittaa organisaation kykyä tuottaa käytössään olleilla resursseilla hyvinvointia kansalaisille. Suoritteiden on siis toteutettava sitä tarkoitusta, jota varten niitä tuotetaan. (Lumijärvi 2009, 19.) Vaikuttavuuden kuvaamisen mittaristolle ei ole kuitenkaan yhtä yleisesti hyväksyttyä mallia, vaan mittaristot rakentuvat paljolti tapauskohtaisesti ja organisaatiospesifisti. Organisaatioiden pitäisikin itse pystyä määrittelemään tavoitteet, jotta niiden saavuttamisen arviointi olisi mahdollista. Tietojen kerääminen sekä subjektiivisesti että objektiivisesti antaa paremman tuloksen tuloksellisuudesta, koska kansalaisten subjektiiviset käsitykset palvelun laadusta ja laadun eri tavoin toteutettu objektiivinen arviointi korreloivat vahvasti keskenään. (Lumijärvi 2009, 24.) Tätä tulisi tukea motivaatiota ylläpitävällä tavoiteasetannalla ja palkitsemisjärjestelmällä, joka myös hyödyntää organisaation asiakkuusmittareita. Toiminnassa tulisi pitää huolta siitä, että ihmiset kokevat tekevänsä yhdessä arvokasta työtä ja voivansa vaikuttaa. Kun organisaation ja sen ilmapiirin arvot ja ihmisten arvot kohtaavat, on omasta organisaatiostaan helppo olla ylpeä ja panostaa osaamiseensa sen välittämiseksi asiakkaille. (Fischer 2012, 59.)

2.4 Osallistuminen kehittämiseen tukee yhteisöllisyyttä

Muuttuvat johtamistarpeet ovat seurausta jatkuvasti muuttuvasta julkisen sektorin työelämästä, jossa suorituksen mittaustiedolla johtamisen avulla voidaan edistää tuloksellisuutta ja tarjota konkreettinen väline tavoitteiden asettamiseen, viestintään ja seurantaan (Jääskeläinen & Laihonon 2014, 107). Suorituksen mittaamista kehitettäessä kehitetään samalla johtamista. Mittareiden suunnittelussa Jääskeläinen ja Laihonon (2014, 107) näkevät henkilöstön osaamisen laajan hyödyntämisen osana mittaustiedolla johtamisen ydinsanomaa, jonka tavoitteena he näkevät kulttuurimuutoksen kohti tehokkaampia ja vaikuttavampia julkisia palveluita. (Jääskeläinen & Laihonon 2014, 107.)

Tilannekohtainen arviointi organisaation johtamisessa ja sen kehittämisessä tarvitsee vuorovaikutukseen perustuvaa keskustelukulttuuria, jossa lähtökohtana voidaan nähdä perustehtävän ja tavoitteiden tunnistaminen ja jakaminen. Tämän arjen kehittäminen nostaa tiedon jakamisen työyhteisöissä uuden työelämän yhdeksi valttikortiksi, jota or-

ganisaatioiden tulisi toiminnassaan korostaa. (Pietiläinen & Kesti 2012, 188–190.) Kestin (2014, 11) mukaan jokainen työntekijä on tietotyöläinen, jolla on valtava määrä hiljaista tietoa eli kokemusperäistä tietotaitoa, jota on usein vaikea tunnistaa tai pukea sanoiksi. Heillä on ideoita ja ajatuksia, miten omaa työtä ja työyhteisöä voidaan parantaa. Innovatiiviset ratkaisut eivät koske vain tuotteita ja palveluita, vaan myös toiminnan tehostamista perustason tasolla. Tietojen, kokemusten ja tunteiden jakaminen on avain inhimillisten menestystekijöiden kehittämiseen ja on osa työyhteisön arjen kehittämistä. (Kesti 2014, 11, 116; Pietiläinen & Kesti 2012, 188–190.) Tiedon panttaaminen nähdään eräänä sisäisen kilpailun aseista ”tietämällä jotain, mitä muut eivät tiedä, tekee itsestään korvaamattoman organisaatiolle”. Sisäinen kilpailu tässä muodossa ei hyödytä organisaatiota, vaan enneminkin vahingoittaa sitä, koska työn yhteinen tavoite hukkuu ja pyrkimyksissä korostuu enneminkin yksilön omat henkilökohtaiset intressit ja eteenpäin pyrkiminen. (Jungner 2012, 230.)

Tiedon tärkeys korostuu erityisesti ihmisten tietoja ja taitoja ihmispääomanaan käytävissä asiantuntijayrityksissä, joissa organisaation tulisi arvostaa ja hyödyntää tätä hiljaista tietoa (Dawson 2000, 66–67). Organisaation hiljaista tietoa voidaan hyödyntää työn ja organisaation kehittämisessä systemaattisesti prosessin avulla, jossa henkilöstön kehittämistarpeet ja ajatukset tarkennetaan yhdessä parasta lisäarvoa tuoviksi toimenpiteiksi. Kehittämisprosessia toistettaessa, muodostuu systemaattinen tapa, jolla organisaatio kehittää kyvykkyksiä ja jalostaa hiljaista tietoa. (Kesti 2014, 116–117.) Dawson (2000, 66–67) näkee myös olemassa olevan tiedon kehittämisen, uuden tiedon haun, keräämisen ja jakamisen prosessin olevan osa organisaation tiedon hallintaa, jossa tiedon soveltamisen kautta pyritään tekemään tietämyksestä arvokasta ja sen kautta pyritään parempiin tuloksiin yrityksen toiminnassa. (Dawson 2000, 66–67.) Tiedon jakamisen tärkeyttä työyhteisöissä tukee myös ajatus organisaation perustehtävän jatkuvasta kehittämisestä. Työntekijöiden hiljainen tieto on kultaakin kalliimpaa, jos vain organisaatioissa näin suostutaan näkemään ja tätä työn tekemisen kulttuurissa korostamaan ja kehittämään. (Jungner 2012, 230).

Tutkimusten mukaan työntekijöiden osallistuminen päätöksiin, jotka vaikuttavat heidän omaan työhönsä, saavat työntekijät motivoitumaan ja sitoutumaan organisaatioonsa. Osallistuminen saa heidät myös tyytyväisemmiksi omaan työhönsä. (Martins, Pundt, Horsmann & Nerdinger 2008, 209.) Kehittämiseen liittyvää henkilöstölähtöisyyttä voidaan tarkastella Jääskeläisen ja Laihon (2014, 106) mukaan kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma tarkastelee henkilöstön sitouttamista avoimen kommunikaation ja henkilöstön kuuntelemisen kautta ottamalla heidät mukaan suorituksen arvioinnin mittareiden ja mittausjärjestelmien suunnitteluun. Kirjallisuus korostaa Donaldin, Taylorin, Johnsonin, Cooperin, Cartwrightin ja Robertsonin (2005, 409, 419) mukaan vahvasti työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen positiivisia vaikutuksia organisaation menestymiseen, mutta he korostavat myös organisaation sitoutumista työntekijään-

sä. Tällä on heidän mukaansa jopa suurempi merkitys tuloksellisuuteen kuin työntekijöiden fyysisellä terveydellä tai yksilön työn kuormitustekijöillä, lukuun ottamatta resurssien riittävyttä. (Donald ym. 2005 409, 419.) Sitouttamista voidaan näin ollen Jääskeläisen ja Laihon (2014, 106) mukaan parantaa lisäämällä henkilöstön tietoutta suorituksen arviointiin liittyvän mittaamisen tarpeista ja hyödyistä sekä osoittamalla mittaamisen erilaiset käyttötarkoitukset (Jääskeläinen & Laihon 2014, 106) Henkilöstön vastuuta strategian toteuttajana osana organisaation laajempaa johtamisjärjestelmää on myös hyvä korostaa (Mustonen 2009, 169).

Toinen näkökulma keskittyy suorituksen mittaamisen tekniseen toteuttamiseen niin, että henkilöstöllä on mahdollisuus omalla toiminnallaan vaikuttaa mittaustuloksiin (Jääskeläinen & Laihon 2014, 106). Jääskeläisen ja Laihosen (2014, 106) mukaan henkilöstön suhtautumista suorituksen mittaamiseen voidaan muuttaa positiivisemmaksi mittareiden läpinäkyvän käyttötarkoituksen ja henkilöstöä lähellä olevien mittauskäytäntöjen kautta.

Kesti (2013) on väitöskirjassaan tutkinut niin sanottujen hiljaisten signaalien hyödyntämisen vaikutusta organisaation suorituskyvyn kehittämisessä. Suorituskyvyn kehittämistä on tutkimuksessa tarkasteltu myös henkilöstölähtöisen kehittämisen vaikutusten kautta. Kesti (2013, 5) määrittelee hiljaiset signaalit organisaation inhimillisiin kompetensseihin kohdistuviksi toimintaa ohjaaviksi mielipiteiksi ja tuntemuksiksi, jotka kumpuavat henkilöstön hiljaisesta tiedosta. Kesti (2013, 56) on kehittänyt näiden tunnistamiseksi hiljaisten signaalien mittaamisen -mittariston, jossa pyritään selvittämään henkilökohtaista tilanteeseen ja asiaan sidonnaista kokemuksellista ja tunneperäistä toimintaa ohjaavaa tietoa, joka ilmaistaan mielipiteenä. Signaalien tunnistaminen kehittää myös osaamista ja itsearviointia ja näiden kautta yhteisiä kompetensseja. (Kesti 2013, 56.)

Kestin (2013, 5; Groen, Wouters & Wilderom 2012, 120) mukaan tietoisuus henkilöstövoimavarojen merkityksestä organisaatioiden suorituskykyyn on suuri. Erityisesti henkilöstölähtöisellä organisaation kehittämisellä on ollut usean tutkimuksen tuloksen mukaan suuri merkitys suorituskyvyn parantamisessa, vaikkakin perinpohjaiset syyt tähän ovat tutkimuksissa jääneet monesti selvittämättä (Kesti 2013, 5). Myös Groen ym. (2012) ovat tutkineet työntekijöiden suoritusmittareiden suunnitteluun osallistamisen vaikutuksia henkilöstön aloitteellisuuteen oman suorituskyvyn parantamisessa. Asennoituminen aloitteellisuuteen on heidän mukaansa yhteydessä suoraan palautteeseen, jota työntekijät saavat yhdessä kollegoidensa ja esimiestensä kanssa kehitetyistä suoritusmittareista. Tämän kautta voidaan myös nähdä sosiaalisen paineen ilmenemismuotoja yhteisesti asetettujen prioriteettien ja tavoitteiden kautta. (Groen ym. 2012, 136.)

Groen ym. (2012, 136) korostavat erityisesti sitä, että mittareiden kehittämistyön lähtökohtana tulee olla henkilöstön auttaminen oman suorituskyvyn parantamisessa, ei johdon kontrollijärjestelmän rakentaminen (Groen ym. 2012, 136). Tätä mieltä oli myös

aikoinaan Flamholtz (1996, 598), jonka mukaan ”kontrollijärjestelmän perimmäinen tarkoitus ei ole kontrolloida pelkästään ihmisten käytöstä, vaan vaikuttaa ihmisiin niin, että he toimivat ja tekevät päätöksiä, jotka heidän mielestään ovat yhdenmukaisia organisaation tavoitteiden kanssa”. Kun kohdeorganisaation visiossa tavoitteena on vastata avun ensimmäisenä lenkinä avuntarpeeseen viipymättä ja ammattitaitoisesti, on tarpeellista pohtia julkisen palvelun käyttäjän ja muiden asiakkaiden näkökulmaa suoritukseen, jossa Virtanen ja Stenvall (2014, 146) näkevät tavoitteena asiakasläheisyyden. Tämä viittaa heidän mukaansa yhteiseen ymmärrykseen ja tapaan hahmottaa julkisiin palveluihin liittyviä arvoja (Virtanen & Stenvall 2014, 146).

3 TUTKIMUKSEN AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI

3.1 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen tieteenfilosofinen tarkastelu

Kohdeorganisaatioon liittynyt käytännöllinen kehittämisintressi antoi perusteen valita tutkimusstrategiaksi tapaustutkimuksen, jossa tyypillisen tapaan keskiöön on nostettu organisaatio, sen sisäiset ominaispiirteet, rakenne ja konteksti (vrt. Peuhkuri 2005, 294). Empiirisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia organisaation suorituksen arvioinnin prosessia henkilöstön näkökulmasta ja esittää organisaation johdolle siihen liittyviä erilaisia sisäisten funktioiden näkökulmia sekä ajatuksia prosessin kehittämisestä (vrt. Kovalainen 2005, 74). Olennaista tapaustutkimuksessa on nähdä organisaatio kokonaisuutena ja yhteydessä kontekstiinsa (vrt. Peuhkuri 2005, 294), mikä tässä tutkimuksessa on huomioitu muun muassa kohdistamalla kyselytutkimus kohdeorganisaation koko henkilöstölle.

Tässä tutkimuksessa käytetään sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä pyrkiessä vastaamaan alakysymysten kautta tutkimuksen pääkysymykseen. Tutkimusaineisto koostuu asiakirja-aineistoista, ryhmähaastattelun ja kyselytutkimuksen avulla hankitusta kvalitatiivisesta aineistosta sekä kyselytutkimuksen avulla hankitusta kvantitatiivisesta aineistosta. Useita informaatiolähteitä käyttämällä eli triangulaation avulla pyritään tässä tutkimuksessa saamaan parempi ymmärrys tutkittavasta kohteesta useamman näkökulman kautta (vrt. Eskola & Suoranta 2005, 69–75). Tietoa näistä informaatiolähteistä on kerätty niin sanotulla mixed-methods-menetelmällä, jossa on yhdistetty erilaisia tutkimusmenetelmiä, jotta samasta empiirisestä ilmiöstä saataisiin toisiaan täydentäviä oivalluksia (vrt. Modell 2009, 209).

Tieteenfilosofiset taustaoletukset ohjaavat tutkimuksen tekemistä ja tutkimusraportin kirjoittamista (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 131), minkä vuoksi tulosten käsittely on jaettu kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen osioon. Kvantitatiivisen survey-tutkimuksen tuloksia on avattu omassa osiossaan ja siirretty kvalitatiiviseen osioon täydentämään avoimien kysymysten kautta noussutta empiiristä aineistoa. Empiirisiä havaintoja on pyritty selittämään olemassa olevilla teorioilla, minkä tavoitteena on ollut vahvistaa selitysten uskottavuutta (vrt. Lukka & Modell 2010).

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteiden yhtäaikaista käyttämisestä löytyy kirjallisuudesta sekä puoltavia että vastustavia argumentteja (Kovalainen 2005, 74; Bryman & Bell 2003; Curran & Blackburn 2001). Ryhmähaastattelun aineistoa on tässä tutkimuksessa hyödynnetty tyypillisen tapaustutkimuksen tapaan pyrkimyksenä ilmiön tarkka kuvaaminen, toiminnan tarkastelu konkreettisisä kontekstissa sekä toimijoiden oman merkityksenannon analyysi. Tätä on täydennetty kyselyn avoimilla vastauksilla. Survey-lomaketutkimusta on käytetty lähinnä yleiskuvan luomisen välineenä. (vrt.

Peuhkuri 2005, 293.) Saarela-Kinnunen ja Eskola (2010, 197; Bryman & Bell 2003) korostavatkin tapaustutkimuksen monimenetelmällisyyttä tilanteen edellyttämiä menetelmällisiä yhdistelmiä suosivana näkökulmana.

Perinteisesti eri koulukuntien lähestymistavat on katsottu toisensa poissulkeviksi. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on kuitenkin triangulaation ja monimenetelmällisyyden avulla saavuttaa laajempi ymmärrys kohdeorganisaation kontekstista ja sen heijastuksista tutkittavien elettyihin kokemuksiin. Tätä on vaikea perustella tieteenfilosofisilla oletuksilla, jotka yksiselitteisesti kuuluisivat joko funktionalistiseen tai kuvailevaan paradigmaan, koska ne todellisuudessa sijoittuvat jonnekin näiden paradigmojen välille. (vrt. Modell 2009, 218.) Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena olevan ilmiön tarkastelun lähtökohtana on ennemminkin kriittinen realismi, joka hyväksyy sen, että on olemassa jonkinlainen vakiintunut, havainnoivasta yksilöstä riippumaton todellisuus, mutta hylkää mahdollisuuden siihen, että tutkimustuloksia voisi vahvistaa absoluuttisessa tai objektiivisessa mielessä. (vrt. Modell 2009, 209.) Myös tutkimuksen tulosten tarkastelu noudattelee kriittisen realismin ajatusta, joka näkee triangulaation mahdollisuutena analysoida ehdollisia olosuhteita, joissa erityiset mekanismit ja syy-yhteydet selittävät tai aiheuttavat tiettyjä empiirisiä kokemuksia (vrt. Modell 2009, 219).

Empiiristen tulosten analysoinnissa on käytetty abduktiivista päättelyä, joka yhdistää luontevasti sekä induktiivisen että deduktiivisen lähestymistavan. Tässä lähestymistavassa korostuu monimenetelmällisyys. Useiden informaatiolähteiden ja menetelmien käyttämisen tavoitteena on saada kokonaisuudesta irti tulkintoja, jotka toimivat teoreettisesti mielenkiintoisen kokonaisuuden havainnollistajina ennemminkin kuin tilastollisen riippuvuuksien osoituksina. (vrt. Eskola & Suoranta 2005, 15.) Näin ollen on myös tässä tutkimuksessa päädytty eräänlaiseen tieteenfilosofiseen synteesiin, jossa erilaisille tieteenfilosofisille taustaoletuksille nojaavat tutkimustavat, kuten myös määrällisen ja laadullisen tutkimuksen tulokset, täydentävät toisiaan.

3.2 Kohdeorganisaationa Hätäkeskuslaitos

Hätäkeskuslaitos on vuonna 2001 perustettu valtion valtakunnallinen organisaatio, johon kuuluvat sen esikuntatehtäviä hoitava keskushallinto Porissa sekä hätäkeskukset eri puolilla Suomea. Kohdeorganisaatio on sisäasiainministeriön alainen virasto, jota sisäasiainministeriö tulosohjaa yhdessä sosiaali- ja terveysministeriön kanssa. Näin ollen tutkimuksen kohdeorganisaatio on valtiojohtoinen virasto, jonka johtamisrakenne, resursointi sekä suorituksen ja tuloksen mittaaminen myötäilevät uuden julkisen johtamisen eli NPM:in ideologiaa. Tämän myötä tullut julkisen sektorin tulosohjausmalli toi mukanaan tulosvastuun ja toiminnan seurannan valtionhallinnon yleisten periaatteiden mukaisesti. (Kallio 2014, 22.) Organisaation raportoinnin tarkoituksena on tuottaa tietoa

päätöksenteon lisäksi toiminnan arviointia ja kehittämistä varten. Myös Hätäkeskuslaitos ohjaa ja seuraa toimintaansa valtionhallinnon yleisten periaatteiden mukaisesti. Tähän liittyen Hätäkeskuslaitos toimittaa ministeriöihin puolen vuoden välein raportteja ja tilastoja operatiivisesta toiminnasta ja hallinnosta. Raportoinnin tavoitteena on tuottaa tietoa päätöksentekoa varten sekä seurata, arvioida ja valvoa toimintaa strategisista näkökulmista. Tilastotietoa hyödynnetään vaikuttavuustavoitteiden ja toiminnallisten tulostavoitteiden asettamisessa. (Hätäkeskuslaitos 2014.)

Hätäkeskuslaitos on asiantuntijaorganisaatio, joka toimittaa asiakkailleen asiantuntijapalveluita. Asiantuntijapalvelun voidaan nähdä muodostuvan imagon muodostamasta kuoresta ja sisällä olevista aineellisista ja aineettomista osista, joiden tavoitteena on asiakashyödyn tuottaminen (Grönroos 2009, 47). Hätäkeskuslaitos ottaa vastaan ja välittää eri yhteistyöviranomaisten toimialaan kuuluvia hätäilmoituksia ja muita ihmisten, ympäristöön ja omaisuuden turvallisuuteen liittyviä ilmoituksia. Asiantuntijapalvelun ominaisuuksista hätäkeskuksen palveluissa korostuu erityisesti erottamattomuus, mikä tarkoittaa sitä, että asiakas osaltaan vaikuttaa palveluprosessin onnistumiseen, koska palvelu tapahtuu vuorovaikutuksessa. Tästä johtuen asiakkaan panostuksella on myös väistämättä vaikutuksensa laatuun. (Grönroos 2009, 47–49.) Palvelun vaikuttavuus korostuu julkisella sektorilla, missä palveluilta vaaditaan virheettömyyttä ja kustannustehokkuutta ja vastinetta veroille. Näiden lisäksi tavoitteena on täyttää asiakkaiden tarpeet organisaation kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla niin, että myös heidän odotuksensa täyttyvät. (Lumijärvi 2009, 18.)

3.3 Aineiston keruu ja vastanneiden taustatiedot

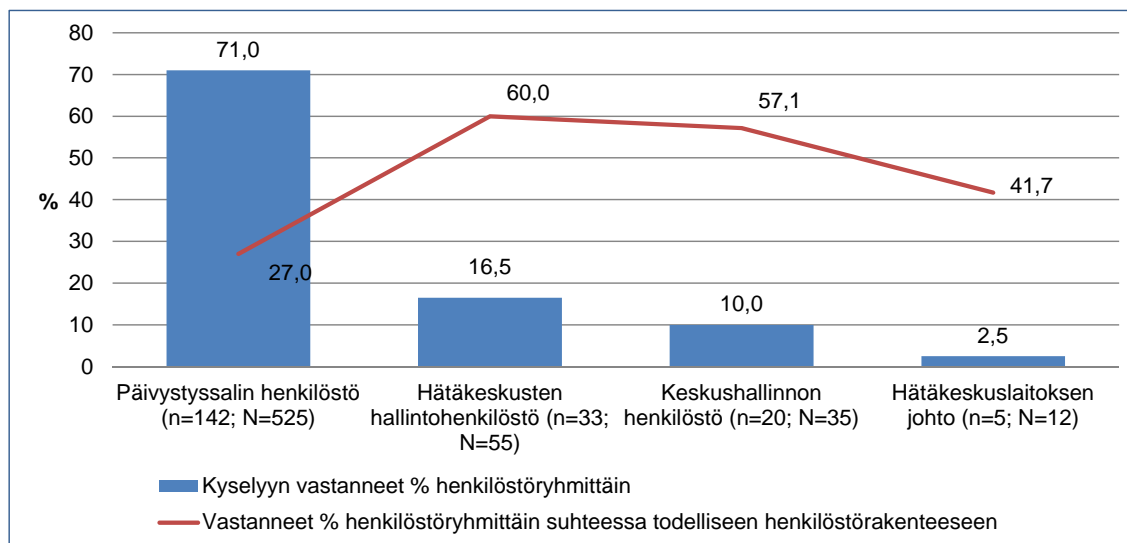
Tutkimuksen empiirisen aineiston muodostavat ryhmähaastattelu, survey-kyselytutkimus ja kyselylomakkeella olleiden neljän avoimen kysymyksen aineisto. Näiden lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään jonkin verran tutkimuksen kohdeorganisaation materiaalia, kuten tulosohejauksen asiakirjoja ja kehityskeskusteluihin liittyvää ohjeistusta. Ryhmähaastattelun aineiston ja survey-aineiston keruun kuvauksen lisäksi tässä kappaleessa käydään myös läpi vastanneiden taustatiedot.

Ryhmähaastatteluun osallistui neljä erään hätäkeskuksen henkilöstön edustajaa. Haastattelu toteutettiin Hätäkeskuslaitoksen tiloissa 22.1.2015. Osallistujista yksi henkilö edusti hätäkeskuksen hallintoa ja kolme henkilöä edusti operatiivista toimintaa. Myös tutkija työskentelee kohdeorganisaatiossa, mikä saattoi heijastua ryhmähaastattelun luonteeseen muuttaen sen enemmän keskusteluksi kuin haastatteluksi. Ryhmähaastattelu toteutettiin ennen survey-kyselyä, koska haastattelun ensimmäisenä tarkoituksena oli saada kyselylomakkeeseen mukaan väittämiä, jotka erityisesti henkilöstön edustajat nostivat aihepiiristä esiin. Nämä haastattelussa esiin tulleet väittämät käydään läpi seu-

raavassa kyselylomakkeen sisältöä käsittelevässä luvussa 2.4 ja tarkemmin vielä käsiteltäessä kyselyn tuloksia. Haastatteluaineistoa hyödynnettiin aineiston analyysissä survey-kyselyä täydentävänä tietona. Haastattelun kesto oli noin tunti. Haastattelu tallennettiin ja litteroitiin. Haastattelurunko, jota käytettiin lähinnä keskustelua ohjaavana, on tutkimuksen liitteenä (Liite 1).

Tutkimuksen survey-aineiston keruu toteutettiin internet-pohjaisella webropol-kyselyllä (Liite 2). Ennen kyselyn toteuttamista lomake testattiin viidellä case-organisaation eri henkilöstöryhmiä edustavilla henkilöillä. Testattavien henkilöiden kommenttien perusteella lomakkeeseen tehtiin korjauksia, jonka jälkeen valmis kysely lähetettiin tutkimuksen kohderyhmälle. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse Häätäkeskuslaitoksen koko henkilöstölle (n=627) 13.2.2015 (Liite 3). Sähköpostin vastaanottajia oli 627 henkilöä. Vastausaikaa oli reilut kolme viikkoa päättyen 8.3.2015. Vastausajan pituudessa pyrittiin huomioimaan talviloma-aika ja jaksotyötä tekevän henkilöstön mahdollisuudet vastata kyselyyn. Vastauksia saatiin määräajan päätyttyä 200 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 31,9 %. Tästä luvusta ei ole poistettu pitkillä virkavapailta olevia työntekijöitä. Jos poissaolijat olisi huomioitu, olisi kyselyn vastausprosentti saattanut olla todellisuudessa hieman korkeampi. Vastausprosentti on tärkeä tekijä arvioitaessa tutkimuksen onnistumista ja validiteettia. Tätä tarkastellaan lähemmin luvussa 6.4.

Kyselyyn vastanneista 71 prosenttia oli päivystyssalin henkilöstöä. Tutkimuksen tuloksia kuvatessa tästä ryhmästä käytetään myös nimitystä operatiivinen henkilöstö, joka on yleisesti käytössä myös kohdeorganisaation toiminnassa. Hallintohenkilöstön prosenttiosuudet jäivät selkeästi pienemmiksi vertailtaessa kyselyyn vastanneisiin. Oheisessa kuviossa (Kuvio 4) näkyvät vastaajat henkilöstöryhmittäin ja perässä on vastausprosentit suhteutettuna todellisiin henkilöstömääriin organisaatiossa.



Kuvio 4 Vastausprosentit henkilöstöryhmittäin ja suhteutettuna kohdeorganisaation todelliseen henkilöstörakenteeseen (n=200)

Vaikka päivystyssalin henkilöstön vastaajien osuus kyselyyn vastanneista onkin selkeästi suurin, ei se todelliseen henkilöstörakenteeseen suhteutettuna ole kuin 27 %. Henkilöstöryhmistä laitoksen johto, keskushallinnon henkilöstö ja keskusten hallinto henkilöstö ovatkin prosentuaalisesti tarkasteltuna tutkimuksessa selkeästi paremmin edustettuina kuin päivystyssalin henkilöstö. Vastausprosentit vaihtelevat näissä ryhmissä 41,7 prosentista 60 prosenttiin päivystyssalin henkilöstön vastausprosentin jäädessä 27 prosenttiin. Tulos on päinvastainen kuin Anseelin, Lievensin, Schollaertin ja Choragwickan (2010, 346) tutkimuksen tulos. Heidän mukaansa taivuttelemisen kyselyihin vastaamiseen näyttäisi olevan sitä hankalampaa, mitä ylempänä hierarkiassa vastaajat sijaitsevat.

Vastaajista Hätäkeskuslaitoksen johtoa edustaneet viisi vastaajaa olivat kaikki esimiesasemassa. Muiden henkilöstöryhmien vastaajista esimiehiä oli keskushallinnosta 20 prosenttia (4 vastaajaa), hätäkeskusten hallinnosta 12,1 prosenttia (4 vastaajaa) ja operatiivisesta henkilöstöstä 31,7 prosenttia (45 vastaajaa). Esimiehen asema tutkimuksessa on mielenkiintoinen, koska he joutuvat tarkastelemaan suorituksen arvioinnin tekijöitä sekä arvioitavan että arvioijan näkökulmista. Näitä näkökulmia tarkastellaan kysymyskohtaisesti tarpeen mukaan.

Tarkasteltaessa kyselyn vastaajamääriä kysymyksittäin, voidaan niiden todeta vaihtelevan jonkin verran. Tämä selittyy sillä, että kyselyssä ei ollut pakotettua vastaamista, mikä käytännössä antoi vastaajalle mahdollisuuden olla vastaamatta ja jättää halutesaan jonkin kysymyksen väliin. Kaksi vastaajista on antanut kommenttinsa vain avoimessa kentässä jättäen muut kysymykset väliin kokonaan.

3.4 Kyselylomakkeen sisältö

Webropol-ohjelmalla toteutetun sähköisen kyselylomakkeen avulla selvitettiin henkilöstön näkemyksiä suorituksen arvioinnin ja mittaamiseen liittyvistä tekijöistä sekä työhön liittyvistä tavoitteista ja toimintaympäristöstä soveltuvien osin. Koska tutkimuksen tavoitteena oli ilmiön tarkastelun ja ymmärtämisen lisäksi kohdeorganisaation suorituksen arvioinnin prosessin kehittäminen, on kyselylomake rakennettu juuri tätä tutkimusasetelmaa varten. Kyselylomakkeessa on hyödynnetty Kallion (2014) tutkimusta muutamien kysymyksen kohdalla (kysymykset 5, 9, 10 ja 19). Muutoin kyselylomakkeen kysymykset ja väittämät pohjautuvat tämän tutkimuksen luvussa kaksi kuvattun teorian lisäksi suurelta osin kohdeorganisaation henkilöstön näkemyksiin ja myös kontekstiin. Tällä on väistämättä rajoittava vaikutus ulkoiseen validiteettiin, jota käsitellään tarkemmin tutkimuksen arviointia käsittelevässä luvussa 6.4. Kyselylomake koostui kahdesta taustakysymyksestä, kahdesta avoimesta kvalitatiivisesta kysymyksestä, 7 kvantitatiivisesta monivalintakysymyksestä, 72 Likertin 5-portaisista asteikollisista väittämistä sekä kolmesta vapaasta laadullisesta kommentti-osasta.

Koska tutkimuksen tarkoituksena ei ollut niinkään vertailla ja pohtia eri taustatietojen vaikutusta aiheeseen kuin kuvailla tutkittavaan ilmiöön liittyviä asenteita ja mielipiteitä, päädyttiin taustatiedoista kysymään ainoastaan vastaajan henkilöstöryhmä ja esimiesasema. Tällä haluttiin myös luoda henkilöstölle turvallinen ilmapiiri vastata kyselyyn ilman tunnistamisen pelkoa. Kyselyssä lähdettiin liikkeelle arvioiden ensin käytössä oleva kehityskeskustelulomake ja siihen liittyvä suorituksen arviointi -osio. Henkilöstöltä kysyttiin myös mielipidettä siihen, onko suorituksen arviointi -prosessia tarpeen kehittää. Tämän jälkeen arvioitiin nykytilanne ja pyydettiin mielipide tulevaisuuden suorituksen mittaamisen ja arvioinnin keinojen osalta.

Likertin 5-portaiset asteikolliset väittämät oli ryhmitelty kuuden aihealueen alle: esimiestyö ja yhteisöllisyys, henkilökohtainen suorituksen arviointi, palvelukohtaaminen asiakkaan kanssa, organisaation kehittäminen, suoritusta tukeva organisaatio ja tulosohejaus. Mielipideasteikon ääripään luokat ovat ”täysin samaa mieltä” tai ”täysin eri mieltä”. Kyselyssä vastaajat valitsivat luokan, joka vastasi heidän omaa mielipidettään. Vaikka järjestysasteikollisia luokkia voidaan kuvata numeroarvoilla, niillä ei yleisesti ottaen pitäisi Nummenmaan, Holopaisen ja Pulkkisen (2014, 19) mukaan tehdä mitään laskutoimituksia. Mielipidemittauksessa yleiskuvan saamiseksi voidaan tarvittaessa kuitenkin tarkastella mielipiteiden keskiarvoja (Nummenmaa ym. 2014, 19), minkä vuoksi luokkien numerointi aloitettiin arvosta 1 (=täysin eri mieltä). Tällöin tarkastelu voidaan tehdä mielekkäämmin ja loogisemmin, kun keskiarvo on sitä suurempi arvo, mitä enemmän vastaajat olivat samaa mieltä väittämän kanssa. Numero 3 vastasi mielipidettä ”Ei samaa, muttei eri mieltäkään”.

Ryhmähaastattelun perusteella kyselylomakkeeseen lisättiin kuusi väittämää liittyen henkilökohtaisen suorituksen arviointiin (kysymysryhmä 8), yksi väittämä liittyen palvelukohtamiseen asiakkaan kanssa (kysymysryhmä 12) ja kolme väittämää liittyen organisaation toimintaan vaikuttaviin ulottuvuuksiin (kysymysryhmä 19). Ryhmähaastattelussa tuli esiin ajatuksia ja näkemyksiä liittyen nykyiseen henkilökohtaisen suorituksen arviointiin ja siihen liittyviin ongelmiin. Haastattelussa tuli esiin myös kehitysehdotuksia, joiden osalta pyrittiin kyselyn avulla saamaan myös muun henkilöstön mielipide esiin. Kysymyslomakkeeseen haastattelun perusteella lisätyt kysymykset löytyvät liitteestä 4.

Kyselyn testivastaajien toivomuksesta muutamaan kysymykseen lisättiin käsitteitä avaavia lisäyksiä. Kysymyksissä 9 ja 10 käytettiin käsitteitä laadullinen ja määrällinen, jotka avattiin kysymysten kohdalla. Tulohajaukseen liittyvien väittämien alkuun lisättiin kuvaus tulohajauksesta, koska ei oltu varmoja siitä, tietääkö henkilöstö mitä kyseinen käsite pitää sisällään. Kuvaus oli seuraavanlainen: ”Sisäministeriö tulohajaa Häta-keskuslaitosta määrittämällä toiminnalle erilaiset tavoitteet vuosittain. Tulostavoitteiden toteutumista seurataan sekä numeeristen että sanallisten tavoitteiden avulla. Nämä tavoitteet jalkautetaan henkilöstölle erilaisten henkilökohtaisten tavoitteiden kautta esim. kehityskeskusteluiden yhteydessä.”

Kvantitatiivisilla monivalintakysymyksillä täydennettiin väittämiä pyytäen henkilöstöä arvioimaan henkilökohtaiseen kokonaissuorituksen mittareita omasta ja esimiehensä näkökulmasta. Näiden lisäksi monivalintakysymyksillä kysyttiin henkilöstön näkemystä mistä näkökulmasta kohdeorganisaatiossa päivystystoimintaa nykyisin kehitetään ja tulisi kehittää. Avoimista kysymyksistä kahdessa selvitettiin vastaajien näkemyksiä asiakkaan odotuksista palvelukohtamisessa. Loput avoimista kysymyksistä antoivat mahdollisuuden kommentoida, antaa ehdotuksia tai kertoa ajatuksia liittyen suorituksen mittaamiseen ja arviointiin, oman työn arviointiin ja yleisesti kyselylomakkeessa käsiteltyihin teemoihin.

3.5 Empiirisen aineiston analyysimenetelmät

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla henkilöstön näkemyksiä kohdeorganisaation suorituksen arvioinnin -prosessista. Näihin näkemyksiin liittyen pyritään arvioimaan myös heidän näkemyksiään siitä, mihin suuntaan siihen liittyviä tekijöitä tulisi kehittää.

Aineiston käsittely on jaettu kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen osaan, jossa kvantitatiiviset tulokset on käsitelty SPSS-ohjelmaa hyödyntäen puhtaasti tilastollisia menetelmiä. Kvalitatiivisessa osiossa on avointen kysymysten vastauksia täydennetty kvantitatiivisesta osiosta saadulla tiedolla.

3.5.1 *Kvantitatiivisen aineiston analyysi*

Tämän tutkimuksen kvantitatiivisten tulosten tarkoitus on lähinnä kuvailla tutkimuksen kohdeilmiötä esitellen ja selittäen siihen liittyvää aineistoa ja muuttujia. Vaikka puhtaasti kuvailevaan tutkimukseen ei vertailujen tekeminen kuulukaan, voidaan aineistosta tarkastella, esimerkiksi aineiston jakaumia, hajontoja ja ryhmien välisten erojen merkittävyyksiä (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1995, 187). Ristiintaulukoinnin avulla vertaillaan aineiston jakaumia henkilöstöryhmittäin ja tarkastellaan muuttujia ryhmitellen ne aihepiireittäin. Vertailut saattavat sisältää myös päätelmiä liittyen havaittujen erojen syihin (vrt. Alkula ym. 1995, 187).

Tutkimuksen kvantitatiiviset tulokset esitellään tarkoituksenmukaisuutta noudattaen pääosin frekvenssi- ja prosenttilukuina. Väittämien ristiintaulukoinnin avulla on vastauksia tarkasteltu henkilöstöryhmittäin tai tarpeen vaatiessa esimiesroolin kautta. Kaikki väittämät on taulukoitu niin, että niistä näkyvät vastausjakaumat, prosenttijakaumat ja kokonaisvastaajamäärä. Taulukkoon on myös merkitty vastausten keskiarvo, keskihajonta ja mediaani. Vaikka periaatteessa järjestysasteikollisista muuttujista ei voi laskea keskiarvoa, käytetään sitä kuitenkin usein yleiskuvan antamisessa (Vehkalahti 2014, 35–36). Tässä tutkimuksessa keskiarvoja ei ole kuitenkaan tuotu tulosten käsittelyssä erityisesti esille. Ne löytyvät yhteenvetotaulukoista tämän tutkimuksen liitteestä. Tähän on syynä se, että vaikka asteikko muodostaakin selkeät ääripäät ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”, on asteikon keskimäinen vaihtoehto kuitenkin neutraali eli ”ei samaa, muttei eri mieltäkään”. Tämä saattaa nostaa yllättävästikin keskiarvoa, mikä ei kuitenkaan kerro varsinaisesti totuutta tilanteesta. (Vehkalahti 2014, 35–36.) Taulukon muodossa vastauksia voi kuitenkin tarkastella ja vertailla helpommin ja muodostaa näin kokonaiskuvan tilanteesta. Aloitettaessa numerointi arvosta 1 = täysin eri mieltä, kertoo kasvava keskiarvo vastaajien olevan enemmän samaa mieltä väittämän kanssa huomioiden kuitenkin edellä mainittu tulkinnan rajoitus.

Kyseessä on kokonaisotanta, jossa kysely lähetettiin koko organisaation henkilöstölle. Tällöin Chi²-testi, jossa tutkitaan olettamusta siitä, voiko otoksessa havaitut erot päteä myös perusjoukossa, käy turhaksi. Tässä tutkimuksessa yleistettävyyttä arvioitaessa on huomioitu vastausprosentti ja sen kautta on pyritty arvioimaan vastausten edustavuus kohdejoukkoonsa. Tutkimuksen kuvaileva luonne huomioiden, tutkittiin ainoastaan ei-parametrisen Kruskal-Wallis testin avulla, onko ryhmien vastausten keskiarvojen välillä tilastollista eroa. Kruskal-Wallis testi sopii hyvin mielipideasteikoille, koska sen kohdalla ei tarvitse olettaa muuttujien normaalijakautuneisuutta (Taanila 2012). Spearmanin riippuvuustestin avulla tarkasteltiin järjestysten riippuvuutta muuttujien välillä. Muita riippumattomuustestejä ei ollut mielekästä suorittaa. Tutkimuksessa kuvaillaan kohdejoukkoa kokonaisuudessaan sekä vertaillaan ristiintaulukoinnein eri henkilöstöryhmien antamia vastauksia. Kyselylomakkeen kysymysten muuttujat on luoki-

teltu käytettävän mitta-asteikon ja metodien mukaan. Luokittelutaulukko löytyy tämän tutkimuksen liitteenä (Liite 5).

3.5.2 Kvalitatiivisen aineiston analyysi

Laadullinen aineisto muodostui tässä tutkimuksessa ryhmähaastattelusta ja kyselyn avointen kysymysten vastauksista. Ryhmähaastattelu on purettu ja litteroitu ensin ainoastaan olennaisilta osin tavoitteena väittämien täydentäminen kyselyssä. Haastattelumateriaalia on analysoitu hyödyntäen Eskolan ja Suorannan (2005) jaottelua nostaen esiin ilmiön kannalta olennaisia asioita. Myös kyselylomakkeen avoimien kysymysten vastaukset on analysoitu samalla menetelmällä. Näitä hyödynnetään tulosten kvalitatiivisessa analyysissä.

Kyselyssä oli kaiken kaikkiaan viisi avointa kysymystä, joista kolmessa vastaajilla oli mahdollisuus täydentää käsiteltyjä aiheita liittyen suorituksen mittaamisen ja arvioinnin välineisiin ja oman työn arviointiin. Kaksi kysymystä oli kohdistettu palvelukoh- taamiseen asiakkaan kanssa ja siihen liittyviin asiakkaan odotuksiin. Taulukossa yksi on luetteloitu kysymysten numerot, kysymykset ja kysymyksiin vastanneiden lukumäärät.

Taulukko 1 Avoimet kysymykset ja niihin vastanneiden lukumäärät

Kysymys- numero	Avoim kysymys	Vastaajien lkm (n)
6	Muita keinoja liittyen suorituksen mittaamiseen ja arviointiin? Kommentteja, ehdotuksia ja ajatuksia liittyen aiheeseen.	59
11	Kommentteja/ajatuksia liittyen suorituksen arviointiin. Esim. pohtiessasi omaa työtäsi ja siihen liittyvää arviointia, mitä tekijöitä haluaisit oman suorituksesi arvioinnissa painotettavan? Miten kehittäisit henkilökohtaisen suoritusosan pisteytystä?	69
13	Mitä ovat mielestäsi hätäkeskuspäivystäjän työn tärkeimmät tavoitteet, kun hätäkeskukseen soittaa apua tarvitseva asiakas? Minkälaisia odotuksia uskot asiakkaalla olevan hätäkeskuspalveluita kohtaan nopean avun lisäksi?	114
14	Mitkä ovat mielestäsi hätäkeskuspäivystäjän työn tärkeimmät tavoitteet tehtävän välittämisessä yhteistyöviranomaiselle? Minkälaisia odotuksia uskot heillä olevan hätäkeskuspalveluita kohtaan nopean toiminnan lisäksi?'	109

Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä haluttiin antaa vastaajille mahdollisuus kertoa hänen mielestään listasta puuttuvia keinoja tai välineitä sekä kommentoida aihetta

haluamallaan tavalla. Toinen avoin kysymys oli luonteeltaan avoin kaikille kommenteille ja ajatuksille liittyen suorituksen arviointiin. Pohdinnan alle oli heitetty esimerkkeinä taulukossa yksi mainitut kysymykset. Jälkimmäinen kysymys liittyi ryhmähaastattelussa esiin tulleeseen aiheeseen, johon liittyviä väittämiä oli useita (Liite 4). Palvelukohtamiseen liittyviä avoimia kysymyksiä oli kaksi ja viimeisessä avoimessa kysymyksessä vastaajilla oli mahdollisuus kommentoida tai antaa kehitysehdotuksia vapaasti liittyen kyselylomakkeessa käsiteltyihin teemoihin.

Avointen kysymysten 6, 11 ja 20 avoimesta, rajoittamattomasta luonteesta johtuen, vastauksissa käsiteltiin aihetta eri tavoin, mutta osittain myös päällekkäin toistensa kanssa. Tästä johtuen avoimia kysymyksiä ei käsitellä kysymyksittäin, vaan vastauksista on pyritty sisällönanalyysin avulla nostamaan esille tutkimusongelmaa valaisevia asioita teorian ja empirian vuorovaikutuksen avulla (Grönfors 1982, 160). Sisällönanalyysin tavoitteena on systemaattinen ja kattava kuvaus aineistoon liittyvistä sisällöistä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103–104). Analyysi ei suoraan pohjaudu teoriaan, vaan abduktiivisen päättelyn mukaisesti sisältää teoriasidonnaisia kytköksiä. Näin aikaisempi tieto ja teoria toimivat tutkimuksessa analyysin apuna ja tulosten tueksi haetaan teoreettista vahvistusta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–99.) Sisällönanalyysin avulla on pyritty muodostamaan tiivistetty kuvaus aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103–104) hyödyntäen suhteellisen vapaasti luvun kaksi rakennetta pyrkien näin korostamaan teorian ja empirian vuoropuhelua. Saadut avoimet vastaukset luettiin ensin useaan kertaan huolellisesti läpi, jonka myötä aineistosta esiin nousevat toistuvat teemat alkoivat muotoutua (vrt. Grönfors 1982, 145). Kirjalliset vastaukset käytiin huolellisesti läpi kirjaamalla aineistosta nousseet teemat vastaustulosteisiin, jonka jälkeen ne kirjattiin taulukkoon aihepiireittäin. Näin voitiin aineistoa käydä vielä tarkemmin läpi ja poimia sieltä tutkimuksen kannalta tärkeitä ja olennaisia asioita. (vrt. Eskola & Suoranta 2005, 149; Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.) Laadullista aineistoa täydennetään kvantitatiivisilla tuloksilla ja toisinpäin, pyrkien pohtimaan taustoja ja syventämään näin johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista. Tavoitteena on myös tuoda esiin kehittämissuhteita sekä tutkimuksen aineiston että teorian pohjalta hyödynnettäväksi kohdeorganisaatiossa.

Analyysissä on käytetty suhteellisen paljon sitaatteja, minkä tarkoituksena on tuoda henkilöstön näkökulma mahdollisimman edustavasti esiin. Tämän tarkoituksena on vahvistaa ja tuoda esiin tämän tutkimuksen teemaa eli henkilöstön osallistumista kehittämiseen ja kunnioittaa sitä, että vastaajat ovat osallistuneet aktiivisesti tämän tutkimuksen aineiston tuottamiseen. Vastaajien taustatiedot on jätetty tarkoituksella pois, jotta vastaajien anonymisuus säilyy. Tämä luvattiin kyselylomakkeen saateviestissä ja tätä haluaa tutkija mahdollisimman pitkälle kunnioittaa. Mahdolliset tunnistamista helpottavat piirteet on korvattu kahdella perättäisellä katkoviivalla (--), joilla on myös ilmaistu katkaistut vastaukset. Runsaat sitaatit saattavat tehdä raportista laajan ja raskaan lukea, mutta samalla ne mahdollistavat lukijan tekemän arvioinnin siitä, onko tehdyissä tulkin-

noissa mitään järkeä (Eskola & Suoranta 2005, 180). Sitaatit elävöittävät tekstiä, koska niissä näkyy vastaajien tuntemuksia, ajatuksia ja kehitysideoita, jotka tutkija on halunnut tuoda aitona esiin. Esitetyt kommentit eivät olleet pitkiä tarinoita, vaan suhteellisen lyhyitä ja ytimekkäitä, henkilön omaa näkemystä aiheesta korostavia. Vaikka osan kommentteista saattoi aistia suhteellisen provosoivaksikin, on myös näiden näkemysten esiin tuominen tärkeää. Kuvastaahan se mielenkiintoisesti myös vastaajan mielialaa tai mielipidettä käsillä olevasta aiheesta. Sitaattien käytön tarkoituksena on myös parantaa tutkimuksen luotettavuutta tarjoamalla lukijalle suorat lainaukset, josta tulkinta on tehty. Näin lukijalla on mahdollisuus tarkastella tutkijan tekemää analyysiä ja näin ollen joko hyväksyä tai riitauttaa tehty tulkinta. (Eskola & Suoranta 2005, 216–217.)

4 SUORITUSTA TUKEVA ORGANISAATIO

4.1 Kontekstin vaikutus suoritukseen ja sen arviointiin

Julkisen sektorin toimintaympäristö ja organisaatioiden toimintalogiikka aiheuttavat väistämättä lisähaasteita suorituskyvyn johtamiselle (Järnlström & Kallio 2014, 101). Tuottavuus, tehokkuus ja vaikuttavuus ovat leimanneet julkisen sektorin toimintaa taustalla ajatus vastineen saamisesta verorahoille ja selviytyminen tulevaisuuden haasteista (Virtanen & Stenvall 2014, 52). Nämä käsitteet luovat suorituksen johtamiselle kehykset, jotka henkilöstö kokee monin eri tavoin.

Julkisen sektorin organisaation tavoitteena on toiminnan tuloksellisuus. Organisaatio tarvitsee ideoita, energiaa ja osaamista, kun taas ihmiset tarvitsevat työtä, työn mahdollistamaa elintasoja, uramahdollisuuksia ja työstä saatavaa palautetta. Organisaatiot ja ihmiset tarvitsevat siis toisiaan ja kaiken keskiössä ovat näin ollen keskinäisten odotusten lisäksi vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. (Virtanen & Stenvall 2014, 230.) Näiden tosiasioiden lisäksi tulosten tarkastelu nosti esiin oikeudenmukaisuuden ja toimintakulttuurin merkityksen suorituksen arvioinnissa. Näitä tarkastellaan tarkemmin seuraavissa luvuissa.

4.1.1 *Tehokkuus organisaation toiminnassa*

Tehokkuus nousi kyselyn tuloksista esiin sekä suoritusta, sen kehittämistä että toimintaa määräävänä tekijänä. Tehokkuuden näkökulma oli lähes kaikkien kyselyyn vastanneiden näkemyksen mukaan kohdeorganisaation ydintoiminnan arvioinnin ja kehittämisen näkökulma (Taulukko 2). Henkilöstön ajatukset siitä, miten omaa työtä ja työyhteisöä voisi parantaa, oli saanut kaikkein vähiten mainintoja, kun taas muiden näkökulmien välillä ei näyttänyt olevan kovin suuria eroja.

Taulukko 2 Päivystystoiminnan kehittämisen näkökulmat (n=199)

Koen, että nykyisin päivystystoimintaa kehitettäessä Hätäkeskuslaitoksen toiminnan arvioinnin ja kehittämisen lähtökohtana on...		Minun mielestäni päivystystoimintaa kehitettäessä Hätäkeskuslaitoksen toiminnan arvioinnin ja kehittämisen lähtökohtana tulisi olla...									
		Operaatiivinen		Hätäkeskukset		Keskushallinto		Johto		Yhteensä	
Näkökulmat		Nykyisin	Tulisi olla	Nykyisin	Tulisi olla	Nykyisin	Tulisi olla	Nykyisin	Tulisi olla	Nykyisin	Tulisi olla
henkilöstön ajatukset siitä, miten omaa työtä ja työyhteisöä voisi parantaa.	n	6	88	0	14	1	6	1	3	8	111
	%	4,2	62,0	0,0	43,8	5,0	30,0	20,0	60,0	4,0	55,8
asiakkaan näkökulma.	n	12	84	3	22	5	12	1	2	21	120
	%	8,5	59,2	9,4	68,8	25,0	60,0	20,0	40,0	10,6	60,3
henkilöstön osaamisen kehittämisenäkökulma.	n	16	86	2	15	1	6	3	3	22	110
	%	11,3	60,6	6,3	46,9	5,0	30,0	60,0	60,0	11,1	55,3
muu, mikä?	n	22	6	4	2	3	1	0	0	29	9
	%	15,5	4,2	12,5	6,3	15,0	5,0	0,0	0,0	14,6	4,5
yhteistyöviranomaisten näkökulma.	n	34	71	3	10	2	4	1	1	40	86
	%	23,9	50,0	9,4	31,3	10,0	20,0	20,0	20,0	20,1	43,2
tehokkuuden näkökulma.	n	124	47	26	4	13	5	3	2	166	58
	%	87,3	33,1	81,3	12,5	65,0	25,0	60,0	40,0	83,4	29,1

Taulukossa voi henkilöstön näkemyksiä tarkastella henkilöstöryhmittäin. Kun nykyisen näkökulman katsottiin olevan selkeästi suurimman osan (83 %) mielestä tehokkuus, toivottiin sen muuttuvan enemmän henkilöstön, asiakkaan ja yhteistyöviranomaisten näkökulmaksi. Sekä johto että operatiivinen henkilöstö olivat sitä mieltä, että henkilöstön ajatukset siitä, miten omaa työtä ja työyhteisöä voisi parantaa sekä henkilöstön osaamisen kehittämisenäkökulmat tulisivat olla vahvemmin kehittämisen painopisteinä.

Tehokkuuden lisäksi toimintaa koettiin ohjaavan taloudellisuuden ja rahan säästämisen vaatimukset (20 mainintaa), mitkä näkyvät käytännössä tulostavoitteiden kiristämisenä ja määrärahojen kehyksen supistamisena. Myös Kivelän (2010, 153) tutkimuksen mukaan näyttäisi siltä, että valtion virastoissa hyvästä tuloksesta ei niinkään seuraa palkkiota, vaan tavoitteiden kiristymistä. Virastoja ei siis palkita resurssien säästöstä, vaan päinvastoin, niiden resurssien saantia voidaan jopa leikata (vrt. Kivelä 2010, 153). Tämä näkyi myös vastauksissa avoimiin kysymyksiin, joissa tulostavoitteiden kiristäminen koettiin mahdottomana yhdistettynä määrärahojen supistamiseen ja henkilöstön vähentämiseen:

”Pelkästään numeroiden pohjalta tapahtuva arviointi tuo toimintatavan: sitä saat mitä mittaat. Jos numerot on pääasiallinen tarkastelukeino, silloin alan

vaikuttamaan numeroihin liittyviin asioihin sisällön kustannuksella. Sisältö edellä ymmärrystä, osaamista ja keinoja parantamalla voidaan tuottaa se palvelu jota meiltä odotetaan. Toisaalta kun epävarmuus saadaan poistettua perustehtävän suorituksesta jaksaminen ja työssä viihtyminen paranee.”

Tehokkuuden koettiin nousevan liian vahvaksi toiminnan tavoitteeksi aiheuttaen paineita ja heikentäen myös työhyvinvointia. Edellisiin taloudellisiin rajoitteisiin liittyvä tärkeä, myös suorituksen arviointiin liittyvä näkökulma, jonka NPM on tuonut mukanaan julkiselle sektorille, on vaatimus vastuullisuudesta ja jatkuvasta tilivelvollisuudesta. Kallion (2014, 45) mukaan tilivelvollisuuden myötä virkamiesten vastuuta toimintansa tuloksista halutaan lisätä. Julkisen sektorin organisaatioihin, kuten myös kohdeorganisaatioon, tämä heijastuu tulosvastuuna, jossa toiminnan tuloksellisuus osoitetaan tulosten mittaamisen ja arvioimisen kautta (vrt. Kallio 2014, 45). Tämä näkyy toimintaa seuraavina tulostittareina ja henkilöstön työlle määriteltyinä määrällisinä tavoitteina.

Tutkimuksen tulosten mukaan henkilöstö koki määrällisten tavoitteiden ja käytössä olevien määrällisten mittareiden mittaavan vääriä asioita ja ohjaavan näin ollen toimintaa väärään suuntaan. Tätä ajatusta tutkittiin muun muassa väittämän ”työni laatu kärsii määrällisten tavoitteiden tavoittelusta” avulla, jossa hieman yli puolet vastaajista oli osin tai samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaajat olivat myös lähes yhtä paljon vastaan (35 %) kuin samaa mieltä (40 %) väittämän ”hätakeskustyötä ei tulisi arvioida määrällisin mittarein” kanssa, vaikkakin 58 prosenttia oli sitä mieltä, että Hätakeskuslaitoksessa ollaan kiinnostuneita enemmän määrästä kuin laadusta. Näiden tavoitteiden näkyvyyttä työn tekemisen arjessa kritisoitiin myös avoimissa kommenteissa. Vastaajat olivat sitä mieltä, että tehokkuuden ja tuottavuuden mittarien myötä toiminnasta unohtuvat työtä tekevät ihmiset ja työn todellinen laatuavoite. Pelkästään mittareihin nojautuvan toiminnan pelättiin ohjaavan toimintaa väärään suuntaan, jossa painottuvat tehokkuus ja tuottavuus laadun kustannuksella:

”kaikkea arvioidaan nykyisin tehokkuuden ja tuottavuuden mittarilla. ihmiset työn takana ovat unohtuneet monessa kohtaa. olisi arvokkaampaa saada ihmiset sitoutumaan tekemään laadukasta ja huolellista työtä, kuin tuijottaa numeraalisia mittareita, ja panostaa aina vain tilastoihin.”

Ihmiset kokevat vastuuta oman työnsä laadusta. Ristiriitaiset odotukset laadun suhteen syntyvät, kun toiminnan mittarit vaativat toisenlaista toimintaa kuin oma ajatus laadukkaasta palvelusta edellyttäisi. Pyydettyä vastaajia pohtimaan, mitkä näkökulmat heidän näkemyksensä mukaan pitäisi olla kohdeorganisaation toiminnan arvioinnin ja kehittämisen lähtökohtana, toivoivat vastaajat tehokkuuden näkökulman sijaan kehittämistoiminnan painottavan enemmän henkilöstön toimintaa. Vastauksissa korostettiin

ihmisten myötä toiminnan inhimillisyyttä, osaamisen näkökulmaa ja ammatillisuutta. Toiminnan koettiin olevan kokonaisuus, jota tulisi myös tarkastella kokonaisuutena huomioiden eri näkökulmat ja laatu. Asiakasrajapinnassa työskentelevälle henkilöstölle juuri palveluiden laatu ja vaikuttavuus olivat kaikkein tärkeimpiä asioita jo ammattiyhdyntöjen takia (vrt. Jääskeläinen & Laihonen 2014, 110), minkä vuoksi juuri näiden tekijöiden painottaminen ovat onnistumisen arvioinnin kannalta olennaisia.

Määrällisten tavoitteiden ja niihin liittyvien mittareiden olemassaoloa ei kaikissa avoimissa kommentteissa nähty pelkästään negatiivisena. Niitä myös puolustettiin, koska niiden koettiin olevan objektiivisempia ja helpommin arvioitavia kuin laadullinen tieto. Määrällisten mittareiden koettiin mittaavan ihmisten ahkeruutta ja myös vaikuttavan siihen huomioitaessa määrä myös arvioinnissa:

”Määrää on aina helpompi arvioida kuin laatua. Laadullinen arviointi vaatisi erilaiset mittarit ja tuloksia olisi hankalampi käsitellä.”

”määrä kertoo ahkeruudesta, määrää on välttämätön arvioida. Nyt jo huomaa, että kun määrä ei vaikuta arvioon porukka laiskottelee heti kun valvova silmä välttää. Varmuudella työmoraali rappeutuu, kun huippupalkka tulee muutamasta hyvästä suorituksesta ja maan hiljaiset puurtajat sivuutetaan.”

Eräässä kommentissa puhuttiin työmoraalin rappeutumisesta, todeten systeemin palkitsevan ”ahkerien sijaan laiskat”. Se, mitä tällä vastaaja käytännössä tarkoitti, olisi työyhteisön kehittämisen vuoksi hyvä ottaa keskustelun alle ja määritellä, miten ahkeruus yleisesti ottaen työyhteisössä määritellään. Kussakin julkisessa organisaatiossa tulisi hakea oman toiminnan kannalta oikea määritelmä toiminnan kannalta tärkeiksi koetuille asioille, kuten esimerkiksi juuri tehokkuuden käsitteelle, koska mittareilla on todellisuutta rakentava luonne (vrt. Järnlström & Kallio 2014, 101). Määrälliseen arviointiin liittyvien väittämien vastausjakaumia tarkasteltaessa, voidaan olettaa, että määrällisten mittareiden käyttöä suorituksen arvioinnissa ei täysin tyrmätä, kunhan niiden koetaan mittaavan ja ohjaavan toimintaa oikeaan suuntaan ja painottavan tehokkuuden lisäksi enenevässä määrin myös palvelun laatua. Käytännössä tämä tarkoittaa ammatinhallinnan ja asiantuntijuuden vahvistamista suorituksen arvioinnissa.

Tehokkuuden vaatimukset näkyivät myös jossain määrin tarkasteltaessa kommentteja liittyen asiakkaiden odotuksiin hätäkeskuspalveluita kohtaan. Alla olevan vastaajan kommentti on heijastus organisaatiokulttuurista ja sen painotuksesta tehokkuuteen myös puheluiden käsittelyssä, jonka seurauksena vastaajan näkemyksen mukaan menetetään asiakkaaseen panostetun ajan ja rauhallisuuden tuomat edut:

”Nykyisin kun keskukset ovat jo suhteellisen suuria, pitäisi mielestäni sallia myös ohjeistaminen ja asiakkaan kanssa rauhallinen keskustelu. Moni puhelu, joka hoidettaisiin ohjeistamalla ja ehkä myös numeroita antamalla ei johtaisi uusiin puheluihin. Uskoisin myös häiriösoittojen näin vähentyvän.”

”Liikaa painotetaan hälytysaikoja ja kylmiä tilastoja. Saattaa pahimmillaan johdattaa siihen, ettei hankalan puhelun jälkeen halua hälyttää apua kiireellä huonontuvien tilastojen takia = vaikutus palkkaan. Nopea hälytys hätätapauksessa on alalla itsestään selvää, muttei sen uhalla pitäisi tehdä töitä hutiloiden.”

Julkisen toiminnan johtaminen on moniulotteinen ilmiö, jossa on poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia ja teknologisia ulottuvuuksia ja rajoitteita. Bekke (1987, 26) on tiivistänyt julkisjohtamisen olevan dynaaminen ja strateginen prosessi, jossa pyritään tulkitsemaan ympäristöä, selviytymään poliittisista ohjelmista ja julkisen hallinnon byrokratiasta toiminnalle asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Samoin kuin johtaminen yksityisellä sektorilla, myös julkisjohtaminen muuttuu jatkuvasti ympäristössä tapahtuneiden muutosten seurauksena (Bekke 1987, 24–25). Vaarana on, että suorituskykyyn liittyvää tietoa kerätään vain sen vuoksi, että halutaan luoda johdonmukainen ja vakuuttava kuva organisaation toiminnasta muille organisaatioille ja sidosryhmille (vrt. Vakkuri & Meklin 2003, Taylorin 2014, 13 mukaan; Kallio 2015, 177), jolloin sen hyödyntämistä suorituksen kehittämiseen ei välttämättä nähdä ensisijaisena tavoitteena. Näitä ajatuksia tukee henkilöstön esiin tuomat kokemukset organisaation muista kehittämisen painopisteistä, joissa heidän mukaansa korostuvat ”luonnon varovaisuus, virheellinen riskinarviokäsitys”, ”virheiden välttäminen” ja ”ulkoinen paine (mm. media)”. Asiakkaan odotuksiin liittyvissä vastauksissa nousi myös esiin henkilöstön kokemus siitä, että toiminnassa painottuvat tilastot ja niiden merkitys ulkopuolisille toimijoille:

”mieluummin kattavilla tiedoilla hyvä hälytys, kuin mahdollisimman nopeasti puutteellisilla tiedoilla eteenpäin, vain sen takia että tilastot näyttäivät hyvältä”.

NPM:in keskeisiin ulottuvuuksiin ja tavoitteisiin kuuluvat tehokkuus, asiakkuus, johtajuus, yrittäjämäisyys ja tilivelvollisuus (Lähdesmäki 2003, 60; Kallio 2014, 40–45), jotka korostuvat valtionhallinnon tulosohtausjärjestelmässä. Tarkasteltaessa tulosohtauksen vaikutusta työn tekemiseen, koki noin puolet kyselyyn vastanneista sillä olevan ohjaava vaikutus (Taulukko 3). Työn mielekkyyden koki jossain määrin kärsivän hie-man alle puolet (46,1 %) vastaajista ja noin kolmannes (32 %) koki painetta hoitaa työnsä tehokkaasti tulosohtauksen seurauksena. Näin ollen ei ole yllättävää, että tulosohtaus ei kasvata kuin vajaan yhdeksän prosentin mielenkiintoa omaa työtään kohtaan.

Taulukko 3 Kruskal-Wallis testi tulohajaukseen liittyvien väittämien osalta

Tulosohjaukseen liittyvät väittämät				Täysin samaa	Osin samaa	Ei samaa, muttei	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	ka	Kruskal-Wallis p-arvo
				mieltä	mieltä	eri mieltä-kään	mieltä	mieltä			
			%	5	4	3	2	1			
2	Tulosohjaus motivoi minua.	Operatiivinen	%	2,9	15,3	27,7	34,3	19,7	137	2,47	0,033
		Hätäkeskukset	%	0,0	29,0	41,9	9,7	19,4	31	2,81	
		Keskushallinto	%	5,3	10,5	15,8	47,4	21,1	19	2,32	
		Johto	%	40,0	20,0	20,0	20,0	0,0	5	3,80	
		Yhteensä	%	3,7	17,2	29,2	30,7	19,3	192	2,55	
6	Työni mielekkyys kärsii tulosohjauksen seurauksena.	Operatiivinen	%	18,1	33,3	29,7	13,8	5,1	138	3,46	0,003
		Hätäkeskukset	%	6,9	34,5	41,4	17,3	0,0	29	3,31	
		Keskushallinto	%	5,3	15,8	42,1	15,8	21,1	19	2,68	
		Johto	%	0,0	0,0	40,0	20,0	40,0	5	2,00	
		Yhteensä	%	14,7	30,9	33,0	14,7	6,8	191	3,32	
9	Työni mielekkyys kärsii, koska työtäni ohjaavia ohjeita on paljon ja ne ovat luonteeltaan ehdottomia.	Operatiivinen	%	17,5	35,8	21,2	19,0	6,6	137	3,39	0,033
		Hätäkeskukset	%	15,6	25,0	21,9	28,1	9,4	32	3,09	
		Keskushallinto	%	0,0	15,8	47,4	26,3	10,5	19	2,68	
		Johto	%	0,0	40,0	0,0	40,0	20,0	5	2,60	
		Yhteensä	%	15,0	32,1	23,3	21,8	7,8	193	3,25	
11	Koen, että työssäni on vastuu ilman vapautta työtäni koskevien määräysten ja ohjeiden vuoksi.	Operatiivinen	%	9,7	44,0	27,6	16,4	2,2	134	3,43	0,025
		Hätäkeskukset	%	10,0	30,0	26,7	26,7	6,7	30	3,10	
		Keskushallinto	%	5,6	11,1	50,0	27,8	5,6	18	2,83	
		Johto	%	0,0	40,0	0,0	40,0	20,0	5	2,60	
		Yhteensä	%	9,1	38,5	29,4	19,3	3,7	187	3,30	
15	Hätäkeskuslaitoksessa ollaan kiinnostuneita enemmän määrästä kuin laadusta.	Operatiivinen	%	24,1	35,0	24,1	13,1	3,6	137	3,63	0,019
		Hätäkeskukset	%	29,0	38,7	12,9	16,1	3,2	31	3,74	
		Keskushallinto	%	16,7	22,2	22,2	27,8	11,1	18	3,06	
		Johto	%	0,0	20,0	0,0	60,0	20,0	5	2,20	
		Yhteensä	%	24,1	34,0	20,9	16,2	4,7	191	3,56	

Kruskal-Wallis testin mukaan henkilöstöryhmien vastausten välillä oli eroa motivaatiota ja työn mielekkyyttä käsitelleiden väittämien kohdalla. Jälkimmäisen väittämän kohdalla ero oli merkittävä, ja kuten taulukosta neljä huomaa, johto näki tulosohjauksen vähentävän työn mielekkyyttä vähemmän kuin muut henkilöstöryhmät. Mielekkyyden kokemuksella näyttäisi olevan heikkoa negatiivista järjestyksen riippuvuutta henkilöstöryhmien kanssa. Tätä riippuvuutta kuvaa taulukossa punainen nuoli, joka osoittaa riippuvuuden suunnan eli johto oli enemmän eri mieltä väittämien kanssa kuin operatiivinen henkilöstö. Tulosohjaus motivoi selkeästi enemmän hätäkeskuslaitoksen johtoa kuin operatiivista ja keskushallinnon henkilöstöä. Hätäkeskusten hallintohenkilöstön vastaukset sitä vastoin vaihtelevat tasaisemmin molemmin puolin neutraalia kantaa. Työn mielekkyyden koki tulosohjauksen seurauksena kärsivän operatiivinen ja hätäkeskusten hallintojen henkilöstö enemmän kuin johto ja keskushallinnon henkilöstö.

4.1.2 *Odotukset ja arvot organisaation toiminnassa*

Keskusten suuren koon koettiin vaikuttavan yhteisöllisyyden tunteeseen operatiivisessa työssä, jossa haastateltavien mukaan aiemmin pienemmissä keskuksissa työskenneltäessä oli mahdollisuus ”*elää muiden mukana*” hankalia tai vaikeita keikkoja tai seurata loppuun asti omia. Nykyisten suurten keskusten koettiin lisäävän työhön instrumentaalista otetta, jolloin palkka on suurin syy käydä töissä, ei enää niinkään ajatus tärkeästä työstä. Kyselylomakkeessa suoritusta tukevaan organisaatioon liittyi kolme väittämää, jotka koskivat psykologista sopimusta organisaation ja työntekijän sekä esimiehen ja työntekijän välillä. Psykologinen sopimus työnantajan ja työntekijän välille rakentuu ajatukselle, jossa työntekijän kelvollinen työ, uskollisuus ja lojaalisuus on uskottu palkittavan turvallisuudella ja luottamuksella sekä varmuudella työsuhteen jatkuvuudesta. (Alasoini 2012, 106; Blom & Hautaniemi 2009, 222.) Tätä luottamusta ovat syöneet kilpailun ja tehokkuusvaatimusten seurauksena tulleet henkilöstövähennykset, joilta ei ole välttynyt myöskään kohdeorganisaatio. (vrt. Alasoini 2012, 106.) Kommenteissa heijastui jossain määrin epäusko tehokkuuden kasvavien vaatimusten ja resurssien vähentämisen välissä, kun pienemmällä henkilöstömäärällä vaaditaan tehokkuutta ja samalla laatua (vrt. Blom & Hautaniemi 2009, 11). Vastaajat kokivat, että jatkuvasti kiristetään vain lisää ja vaatimukset kasvavat laadun kustannuksella. Työntekijät ymmärtävät tilanteen olevan osa suurempaa muutosta, mutta se ei kuitenkaan poista henkilöstövähennysten myötä koettua epäileilyn tunnetta. Organisaation ja työntekijöiden välisestä psykologista sopimusta onkin vaikea rakentaa enää entiseltä pohjalta. Työntekijältä vaaditut ominaisuudet ovat muuttuneet ja lisääntyneet, mutta harva organisaatio voi enää tarjota vastineeksi odotettua varmaa tai elinikäistä työsuhdetta (vrt. Alasoini 2012, 106–107).

Psykologiseen sopimukseen liittyy myös ajatus mahdollisuudesta osallistua ja vaikuttaa omassa organisaatiossa vastineeksi työpanoksesta. Tulosten mukaan lähes puolet vastaajista ei tyydy pelkästään siihen, että organisaatio maksaa heille työnteosta. He toivoivat työltään myös muuta merkitystä. Noin kolmasosa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että maksu työstä riittää. Mielenkiintoinen asetelma saadaan, kun ristiintaulukoidaan väittämät ”minulle maksetaan siitä, että teen minulle määrättyä työtä ja se riittää minulle” ja ”koen, että työtäni Hätäkeskuslaitoksessa arvostetaan ja rohkaistaan monin eri tavoin” keskenään (Taulukko 4).

Taulukko 4 Psykologinen sopimus arvostuksen ja rohkaisun kautta (n=194)

Psykologisen sopimuksen tarkastelu työn arvostuksen ja rohkaisun kautta		Koen, että työtäni Hätäkeskuslaitoksessa arvostetaan ja rohkastaan monin eri tavoin.					Yhteensä
		Täysin eri mieltä	Osin eri mieltä	Ei samaa, muttei eri mieltäkään	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Minulle maksetaan siitä, että teen minulle määrättyä työtä ja se riittää minulle.	Täysin eri mieltä	3	9	4	8	2	194
	Osin eri mieltä	8	21	12	24	4	
	Ei samaa, muttei eri mieltäkään	5	16	13	9	0	
	Osin samaa mieltä	6	16	8	14	2	
	Täysin samaa mieltä	2	3	1	3	1	
	Yhteensä	Instrumentaalinen työote, ei arvosteta eikä rohkasta			Instrumentaalinen työote, arvostetaan ja rohkastaan		

Taulukosta voidaan nähdä suurimman osan vastaajista haluavan työltään enemmän kuin pelkästään palkkaa, mutta eroa löytyy vastaajien kokemasta työn arvostuksesta ja rohkaisemisesta. Tilanne on erittäin hyvä niiden 38 vastaajan osalta, jotka haluavat työltään muutakin kuin palkkaa ja heitä myös arvostetaan ja rohkastaan organisaatiossa, koska oletettavasti he myös tällöin saavat työltään enemmän. Periaatteessa tilanne on tyydyttävä myös niiden 20 vastaajan osalta, jotka kokevat organisaationsa taholta arvostusta ja rohkaisua, mutta haluavat silti tehdä heille määrättyä työtä ja maksu siitä riittää heille. Parannusta vaaditaan niiden vastaajien kohdalla, jotka haluaisivat työltään enemmän, mutta heitä ei arvosteta eikä rohkasta siihen. Taulukossa mainittu instrumentaalinen työote kuvastaa sitä, että ei kaipaakaan tehtyä työltä muuta kuin palkkaa. Se, onko kuvatulainen työote syy vai seuraus arvostuksen puutteesta kuviossa näkyvien 27 vastaajan kohdalla, voi vaikuttaa muun muassa siihen, miten yksilö asennoituu suorituksen arviointia kohtaan. Tällöin palkan merkitys saattaa olla suurempi kuin työssä kehittymisen mahdollisuudet.

Suoritusta tukevaan organisaatioon liittyvien väittämien kohdalla tehtiin Kruskal-Wallis testi, joka näytti merkittävää eroa seuraavien väittämien kohdalla ”häätäkeskuslaitoksen strategialla ei ole todellista merkitystä oman työni tavoitteiden määrittelyssä” (p-arvo 0,001) ja ”Esimieheni tietää mitä työhöni kuuluu. Hän on ilmaissut selkeästi mitä työltäni odottaa” (p-arvo 0,002). (Taulukko 5). Henkilöstöryhmien vastausten välillä oli myös eroa väittämän ”Hätäkeskuslaitoksen arvot vastaavat omia henkilökohtaisia arvojani” (p-arvo 0,009) kohdalla.

Taulukko 5 Kruskal-Wallis testi henkilöstöryhmien ja organisaatiotekijöiden välillä

Suoritusta tukeva organisaatio	Henkilöstöryhmät	Täysin eri mieltä	Osin eri mieltä	Ei samaa, muttei eri mieltäkään	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä n	Kruskall-Wallis p-arvo
		1	2	3	4	5		
		%	%	%	%	%		
Hätäkeskuslaitoksen strategialla ei ole todellista merkitystä oman työni tavoitteiden määrittelyssä.	Operatiivinen	4,3	29,7	28,3	29,0	8,7	138	3,08
	Hätäkeskukset	12,5	28,1	34,4	15,6	9,4	32	2,81
	Keskushallinto	25,0	35,0	20,0	20,0	0,0	20	2,35
	Johto	60,0	40,0	0,0	0,0	0,0	5	1,40
	Yhteensä	9,2	30,3	27,7	25,1	7,7	195	2,92
Hätäkeskuslaitoksen arvot vastaavat omia henkilökohtaisia arvojeni.	Operatiivinen	2,9	13,1	32,8	37,2	13,9	137	3,46
	Hätäkeskukset	0,0	12,5	21,9	53,1	12,5	32	3,66
	Keskushallinto	5,3	0,0	21,1	42,1	31,6	19	3,95
	Johto	0,0	0,0	0,0	40,0	60,0	5	4,60
	Yhteensä	2,6	11,4	29,0	40,4	16,6	193	3,57
Esimieheni tietää mitä työhöni kuuluu. Hän on ilmaissut selkeästi mitä työltäni odottaa.	Operatiivinen	2,9	12,4	17,5	46,0	21,2	137	3,70
	Hätäkeskukset	21,9	21,9	15,6	28,1	12,5	32	2,88
	Keskushallinto	0,0	15,0	0,0	50,0	35,0	20	4,05
	Johto	0,0	0,0	20,0	40,0	40,0	5	4,20
	Yhteensä	5,7	13,9	15,5	43,3	21,6	194	3,61

Kruskall-Wallis testin mukaan vastauksissa oli eroa operatiivisen henkilöstön ja johdon välillä. Strategisilla tavoitteilla oli johdolle enemmän merkitystä oman työn tavoitteiden määrittelyssä kuin operatiivisella henkilöstöllä. Myös organisaation arvot vastasivat tulosten mukaan suuremmassa määrin johdon henkilökohtaisia arvoja kuin muiden henkilöstöryhmien arvoja. Hätäkeskuksen henkilöstö ja operatiivinen henkilöstö tuntuivat kokevan myös esimiehen tietävän vähemmän heidän työstään kuin johto ja keskushallinnon henkilöstö. Tarkemmat tulokset sekä näiden että muiden väittämien osalta on esitetty taulukossa 17, liitteessä 7.

Organisaatioissa on usein sekä julkisia että tiedostamattomia arvoja ja normeja. Organisaation arvot antavat työntekijöille suuntaviivat käyttäytymiseen ja käsityksen organisaation yhteisistä tavoitteista. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 150–151.) Kohdeorganisaatiossa kyselyyn vastanneet kokivat organisaation arvot omikseen, mutta arvioitaessa kohdeorganisaation arvojen vastaavuutta toimintakulttuurin arvoihin, oli enää kolmasosa vastaajista sitä mieltä, että arvot ovat samat. Yllättävää oli se, että neutraalin kannan ottaneita oli suurin osa. Toisinaan julkilausuttujen arvojen ja normien sekä valitsevien työtapojen välillä on ristiriita (vrt. Kinnunen ym. 2005, 150–151), kuten koh-

deorganisaatiossa vastaajista neljänneksen mielestä tuntui olevan. Avoimissa vastauksissa asiaa oli pohtinut sukupuolisen tasa-arvon, tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden kautta seuraava vastaaja:

”Hätäkeskuslaitoksen arvot ovat ainakin omassa yksikössäni vielä kysymysmerkki?? Nimenomaan tuon tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden kohdalla... -- Osoitus yksikössämme toimivasta tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden kulttuurista.... Ai niin, mutta A:han onkin mies, ja B nainen, liekö siinä selitys...”

Kohdeorganisaation arvot sinällään koettiin hyviksi, jopa hienoiksi ja omakohtaisiksi, mutta niiden ei koettu toteutuvan työyhteisössä (Liite 7, Taulukko 17). Eräs vastaaja ehdottikin arvojen ottamista mukaan kehityskeskusteluun:

”Kehityskeskustelulomakkeessa tulisi olla kysymyksiä mm. arvoista. Esim: Miten arvo ”Inhimillisuus” esiintyy työssäsi. Näin tuettaisiin arvojen tuntemista organisaatiossa ja ymmärrystä siitä, miten arvot näkyvät omassa työssä. -- ”

Ylpeydellä tekeminen on Virtasen ja Stenvallin (2014, 14) mukaan julkisten organisaatioiden tulevaisuuden haaste. Monelle työ julkisessa hallinnossa on kutsumustyö, joka nähdään merkityksellisenä eri toimijoiden näkökulmasta (Virtanen & Stenvall 2014, 14). Kutsumustyönä hätäkeskustyön koki kymmenesosa vastanneista, lähes kolmasosan ollessa osin samaa mieltä. Julkisella sektorilla on huomattava merkitys yhteiskunnan toimivuudelle luoden kansalaisille, yrityksille ja järjestöille mahdollisuuksia toteuttaa omia tehtäviään ja unelmiaan (Virtanen & Stenvall 2014, 14–15). Näin tuntuivat kokevan myös kolme neljäsosaa vastaajista, koska he ilmoittivat olevansa töissä Hätäkeskuslaitoksessa työn merkityksen vuoksi ja saavansa aitoa nautintoa auttaessaan ihmisiä. Ammattilaisuuden vaatimus näkyi muun muassa seuraavissa kommentoissa liittyen puhelun käsittelyyn:

”Asiakkaan on koettava että puhelimeen vastaa oman työnsä ammattilainen. Uskon että asiakas haluaa hätäkeskuksen toimivan ammattitaitoisesti oikeat ohjeet ja neuvot antaen ja ymmärtävän asiakkaan kokeman hädän.”

”-- ”asiakas”, eli meille soittava ihminen, eli se jota varten me täällä ollaan...”

Kutsumustyön, kuten myös hallinnollisen työn, uhkana ovat työtä koskevien määräysten ja ohjeiden jatkuva lisääntyminen ja ehdottomuus. Tämä nähtiin hätäkeskustyössä ristiriitaisena, koska lähes 60 prosenttia vastanneista koki turvallisuutta määräysten ja ohjeiden ohjattessa työtä, kun taas lähes puolet koki työn mielekkyyden ja vapauden

kärsivän työtä ohjaavien ohjeiden paljouden ja ehdottoman luonteen vuoksi. Kuitenkin suurin osa vastanneista, jotka edustavat eri henkilöstöryhmiä, koki työn luonteen vaativan ohjeita ja määräyksiä (Liite 7, Taulukko 22). Päinvastoin tutkijan olettamusta, työn luonnetta ei voi siis tässä kohtaa määritellä sen mukaan onko se operatiivista tai hallinnollista. Voidaan pohtia sitä, mikä on hallinnon työssä byrokratian mukanaan tuomaa turvallisuuden tunnetta (vrt. Rajaniemi 2010, 69–71) ja mikä on todellista työn luonteen vaatimaa ohjeistuksen tarvetta. Operatiivisessa työssä ”*pelko rangaistuksesta*” estää haastateltavien mukaan käyttämästä työssä luovuutta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että ”*talonpoikaisjärkeä*” ei uskalleta käyttää tilanteissakaan, joissa ohjeistus tuntuu järjettömältä. Haastattelussa tuli myös ilmi se, että media tarttuu helposti ”*keikkoihin*”, joissa asiat eivät ole menneet yleisen mielipiteen mukaisesti, vaikka asia olisi hoidettu ohjeistuksen mukaan. Ohjeiden käytöstä nousi esiin muutama kommentti:

”Hätäkeskustyössä ohjeet ovat tärkeitä, mutta liika ohjeistus tappaa päivystäjän oman ajattelun ja työn mielekkyyden. Työstä tulee robottimaista. On tärkeää, että on olemassa tiettyjä ohjeita, mutta yhtä tärkeää on, että päivystäjä saa ja voi käyttää omaa harkintaa. Mikäli päivystäjä on kykenemätön tähän hän ei ole soveltuva hätäkeskustyöhön. Nykyään tuntuu siltä, että mennään ns. aina heikoimman lenkin mukaan ja oletetaan, ettei päivystäjä voi tietää/osata lähes yhtiökäs mitään. Lisäksi olisi tärkeää, että ohjeita olisi tekemässä ihmiset, jotka tuntevat hätäkeskustyötä ja sen rajoitteita sekä mahdollisuuksia.”

Avoimissa kommentteissa vastaajat tuntuivat kokevan liian ohjeistuksen olevan uhkana ammattitaidolle, kun omaa harkintaa työn tekemisessä ei ole ja toiminnassa painotetaan ohjeistuksen noudattamista. Parkerin (2014, 680) mukaan kontrollin avulla tavoitellaan usein tehokkuutta ja yhdenmukaisuutta tavoitteiden kanssa, kun taas joustavuus keskittyy avoimuuden kautta työn ja siihen liittyvien käytäntöjen rikastamiseen. Kontrolli tuntuu lisääntyvän juuri asiantuntija-aloilla, joissa se ilmenee yksityiskohtaisina ohjeina, standardoituina protokollina ja tarkkoina sisällön erittelyinä (vrt. Parker 2014, 680). Tämä näkyy myös kohdeorganisaation toiminnassa. Valvonnan ja kontrollin lisääminen tuo haasteen työn rikastamiselle sekä joustavuuteen ja luovuuteen liitettyjen hyötyjen säilyttämiselle. Erityisen haastavaa tämä on työssä, jossa tehtävät ovat toisistaan riippuvaisia vaatien valvontaa, mutta samalla epävarmoja ja monimutkaisia vaatien joustavuutta ja luovuutta. (vrt. Parker 2014, 680.) Tämä ristiriita näkyy myös avoimissa kommentteissa, joissa vaaditaan entistä tarkempaa ohjeiden noudattamista ja sen näkymistä myös palkassa:

”-- Palkitaan niitä jotka oikeasti ovat tehokkaita, hyviä ja tekevät asiat ohjeiden mukaan. Jos osaa ohjeet (mora, opo, hälytysohje) ulkoa ja noudattaa niitä, siitä pitäisi palkita. -- ”

4.1.3 Oikeudenmukainen palkitseminen suorituksesta

Oikeudenmukainen palkitseminen nousee avoimista kommenteista usein esiin, vaikka Kira (2003, 4–5; Halava & Pantzar 2010, 5) väittääkin itsensä toteuttamisen tarpeiden syrjäyttäneen uudessa työelämässä jossain määrin Maslowin tarvehierarkiassa sijaitsevat alemman tason perustarpeet. Palkan merkitystä motivaatioon ei voida kuitenkaan kiistää. Erityisesti palkan koetaan motivoivan silloin, kun se on osa tulospalkkausta ja sillä palkitaan hyvää suoritusta (Rynes ym. 2002, 575). Suorituksen arviointiin liitetty palkkausjärjestelmä voidaan siis todeta olevan organisaation eräs voimakkaimpia motivoimisen työkaluja (Rynes ym. 2002, 595). Tämä on tärkeää ymmärtää, jotta organisaatiossa ei järjestelmän avulla palkita tai motivoida vääränlaista käyttäytymistä.

Kyselyn tulokset kertovat, ettei henkilöstö ole tyytyväinen nykyiseen palkkausjärjestelmään. Selkeästi suurin osa vastaajista (97,5 %) koki nykyisen henkilökohtaisen suoritusosan arvioinnin epäoikeudenmukaisena (Liite 7, Taulukko 16). Kyselyyn vastanneet kokivat, ettei järjestelmä palkitse, vaikka oman arvion mukaan oma suoritus olisi parantunut tai uusia taitoja olisi oppinut lisää. Palkkausjärjestelmää pidettiin myös yleisellä tasolla sopimattomana hätäkeskusmaailmaan, koska suorituksen oikeudenmukainen mittaaminen ja arviointi koettiin mahdottomaksi. Palkkausjärjestelmän merkitys vahvana motivoijana selittää sen, miksi luotettavuus ja oikeudenmukaisuus organisaation toiminnassa ja tämän tutkimuksen aiheena olevassa suorituksen arvioinnissa ja esimiestyössä koettiin tärkeäksi. Jos arvioinnin prosessia ei koeta luotettavaksi ja reiluksi, muuttuu suhtautuminen siihen helposti kielteiseksi ja se koetaan turhauttavaksi (vrt. Kondrasuk 2012, 119). Tämä näkyy myös avoimissa vastauksissa:

”kehityskeskustelut turhia”

”Lopettaa koko kehityskeskustelu typeränä ja tarpeettomana”

Taulukossa kuusi näihin väittämiin liittyvät vastaukset on avattu henkilöstöryhmittäin ja testattu Kruskal-Wallis -testillä, joka näytti merkittäviä eroja henkilöstöryhmien välisissä vastauksissa olevan erityisesti resursseihin liittyvän väittämän kohdalla (p-arvo 0,002). Testin tuloksen perusteella myös seuraavien väittämien henkilöstöryhmittäisten vastausten välillä näyttäisi olevan tilastollista eroa (Taulukko 6): ”suoritustani tulisi arvioida pelkästään yksilötyönä”, ”koen nykyisen henkilökohtaisen suoritusosan

arvioinnin oikeudenmukaisena” ja ”koen nykyisen palkkausjärjestelmämme todella huomioivan ja palkitsevan ne, jotka osaavat työnsä ja antavat vahvan työpanoksensa organisaatiossamme”. Tilastolliset erot eivät ole merkittäviä, mutta näkyvät erityisesti keskushallinnon ja operatiivisen henkilöstön vastausten välillä muissa kohdissa, paitsi nykyiseen palkkausjärjestelmään liittyvän väittämän kohdalla, jossa vastausten ero on operatiivisen henkilöstön ja johdon välillä johdon suhtautuessa järjestelmään hieman myönteisemmin kuin operatiivinen henkilöstö.

Taulukko 6 Kruskal-Wallis testi henkilöstöryhmien ja suoritusosan arviointiin liittyvien väittämien välillä

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä liittyen henkilökohtaisen suorituksen arviointiin?			Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa, muttei eri mieltäkään	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	ka	Kruskal-Wallis p-arvo
			5	4	3	2	1			
Koen nykyisen henkilökohtaisen suoritusosan arvioinnin oikeudenmukaisena.	Operatiivinen	%	5,0	20,9	10,8	30,9	32,4	139	2,35	0,028
	Hätäkeskukset	%	6,3	25,0	15,6	34,4	18,8	32	2,66	
	Keskushallinto	%	0,0	50,0	10,0	35,0	5,0	20	3,05	
	Johto	%	0,0	60,0	0,0	40,0	0,0	5	3,20	
	Yhteensä	n	9	50	22	63	52	196	2,50	
Koen nykyisen palkkausjärjestelmämme todella huomioivan ja palkitsevan ne, jotka osaavat työnsä ja antavat vahvan työpanoksensa organisaatiossamme.	Operatiivinen	%	2,9	7,1	10,7	37,9	41,4	140	1,92	0,029
	Hätäkeskukset	%	0,0	12,5	6,3	46,9	34,4	32	1,97	
	Keskushallinto	%	0,0	0,2	20,0	35,0	25,0	20	2,35	
	Johto	%	0,0	0,6	0,0	40,0	0,0	5	3,20	
	Yhteensä	n	4	21	21	77	74	197	2,01	
Nykyinen henkilökohtainen suoritusosan arviointi rohkaisee minua tavoittelemaan tavoitteitani.	Operatiivinen	%	3,6	22,1	16,4	30,0	27,9	140	2,44	0,093
	Hätäkeskukset	%	0,0	21,9	40,6	25,0	12,5	32	2,72	
	Keskushallinto	%	0,0	25,0	25,0	50,0	0,0	20	2,75	
	Johto	%	0,0	60,0	20,0	20,0	0,0	5	3,40	
	Yhteensä	n	5	46	42	61	43	197	2,54	
Kannustavaan palkkausjärjestelmään ei tulisi vaikuttaa resurssien niukkuus ja sisäinen rahanjako.	Operatiivinen	%	82,1	15,0	1,4	0,0	1,4	140	4,76	0,002
	Hätäkeskukset	%	61,3	32,3	3,2	0,0	3,2	31	4,48	
	Keskushallinto	%	55,0	40,0	5,0	0,0	0,0	20	4,50	
	Johto	%	40,0	40,0	20,0	0,0	0,0	5	4,20	
	Yhteensä	n	147	41	5	0	1,5	196	4,68	
		%	75,0	20,9	2,6	0,0	1,5			

Tarkasteltaessa henkilökohtaisen suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuuteen liittyvän väittämän vastausten henkilöstöryhmittäisiä keskiarvoja Spearmanin riippuvuustestin avulla, voidaan niissä nähdä heikkoa järjestysten riippuvuutta muuttujien välillä niin, että johto koki järjestelmän hieman oikeudenmukaisemmaksi kuin operatiivinen henkilöstö. Tärkeää on kuitenkin huomioida mielipiteiden keskiarvoissa keskimääräinen arvo ”ei samaa, muttei eri mieltäkään”, mikä vaikuttaa keskiarvoon jonkin verran. Keskiarvoa voi tarkastella taulukossa neljä näkyviä ryhmittäisiä prosenttijakaumia vasten. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että nykyinen palkkausjärjestelmä ei huomioi eikä palkitse niitä, jotka osaavat työnsä ja antavat vahvan työpanoksensa organisaatiossamme. Tavoitteiden tavoitteleminen nykyinen henkilökohtainen suoritusosan arviointi roh-

kaisee jossain määrin noin neljäsosaa vastaajista, kun taas suurin osa oli päinvastaista mieltä.

Resursseihin liittyvän väittämän ”kannustavaan palkkausjärjestelmään ei tulisi vaikuttaa resurssien niukkuus ja sisäinen rahanjako” kanssa täysin tai osin samaa mieltä olivat lähes kaikki vastaajat. Edellisten väittämien valossa on helppo ymmärtää, miksi lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että suoritusosan pisteytystä tulisi korjata niin, että palkkausjärjestelmän avulla voisi todella huomioida ja palkita osaamista ja kehittymistä. He olivat myös sitä mieltä, että suorituksen arvioinnin tulisi ohjata ja valmentaa suoriutumaan paremmin työssä.

”Oikeudenmukainen osaamisen arvioinnin toteutuminen on yksi keskeisimmistä kannustimista kehittyä työssä.”

Monissa avoimissa vastauksissa nousi esille rahan riittävyyden ongelma, jonka seurauksena pisteitä joudutaan muokkaamaan teennäisesti, jotta voidaan ylläpitää tietty pisteytyksen taso. Kuten alla esitetyistä sitaateista nousee esille, näkyvät järjestelmän kyvyttömyys palkita hyvistä suorituksista ihmisten asennoitumisessa kehityskeskusteluita kohtaa, minkä seurauksena motivaatio ja halu kehittyä kärsivät. Nykyistä järjestelmää pidettiin jopa sopimattomana hätäkeskuskontekstiin:

”Henkilökohtaisesti en pidä tulospalkkausta hyvänä tällä alalla. Ihmisten suoritusten mittaaminen on hankalaa, eritasoista ja siten epäoikeudenmukaista. Eikä budjetti kumminkaan salli vapaata arviointia, kun yhdellä nousee, pitää toisella laskea jne. Olen ollut reilu 10v esimiesasemassa (--) ja nyt en ole esimiesasemassa, tästä huolimatta olen aina pitänyt tulospalkkausta epäonnistuneena tällä alalla. Kehityskeskustelut on ok, tulospalkkaus ei!”

”Vuodesta toiseen arvioinnissa ei pääse eteenpäin, vaikka viime vuosien aikana joutunut sisäistämään paljon uusia asioita, mm uudet alueet ja niiden teset. Turhauttaa, kun kehitystä ei huomioida, vaan lähtökohtaisesti sanotaan, että pisteitä ei voi nostaa, koska ei anneta lupaa ja on kovat säästöpaineeet. Tulee tunne, että en voi enää kehittyä, mikä ei motivoi yrittämään. Mitäs tässä on edes järkeä käydä koko kehareita, kun tiedät että seuraavat 35 v olet samassa pistemäärässä, riippumatta siitä kuinka hyvin työsi teet.”

Myös Kondrasuk (2012, 121) nostaa saman asian esiin ja toteaa ongelmia syntyvän, jos organisaation tarjoamien resurssien puuttuminen estää prosessin tarkoituksenmukaisen käyttöönoton. Julkisen sektorin organisaatioissa kyse on eräänlaisesta ”niukkuuden jakamisesta”, jossa tiukan budjetoinnin vuoksi hyvän suorituksen palkitseminen on aina

joltain toiselta organisaation jäseneltä pois. Tämä koettiin turhauttavana sekä työntekijän että esimiehen näkökulmasta tarkasteltuna.

Palkkaus ei ole ainoa tärkeä motivoiva tekijä organisaatiossa, vaikkakin suorituksen arviointiin liitettynä sillä voidaan saada vakavaa vahinkoa aikaan, jollei oikeudenmukaisuus siinä toteudu. Suorituksen arviointiin liittyvässä oikeudenmukaisuuden pohdinnassa tulee huomioida se, että jos suorituksen arviointiin liitetyt mittarit ovat sellaisia, joihin työntekijät eivät oikeanlaisiksi määritellyllä toiminnalla pysty vaikuttamaan, herättää se vahvan epäreiluuden kokemuksen henkilöstössä (Rynes ym. 2002, 584), mikä taas saattaa heijastua negatiivisena yksilön kokemukseen organisaation tuesta omalle työlleen (Gavino, Wayne & Erdogan 2012, 679).

Organisaation tuen teorian (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa 1986) mukaan työntekijän näkemys siitä, miten he kokevat organisaationsa arvostavan heidän työtään ja hyvinvointiaan heijastuu heidän suoritukseensa. Jos he kokevat oman työnsä mielekkääksi sekä organisaatiolle tärkeäksi ja merkitykselliseksi, tuntevat he velvollisuutenaan toimia organisaatiotaan hyödyttävällä tavalla (Gavino ym. 2012, 666). Työntekijän täytyy myös tuntea, että häneen panostetaan, luotetaan ja häntä arvostetaan (Collander, Ruoppila & Härkönen 2009, 62). Tarkasteltaessa näitä piirteitä kyselyn tulosten perusteella, voidaan todeta vastaajista noin puolen olleen sitä mieltä, ettei hänen työtään kohdeorganisaatiossa arvosteta ja rohkaista, viidenneksen oltua neutraalilla kannalla väitteen kanssa (Liite 7, Taulukko 17). Tarkastellessa näitä piirteitä työyhteisötasolla, olivat arviot hieman positiivisempia, vaikkakin lievä enemmistö oli sitä mieltä, ettei kommunikointi työyhteisössä ole johdonmukaista ja tasapuolista (Liite 7, Taulukko 15). Arvostus, luottamus, johdonmukaisuus ja tasapuolisuus ovat organisaation ja työntekijöiden välisen psykologisen sopimuksen osia, joiden merkitys on vain kasvanut. Psykologisten sopimusten merkitys on korostunut erityisesti muutostilanteissa ja ihmisten johtamisessa. (Syväjärvi, Perttula, Stenvall, Majoinen & Vakkala 2007, 12.)

Hätäkeskuslaitoksen henkilöstö on käynyt läpi ison rakennemuutoksen, jonka seurauksena keskusten määrää on vähennetty, ihmisiä on vaihtunut ja työpaikat ovat muuttaneet. Näissä muutostilanteissa korostuvat nimenomaan kokemuksiin ja tunteisiin linkittyvät odotukset, jotka näyttäisivät kiinnittyvän luottamukseen, tuen tarpeeseen, arvostukseen ja turvallisuuden kokemiseen. Henkilöstöllä on ihmisten johtamiseen ja muutokseen liittyviä, usein kompleksisia odotuksia, jotka asettavat haasteita psykologiselle johtamiselle (Syväjärvi ym. 2007, 12). Se, kuinka paljon ihmisten arvostuksen tunteeseen ovat vaikuttaneet muutos ja siihen liittyvät ilmiöt tai suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuuden kokemus, jää tämän tutkimuksen ulkopuolella arvioitavaksi. Selkeästi suurin osa vastaajista odottaa kuitenkin organisaatiolta enemmän kuin maksua tehdystä työstä. Tämä pitää sisällään vapaaehtoisuuden voimaa ja kertoo siitä, että psykologinen sopimus on edelleen jossain määrin vahingoittumaton.

”--tottakai jos joku vapaaehtoisesti hakeutuu ko tehtäviin häkessä ja on aktiivinen ja omatoiminen sekä nopea oppimaan, niin tällöin toimintaa tulee tukea kaikin mahdollisin keinoin.”

Tällöin yksilö on halukas antamaan työpanoksensa, jos saa vastavuoroisesti mahdollisuuden vaikuttaa tai käyttää lahjojaan johonkin hyödylliseen, kuten organisaation toiminnan tai oman työn kehittämiseen.

Suorituksen mittareiden suunnittelussa tulee arvioida kuinka paljon painoa voi tai tulee asettaa tuloskeskeiseen suorituskyvyn mittaamiseen suhteessa osaamiseen ja käyttäytymiseen (esimiehen arvio laadusta ja saavutuksista) perustuvaan mittaamiseen. Oikeudenmukaisuuden toteutumisen vuoksi, on pisteytystä tarpeen kehittää mahdollisuuksien mukaan. Tämä ei ole yksinkertaista, koska muutosprosessiin liittyvät neuvottelut henkilöstöä edustavien luottamusmiesten kanssa. Keskusteluissa on huomioitava myös se, että pisteytyksen kehittämällä saattaa olla seurauksia nykyisiin palkkoihin. Palkk-rahojen budjetointi tietyn keskiarvotason mukaan luo rajat arvioinnille, minkä poistaminen ei todennäköisesti julkisen sektorin tila huomioiden ole lähitulevaisuudessa mahdollista, vaikka näin eräs vastaaja toivoikin:

”Poistaisin virastokohtaisen keskiarvo-pakon. Tekisin järjestelmän, jossa olisi yksittäisillä henkilöillä mahdollisuus päästä ”täysiin pisteisiin”. Tällä hetkellä ei ole mitään mahdollisuutta pisteissä nousta edes lähelle maksimisuoritusta.”

4.1.4 Toimintakulttuurin merkitys suorituksessa ja sen kehittämisessä

Organisaation kulttuurilla ja suorituskyvylä on tutkimusten mukaan suora keskinäinen yhteys (Naor, Goldstein, Linderman & Schroeder 2008, 693; Brudan 2010, 119; Schneider, Ehrhart & Macey 2013, 361–388). Noin 60 prosenttia vastaajista oli osin tai eri mieltä väittämän ”koen, että organisaatiossani on helppo viedä eteenpäin ideoita ja ajatuksia työni ja organisaation kehittämisestä” kanssa (Taulukko 7). Tutkimusten mukaan yksilön ja organisaation suorituskyvyn kehittämisen kannalta suotuisin on kulttuuri, jossa yhdistyvät korkea ryhmäkulttuuri, rationaalinen ja kehittymisen kulttuuri yhdessä matalan hierarkian kanssa (Naor ym. 2008, 673–674). Tällainen kulttuuri edistää suorituskyvyn lisäksi tiedon jakamista organisaatiossa, mikä näkyy taas laadun kehittymisenä asiakkaalle (Gavino ym. 2012, 679; Fischer 2012). Kehittämiseen ja kehittämiseen panostamista kannattivat myös kyselyyn vastanneet:

”Kehittämiseen ja kehittymiseen kannattaa panostaa ja satsata voimavaroja ja aikaa, sillä paremmilla valmiuksilla saadaan parempaa laadullista jälkeä.”

Organisaation toimintakulttuuri kertoo sen, mikä on organisaatiolle tärkeää. Tämä taas saattaa vaikuttaa siihen, miten henkilöstö tuntee ja käyttäytyy organisaatiossa. On todettu myös, että mitä kiistanalaisempia viraston tulokset ovat tai mitä vaikeampi työntekijöiden on arvioida suoritustaan, johtuen esimerkiksi epäselvistä menettelyistä, sitä enemmän henkilöstö "luottaa kulttuurin luomiin uskomuksiin siitä, onko uutinen huono, hyvä tai merkityksetön" (Taylor 2014, 9–10). Organisaatiokulttuurin merkitystä suoriin tuloksiin on viime vuosina tutkittu paljon ja suora linkki näiden välillä on löydetty (Taylor 2014, 9–10). Ymmärrys organisaatiokulttuurin vaikutuksesta toiminnan kehittämiseen on myös olennaista, koska työntekijöiden aikaa myöten perusoletuksiksi muodostuneet uskomukset ja arvot vaikuttavat organisaation jäsenten toimintaan ja saattavat "lukita" ihmiset rajoitettuihin, mielikuvituksettomiin ajatusmalleihin ja ohjata heidän suhtautumistaan muun muassa kehittämiseen ja siihen osallistumiseen (vrt. Taylor 2014, 11; Schneider ym. 2013, 374). Organisaatiokulttuuriset syyt ovat usein myös siihen, että kehittämishankkeissa sovitut muutokset eivät etenekään sovitulla tavalla organisaatiossa (vrt. Kesti 2014, 66) tai kuten muutamasta avoimesta kommentista välittyi, eivät kehittämisehdotukset mene organisaatiossa eteenpäin ollenkaan:

"Henkilöstöltä tulee ajoittain erilaisia kehitysehdotuksia, mutta niiden eteneminen tahtoo tyssätä jonnekin... eikä muisteta tai haluta kertoa miksi jokin asia ei etene, vaikka syy olisi aivan perusteltu."

"Nykyisin pyritään istuttamaan kaikki samaan muottiin, jos tuo julki kehittämisehdotuksia, ne lakaistaan vain maton alle, kukaan ei ole aidosti kiinnostunut niistä. Olen kokenut turhautumista havaittuani, että ne eivät johda käytännössä mihinkään."

Usein kehittämisehdotusten etenemisen esteenä on organisaatioissa muodostunut byrokraattinen ja hierarkkinen toiminta, jotka turhauttavat ja aiheuttavat voimattomuutta (Kesti 2013, 54–55; Schneider ym. 2013, 374). Kysyttäessä tästä, oli lähes 60 prosenttia osin tai täysin samaa mieltä siitä, että organisaation byrokratia lamaannuttaa työtä koskevien ideoiden eteenpäin viemisen. Kesti (2014, 66) kuvaa byrokratian vaikutusta kehittämistyöhön lamauttavana, jos pienetkin parannukset muodostuvat byrokratian vuoksi liian raskaiksi. Lamaantuminen näkyy myös silloin, kun toimintaa tehostavat ja osaamista lisäävät hankinnat vaativat kohtuutonta paperisotaa, jolloin kukaan ei viitsi niihin ryhtyä. Myös johto, jos se ei näe uudistuksissa selkeää yhteyttä liiketaloudellisiin tuloksiin, saattaa vähätellä muutosten tarpeellisuutta. (Kesti 2014, 66.)

Taulukko 7 Kruskal-Wallis testi henkilöstöryhmien ja kehittämiseen liittyvien väittämien välillä

Väittämät liittyen henkilöstön osallistumiseen organisaation kehittämiseen			Täysin samaa	Osin samaa	Ei samaa, muttei eri mieltäkään	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	ka	Kruskal-Wallis
			mieltä	mieltä	eri mieltäkään	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä			
			5	4	3	2	1			
Osallistun mielelläni oman työni kehittämiseen, vaikka se viekin aikaani.	Operatiivinen	%	33,8	51,1	8,6	6,5	0,0	139	4,12	
	Hätäkeskukset	%	56,3	31,3	9,4	3,1	0,0	32	4,41	
	Keskushallinto	%	55,0	40,0	5,0	0,0	0,0	20	4,50	
	Johto	%	80,0	20,0	0,0	0,0	0,0	5	4,80	
	Yhteensä	n						196	4,22	0,017
Organisaationi on kiinnostunut tiedoistani ja kokemuksestani työni kehittämisessä.	Operatiivinen	%	3,7	16,9	23,5	37,5	18,4	136	2,50	
	Hätäkeskukset	%	9,4	28,1	21,9	28,1	12,5	32	2,94	
	Keskushallinto	%	10,0	40,0	30,0	10,0	10,0	20	3,30	
	Johto	%	20,0	60,0	0,0	20,0	5,0	5	3,80	
	Yhteensä	n						193	2,67	0,002
Osallistuminen päätöksiin, jotka vaikuttavat omaan työhöni, motivoi minua.	Operatiivinen	%	29,70	49,30	14,50	5,10	1,40	138	4,01	
	Hätäkeskukset	%	34,40	59,40	6,30	0,00	0,00	32	4,28	
	Keskushallinto	%	60,00	40,00	0,00	0,00	0,00	20	4,60	
	Johto	%	60,00	40,00	0,00	0,00	0,00	5	4,60	
	Yhteensä	n						195	4,12	0,006
Koen, että organisaatiossani on helppo viedä eteenpäin ideoita ja ajatuksia työni ja organisaation kehittämisestä.	Operatiivinen	%	2,2	6,5	24,5	40,3	26,6	139	2,17	
	Hätäkeskukset	%	0,0	18,8	21,9	46,9	12,5	32	2,47	
	Keskushallinto	%	5,0	20,0	40,0	20,0	15,0	20	2,80	
	Johto	%	20,0	40,0	0,0	40,0	0,0	5	3,40	
	Yhteensä	n						196	2,31	0,009
Minua ei kiinnosta osallistua oman työni tai organisaationi kehittämiseen.	Operatiivinen	%	3,6	4,3	23,9	34,8	33,3	138	2,10	
	Hätäkeskukset	%	0,0	3,2	9,7	38,7	48,4	31	1,68	
	Keskushallinto	%	0,0	0,0	5,0	35,0	60,0	20	1,45	
	Johto	%	0,0	0,0	0,0	20,0	80,0	5	1,20	
	Yhteensä	n						194	1,95	0,003

Tutkimuksessa lähes puolet vastaajista (49 %) koki, ettei organisaatio ole kiinnostunut heidän tiedoistaan ja kokemuksestaan työn kehittämisessä, vaikka vastaajista kolmanneksen mielestä kohdeorganisaatiossa tulisi enemmän hyödyntää asiakasrajapinnassa työskentelevien kokemuksia ja näkemyksiä toiminnan kehittämisessä (Liite 7, Taulukko 21). Monesti kulttuurin syvärakenteiden muuttaminen vaatii enemmän energiaa, kuin siihen työn ja kiireen keskellä mahdollisuus panostaa. Joskus taas kehittämistä vaativiin asioihin ei tartuta, vaikka osaamista olisi. Syynä saattaa olla se, että valmiudet tai sovitut tavat oman toiminnan kehittämiseen puuttuvat. Myös kiire on monesti syy siihen, että asiat jäävät vaille huomiota. (Kesti 2013, 54–55.) Kehittämisen esteenä saattaa olla myös henkilöstön vastustus, joka saattaa kohdistua positiiviseenkin kehitykseen, jos

se vaatii oman käyttäytymisen muutosta (Kesti 2014, 66–67). Kohdeorganisaatiossa valmiudet ja sovittu tapa kehittämiseen osallistumisesta ovat olemassa, mutta tunne aidosta osallistumisesta kuitenkin puuttuu. Syitä tähän voidaan vain olettaa, mutta tutkimuksessa esiintyneistä kommentteista voidaan päätellä jossain määrin toimimattomaksi koetun prosessin aiheuttaneen yksilöille turhautumisen tunteen:

”Työn mielekkyyttä syö kertakaikkinen kykenemättömyys vaikuttaa mihinkään omaa työtänsä tai työvuorojärjestelmää koskevaan asiaan. Normipuurtaajien mielipiteitä tai tuntoja ei kysellä/kuunnella. Hallinnon väki kovin vaikeasti lähestyttävää.”

Kommentista heijastuu turhautuminen omien vaikutusmahdollisuuksien vähyyteen, kuten myös tunne siitä, että keskusteluyhteyttä ei ole. Hätäkeskuksissa hallinnon rooli tiedon välittäjänä on keskeinen, minkä vuoksi keskusteluyhteyden pitäisi olla toimiva. Tässä korostuu osastojen välisen arvioinnin tarve, jossa lähestyttävyyys ja tavoitettavuus korostuvat (vrt. Syvänen 2014, 209). Kaikkien kuulluksi tulemisen mahdollistaminen ja varmistaminen (vrt. Syvänen 2014, 209) ja niiden arviointi tulisi olla osa suorituksen arvioinnin prosessia.

Kruskall-Wallis testin mukaan taulukossa seitsemän näkyvien väittämien henkilöryhmittäisten vastausten välillä oli tilastollisia eroja. Johto ja keskushallinto kokivat organisaation olevan enemmän kiinnostunut heidän tiedoistaan ja kokemuksestaan työn kehittämisessä kuin hätäkeskusten ja operatiivinen henkilöstö (p-arvo 0,002). Keskiarvoja tarkastellessa voidaan huomata heikkoa järjestyksen riippuvuutta keskiarvojen perusteella (punainen nuoli). Mielipiteiden keskiarvoja tarkastellessa täytyy kuitenkin muistaa huomioida, että keskimäinen arvo on neutraali eli ei samaa, muttei eri mieltäkään, mikä saattaa vääristää keskiarvoa jonkin verran. Tämän vuoksi taulukossa näkyvät vastausten prosenttijakauma ryhmittäin, jolloin keskiarvoa voi peilata niihin.

Kehittämiseen liittyvää prosessia on tarpeen kehittää ja huomioida sen tärkeys toiminnassa, koska se on tärkeä linkki henkilöstön ja johdon välillä. Tärkeää on tunnistaa organisaation organisaatiokulttuuriset ominaispiirteet (Seppänen-Järvelä 2009, 33), jotka edistävät tai estävät kehittämisideoiden etenemisen. Kyselyyn vastanneista lähes kolmannes ilmoitti, että heillä on ideoita ja ajatuksia oman työn kehittämisestä. Tätä kannattaisi organisaatiossa hyödyntää, koska lähes 85 prosenttia vastaajista ilmoitti omaa työtä koskeviin päätöksiin osallistumisen motivoivan heitä. Groenin ym. (2012, 138) mukaan organisaation mahdollistaessa henkilöstön osallistumisen oman työn mitareiden kehittämiseen, saattaa se johtaa heidät tekemään hyödyllisiä aloitteita operatiivisen suorituskyvyn parantamiseksi. Tiettyyn toimenkuvaan liitetyt mittarit parantavat myös organisaation mahdollisuuksia mitata ydintoiminnan strategisia tavoitteita (Caruth & Humphreys 2008, 26). Osallistaminen taas kertoo henkilöstölle organisaation arvos-

tuksesta, millä on positiivisia vaikutuksia henkilöstön asenteisiin omaa organisaatiota kohtaan (Gavino ym. 2012, 682).

4.2 Suorituksen arviointi on palvelukohtaamisen arviointia

Paremmen palvelun ja tuottavuuden salaisuus on Harisalón (2013, 12) mukaan palvelujen herkistyminen asiakkaan tarpeille. Mielenkiintoista on, miten organisaatiossa suhtaudutaan palvelujen käyttäjiin ja miten siellä hahmotetaan sidosryhmäkumppanit osaksi strategiaprosessia. Tämän tutkimuksen osalta oleellista on, että toimijat organisaation sisäisillä ja ulkoisilla rajapinnoilla ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja keskeinen vaihdannan väline tässä vuorovaikutussuhteessa on osaaminen (vrt. Virtanen & Stenvall 2014, 208–212).

Kyselyssä henkilöstö koki nykyisen toiminnan kehittämisen näkökulman painottuvan tehokkuuteen. Kysyttäessä näkemystä siitä, mikä toiminnan arvioinnin ja kehittämisen näkökulma pitäisi olla, sai asiakkaan näkökulma eniten mainintoja. Henkilöstön osaamisen ja kehittämisen sekä yhteistyöviranomaisten näkökulmat saivat seuraavaksi eniten mainintoja. Näitä ajatuksia heijastavat myös seuraavat avoimet kommentit:

”Häke on muutenkin menossa väärään suuntaan kehityksensä kanssa kun asioita liikaa liukuhihnaistetaan sekä kaikki tähtää aina tilastojen parantamiseen. Yksilösuorituksen merkitystä yksittäisessä tilanteessa ei enää arvosteta kuten ennen vaan tärkeämpää on mitä tilastot sanovat ja miten ”nopeasti” keikka saadaan pois tieltä. Se ei voi johtaa pitkällä tähtäimellä muuhun kuin oikean ammattitaidon katoamiseen ja konemaiseen toimintaan mikä taas kostautuu aina niin kentällä toimiville operatiivisille viranomaisille niin turvallisuuden kuin heidän suorituksensa osalta. Sekä tietenkin viimekädessä siitä kärsii myös itse ”asiakas”, eli meille soittava ihminen, eli se jota varten me täällä ollaan...”

”Tulosohjauksen määrälliset mittarit (kpl. hälytysnopeus jne) ovat hyviä tulosmittareita jossain Fordin tehtaan liukuhihnalla, mutta tähän työhön ne eivät ole kaikilta osiltaan soveltuvia. Soittajat ja tilanteet, joista ilmoitetaan, eivät ole standardoituja, niin niistä on huono kovin suurella painoarvolla vaatia ”standardisuoritteita”.”

Ellingerin ym. (2013, 1124) mukaan erinomainen asiakaspalvelu vaatii tyytyväisen ja motivoituneen työntekijän, jota organisaation toiminta tukee. Usein asiakaspalveluorganisaation toiminnan painotus on ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyden varmistamisessa, kun taas viimeaikaiset tutkimukset, kuten myös tämän tutkimuksen tulokset, ovat pai-

nottaneet organisaation tukea ja sitoutumista oman palveluhenkilöstön hyvinvointiin ja palveluilmapiirin luomiseen (vrt. Ellinger ym. 2013, 1130–1131; Schneider & Bowen 1993, Cookin ym. 2002, 168 mukaan). Kohdeorganisaatiossa tehokkuuden vaatimusten takana ovat valtionhallinnon tiukat linjaukset ja niitä varten rakennetut mittarit, joiden ensisijaisena tavoitteena näyttäisi olevan ilmaista toiminnan tuottavuutta ulkopuolisille toimijoille ja näin rakentaa mielikuvaa tehokkaasta toiminnasta. Kyselyyn vastanneet kokivat ”jäävänsä tehokkuuden jalkoihin” ja toiminnan taantuneen ”Taylorismin aikakaudelle, jossa asiantuntijuudella ei enää ole sijaa”. Henkilöstöllä oli jossain määrin ristiriitaiset ajatukset organisaation kanssa siitä, mitä toiminnassa tulisi ensisijaisesti tavoitella.

Suorituksen arvioinnissa asiakkaan kokemusta palvelun tärkeänä mittarina piti kaksi kolmasosaa vastaajista (Taulukko 8). Häätäkeskuspalveluiden luonteesta johtuen palvelun arvoa on haastavaa mitata ja arvioida, koska asiakas kokee arvon kokonaisvaltaisesti (vrt. Grönroos & Voima 2013, 146) ja häätäkeskuspalveluissa kokemus on useimmiten ainutkertainen. Palvelun tavoitteena ei ole saada asiakasta haluamaan lisää palveluita ja soittamaan uudestaan, vaan onnistuneen suorituksen tuloksena asiakas saa avun nopeasti puhelun aikana. Myös puhelun laadulla on merkitystä, mitä myös alla olevassa kommentissa painotetaan:

”Häätäkeskustyötä ei voi rinnastaa perusasiakastyöhön, mutta olisi tärkeää, että ihmisen kohtaamisesta ja puhuttamisesta keskusteltaisiin ja koulutettaisiin. Voit pilata ”hyvän puhelun” ja vuorovaikutustilanteen nopeasti esim. käyttämällä väärää äänensävyä. Nopeus on valttia, asiakkaan tyytyväisenä pitäminen samanaikaisesti on tärkeää ja suotavaa, mutta lepertelyyn ei voida lähteä.”

Näin ollen on tärkeää selvittää, miten palvelun toimittajat suorassa vuorovaikutustilanteessa suoriutuvat – mitkä tekijät tukevat asiakkaan palvelun arvon kokemusta ja mitkä tekijät taas tuhoavat sitä (Grönroos & Voima 2013, 146–147). Palveluiden laadun koki tärkeäksi 90 prosenttia vastaajista (Taulukko 8), mikä kertoo siitä, että henkilöstö haluaa kehittää ammattitaitoaan ja tuottaa arvoa asiakkailleen.

Taulukko 8 Palvelukohtamiseen liittyvät suorituksen arvioinnin tekijät

Väittämät liittyen palvelukohtamiseen asiakkaan kanssa		Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa, muttei eri mieltäkään	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	ka	sd	Kruskall-Wallis	
		5	4	3	2	1					n
Asiakkaan kokemus palvelusta on suorituksen arvioinnin tärkeä mittari.	n	28	90	38	23	5	184	3,61	0,98	0,118	
	%	15,2	48,9	20,7	12,5	2,7					
Hätäkeskuspalveluiden laatu on minulle tärkeää.	Operatiivinen	%	41,8	46,8	9,9	0,7	0,7	186	4,39	0,71	0,000
	Hätäkeskukset	%	65,4	30,8	3,8	0,0	0,0				
	Keskushallinto	%	86,7	13,3	0,0	0,0	0,0				
	Johto	%	100	0,0	0,0	0,0	0,0				
	Yhteensä	n									
Päivystystyössä tulisi arvioida erikseen ainakin riskinarviotaidot ja vuorovaikutustaidot.	n	74	68	19	13	5	179	4,08	1,03	0,340	
	%	41,3	38,0	10,6	7,3	2,8					
Ammattitaitoa vaaditaan työssäni erityisesti silloin, kun kohtaan hankalan asiakkaan.	n	101	64	9	8	0	182	4,42	0,78	0,557	
	%	55,5	35,2	5,0	4,4	0,0					
Oman asenteeni tarkastelu asiakaspalvelutyössä on tärkeä näkökulma suorituksen arvioinnissa.	n	87	81	12	0	2	182	4,38	0,71	0,179	
	%	47,8	44,5	6,6	0,0	1,1					

Oman asenteen tarkastelu asiakaspalvelutyössä koettiin erittäin tärkeäksi lähes kaikkien vastanneiden mielestä. Viidennes vastaajista oli jopa sitä mieltä, että heitä kiinnostaa enemmän työn tuottama arvo kuin siitä saatavan palkan suuruus. Asiakkaan kokemusta palvelusta piti suorituksen arvioinnin tärkeänä mittarina 15 prosenttia vastaajista, lähes 50 prosentin ollessa osin samaa mieltä. Enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että Hätäkeskuslaitoksessa tulisi enemmän hyödyntää asiakasrajapinnassa työskentelevien kokemuksia ja näkemyksiä toiminnan kehittämisessä (Liite 7, Taulukko 20).

Tarkasteltaessa väittämien vastauksia vielä henkilöstöryhmittäin, on Kruskall-Wallis testin mukaan väittämään ”hätäkeskuspalveluiden laatu on minulle tärkeää” liittyvien vastausten jakaumissa henkilöstöryhmittäin eroa operatiivisen ja keskushallinnon henkilöstön vastausten välillä (p-arvo 0,000). Tarkemmin vastauksia tarkastellessa voidaan nähdä johdon ja keskushallinnossa lähes kaikkien vastanneiden olleen väittämän kanssa täysin samaa mieltä, kun taas hätäkeskusten ja operatiivisen henkilöstön vastauksissa näkyi hieman enemmän hajontaa, suurimman osan ollessa kuitenkin väittämän kanssa täysin tai osin samaa mieltä. Operatiivisen henkilöstön yksittäiset eri mieltä -vastaukset saattavat kertoa enemmänkin turhautumisesta kuin todellisesta mielihäilyksestä. Kyselyn tuloksia tukivat myös asiakkaiden ja yhteistyöviranomaisten odotukset.

siin liittyneiden avointen kysymysten vastaukset, joissa painotus oli asiantuntijuudessa, ammattitaidossa, luotettavuudessa ja turvallisuuden tunteen luomisessa asiakkaalle:

”Annetaan asiantuntevaa ja luotettavaa palvelua. Asiakkaan kokemus siitä, että hänen asiansa on tärkeä, hoidetaan se sitten hätäkeskuksen välittämänä tai ei. Neuvonnan ja opastuksen osuus myös tärkeä. Ei vain hoideta ”meille kuuluvia”.”

”Oikea apu, oikealla kiireellisyydellä riittävän nopeasti sekä asiakkaan kohteleminen niin, että hän kokee tulleensa autetuksi, vaikka ei olisikaan saanut sitä, mitä on tahtonut. Asiakas odottaa tulevansa kohdelluksi asiallisesti olkoon asia, mikä hyvänsä.”

Mielenkiintoista oli vastausten jakautuminen asiakaspalvelua arvioitaessa. Osa vastaajista oli ehdottomasti sitä mieltä, että *”tasalaatuinen palvelu ja hyvä asiakaspalvelu”* ovat tärkeitä. Osa vastaajista oli taas sitä mieltä, että *”tärkeintä on, että tunnistetaan minkälaista apua tarvitaan ja sitä lähetetään. Toissijaista on minkälaista palvelua asiakas saa (poikkeuksena erityisryhmät esim. lapset)”*. Jälkimmäinen asenne johtunee työn luonteesta, johon kuuluvat erilaiset soittajat, erilaisissa tilanteissa ja oloiloissa. Näiden erilaisten tekijöiden sekoitus saattaa tuoda puhelinlinjoille ajoittain erittäin hankaliakin asiakkaita, joiden kohtaamisessa yli 90 prosenttia vastaajista koki kyselyn perusteella tarvittavan erityisesti ammattitaitoa. Kysymys kuuluukin, minkälaista on se ammattitaito, jota näissä tilanteissa tarvitaan? Näkemyksiä oli erilaisia, kuten seuraavat kommentit kertovat:

”En koe itseäni asiakaspalvelijaksi. Olen hätäkeskuspäivystäjä jonka tehtävä on mahdollisimman nopeasti selvittää mitä on tapahtunut ja missä. Jos toimin kuten asiakaspalvelijan odotetaan, soittaja ehtii puhua ummet ja lammet ennen kuin kertoo edes missä kaupungissa on. Eli päivystäjä ottaa asiallisesti ja napakasti puhelun haltuun, keskeyttää tarvittaessa, ei anna soittajan puhua ylimääräisiä omia tulkintojaan vaan on tarvittaessa jopa tyly. Äänensävyllä ja puhetyylillä on tässä kohtaa todella suuri merkitys. Ei olla alentuvia tai vähätteleviä, mutta kun 112 soittaja ei ole aina oikeassa, niin napakalla otteella teen oman työni, eli riskinarvion. Olen vastuussa ensisijaisesti sille pienelle prosentille soittajia jotka oikeasti tarvitsevat välitöntä kiireellistä viranomaisapua.”

”Päivystystyössä sekä riskinarviotaidot että vuorovaikutustaidot ovat yhtä tärkeitä. Jos nämä molemmat tukevat toisiaan hyvin, työn laatu on myös hyvää. Ai-

na ilmoittaja ei saa sitä palvelua mitä toivoo hätäkeskuksesta, mutta paljon vaikuttaa myös se miten ilmoittajaan suhtaudutaan, oli asia mikä hyvänsä.”

Useampi kommentti viittasi siihen, että hätäkeskuspäivystäjät eivät koe työtään asiakaspalvelutyöksi tai perusasiakastyöksi, kuten eräs vastaaja asian ilmaisi. Moni vastaajista korosti kuitenkin puhelun käsittelemisen taitoja - vuorovaikutustaidoissa äänensä-vyn ja puhetyylin - merkitystä puhelun onnistumisen kannalta. Myös asenteen merkitys nousi esiin korostaen asiakasta kunnioittavaa lähestymistapaa.

Julkisten palveluiden kohdalla NPM näkee kansalaisen roolin valintoja tekevänä kuluttajana ja veroja maksavana rahoittajana (Lähdesmäki 2003, 60; Kallio 2014, 41). Hätäkeskuspalveluiden luonne on tämän suhteen ristiriitainen, koska asiakkaalla ei ole valinnan mahdollisuuksia lainkaan. Kun asiakas tarvitsee eri viranomaisten apua, on hänen soitettava hätäkeskukseen sitä saadakseen. Puhelu ohjautuu sen alueen keskuskesseen, jossa hän on ja hätäkeskustyön ammattilainen tarjoaa hänelle riskinarvion perusteella sen palvelun, jonka hän katsoo asiakkaan tarvitsevan. Vaikkakaan työtä ei ehkä perinteisessä mielessä voi verrata asiakaspalveluun, ovat palvelut kuitenkin asiantuntijapalveluita. Palvelun tuotanto ja kulutus tapahtuvat samanaikaisesti ja kohtaaminen perustuu vuorovaikutukseen asiakkaan ja palveluntuottajan välillä (vrt. Grönroos 2009, 47). Näin ollen myös asiantuntijapalveluissa korostuu asiakkaan kohtaaminen, jossa hätäkeskuspäivystäjän ammattitaidolla ja asenteella on suuri merkitys.

Omalla asenteella on tärkeä merkitys palvelukohtaamisessa. Puhutaan asiakkaan ja organisaation välisestä psykologisesta sopimuksesta (Cook ym. 2002, 163–164), jossa asiakkaalla on tietyt odotukset organisaation toiminnasta. Asiakasrajapinnassa työskentelevien nähdään vastaavan näihin asiakkaiden odotuksiin tyydyttäen samalla asiakkaan perustarpeita eli tunnetta turvallisuudesta, oikeudenmukaisuudesta ja kunnioituksesta. Tätä kuvaa asiakassuhteen laadun ja imagon suhde toisiinsa, jonka Fischer (2012, 161) suosittelee lisättävän perinteisiin asiakastytyväisyystutkimuksiin. Usein ristiriidat palveluiden käyttäjän ja palvelun tarjoajien välillä syntyvät näiden tarpeiden vahingoittamisesta, mikä loukkaa asiakasta (Cook ym. 2002, 163–164). Tämän olivat huomanneet myös seuraavat vastaajat, jotka olivat sitä mieltä, että näihin liittyviin asioihin pitäisi kiinnittää huomiota ja niihin tulisi saada koulutusta:

”Sujuva kommunikointi ja vuorovaikutustaidot ovat kaiken lähtökohta. Vastan niiden ollessa kunnossa voidaan päälle rakentaa muu ammatillinen osaaminen. Liian suuri osa konfliktitilanteista johtuu vääränlaisesta ”jämmäkydestä” jonka asiakas kokee tylyytenä varsinkin ollessaan hätäntynyt.”

Suorituksen arvioinnin kannalta olisi tarpeen keskustella tästä näkökulmasta ja pohtia samalla, miten hätäkeskuspäivystäjän oma asenne ja puhelinkäyttäytyminen vaikuttavat

asiakkaaseen. Mitä tarvitaan, että asiakas kokee palvelukohtaamisessa turvallisuuden ja oikeudenmukaisuuden tunteen, joka ilahduttaa asiakasta? Entä mikä on kunnioituksen määritelmä työssä, jossa joudutaan välillä tiukastikin ohjaamaan asiakasta oikeaan suuntaan, mutta omaksi parhaakseen? Hyvä lähtökohta palveluiden laadun arvioinnille on pohtia sitä oman kokemuksen kautta. Minkälaista apua haluaisit itse saada ollessasi hädässä ja soittaessasi hätäkeskukseen? Muutaman vastaajan itse asettamat laadun vaatimukset oli pohdittu juuri tästä näkökulmasta:

”Toivon aina niin että jos itse joutuisin todellisen hädän keskellä soittamaan, tuntisin että asiani on hyvissä käsissä ja tulen saamaan oikeassa ajassa oikeaa apua, tätä pidän itse työn lähtökohtana omassa toiminnassani. ja toivoisin että kaikki hätäkeskuspäivystäjät pystyisivät tarjoamaan vastaavaa.”

Kohdeorganisaation tulosohjauksen mittareiden painottaessa ajan kulumista ja laskemista toiminnassa, toteaa Cook (2002, 161) asiakkaiden kokemusten ajan kulusta olevan usein kontekstin ja aiheen mukaan vääristynyt. Olennaista asiakkaiden arvioiden mukaan on se, mitä palvelussa tapahtuu, ei niinkään sen kesto (Cook 2002, 161). Samoilla linjoilla näyttivät olevan myös vastaajat, joiden mukaan hätäpuhelussa tärkeää on se, että puheluun vastataan nopeasti eikä linjoilla ole jonoa, mutta näiden lisäksi korostettiin myös puhelun laatua:

”Tärkeimmät tavoitteet on rauhoittaa ihminen, luoda soittajaan yhteys, antaa selkokielliset ohjeet miten toimia ja pysyä itse rauhallisena. Ei siis pelkkä nopea vastaaminen tai hälyttäminen ole tärkeää.”

Yhteistyöviranomaisten odotuksia arvioitaessa nousi nopeus hälyttämisessä myös esiin usean vastaajan vastauksista. Tällöin painotettiin myös tehtävän kiireyttä, riittäviä tietoja ja tarkoituksenmukaisuutta. Oikea riskinarvio, oikea paikka, oikea yksikkö/vaste, oikeat tiedot ja oikea tehtävälaji/koodi olivat tärkeitä, mutta erityinen paino oli oikeassa riskinarviossa. Tärkeänä koettiin myös yhteistyöviranomaisten työn tukeminen kentällä. Asioita, joita tähän liittyen nousi esiin, olivat kattavan tilanteen kuvaaminen tehtäväläpulle, lisätietojen tarjoaminen tarvittaessa ja tehtävän seurannan tuki yksiköille. Ohessa esimerkinomaisesti muutama kommentti näistä:

”Työn pitää olla tarkkaa ja oikeassa hetkessä sekä hetkellä tapahtuvaa. Hätäkeskuksen tärkein työ on tukea operatiivisia viranomaisia kentällä. Ei suinkaan väkisin olla ”tasaveroinen” viranomainen ja varoa ”palvelemasta” muita viranomaisia. Häken ydintyötä on nimenomaan auttaa ja siten ”palvella” mahd. hyvin

muita viranomaisia jotta ne pystyvät hoitamaan oman työnsä mahd. tehokkaasti ja turvallisesti.”

Ristiriitaisia tunteita herättivät tilanteet, joissa yhteistyöviranomaiset ”*odottavat usein turhien keikkojen poispuhumista. Joka usein mahdotonta oman oikeusturvan takaamiseksi.*” tai kun ”*tosielämässä odottavat häkeltä paljon sellaistaakin, mikä ei kuulu enää hätäkeskuksen tehtäviin (erityisesti poliisi)*”. Ohjeidenmukaisuus oli nostettu esiin vain muutamassa kommentissa, mikä oli jokseenkin yllättävää ottaen huomioon kohdeorganisaation ohjeiden paljous ja ehdottomuus työn luonne huomioiden. Ohjeiden noudattamisen koettiin tuovan yhdenmukaisuutta ja luotettavuutta sekä oman organisaation että yhteistyöviranomaisten näkökulmasta tarkasteltuna:

”Selkeä, ohjeenmukainen tehtävänanto KAIKILLA päivystäjillä. Yhtenevät toimintatavat luo turvallisen ja luotettavan yhteistyökulttuurin eri toimijoiden välille. yhteistyöviranomainen myös tätä odottaa. Jos näin ei toimita, yhteistyöviranomainen ei pidä hätäkeskusta tasalaatuisena ja luotettavana toimijana.”

Operatiivisen työn kannalta yhteistyö eri viranomaisten kanssa täydentää suorituksen, jossa tavoitteena on toimittaa hädässä olevalle asiakkaalle apua. Näin ollen työn olennaisia osia ovat asiakaspalvelu- ja yhteistyöosaaminen. Puhutaan vuorovaikutustaidoista, mutta mitä ne pitävät sisällään työn konteksti huomioiden. Näihin liittyvät olennaiset tekijät tulisivat olla suorituksen kehittämisen kohteena, kuten myös suorituksen arvioinnin pohjana. Näiden tekijöiden pohtiminen ja nimeäminen tulisi olla operatiivista työtä tekevien henkilöiden vastuulla, jotta sitoutuminen työn tavoitteisiin olisi aitoa. Tutkimusten mukaan myös työyhteisön ilmapiiri näkyy asiakkaalle parempana palveluna (vrt. Fischer 2012; Ellinger ym. 2013), joten tämän huomioiminen keskusteluissa on tärkeää.

Hallinnon henkilöstön osalta asiakkaiden odotuksiin liittyvä kysely jäi hieman laihaksi, koska avoimissa kysymyksissä keskityttiin hätäkeskuspäivystäjän työhön. Palvelukohtaaminen asiakkaiden kanssa on kuitenkin myös hallinnon henkilöstölle päivittäistä, joten olisin toivonut enemmän siihen liittyviä kommentteja hallinnon edustajilta. Saattaa olla, että hallinnossa työskentelevät eivät miellä omaa työtään asiakaspalveluna, vaikka organisaation sisäisissä palveluissa ovat myös asiakkaan perusodotukset olemassa ja ne tulisi huomioida (vrt. Ellinger ym. 2013, 1130). Näin ollen voisi hallinnon työssä vaaditut vuorovaikutustaidot myös määritellä ja avata suorituksen arviointia varten. Johdon tulisi nähdä oma organisaationsa sen tärkeimpänä asiakkaana (Ellinger ym. 2013, 1130) ja alistaa oma suorituksensa myös tältä osin arvioinnille. Arvioinnin tärkeänä mittarina tulisi olla johdon ylläpitämä kulttuuri, joka tukee asiakaskokemuksen tuottamista (Fischer 2012, 58–59).

5 SUORITUKSEN ARVIOINNIN TEKIJÄT HENKILÖSTÖN SILMIN

5.1 Suorituksen johtamisen prosessi

Suorituksen johtaminen on eräs keskeisimmistä henkilöstöjohtamisen prosesseista, jossa tulee käydä ilmi toiminnan ja työn tarkoitus, tavoitteet, palautejärjestelmän periaatteet eli tieto siitä mitä ja miten suoritusta mitataan sekä mitä osaamista tarvitaan. Prosessin tavoitteena on yhdistää organisaation ja yksilön tavoitteet, joiden kautta jatkuva suorituksen kehittäminen ja parantaminen toteutuu. (Kauhanen 2012, 61; Cho & Lee 2012, 253.) Prosessissa olennaisia ovat oikeudenmukaiset suorituksen mittarit, jotka tuottavat palautetta ja tietoa, joita voidaan hyödyntää suorituksen arvioinnissa, kehittämisessä ja palkitsemisessa (Cho & Lee 2012, 253).

Kyselyyn vastanneista 92,7 prosenttia oli sitä mieltä, että suorituksen arvioinnin prosessia kohdeorganisaatiossa on tarpeen kehittää. Hätäkeskuslaitoksen johtoa edustavista vastaajista kaikki, kuten myös kaikki esimiesasemassa olevat vastaajat olivat uudistamisen kannalla (Liite 6, Kuvio 8). Vastaajista ne, jotka eivät nähneet prosessissa kehittämisen tarvetta, edustivat suhteellisen tasaisesti muita henkilöstöryhmiä. Tarkasteltaessa yleisellä tasolla avoimia vastauksia liittyen suorituksen arvioinnin välineisiin, pisteytykseen ja arviointiin, nousi sieltä vahvasti esiin oman henkilökohtaisen suorituksen oikeudenmukainen arviointi suhteessa muihin. Koettiin, että tämä ei nykyisessä suorituksen arvioinnin prosessissa toteudu, koska pisteytyksen ja suorituksen selkeät määreet uupuvat, mittarit ja prosessi ovat määrittelemättömiä, lomake on liian yleisluontoinen, tilastojen hyödyntäminen on epämääräistä ja arvioijasta riippuvaa sekä yhtenäinen linja tuntuu puuttuvan. Nämä ongelmat ilmenevät myös alla olevaista sitaateista:

”-- Tällä hetkellä käsitellään liian laajoja ja abstrakteja aiheita.”

”Jotkut tulkitsevat tilastoja ja niitäkin väärin ja kehityskeskustelu saa tästä runkonsa.”

”-- esimiehillä pitäisi olla yhtenäinen linja kehityksen seuraamiseen ja nyt ei näin ole. Kehityksesi huomiointi on kiinni esimiehestäsi eikä aina suinkaan omasta todellisesta kehityksestäsi.”

Yhteenvedomaisesti voidaan todeta pisteytyksen ja sen perusteiden ohjeistuksessa olevan korjattavaa. Tämän lisäksi suorituksen mittarit, lomake ja esimiestoiminta kaipasivat hiomista. Suorituksen prosessin kuvaaminen ja aikataulutus on erittäin tärkeää

(Kondrasuk 2012, 127). Tehokas suorituksen arvioinnin systeemi on virallistettu prosessi, jossa selkeät kirjalliset toimintaperiaatteet, menettelyt ja ohjeet on auki kirjoitettu. Näiden tulisi olla kaikkien arvioitavien ja arvioitsijoiden tiedossa. Systeemin tulisi tuoda osapuolille selkeästi esille sen, mitä sen avulla toivotaan saavutettavan ja miten sen voi saavuttaa. (vrt. Caruth & Humphreys 2008, 25–26.)

5.1.1 *Esimiehen kaksijakoinen rooli*

Lähes kaikki vastaajat olivat täysin tai osin samaa mieltä siitä, että suorituksen arvioinnissa esimiehen oikeudenmukainen arvio on ensisijaisen tärkeä ja että luottamus esimieheen on tärkeää suoritusta arvioitaessa (vrt. Cho & Lee 2012, 253; Kondrasuk 2012, 119.) (Liite 8, Taulukko 15). Tämä yksimielisyys korostaa oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen tärkeyttä suorituksen arvioinnin prosessissa. Oikeudenmukainen kohtelu liittyy toimintatapoihin päätöksentekoprosesseissa ja esimies-alais-suhteessa. Johdonmukaisuus, kaikkien mielipiteiden huomiointi, täsmällisyys, tarkkuus ja eettisyys kuvaavat oikeudenmukaista toimintaa päätöksenteossa. Työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu esimies-alais-suhteessa on kohteliasta ja huomaavaista, alaisen näkökannan huomioivaa sekä ennakkoluulotonta. Vuorovaikutuksen tulisi perustua rehellisyyteen. (Colliander ym. 2009, 69.)

Avoimissa vastauksissa nostettiin esiin ajatus siitä, että palkkaan liittyvän arvioinnin tekisi yksiköissä yksi ja sama henkilö, jolloin esimiehen ”mielivalta” ei voisi vaikuttaa arviointiin. Tämä on Kondrasukin (2012, 119) mukaan varsin yleinen arvioijiin kohdistuva ennakkoluulo. Tämän lisäksi arvioijia kritisoidaan usein hallintokeskeisyydestä, liiallisesta lempeydestä tai ankaruudesta, suosimisesta sekä arvioinnista ennalta asetettujen hallinnollisten määräysten mukaan (Kondrasuk 2012, 119). Suosimisen ja ennalta määrättyjen arviointikriteerien lisäksi arvioijien koettiin antavan helpommin hankalalle ihmiselle hänen ansaitsemaansa parempi arvio vältyäkseen antamasta negatiivista palautetta (vrt. Kondrasuk 2012, 119). Tämä heikentää järjestelmän toimivuutta ja tehokkuutta, mikä kärsii aina, kun arvioija sallii henkilökohtaisten mieltymysten tai ennakkoluulojen vaikuttavan prosessiin. (Kondrasuk 2012, 119.) Eräs vastaaja oli pohtinut samaa asiaa ja ehdotti palkkaan liittyvän keskustelun keskittämistä useamman esimiehen sijaan yhdelle:

”Esimiehet käsittelevät alaisiaan eri tavoin vaikka määreelliset rajat on annettu. Laadullinen palautekeskustelu olisi paljon parempi eriytettyinä rahallisesta osiosta. Eli palkkaneuvottelun tulisi tehdä kaikille sama henkilö. Nyt kun keskustessamme on 18 esimiestä, niin jokaisella on varmasti erilainen ”tyyli” hoitaa kehityskeskustelu. Toiset osaavat ottaa keskustelun niin että asioista ei olla liian

tiukkoja ja keskustelu tuottaa molemmille osapuolille positiivisen olotilan keskustelun jälkeen. Ymmärretään missä alaisen pitää kehittää itseään ja hän tämän myöskin tiedostaa itsekin. Toiset esimiehet eivät ymmärrä esimiehisyttään ja "kyykättävät" alaisiaan. Palkkakeskustelu on vallan väline joillekin."

Kommenteissa tuotiin esiin esimiesten erilaiset taidot ja myös epäjohtonmukaiset näkemykset arvioinnin tarkoituksesta. Kondrasuk (2012, 118) nostaa tämän saman ongelman esiin niin vakavana, että se saattaa kaataa jopa koko suorituksen arvioinnin järjestelmän. Vastaajista osa koki toisten esimiesten arvioinnin tavoitteena olevan yksilön kehittämisen kohti organisaation tavoitteita ja toisten pelkästään palkkakeskustelu, jolloin prosessin ja tulosten hyödyntäminen on erittäin ristiriitaista ja epätasa-arvoista arvioitavien näkökulmasta tarkasteltuna (vrt. Kondrasuk 2012, 118). Lisää ristiriitaa syntyy, kun arvioijien ja arvioitavien näkemykset eroavat suorituksen arvioinnin tarkoituksesta (Kondrasuk 2012, 118).

Esimiehen ja alaisen välinen psykologinen sopimus pitää sisällään luottamuksen ja kummankin odotukset toistensa työltä. Luottamusta esimieheen piti kyselyn mukaan yli 90 prosenttia ensisijaisena tärkeänä suoritusta arvioitaessa (Liite 7, Taulukko 15). Sopimukset päivittyvät ja kehittyvät päivittäisessä vuorovaikutuksessa, joihin myös suorituksen arviointi kuuluu. Sopimuksen eheys vaatii vahvaa keskustelusuhdetta ja yhteisymmärrystä, joiden puuttuminen on merkki ongelmista. Tasapuolisuuden kokemus on tärkeä osa sopimusta. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 208.) Tasapuolisuus ei tarkoita tasapäistämistä tai samanlaisuuden vaatimuksesta, vaan tasapuolisten mahdollisuuksien luomista, johon päästään arvojen, asenteiden ja työpaikkojen arkikäytäntöjen muutoksilla (Colliander ym. 2009, 67). Näihin arkikäytäntöihin kuuluu myös suorituksen arvioinnin prosessi, joissa esimiehellä on olennainen, hieman kaksijakoinen rooli sekä organisaationsa että alaisensa edustajana.

Esimiehen rooliin tuovat haasteita muun muassa tulosohjauksen tiukat säännellyt rahavarat, jotka heijastuvat pisteytykseen oikeudenmukaisuuden ongelmana. Tähän liittyviä asioita ja arviointiin heijastuvia ongelmia pohtivat myös kyselyyn vastanneet esimiehet sekä ryhmähaastatteluun osallistuneet ihmiset, jotka toivat esiin jälleen kerran palkkausjärjestelmän kyvyttömyyden palkita hyvistä työsuorituksista:

"Pisteytyksessä pitää saada koko skaala käyttöön. Siinä pitää myös pystyä oikeasti palkitsemaan hyvä työntekijä, ilman että pitää tutkia jotakin keskiarvoja esim muutaman hengen ryhmän osalta. Nykyisin en pysty pisteyttämään alaisia ni siten, että erinomainen työntekijä hyötyy ja heikompi työntekijä joutuu tyytymään vähempään. Käsittäkseni tätä tulospalkkaus tarkoittaa."

Kyselyn tulos, jossa 97,5 prosenttia vastanneista oli täysin tai osin samaa mieltä väittämän ”suoritusosan pisteystystä tulisi korjata niin, että palkkausjärjestelmämme avulla voisi todella huomioida ja palkita osaamista ja kehittymistä” kanssa, kertoo samaa viestiä nykyisestä palkkausjärjestelmästä. Tämä näkyi myös avoimien kysymysten vastauksissa, joissa selkeästi suurin osa otti kantaa juuri tähän ongelmaan pohtien asiaa eri näkökulmista. Erityisen ongelmalliseksi palkkausjärjestelmän toimimattomuus nousi esiin niissä esimerkeissä, joissa se näyttäisi vaikuttavan alaisen ja esimiehen väliseen luottamukseen:

”Turhauttaa, kun kehitystä ei huomioida, vaan lähtökohtaisesti sanotaan, että pisteitä ei voi nostaa, koska ei anneta lupaa ja on kovat säästöpaineeet. Tulee tunne, että en voi enää kehittyä, mikä ei motivoi yrittämään. Mitäs tässä on edes järkeä käydä koko kehareita, kun tiedät että seuraavat 35 v olet samassa piste-määrässä, riippumatta siitä kuinka hyvin työsi teet. Ainakaan parempaa perustelua kehityksen puutteesta ei ole kuulunut. En nykyään edes vaivaudu valmistautumaan kehareihin, käyn vaan kuuntelemassa, mitä esimiehellä sanottavaa.”

Yleisesti tuntui olevan tiedossa se seikka, että pisteiden määrittely on riippuvainen resursseista ja laitoksen sisäisestä rahanjaosta. Vaikka esimies edustaakin omaa organisaatiotaan, pakottaa epäreiluksi koettu järjestelmä heidät avaamaan ja perustelemaan arviointinsa syyt alaisilleen. Tietoisuus organisaation kulttuurista asettaa esimiehet hankalaan tilanteeseen, jossa heidän tulisi pystyä tekemään päätöksensä rationaalisesti, kantaen myös esimiehen roolin mukaisen vastuun päätöksistään (vrt. Hess & Bacigalupo 2011, 716–719). Tilanne asettaa esimiehen tuomarin asemaan, jossa valmentajan roolia on vaikea kaivaa esiin, jos tuntee joutuvansa ”antautumaan” järjestelmälle ja arvioimaan alaisensa sen mukaisesti (vrt. Kondrasuk 2012, 118). Erityisen haastavaa valmentajan roolin ottaminen on esimiehelle silloin, kun alaisen tiedossa on järjestelmän rajoitteet, jonka vuoksi hän joutuu toimimaan arviointitilanteessa vastoin omaa todellista arviotaan pyrkien samalla toteuttamaan arviointiin liittyvä suorituksen kehittämisen tehtävää. Tätä haastavaa tilannetta kuvaa seuraava tilanne:

”Suorituksen mittaaminen on tarpeellista, mutta sen pitäisi myös vaikuttaa arviointiin ihan oikeasti. Kaikki tiedämme, että pisteitä ei kenenkään kohdalla voida nostaa, vaikka olisi kuinka hyvä tahansa. Tämä ei kannusta parantamaan omaa tulostaan yhteisen hyvän eduksi.”

Kyky arvioida päätöstensä emotionaalista vaikutuksia ja reaktioita, on esimiehelle näissä tilanteissa erityisen tärkeää, koska tärkeät päätökset usein synnyttävät ristiriitoja. Esimies tarvitsee tunneälyä, koska sen taitava käyttäminen määrittää lopullisen menes-

tyksen päätöksentekoprosessissa (Hess & Bacigalupo 2011, 716–719). Tämä korostuu erityisesti suorituksen arvioinnissa, jossa oikeudenmukaisuuden ja kuulluksi tulemisen kokemus on olennaisen tärkeää yksilön motivaation ja myönteisen asennoitumisen säilyttämiseksi. Tämä vaatii esimieheltä osaamista, jota tuetaan koulutuksen avulla. Lähes kaikki vastaajat olivatkin täysin tai osin samaa mieltä väittämän ”esimiehiä tulee kouluttaa kehityskeskusteluiden pitämisessä” kanssa. Avoimien kysymysten vastauksissa esiin tulleet muut esimiesten osaamisvaatimukset, muun muassa tilastojen tulkinnasta, valmentavasta johtamisesta ja suorituksen arvioimisen kriteereistä, vahvistivat tätä väittämää. Kommentit kertoivat myös siitä, että jatkuva koulutus on tarpeen kehityskeskusteluja käyvien operatiivisen henkilöstön esimiesten vaihtuessa usein.

Vuorovaikutteisuus korostuu esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa. Testattaessa esimiestyöhön liittyvää aineistoa Kruskal-Wallis -testillä, voidaan todeta henkilöstöryhmien vastausten välillä olevan ero ainoastaan väittämän ”pystyn keskustelemaan esimieheni kanssa suoritukseni heikkouksista, vaikka tiedän sen voivan vaikuttaa palkkaani” (Taulukko 9) kohdalla.

Taulukko 9 Esimiestyön arviointi (n=197)

Pystyn keskustelemaan esimieheni kanssa suoritukseni heikkouksista, vaikka tiedän sen voivan vaikuttaa palkkaani.		Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa, muttei eri mieltäkään	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	ka	sd	Md	Kruskal-Wallis p-arvo
		5	4	3	2	1					
Operatiivinen	%	39,0	44,0	10,6	3,5	2,8	141	4,13			
Hätäkeskukset	%	28,1	50,0	6,3	9,4	6,3	32	3,84			
Keskushallinto	%	57,9	42,1	0,0	0,0	0,0	19	4,58			
Johto	%	100	0,0	0,0	0,0	0,0	5	5,00			
Yhteensä	n	80	86	17	8	6	197	4,15	0,95	4,0	0,005
	%	40,6	43,7	8,6	4,1	3,1	100				

Kruskal-Wallis testin mukaan merkitsevä ero (p-arvo 0,005) oli testin mukaan hätäkeskusten hallintohenkilöstön ja johdon vastausten välillä. Tarkasteltaessa taulukosta viisi vastausten jakaumia, oli johdon ja keskushallinnon henkilöstön jossain määrin helpompi keskustella suorituksen heikkouksista esimiehensä kanssa kuin hätäkeskusten hallinnon ja operatiivisen henkilöstön.

Alaisten kokemat puutteet keskusteluyhteydessä ilmenivät vastauksissa moninaisina psykologisina reaktioina, kuten turhautumisena, vihana, pelkoina ja masentuneisuutena (vrt. Syväjärvi & Vakkala 2012, 208–209). Oleellista vuorovaikutuksessa on riittävän tiedon kerääminen päätöksentekoa varten. Tiedon hankinnassa hyödynnetään sovittuja menettelyitä kaiken tiedon esiin saamisen varmistamiseksi ja kaikille asianosaisille tulee

antaa mahdollisuus asioiden oikaisemiseen, kyseenalaistamiseen ja korjaamiseen (Colliander 2009, 69; Kondrasuk 2012, 120). Ongelmia syntyy silloin, kun arvioitavasta tuntuu, ettei heillä ole ajankohtaista tietoa arvioinnin kriteereistä, heillä on vain vähän tai ei ollenkaan mahdollisuutta vaikuttaa suorituksen arvioinnin prosessiin (Kondrasuk 2012, 120) tai keskusteluyhteyttä esimiehen kanssa ei ole. Myös tällaisia kokemuksia nousi esiin avoimien kysymysten vastauksista:

”Haluaisin että esimieheni ei vain antaisi suoritustason pisteitä vaan myös arvioisi työtäni!!! tämä on liian usein todettu että pisteet vaan lätkästään eteen, ilman että edes tiedän mitä olen tehnyt hyvin ja missä olisi parannettavaa. ainakin nykyinen esimieheni ei anna kyllä mitään palautetta mistään, tervehditään töissä ja siinä se, kerran vuoteen annetaan pistemäärä. en ole niinkään kiinnostunut palkasta, vaan työsuorituksestani ja siitä että haluan tehdä sen mahdollisimman hyvin!”

Kyselyn mukaan esimiehiltä kaivattiin siis selkeästi enemmän valmentavaa otetta, jonka tavoitteena on työn eri osa-alueiden kehittyminen. Arvioitavat kaipasivat tietoa siitä, mitä häneltä odotetaan ja mitkä ovat ne kriteerit, joiden mukaan heidän suoritustaan ja kehittymistään arvioidaan (vrt. Wilson 2002, 624). Objektivisten kriteerien asettaminen ei ole yksinkertaista, mutta lähtökohtana voidaan pitää työn onnistumisen kannalta oleellista osaamista (Wilson 2002, 623). Esimiehen taito valmentaa alaisiaan tulisi myös olla arvioitava tekijä, josta tulisi voida antaa palautetta, jotta myös esimies voisi kehittyä työssään. Kehityskeskusteluiden ja suorituksen arviointi ovat taitoa vaativia, tärkeitä prosesseja, jotka vaativat koulutusta (Caruth & Humphreys 2008, 28) ja kehittymisen seuranta (Kesti 2013, 56). Valmentajan taitojen puuttuminen tekee esimiehet usein haluttomiksi ohjaamaan alaisiaan ja heidän kehittymistään, mikä taas on keskeinen rooli esimiestyössä (Liu & Batt 2010, 291–292).

”Koen, että nykyinen suorituksenarviointiin luotu lomakkeisto täyttää tarkoituksen muodollisesti. Se, mitä siihen kaipaen on oman suoriutumisen arviointia ja sen mahdollistavan suoriutumiskeskustelun korostamista, josta seuraa aito kehittymiskeskustelu ja oman kehittymisen edellytysten läpikäyntiä ja mahdollisia keinoja sen saavuttamiseksi.”

Suorituksen arvioinnissa korostuu oikeudenmukaisuus, mutta esimiehillä ja työntekijöillä saattaa olla siitä aivan erilaiset käsitykset. Työntekijä katsoo tilannetta usein pelkästään omasta näkökulmastaan eli miten työt on organisoitu hänen kannaltaan, kun taas esimies katsoo asiaa päätöksentekijän kannalta. (Colliander ym. 2009, 70.) Tämän vuoksi keskusteluyhteys on erittäin tärkeässä asemassa esimies-alais-suhteessa. Ristirii-

ta syntyy silloin, kun esimies kokee päätöksenteon perusteiden olevan hukassa ja päätösten perustelu on vaikeaa, jopa mahdotonta. Esimiehen rooli suorituksen arvioinnissa on kaksijakoinen, mutta oleellinen oikeudenmukaisuuden kokemuksen osalta. Tämän vuoksi olisi tärkeää, ettei arviointi perustu ainoastaan esimiehen arvioon, vaan useampaan eri näkemykseen, kuten kollegoiden ja alaisten arvioon (Kondrasuk 2012, 127–128). Kondrasuk suosittelee myös asiakkaan arvioinnin lisäämistä mahdollisuuksien mukaan. Tällöin on mahdollista saada täydellisempi kuva todellisista saavutuksista tavoitteisiin nähden. (Kondrasuk 2012, 127–128.)

5.1.2 Tavoitteiden tunnistaminen ja mittaaminen

Hätäkeskuslaitoksen strategiset tavoitteet tunsivat täysin tai osittain 81 prosenttia vastaajista. Vastaajat, jotka eivät tunteneet tavoitteita tai ottivat asiassa neutraalin kannan, edustivat eri henkilöstöryhmiä johtoa lukuun ottamatta. Lähes 60 prosenttia vastaajista koki tärkeäksi sen, että oma suoritus kytkeytyy Hätäkeskuslaitoksen strategisiin tavoitteisiin, hieman yli kolmanneksen ollessa asian suhteen neutraalilla kannalla. Nämä väittämät voidaan nähdä jossain määrin toisilleen vastakkaisina. Tarkastellessa toisessa väittämässä ilmaistua ”todellista merkitystä oman työn tavoitteiden määrittelyssä” voidaan sillä nähdä olevan monia eri merkityksiä vastaajan näkökulmasta.

Niiden vastaajien, jotka olivat sitä mieltä, ettei strategisilla tavoitteilla ole todellista merkitystä oman työn kannalta eikä heille ole tärkeää se, että oma suoritus kytkeytyy strategiaan, näkemykset voivat heijastaa henkilön omia asenteita tai näkemyksiä strategisia tavoitteita kohtaan. Se voi kertoa myös siitä, kuinka etäällä strategia tuntuu vastaajan työstä olevan. Strategiset tavoitteet koetaan usein etäiseksi tai toisarvoiseksi omaan työhön verrattuna. Mustonen (2009, 165–166) näkee strategian toteuttamisen ongelmien olevan usein viestintäongelmia syvemmällä. Työyhteisön kompleksisuus ilmenee myös viestinnässä, jossa vastaanottajat käsittelevät vastaanotettua tietoa eri tavoin (Tökkäri 2012, 27–29). Tämän vuoksi yhdenmukaisuuteen ja kollektiivisuuteen pyrkivä strateginen tulkinta ei ole optimaalisin vaihtoehto yksilön motivaation kannalta. Strategiset tulkinnat tulisi aina tehdä oman työnkuvan kautta. (Mustonen 2009, 166.) Myös Ukko ym. (2009, 8; Seppänen-Järvelä 2009, 32; Strandman 2009, 30) korostavat sitä, että työntekijöiden tulee ymmärtää organisaation strategia, sen tavoitteet ja oma rooli siinä, jos heidän odotetaan auttavan sen toteuttamisessa.

Selkeät, tarkat ja mitattavat tavoitteet olivat tutkimusten mukaan enemmän yksilöä motivoivia kuin yleiset tavoitteet, koska ne antavat suoritukselle suunnan ja ohjauksen sekä perusteet suorituksen objektiiviseen arviointiin. Yksilön osallistuminen omien tavoitteidensa määrittelyyn edesauttaa hänen sitoutumistaan tavoitteisiin ja niiden hyväksymistä (Cho & Lee 2012, 240; Seppänen-Järvelä 2009, 32). Kyselyssä lähes 90 pro-

senttia vastaajista oli sitä mieltä, että oman työn tavoitteiden määrittelyssä helpottaisi oman työn osa-alueisiin perustuva arviointilomake. Noin neljännes vastaajista koki nykyisen henkilökohtaisen suoritusosan arvioinnin rohkaisevan tavoittelemaan omia tavoitteitaan, muiden ollessa joko eri mieltä tai neutraalilla kannalla.

”Kehityskeskustelulomakkeessa tulisi olla kysymyksiä mm. --”Miten omalla työlläsi tuet Hätäkeskuslaitoksen strategista tavoitetta nnn?” Näin työn tavoitteisiin tulisi strategian toteutumista tukevia töitä, sehän on hyvin oleellista osaamisen johtamisessa. --”

Kondrasuk (2012, 125) suosittelee tavoitteiden erottelusta kahteen: tavoitteisiin, joiden perusteella tehdään palkitsemiseen perustuvat päätökset ja tavoitteisiin, joiden perusteella arvioidaan yksilön kehittymisen tarpeita. On hyvä arvioida riittäkö kerran vuodessa tunnin, kahden tapaaminen esimiehen kanssa suorituksen arviointiin ja erityisesti suorituksen kehittämisen tarpeiden määrittelyyn. Henkilöstöltä kysyttäessä oli yli 80 prosenttia vastaajista osin tai täysin samaa mieltä siitä, että useamman kerran vuodessa toteutettu itsearviointi ja lyhyt keskustelu esimiehen kanssa työn tavoitteista tukisi työstä suoriutumista paremmin kuin kerran vuodessa toteutettava suorituksen arviointi. Myös Kondrasuk (2012, 127) suosittelee prosessin jakamista kahteen osaan: nopeaan palkkakeskusteluun, jossa arvioidaan tavoitteiden saavuttaminen ja kehityskeskusteluun, jossa käytetään enemmän aikaa henkilökohtaisten kehittymiskohteiden arviointiin ja suunnitteluun. Kyselyn perusteella henkilöstön näkemys tästä oli samansuuntainen yli 60 prosentin ollessa väittämän ”palkkakeskustelu ja suorituksen arviointiin liittyvä keskustelu tulisi käydä erikseen” kanssa osin tai täysin samaa mieltä (Liite 7, Taulukko 16). Avoimissa vastauksissa asiaa arvioitiin seuraavasti:

”Oman suoriutumisen säännöllinen arviointi (2 - 3 kk välein) ja mahdollisuus keskustella niistä joko lähiesimiehen tai tiimin (ryhmän) kanssa saattaa antaa oivalluksia ja näin mahdollistuu kehittyminen. Näistä yksi vuodessa voisi olla kirjattava kehityskeskustelu, jolloin osaamispuutteet ja koulutustarpeet tulisi luonnollisella tavalla todennettua ja kirjattua.”

”Kehitys ja palkkakeskustelut tulisi olla ehdottomasti erillään. Ja kehittymiseen liittyviä keskusteluita tulisi olla useampia vuodessa kuin yksi”

Hallinnollisiin päätöksiin perustuvien tavoitteiden tulisi Kondrasukin (2012, 125–126) mukaan keskittyä suorituksen tuloksiin, kun taas kehittymisen tavoitteissa tulisi keskittyä arvioimaan yksilön käyttäytymistä ja sitä, miten hänen tulee käyttäytyä saa-

uttaakseen paremmat tulokset. Kyselyyn vastanneet kokivat kuitenkin tavoiteasettelun ja tavoitteet epämääräisiksi, erityisesti liitettäessä ne suorituksen arviointiin:

”Hallinnollisten tehtävien mittaaminen määrällisesti erittäin haastavaa, laadun mittaaminen konkreettisesti myös vaikeaa. Arvioinnin tukena pitäisi olla riittävän selvät ja konkreettiset tavoitteet.”

Epämääräisyys tavoitteiden ja niihin liittyvien mittareiden asettamisessa toi henkilöstön näkemyksiin epävarmuutta siitä, mikä oikeasti vaikuttaa suorituksen arvioinnissa. Ylhäältä alaspäin annetut tavoitteet kuvastavat perinteisesti ohjausta ja valvontaa painottavien organisaatioiden toimintaa (Brudan 2010, 115–116), mutta jäävät usein etäiseksi ja epämääräisiksi henkilöstölle. Myös kohdeorganisaatiossa tavoitteet asetetaan ylhäältä alaspäin, mutta avoimissa vastauksissa tuli esiin toive siitä, että työntekijät haluaisivat itse olla mukana vaikuttamassa ryhmän tavoitteisiin:

”Ehdotuksena: yhdessä asetetut tavoitteet (ei siis esimiehen antamat tavoitteet vaan jokaisen vuoron tai tiimin jäsenen yhdessä sopimat tavoitteet) = osallistamista)”

”Tulostavoiteosa kannattaisi olla ryhmäkeskusteluna, jossa kaikille osallisille saadaan yhdenmukainen viesti tavoitteista ja mahdollistetaan ymmärrystä lisäävä keskustelu tavoitteista. Tulostavoitekeskustelun jälkeen olisi henkilökohtaisen arvioinnin paikka, jolloin suoriutuminen ja sen todentaminen ei häiritse varsinaista kehityskeskustelua, joka on kirjattuna eri prosessista.”

Esimiehen roolin ollessa tavoiteasetannassa lähinnä valmentava, on sillä monia hyviä vaikutuksia tiimin ongelmien ratkaisukykyyn ja sitoutumiseen (Naor ym. 2008, 675). Tavoitteiden osalta voidaan pohtia, mitkä ovat ne keskeiset toiminnot, joilla tavoitteisiin pyritään ja mitkä tekijät mahdollisesti estävät toiminnalle tai palvelulle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen (vrt. Kivipelto 2008, 33). Tavoitteena on tietoisuuden kasvun kautta ratkaisujen hakeminen (Kivipelto 2008, 33) sekä ymmärryksen ja yhdenmukaisuuden lisääminen koskien organisaatiotason tulostavoitteita. Myös Brudan (2010, 118–1419) näkee ryhmän ja yksilöllisten tavoitteiden yhdenmukaistamisen organisaation tavoitteisiin tärkeänä, koska näin voidaan välttää tavoitteiden ristiriitaisuudet ja niiden heikentävät vaikutukset suoritukseen. Mahdollisuus keskusteluun lisää myös yhteisöllisyyden tunnetta, kun tavoitteiden määrittely tehdään ryhmän kanssa yhteistyössä. Ryhmän kulttuurin ja yhteisöllisyyden kehittäminen on tärkeää, koska kulttuurin ja suoriutuskyvyn välillä on todettu olevan suora linkki (Naor ym. 2008, 693; Fischer 2012, 161)

Työyhteisössä tulisi arvostaa jokaisen asiantuntemusta, minkä tulisi näkyä myös organisaation arjessa ja prosesseissa. Hallintohenkilöstö koki kuitenkin työnsä kehittämisen jäävän kohdeorganisaation ydintoiminnan jalkoihin. Vastaajien kommentit toivat selkeästi esiin sen, että hallinnon työstä tuntuvat puuttuvan määritellyt tavoitteet, keinot ja mittarit kokonaan:

”Hallinnon työssä ei ole kunnan tavoitteita, keinoja eikä mittareita ja alue on jäänyt lapsipuolen asemaan ja operatiivisen toiminnan kehittämisen jalkoihin.”

Hallinnon rooli operatiivisen toiminnan tukijana on tärkeä, sillä toiminta ei pyöri jomankumman puuttuessa. Tämä tärkeä riippuvuus tulisi huomioida myös suorituksen arvioinnissa, sillä jokaisen yksilön tulisi saada toteuttaa itseään ja vastata omasta osuudestaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamisessa. Tämä tukee Decin, Connellin ja Ryanin (1989) itsemääräytymisteoriaa, jonka mukaan ihmisiä ajaa työssään sisäiset tekijät, kuten työn haasteellisuus ja tarkoituksellinen itsemääräämisoikeus. Työntekijältä edellytetään kykyä arvioida oman työnsä merkitystä ja kehittämistarpeita työyhteisössä. Sitoutuminen työyhteisön tavoitteisiin luo sitoutumista organisaatioon. (Paasivaara 2012, 61–80.)

5.2 Suorituksen arvioinnin mittarit, keinot ja välineet

5.2.1 Henkilökohtaisen suorituksen arvioinnin välineet

Suorituksen mittaamisen ja arvioinnin keinoja tarkasteltaessa, henkilöstöä pyydettiin nimeämään ne välineet, joita käytetään heidän oman työnsä arviointiin ja myös ne, joiden heidän näkemyksensä mukaan pitäisi vaikuttaa henkilökohtaisen suoritusosan arviointiin. Tarkasteltaessa suorituksen arvioinnin ja mittaamisen välineitä ristiintaulukoituna henkilöstöryhmittäin (Liite 7, Taulukko 12), näki operatiivinen henkilöstö työtään arvioitavan suurimmalta osin tulohajauksen määrällisten mittareiden, kehityskeskusteluiden ja itsearvioinnin kautta. Myös puheluiden havainnointi ja kuuntelu ja esimiehen palaute olivat saaneet suhteellisen paljon mainintoja.

Hätäkeskusten hallintohenkilöstön ja keskushallinnon henkilöstön suorituksen arvioinnin välineet olivat samansuuntaisia. Kehityskeskustelut, esimiehen palaute ja itsearviointi olivat selkeästi saaneet mainintoja eniten, kun taas muut välineet olivat jääneet yksittäisiksi maininnoiksi. Hätäkeskuslaitoksen johdosta ovat kaikki vastaajat tunnistaneeet esimiehen palautteen arvioinnin välineeksi. Muiden välineiden saatua lähes yhtä paljon mainintoja, voidaan arvioida sitä, onko kysymys käsitelty yleisellä tasolla oman

työn arvioinnin sijaan. Moninaisuus arvioinnin välineiden maininnoissa kertonee kuitenkin suorituksen arvioinnin prosessin hajanaisuudesta ja epämääräisyydestä, vaikka toiminta onkin ohjeistettu kohdeorganisaation toimesta. Avoimissa vastauksissa osa koki mainitut välineet uusina mahdollisuuksina, kun taas osalle välineet tuntuivat olleen käytössä koko ajan. Erään vastaajan mukaan kysymyksessä esillä olleista välineistä ”osa on jo käytössä, mutta ei ”järkevällä” tavalla”.

Kaikki eivät ole mieltäneet kehityskeskusteluita arvioinnin osaksi, vaikkakin kehityskeskustelut ovat osa valtion tulosohjauksen mukanaan tuomaa arviointijärjestelmää ja näin ollen tulisi soveltaa samalla tavoin koko kohdeorganisaatiossa. Avoimien kysymysten vastauksissa tuodaan esiin monia puutteita, joiden vuoksi kehityskeskustelut koettiin enemmänkin muodollisuuksiksi kuin todellisiksi arvioinnin välineiksi. Vastajat kokivat muun muassa kehityskeskustelulomakkeen olevan liian yleisluonteinen ja puutteellinen. Heidän mukaan lomakkeessa arvioidaan liian isoja kokonaisuuksia oman työn erityispiirteiden jäädessä huomioimatta kokonaan. Työn eri osa-alueet ja niiden osaajat tulisi huomioida ja palkita osaamisen mukaan, mikä nyt jää vastaajien mukaan toteutumatta. Myös pisteytys koettiin monella tapaa toimimattomaksi, jopa epärealistiseksi. Vastauksissa tuotiin esille myös se, että kehityskeskusteluilla ei ole todellista vaikutusta palkkaan.

Vastauksissa näkyi paikoin ankaraakin kritiikkiä prosessia kohtaan. Kehityskeskusteluiden arvioi eräs vastaaja olevan ”huonoimmillaan sellainen hyväveli -järjestelmä”, jota toinen vastauksellaan täydensi seuraavasti: ”pisteet jaetaan naamakertoimien ja ”hyvävelikerhojen” mukaan”. Lomakkeen sekavan ulkonäön koettiin kertovan hallinnon arvostuksesta kehityskeskusteluja kohtaan: ”Ei ole viitsitty edes laatia kunnollista lomaketta tätä varten.”. Vaikka avoimeen kysymykseen annetuissa vastauksissa heijastuikin vahva kritiikki, mukana oli myös kehittämisehdotuksia, joita käsitellään myöhemmin tässä alaluvussa.

Kysymyksen toisessa osiossa henkilöstöä pyydettiin merkitsemään ne keinot, joiden tulisi heidän näkemyksensä mukaan vaikuttaa henkilökohtaisen suoritusosan arviointiin (Taulukko 10).

Taulukko 10 Arvioinnin välineet, joiden pitäisi vaikuttaa henkilökohtaisen suoritusosan arviointiin henkilöstön näkökulmasta (n=196)

Henkilöstöryhmittäin	Päivystys- salin henkilöstö	Hätä- keskusten hallinto- henkilöstö	Keskus- hallinnon henkilöstö	Hätäkeskus- laitoksen johto
	%	%	%	%
Tulosohjauksen määrälliset mittarit	47,2	25,0	20,0	60,0
Itsearviointi (oman työn arviointi)	49,3	75,0	50,0	80,0
Puheluiden havainnointi ja kuuntelu	62,7	28,1	30,0	40,0
Asiakaspalaute	49,3	46,9	20,0	40,0
Kehityskeskustelut	43,7	56,3	30,0	80,0
Esimiehen palaute	54,9	65,6	40,0	100
Kollegoilta saatu palaute	46,5	65,6	35,0	80,0
Yhteistyöviranomaisilta saatu palaute	51,4	50,0	40,0	100
Työajan seuranta/kohdentaminen	32,4	46,9	15,0	60,0
Alaisilta saatu palaute esimiestyöhön	46,5	31,3	30,0	100

Päivystyssalin henkilöstön vastaukset jakautuivat suhteellisen tasaisesti. Eniten mainintoja saivat puheluiden havainnointi ja kuuntelu, esimiehen palaute ja yhteistyöviranomaisilta saatu palaute. Hieman alle puolet päivystyshenkilöstön vastaajista oli sitä mieltä, että tulosohjauksen mittareiden ei tulisi vaikuttaa suorituksen arviointiin. Samansuuntaisia ajatuksia tuli esiin myös avoimen kysymyksen vastauksista, joissa toivottiin puheluiden laadun, eikä niinkään nopeuden ja prosenttien painottamista. Tilastojen käyttäminen ”kehityskeskustelun runkona” koettiin arveluttavana, erityisesti, jos niiden tulkinta on virheellistä ja käytännön arviointi eivät kohtaa. Erään vastaajan mielestä mittareiden tulisi mitata esimerkiksi toteutunutta vastausaikaa ja hälytysnopeutta tarkkaan niin, että niiden mukaan määräytyisivät myös henkilökohtaiset pisteet. Muutaman vastaajan mukaan tilastoja voisi käyttää arvioinnin tukena, mutta suoritusta ei pitäisi arvioida pelkästään niihin pohjautuen, koska pelkona on niiden vaikutus työn laatuun.

Kyselystä esiin tulleen näkemyksen mukaan johto ja operatiivinen henkilöstö arvioivat itse ja myös kokevat esimiehen arvioivan heidän kokonaissuoritumistaan yhtäläillä määrällisin kuin laadullisin tekijöin, muun hallintohenkilöstön arvioidessa laadullisin tekijöin (Taulukko 11). Esimiehet taas arvioivat operatiivisen henkilöstön suoritumista hajanaisin tekijöin painottuen enemmän määrälliseen ja tasapainotettuun arviointiin. Hallintohenkilöstön näkemyksen mukaan esimiesten arviointi heidän suorituksestaan on suurimmaksi osin laadullista.

Taulukko 11 Näkemykset omasta arvioinnista ja esimiehen suorittamasta arvioinnista henkilöstöryhmittäin (n=136)

Suorituksen kokonaisarviointi	Operatiivinen henkilöstö		Hallinto henkilöstö		
	Esimies arvioi (n=136)	Itse arvioin (n=139)	Esimies arvioi (n=57)	Itse arvioin (n=55)	
Yksinomaan määrällisin tekijöin	n	12	0	1	0
	%	8,8	0	1,8	0
Pääasiassa määrällisin tekijöin	n	45	19	2	0
	%	33,1 [↑]	13,7	3,5	0
Yhtäläillä määrällisin kuin laadullisin tekijöin	n	56	78	22	17
	%	41,2	56,1	38,6 [↑]	30,9 [↑]
Pääasiassa laadullisin tekijöin	n	15	35 [↓]	23	29
	%	11,0	25,2	40,4	52,7
Yksinomaan laadullisin tekijöin	n	8	7	9	9
	%	5,9	5,0	15,8	16,4

Henkilöstöryhmien väliset erot laadullisen ja määrällisen arvioinnin painotuksissa selittyvät työn luonteen eroilla. Operatiivisen henkilöstön työtä seurataan tarkemmin erilaisilla tulosohjauksen mittareilla, joiden seuraamisen hätäkeskusjärjestelmä mahdollistaa. Osa esimiehistä ilmeisesti hyödyntää näitä tilastoja suorituksen arvioinnissa enemmän kuin toiset. Näin tekee ilmeisesti myös osa vastaajista itse. Selkeästi eroja esimiesten suorittamissa arvioinneissa ja arviointien perusteissa on siis olemassa, mikä jälleen kerran kertoo siitä, että prosessin tarkempi määrittäminen on tarpeen.

5.2.2 Määrälliset mittarit

Vaikka kritiikki määrällisten mittareiden suoritusta väärään suuntaan ohjaavasta luonteesta nousikin esiin avoimista vastauksista, ei niiden käyttöä arvioinnissa tyrmätty täysin, vaikka puolet koki työnsä laadun kärsivän määrällisten tavoitteiden tavoittelusta. Kyselyn suurin ei samaa, muttei eri mieltäkään -vastausmäärä saatiin pyydettyä vastaajia arvioimaan sitä, tuottaako työssä suoriutumisen määrällinen arviointi objektiivisempia tuloksia kuin laadullinen arviointi. Neutraalin kannan otti 41 prosenttia vastaajista, hieman alle 45 prosentin ollessa väittämän kanssa osin tai täysin eri mieltä. Neutraalin kannan ottaneiden suuri määrä saattaa viitata siihen, että määrällinen arviointi saatetaan kokea objektiivisemmaksi, mutta kuten avoimista vastauksista nousi esiin, tilastojen käyttö arvioinnissa vaatii osaamista tulkita ja soveltaa niitä oikein.

”Esimiehen saama käsitys kymmenestä kuuntelusta ja määrälliset mittarit ainoastaan perustana... laatua ei huomioida mitenkään...”

”Omassa työssäni määrälliset tekijät eivät ole eivätkä voikaan olla pääasiassa ja koko arviointijärjestelmä on vinoutunut korostaessaan liikaa määrällisiä tavoitteita ja muodolliseen käyttäytymiseen liittyviä asioita. Palkkauksen pitäisi tukea enemmän kehittymistä, suoriutumista ja osaamista.”

”Määrälliset tavoitteet ovat tärkeitä yleismittareina. Puhelimeen pitää vastata tietyssä ajassa ja apua pitää hälyttää tietyssä ajassa, yleisesti ottaen. Tilastot kertovat osviittaa työn jäljestä. Mutta se ei saa olla koko totuus, vaan lähtökohta syvemmälle työn laadun tarkastelulle.”

Selkeät, mitattavat tavoitteet helpottavat suorituksen arviointia ja siitä palkitsemista. Määrällisten tavoitteiden ja niihin liittyvien mittareiden käyttöä kuitenkin kritisoitiin, koska niiden kautta *”saadaan sitä mitä mitataan”* eikä tämä välttämättä korreloi aina hyvän laadun kanssa (vrt. Jääskeläinen & Laihonen 2014, 105; Järnlström & Kallio 2014, 101–102). Kyselyssä työssä suoriutumisen määrällistä arviointia ei pidetty objektiivisempänä kuin laadullista arviointia. Mittareiden asettamisen vaikeutta kuvastaa ryhmähaastattelussa esiin tuotu ajatus:

”Jokainen pystyy hälyttämään nopeasti, mutta onko se toiminnan todellinen tarkoitus?”

Haastattelussa tuotiin myös esille termi *”tarkoituksenmukainen hälytys”*, jolloin päivystäjä on saanut tarpeeksi tietoa, jotta voi hälyttää oikealla koodilla, oikeanlaista apua, oikeaan paikkaan. Sen lisäksi, että sama termi nousi esiin asiakkaan odotuksiin liittyvässä avoimessa kysymyksessä, myös muissa avoimissa kommentteissa aiheeseen otettiin kantaa:

”Tilastojen ja kellonaikojen vertailun voisi jättää pois ja keskittyä käyttämään aikaa päivystäjän todellisen ammattitaidon arviointiin. Tarkoituksenmukainen hälyttäminen nopeuttaa kansalaisen avunsaantia monesti enemmän, kuin nopea, mutta ei niin tarkoituksenmukainen hälyttäminen. Esimiesasemassa oleville tulisi järjestää aikaa oikeasti riittävästi päivystäjien puheluiden kuunteluun ja arvioimisen eikä ohittaa tätä arviointia ”helpommalla ja nopeammalla” tavalla, eli tilastojen ja kellonaikojen painottamisella.”

Termi ”*tarkoituksenmukainen hälyttäminen*” nousi useaan otteeseen esiin myös arvioitaessa asiakasodotuksia avoimissa kysymyksissä 13. Tämän termin avaaminen olisi varmasti tarpeen ja hyödyllistäkin. Onko sitä mahdollista, tai edes tarpeellista, muuttaa määrällisen mittarin muotoon, on toinen arvioitava asia. Huomioitavaa on, että tällä hetkellä yli 60 prosenttia kyselyyn vastanneista koki organisaationsa olevan enemmän kiinnostunut määrästä kuin laadusta. Tässä nousee jälleen kerran esiin mittareiden todellisuutta rakentava luonne (Järnlström & Kallio 2014, 104), jota organisaatiossa voidaan pohtia – onko tämä suunta, johon toimintaa halutaan ohjata.

Määrällisiin mittareihin liittyen eräs vastaaja pohti, minkälaista on tilastojen oikeanlainen käyttö arvioitaessa työtä sen todellisten tavoitteiden ja vaikuttavuuden kautta:

”Miten moraa käytettäessä osoitetaan todelliset prosentit päivystäjälle tehtävien riskinarvion toteutumisesta tehtävälle hälyttämiseen ja potilaan kohtaamiseen? Eli miten osoitetaan onko riskinarvio ollut oikein Moran mukaisesti vai mututuntuman mukainen jossa ei ole noudatettu moraa?? Moran tilastoa kun käytetään yhtenä mittarina keskusteluissa! Ja moralisoidaan kun on liikaa jotain tiettyä tehtävän kiireellisyysskoodia... Siis pitäisikö nyt tilastoida montako prosenttia riskinarvioista on oikea, eikä tuijottaa prosenttilukuja.”

Pohdinta nostaa esille ristiriidan mittaamisen tavoitteista, jotka usein seurantaan ja raportointiin linkittyneinä jäävät etäisiksi henkilöstölle (Jääskeläinen & Laihonen 2014, 105) eivätkä kerro niistä tavoitteista, jotka työntekijä itse on asettanut omalle työlleen. Mittareiden tulosten arvioinnissa tulisi vastaajien mukaan huomioida myös se, että ”*aikamittareihin vaikuttavat muutkin kuin oma suoritus.. esim jos tese hälyttää tai resursseja ei ole vapaana... tai ilmo haluaa varmistaa ja täpätä osoitteen kartalta siis laatu heikentää määrällisiä mittareita ...*”. Määrällisten mittareiden tulkinta ja käyttö arvioinnissa vaativat esimiehiltä taitoa, jota organisaation on syytä toiminnassaan tukea. Erityisesti tulisi panostaa arvioinnin johdonmukaisuuteen ja vaikuttavuuteen sekä arvioinnista saadun tiedon hyödyntämiseen organisaation kehittämisessä (vrt. Kondrasuk 2012, 119; Caruth & Humphreys 2008,28).

5.2.3 Itsearviointi suorituksen arvioinnissa

Hallintohenkilöstön näkemyksen mukaan itsearviointilla tulisi olla suurin painotus suorituksen arvioinnissa, kuten myös esimiehen palautteella (Liite 7, Taulukko 12). Häätäkeskusten hallintohenkilöstö näki kolmanneksi tärkeimpänä kollegoiden palautteen, kun taas keskushallinnon henkilöstö oli merkinnyt yhteistyöviranomaisen palautteen. Keskushallinnon henkilöstön maininnat olivat jakautuneet muita ryhmiä tasaisemmin eri

vaihtoehtojen välille. Johdon näkemykset olivat yksimielisiä esimieheltä saadun palautteen, viranomaispalautteen ja alaisten antaman palautteen osalta.

Itsearviointi, johon myös puheluiden havainnointi ja kuuntelu operatiivisessa työssä luetaan, on valmentavan johtamisen tärkeä lähtökohta. Se vaatii itsehavainnointitaitoja, tavoitteellisuutta sekä tietoisuuden lisääntymistä suhteessa organisaation ja henkilökohdaksiin tavoitteisiin (Liu & Batt 2010, 269–270; Romana 2007, 125). Valmentavan johtamisen eräs tavoite on lisätä yksilön itsetuntemusta ja keinoja, joiden kautta hän voi tunnistaa omat sisäiset ajattelumallinsa ja niiden vaikutukset siihen, miten hän kokee ja suhtautuu omaan työympäristöönsä. Tavoitteena on myös pyrkiä tunnistamaan muiden kokemukset yksilöstä itsestään. (Romana 2007, 125.)

Valmentava johtaminen vaatii luottamuksellista vuorovaikutussuhdetta esimiehen ja alaisen välillä sekä kehittämisprosessin kytkeytymistä organisaation muuhun kehittämiseen (Liu & Batt 2010, 270). Kohdeorganisaatiossa ylipäivystäjä toimii ryhmänsä esimiehenä ja salissa hänen työnsä keskittyy salissa työskentelevien koulutukseen tarpeen mukaan. Tämä tukee valmentavan johtamisen ajatusta, mutta vaatii onnistuakseen myös toimintakulttuurin tukea toiminnalle. Ylipäivystäjän rooli on muodostunut vasta rakennuudistuksen myötä, joten se on suhteellisen uusi. Tällä saattaa olla jossain määrin vielä vaikutusta esimerkiksi luottamuksen kokemukseen esimiestyössä. Tämä näkyy muun muassa seuraavassa kommentissa:

”Arvioijan ammattitaito perustyöhön on jo itsessään heikko ja hän arvioi toisen tekemää työtä. Tämä on arkea ylipäivystäjien tekemissä arvioinneissa.”

Toisaalta ylipäivystäjien kokemus hätäkeskuspäivystäjän työstä koettiin myös positiivisena ja lisäarvoa antavana asiana kehittämiseen liittyvissä keskusteluissa:

”Ylipäivystäjä on kuitenkin tehnyt myös päivystäjän työtä ja osaa sen takia arvioida ja antaa kehitysehdotuksia paremmin, kun tietää mistä puhuu.”

Suorituksen arvioinnin pohjana tulisi aina olla oma arvio tehdystä työstä, omista taidoista ja asenteista. Tämä kertoo esimiehelle muun muassa sen, kuinka realistisesti yksilö arvioi itse omaa suoritustaan suhteessa muihin arvioihin. Oma, ja myös muiden, suoritusta arvioidaan suhteessa muihin erilaisten tekijöiden kautta, kuten esimerkiksi työsuhteen kesto, työtavat, ahkeruus ja osaaminen. (vrt. Brandt & Laiho 2013, 56.) Usein vertailu nivoutuu henkilökohtaisen suorituksen pisteytykseen:

”On henkilöitä, joiden pisteytys on korkeampi kuin heidän oikea osaaminen ja on henkilöitä, joiden pisteytystä ei voida edes nostaa vaikka he oikeasti ovat korkeammalla tasolla kuin mitä pisteet antavat ymmärtää.”

”Tehdyt työvuodet ei sais yksinään vaikuttaa korkeammin saatuihin pisteisiin, vaan työnlaatu pitäisi olla silloinkin tärkeässä osassa omia pisteitä tarkasteltaessa. Muuten työnjälki rupeaa mahdollisesti huononemaan, mutta silti kyseisellä henkilöllä voi pelkästään työvuosien perusteella olla paljon paremmat pisteet kuin henkilöllä, joka tekee parempaa työnjälkeä mutta omaa vähemmän työvuosia. Ei siis kovinkaan reilua, eikä kannustavaa.”

Avoimista kommentteista nousi esiin ajatus siitä, että oma suoritus on selkeästi parempi kuin jonkun toisen, mutta tämä ei näy vastaajan mukaan oikein suorituksen arvioinnissa. Tätä voidaan pohtia ainakin kahdesta näkökulmasta. Joko se kertoo siitä, että arvioinnissa on jokin vialla tai arvioijan oma arvio omasta työstään on virheellinen. Ensimmäinen näkökulma viittaa mittareiden reliabiliteettiin. Reliaabelit mittarit tuottavat johdonmukaisia ja luotettavia tuloksia, joihin arvioijan mahdollinen objektiivisuuden puute ei voi vaikuttaa (Caruth & Humphreys 2008, 27). Toinen näkökulma nousi esiin avoimista vastauksista, joissa muutama kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että kaikki eivät pysty arvioimaan omaa työtään objektiivisesti.

”Tällä hetkellä on myös tavallista, ettei päivystäjä kykene katsomaan omaa toimintaansa kriittisin silmin, vaan keskittyy puolustamaan omia heikkouksiaan ym. Olisi hienoa, mikäli suurin osa henkilöstöstä kokisi työssäkehittymisen ja totuudenmukaisen arvion omasta työstään A:na ja O:na. Eihän sitä muuten kehity mihinkään suuntaan.”

Laitinen ja Stenvall (2012, 108) toteavat yksilöiden käytöksen ja suorituksen olevan seurausta monista erilaisista yhteisön sisäisistä vaikuttimista, arvostuksista, asenteista ja muiden käytöksestä. Tämä monen tekijän summa yksilöiden käytöksessä tekee organisaatiot ja työyhteisöt systeemeinä vaikeiksi mitata ja tuo myös vuorovaikutukseen oman haasteensa. Organisaatiota on mahdoton hallita ylhäältä käsin, koska yhteisön jäsenet muodostavat annetuista käskyistä omia tulkintojaan, minkä seurauksena toimintojen lopputulos ei ole koskaan sama kuin johtajan antama käsky. (vrt. Laitinen & Stenvall 2012, 107–109.) Näin ollen organisaatiossa korostuvat reflektointi ja vuorovaikutustaidot, jotka ovat oleellisia pyrittäessä kehittämään yksilön suoritusta ja tätä kautta organisaation toimintaa.

5.2.4 *Alaisen palaute esimiehen työstä*

Esimieheltä saatu palaute oli kunkin henkilöstöryhmän näkemyksen mukaan tärkeä suorituksen arvioinnin osatekijä. Tämä tulos ei ole kovin yllättävä, koska esimiehen rooli arvioinnissa on luonteva. Yllättävää oli kuitenkin se, että vaikka esimiehen rooli kehityskeskusteluiden onnistumisessa ja oikeudenmukaisuuden toteutumisessa nähdään suurena, ei halukkuutta esimiehen työn arviointiin ollut kuin 44 vastaajalla, jotka itse eivät olleet esimiesasemassa. Esimiesasemassa olleista vastaajista sitä vastoin 75,9 prosenttia olivat sitä mieltä, että alaisen arvio esimiehen työskentelystä on tärkeä näkökulma.

Esimiestoiminnan merkitys toimintakulttuuriin ja tuottavuuteen on Kestin (2013, 86) mukaan merkittävä. Jos esimiestoiminnassa on ongelmia, esimerkiksi jos esimies ei kohtele alaisiaan tasapuolisesti, on korjaava toiminta kohdistettava siihen eikä työympäristöön tai työprosessien parantamiseen. Valmentavat ja vuorovaikutteiset esimiehet kohtelevat kaikkia tasapuolisesti, ovat läsnä tarvittaessa ja antavat riittävästi palautetta ja kannustusta. (Kesti 2013, 86.) Näin ollen on ymmärrettävää, että Kondrasuk (2012, 128) suosittelee alaisilta saadun palautteen esimiestyölle olevan eräs suorituksen arvioinnin väline (Buhler 2005, 14). Tätä tukee myös Brandtin ja Laihon (2013, 56) tutkimus, jossa todettiin esimiesten arviointien omista esimieskyvyistään eroavan usein siitä, miten alaiset ne kokevat. Polychroniou (2009, 345) mukaan esimiesten arvioidessa omia esimieskykyjään, epäonnistuneet esimiehet yliarvioivat omat kykynsä paremmiksi suhteessa esimiestyössään onnistuneisiin esimiehiin. Ottaen huomioon tämän, kuten myös sen, kuinka paljon esimiehen oikeudenmukainen toiminta vaikuttaa suorituksen arvioinnissa, on esimiehen työn arvioinnin tärkeys helppo ymmärtää. Tämä on tärkeää myös tilanteessa, jossa alainen ei luota esimiehensä ammattitaitoon, kuten alla olevassa kommentissa ilmenee:

”Luottamus esimieheen ja hänen oikeudenmukaisuutensa ja tasapuolisuutensa on todella tärkeä asia palkkauskeskusteluissa. Entäpä kun sitä luottamusta lähimmän esimiehen tietotaitoon edes tästä peruspäivystäjäntyöstä ei ole? Eipä voi meidän esimiestä päivystäjäksi laittaa.”

Edellisestä kommentista nousi esiin epäily oman esimiehen työhön liittyvistä taidoista, mikä varmasti vaikuttaa asenteisiin suoritusta arvioidessa. Esimiestyön arvioinnin tärkeys korostuu myös koulutuksen näkökulmasta. Polychroniou (2009, 353) korostaa tarkoituksenmukaista puuttumista esimiestyöhön, jossa tavoitteena on esimiesten osaamisen kehittäminen koulutuksen avulla. Tällainen väliintulo olisi tarpeen myös seuraavissa esimerkeissä, joissa koettiin, ettei esimies tunne alaisiaan tai viettää liian vähän aikaa heidän kanssaan, jotta kykenisi oikeudenmukaisesti arvioimaan suorituksia:

”On epäoikeudenmukaista jos kohdalle sattuu huono tuuri ja arvioitsija ei tunne sinua lainkaan mutta silti arvio perustuu pääosin esimiehen henk. koht. arvioon. Mielestäni pitäisi olla joku kriteeri, jonka ajan esimiehen pitää seurata arvioitavaa, esim 6kk ?”

”ristiinarviointia voisi käyttää, jos esimies esimerkiksi ei ole koskaan samaan aikaan töissä arvioitavan hlön kanssa. esim itselläni aina päivävuorossa ollessa (--) esimieheni ei juuri koskaan ole kanssani töissä, jotta voisi tehdä havaintoja miten työtäni teen tai olen tekemättä. satunnaisia puheluita sieltä täältä kuuntelemalla ei saa kokonaiskäsitystä mielestäni.”

Tutkimuksessa esiin tulleiden näkemysten mukaan esimiehiltä odotetaan paljon ja heidän oletetaan myös arvostavan esimiesasemaansa niin, että he pitävät huolta osaamisestaan kouluttamalla itseään. Eräs vastaaja oli sitä mieltä, että kiinnostus esimiesasemaan tulisi näkyä myös motivaationa kouluttaa itseään työajan ulkopuolella. Johtamiseen liittyvä omaehtoinen koulutus tulisi olla hänen mukaansa esimiesaseman edellytys, jota tulisi myös seurata ja palkita kehityskeskusteluissa.

Kommenteista nousi esiin myös perinteinen pelko siitä, että oma negatiivinen arvio esimiehen tai hallinnon toiminnasta saattaa vaikuttaa henkilökohtaiseen arviointiin. Tätä pelkoa ei voi ohittaa, koska kyseessä oli henkilön esiin tuoma oma huoli ja kokemus asiasta. Mahdollisten virhearviointien tai epäoikeudenmukaisuuden kokemusten korjaamiseksi tulisi kanava palautteen antamiseen tai muutoksenhakumenettelyyn osoittaa prosessissa jollain tavoin (vrt. Caruth & Humphreys 2008, 29). Esimiehen toiminnan arviointi koettiin nykyisellä arviointilomakkeella olevan puutteellinen. Vastaajilla oli selkeästi tarve antaa palautetta myös esimiehen toiminnasta:

”Vuoromestarin arviointiin lomake ei anna mitään. Päivystäjien ”inhokki” voi saada paremmat pisteet kuin se, joka tekee töitä ihmisten työhyvinvoinnin ja osaamisen eteen. Esimiehen arviointi yleensä lomakkeella on puutteellista. Vuorovaikutustaidot yms. on olennaisia asioita.”

Pelko siitä, että arvioijat käyttävät mielivaltaa tai että arviointiin vaikuttavat vain yksittäiset vahvat mielipiteet, on konkreettinen, jos prosessi mahdollistaa tämän (vrt. Kondrasuk 2012, 115). Eräs vaihtoehto on, että ryhmän yksilöiden antama palaute esimiestyöstä menee käsiteltäväksi esimiehen esimiehelle, jolloin alaisten arviot yhdistyvät hänen arviointiinsa ja mahdollisesti myös kollegoiden tekemät arviot. Näin esimies voi arvioida alaisensa työtä useammasta suunnasta tulleiden arvioiden yhteenvedolla, jolloin yksittäiset, selkeästi mielivaltaiset mielipiteet eivät pääse vaikuttamaan. Useamman arvioijan osallistamista prosessiin puolsivat myös seuraavat vastaajat:

”Arvioijien pitäisi keskustella keskenään ja yhden ihmisen arviointiin pitäisi vaikuttaa vähintäänkin neljä ihmistä jolloin arvostelusta tulisi oikeudenmukainen eikä henkilökohtaiset kemiat pääisisi vaikuttamaan”

”Johtamisen osalta esimiehille ns. 360-arviointi, jossa esimiehen arvioisi alaiset, vertaiset ja esimies itsearviointin lisäksi>>Vuosittainen palaute ja kehityssuunnitelma, jotka jaettaisiin alaisten kanssa.”

Viimeisessä kommentissa esiin tuotu kehityssuunnitelma esimiestyön osalta oli hyvä ehdotus, samoin kuin suunnitelman läpinäkyvyys. Esimiehen kannustava päivittäisjohtaminen parantaa Kestin (2013, 13) mukaan kiistatta työsuoritusta. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että esimiehellä on oleellinen vaikutus ryhmän yksilöiden mielialoihin ja tunnetiloihin joko estäen tai edistäen yksilön suorituskykyä (Caruth & Humphreys 2008, 156). Kuten Kesti (2013, 13) asian ilmaisee, esimiehen yksikin puolihuolimaton negatiivinen kommentti voi pudottaa radikaalisti yksilön suoritusta. Vaikutukset saattava olla vielä laajempia, jos arvioitava yksilö tuntee esimiehen epäoikeudenmukaisen käyttäytymisen seurauksena kokevansa vääryyttä suhteessa muihin työntekijöihin. Tällöin negatiiviset käyttäytymisreaktiot saattavat kohdistua esimiehen lisäksi työyhteisön muihin jäseniin. Jos organisaation kulttuuri, henkilöstöhallinnon prosessit ja johdon dynamiikka ei näihin tilanteisiin puutu, kokee yksilö organisaation tuen olemattomaksi. (Tai, Narayanan & McAllister 2012, 107–129.) Tutkimukset ovat Tain ym. (2012, 117) mukaan osoittaneet, että epäoikeudenmukaisuuden ja epätasa-arvoisuuden kokemukset ovat vahvimpia tekijöitä, joiden koetaan heijastuvan työntekijän arvioon organisaation tuesta ja arvostuksesta. Vaikutusten laaja-alaisuuden vuoksi alaisen arvio esimiehen toiminnasta on tärkeä näkökulma suorituksen arvioinnissa.

5.2.5 Kollegoilta saatu palaute

Kyselyn perusteella vastaajista kolmanneksen mielestä yhteenkuuluvuuden tunne, mielipiteiden ja tiedon jakaminen ja käsitteleminen työyhteisöissä oli täysin tai osin mahdollista. Yhtä moni koki voivansa tuoda myös eriävän mielipiteensä työyhteisössään esiin. Yhteisöllisyys syntyy yhteisestä tavoitteesta, johon kukin työyhteisössä sitoutuu. Yhteisöllisyys heikkenee, jos asioista ei voi eikä uskalleta puhua, kysymyksiä ei voida esittää tai ilmaista huolia. Hyvissä työyhteisöissä asioista voidaan puhua ja niihin voidaan vaikuttaa. Avoin vuorovaikutus edellyttää luottamusta työyhteisössä. Tällöin yhteistä osaamista parannetaan sekä antamalla että vastaanottamalla tietoja, apua ja neuvoja. (Colliander ym. 2009, 64–74.)

Vastaajien arvioidessa niitä välineitä, joiden pitäisi heidän mielestään vaikuttaa henkilökohtaisen suorituksen arviointiin, oli mielipiteissä kollegoiden välisestä arvioinnista hieman eroja henkilöstöryhmittäin. Hätäkeskusten hallintohenkilöstöstä hieman yli 60 prosenttia, johdosta 80 prosenttia ja päivystyshenkilöstöstä lähes puolet oli sen kannalla. Keskushallinnon henkilöstö oli kaikkein kriittisin, vain hieman yli kolmanneksen ollessa sen kannalla. Avoimissa vastauksissa asiaa arvioitiin positiivisella asenteella seuraavasti:

”Oman suoriutumisen säännöllinen arviointi (2 - 3 kk välein) ja mahdollisuus keskustella niistä joko lähiesimiehen tai tiimin (ryhmän) kanssa saattaa antaa oivalluksia ja näin mahdollistuu kehittyminen.”

”Kollegoilta saatu palaute olisi myös hyvä ottaa huomioon, jonkun kanssa on tosi kiva tehdä töitä, joka on ammattitaitoinen ja jolta voi kysyä ja jolta saa myös paikkaansa pitävän vastauksen. Sitten on työntekijöitä, joilla on ehkä paljonkin kehittämisen varaa tai kehittämistä joissakin tietyissä asioissa.”

Näissä kommentteissa korostuivat tiimin ja vertaisarvioinnin lisäksi tiedon jakaminen. Ryhmätyö antaa mahdollisuuden uusille ideoille ja sitä kautta itsensä ja tiimin kehittämiseen. Toimivassa työyhteisössä yksilöt haluavat myös jakaa osaamistaan muille (Pietiläinen & Kesti 2012, 164). Selkeästi kaivattiin myös kanavaa antaa palautetta ja keskustella tiimin heikkouksista ja niiden kehittämisen mahdollisuuksista yhdessä. Tiedon jakamisen tärkeys korostuu erityisesti asiantuntijapalveluissa, koska ne perustuvat erikoistumiseen tietämyksessä. Tieto perustuu informaation merkitysten ja sisällön yhdistelyyn ja synteysiin, jota ei voi tehdä ilman ymmärrystä. Arvon lisäämistä informaatioon tarvitaan erityisesti tietämyksen siirrossa asiakkaille. (Dawson 2000, 66–67.) Tietointensiivisissä asiantuntijaorganisaatioissa, joissa ryhmät koostuvat erilaisista yksilöistä, vaatii suorituksen mittaamisen soveltaminen aina räätälöintiä kontekstin mukaan (Jääskeläinen ja Laihonen 2014, 360).

Eräs vastaaja totesi, että *”alaisilta ja kollegoilta saatava palaute ei ole käytössä eli 360 astetta arviointi ei toimi”* ilmaisevasti sen tarkemmin, oliko hän asian kannalla vai vastaan. Koska vastaaja oli ottanut asian esille, voidaan olettaa, että asia on mielessä ja sen haluttaisiin jollain tasolla toteutuvan. 360 asteen arvioinnissa esimiehen alaiset, kollegat ja oma esimies arvioivat henkilön johtamista ja yhteistyökäyttäytymistä. Seuraavassa kommentissa näkyy huoli arvioinnin reiluuudesta:

”Palaute kollegoilta, esimiehiltä tai alaisilta vaikuttaa varmasti jo nykyään arviointiin. Miten tämä huomioitaisiin järjestelmällisesti, en tiedä? Vaarana on se, että arviointiin vaikuttavat yksittäiset voimakkaat mielipiteet.”

Ryhmäkeskustelussa tuli ilmi sama huoli kuin edellä, kuten myös se, että kollegoiden välisestä arvioinnista saattaisi joku pahoittaa mielensä. Vertaisarviointia toivottiinkin käytettävän enemmän tiimin yhteisten tavoitteiden, tiimityöskentelyn ja tiimissä käytäytymisen arviointiin. Samalla kannalla ovat myös Pietiläinen ja Kesti (2012, 169), jotka näkevät 360 asteen arvioinnin ohjaavan enemmän yksilökeskeiseen kehittämiseen, vaikka esimerkiksi esimiestoiminnan kehittäminen tapahtuu parhaiten työyhteisön kanssa yhteistyössä.

Pydyttäessä haastateltavia arvioimaan, onko päivystystyö enemmän yksilö- vai tiimityötä, oli heidän vastauksensa sekä että. Kyselyyn vastanneista lähes 90 prosenttia oli sitä mieltä, että heidän suoritustaan tulee arvioida sekä yksilötyönä että osana tiimiä. He olivat myös sitä mieltä, että oman asenteen pohtiminen osana työyhteisöä on tärkeä näkökulma. Mielenkiintoista on se, että seuraavassa kysymysryhmässä olleen väittämän ”suoritustani tulisi arvioida pelkästään yksilötyönä” kanssa kuitenkin lähes kolmannes vastaajista oli osin tai täysin samaa mieltä. Tämä kuvastaa ehkä vastaajien ristiriitaisia ajatuksia vertaisarviointia (kollegoilta saatu palaute) kohtaan tai yleensä koko kehityskeskustelujärjestelmää kohtaan, joka tuntui olevan vastaajien näkemysten mukaan suhteellisen jäsentymätön ja hajanainen. Pietiläisen ja Kestin (2012, 162) mukaan organisaatio kuitenkin muodostuu erilaisissa haasteissa toimivista toiminnan osista ja työyhteisöistä, joiden mukaan tavoitteet on kohdennettava ja arvioitava. Nämä toiminnan osat, prosessit, ovat kokonaisuuksia, joiden avulla tuotetaan lisäarvoa sekä sisäisille että ulkoisille asiakkaille, jolloin niihin liittyvien tekijöiden arviointi on oleellista toiminnan kehittämiseksi.

Vertaisarviointia ei tunnutta pitävän suorituksen arvioinnin formaalina välineenä ja huoli sen järjestelmällisestä huomioinnista on aiheellinen. Mittariston rakentaminen on haasteellista, mutta itse- ja vertaisarvioinnin yhdistäminen oman työn arviointikriteereihin voisi olla Kallion (2014, 266–267) mukaan uudenlainen näkökulma mittaristojen kehittämiseen. Tällä tavalla rakennettu mittaristo voisi olla osa niin sanottua tasapainotettua mittaristoa, jossa voidaan huomioida laadun ja määrän, työn eri osa-alueiden sekä henkilöstöryhmien töiden välisten erojen suhteet (Kallio 2014, 266–267). Pohdinnan aiheeksi jää, onko organisaation toiminnan ja nykyisen palkitsemisjärjestelmän kannalta järkevämpää muotoilla mittarit enemmän yhteistyön ja yhteisöllisyyden kehittämisen välineiksi kuin palkitsemisen perusteiksi. Toisaalta kollegoiden välinen vertailu voidaan nähdä tarpeellisena osana tasapainoista, oikeudenmukaista arviointia, jossa useamman henkilön näkökulmat täydentävät toisiaan antaen esimiehelle lisätyökaluja objektiiviseen arviointiin.

5.2.6 *Lomake arvioinnin tukena*

Henkilöstön arvioidessa kehityskeskustelulomaketta ja lomakkeessa olevaa suorituksen arvioinnin osiota asteikolla 1 – 5 (1=välttävä, 2=tyydyttävä, 3=hyvä, 4=kiitettävä, 5=erinomainen) saatiin kehityskeskustelulomakkeen keskiarvoksi 2,29 ja suorituksen arvioinnin osion keskiarvoksi 2,21. Keskiarvojen välinen ero oli hyvin pieni kummankin luokan moodin ollessa kaksi. Arviointien välinen pieni ero saattaa johtua siitä, että näitä lomakkeen osioita on vaikea erottaa toisistaan. Arvioinnin samankaltaisuus kuitenkin osoittaa, että eri henkilöstöryhmien näkemykset lomakkeesta olivat samansuuntaisia (Liite 6, Kuvio 7).

Caruthin ja Humphreysin (2008, 26) mukaan organisaatioiden tulisi laatia oma kehityskeskustelulomakkeensa perustuen organisaation määrittelemiін standardeihin, jotka koostuvat odotuksista, normeista, toivotuista tuloksista tai odotetuista saavutuksista. Näiden tulee ilmaista organisaation käsitys hyväksyttävästä suorituskyvystä. Asettaakseen nämä standardit, organisaation tulisi huolellisesti tarkastella jokaista työnkuvaa ja määritellä kohtuulliset odotukset sekä organisaation että työntekijöiden kannalta. (Caruth & Humphreys 2008, 26.) Tämä nousi esiin myös kyselyssä, jossa valtaosan mielipiteenä omaan työhön perustuva arviointilomake tukisi myös suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuutta, tavoitteiden määrittelyä ja osaamisen arviointia. Samaa mieltä ovat myös Caruth ja Humphreys (2008, 26; Buhler 2005, 14–16), joiden mukaan arvioitavat tekijät tulee perustua työhön, jota arvioidaan. Tämä tukee tarkoituksenmukaista ja luotettavaa arviointia (Caruth & Humphreys 2008, 26). Työnkuvan selkeyttäminen roolien määrittämisen kautta tukee onnistunutta suorituksen mittaamista ja arviointia sekä henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista. Samoilla linjoilla oli myös alla oleva vastaaja, jonka mukaan nykyinen suorituksen arviointi on liian yleisluontoista eikä näin tue prosessia:

”Työn sisältö pitää miettiä tarkkaan pieniin palasiin ja siitä valita se mikä on tärkeitä ja mitkä asiat ovat ne jotka vaikuttavat pisteisiin eli palkkaan. Kehityskeskustelulomake uusittava sellaiseksi, että siinä on asioista tarkkoja yksityiskohtaisia kysymyksiä. Tällä hetkellä käsitellään liian laajoja ja abstrakteja aiheita.”

Ideaali suorituksen arviointisysteemi on Kondrasukin (2012, 125) mukaan prosessi, ei yksittäinen tapahtuma tai lomake. Henkilökohtaisten tavoitteiden linkittäminen organisaation tavoitteisiin kertoo siitä, mikä suorituksessa on organisaatiolle tärkeää (Ukko ym. 2009, 8; Selden & Sowa 2011, 261). Omaan työnkuvaan liitettyjen tavoitteiden selkeys auttaa yksilöä ymmärtämään, mitä häneltä hänen työssään odotetaan ja mikä on tärkeysjärjestys. Hyvin muotoiltu lomake tukee tavoitteita, suorituksen arviointia ja siihen liittyvää keskustelua, ei kahlitse sitä (Kondrasuk 2012, 125). Nykyisen lomakkeen

arvosanaksi tuli tyydyttävä, mikä puoltaa myös lomakkeen kehittämistä prosessin ohella. Avoimista kommentteista heijastuivat edellä kuvatut asiat ja toiveet:

”Nykyinen kehityskeskustelulomake tulisi saada paremmin vastaamaan keskustelun kohteena olevan henkilön toimenkuvaa/tehtävää. Nykyään samaa ”yleis” lomaketta käytetään jokaisessa kehityskeskustelussa toimenkuvasta riippumatta, jolloin lomakkeen sisältö ei tahdo sopia oikein mihinkään kunnolla. Tai edes välttävästi.”

Työnkuvan pilkkominen työn tavoitteiden kannalta tärkeisiin osa-alueisiin antaa työntekijälle mahdollisuuden nostaa aidosti työn kannalta tärkeitä asioita esiin. Työntekijöiden osallistuminen omaa työtä kuvaavien tärkeiden osa-alueiden määrittelyyn helpottaa ja tukee hallinnon työtä ja samalla työntekijöille konkretisoituu suunnittelutyön haastavuus. Vaikutusmahdollisuus oman työn arvioinnin ja systeemin kehittämiseen edistää sitoutumista ja omistautumista yhteisiä päämääriä kohtaan (Cho & Lee 2012, 253).

Avoimissa kommentteissa ei tullut suoranaisia ehdotuksia siitä, että henkilöstö osallistuisi prosessin kehittämiseen. Eräs vastaaja oli sitä mieltä, että kehityskeskustelulomaketta pitäisi kehittää henkilöstöhallinnon kanssa ja toivoi tutkimuksen etenevän myös käytännön tasolle. Kommentti voitaneen tulkita haluksi osallistua kehittämistyöhön. Muut kommentit oli muotoiltu passiiviin, jossa lomaketta ”tulisi kehittää” tai se ”tulisi saada paremmin vastaamaan” henkilön toimenkuvaa. Joukossa oli myös suora kehoitus: ”muuttakaa se kehityskeskustelu vaan niin, että osaamisella on oikeasti enempi merkitystä...”. Henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon on suorituksen johtamisen ohella eräs tärkein henkilöstöhallinnon ”välineistä”, joihin panostamalla organisaatio osoittaa arvostustaan työntekijälle (Gavino ym. 2012, 682). Tämä on tärkeää tiedostaa, koska tutkimuksessa lähes kaikkien vastaajien mielestä oli tärkeää, että heidän ajatuksiaan suorituksen arvioinnista kysytään ja he olivat myös halukkaita osallistumaan oman työn kehittämiseen, vaikka se veisikin aikaa. Henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon saattaa lisätä heidän työkuormaansa, minkä vuoksi on tärkeää pyytää henkilöstön panostusta sellaisiin prosesseihin, joista on todellista hyötyä tai vaikutusta heihin tai heidän työhönsä (Gavino ym. 2012, 681; Pietiläinen & Kesti 2012, 189).

Edellä kuvattu organisaation ja henkilöstön välinen yhteistyö edistää tiedon, myös hiljaisen tiedon, jakamista työyhteisössä. Mitä selkeämmin yksilön tavoitteet saadaan nivottua yhteen operatiivisten ja strategisten tavoitteiden kanssa, sitä enemmän järjestelmää voidaan hyödyntää oppimisen välineenä (Brudan 2010, 117). Työnkuvien määrittely suorituksen arvioinnin kannalta tärkeisiin osa-alueisiin edesauttaisi myös sitä, että esimiehet ja alaiset oppisivat toinen toisiltaan ja työnkuvat tulisivat tutuiksi. Näin vältettäisiin samalla seuraavan kommentin mukainen tilanne:

”Olisi hienoa, jos esimies tietäisi, mitä työnkuvaani oikeasti kuuluu.”

Vaikkakin kommentti sisältäneekään ehkä enemmän moitteen siitä, ettei esimies ole kiinnostunut vastaajan työstä, tuo tämä myös toisen näkökulman prosessin avoimuuteen. Ryhmähaastattelussa tuli esiin ajatus siitä, että esimiesten vaihtuessa, tulisi suorituksen arvioinnin kriteerit ja pisteytyksen perusteet olla helposti siirrettävissä seuraavalle arvioitsijalle. Nykyinen arviointilomake koettiin olevan niin yleisellä tasolla, että se jättää paljon asioita auki arvioinnin perusteista. Jos arvioitsija ei tunne arvioitavaansa entuudestaan, jättää tällainen aukko tiedoissa uuden esimiehen tyhjään päälle. Toimiva ja kehittymiseen tähtäävä suorituksen johtaminen vaatii siis muutakin kuin mittaamista ja raportointia eristyksissä (Brudan 2010, 117–118).

6 KESKEISET TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on toimeksianto, jossa keskeisenä ajatuksena on kohdeorganisaation tavoite kehittää omaa kehityskeskusteluprosessiaan. Kehityskeskusteluissa suorituksen arviointi on keskeisessä asemassa, mikä oli tämän tutkimuksen fokuksessa. Tutkimuksen pääkysymys oli näin ollen määritelty seuraavasti: *Mikä on Häätäkeskuslaitoksen henkilöstön näkökulma suorituksen arvioinnin prosessin eri tekijöistä ja ulottuvuuksista?* Laajasti tarkasteltuna suorituskyvyn johtaminen pitää sisällään suorituksen mittaamisen, arvioinnin ja johtamisen. Sitä voidaan tarkastella kolmella eri tasolla: strategisella tasolla, operationaalisella tasolla ja yksilötasolla. Tässä tutkimuksessa suorituksen arvioinnin ilmiötä on tarkasteltu yksilötason näkökulmasta, joka on todellisuudessa varsin laaja ja pitää sisällään sekä strategisia että operationaalisia tekijöitä. Lähtökohtana oli tuoda esiin henkilöstön näkemys, ei pelkästään suorituksen arvioinnista, vaan myös kokemuksia organisaation kontekstista ja kulttuurista, koska niillä on erittäin suuri merkitys henkilöstön asenteisiin ja käyttäytymiseen organisaatiossa. Suorituksen arviointi ei ole pelkästään kertaluontoinen kehityskeskustelu. Se mittaa todellisuudessa toimintaa koko organisaatiossa, koska niin monella tekijällä on vaikutuksensa siihen, miten suorituksen arviointi onnistuu. Onnistunut suoritus tarvitsee sitä tukevan organisaation, selkeät ja omaan työhön liittyvät tavoitteet, oikeudenmukaisen ja määritellyn prosessin sekä luottamusta herättävän johtamisen. Ihmisten asenteet, näkemykset, kokemukset oikeudenmukaisuudesta ovat tärkeitä asioita, mutta myös suuria esteitä, jos ne eivät toteudu. Jos ihminen kokee, ettei arvioinnista ole minkäänlaista hyötyä, saattaa asennoituminen keskusteluita kohtaan ilmentyä valmistautumattomuutena, välinpitämättömyytenä ja suorastaan vihamielisyytenä. Organisaation ja työyhteisön ilmapiirillä samoin kuin prosesseilla ja erilaisilla menettelyillä on tärkeä rooli palveluja ja työntekijöiden hyvinvointia tukevan ilmapiirin rakentamisessa. Myös johdon painotus palveluihin ja niihin liittyviin suorituksiin on tärkeä. Näitä tekijöitä tarkasteltiin tutkimuksessa lähemmin kolmen alakysymyksen kautta.

Tutkimuksen ensimmäisen alakysymyksen *Miten henkilöstö kokee organisaation kontekstin vaikuttavan suoritukseen ja sen arviointiin?* eräs tavoite oli nostaa tietoisuutta siitä, minkälainen rooli tulosohjauksella ja organisaation rakenteella on julkisessa organisaatiossa sekä suorituksen arvioinnin prosessissa ja sen kehittämisessä. Julkisen hallinnon uudistaminen ja raskas rakenne ovat olleet keskusteluissa myös näin eduskuntavaalivuotena - New Public Management -ideologian mukainen tehokkuusajattelu ja hupenevat resurssit ovat kasvattaneet ulkopuolelta kohdistuvaa painetta julkiselle sektorille tehostaa toimintojaan (Kallio 2015, 179). Kun pohditaan tulosohjauksen mukanaan

tuomaa tilivelvollisuutta, joka pitää sisällään monitasoiset raportointivaatimukset organisaation ”verorahojen vastuullisesta käyttämisestä”, on virastojen luomat byrokraattiset menettely ja -toimintatavat toisaalta ymmärrettäviä. Kysymys kuitenkin kuuluu, johtavatko ne toiminnan kannalta järkevään ja joustavaan organisaatorakenteeseen sekä organisaation ydintoimintaa korostavaan toimintaan? Tätä on pohtinut myös Tevameri (2012, Kallion 2015, 180 mukaan), joka on todennut taloudellisen toiminnan tehostamiseen tähtäävän lainsäädännön johtaneen kasvaneisiin toimintatapavaatimuksiin ja siten kasvaneeseen hallintotyön määrään. Näyttäisi siltä, että NPM:n myötä ei hallintohenkilöstön osuus ole suinkaan pienenemässä, vaan ennemminkin päinvastoin kasvamassa (Kallio 2014; Kristensen et al. 2011, Kallion 2015 mukaan). Joka tapauksessa NPM:in ideologian vaikutus julkisen sektorin organisaatioiden toimintaan on ilmeinen, myös kohdeorganisaatioissa.

Tehokkuus nousi tämän tutkimuksen tuloksista vahvasti esiin sekä suoritusten mittareihin että kehittämisen lähtökohtiin liittyvänä näkökulmana. Näkemyksissä korostui tehokkuuden ajattelun uhka hätäkeskuspalveluiden todelliselle luonteelle, jossa tulostuloksen mittareiden pelättiin ohjaavan toiminnan painopisteiden tarkastelua väärään suuntaan pois asiakaskeskeisyydestä. Kallion (2015, 177) juuri valmistuneessa väitöskirjassa sama ajatus nousee esiin hänen tutkimissaan ammatillisbyrokraatioissa, joissa johdon harjoittamat tehokkuuden ilmentämisyrittämykset ilmenevät organisaatioissa toimiville ammatillisille mittareiden myötä takaperoisesti. Kallio (2015, 177; Borst, Lako & de Vries 2014, 930) lisää vielä ilmentämisyrittämysten tavoitteena olevan usein tärkeämpää näyttää hyvältä tuloksellisuutta ja tehokkuutta kuvaavissa indikaattoreissa, kuin aidosti saavuttaa tehokkuuteen liittyviä syvällisempiä päämääriä. Myös kohdeorganisaation henkilöstö kokee tämän ajattelun korostuvan toiminnassa, jolloin he kokevat väistämättä organisaation kiinnostuksen kohteena olevan enemmän ”kaiken irti saaminen” kuin henkilöstön hyvinvointi, millä on väistämättä vaikutuksensa henkilöstön asenteisiin ja organisaation toimintakulttuuriin.

Koska tutkimuksen tuloksista nousi esiin vahvasti se, että oikeudenmukaisuuden kokemus henkilökohtaisen työstä suoriutumisen osan arvioinnissa ei henkilöstön kokemuksen mukaan tällä hetkellä toteudu, on tämä nostettava esiin ja käsiteltävä. Järjestelmän ei koeta palkitsevan aidosti ja oikeudenmukaisesti osaamista ja kehittymistä. Tähän vaikuttaa oleellisesti sisäinen rahanjako, jossa todellista neuvotteluvaraa ei ole, mikä on erityisen ongelmallista kannustavan palkkausjärjestelmän kannalta (vrt. Kallio 2014, 73.) Käytännössä tämä ilmenee kokemuksena keinotekoisesta arvioinnin pisteytyksestä ja henkilökohtaisen tason arvioinnista suhteessa palkkaresursseihin. Budjetoitujen palkkaraajojen lisäksi arviointiskaalaa rajoittaa vasta-alkajien korkea aloitustaso, jolloin tasojen vaihteluväli ei voi muodostua kovin suureksi ja arviointiskaalan yläpään käyttö arvioinnissa on lähes mahdotonta. Monet tutkimukseen vastanneista toivoivat, että tähän saataisiin muutos. Julkisen sektorin taloustilanne huomioiden, ei budjetoituihin palkka-

resursseihin ole ymmärrettävästi tulossa muutoksia, joten ainoa keino on pisteitykseen ja henkilökohtaisiin tasoihin tehtävä muutos. Tämä vaatii kuitenkin yhteistyötä organisaation johdon, luottamusmiesten ja henkilöstön välillä, koska muutos on suuri ja sillä on väistämättä vaikutus nykyisiin palkkatasoihin. Konkreettisia muutosehdotuksia ilman niiden vaikutusten tarkastelua on tämän tutkimuksen puitteissa mahdoton esittää tai tehdä.

Toinen asia, joka on myös hyvä nostaa esille, on hallinnon rooli kohdeorganisaatiossa. Hallinnon tehtävänä on tukea ydintoimintaa omalla toiminnallaan. Tämä rooli ei ole todellakaan vähäinen, huomioiden työyhteisöjen kompleksisuus ja monimuotoisuus (kts. Tökkäri 2012, 27–29), mikä on tullut esille jo monta kertaa tämänkin tutkimuksen aikana. Vastaajien avoimissa kommentteissa esiin nousi esiin huoli siitä, että hallinnon henkilöstö jää operatiivisen toiminnan kehittämisen jalkoihin. Huoli ei ole varmasti aiheeton ja tähän pitäisikin kiinnittää organisaatiossa enemmän huomiota. Myös tutkija ottaa tämän ”moitteen” vastaan, koska selkeästi osa tämän tutkimuksen kysymyksistä osui enemmän operatiiviseen toiminnan kehittämiseen kuin hallinnon erityispiirteisiin. Tämä näkökulma tulisikin huomioida suorituksen arvioinnin kehittämisessä, eikä jättää sitä jälleen yleisluontoiseksi, kehittämistoiminnan keskittyessä ydintoimintaan. Tämä vaatii myös hallinnon ihmisiltä aktiivista otetta, joka on organisaation toimintalogiikka huomioiden, huomattavasti helpompaa kuin esimerkiksi operatiivisessa toiminnassa, jossa henkilöstön määrä on moninkertainen verrattuna hallinnon henkilöstömäärään. ”Oman äänen” esiin tuominen on kaiken järjen mukaan helpompaa, jos vain organisaatiokulttuuri tämän sallii.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuoda esiin henkilöstön ajatuksia ja näkemyksiä, jotka organisaatiolla on mahdollisuus tiedostaa ja näin ollen ottaa myös toiminnassaan huomioon. Tehokkuuden vaatimukset ovat julkisissa organisaatioissa tätä päivää julkisen sektorin rahoituspohjan rapautuessa ja tämä fakta on myös henkilöstön hyvä tiedostaa. Väistämättä tällä on vaikutuksensa myös toiminnan ohjaukseen ja sitä kautta suorituksen mittaamiseen. Mittareiden kehittämisessä yhteistyössä henkilöstön kanssa, voidaan kunkin substanssiosaaminen hyödyntää ja näin saada mittarit kuvaamaan toimintaa mahdollisimman hyvin. Näin saadaan myös parempi ymmärrys siitä, mitkä tekijät vaikuttavat palvelukokonaisuuden tuloksellisuuteen. Tehokkuuden ajattelun painottamisen sijaan asiakaslähtöinen ajattelu pitää myös sisällään henkilöstön osaamisen ja kehittämiseen osallistumisen näkökulmat, sillä asiakaskokemuksen johtamisessa kyse on yhteistyöstä organisaation sisällä eri yksiköiden välillä, yhteistyöviranomaisten sekä asiakkaiden kanssa.

Asiakasodotuksissa korostuvat halukkuus auttaa, luotettavuus, konkreettisuus, empatiakyky ja vakuuttavuus. Nämä asiat nousivat esiin myös vastaajien näkemyksissä ja kommentteissa vastatessa toiseen alakysymykseen *Mikä on palvelukohtaamisen merkitys suorituksessa ja sen arvioinnissa?* Vastauksissa korostettiin myös tarkoituksenmukaista

hälyttämistä, minkä moni vastaaja koki tehokkuutta tärkeämpänä tavoitteena tarkasteltaessa toimintaa asiakkaan näkökulmasta. Suorituksen arvioinnin painottuminen niihin tekijöihin, jotka ovat asiantuntijapalvelussa tärkeitä, edesauttavat myös julkisen organisaation tavoitteena olevaa palvelun vaikuttavuutta. Näitä tekijöitä ovat työntekijöiden asenteet, käyttäytyminen ja sitoutuminen organisaatioon. Näitä voidaan kutsua myös asiakassuuntautuneiksi alaistaideoiksi.

New Public Managementin ideologia on vahvasti muokannut koko julkisen sektorin toimintaa. NPM:ia kokonaislähestymistapana julkisiin palveluihin on kritisoitu, koska sen on katsottu keskittyvän enemmän organisaation sisäisiin prosesseihin, vaikka todellisuus julkisten palveluiden toimittamisessa on organisaatioiden välistä perustuen verkostoihin ja niiden välisiin rajapintoihin. Ideologian ei ole nähty huomioivan tarpeeksi julkisten palveluiden todellista luonnetta, palvelukulttuuria, -systemeitä sekä palveluiden tuotantoa ja toimittamista. (Virtanen & Stenvall 2014b, 92.) Hätäkeskuslaitos on asiantuntijaorganisaatio, jonka ydintehtävä rakentuu asiantuntijatyön varaan. Hätäkeskuspalvelut ovat asiantuntijapalveluita, joissa korostuvat vuorovaikutus ja sen onnistumisen vaikutus myös lopputulokseen. Keskuksiin soittavat asiakkaat saattavat olla usein todella hädissään, jolloin asiakkaan rauhoittuminen tietojen saamiseksi vaatii taitoja. Toiset asiakkaat ovat hankalia, mikä tuo oman haasteensa puhelun haltuun otossa. Monet ihmiset eivät ymmärrä sitä, miksi päivystäjät kyselevät asioita, eivätkä hälytä apua, vaikka he sitä kipeästi tai vähemmän kipeästi tarvitsevat. Riskinarvion tekeminen on ihmisille outoa, eivätkä he tiedä, että juuri se on osa työssä tarvittavaa päivystäjän ammattitaitoa ja varmistaa oikeanlaisen avun toimittamisen paikalle. Puheluiden käsittelyssä korostuvat siis taidot käsitellä soittavaa asiakasta erityisissä tilanteissa, jotta päivystäjä pystyy arvioimaan avun tarpeen, välittämään oikeanlaista apua ja antamaan myös tarvittaessa apua tai ohjeistusta hädässä olevalle potilaalle. Tämän kaiken tulee tapahtua nopeasti ja oikein.

Hätäkeskuspalveluita ei välttämättä ole tarkoitus suunnitella asiakkaiden konkreettisten tarpeiden mukaan, mutta suorituksen arviointia voidaan ja pitäisi suunnitella vaikuttavuuden kautta. Olennaisesti johtamisen ja osaamisen uudistaminen liittyy myös rajapinnoilla esiintyvään moniäänisyyteen (Virtanen & Stenvall 2014, 213), mikä käytännössä tarkoittaa esimerkiksi yhteistyöviranomaisten ja asiakkaiden haastattelua palveluiden odotusarvojen näkökulmasta, kuten myös pohdintaa organisaation sisällä, mitä odotusarvoja sekä ulkoisilla että sisäisillä asiakkailla on. Arviointi kohdistuu näin todelliseen tekemiseen ja sen kehittämiseen. Tämän tutkimuksen laajuus huomioiden, ei tätä mielenkiintoista näkökulmaa ollut mahdollista enää lisätä. Sen sijaan tutkimuksessa on suorituksen arviointiin haluttu tuoda tärkeä näkökulma siitä, minkälaisia odotuksia henkilöstö kokee asiakkailla heidän työltään olevan. Ehkä tämän näkökulman huomioiminen ja vahvempi painotus suorituksen arvioinnissa karsisi asiakaspalautteista käyttäytymiseen liittyvistä osan pois. Tällä hetkellä palaute menee asianomaiselle, mikä on toki

ehdottoman tärkeää, mutta asiakaspalautteiden laajempi hyödyntäminen koulutuksissa tiivistettynä oleellisiin tekijöihin, hyödyttäisi organisaatiota enemmän kuin tietojen vieminen erilaisiin toiminnanohjausseminaareihin.

Tutkimuksen kolmanteen alakysymykseen *Mitkä ovat henkilöstön näkökulmasta nykyisen suorituksen arviointiprosessin kehittämistarpeet?* vastattiin laajemmin luvussa viisi. Suorituksen arviointiin liittyvät keskeiset kehittämiskohteet henkilöstön näkemyksen mukaan ovat henkilökohtaisen suoritusosan pisteytykseen liittyvät ongelmat, suorituksen arviointilomakkeen yleisluontoisuus, suorituksen arvioinnin prosessin hajanaisuus, arvioinnin perusteiden ja tavoitteiden irrallisuus ja näihin liittyvä esimiesarvioinnin ”mielivaltaisuus” suorituksen ainoana arvioijana. Nämä kehittämistarpeet käydään tarkemmin läpi seuraavassa luvussa, jossa kehittämistarpeiden lisäksi tehdään tutkimuksessa läpikäytyjen tulosten perusteella ehdotelmia ja hahmotelmia arvioinnin etenemisestä käytännön tasolla. Luvussa keskitytään pääosin näihin tekijöihin liittyviin kehitysehdotuksiin, kuten arviointilomakkeen kehittäminen työtä vastaavaksi, suorituksen mittaamisen ja arvioinnin välineiden, tavoitteiden sekä prosessin kuvaaminen, yhdenmukaistaminen ja kehittäminen sekä henkilökohtaisen suoritusosan pisteytyksen kehittäminen. Keskeinen kehittämisen lähtökohta on tutkimuksen vastaajien kommentteista nousnut oikeudenmukaisuuden vaatimus, joka liittyy vahvasti kokemukseen suorituksen arvioinnin prosessin oikeudenmukaisuudesta ja sen vaikutuksesta yksilön suoritukseen, sen arviointiin ja siihen liittyviin asenteisiin. Kehittämisen tavoitteena on siirtää henkilöstön toiveen mukaisesti painotus tehokkuuden arvioinnista ammatillisuuden ja asiantuntijuuden arviointiin. Tavoitteena on kokonaisvaltainen palvelukohtaamisen arviointi, jossa tarkastelun kohteena on palvelukohtaamisen eli suorituksen lisäksi suoritusta tukeva organisaatio.

6.2 Ehdotemat suorituksen arvioinnin prosessin kehittämiseksi

Suorituksen arvioinnin prosessiin kuuluvat Chon ja Leen (2012, 253) mukaan mitattavien tavoitteiden määrittäminen ja asettaminen, suorituksen mittaaminen ja edistymisen arviointi suhteessa tavoitteisiin, oikeudenmukaisen ja reilun palautteen antaminen suorituksesta sekä prosessista saadun tiedon hyödyntäminen palkkioiden ja tunnustuksen antamisessa. Näitä käsitellään seuraavaksi aiheittain sisältäen ehdotuksia siitä, miten toimintaa olisi mahdollista kehittää.

Tavoitteiden määrittäminen ja asettaminen

Tavoitteiden määrittelyssä Kondrasuk (2012, 125) suosittelee tavoitteiden erottelamista. Tällöin tavoitteet jaettaisiin niihin, joiden perusteella tehdään palkitsemiseen perustuvat

päätökset sekä niihin, joiden perusteella arvioidaan yksilön kehittymisen tarpeita. Tätä ajatusta tukevat myös tutkimuksen tulokset, jossa palkkakeskustelun ja kehittymisen tavoitteiden arviointi ei ole ilmeisesti ollut kovin onnistunutta, keskustelun painottuessa lähinnä palkkaneuvotteluihin. Hallinnollisiin päätöksiin perustuvien tavoitteiden arvioinnissa keskitytään suorituksen tuloksiin ja kehittymisen tavoitteissa arvioidaan yksilön käyttäytymistä ja sitä, miten hänen tulisi käyttäytyä saavuttaakseen paremmat tulokset. Kehittymisen tavoitteisiin liittyviä esimies-alais-keskusteluja toivottiin tapahtuvan useamman kerran vuodessa, esimerkiksi kvartaaleittain. Tämä tukisi vastaajien mielestä työssä kehittymistä paremmin kuin kerran vuodessa tapahtuva arviointi. Näissä keskusteluissa tulisi keskittyä ainoastaan työn ja suorituksen arviointiin tavoitteena sen kehittäminen kohti sovittuja tavoitteita. Tällöin hallinnollisiin päätöksiin perustuvien tavoitteiden arviointi tapahtuisi kerran vuodessa perustuen vuoden mittaan kerättyyn tietoon yksilön suorituksesta.

Strategiasta ja tulosohjauksesta johdetut tavoitteet tuntuvat henkilöstön näkökulmasta etäisiltä, minkä vuoksi tavoitteet tulisi määrittellä myös oman työn kautta. Yleisellä tasolla ilmaistujen tavoitteiden pilkkominen ryhmän tavoitteiksi, tukee yhteisöllisyyttä. Kuten eräs vastaaja ehdotti, tulisivat tavoitteet käydä läpi tiiminä. Ryhmässä tavoitteiden avaaminen työn kautta ja keskustelu siitä, mitä konkreettista tavoitteiden saavuttamiseksi tiiminä täytyy tehdä, tekee tavoitteista selkeitä ja tarkkoja, mikä taas helpottaa henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista. Yksilöiden tavoitteet tulisi pohtia henkilökohtaisissa keskusteluissa esimiehen kanssa heti vuoden alussa linkittäen näin yksilön osaamisen tiimin tavoitteiden kautta organisaation tavoitteisiin. Tällainen toimintatapa kunnioittaa yksilöiden ja tiimien erilaisuutta ja huomioi tavoitteisiin nähden eritasoiset kompetenssit. Kuitenkin se sitoo yksilön ja tiimin tavoitteet keskenään niin, että toiminta suuntautuu suhteellisen luonnollisesti kohti organisaation yhteisiä tavoitteita.

Suorituksen mittaaminen ja arviointi suhteessa tavoitteisiin

Kehityskeskustelulomake, erityisesti suorituksen arvioinnin kohdalla, kaipaa tutkimuksen tulosten perusteella kipeästi kehittämistä niin, että se toimisi sekä suorituksen kehittymisen mittarina että arvioinnin välineenä. Sen tulisi mielellään perustua työnkuvaan, jota sillä arvioidaan. Myös vuorovaikutustaidot olisi hyvä määrittellä tarkemmin ja avata työn kautta, esimerkiksi operatiivisessa työssä painottuvat puhelimessa ja ryhmässä tarvittavat vuorovaikutustaidot, kun taas hallinnollisessa työssä kasvokkain tapahtuvat tilanteet. Tämä helpottaisi yksilön työssä kehittymisen, osaamisen ja suorituksen arviointia. Myös tavoitteiden määrittely helpottuisi, kun olisi tiedossa, mitä yksilö osaa ja mitä ei. Tämä helpottaisi myös tilanteita, joissa esimies vaihtuu, jolloin edellisen esimiehen suorituksen arvioinnin perusteet ovat avoimet. Nämä perusteet osaamisesta tuli-

si tällöin olla avointa tietoa, jonka voi välittää seuraavalle esimiehelle. Tämä avoimuus tukee myös ajatusta siitä, että arviointi on oikeudenmukaista ja reilua.

Lomakkeella tulisi nimetä ainoastaan ne arviointitekijät, joilla on merkitystä suorituksen onnistumisen tai epäonnistumisen kannalta (Caruth & Humphreys 2008, 26). Oleellista lomakkeen rakentamisessa on henkilöstön osallistuminen omaan työhönsä perustuvan lomakkeen kehittämiseen. Kehittämisessä tarvitaan substanssiosaamista yhteistyössä henkilöstöhallinnon kanssa. Tätä lähestymistapaa suosittelevat myös tutkimukset (Kondrasuk 2012, 123). Hätäkeskuksissa kukin henkilöstöryhmä voisi tehdä omat ehdotuksensa työkokonaisuuksista ja niihin kuuluvista avaintehtävistä, sekä vuorovaikutustaitoihin ja muuhun omaan tehtävään liittyvästä osaamisesta huomioiden myös pisteytykseen liittyvät reunaehdot. Ehdotuksien pohjalta henkilöstöhallinnon on helpompi rakentaa lopulliset lomakkeet.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat suorituksen arvioinnissa käytettävän sekä laadullisia että määrällisiä mittareita erikseen tai yhdessä. Tasapainotettu mittaristo, jossa käytetään useita erilaisia arvioinnin välineitä, edustaa oikeudenmukaista ja avointa prosessia. Organisaatiotasoiset määrälliset mittarit tulisi määritellä selkeästi tulosohjauksen tavoitteiden kautta. Näiden mittareiden tulisi olla selkeästi ilmaistu ja jaoteltu työnkuvan mukaan. Ryhmäkohtaisiin ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin liitetyt mahdolliset määrälliset, kuten myös laadulliset, mittarit määritellään tavoitteiden yhteydessä. Ryhmäkohtaiset mittarit keskittyvät tiimissä tarvittavan kompetenssin mittaamiseen ja kehittämiseen. Henkilökohtaisiin tavoitteisiin liittyvien mittareiden määrittelyssä on arvioitava se, antaako määrällinen vai laadullinen mittari parempaa tietoa osaamisen kehittämisessä. Muiden työnkuvaan liittyvien määrällisten mittareiden, jos ne ovat tarpeen, määrittely tulisi olla johdonmukaista ja yhdenmukaista keskuksittain. Myös näiden mittareiden rakentamisessa henkilöstön osallistuminen voisi tuoda lisäarvoa.

Oikeudenmukainen ja reilu palaute suorituksesta

Tutkimuksessa nousi erilaisia näkemyksiä siitä tulisiko arvioinnissa hyödyntää itsearviointin ja esimiesarviointin lisäksi myös vertaisarviointia. Suurin osa koki työnsä enemmän tiimityöksi kuin yksilötyöksi ja omien asenteiden arviointi osana tiimiä koettiin tärkeäksi. Tällöin myös vertaisarviointi puoltaa paikkaansa. Toisen henkilön työtä arvioitaessa eräs mahdollisuus on hyödyntää arviointilomakkeen pohjana aiemmin teoriassa kuvattua Kestin (2013, 56) hiljaisten signaalien mittaamisen -mittaristoa. Olennaista mittariston hyödyntämisessä on se, että siinä ei tyydytä pelkkään negatiiviseen ihmisen tai toiminnan arvosteluun, vaan siihen lisätään aina kuvaus ongelmatilanteesta ja/tai ajatus parantavasta toiminnasta. Arviointi sisältää siis aina tiedon siitä, miksi yksilö kokee asian hankalaksi sekä miten asiantilaa toivotaan kehitettävän. Signaalien tun-

nistaminen kehittää myös osaamista ja itsearviointia ja näiden kautta yhteisiä kompetensseja. (Kesti 2013, 56.)

Kehittymisen kannalta olennaista on se, että arvioitava suostuu itse arvioimaan omaa toimintaansa ja hyväksyy myös ajatuksen siitä, ettei osaa kaikkea. Vaikkakin hätäkeskuspalveluiden luonne vaatii jossain määrin virheettömyyttä, niitä ei vain voi aina välttää niin kauan kun työtä tekevät ihmiset. Virheiden sijaan tulisikin painotus olla kehittymisessä. Virheetkin hyväksyvä organisaatiokulttuuri kehottaa ihmisiä tuomaan niitä esiin. Palkitsemiskäytäntö voi estää halutun muutoksen, jos se koetaan jollain tavalla uhkaavana tai rankaisevana (Kesti 2014, 68). Järjestelmän tulisikin palkita yksilöitä siitä, että he haluavat kehittää itseään tuomalla yhtä lailla virheitään kuin onnistumisiaan esille analysoitavaksi yhdessä esimiehensä kanssa (vrt. Bourne 2005, 101–113). Bourne (2005, 101–113) korostaa virheet hyväksyvää organisaatiokulttuuria, jossa yksilöitä ei suorituksen mittauksessa rangaista virheistä, vaan rohkaistaan keskustelemaan niistä ja analysoimaan niitä. Toki, jos suorituksen kannalta olennainen ongelma esiintyy usein, eikä sovitusta toimenpiteistä huolimatta kehitystä tapahdu, tulisi tämän näkyä myös arvioinnissa. Suorituksen kehittämisesähän juuri näiden virheellisten, ongelmallisten tai outojen tilanteiden esiin tuominen on hedelmällisintä. Tällöin suorituksen arvioinnin idea suorituksen kehittämisen välineenä pääsee toteutumaan käytännössä.

Tärkeä palautteen suunta on myös alaiselta esimiehelle. Esimiehellä on oleellinen merkitys suorituksen johtamisessa, kuten myös ilmapiirin kehittämisessä. Esimiesten suorituksen arvioinnissa voidaan myös hyödyntää Kestin (2013, 56) kehittämää mallia, jossa esimiestyötä arvioidaan skaalalla tulisiko lisätä määrää vai kehittää laatua. Jos esimies on hyvä, mutta ei käytä riittävästi aikaa työyhteisön asioiden hoitamiseen, on kehittämistarve tällöin määrän puolella. Jos taas esimies toimii epäasiallisesti, on tarve tuolloin kehittää laatua esimiestoiminnassa. Kehittämistoive tai koetun tilanteen kuvaus arvioinnin lisänä kertoo siitä, miten voimakas poikkeama tasapainotilassa vallitsee. (Kesti 2013, 56.) Näistä Kestin kehittämistä mittareista löytyy malli liitteestä yhdeksän.

Kestin (2013, 102) mukaan valmentava ja vuorovaikutteinen esimies saa ryhmänsä toimimaan yhteen kohti yhteisiä tavoitteita. Toimivassa tiimissä taas työntekijöitä arvostetaan ja osaamista jaetaan. Näitä tiimitoiminnassa hyviksi määriteltyjä ominaisuuksia noudattaa myös hyvä toimintakulttuuri, joka tutkimuksessa on noussut esiin monessa kohtaa. Ryhmien tai tiimien yhteisöllisyyttä todettiin yhteisten tavoitteiden määrittelyn lisäävän. Suorituksen arvioinnissa tulisi siis myös läpikäydä aika ajoin läpi se, miten ryhmässä on saavutettu yhteiset tavoitteet. Toinen mitä ryhmässä voitaisiin arvioida esimerkiksi vuoden välein, on ryhmän toimintakulttuuri, jonka avulla voidaan Kestin (2014, 139; Kesti 2013, 102) mukaan tarttua ongelmiin ennakoivasti. Tällöin arvioidaan esimerkiksi arvoja ja niiden toteutumista käytännössä, henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia, yhdessä sovittuja tavoitteita päämääriä ja tavoitteita sekä yhteistyötä ryhmän sisällä. Sen lisäksi, että mittari mittaa työhyvinvointiin liittyviä konkreettisia asioita, sen

avulla voidaan myös arvioida työhyvinvointia ja työviihtyvyyttä edistävää toimintaa. Käytäntöön tämän voisi viedä tiimikohtaisena tai keskuskohtaisena arviointina hyödyntäen Kestin (2013, 103) kehittämää mittaria, jossa arvioitavia asioita voidaan määrittellä tarvittaessa tiimeittäin tai ryhmittäin (Liite 9).

Liitteessä yhdeksän esitetyistä toimintakulttuurin arvioimisen esimerkkimittarista nousee esiin samoja asioita, joita on käsitelty myös tässä tutkimuksessa. Arvot ja niiden toteutuminen käytännössä, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, yhdessä sovitut päämäärät ja tavoitteet sekä yhteistyö ryhmäni sisällä ovat tärkeitä, yhteistä toimintakulttuuria ja yhteisiä arvoja edistäviä asioita. Taulukossa on myös mukana arvioitavana tekijänä yhteistyö ulkoisten sidosryhmien kanssa, mikä nousi myös tuloksista vahvana esiin. Työtä tukevaa organisaatiota arvioidaan seuraavien tekijöiden kautta: tarpeelliset henkilöstöresurssit, tehokkaaseen toimintaan tarvittavat työvälineet, avoin ja johdonmukainen tiedottaminen sekä työhyvinvointi ja työviihtyvyyttä edistävä toiminta. Näitä tekijöitä voidaan arvioida laadun tai määrän kautta. Jos kokee, että asioissa on jonkin verran, paljon tai erittäin paljon lisättävää tai kehitettävää, tulee kommenttikenttään avata asia koetun tilanteen kuvauksella tai kehittämistoiveella. Malli mahdollistaa myös osastojen välisen yhteistyön arvioinnin, mikä on myös erittäin hyödyllinen näkökulma esimerkiksi hallinnon ja operatiivisen henkilöstön välisiä kehittämisen tarpeita arvioitaessa. Prosessin laajentaminen jokapäiväiseen työhön henkii työntekijöille prosessin olevan ennemminkin rakentava kuin hallinnollinen prosessi. (Selden & Sowa 2011, 260.)

Prosessista saadun tiedon hyödyntäminen

Prosessista saadun tiedon hyödyntäminen saattaa muodostua prosessin kulmakiveksi, jos tietoa ei hyödynnetä ollenkaan tai sitä käytetään väärin. Kyselyssä yli 80 prosenttia vastanneista motivoi ajatus siitä, että mittareiden kehittämistyön lähtökohtana on oman itsensä auttaminen oman suorituskykyni parantamisessa, ei johdon kontrollijärjestelmän rakentaminen. Kysymyksen asetteluna väittämä on hieman johdatteleva, mutta tarkasteltaessa avoimia vastauksia vasten, nousee oman osaamisen kehittäminen myös sieltä esiin. Osa vastaajista oli myös sillä kannalla, että esimerkiksi järjestelmästä saatavaa tilastotietoa tulisi hyödyntää enemmän arvioinnissa.

Sen lisäksi, että prosessista saatua tietoa tulisi hyödyntää henkilökohtaisen suorituksen arvioinnissa, tulisi sitä ihannetapauksessa voida hyödyntää myös ryhmän ja organisaation suorituksen arvioinnissa. Tätä tukevat määritellyt prosessi, huolellisesti suunniteltu lomake ja vastuuntuntoiset esimiehet, jotka huolehtivat tiedon eteenpäin.

Palvelukohtaaminen osana suorituksen arviointia

Asiakaspalvelun ollessa organisaation ydintoimintaa, niin kuin se kohdeorganisaatiossa on, on se myös yksi sen ydinosamisalue. Organisaation rakentaessa toimintansa ydinosamisensa varaan, on siihen liittyvät tekijät avattava ja kuvattava muita osaamistekijöitä tarkemmin laatua kehittääkseen. Tällöin tulee määritellä ydinosamisen keskeiset, arvioitavat ominaisuudet ja asiakkaiden tarpeet (Kesti 2014, 124). Tällaisia asiakastarpeita voivat olla ne, jotka ovat tunnetusti strategian mukaisia vahvuuksia tai tavoiteltavia ominaisuuksia. Pohdinta tehdään asiakaspalvelusta vastaavien henkilöiden kanssa, jolloin se auttaa myös yhteisen näkemyksen muodostamisessa.

Kohdeorganisaation tulostavoitteissa on eräänä tavoitteena jokaisen hätäkeskuspäivystäjän kolmen hätäpuhelun havainnointi ja kuuntelu. Tämä antaa erinomaisen mahdollisuuden kirjallisuuden painottamaan itsearviointiin, joka on oman osaamisen kehittymisen lähtökohta (Viitala 2008, 153). Puheluiden kuuntelu ja havainnointi tulisi olla osa suorituksen kehittymisen arviointia, jossa on määritelty ydintoiminnan kannalta keskeiset ominaisuudet ja palvelun vaikuttavuus, johon vaikuttavat suuresti asiakkaan odotukset palvelulta. Yhteinen lomake, jossa havainnoinnin painotusta ohjataan, tukee oikeudenmukaisuuden kokemusta. Liitteessä yhdeksän on Kestin (2013, 103) hiljaisten signaalien mittareihin pohjautuva ehdotelma lomakkeesta, jota voidaan muokata myös hallinnon työn itsearviointiin muokkaamalla tavoitteet oman työn kontekstin mukaan.

Puheluiden havainnoinnissa ja arvioinnissa arviointi voisi keskittyä organisaation ja ryhmän asettamien tavoitteiden lisäksi siihen, mitä olisi tilanteessa pitänyt tehdä toisin tai mikä juuri tämän keikan sai onnistumaan. Tämä onnistuu silloin, jos aiemmin mainittu, virheet kehittymismahdollisuuksina käsittelevä organisaatiokulttuuri tukee tätä. Omien asenteiden, käyttäytymismallien ja puhelinkäyttäytymisen mallien avaaminen tukee vaikuttavuutta. Oliko omalla asenteellani vaikutusta siihen, että asiakas raivostui? Oliko asiakkaan käyttäytymisessä jokin asia, joka vaikutti minuun ja sai minut käyttäytymään näin? Miten yhteistyö yhteistyöviranomaisen kanssa sujui? Jos siinä meni asiat hyvin tai huonosti, mitkä tekijät siihen vaikuttivat? Mitkä muut tilannetekijät vaikuttivat keikan epäonnistumiseen/onnistumiseen? Resurssien arviointi? Syvempi analyysi mahdollistuu silloin, kun voi luottaa siihen, ettei sillä ole negatiivisia seurauksia suorituksen arviointiin. Näiden asenteiden ja käyttäytymismallien huomioiminen hallinnon työssä, sisäisten asiakkaiden eli muun henkilöstön kanssa asioidessa, voisi olla myös tarpeen.

6.3 Johtopäätökset

Suorituksen arvioinnin prosessi kohdeorganisaatiossa vaatii huomiota ja eri henkilöstöryhmien välistä yhteistyötä ja siihen liittyvien ulottuvuuksien ymmärtämistä kehittyäk-

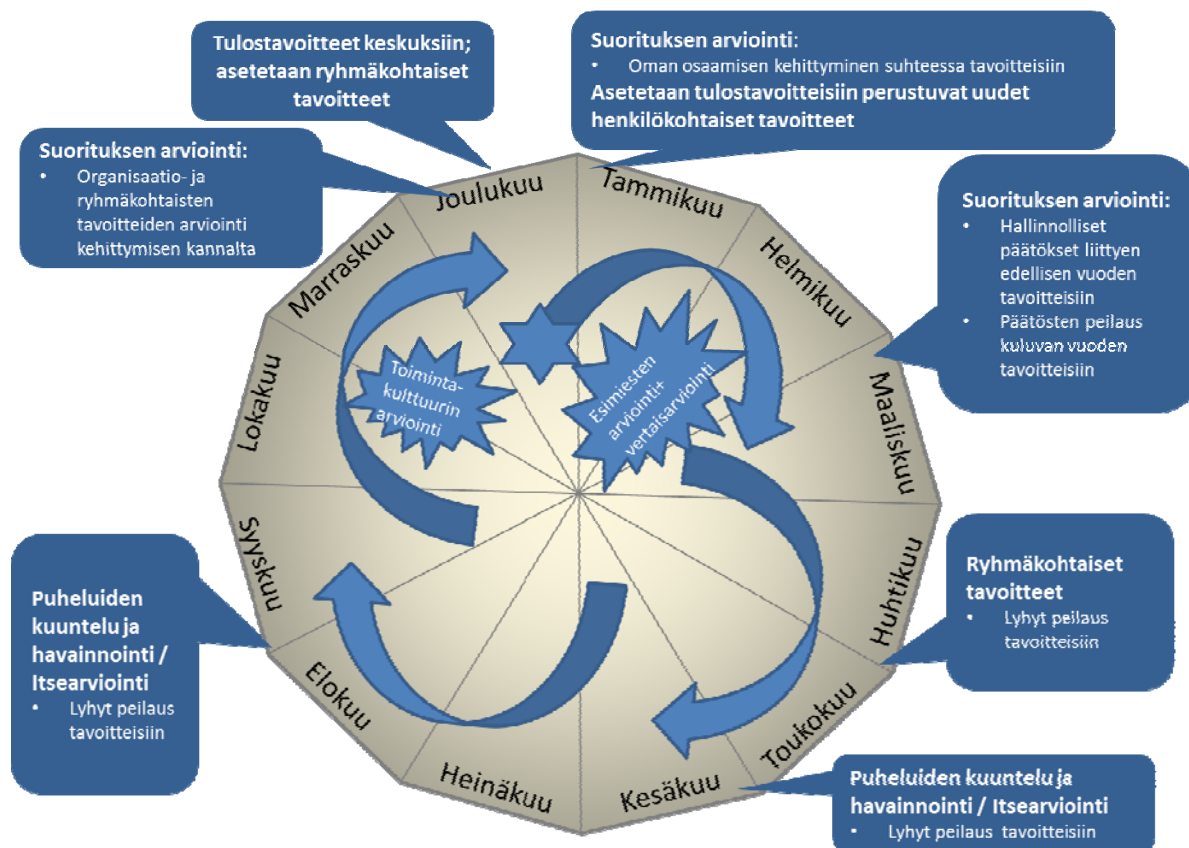
seen oikeaan suuntaan. Tässä tutkimuksessa näkökulma on ollut yksilön suorituksen johtamisessa, jota on tarkasteltu suhteellisen laajojen ulottuvuuksien kautta. Laaja näkökulma on perusteltua, koska yksilön suoritukseen kohdistuvat odotukset ja vaatimukset tulevat monelta suunnalta ja tässä tutkimuksessa näitä vaatimuksia tarkastellaan yksilötasolta ”alhaalta ylöspäin”. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna strategisen ja operatiivisen suorituskyvyn huomioiminen tuntuu luonnolliselta, kun pohditaan sitä, mitä yksilö tarvitsee suoriutuakseen työstään hyvin. Tällöin keskiöön nousee vuorovaikutus, dialogi työtä tukevan organisaation, esimiehen, työyhteisön ja asiakkaiden kanssa.

NPM ja tulosohejaus ovat tuoneet julkiselle sektorille suorituksen mittauksen ja arvioinnin. Tulosohejauksen mittareilla on todellisuutta rakentava luonne, mikä usein organisaatioissa unohtuu. Kohdeorganisaatioissa, kuten monissa muissa valtionhallinnon organisaatioissa, korostuvat tehokkuuden vaatimukset, jotka henkilöstö kokee aika ajoin ristiriitaisena oman työnsä arvojen kanssa. Tehokkuuden vaatimukset ovat ymmärrettäviä valtion talouden tilanne huomioiden, mutta henkilöstö hyväksyy ne ehkä työn kannalta hieman toisin – enemmänkin ahkeruutta edistävinä ja ”vapaamatkustamista” karsivina arvoina. Painotus tulisi olla heidän mukaansa enemmän ammatinhallinnassa, vuorovaikutustaidoissa ja asiakkaan tarpeissa. Suorituksen arvioinnin mittareista henkilöstö kokee laadullisten mittareiden mittaavan enemmän ammatinhallintaa ja asiantuntijuutta, kun taas määrälliset mittarit koetaan enemmän julkisen sektorin tilastoja tukevinä välineinä. Tämä aiheuttaa lievää ristiriitaa organisaation ja henkilöstön välisiin odotuksiin, koska henkilöstö odottaa organisaatioltaan ammattilaisuuden ja asiantuntijuuden sekä työn todellisen luonteen ja tavoitteiden arvostamista, kun taas taloushallinnon mittareiden koetaan painottavan tehokkuutta ja taloudellisuutta.

Olennaista on myös tietoisuus prosessin oikeudenmukaisuuden tärkeydestä ja siitä, että tutkimusten mukaan hyödyttömiksi koetut suorituksen arvioinnit vahingoittavat työntekijän kokemaa oikeudenmukaisuutta jopa enemmän kuin jos arviointeja ei pidettäisi ollenkaan. Epäoikeudenmukaisuuden tuntemuksilla on myös todettu olevan merkittävä negatiivinen vaikutus siihen, miten henkilöstö kokee organisaatioltaan saamansa tuen ja arvostuksen. Myönteisesti oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttaa aito, osallistava työyhteisöjen kehittämistyö, koska tämä tuo vaikutusmahdollisuuden omaa työtä koskeviin asioihin. Tämän kompleksisuuden, monitulkintaisuuden ja julkisen johtamisen moniulotteisuuden olemassaolon ymmärtäminen on olennaista tämän tutkimuksen tavoitteen osalta. Se on myös olennaista henkilöstön kannalta, koska se lisää ymmärrystä siitä, että organisaatioissa suoritukseen ja siihen liittyviin taustatekijöihin liittyvät erilaiset näkökulmat tekevät prosessin kehittämisestä haastavaa. Tämän niin sanotun monitulkintaisuuden vuoksi prosessia ei välttämättä saada koskaan sellaiseksi, että se tyydyttäisi kaikkia. Tämän vuoksi henkilöstön osallistaminen prosessin kehittämiseen on tärkeää.

Osallistaminen ei ole kuitenkaan yksinkertaista, koska organisaatiokulttuurilla on vahva vaikutus siihen, miten henkilöstö kokee oman organisaationsa. Kokevatko he helpoksi esitellä tai viedä eteenpäin omia kehittämiseen liittyviä ajatuksia organisaatiossa? Tuntevatko he, että organisaatio on kiinnostunut heidän ideoistaan oman työn kehittämisessä? Missä toiminnan painotus on? Kokeeko henkilöstö oikeudenmukaisuuden toteutuvan prosesseissa? Näitä asioita on käsitelty tässä tutkimuksessa siksi, että niillä on oleellinen vaikutus henkilöstön asenteisiin ja sitä kautta esimerkiksi siihen, miten suorituksen arvioinnin prosessin kehittäminen etenee. Vaikkakin henkilöstön osallistaminen on usean tutkimuksen valossa suositeltavaa sitoutumisen vuoksi, ei ajattelutavan muutos ole välttämättä kuitenkaan helppoa, jos toiminnassa on totuttu siihen, että ohjeet tulevat ylhäältä alaspäin. Ilman vaikutusmahdollisuuksia oleva keskustelu kuolee pikku hiljaa kokonaan ja sen uudelleen elvyttäminen on hankalaa, koska luottamus organisaation suomiin vaikuttamisen mahdollisuuksiin on mennyt ja henkilöstö on sen myötä passivoitunut.

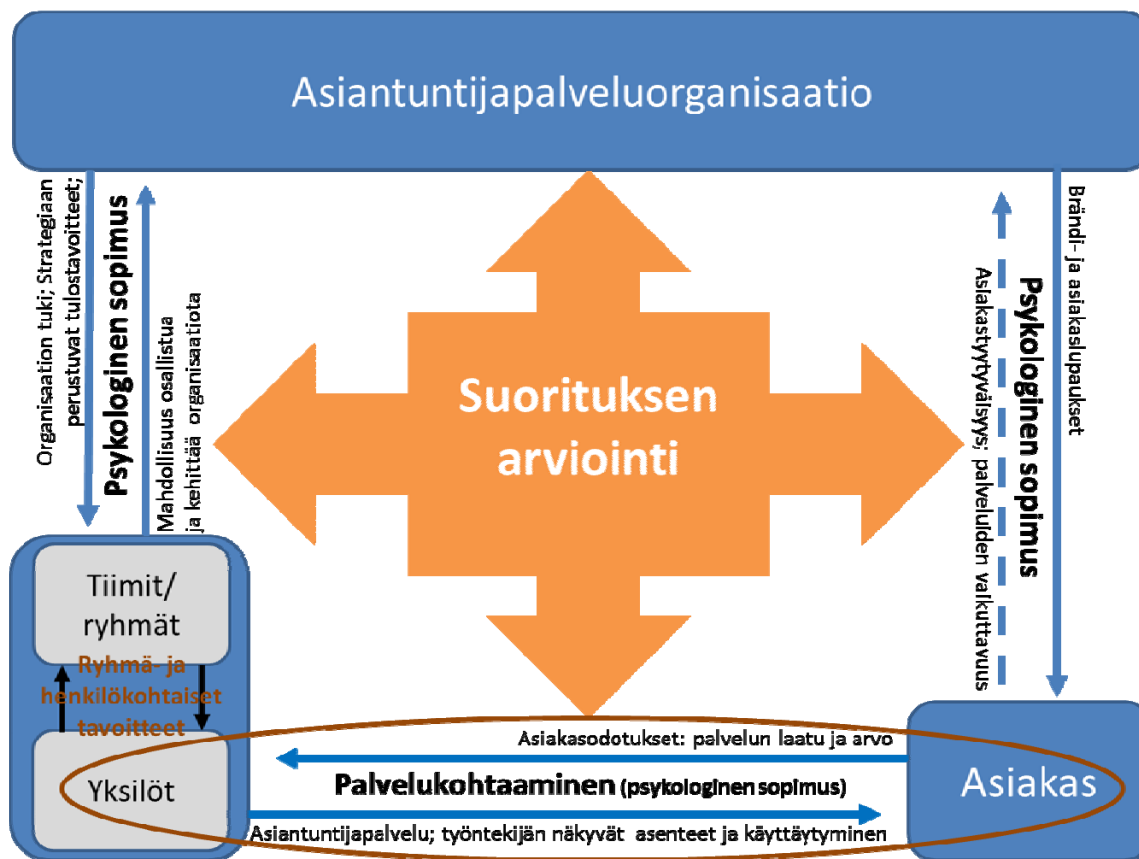
Näiden tekijöiden lisäksi julkista organisaatiota ohjaavat tekijät luovat toiminnalle kehykset, joihin vaikuttaminen on todella hidasta, ei ehkä kuitenkaan mahdotonta. Suorituksen arviointi on kaikkia koskettava tärkeä, erityisesti oikeudenmukaisuuden tunnetta koetteleva prosessi, johon liittyviä kehitettäviä tekijöitä ja ulottuvuuksia on tarkasteltu edellisissä luvuissa. Yhteenvetomaisesti voidaan ehdotelma suorituksen arviointiprosessista ja siihen liittyvästä aikataulutuksesta esittää vuosikellon muodossa. Työ alkaa joulukuussa tulosohjauksen tavoitteiden myötä. Suorituksen arviointiin liittyvän työn määrä lisääntyy jossain määrin, mutta se on perusteltavissa, koska se kohdistuu olennaiseen osaan toiminnassa (Kuvio 5).



Kuvio 5 Ehdotelma suorituksen arvioinnin vuosikellosta

Tässä vuosikellossa suorituksen arviointi on jaettu Kondrasukin (2012) ehdottamalla tavalla kahteen erilliseen osaan: hallinnollisiin päätöksiin liittyvään arviointiin ja osaamisen kehittymiseen liittyvään arviointiin. Kohdeorganisaatiossa tätä voidaan pohtia käytännön kautta, onko prosessi tässä muodossa mahdollista toteuttaa. Tavoitteena on saada prosessi osaksi kokonaisvaltaista toimintaa niin, että yksilön suorituksen arvioinnin sijaan prosessin näkökulmana olisi laajempi, palvelukohtaamisen arviointi. Tämä muokkaa arviointia yksisuuntaisesta yksilön suorituksen arvioinnista molemminpuolisten odotusten arviointiin, jolloin voidaan huomioida suoritukseen vaikuttavat eri ulottuvuudet.

Tässä tutkimuksessa on keskitytty kohdeorganisaation suorituksen arvioinnin prosessin kehittämiseen, jolloin tulosten yleistäminen organisaation ulkopuolelle on rajallista. Toimiva suorituksen arvioinnin prosessi tulisi kehittää organisaatiokohtaisesti ja kunkin organisaation toimintaympäristö huomioiden. Prosessia voidaan kuitenkin tarkastella yleisellä tasolla kaaviona, jossa asiantuntijapalveluiden arviointi nähdään kokonaisvaltaisena palvelukohtaamisen arvioinnin prosessina (Kuvio 6).



Kuvio 6 Asiakasodotukset osana henkilöstölähtöistä suorituksen arviointia (mukaan Virtanen & Stenvall 2014)

Työyhteisö muodostuu sen virallisen tarkoitusperän ympärillä toimivista yksilöistä, heidän kokemusmaailmastaan ja yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutus taas rakentuu odotuksiin eli psykologisiin sopimuksiin eri yksilöiden ja yksiköiden välillä (Kuvio 6). Organisaatio asettaa omat toiminnan mukaiset odotuksensa yksilön työlle, johon taas yksilö odottaa organisaation osoittavan tarvittavat resurssit, tuen ja arvostuksen. Esimiehen ja yksilön välillä on myös odotuksia, joiden ääneen ilmaiseminen tukee suoritusta. Yksilölle on myös omat odotuksensa kollegoilleen ja tiimilleen, jonka osana hänen tulee osata toimia kohti yhteisiä tavoitteita. Psykologinen sopimus vallitsee myös asiakkaan ja organisaation välillä, joka konkretisoituu palvelukohtaamisessa palveluhenkilöstön kanssa. Tarkemmin tarkasteltuna yksilö voidaan nähdä työyhteisössä sekä asiakkaan että palveluhenkilöstön asemassa. Sisäinen asiakkuus tulisi Ellingerin ym. (2013) mukaan näkyä organisaation johdon tukena ja sitoutumisena oman palveluhenkilöstön hyvinvointiin ja palveluilmapiirin luomiseen. Kaikkien näiden odotusten ääneen ilmaiseminen puolin ja toisin vaatii prosessin, joka tukee tätä tavoitetta. Se vaatii myös vuorovaikutusosaamista, mikä tekee prosessista haastavan.

Yksilön suoritukseen kohdistuu paljon odotuksia eri suunnilta. Julkisella sektorilla odotuksia yksilön suoritukselle luovat muun muassa kansalaiset, media, kansanedusta-

jat, poliitikot, valtio ja sääntelyviranomaiset, mikä ilmenee tilivelvollisuutena organisaation toiminnasta valtionhallinnolle. Yksilön suoritukseen nämä julkishallinnon odotukset viestitään strategian ja tulosohjauksen keinoin ja tavoitteina organisaation kautta. Näiden moninaisten tahojen odotukset voidaan yksinkertaistaa suorituksen arvioinnin ulottuvuuksiksi, jolloin yksilön suorituksen näkökulmaksi muodostuvat molemminpuoliset odotukset seuraavien ulottuvuuksien välillä: organisaatio, esimies, tiimi ja asiakkaat. Painotus on sanassa molemminpuoliset, koska vaatimuksia ei voi antaa vain toiselle osapuolelle antamatta itse myös jotain. Kun tähän asti suorituksen arviointi on kohdistunut tavoitteina ja vaatimuksina yksilön suoritukseen, tulisi arvioinnissa antaa yksilölle mahdollisuus myös arvioida organisaation ja esimiehen hänen suoritukselleen ja palvelukohtaamiselle antamaa tukea. Kukin taho odottaa toiselta luotettavuutta, vakuuttavuutta, empaattisuutta, konkreettisuutta ja palveluallttiutta. Tämä pätee sekä organisaation sisäisiin että ulkoisiin asiakkaisiin. Heille ei ainoastaan toimiteta tarvittavaa palvelua, vaan samalla pyritään tyydyttämään perustarpeita eli tunnetta turvallisuudesta, oikeudenmukaisuudesta ja kunnioituksesta. Näiden vuorovaikutusta tukevien perustarpeiden päälle rakennetaan ammattilaisuuden ja asiantuntijuuden odotukset.

Yksilön suorituksen arviointi tulisi olla osa organisaation toimintaa, ei niinkään yksittäinen kehityskeskustelu. Tavoitteena on prosessi, johon henkilöstö osallistuu määrittelemällä oman työnkuvansa painopisteet. Prosessissa sisäänpäin kääntynyt näkökulma pyritään kääntämään yksilön ja organisaation suorituksesta laajempaan avoimen systeemin näkökulmaan, jossa myös asiakkaan ja yhteistyöviranomaisen kokemus on osana arviointia. Painopisteenä on palvelukohtaaminen, johon kaikki suoritukseen liittyvät tekijät vaikuttavat.

Suorituksen arvioinnin prosessin kehittäminen ei ole yksinkertaista, niin kuin voidaan huomata, kun tarkastelee julkisen sektorin toimintaan vaikuttavia tekijöitä ja kyselyyn vastanneiden erilaisia näkemyksiä. Se ei ole kuitenkaan mahdotonta. Henkilöstön osallistaminen prosessin kehittämiseen ja henkilöstön kokemusta asiakasrajapinnassa sekä palveluita käyttävän asiakkaan että yhteistyöviranomaisen kanssa tulisi kaiken kaikkiaan toiminnan kehittämisessä hyödyntää enemmän, minkä kanssa kyselyyn vastanneista kolmannes oli samaa mieltä. Tätä tukevat myös Virtasen ja Stenvallin (2014, 214) näkemykset tulevaisuudesta, jossa he näkevät julkisen organisaation toimintaa kehitettävän aidosti asiakaslähtöiseen suuntaan. Tämä heijastuu heidän mukaansa myös johtamiseen kasvavina henkilöstöjohtamisen, motivoinnin, palautteen antamisen ja viestinnän osaamisen vaatimuksina. Kuten Virtanen (2014) asian ilmaisee, julkisen sektorin viljelemä strategiajargonia ”asiakaslähtöisyyden strategisen lupauksen lunastamisesta” muuntuu aikaa myöten suuntaan, jossa ymmärretään, ettei palvelujen käyttäjiä kiinnosta strategiat, vaan myönteinen palvelukokemus. Tätä myötäilee sekä organisaation sisäistä että ulkoista palvelukokemusta korostava suorituksen arvioinnin prosessi, joka ei ole niinkään ”kiveen hakattu”, vaan liikkuva ja aikaa myöten muotoutuva.

6.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen kriittiseen arviointiin kuuluu arviointi tutkimuksen luotettavuudesta, jota tässä tutkimuksessa on pyritty vahvistamaan tutkimusmetodien yhdistämisellä. Kyseessä on toimeksianto, jossa kohdeorganisaation prosessin kehittämiseen tutkija halusi antaa koko henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa. Vaikka suorituksen arviointia on tutkittu paljon ja monesta eri näkökulmasta, koettiin tapaustutkimus hedelmälliseksi tutkimustavaksi kyseisessä kohdeorganisaatiossa johtuen sen erityisestä toimintalogiikasta julkisten palveluiden toimittajana. Tutkimusongelman lisäksi, myös osallistumisen mahdollistaminen vaikutti siihen, että tutkimusmenetelmiksi valittiin kvantitatiivinen survey-kyselylomake, jota pohjusti kvalitatiivinen ryhmähaastattelu ja täydensi avoimet kyselyn kysymykset. Tämä niin sanottu aineistotriangulaatio lisää tulkintojen luotettavuutta, kun kyselylomakkeen määrällisesti arvioitua aineistoa on voitu tukea ja täydentää kyselyn ja ryhmähaastattelun laadullisella aineistolla. Useiden menetelmien kautta on pyritty tarkastelemaan ja ottamaan moniulotteinen ilmiö paremmin haltuun (Bryman & Bell 2003; Curran & Blackburn 2001). Eri tutkimusmenetelmin kerätty aineisto antaa mahdollisuuden myös teoreettisesti perusteltuihin johtopäätöksiin, jotka on voitu tehdä huomioiden tulosten tilannesidonnaisuus kohdeorganisaatiossa.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen validiteettia arvioidaan sillä, mittaako kyseinen mittari sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 231–233). Tässä tutkimuksessa pyydettiin henkilöstöä kertomaan mielipiteensä liittyen suorituksen arvioinnin tekijöihin ympäröivässä kontekstissaan. Kyselylomakkeen kysymyksien ja väittämien muotoilu saattaa joskus herättää kysymyksiä niiden yksiselitteisyydestä tai ymmärrettävyydestä, minkä vuoksi tutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin vahvistamaan edellä kuvatun aineistotriangulaation avulla. Kyselyn tulokset analysoitiin ensin tilastollisin menetelmin, jonka jälkeen niitä tarkasteltiin ja heijasteltiin kvalitatiivisessa osiossa avoimien kysymysten vastauksiin ja ryhmähaastattelun materiaaliin. Tämän lisäksi osa väittämistä rakennettiin pohjautuen ryhmähaastattelussa aiheesta esiin tulleisiin ajatuksiin, joita haluttiin kysyä myös muulta henkilöstöltä. Tutkimusmetodien yhdistämisellä on pyritty kvantitatiivista pinnallista, mutta luotettavaa tietoa syventämään, kvalitatiivisella, ei niin yleistettävällä tiedolla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 231–233). Näin on pyritty myös vahvistamaan tutkimuksen johdonmukaisuutta.

Kuten Eskola ja Suoranta (2005, 17–18) huomauttavat, voidaan kvalitatiivisen tutkimuksen uskottavuutta vahvistaa tiedostaen täydellisen objektiuden mahdottomuus tutkimuksessa ja objektiuden sijaan tiedostaa subjektiivus. Subjektiivisuutta ei voida kuitenkaan tässä tutkimuksessa täysin välttää, koska tutkija työskentelee kohdeorganisaatiossa. Näin ollen ei voitu välttää tilannetta, jossa tutkimuksen aihepiiri on ollut tutkijalle jossain määrin tuttu ja kokemuksen kyllästävä. Tutkija on myös keskustellut suorituk-

sen arvioinnista muun henkilöstön kanssa useaan otteeseen jo kauan ennen kuin oli itseään tietoinen tulevan progradu-tutkimuksen aiheesta. Tutkijalla on siis näin ollen ollut ennakkokäsitys siitä, että kohdeorganisaation suorituksen arvioinnissa on kehittämistarpeita, mikä teki tutkimusongelmasta mielenkiintoisen. Tämän vuoksi tutkimusasetelmana koko henkilöstön mielipiteiden tarkastelu survey-kyselylomakkeen avulla tuki mahdollisimman objektiivisen ja myös eettisen näkökulman säilyttämistä, mikä ei välttämättä olisi onnistunut niin hyvin, jos aihetta olisi tutkittu haastatteluin. Tutkijan tiedostaessa omien mielipiteidensä uhkan tutkimuksen validiteetille, on tutkimuksen analyysissä nostettu useita tutkimuskysymyksiin liittyviä kommentteja avoimista kysymyksistä ja ryhmähaastattelusta. Reflektiivisellä keskustelulla tutkijan itsensä ja tutkimukseen vastanneiden välillä pyrittiin varmistamaan, että analyysi perustui mahdollisimman pitkälle kohdeorganisaatiosta kerättyihin tietoihin omien mielipiteiden sijaan. (Eskola & Suoranta 2005, 222–223.) Teoreettista pätevyyttä pyrittiin vahvistamaan liittämällä empiirisiä havaintoja olemassa olevan teoriaan (Lukka & Modell 2010).

Arvioitaessa survey-kyselytutkimuksen reliabiliteettia, on tarpeen arvioida tutkimuksen vastausprosenttia. Ottaen huomioon, että kyselytutkimuksessa oli suhteellisen lyhyt vastausaika, ja kyselylomake oli verrattain pitkä, voidaan vastausprosenttia 31,9 pitää tyydyttävänä tarkasteltaessa sähköpostikyselyjen keskimääräisiä vastausprosentteja tieteellisissä julkaisuissa. Vastausprosentit ovat Melnykin, Pagen, Wun ja Burnsin (2012, 35) mukaan viime vuosina laskeneet, jopa huomattavasti vuoden 2001 jälkeen. Heidän tutkimuksensa mukaan vuodesta 1990 vuoteen 2008 on keskimääräinen vastausprosentti ollut 32,87. Tutkimuksessaan he tuovat esiin myös Sivon ym. (2006) tutkimuksen tuloksen, jossa he ovat käyneet läpi survey-tutkimusten vastausprosentteja kuudessa tasokkaassa jornaalissa. Keskiarvot näissä vaihtelivat 22 prosentista 59,4 prosenttiin. (Melnyk ym. 2012, 36.) Organisaatiotutkimuksessa sähköpostikyselyiden keskimääräinen vastausprosentti on ollut Baruchin ja Holtomin (2008, Anseelin ym. 2010, 346 mukaan) mukaan 35,7. Vastausprosenttiin pyrittiin vaikuttamaan kyselylinkin saatekirjeessä ja viemällä viestiä tutkimuksesta apulaispäälliköiden kautta.

Kyselylomakkeen testaamisen jälkeen linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin henkilöstölle sähköpostitse, jossa pyrittiin vetoamaan henkilöstön mahdollisuuteen osallistua ja näin vaikuttaa kehityskeskusteluprosessin kehittämiseen. Tätä painotettiin myös kolmessa muistutusviestissä. Viestiä tutkimuksesta vietiin myös apulaispäälliköiden kautta keskuksiin. Tästä huolimatta, organisaatiossa oli havaittavissa jonkin asteista vastausväsymystä, mikä oli jo havaittavissa vuosittaiseen VM-Baro-kyselyyn vastaamisessa, jossa vastausprosentti on laskenut vuosi vuodelta. Myös kyselylomakkeen pituus saattoi olla eräs kyselylomakkeeseen vastaamiseen vaikuttanut tekijä. Voidaan myös pohtia sitä, kuinka tärkeänä aihe nähtiin henkilöstössä. Kehityskeskustelut koskevat kaikkia, mutta se ei tuntunut olevan kaikille riittävän hyvä syy aktivoitua. Kyselylomakkeen

suorituksen arviointia koskevien kysymysten, kuten myös avointen kysymysten vastausten perusteella, voidaan kuitenkin todeta aihetta kehittämiseen selkeästi olevan.

Arvioitaessa tutkimuksen yleistettävyyttä kohdeorganisaatioonsa, joudutaan ensiksikin toteamaan, että kohdeorganisaatiosta yli 68,1 prosenttia jätti vastaamatta kyselyyn. Määrä on suhteellisen suuri ja syitä vastaamattomuuteen voi vain arvailla. Edellä kuvatujen pohdintojen lisäksi eräänä syynä voidaan nähdä päivystystyön luonne. Kyselyihin, erityisesti pitkiin kyselyihin, vastaaminen päivystystyön ohessa voi olla hankalaa. Tämä johtuu siitä, että internet-pohjainen kyselylomake joudutaan avaamaan samalle koneelle kuin hätäkeskusjärjestelmä ja muut päivystystyötä tukevat järjestelmät. Kyselyyn vastaaminen hätäpuheluiden lomassa voi johtaa helposti siihen, että vastaaja toteaa keskitymisen olevan mahdotonta. Hallinnon henkilöstöllä saattaa olla huomattavasti helpompi rajata vastaamiseen aika oman työnsä lomasta ilman keskeytyksiä. Tutkimuksessa pyrittiin helpottamaan tätä ongelmaa tarjoamalla vaihtoehtona paperiversioon vastaaminen ja täytetyn kyselylomakkeen lähettäminen organisaation kustannuksella tutkijan kotiosoitteeseen. Tätä mahdollisuutta ei vastaajista kuitenkaan käyttänyt kukaan. Toinen arvio vastausprosentin alhaisuudesta liittyy kohdeorganisaation toimintakulttuuriin, jossa tutkimustulosten mukaan byrokratian vuoksi ei ole helppoa viedä eteenpäin uusia ideoita ja ajatuksia oman työn kehittämisestä. Kuten Kesti (2014, 66) totesi, saattaa tämä näkyä organisaatiossa uusien ideoiden lamaanumisenä. Kohdeorganisaatiossa tämä saattaa ilmetä henkilöstön passivoitumisena. Se saattaa myös ilmetä tunteena siitä, ettei organisaatio ole kiinnostunut henkilöstön tiedoista ja kokemuksesta työn kehittämisessä, kuten tutkimuksen tuloksista nousi esiin. Tutkimuksen yleistettävyyttä tarkasteltaessa on huomioitava, että kyseessä on kokonaistutkimus, jossa kohdejoukkona on koko Hätäkeskuslaitoksen henkilöstö. Kohdeorganisaatiossa ei tehty otantaa, vaan kysely lähetettiin sähköpostitse koko henkilöstölle. Näin ollen tämän tutkimuksen tulokset ovat sellaisenaan suoraan yleistettävissä kohdeorganisaatioon, josta aineisto on kerätty.

Tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia on pyritty lisäämään kuvaamalla huolellisesti tutkimuksen eteneminen vaihe vaiheelta aineiston keräämisestä empirian hankkimiseen. Tutkimuksen analyysimenetelmien kuvaus ja käyttö on pyritty avaamaan mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksen luottamuksellisuutta korostettiin monessa kohtaa. Ryhmähaastattelun henkilökuvaukset jätettiin tarkoituksella hyvin yleiselle tasolle tunnistamisen estämiseksi. Luottamuksellisuutta oman näkemyksen esiin tuomisessa pyrittiin vahvistamaan myös kyselyssä mahdollisimman vähäisellä taustatietojen keräämisellä. Tämä oli mahdollista siksi, koska tutkimuksen päätarkoitus oli tarkastella eri henkilöstöryhmien näkemyksiä aiheesta, ei niinkään tutkia eri taustatietojen vaikutusta siihen. Luottamuksellisuutta korostettiin myös sillä, että lainattuja sitaatteja ei tarkemmin kohdennettu henkilöstöryhmän tai esimiesaseman mukaan.

Tutkimuksen kriittiseen tarkasteluun kuuluu myös pohdinta siitä, mitä tutkimuksessa olisi voinut tehdä toisin. Tutkimuksen kyselyn toteutumisaika osui talvilomien ajankoh-

taan, mikä saattoi jossain määrin vaikuttaa vastausprosenttiin. Kyselylomakkeen huolellinen valmistelu vei ajankohtaa suunniteltua pidemmälle ja siirtäminen ei enää onnistunut progradu-tutkielmatyöskentelyn aikataulutuksen vuoksi. Kohdeorganisaation toiminnan luonne huomioiden ei vaikutus ole kuitenkaan ollut dramaattinen, koska hätäkeskukset toimivat tauotta ympäri vuorokauden. Jatkuva toiminta on pyritty turvaamaan rajoittamalla yhtä aikaa lomalla olevien määrää tiukasti ja jakamalla lomaa suhteellisen tasaisesti ympäri vuoden. Mahdollista ajankohdan vaikutusta pyrittiin minimoimaan suhteellisen pitkällä kolmen viikon vastausajalla.

Kyselytutkimus koostui erilaisista kysymyksistä, joista kuudessa oli paljon erilaisia väittämiä. Väittämät mittasivat henkilöstön mielipiteitä annetulla asteikolla täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä. Annettu asteikko helpottaa yleensä väittämiin vastaamista, mutta väittämien paljous saattoi tehdä vastaajan kannalta kyselystä raskaan. Viimeisessä avoimessa kysymyksessä ainoastaan yksi kommentti ”*eiköhän tuosta materiaalista saa ihan tutkimuskokonaisuuden*” koski kyselyä. Tutkija arvioi kommentin viittaavan suhteellisen laajaan kyselylomakkeeseen pohtimatta tarkemmin sen negatiivista tai positiivista sävyä. Kyselylomakkeen laajuus oli myös tutkijan pohdinnassa useaan otteeseen ennen sen lähettämistä henkilöstölle. Julkisen sektorin kontekstin huomioiminen suorituksen arvioinnin prosessissa tuntui välttämättömältä, koska kehittämistyössä sen merkitys on olennainen. Eri näkökulmat ja suorituksen arvioinnin tekijät huomioiva kyselylomake oli pitkä ja asetti näin omat haasteensa sekä vastaajille että tutkijalle. Tulosten läpikäyminen oli suhteellisen työlästä, mutta antoisaa. Eri näkökulmat tuovat tutkimukseen kuitenkin oman lisäarvonsa.

Mielipiteitä mitattaessa on tärkeää huomioida, että vastausten vaihtelu on seurausta henkilöiden erilaisista mielipiteistä, eikä huonosti laadituista kysymyksistä (Karjalainen 2010, 16). Kysymysten muotoilua tarkastelivat erityisesti koevastaajat. Tämän lisäksi lomakkeeseen lisättiin käsitteitä avaavia selityksiä. Kyselyä täydentäneet avoimen kysymysten vastaukset kertovat kuitenkin vastaajien ymmärtäneen kyselyssä esiintyneet käsitteet. Tätä käsitystä myötäilee myös mielipiteitä täydentävät lisäkommentit. Mielipidekyselyissä ja asennemittauksissa ihmisillä saattaa olla vastaustaipumus, josta käytetään nimitystä sosiaalinen suotavuus. Tällöin he valitsevat vastausvaihtoehdoista sen, jota he arvelevat odotettavan. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2013, 203.) Tätä on vaikea arvioida kenenkään vastaajan puolesta, mutta ajoittainen, selkeä kriittisyys väittämien kohdalla kertoi siitä, ettei henkilöstö ainakaan ole halunnut olla turhan positiivinen organisaation suuntaan. Tätä ajatusta täydentävät avoimien kysymysten vastaukset.

Tapauksetutkimukseen liittyy tutkijan objektiivisuuden arvioinnin ja toistettavuuden epäilyn lisäksi kritiikki yleistämisen laajentamisesta koskemaan myös muita tapauksia (Peuhkuri 2005, 296). Tässä tutkimuksessa tavoitteena ei ollut niinkään tilastollinen yleistäminen, vaan tapauksen, eli tässä tapauksessa kohdeorganisaation, kontekstissa tapahtuvan tutkittavan ilmiön parempi ymmärtäminen ja sen kehittäminen. Populaation

muodosti koko henkilöstö, jossa henkilöstöryhmien edustavuus oli suhteellisen kattava. Toinen yleistettävyyttä rajoittava tekijä oli kyselylomakkeen kysymysten ja väittämien pohjautuminen suurelta osin kyseisen kohdeorganisaation henkilöstön näkemyksiin ja kontekstiin. Tutkimuksen tavoitteena ollessa ilmiön tarkastelun ja ymmärtämisen lisäksi kohdeorganisaation prosessin kehittäminen, jää ulkoinen validiteetti väistämättä vähäiseksi. Kuten tässäkin tutkimuksessa, on tutkimusongelman määräytyminen organisaation sisäisten funktioiden näkökulmasta tyypillistä tapaustutkimuksessa (Kovalainen 2005, 74). Tällöin liiketaloustieteelliseltä tutkimukselta odotetun teoreettisen ulottuvuuden lisäksi, on käytännön kontribuutio muotoutunut luonnollisesti julkisen sektorin näkökulmasta.

6.5 Jatkotutkimusaiheet

Suoritusta ja suorituksen arviointia on tutkittu paljon ja monesta eri näkökulmasta. Myös Suomessa julkisen sektorin suoritusmittaamisen, tulosjohtamisen ja tulosohjauksen vaikutuksia yliopistohenkilökunnan, poliisin ja puolustusvoimien henkilöstön työhön ja työhyvinvointiin on tutkittu jossain määrin. Tässä tutkimuksessa kyseistä ilmiötä tarkasteltiin Hätäkeskuslaitoksen kontekstissa ja tulosten pohjalta annettiin kohdeorganisaatiolle ehdotuksia suorituksen arvioinnin prosessin kehittämisestä. Mielenkiintoista olisi seurata miten prosessia lopulta kehitetään, toistaa kysely parin vuoden kuluttua uudestaan ja arvioida sen perusteella mihin suuntaan henkilöstön näkemyksen mukaan prosessi on kehittynyt.

Tämän tutkimuksen myötä suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuuden kokemus nousee mielenkiinnon kohteeksi erityisesti julkisella sektorilla, jossa tulosohtaus ohjaa toimintaa ja rahallisia resursseja vahvasti. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation kontekstissa aito, oikeudenmukainen tulospalkkaus ei näyttäisi olevan mahdollista tietyn rajan jälkeen johtuen resurssien rajauksista. Tämä herättää kysymyksen siitä, miten suorituksen arviointia suhteessa palkkaukseen on mahdollista kehittää. Onko nykyinen valtion palkkausjärjestelmä paras mahdollinen ihmisten työhön sitoutumista edistävä vaihtoehto kaikissa julkisen sektorin organisaatioiden konteksteissa?

Toinen asia, mikä suorituksen arvioinnin teoriaan liittyen jäi tutkijaa askarruttamaan, oli sen irrallisuus perustoiminnasta ja vahva liitännä kertaluontoiseen kehityskeskusteluun. Kun julkisen sektorin palveluiden organisaation intressinä tulisi olla vaikuttavuus eli se, miten palveluilla onnistutaan vaikuttamaan halutulla tavalla palvelujen käyttäjän toimintaan, olisiko organisaation toiminnan vaikuttavuuden arviointia ja henkilökohtaista suorituksen arviointia mahdollista linkittää keskenään vahvemmin. Näin sitä kautta saataisiin helpommin ja kattavammin tietoa ja se olisi aidosti enemmän osa jokapäiväistä toimintaa. Tätä voisi tarkastella organisaation, palveluhenkilöstön ja palveluiden

käyttäjän rajapinnoilla, jossa prosessien kehittämisen lähtökohtana olisi suorituksen arviointi sekä organisaation että henkilöstön tasolla.

LÄHTEET

- Alasoini, T. (2012) Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa: *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*, toim. Pasi Pyöriä, 99–118. Gaudeamus, Helsinki.
- Alkula, T. – Pöntinen, S. – Ylöstalo, P. (1995) *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. WSOY, Porvoo.
- Anseel, F. – Lievens, F. – Schollaert, E. – Choragwicka, B. (2010) Response Rates in Organizational Science, 1995–2008: A Meta-analytic Review and Guidelines for Survey Researchers. *Journal of Business & Psychology*, Vol. 25 (3), 335–349.
- Bekke, H. (1987) Public Management in Transition. Teoksessa: *Managing Public Organizations: Lessons from Contemporary European Experiences*, toim. Kooiman, J. – Eliassen, K.A., 17–32. London: Sage.
- Blom, R. – Hautaniemi, A. (2009) *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?* Gaudeamus, Helsinki.
- Borst, R. – Lako, C. – de Vries, M. (2014) Is Performance Measurement Applicable in the Public Sector? A Comparative Study of Attitudes among Dutch Officials. *International Journal of Public Administration*, Vol. 37 (13), 922–931.
- Bourne, M. (2005) Researching performance measurement system implementation: the dynamics of success and failure. *Production Planning & Control*, Vol. 16 (2), 101–113.
- Brandt, T. – Laiho, M. (2013) Gender and personality in transformational leadership context. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34 (1), 44–66.
- Brudan, A. (2010) Rediscovering performance management: systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence*, Vol. 14 (1), 109–123.
- Bryman, A. – Bell, E. (2003) *Business Research Methods*. Oxford University Press, Oxford.
- Buhler, P.M. (2005) Managing in the New Millennium, *Supervision*, Vol. 66 (11), 14–16.
- Carlsson M. – Forssell, C. (2008) *Esimies ja coaching*. WS Bookwell, Porvoo.
- Caruth, D.L. – Humphreys, J.H. (2008) Performance appraisal: essential characteristics for strategic control. *Measuring Business Excellence*, Vol. 12 (3), 24–32.
- Cho, Y.J. – Lee J.W. (2012) Performance Management and Trust in Supervisors. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 32 (3), 236–259.

- Colliander, A. – Ruoppila, I. – Härkönen, L-K. (2009) *Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla*. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Cook, L.S. – Bowen, D.E. – Chase, R.B. – Dasu, S. – Stewart, D.M. – Tansik, D.A. (2002) Human issues in service design. *Journal of Operations Management*, Vol. 20 (2), 159–174.
- Curran, J. – Blackburn, R. (2001) *Researching the Small Enterprise*. London, Sage.
- Dawson, R. (2000) *Developing knowledge-based client relationships; the future of professional services*. Butterworth-Heinemann, Boston (MA).
- Donald, I. – Taylor, P. – Johnson, S. – Cooper, C. – Cartwright, S. – Robertson, S. (2005) Work Environments, Stress, and Productivity: An Examination Using ASSET. *International Journal of Stress Management*, Vol. 12 (4), 409–423.
- Ellinger, A.E. – Findley Musrove, C. – Ellinger, A.D. – Bachrach, D.G. – Elmadag Bas, A.B. – Wang, Y-L. (2013) Influences of organizational investments in social capital on service employee commitment and performance. *Journal of Business Research*, Vol. 66 (8), 1124–1133.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2005) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. p. Vastapaino, Tampere.
- Fischer, M. (2012) *Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services – Towards positively deviant performances*. Aalto University publication series: Doctoral Dissertations 7/2012, Helsinki.
- Flamholtz, E.G. (1996) Effective Organizational Control: A Framework, Applications and Implications. *European Management Journal*, Vol. 14 (6), 596–611.
- Gavino, M.C. – Wayne, S.J. – Erdogan, B. (2012) Discretionary and Transactional Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Role of Perceived Organizational Support. *Human Resource Management*, Vol. 51 (5), 665–686.
- Groen, B. – Wouters, M. – Wilderom, C. (2012) Why do employees take more initiatives to improve their performance after co-developing performance measures? A field study. *Management Accounting Research*, Vol. 23 (2), 120–141.
- Grönfors, M. (1982) *Kvalitatiiviset kenttätutkimukset*. Werner Söderström Oy, Helsinki.
- Grönroos, C. (2009) *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. WSOYpro, Helsinki.
- Grönroos, C. – Voima, P. (2013) Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 41 (2), 133–150.
- Halava, Ilkka – Pantzar, Mika (2010) *Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu?* EVAn raportteja. Yliopistopaino, Helsinki.

- Hamel, G. – Breen, B. (2009) *Johtamisen tulevaisuus*. 2.p. Talentum, Helsinki.
- Harisalo, R. (2013) Palvelutiede – palveluyhteiskunnan uusi mahdollisuus. Teoksessa: *Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana. Kansainvälinen vertailu*, Laitinen, I. – Harisalo, R. – Stenvall, J., 32–54. Juvenes Print, Tampere.
- Hatch, M.J. – Cunliffe, A.L. (2006) *Organization Theory. Modern, Symbolic and Post-modern Perspectives*. Third edition. Oxford University Press.
- Hess, J.D. – Bacigalupo, A.C. (2011) Enhancing decisions and decision-making processes through the application of emotional intelligence skills. *Management Decision*, Vol. 49 (5), 710–721.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2013) *Tutki ja kirjoita*. 15.–17. p. Tammi, Helsinki.
- Hätäkeskuslaitos (2014) <<http://www.112.fi>>, haettu 1.10.2014.
- Hätäkeskuslaitos (2014) Hätäkeskuslaitoksen henkilöstöstrategia 2013 – 2015. <http://www.112.fi/download/46427_Henkilostostrategia_2013-2015_julkaisu.pdf?f81f1531a831d188>, haettu 1.10.2014.
- Hätäkeskuslaitos (2014) Hätäkeskuslaitos Strategia 2010 – 2015. <http://www.112.fi/download/16923_hatakeskuslaitos_strategiaesite_web.pdf?542ac330a831d188>, haettu 1.10.2014.
- Jawahar, I.M. (2005) Do Raters Consider the Influence of Situational Factors on Observed Performance When Evaluating Performance? Evidence From Three Experiments. *Group & Organization Management*, Vol. 30 (1), 6– 41.
- Jungner, M. (2012) Kommenttipuheenvuoro: Johtaminen monimutkaisessa maailmassa. Teoksessa: *Johtamisen psykologia – Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*, toim. Antti Syväjärvi, 227–234. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Juuti, Pauli (toim.) (2011) *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Hansaprint, Vantaa.
- Järnlström, M. – Kallio, K.-M. (2014) Henkilöstöfunktion suorituskyvyn johtaminen ja tuloksellisuus. Teoksessa: *Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen*. toim. Terttu Pakarinen – Tiina Mäki, 94–104, Bookwell, Porvoo.
- Järvinen, Pekka (2008) *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. WSOYpro, Helsinki.
- Järvinen, Pekka (2012) *Onnistu esimiehenä*. 10.p. Sanoma Pro, Helsinki.
- Jääskeläinen, A. – Laihonen, H. (2014) Mittaustieto henkilöstölähtöisen tuloksellisuustyön tukena. Teoksessa: *Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen*. toim. Terttu Pakarinen – Tiina Mäki, 104–116, Bookwell, Porvoo.
- Kakkuri-Knuuttila, M.L. – Heinlahti, K. (2006) *Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Gaudeamus, Helsinki.

- Kaljunen, L. (2011) *Johtamisopit kuntaorganisaatioissa – Diskursiivinen tutkimus sosi-aali- ja terveystoimesta 1980-luvulta 2000-luvulle*. Acta Universitatis Lap-peenrantaensis 422. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lappeenranta.
- Kallio, K.-M. (2014) ”Ketä kiinnostaa tuottaa tutkintoja ja julkaisuja liukuhihnaperi-aatteella...?” – Suoritusmittauksen vaikutukset tulosohjattujen yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunnan työhön. Turun kauppakorkeakoulun jul-kaisuja A-1:2014, Turku.
- Kallio, T. (2015) *Ammattilaisbyrokraatiat tehokkuuden aikakaudella – Tasapainoilua asiantuntijaeetoksen ja tehokkuuspaineiden välillä*. Acta Universitatis Tamperensis 2029. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Karjalainen, L. (2010) *Tilastotieteen perusteet*. Otava, Keuruu.
- Kauhanen, J. (2012) *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. 2. uudistettu painos. Hansaprint Oy, Vantaa.
- Kesti, M. (2007) *Huipputuottava organisaatio*. Edita, Helsinki.
- Kesti, M. (2013) *Hiljaiset signaalit esimiestyössä*. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy, Sastamala.
- Kesti, M. (2014) *Henkilöstövoimavarat tuottaviksi*. Turenki: Kirjapaino Jaarli.
- Kinnunen, Ulla – Feldt, Taru – Mauno, Saija (2005) *Työ leipälajina – työhyvinvoinnin psy-kologiset perusteet*. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Kira, Mari (2003) *Byrokraatian jälkeen - kohti uudistavaa työtä ja kestäväää työjärjestel-mäkehitystä*. Työpoliittinen tutkimus Nro 254. Työministeriö, Helsinki.
- Kivelä, J. (2010) *Valtiokonsernin talousohjauksen tila – tuki vai taakka?* Tampereen Yli-opistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.
- Kivipelto, M. (2008) *Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytän-töihin*. Stakesin työpapereita 17/2008. Stakes, Helsinki.
- Kivistö, J. (2009) Tehottomat lintsarit? Valtion ja yliopiston suhde agenttiteorian näkökul-masta. Teoksessa: *Paras Mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tul-kinnat*, toim. Jarmo Vakkuri, 51–72. Gaudeamus, Helsinki.
- Koivumäki, J. (2005) *Uusi julkisjohtaminen ja työelämän muutokset 1990-luvulla – Lähenivätkö julkisen ja yksityisen sektorin palkansaajien työelämäkoke-mukset?* Hallinnon tutkimus 3, 14–31.
- Kondrasuk, J.N. (2012) The Ideal Performance Appraisal is a Format, Not a Form. *Aca-demy of Strategic Management Journal*, Vol. 11(1), 115–129.
- Kovalainen, A. (2005) Sosiologian metodologinen anti liiketaloustieteelle. Teoksessa: *Tutkimus menetelmien pyörteissä*, toim. Pekka Räsänen – Anu-Hanna Ant-tila – Harri Melin, 67–82. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Lahtinen, J. – Isoviita, A. – Hytönen, K. (1994) *Markkinointiviestintä*. 2. uud. p. Avain-tulos Oy, Tampere.

- Laitinen, I. (2013) Palveluiden tuottaminen asiakkaan kanssa. Teoksessa: *Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana. Kansainvälinen vertailu*, Laitinen, I. – Harisalo, R. – Stenvall, J., 88–106. Juvenes Print, Tampere.
- Laitinen, Ipo – Stenvall, Jari (2012) Ihminen ja vuorovaikutus muutoksessa - kompleksisuus ja muutosten hallinta. Teoksessa: *Johtamisen psykologia – Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*, toim. Antti Syväjärvi, 91–124. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Liu, X. – Batt, R. (2010) How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services. *Personnel Psychology*, Vol. 63 (2), 265–298.
- Lukka, K. – Modell, S. (2010) Validation in interpretive management accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35 (4), 462–477.
- Lumijärvi, I. (2009) *Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Mikä on johtamisen vaikutus organisaation korkean tuloksellisuuden synnyttämisessä ja miten vaikutus ilmenee?* Juvenes Print, Tampere.
- Lähdesmäki, K. (2003) *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen*. Acta Wasaensia 113. Hallintotiede 7. Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Martins, E. – Pundt, A. – Horsmann, C.S. – Nerdinger, F.W. (2008) Organizational Culture of Participation: Development and Validation of a Measure. *Zeitschrift für Personalforschung*, Vol. 22 (2), 195–215.
- McGregor, D. (2003) The Human Side of Enterprise. Teoksessa: *The Sociology of Organizations. Classic, Contemporary, and Critical Readings*, edit. Michael J. Handel, s. 108–113. Thousand Oaks: Sage. (Alkuperäisartikkeli vuodelta 1957).
- Melnyk, S.A. – Page, T. J. – Wu, S. J. (2012) Would you mind completing this survey: assessing the state of survey research in supply chain management. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 18 (1), 35–45.
- Modell, S. (2009) In defence of triangulation: A critical realist approach to mixed methods research in management accounting. *Management Accounting Research*, Vol. 20 (3), 208–221.
- Mustonen, M. (2009) *Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt. Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä*. Helsingin School of Economics. Acta Oeconomicae Helsingiensis A-353. HSE Print, Helsinki.
- Naor, M. – Goldstein, S.M. – Linderman, K.W. – Schroeder, R.G. (2008) The Role of Culture as Driver of Quality Management and Performance: Infrastructure Versus Core Quality Practices. *Decision Sciences*, Vol. 39 (4), 671–702.
- Nummenmaa, L. – Holopainen, M. – Pulkkinen, P. (2014) *Tilastollisten menetelmien perusteet*. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

- Paasivaara, L. (2012) Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa: *Johtamisen psykologia – Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*, toim. Antti Syväjärvi, 55–90. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Parker, S.K. (2014) Beyond Motivation: Job and Work Design for Development, Health, Ambidexterity, and More. *The Annual Review of Psychology*, Vol. 65 (1), 661–691.
- Pettijohn, L. – Parker, R. – Pettijohn, C. – Kent, J. (2001) Performance Appraisals: Usage, Criteria and Observations. *The Journal of Management Development*, Vol. 20 (9), 754–771.
- Peuhkuri, T. (2005) Tapaustutkimuksen valinnat. Esimerkkinä Saaristomeren rehevöitymis- ja kalankasvatuskiista. Teoksessa: *Tutkimus menetelmien pyörteisyyttä*, toim. Pekka Räsänen – Anu-Hanna Anttila – Harri Melin, 67–82. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Pietiläinen, Ville – Kesti, Marko (2012) Johtamisen tilanneherkistyminen ja asiantuntijuus. Teoksessa: *Johtamisen psykologia – Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*, toim. Antti Syväjärvi, 157–194. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Piha, K. – Poussa, L. (2012) *Dialogi paremman työelämän puolesta*. Talentum, Helsinki.
- Polychroniou, P.V. (2009) Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors. The impact on team effectiveness. *Team Performance Management*, Vol. 15 (7/8), 343–356.
- Rajaniemi, J. (2010) *Organisaatorakenne ja innovatiivisuus. Tutkimus organisaatiokenteistä johtuvista innovatiivisuuden esteistä*. Acta Universitatis Tamperensis : 1514. Tampereen Yliopisto. Tampere University Press, Tampere.
- Romana, A. (2007) Coaching edistää esimiestaitoja. Teoksessa: *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*, toim. Mikko Räsänen, 115–136. Edita, Helsinki.
- Rynes, S.L. – Gerhart, B. – Parks, L. (2002) Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. *Annual Review of Psychology*, Vol. 56 (1), 571–600.
- Saarela-Kinnunen, M. – Eskola, J. (2010) Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, toim. Aaltola, J. – Valli, R., 189–199. 3.uud.p. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Schneider, B. – Ehrhart, M.G. – Macey, W.H. (2013) Organizational Climate and Culture. *The Annual Review of Psychology*, Vol. 64, 361–388.
- Selden, S. – Sowa J.E. (2011) Performance Management and Appraisal in Human Service Organizations: Management and Staff perspectives. *Public Personnel Management*, Vol. 40 (3), 251–264.

- Seppänen-Järvelä, R. (2009) Työpaikka – yksilö, yhteisö ja organisaatio kehittämisen ytimessä. Teoksessa: *Työyhteisö uusille urille – Kehittäminen osaksi arjen työtä*, toim. Katri Vataja, 31–50. PS Kustannus, Helsinki.
- Sorsa, V. – Pälli, P. – Vaara, E. – Peltola, K. (2010) *Strategia mahdollisuutena ja ongelmana kuntaorganisaatiossa. Kielestä, kommunikaatiosta ja vallasta*. Hanken School of Economics, Research report 70, Helsinki.
- emmes, M. (1998) Finland and New Public Management. *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 64 (3), 441–456.
- Stenvall, J. (2013) Palvelutiede ja strategisuus sosiaali- ja terveystieteiden integroinnissa. Teoksessa: *Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana. Kansainvälinen vertailu*, Laitinen, I. – Harisalo, R. – Stenvall, J., 79–87. Juvenes Print, Tampere.
- Strandman, K. (2009) “*Se vain ilmestyi*” - Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. *Acta Universitatis Lapponiensis* 168. Lappin yliopisto, Lappi.
- Syväjärvi, A. – Perttula, J. – Stenvall, J. – Majoinen, K. & Vakkala, H. (2007) *Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessä muutostilanteessa ja ihmisen muutostyödynamiikassa*. Hallinnon tutkimus 3.
- Syväjärvi, Antti – Vakkala, Hanna (2012) Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa: *Johtamisen psykologia – Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*, toim. Antti Syväjärvi, 195–226. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Syvänen, S. (2014) Dialogisen johtamisen avaimia. Teoksessa: *Henkilöstöjohtaminen kurkian kärkeen. Uudistumisen sykettä palveluihin*, toim. Pakarinen, T. & Mäki, T., 209–210. Edita, Helsinki.
- Tai, K. – Narayanan, J. – McAllister, D.J. (2012) Envy as pain: Rethinking the nature of envy and its implications for employees and organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 37 (1), 107–129.
- Taylor, J. (2014) Organizational Culture and the Paradox of Performance Management. *Public Performance & Management Review*, Vol. 38 (1), 7–22.
- Thomas, S. – Bretz, R. (1994) Research and Practice in Performance Appraisal: Evaluating Employee Performance in America’s Largest Companies. *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 59 (2), 28–34.
- Torppa, K. (2007) *Managerialismi suomalaisen julkisen erikoissairaanhoidon johtamisessa. Tutkimus yksityissektorin johtamisoppien soveltamisesta neljässä yliopistollisessa sairaanhoitopiirissä ja arvio managerialismin soveltuvuudesta julkisen erikoissairaanhoidon uudistamiseen*. Universitatis Oulensis D951. Oulun yliopisto, Oulu.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.

- Tökkäri, V. (2012) Kokemuksellinen organisaatio. Teoksessa: *Johtamisen psykologia – Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*, toim. Antti Syväjärvi, 19–54. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Ukko, J. (2009) *Managing Through Measurement: A framework for successful operative level performance measurement*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 348. Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta.
- Ukko, J. – Pekkola, S. & Rantanen, H. (2009) A framework to support performance measurement at the operative level of an organisation. *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 11 (4), 313–335.
- Valtiovarainministeriö (2005) *Tulosohjauksen käsikirja*. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2/2005. Edita, Helsinki.
- Valtiovarainministeriö (2012) *Kohti strategisempaa, kevyempää, poikkihallinnollisempaa ja yhtenäisempää tulosohjausta*. Tulosohjauksen kehittämishankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriön julkaisuja 21/2012. Juvenes Print Tampereen yliopistopaino, Tampere.
- Valtiovarainministeriö (2012) *Tulosohjauksen käsikirjan tietokortit*. <http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/0239_tulosohjaus/index.jsp>, haettu 6.12.2014.
- Vehkalahti, K. (2014) *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Finn Lectura.
- Viitala, R. (2008) *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. 3.p. Otavan kirjapaino, Keuruu.
- Virtanen, P. (2005) *Houkutteleva työyhteisö*. Edita, Helsinki.
- Virtanen, P. – Stenvall, J. (2014) *Älykäs julkinen organisaatio*. Tietosanoma, Helsinki.
- Virtanen, P. – Stenvall, J. (2014b) The evolution of public services from co-production to co-creation and beyond – New Public Management’s unfinished trafec-tory? *The International Journal of Leadership in Public Services*, Vol. 10(2), 91–107.
- Wilson, F. (2002) Dilemmas of Appraisal. *European Management Journal*, Vol. 20 (6), 620–629.
- Yliaska, V. (2014) *Tehokkuuden toiveuni. Uuden julkisjohtamisen historia Suomessa 1970-luvulta 1990-luvulle*. InPrint, Riika 2014.

LIITE 1 RYHMÄHAASTATTELUN RUNKO

1. Minkälaisia erilaisia rooleja päivystyssalissa on: vuoromestari, ylipäivystäjä, hätäkeskuspäivystäjä, tehtävänseuranta, ilmoitinlaitetestaaja, muut?
2. Onko arvioinnissa tarpeen arvioida kunkin osalta näiden eri osa-alueiden osaaminen? Kuinka ”syvällisesti”?
3. Mitä hyvän päivystäjän tarvitsee osata?
4. Hätäkeskuspäivystäjän puhelu/työnkuva vaihe vaiheelta?
5. Voiko päivystäjän puhelun käsitteleminen jakaa arvioitaviin osiin, esim. riskinarvio, asiakaspalvelu...? (Mitkä tekijät vaikuttavat riskinarvion tekemiseen?)
6. Arviointi käytännössä:
 - a. jatkuva itsearviointi -> keinot, tietojärjestelmän hyödyntämisen mahdollisuus?
 - b. vertaisarviointi -> keinot
 - c. esimiehen arviointi
 - d. hallinnon arviointi -> päivystystyötä tukevan roolin arviointi?
 - e. organisaation toiminnan arviointi -> kiinnostaako ajatus?
7. Milloin päivystäjän on tehnyt työnsä hyvin?
8. Tunteeko puhelun päätyttyä, että työ on onnistunut? -> itsearviointi
9. Tulisiko arvioinnissa hyödyntää asiakas- ja viranomaispalautetta? Tiimitasolla?
10. Keskustellaanko päivystyssalissa arvioinnista ja sen perusteista?
11. Tulisiko arvioinnilla kehityskeskustelujen yhteydessä olla joka kerta palkkaan vaikuttava merkitys? -> pisteytyksen ”hajauttaminen” ja korotusten madaltuminen -> onko ok?

LIITE 2 SURVEY-KYSELY HENKILÖSTÖLLE

Suoritusmittaaminen ja -arviointi Hätäkeskuslaitoksessa Henkilöstön näkökulma

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää näkemyksiäsi hallinnon toteuttamasta tulosohjauksesta sekä suorituksen arvioinnin tekijöistä. Tarkoituksena on tarkastella miten suorituksen arviointia voidaan kehittää ottaen huomioon henkilöstön näkökulma ja toimintaympäristö, jossa Hätäkeskuslaitos toimii.

1. Mihin seuraavista ryhmistä kuulut tai lähinnä kuulut?

- Päivystyssalin henkilöstö
 Hätäkeskuksen hallintohenkilöstö
 Keskushallinnon henkilöstö
 Hätäkeskuslaitoksen johto (johtoryhmän jäsen, yksikön johtaja, yksikön päällikkö)

2. Oletko esimiesasemassa?

- Kyllä
 En

3. Arvioi nykyistä kehityskeskustelulomaketta ja siihen liittyvää henkilökohtaisen suorituksen arviointi -osiota viisiportaisella asteikolla 1-5. (1=välttävä, 2=tydyttävä, 3=hyvä 4=kiitettävä, 5=erinomainen)

	1	2	3	4	5
Henkilökohtaisen suorituksen arviointi -osio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelulomake	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Onko nykyistä suorituksen arvioinnin -prosessia mielestäsi tarpeen kehittää?

- Kyllä Ei

5. Mitä seuraavista mittaamisen ja arvioinnin keinoista käytetään oman työsi arviointiin? Merkitse myös ne keinot, joiden mielestäsi pitäisi vaikuttaa henkilökohtaisen suoritusosan arviointiin.

	Käytössä olevat keinot	Pitäisi vaikuttaa henkilökohtaisen suoritusosan arviointiin
Tulosohjauksen määrälliset mittarit, mm. vastausaika ja hälytysnopeus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Itsearviointi (oman työn arviointi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puheluiden havainnointi ja kuuntelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakaspalaute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kehityskeskustelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimiehen palaute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kollegoilta saatu palaute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteistyöviranomaisilta saatu palaute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työajan seuranta/kohdentaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alaisilta saatu palaute esimiestyöhön	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Muita keinoja liittyen suorituksen mittaamiseen ja arviointiin? Kommentteja, ehdotuksia ja ajatuksia liittyen aiheeseen.

5000 merkkiä jäljellä

7. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä liittyen esimiestyöhön ja yhteisöllisyyteen?

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa, muttei eri mieltäkään	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Suorituksen arvioinnissa esimiehen oikeudenmukainen arvio on ensisijaisen tärkeä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamus esimieheeni on ensisijaisen tärkeää suoritusta arvioitaessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esimiehen tulee kuunnella ensin työntekijän oma arvio suorituksestaan, jonka jälkeen työn kehittämisen tavoitteet pohditaan yhdessä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn keskustelemaan esimieheni kanssa suoritukseeni heikkouksista, vaikka tiedän sen voivan vaikuttaa palkkaani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehiä tulee kouluttaa kehityskeskusteluiden pitämisessä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että tiimissämme on helppo jakaa mielipiteitä ja ajatuksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että voin jakaa tietoaani ja käsitellä sitä yhteistyössä toisten kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että uskallan tuoda työyhteisössäni myös eniävän mielipiteeni esiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suoritustani tulisi arvioida sekä yksilötöinä että osana tiimiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman asenteen pohtiminen osana työyhteisöä on tärkeä näkökulma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä liittyen henkilökohtaisen suorituksen arviointiin?

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa, muttei eri mieltäkään	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuutta vahvistaisi selkeästi omaan työhön perustuva arviointilomake.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman työn tavoitteiden määrittelyä helpottaisi oman työn osa-alueisiin perustuva arviointilomake.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman työn osaamisen arviointia helpottaisi oman työn osa-alueisiin perustuva arviointilomake.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puheluiden kuuntelu, niiden havainnointi ja itsearviointi tulisi olla osa hätäkeskuspäivystäjän suorituksen arviointia ja kehityskeskusteluprosessia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Useamman kerran vuodessa toteutettu itsearviointi ja lyhyt keskustelu esimiehen kanssa työn tavoitteista tukee työstä suoriutumista paremmin kuin kerran vuodessa toteutettava suorituksen arviointi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kerran vuodessa toteutettava suoritukseni arviointi riittää minulle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suoritustani tulisi arvioida pelkästään yksilötöinä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motteeton työkäyttäytyminen ja ohjeiden noudattaminen ovat osa normit täyttävää työsuoritusta ja näin ollen kuuluvat itsestään selvänä työyhteisöäntoihin. Niistä ei tulisi palkita erikseen, mutta niistä tulisi antaa palautetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen nykyisen henkilökohtaisen suoritusosan arvioinnin oikeudenmukaisena.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen nykyisen palkkausjärjestelmämme todella huomioivan ja palkitsevan ne, jotka osaavat työnsä ja antavat vahvan työpanoksensa organisaatiossamme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyinen henkilökohtainen suoritusosan arviointi rohkaisee minua tavoittelemaan tavoiteltani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustavaan palkkausjärjestelmään ei tulisi vaikuttaa resurssien niukkuus ja sisäinen rahanjako.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suoritusosan pisteytystä tulisi korjata niin, että palkkausjärjestelmämme avulla voisi todella huomioida ja palkita osaamista ja kehittymistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suorituksen arvioinnin tulisi ohjata ja valmentaa suoriutumaan paremmin työssä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suoritukseni arviointi on tällä hetkellä minulle enemmän palkkakeskustelu kuin osaamiseni kehittämisen keskustelu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkakeskustelu ja suorituksen arviointiin liittyvä keskustelu tulisi käydä erikseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Arvioitko itse omaa kokonaissuoritustasi kehityskeskusteluissa enemmän laadullisin (esim. itsearviointi, erilaiset palautteet) vai määrällisin (esim. numero-/tilastotiedot, tulosohjauksen mittarit, vastausaika ja hälytysnopeus) tekijöihin?

- Yksinomaan määrällisin tekijöin
 Pääasiassa määrällisin tekijöin
 Yhtälailla määrällisin kuin laadullisin tekijöin
 Pääasiassa laadullisin tekijöin
 Yksinomaan laadullisin tekijöin

10. Arvioitko esimiehesi kokonaissuoritusasi kehityskeskusteluissa enemmän laadullisin (esim. itsearviointi, erilaiset palautteet) vai määrällisin (esim. numero-/tilastotiedot, tulosohjauksen mittarit, vastausaika ja hälytysnopeus) tekijöihin?

- Yksinomaan määrällisin tekijöin
 Pääasiassa määrällisin tekijöin
 Yhtälailla määrällisin kuin laadullisin tekijöin
 Pääasiassa laadullisin tekijöin
 Yksinomaan laadullisin tekijöin

11. Kommentteja/ajatuksia liittyen suorituksen arviointiin. Esim. pohtiesasi omaa työtäsi ja siihen liittyvää arviointia, mitä tekijöitä haluaisit oman suorituksesi arvioinnissa painotettavan? Miten kehittäisit henkilökohtaisen suoritusosan pisteytystä?

5000 merkkiä jäljellä

12. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä liittyen palvelukohtamiseen asiakkaan kanssa?

Pyydän vastaamaan näihin kysymyksiin oman työsi näkökulmasta niin pitkälle kuin mahdollista. Muuten voit arvioida asiaa hätäkeskuspäivystäjän näkökulmasta tai jättää kokonaan vastaamatta.

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa, muttei eri mieltäkään	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Olen töissä hätäkeskuksessa, koska siellä koen työlläni olevan merkitystä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani kutsumusammattisani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen altoa nautintoa auttaessani ihmisiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaan kokemus palvelusta on suorituksen arvioinnin tärkeä mittari.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hätäkeskuspalveluiden laatu on minulle tärkeää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päivystystyössä tulisi arvioida erikseen ainakin riskinarviotaidot ja vuoroaikutustaidot.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattitaitoa vaaditaan työssäni erityisesti silloin, kun kohtaan hankalan asiakkaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman asenteeni tarkastelu asiakaspalvelutyössä on tärkeä näkökulma suorituksen arvioinnissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hätäkeskuslaitoksessa tulisi enemmän hyödyntää asiakasrajapinnassa työskentelevien kokemuksia ja näkemyksiä toiminnan kehittämisessä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suoritustani ohjaavat asiakkaan odotukset palvelusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Mitkä ovat mielestäsi hätäkeskuspäivystäjän työn tärkeimmät tavoitteet, kun hätäkeskukseen soittaa apua tarvitseva asiakas? Minkälaisia odotuksia uskot asiakkaalla olevan hätäkeskuspalveluita kohtaan nopean avun lisäksi?

5000 merkkiä jäljellä

14. Mitkä ovat mielestäsi hätäkeskuspäivystäjän työn tärkeimmät tavoitteet tehtävän välittämisessä yhteistyöviranomaiselle? Minkälaisia odotuksia uskot heillä olevan hätäkeskuspalveluita kohtaan nopean toiminnan lisäksi?

5000 merkkiä jäljellä

15. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä liittyen henkilöstön osallistumiseen organisaation kehittämiseen?

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa, muttei eri mieltäkään	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Minulle on tärkeää, että ajatuksiani suorituksen arvioinnin kehittämisestä kysytään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistun mielelläni oman työni kehittämiseen, vaikka se viekin aikaani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaationi on kiinnostunut tiedoistani ja kokemuksistani työni kehittämisessä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on ideoita ja ajatuksia oman työni kehittämistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Osallistuminen päätöksiin, jotka vaikuttavat omaan työhöni, motivoi minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua motivoi ajatus, että mittareiden kehittämistyön lähtökohtana on itseni auttaminen oman suorituskykyäni parantamisessa, ei johdon kontrollijärjestelmän rakentaminen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että organisaatiossani on helppo viedä eteenpäin ideoita ja ajatuksia työni ja organisaation kehittämiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että organisaationi byrokraatia lamaannuttaa työtäni koskevien ideoiden viemisen eteenpäin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua ei kiinnosta osallistua oman työni tai organisaationi kehittämiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Koen, että nykyisin päivystystoimintaa kehitettäessä Hätäkeskuslaitoksen toiminnan arvioinnin ja kehittämisen lähtökohtana on...

- tehokkuuden näkökulma.
 asiakkaan näkökulma.
 yhteistyöviranomaisten näkökulma.
 henkilöstön ajatukset siitä, miten omaa työtä ja työyhteisöä voisi parantaa.
 henkilöstön osaamisen kehittämisenäkökulma.
 muu, mikä? _____

17. Minun mielestäni päivystystoimintaa kehitettäessä Hätäkeskuslaitoksen toiminnan arvioinnin ja kehittämisen lähtökohtana tulisi olla...

- tehokkuuden näkökulma.
 asiakkaan näkökulma.
 yhteistyöviranomaisten näkökulma.
 henkilöstön ajatukset siitä, miten omaa työtä ja työyhteisöä voisi parantaa.
 henkilöstön osaamisen kehittämisenäkökulma.
 muu, mikä? _____

18. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä liittyen suoritusta tukevaan organisaatioon?

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa, muttei eri mieltäkään	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tunnen Hätäkeskuslaitoksen strategiset tavoitteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle on tärkeää, että oma suoritukseni kytkeytyy Hätäkeskuslaitoksen strategisiin tavoitteisiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hätäkeskuslaitoksen strategialla ei ole todellista merkitystä oman työni tavoitteiden määrittelyssä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hätäkeskuslaitoksen arvot vastaavat oman työni arvoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hätäkeskuslaitoksen arvot vastaavat omia henkilökohtaisia arvojani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hätäkeskuslaitoksen arvot vastaavat organisaation toimintakulttuurin arvoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työtäni Hätäkeskuslaitoksessa arvostetaan ja rohkaistaan monin eri tavoin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että kommunikointi työyhteisössämme on johdonmukaista ja tasapuolista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tietää mitä työhöni kuuluu. Hän on ilmaissut selkeästi mitä työltäni odottaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen ilmaissut esimiehelleni selkeästi minkälaista tukea odotan häneltä päivittäisessä työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle maksetaan siitä, että teen minulle määrättyä työtä ja se riittää minulle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Mitä mieltä olet seuraavista tulosohjaukseen liittyvistä väittämistä?

Sisäministeriö tulosohjaa Hätäkeskuslaitosta määrittämällä toiminnalle erilaiset tavoitteet vuosittain. Tulostavoitteiden toteutumista seurataan sekä numeeristen mittareiden että sanallisten tavoitteiden avulla. Nämä tavoitteet jaikautetaan henkilöstölle erilaisten henkilökohtaisten tavoitteiden kautta esim. kehityskeskusteluiden yhteydessä.

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa, muttei eri mieltäkään	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tulosohjauksella on ohjaava vaikutus työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulosohjaus motivoi minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulosohjaus lisää työtehoo hätäkeskuksissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulosohjauksen seurauksena koen painetta hoitaa työni tehokkaasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen tulosohjauksen kasvattavan työtäni kohtaan mielenkiintoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni mielekkyyys kärsii tulosohjauksen seurauksena.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Minua kiinnostaa enemmän työni tuottama arvo kuin siitä saatavan palkan suuruus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen turvallisuutta, kun työtäni ohjaavat määräykset ja ohjeet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni mielekkäys kärsii, koska työtäni ohjaavia ohjeita on paljon ja ne ovat luonteeltaan ehdottomia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työni luonne on sellainen, että se vaatii ohjeita ja määräyksiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työssäni on vastuu ilman vapautta työtäni koskevien määräysten ja ohjeiden vuoksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssä suoriutumisen määrällinen arviointi tuottaa objektivisimpia tuloksia kuin laadullinen arviointi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni laatu kärsii määrällisten tavoitteiden tavoittelusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hätäkeskustyötä ei tulisi arvioida määrällisin mittarein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hätäkeskuslaitoksessa ollaan kiinnostuneita enemmän määrästä kuin laadusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Kommentteja tai kehitysehdotuksia liittyen edellä käsiteltyihin teemoihin.

5000 merkkiä jäljellä

Lähetä

LIITE 3 KYSELYN SAATEKIRJE

Hei,

Kehityskeskusteluprosessia on tarkoitus alkaa kehittämään tämän vuoden aikana. Kehityskeskusteluissa suorituksen arviointi on keskeisessä asemassa. Työhyvinvointia edistää tunne oman työn osaamisesta, jota onnistunut suorituksen arviointi tukee. Aihe koskee siis meitä kaikkia ja kehityskeskusteluprosessin avulla siitä voidaan tehdä henkilökohtaista osaamista kehittävä ja siitä palkitseva kokonaisuus. Tähän liittyen teen pro gradu -tutkimusta Turun kauppakorkeakoulussa, johon tämä henkilöstökysely liittyy. Tavoitteena on tuoda koko henkilöstön näkemykset nykyisestä ja ideat tulevasta suorituksen arvioinnista esiin.

Pyydän siis sinua vastaamaan ohessa olevaan kyselyyn ja tuomaan oma näkemyksesi esiin!

Kysely on lähetetty koko henkilöstölle. Taustatiedoissa kysytään ainoastaan henkilöstöryhmä ja esimiesasema, joten vastaajien tunnistaminen on mahdotonta. Vastaukset käsittelemme luottamuksellisesti. Kyselyyn on nopea vastata, koska se sisältää lähinnä väittämiä. Mukana on myös muutama avoin kysymys, joissa toivon kunkin tuovan ajatuksiinsa vapaasti esiin. Ohessa on linkki kyselyyn:

<https://www.webropolsurveys.com/S/30CD64AA3F499970.par>

Pyri vastaamaan kysymyksiin oman työsi näkökulmasta niin pitkälle kuin mahdollista. Osassa väittämissä pyydetään antamaan oma arviosi liittyen hätäkeskuspäivystäjän työhön, jolloin väittäjä on pyritty muotoilemaan sen mukaisesti. Jos et koe voivasi vastata kysymykseen, sen voi jättää tyhjäksi. Kun vastauksesi on valmis, paina "lähetä" -painiketta lomakkeen lopussa. Tämän viestin liitteenä on myös nykyinen kehityskeskustelulomake, jos haluaa virkistää omaa muistiaan vastatessa kyselyn kysymyksiin.

Vastausaika päättyy keskiviikkona 4.3.2015. Jos kyselyä on hankala täyttää sähköisesti, voit myös tulostaa sen, täyttää käsin ja lähettää postitse minulle päättymispäivään mennessä osoitteeseen: Katja Hallamaa, Saarnimetsäntie 11 A, 08700 Lohja. Kirjeen voi lähettää keskukselta lähtevän postin mukana.

Kiitos panoksestasi suorituksen arvioinnin kehittämiseksi!

Terveisin,

Katja

LIITE 4 RYHMÄHAASTATTELUUN PERUSTUVAT VÄITTÄMÄT

RYHMÄHAASTATTELUUN PERUSTUVAT VÄITTÄMÄT KYSELYLOMAKKEESSA	
8.	<i>Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä liittyen henkilökohtaisen suorituksen arviointiin?</i>
8.1	Suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuutta vahvistaisi selkeästi omaan työhön perustuva arviointilomake.
8.3	Oman työn osaamisen arviointia helpottaisi oman työn osa-alueisiin perustuva arviointilomake.
8.4	Puheluiden kuuntelu, niiden havainnointi ja itsearviointi tulisi olla osa hätäkeskuspäivystäjän suorituksen arviointia ja kehityskeskusteluprosessia.
8.5	Useamman kerran vuodessa toteutettu itsearviointi ja lyhyt keskustelu esimiehen kanssa työn tavoitteista tukee työstä suoriutumista paremmin kuin kerran vuodessa toteutettava suorituksen arviointi.
8.12	Kannustavaan palkkausjärjestelmään ei tulisi vaikuttaa resurssien niukkuus ja sisäinen rahanjako.
8.13	Suoritusosan pisteytystä tulisi korjata niin, että palkkausjärjestelmämme avulla voida todella huomioida ja palkita osaamista ja kehittämistä.
8.15	Suoritukseni arviointi on tällä hetkellä minulle enemmän palkkakeskustelu kuin osaamiseni kehittämisen keskustelu.
12.	<i>Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä liittyen palvelukohtaamiseen asiakkaan kanssa?</i>
12.6	Päivystystyössä tulisi arvioida erikseen ainakin riskinarviotaidot ja vuorovaikutustaidot.
19.	<i>Mitä mieltä olet seuraavista tulosohjaukseen liittyvistä väittämistä?</i>
19.9	Työni mielekkyys kärsii, koska työtäni ohjaavia ohjeita on paljon ja ne ovat luonteeltaan ehdottomia.
19.11	Koen, että työssäni on vastuu ilman vapautta työtäni koskevien määräysten ja ohjeiden vuoksi.
19.13	Työni laatu kärsii määrällisten tavoitteiden asettelusta.

LIITE 5 KYSELYLOMAKKEEN ANALYYSIMENETELMÄT

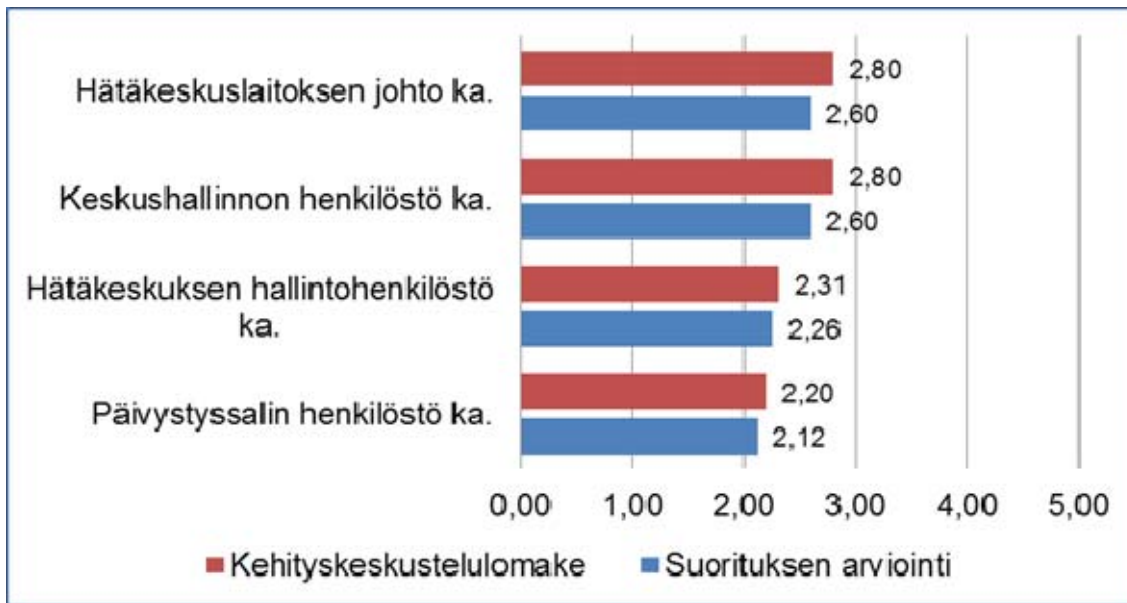
Kysymysnumero ja muuttuja	Vastausvaihtoehdot	Mitta-asteikko	Käytettävät menetelmät
1. Taustatiedot	1=Päivystyssalin henkilöstö, 2= Häätäkeskuksen hallintohlöstö, 3=Keskushallinnon hlöstö, 4=Hätäkeskuslaitoksen johto	Luokittelu- eli nominaaliasteikko	Prosenttiluvut, frekvenssit
2. Taustatiedot	1= Kyllä, 2= En	Luokittelu- eli nominaaliasteikko	Prosenttijakauma, frekvenssit
3. Arvosana nykyisestä kehityskeskustelulomakkeesta	1=Välttävä, 2=tyytyttävä, 3=hyvä, 4=kiitettävä, 5=erinomainen	Välimatka-asteikko	Prosenttiluvut, frekvenssit, ristiintaulukointi, keskiarvot
4. Tarve nykyisen prosessin kehittämiseksi	1=Kyllä, 2=Ei	Luokittelu- eli nominaaliasteikko	Prosenttiluvut, frekvenssit
5. Suorituksen mittaamisen ja arvioinnin keinot	1=Käytössä olevat keinot, 2=Pitäisi vaihtaa arviointiin	Luokittelu- eli nominaaliasteikko	Prosenttiluvut, frekvenssit, ristiintaulukointi
6. Avoin kommenttikenttä liittyen suorituksen mittaamiseen ja arviointiin	Avoin kysymys	Kvalitatiivinen	Tutkimusongelmaa valaiseva vastausten sisällönanalyysi (Grönfors 1982)
7. Väittämät liittyen esimiestyöhön ja yhteisöllisyyteen	1=Täysin eri mieltä, 2=Osin eri mieltä, 3=Ei samaa, muttei eri mieltäkään, 4=Osin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä	Järjestys- eli ordinaaliasteikko <i>Likertin 5-portainen asteikko</i>	Prosenttiluvut, frekvenssit, ristiintaulukointi, keskiarvot, keskihajonta, mediaani, Kruskall-Wallis
8. Väittämät liittyen henkilökohtaisen suorituksen arviointiin	1=Täysin eri mieltä, 2=Osin eri mieltä, 3=Ei samaa, muttei eri mieltäkään, 4=Osin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä	Järjestys- eli ordinaaliasteikko <i>Likertin 5-portainen asteikko</i>	Prosenttiluvut, frekvenssit, ristiintaulukointi, keskiarvot, keskihajonta, mediaani, Kruskall-Wallis

Kysymysnumero ja muuttuja	Vastausvaihtoehdot	Mitta-asteikko	Käytettävät menet
9. Oman kokonaissuorituksen arviointi vastaajan omasta näkökulmasta arviointuna	1=Yksinomaan määrällisin tekijöin, 2=Pääasiassa määrällisin tekijöin; 3=Yhtäläillä määrällisin kuin laadullisin tekijöin, 4=Pääasiassa laadullisin tekijöin, 5=Yksinomaan laadullisin tekijöin	Järjestys- eli ordinaaliasteikko <i>Likertin 5-portainen asteikko</i>	Prosenttiluvut, frekvenssit, ristiintaulukointi, keskiarvot, keskihajonta, mediaani, Kruskall-Wallis
10. Oman kokonaissuorituksen arviointi esimiehen näkökulmasta arviointuna	1=Yksinomaan määrällisin tekijöin, 2=Pääasiassa määrällisin tekijöin; 3=Yhtäläillä määrällisin kuin laadullisin tekijöin, 4=Pääasiassa laadullisin tekijöin, 5=Yksinomaan laadullisin tekijöin	Järjestys- eli ordinaaliasteikko <i>Likertin 5-portainen asteikko</i>	Prosenttiluvut, frekvenssit, ristiintaulukointi, keskiarvot, keskihajonta, mediaani, Kruskall-Wallis
11. Avoin kommenttikenttä liittyen suorituksen arviointiin, painotuksiin ja suoritusosan pisteytyksen kehittämiseen	Avoin kysymys	Laadullinen analyysi	Tutkimusongelmaa valaiseva vastaus-ten sisällönanalyysi (Grönfors 1982)
12. Väittämät liittyen palvelukohtamiseen asiakkaan kanssa	1=Täysin eri mieltä, 2=Osin eri mieltä, 3=Ei samaa, muttei eri mieltäkään, 4=Osin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä	Järjestys- eli ordinaaliasteikko <i>Likertin 5-portainen asteikko</i>	Prosenttiluvut, frekvenssit, ristiintaulukointi, keskiarvot, keskihajonta, mediaani, Kruskall-Wallis

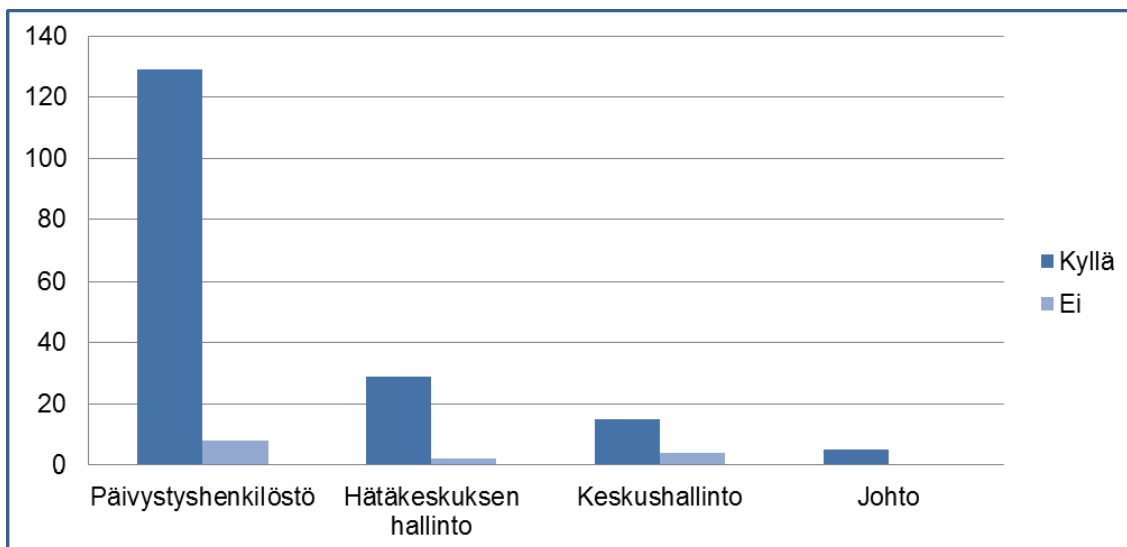
Kysymysnumero ja muuttuja	Vastausvaihtoehdot	Mitta-asteikko	Käytettävät metodit
13 Hätäkeskuspäivystäjän työn tärkeimmät tavoitteet apua tarvitsevan asiakkaan näkökulmasta ja asiakkaan odotukset työltä.	Avoin kysymys	Kvalitatiivinen	Tutkimusongelmaa valaiseva vastausten sisällönanalyysi (Grönfors 1982)
14 Hätäkeskuspäivystäjän työn tärkeimmät tavoitteet yhteistyöviranomaisen näkökulmasta ja asiakkaan odotukset työltä.	Avoin kysymys	Kvalitatiivinen	Tutkimusongelmaa valaiseva vastausten sisällönanalyysi (Grönfors 1982)
15 Väittämät liittyen henkilöstön osallistumisen organisaation kehittämiseen	1=Täysin eri mieltä, 2=Osin eri mieltä, 3=Ei samaa, muttei eri mieltäkään, 4=Osin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä	Järjestys- eli ordinaaliasteikko <i>Likertin 5-portainen asteikko</i>	Prosenttiluvut, frekvenssit, riskiintaulukointi, keskiarvot, keskihajonta, mediaani, Kruskall-Wallis
16 Päivystystoiminnan nykyisen kehittämisen näkökulma henkilöstön näkemyksen mukaan	1=Tehokkuuden näkökulma, 2=Asiakkaan näkökulma, 3=Yhteistyöviranomaisen näkökulma, 4=Henkilöstön näkökulmat, 5=Henkilöstön osaamisen kehittämisen näkökulma, 6=Muu, mikä?	Luokittelu- eli nominaaliasteikko; kohdan 6 avoimen kysymyksen laadullinen analyysi	Prosenttiluvut, frekvenssit; kohta 6 vastausten sisällönanalyysi (Grönfors 1982)

Kysymysnumero ja muuttuja	Vastausvaihtoehdot	Mitta-asteikko	Käytettävät metodit
17 . Päivystystoiminnan kehittämisen näkökulma tulisi olla henkilöstön näkemyksen mukaan	1=Tehokkuuden näkökulma, 2=Asiakkaan näkökulma, 3=Yhteistyöviranomaisen näkökulma, 4=Henkilöstön näkökulmat, 5=Henkilöstön osaamisen kehittämisen näkökulma, 6=Muu, mikä?	Luokittelu- eli nominaaliasteikko; kohdan 6 avoimen kysymyksen laadullinen analyysi	Prosenttiluvut, frekvenssit; kohta 6 vastausten sisällönanalyysi (Grönfors 1982)
18 . Väittämät liittyen suoritusta tukevaan organisaatioon	1=Täysin eri mieltä, 2=Osin eri mieltä, 3=Ei samaa, muttei eri mieltäkään, 4=Osin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä	Järjestys- eli ordinaaliasteikko <i>Likertin 5-portainen asteikko</i>	Prosenttiluvut, frekvenssit, ristiintaulukointi, keskiarvot, keskijajonta, mediaani, Kruskall-Wallis
19 . Väittämät liittyen tulosohjaukseen ja toimintaympäristöön	1=Täysin eri mieltä, 2=Osin eri mieltä, 3=Ei samaa, muttei eri mieltäkään, 4=Osin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä	Järjestys- eli ordinaaliasteikko <i>Likertin 5-portainen asteikko</i>	Prosenttiluvut, frekvenssit, ristiintaulukointi, keskiarvot, keskijajonta, mediaani, Kruskall-Wallis
20 . Avoimet kommentit liittyen kyselyn teemoihin	Avoin kysymys	Kvalitatiivinen	Tutkimusongelmaa valaiseva vastausten sisällönanalyysi (Grönfors 1982)

LIITE 6 KUVIOT



Kuvio 7 Vastanneiden arvio omasta kehityskeskustelulomakkeesta ja suorituksen arviointi-osiosta asteikolla 1-5 (n=193)



Kuvio 8 Nykyisen suorituksen arvioinnin prosessin kehittämistarve henkilöstön näkemyksen mukaan (n=192)

LIITE 7 TAULUKOT

Taulukko 12 Käytössä olevat suorituksen mittauksen ja arvioinnin välineet henkilöstöryhmittäin (n=196)

Henkilöstöryhmittäin	Päivystys-salin henkilöstö	Hätä-keskusten hallinto-henkilöstö	Keskus-hallinnon henkilöstö	Hätäkeskus-laitoksen johto
	%	%	%	%
Tulosohjauksen määrälliset mittarit	82,4	25,0	15,0	80,0
Itsearviointi (oman työn arviointi)	62,7	65,6	80,0	80,0
Puheluiden havainnointi ja kuuntelu	62,0	9,4	15,0	60,0
Asiakaspalaute	44,4	21,9	35,0	80,0
Kehityskeskustelut	73,9	75,0	80,0	80,0
Esimiehen palaute	59,9	65,6	75,0	100
Kollegoilta saatu palaute	26,1	37,5	15,0	60,0
Yhteistyöviranomaisilta saatu palaute	29,6	25,0	25,0	80,0
Työajan seuranta/kohdentaminen	32,4	37,5	25,0	80,0
Alaisilta saatu palaute esimiestyöhön	21,8	12,5	10,0	80,0

Taulukko 13 Kokonaissuoriutumisen arviointi

Kokonaissuoriutumisen arviointi		Itse arvioin (n=194)	Esimies arvioi (n=193)
Yksinomaan määrällisin tekijöin	n	0	13
	%	0	6,7
Pääasiassa määrällisin tekijöin	n	19	47
	%	9,8	24,4
Yhtälailla määrällisin kuin laadullisin tekijöin	n	95	78
	%	49,0	40,4
Pääasiassa laadullisin tekijöin	n	64	38
	%	33,0	19,7
Yksinomaan laadullisin tekijöin	n	16	17
	%	8,2	8,8
Yhteensä	n	194	193
	%	100	100

Taulukko 14 Kokonaissuoriutumisen arviointi henkilöstöryhmittäin (n=193)

Kokonaissuoriutumisen arviointi (Itse arvioin n=194, Esimies arvioi n=193)		Operatiivinen henkilöstö		Hätäkeskusten hallintohenkilöstö		Keskushallinnon henkilöstö		Hätäkeskuslaitoksen johto	
		Itse arvioin	Esimies arvioi	Itse arvioin	Esimies arvioi	Itse arvioin	Esimies arvioi	Itse arvioin	Esimies arvioi
Yksinomaan määrällisin tekijöin	n	0	12	0	1	0	0	0	0
	%	0,0	8,8	0,0	3,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Pääasiassa määrällisin tekijöin	n	19	45	0	1	0	1	0	0
	%	13,7	33,1	0,0	3,1	0,0	5,0	0,0	0,0
Yhtäläillä määrällisin kuin laadullisin tekijöin	n	78	56	10	12	5	6	2	4
	%	56,1	41,2	31,3	37,5	26,3	30,0	50,0	80,0
Pääasiassa laadullisin tekijöin	n	35	15	16	12	11	10	2	1
	%	25,2	11,0	50,0	37,5	57,9	50,0	50,0	20,0
Yksinomaan laadullisin tekijöin	n	7	8	6	6	3	3	0	0
	%	5,0	5,9	18,8	18,8	15,8	15,0	0,0	0,0
Yhteensä	n	139	136	32	32	19	20	4	5

Taulukko 15 Väittämät liittyen esimiestyöhön ja yhteisöllisyyteen

Kysymys 7: Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä liittyen esimiestyöhön ja yhteisöllisyyteen?		Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa, muttei eri mieltäkään	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	ka	sd	Md	Kruskall-Wallis p-arvo	
		5	4	3	2	1						
1	Suorituksen arvioinnissa esimiehen oikeudenmukainen arvio on ensisijaisen tärkeä.	n	165	24	4	3	1	197	4,77	0,61	5,0	0,453
		%	83,80	12,20	20,00	1,50	1,00					
2	Luottamus esimieheeni on ensisijaisen tärkeää suoritusta arvioitaessa.	n	144	40	9	2	2	197	4,63	0,71	5,0	0,622
		%	73,1	20,3	4,6	1,0	1,0					
3	Esimiehen tulee kuunnella ensin työntekijän oma arvio suorituksesta, jonka jälkeen työn kehittämisen tavoitteet pohditaan yhdessä.	n	96	72	21	5	2	196	4,30	0,84	4,0	0,197
		%	49,0	36,7	10,7	2,6	1,0					
4	Pystyn keskustelemaan esimieheeni kanssa suoritukseni heikkouksista, vaikka tiedän sen voivan vaikuttaa palkkaani.	%	80	86	17	8	6	197	4,15	0,95	4,0	0,005
		n	40,6	43,7	8,6	4,1	3,1					
5	Esimiehiä tulee kouluttaa kehityskeskusteluiden pitämisessä.	n	164	30	1	1	0	196	4,82	0,43	5,0	0,073
		%	83,7	15,3	0,5	0,5	0,0					
6	Koen yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössäni.	n	60	76	31	21	9	197	3,80	1,12	4,0	0,711
		%	30,5	38,6	15,7	10,7	4,6					
7	Koen, että tiimissämme on helppo jakaa mielipiteitä ja ajatuksia.	n	76	72	19	27	3	197	3,97	1,08	4,0	0,487
		%	38,6	36,6	9,6	13,7	1,5					
8	Koen, että voin jakaa tietoaani ja käsitellä sitä yhteistyössä toisten kanssa.	n	74	77	23	20	3	197	4,01	1,02	4,0	0,228
		%	37,6	39,1	11,7	10,2	1,5					
9	Koen, että uskallan tuoda työyhteisössäni myös eriävän mielipiteeni esiin.	n	65	85	25	16	6	197	3,95	1,03	4,0	0,334
		%	33,0	43,2	12,7	8,1	3,1					
10	Suoritustani tulisi arvioida sekä yksilötyönä että osana tiimiä.	n	107	70	14	2	4	197	4,39	0,83	5,0	0,563
		%	54,3	35,5	7,1	1,0	2,0					
11	Oman asenteen pohtiminen osana työyhteisöä on tärkeä näkökulma.	n	122	63	11	0	1	197	4,55	0,65	5,0	0,215
		%	61,9	32,0	5,6	0,0	0,5					
Yhteensä		n	1153	695	175	105	37	2165				
		%	53,3	32,1	8,1	4,9	1,7					

Taulukko 16 Väittämät liittyen henkilökohtaisen suorituksen arviointiin

Kysymys 8: Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä liittyen henkilökohtaisen suorituksen arviointiin?		Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa, muttei eri mieltäkään	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	ka	sd	Md	Kruskal-Wallis p-arvo	
		5	4	3	2	1						
1	Suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuutta vahvistaisi selkeästi omaan työhön perustuva arviointilomake.	n	83	90	19	2	2	196	4,28	0,76	4,0	0,469
		%	42,4	45,9	9,7	1,0	1,0					
2	Oman työn tavoitteiden määrittelyä helpottaisi oman työn osa-alueisiin perustuva arviointilomake.	n	82	94	17	1	2	196	4,29	0,73	4,0	0,283
		%	41,8	48,0	8,7	0,5	1,0					
3	Oman työn osaamisen arviointia helpottaisi oman työn osa-alueisiin perustuva arviointilomake.	n	87	88	14	3	2	194	4,31	0,76	4,0	0,297
		%	44,9	45,4	7,2	1,6	1,0					
4	Puheluiden kuuntelu, niiden havainnointi ja itsearviointi tulisi olla osa hätäkeskuspäivystäjän suorituksen arviointia ja kehityskeskusteluprosessia.	n	100	61	17	6	2	100	4,35	0,86	5,0	0,912
		%	53,8	32,8	9,1	3,2	1,1					
5	Useamman kerran vuodessa toteutettu itsearviointi ja lyhyt keskustelu esimiehen kanssa työn tavoitteista tukee työstä suoriutumista paremmin kuin kerran vuodessa toteutettava suorituksen arviointi.	n	106	53	23	13	2	197	4,26	0,97	5,0	0,975
		%	53,8	26,9	11,7	6,6	1,0					
6	Kerran vuodessa toteutettava suoritukseni arviointi riittää minulle.	n	38	31	28	59	40	196	2,84	1,43	2,0	0,787
		%	19,4	15,8	14,3	30,1	20,4					
7	Suoritustani tulisi arvioida pelkästään yksilötyönä.	n	13	39	41	76	25	194	2,69	1,13	2,0	0,035
		%	6,7	20,1	21,1	39,2	12,9					
8	Moitteeton työkäyttäytyminen ja ohjeiden noudattaminen ovat osa normit täyttävää työsuoritusta ja näin ollen kuuluvat itsestään selvänä työyhteisötaitoihin. Niistä ei tulisi palkita erikseen, mutta niistä tulisi antaa palautetta.	n	55	83	26	30	3	197	3,80	1,06	4,0	0,941
		%	27,9	42,1	13,2	15,2	1,5					

Kysymys 8: Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä liittyen henkilökohtaisen suorituksen arviointiin?			Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa, muttei eri mieltäkään	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	ka	sd	Md	Kruskal-Wallis p-arvo
			5	4	3	2	1					
9	Koen nykyisen henkilökohtaisen suoritusosan arvioinnin oikeudenmukaisena.	n	9	50	22	63	52	196	2,49	1,25	2,0	0,028
		%	4,6	25,5	11,2	32,1	26,5					
10	Koen nykyisen palkkausjärjestelmämme todella huomioivan ja palkitsevan ne, jotka osaavat työnsä ja antavat vahvan työpanoksensa organisaatiossamme.	n	4	21	21	77	74	197	2,01	1,05	2,0	0,029
		%	2	10,7	10,7	39,1	37,6					
11	Nykyinen henkilökohtainen suoritusosan arviointi rohkaisee minua tavoittelemaan tavoitteitani.	n	5	46	42	61	43	197	2,54	1,15	2,0	0,093
		%	2,5	23,4	21,3	31	21,8					
12	Kannustavaan palkkausjärjestelmään ei tulisi vaikuttaa resurssien niukkuus ja sisäinen rahanjako.	n	147	41	5	0	3	196	4,68	0,67	5,0	0,002
		%	75,0	20,9	2,6	0	1,5					
13	Suoritusosan pisteytystä tulisi korjata niin, että palkkausjärjestelmämme avulla voisi todella huomioida ja palkita osaamista ja kehittymistä.	n	139	52	5	0	0	196	4,68	0,52	5,0	0,075
		%	70,9	26,5	2,6	0	0					
14	Suorituksen arvioinnin tulisi ohjata ja valmentaa suoriutumaan paremmin työssä.	n	126	62	9	0	0	197	4,59	0,58	5,0	0,81
		%	64,0	31,5	4,6	0	0					
15	Suoritukseni arviointi on tällä hetkellä minulle enemmän palkkakeskustelu kuin osaamiseni kehittämisen keskustelu.	n	37	65	47	36	10	195	3,43	1,14	4,0	0,084
		%	19,0	33,3	24,1	18,5	5,1					
16	Palkkakeskustelu ja suorituksen arviointiin liittyvä keskustelu tulisi käydä erikseen.	n	65	54	35	27	15	196	3,65	1,28	4,0	0,779
		%	33,2	27,6	17,9	13,8	7,7					
Yhteensä		n	1096	930	371	454	275	3126				
		%	35,1	29,8	11,9	14,5	8,8					

Taulukko 17 Väittämät liittyen suoritusta tukevaan organisaatioon

	Kysymys 18. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä liittyen suoritusta tukevaan organisaatioon?		Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa, muttei eri mieltäkään	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	ka	sd	Md	Kruskall-Wallis
			5	4	3	2	1					p-arvo
1	Tunnen Hätäkeskuslaitoksen strategiset tavoitteet.	n	61	98	20	11	5	195	4,02	0,94	4,0	0,099
		%	31,3	50,3	10,3	5,6	2,6					
2	Minulle on tärkeää, että oma suoritukseni kytkeytyy Hätäkeskuslaitoksen strategiaan tavoitteisiin.	n	29	84	61	19	2	195	3,61	0,89	4,0	0,027
		%	14,9	43,1	31,3	9,7	1,0					
3	Hätäkeskuslaitoksen strategialla ei ole todellista merkitystä oman työni tavoitteiden määrittelyssä.	n	15	49	53	60	18	195	2,91	1,11	3,0	0,001
		%	7,7	25,1	27,2	30,8	9,2					
4	Hätäkeskuslaitoksen arvot vastaavat oman työni arvoja.	n	30	98	49	13	3	193	3,72	0,86	4,0	0,062
		%	15,5	50,8	25,4	6,7	1,6					
5	Hätäkeskuslaitoksen arvot vastaavat omia henkilökohtaisia arvojani.	n	32	79	55	22	5	193	3,58	0,98	4,0	0,009
		%	16,6	40,9	28,5	11,4	2,6					
6	Hätäkeskuslaitoksen arvot vastaavat organisaation toimintakulttuurin arvoja.	n	6	59	78	37	13	193	3,04	0,95	3,0	0,022
		%	3,1	30,6	40,4	19,2	6,7					
7	Koen, että työtäni Hätäkeskuslaitoksessa arvostetaan ja rohkaistaan monin eri tavoin.	n	9	58	38	65	24	194	2,81	1,13	3,0	0,018
		%	4,6	29,9	19,6	33,5	12,4					
8	Koen, että kommunikointi työyhteisössämme on johdonmukaista ja tasapuolista.	n	5	57	43	61	27	193	2,75	1,10	3,0	0,746
		%	2,6	29,5	22,3	31,6	14,0					
9	Esimieheni tietää mitä työhöni kuuluu. Hän on ilmaissut selkeästi mitä työltäni odottaa.	n	41	84	30	28	11	194	3,60	1,14	4,0	0,002
		%	21,1	43,3	15,5	14,4	5,7					
10	Olen ilmaissut esimiehelleni selkeästi minkälaista tukea odotan häneltä päivittäisessä työssäni.	n	38	98	37	17	3	193	3,78	0,92	4,0	0,136
		%	19,7	50,8	19,2	8,8	1,6					
11	Minulle maksetaan siitä, että teen minulle määrättyä työtä ja se riittää minulle.	n	11	46	44	68	26	195	2,73	1,13	3,0	0,066
		%	5,6	23,6	22,6	34,9	13,3					
Yhteensä		n	277	810	508	401	137					
		%	13,0	38,0	23,8	18,8	6,4					

Taulukko 18 Väittämät liittyen toimintakulttuuriin henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna (n=193)

Väittämät liittyen toimintakulttuuriin		Operatiivinen henkilöstö	Hätä-keskusten hallinto-henkilöstö	Keskus-hallinnon henkilöstö	Hätäkeskus-laitoksen johto
		n	n	n	n
Työtäni arvostetaan ja rohkaistaan monin eri tavoin	Täysin eri mieltä	18	5	1	0
	Osin eri mieltä	51	9	5	0
	Ei samaa, muttei eri mieltäkään	26	6	6	0
	Osin samaa mieltä	36	12	6	4
	Täysin samaa mieltä	6	0	2	1
Kommunikointi työ-yhteisössämme on johdonmukaista ja tasapuolista	Täysin eri mieltä	16	7	3	0
	Osin eri mieltä	44	8	8	2
	Ei samaa, muttei eri mieltäkään	35	5	3	0
	Osin samaa mieltä	39	11	4	3
	Täysin samaa mieltä	3	0	2	0

Taulukko 19 Vastanneiden arviot suoritusta tukevasta organisaatiosta henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna

Suoritusta tukeva organisaatio	Henkilöstöryhmät	Täysin eri mieltä	Osin eri mieltä	Ei samaa, muttei eri mieltäkään	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Kruskall-Wallis
		1	2	3	4	5		
		%	%	%	%	%	n	p-arvo
Minulle on tärkeää, että oma suoritukseni kytkeytyy hätäkeskuslaitoksen strategisiin tavoitteisiin	Operatiivinen	0,7	8,0	34,8	47,1	9,4	138	3,57
	Hätäkeskukset	3,1	18,8	28,1	31,3	18,8	32	3,44
	Keskushallinto	0,0	10,0	15,0	40,0	35,0	20	4,00
	Johto	0,0	0,0	20,0	20,0	60,0	5	4,40
	Yhteensä	1,0	9,7	31,3	43,1	14,9	195	3,61
Hätäkeskuslaitoksen strategialla ei ole todellista merkitystä oman työni tavoitteiden määrittelyssä.	Operatiivinen	4,3	29,7	28,3	29,0	8,7	138	3,08
	Hätäkeskukset	12,5	28,1	34,4	15,6	9,4	32	2,81
	Keskushallinto	25,0	35,0	20,0	20,0	0,0	20	2,35
	Johto	60,0	40,0	0,0	0,0	0,0	5	1,40
	Yhteensä	9,2	30,3	27,7	25,1	7,7	195	2,92
Hätäkeskuslaitoksen arvot vastaavat omia henkilökohtaisia arvojeni.	Operatiivinen	2,9	13,1	32,8	37,2	13,9	137	3,46
	Hätäkeskukset	0,0	12,5	21,9	53,1	12,5	32	3,66
	Keskushallinto	5,3	0,0	21,1	42,1	31,6	19	3,95
	Johto	0,0	0,0	0,0	40,0	60,0	5	4,60
	Yhteensä	2,6	11,4	29,0	40,4	16,6	193	3,57
Hätäkeskuslaitoksen arvot vastaavat organisaation toimintakulttuurin arvoja.	Operatiivinen	4,3	15,9	47,1	29,0	3,6	138	3,12
	Hätäkeskukset	6,3	34,4	25,0	34,4	0,0	32	2,88
	Keskushallinto	27,8	22,2	27,8	22,2	0,0	18	2,44
	Johto	0,0	20,0	0,0	60,0	20,0	5	3,80
	Yhteensä	6,7	19,7	40,4	30,1	3,1	193	3,03
Koen, että työtäni hätäkeskuslaitoksessa arvostetaan ja rohkaistaan monin eri tavoin	Operatiivinen	13,1	37,2	19,0	26,3	4,4	137	2,72
	Hätäkeskukset	15,6	28,1	18,8	37,5	0,0	32	2,78
	Keskushallinto	5,0	25,0	30,0	30,0	10,0	20	3,15
	Johto	0,0	0,0	0,0	80,0	20,0	5	4,20
	Yhteensä	12,4	33,5	19,6	29,9	4,6	194	2,81
Esimieheni tietää mitä työhöni kuuluu. Hän on ilmaissut selkeästi mitä työltäni odottaa.	Operatiivinen	2,9	12,4	17,5	46,0	21,2	137	3,70
	Hätäkeskukset	21,9	21,9	15,6	28,1	12,5	32	2,88
	Keskushallinto	0,0	15,0	0,0	50,0	35,0	20	4,05
	Johto	0,0	0,0	20,0	40,0	40,0	5	4,20
	Yhteensä	5,7	13,9	15,5	43,3	21,6	194	3,61
Minulle maksetaan siitä, että teen minulle määrättyä työtä ja se riittää minulle.	Operatiivinen	12,3	31,9	25,4	23,2	7,2	138	2,81
	Hätäkeskukset	9,4	40,6	15,6	31,3	3,1	32	2,78
	Keskushallinto	15,0	55,0	15,0	15,0	0,0	20	2,30
	Johto	60,0	20,0	0,0	20,0	0,0	5	1,80
	Yhteensä	13,3	35,4	22,1	23,6	5,6	195	2,73

Taulukko 20

Väittämät liittyen palvelukohtamiseen asiakkaan kanssa

Kysymys 12: Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä liittyen palvelukohtamiseen asiakkaan kanssa?		Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa, muttei eri mieltäkään	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä n	ka	sd	Md	Kruskall-Wallis p-arvo	
		5	4	3	2	1						
1	Olen töissä hätäkeskuksessa, koska siellä koen työlläni olevan merkitystä.	n	50	88	27	9	11	185	3,85	1,06	4,0	0,708
		%	27,0	47,6	14,6	4,9	6,0					
2	Koen olevani kutsumusammattissani.	n	22	56	42	33	30	183	3,04	1,28	3,0	0,651
		%	12,0	30,6	23,0	18,0	16,4					
3	Koen aitoa nautintoa auttaessani ihmisiä.	n	53	80	27	16	5	181	3,88	1,02	4,0	0,478
		%	29,3	44,2	14,9	8,8	2,8					
4	Asiakkaan kokemus palvelusta on suorituksen arvioinnin tärkeä mittari.	n	28	90	38	23	5	184	3,61	0,98	4,0	0,118
		%	15,2	48,9	20,7	12,5	2,7					
5	Hätäkeskuspalveluiden laatu on minulle tärkeää.	n	92	77	15	1	1	186	4,39	0,71	4,0	0,000
		%	49,5	41,4	8,1	0,5	0,5					
6	Päivystystyössä tulisi arvioida erikseen ainakin riskinarviotaidot ja vuorovaikutustaidot.	n	74	68	19	13	5	179	4,08	1,03	4,0	0,340
		%	41,3	38,0	10,6	7,3	2,8					
7	Ammattitaitoa vaaditaan työssäni erityisesti silloin, kun kohtaan hankalan asiakkaan.	n	101	64	9	8	0	182	4,42	0,78	5,0	0,557
		%	55,5	35,2	5,0	4,4	0,0					
8	Oman asenteeni tarkastelu asiakaspalvelutyössä on tärkeä näkökulma suorituksen arvioinnissa.	n	87	81	12	0	2	182	4,38	0,71	4,0	0,179
		%	47,8	44,5	6,6	0,0	1,1					
9	Hätäkeskuslaitoksessa tulisi enemmän hyödyntää asiakasrajapinnassa työskentelevien kokemuksia ja näkemyksiä toiminnan kehittämisessä.	n	66	71	39	6	3	185	4,03	0,92	4,0	0,683
		%	35,7	38,4	21,1	3,2	1,6					
10	Suoritustani ohjaavat asiakkaan odotukset palvelusta.	n	6	31	56	59	29	181	2,59	1,05	3,0	0,195
		%	3,3	17,1	30,9	32,6	16,0					
Yhteensä		n	579	706	284	168	91	1828		4,0		
		%	31,7	38,6	15,5	9,2	5,0					

Taulukko 21 Väittämät liittyen henkilöstön osallistumiseen organisaation kehittämiseen

Kysymys 15: Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä liittyen henkilöstön osallistumiseen organisaation kehittämiseen?		n	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa, muttei eri mieltäkään	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	ka	sd	Md	Kruskall-Wallis p-arvo
			5	4	3	2	1					
1	Minulle on tärkeää, että ajatuksiani suorituksen arvioinnin kehittämisestä	n	81	92	21	1	0	195	4,3	0,68	4,0	0,982
	%	41,5	47,2	10,8	0,5	0						
2	Osallistun mielelläni oman työni kehittämiseen, vaikka se viekin aikaani.	n	79	91	16	10	0	196	4,22	0,80	4,0	0,017
	%	40,3	46,4	8,2	5,1	0						
3	Organisaationi on kiinnostunut tiedoistani ja kokemuksestani työni kehittämässä.	n	11	42	45	63	32	193	2,67	1,16	3,0	0,002
	%	5,7	21,8	23,3	32,6	16,6						
4	Minulla on ideoita ja ajatuksia oman työni kehittämistä.	n	47	93	47	9	0	196	3,91	0,81	4,0	0,043
	%	24,0	47,5	24,0	4,6	0						
5	Osallistuminen päätöksiin, jotka vaikuttavat omaan työhöni, motivoi minua.	n	66	98	22	7	2	195	4,12	0,82	4,0	0,006
	%	33,9	50,3	11,3	3,6	1,0						
6	Minua motivoi ajatus, että mittareiden kehittämistyön lähtökohtana on itseni auttaminen oman suorituskykyäni parantamisessa, ei johdon kontrollijärjestelmän rakentaminen.	n	75	81	32	4	2	194	4,15	0,84	4,0	0,587
	%	38,7	41,8	16,5	2,1	1,0						
7	Koen, että organisaatiossani on helppo viedä eteenpäin ideoita ja ajatuksia työni ja organisaation kehittämistä.	n	5	21	49	76	45	196	2,31	1,02	2,0	0,009
	%	2,6	10,7	25,0	38,8	23,0						
8	Koen, että organisaationi byrokratia lamaannuttaa työtäni koskevien ideoiden viemisen eteenpäin.	n	47	65	44	28	12	196	3,55	1,18	4,0	0,234
	%	24,0	33,2	22,5	14,3	6,1						
9	Minua ei kiinnosta osallistua oman työni tai organisaationi kehittämiseen.	n	5	7	37	69	76	194	1,95	0,98	2,0	0,003
	%	2,6	3,6	19,1	35,6	39,2						
Yhteensä		n	416	590	313	267	169	1755			4,0	
		%	23,7	33,6	17,8	15,2	9,6					

Taulukko 22 Väittämät liittyen tulohajaukseen

Kysymys 19: Mitä mieltä olet seuraavista tulohajaukseen liittyvistä väittämistä?		Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa, muttei eri mieltäkään	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	ka	sd	Md	Kruskall-Wallis	
		5	4	3	2	1					p-arvo	
1	Tulohajauksella on ohjaava vaikutus työhöni.	n	21	78	49	32	12	192	3,33	1,07	4	0,242
		%	10,94	40,63	25,52	16,67	6,25					
2	Tulohajaus motivoi minua.	n	7	33	56	59	37	192	2,55	1,10	2,5	0,033
		%	3,65	17,19	29,17	30,73	19,27					
3	Tulohajaus lisää työtehoa hätäkeskuksissa.	n	4	40	55	59	31	189	2,61	1,06	3	0,432
		%	2,1	21,2	29,1	31,2	16,4					
4	Tulohajauksen seurauksena koen painetta hoitaa työni tehokkaasti.	n	8	54	53	52	26	193	2,82	1,11	3	0,591
		%	4,2	28,0	27,5	26,9	13,5					
5	Koen tulohajauksen kasvattavan työtäni kohtaan mielenkiintoa.	n	4	13	62	68	45	192	2,29	0,97	2	0,077
		%	2,1	6,8	32,3	35,4	23,4					
6	Työni mielekkäys kärsii tulohajauksen seurauksena.	n	28	60	62	28	13	191	3,32	1,10	3	0,003
		%	14,7	31,4	32,5	14,7	6,8					
7	Minua kiinnostaa enemmän työni tuottama arvo kuin siitä saatavan palkan suuruus.	n	4	37	55	72	25	193	2,60	1,01	2	0,055
		%	2,1	19,2	28,5	37,3	13,0					
8	Koen turvallisuutta, kun työtäni ohjaavat määräykset ja ohjeet.	n	25	88	43	25	13	194	3,45	1,08	4	0,405
		%	12,9	45,4	22,2	12,9	6,7					
9	Työni mielekkäys kärsii, koska työtäni ohjaavia ohjeita on paljon ja ne ovat luonteeltaan ehdottomia.	n	29	62	45	42	15	193	3,25	1,18	3	0,033
		%	15,0	32,1	23,3	21,8	7,8					

Kysymys 19: Mitä mieltä olet seuraavista tulosohjaukseen liittyvistä väittämistä?		Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa, muttei eri mieltäkään	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	ka	sd	Md	Kruskall-Wallis	
		5	4	3	2	1					p-arvo	
10	Koen, että työni luonne on sellainen, että se vaatii ohjeita ja määräyksiä.	n	57	103	17	14	2	193	4,03	0,88	4	0,056
	%	29,5	53,4	8,8	7,3	1,0						
11	Koen, että työssäni on vastuu ilman vapautta työtäni koskevien määräysten ja ohjeiden vuoksi.	n	17	72	55	36	7	187	3,30	1,00	3	0,025
	%	9,1	38,5	29,4	19,3	3,7						
12	Työssä suoriutumisen määrällinen arviointi tuottaa objektiivisimpia tuloksia kuin laadullinen arviointi.	n	5	22	78	65	19	189	2,62	0,91	3	0,974
	%	2,7	11,6	41,3	34,4	10,1						
13	Työni laatu kärsii määrällisten tavoitteiden tavoittelusta.	n	25	75	50	36	6	192	3,40	1,03	4	0,350
	%	13,0 %	39,1 %	26,0 %	18,8 %	3,1 %						
14	Hätäkeskustyötä ei tulisi arvioida määrällisin mittarein.	n	22	54	49	49	17	191	3,08	1,16	3	0,114
	%	11,5	28,3	25,7	25,7	8,9						
15	Hätäkeskuslaitoksessa ollaan kiinnostuneita enemmän määrästä kuin laadusta.	n	46	65	40	31	9	191	3,57	1,16	4	0,019
	%	24,1	34,0	20,9	16,2	4,7						
Yhteensä		n	302	856	769	668	277	2872				
		%	10,5	29,8	26,8	23,3	9,6					

