

KEHITYSPALVELUIDEN ARVIOINTIMENETELMÄN RAKENTAMINEN



Hohtari, Markku

2011 Kerava

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULU
Laurea Kerava

KEHITYSPALVELUIDEN ARVIONTIMENETELMÄN RAKENTAMINEN

Markku Hohtari
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2011

Markku Hohtari

Kehityspalveluiden arviointimenetelmän rakentaminen

Vuosi

2011

Sivumäärä 50

Tämä työ vastaa arjen ongelmaan, miten arvioida kattavasti ja luotettavasti erilaisten kehityspalveluiden toimia ja aikaan saannoksia. Alussa esitetään taustoja ja perusteita työn tarpeellisuudesta ja tekijöistä, mistä työ on saanut alkunsa. Opinnäytetyön alkuosa kertoo myös työn aikana käsiteltäviin arviointiin, mittaamiseen ja tulosten varmentamiseen liittyvistä seikoista, joilla on työn laadullisen sisällön suhteen oleellisesti merkitystä. Erilaisten työhön ja sen sisältöön vaikuttavien teemojen jälkeen kerrotaan itse työn toteuttamisesta ja toteutuksen etenemisestä. Koska työ on projektiluontoinen, on ensin kuvailtu projektin etenemistä, jonka jälkeen itse toteutuksen sisältöä ja sen toimintaa kuvataan pintapuolisesti.

Opinnäytetyönä rakennettu kattava menetelmä sisäisten ja ulkoisten kehityspalveluiden arvioinnista rakentuu selkeästi kolmen keskeisen ongelman ympärille. Ensimmäinen osa käsittelee, miten arvioida henkilön kehittymistä. Siinä perusajatuksena on kartoittaa henkilön tai ryhmän lähtötilanteen mukainen osaaminen, arvioida henkilön aikaansaama muutos sekä pois sulkea markkinoiden mahdollisia vaikutuksia kehittymisen laatuun ja luonteeseen nähden. Toisessa osassa keskitytään kahteen ongelmaan. Ensimmäisen ongelman lähtökohta on, miten arvioida kehityspalvelun tilaajan omaa kykyä määritellä oikeat tarpeensa ja niihin kaipaamansa avun luonteen. Toinen ongelma käsittelee kysymystä, miten arvioida kehitystyön soveltuvuutta palvelua tilaavan tarpeeseen. Kolmannessa osassa arvioidaan palvelun tarjoajan ammatillisia ominaisuuksia ja kykyä hoitaa annettua kehitystehtävää odotusten mukaisesti.

Opinnäytetyön aikaan saannos, arviointimenetelmä, luokitellaan kolmeen osaan, joista kustakin osasta kerrotaan niiden toimintaperiaatteet ja sisällöllinen tyyli. Näistä osista kerrotaan niiden käyttötarkoitus ja käyttötavat. Niistä kerrotaan miten ne toimivat itsenäisinä arviointiosina sekä yhdessä isompana kokonaisarviona. Opinnäytetyön lopussa kerrotaan vielä miten tätä työtä ja kehiteltyä arviointimenetelmää voidaan soveltaa ja hyödyntää tulevaisuudessa.

Markku Hohtari

Building evaluating method for development services

Year 2011

Pages 50

This work corresponds to the everyday problem of how to evaluate comprehensively and reliably a wide range of development services, activities and achievements. At the beginning of thesis is written about the background and the criteria for the work necessary and the factors of the work. The first part of this thesis also shows the work during the processing of the evaluation, measurement and verification aspects of the results with the work of the qualitative content of the fundamentally important. After work and its impact on the content of the themes is written about the implementation and execution of progress. Because the work is project in nature, it is first described in the project's progress, after which the content and implementation of its activities are described superficially.

By thesis built a comprehensive method of an internal and external evaluation is structured around three main problems. The first part deals with how assess a person's development. The basic idea is to define, in conformity with the initial situation of the person or group to assess the knowledge, as well as being produced by the change from the possible effects of the evolution of the market, close to the quality and nature of the relation. The second part focuses on two problems. The first problem is how to assess service buyer's own ability to define correct requirements and the nature of the assistance that is needed. The second issue deals with the question how to assess the suitability of the service compared to the needs. The third part of the service provider is being assessed on the basis of the professional features and abilities to carry on given operation in accordance with the expectations.

Achievement of this thesis, the evaluation method, is classified into three parts, one for each component multiplied by the policies and the style of content. There is written about the intended purposes and use of these parts. Writings show how the parts function as well as components of self-evaluation as together with the larger overall assessment. In the end of the thesis is described how this work and developed evaluation method can be applied and used in the future.

Key words: consulting, development service, evaluation of service

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Projektin lähtötilanne.....	6
1.2	Projektin tehtävät ja tavoitteet.....	6
1.3	Projektin toimijat ja yhteistyöryhmät.....	7
2	KEHITYSMITTAUKSEN TYÖVÄLINEIDEN HYÖDYNTÄMINEN.....	8
2.1	Arvioinnin problematiikka.....	8
2.2	Mittaaminen.....	9
2.3	Tulosten varmistaminen	10
3	PROJEKTIN ETENEMINEN	11
3.1	Projektin aikataulut	11
3.2	Projektin resurssit.....	11
3.3	Projektin dokumentointi ja tiedottaminen	12
3.4	Projektin riskit.....	12
4	KARTOITUS	13
4.1	Kartoituksen tulosten käsittely	14
4.2	Kartoituksen tulosten johtopäätökset	22
5	ARVIOINTIMENETELMÄ	23
5.1	Henkilöarviointi.....	23
5.1.1	Nykytila-arvio	23
5.1.2	Kehitysarviointi	25
5.1.3	Markkinoiden muutoksen vaikutus	25
5.2	Palveluarviointi	26
5.2.1	Toimeksiannon asetanta	26
5.2.2	Kehitystyön soveltuvuus.....	27
5.3	Palveluntoteuttajan arviointi	28
5.3.1	Palvelun toteuttajan ote työhön	28
5.3.2	Konsultin kyvyt	28
5.4	Mittaustulosten laskentaperiaatteet - koonti loppuarvioiksi	29
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	31
	LÄHTEET	33
	KUVIOT	34
	TAULUKOT.....	34
	LIITTEET	34

1 JOHDANTO

Työssä käsiteltävän aiheen keskeisimpiä käsitteitä ovat liikkeenjohdon konsultointi, konsultointipalveluiden laatu ja konsultointipalveluiden laadun arviointi.

Käsitteenä liikkeenjohdon konsultointi on epämääräinen, mutta pääpiirteittäin se kuvastaa palvelualaa, jossa yritysten johdon tukena toimii yritys-elämän asiantuntijoita, joiden avulla yritysten johtajat voivat toteuttaa tehokkaammin haluttuja muutoksia johtamansa yrityksen, sen tietyn osan tai tiettyjen työntekijöiden osalta. Näitä palveluita toteutetaan yhtä paljon ulkoisina toimeksiantoina kuin myös sisäisinä yrityspalveluina. Isoimpien yritysten henkilöstönohjausyksiköissä toimii usein sisäisiä konsultteja, joiden päätehtäviä ovat juuri erilaiset kartoitus- ja kehitystoimet. Tärkeää osaamisen tehostamisessa on käytännön toiminnan tasolla koulutuksen ja kehittämisen tarjonnan ja kysynnän entistä parempi kohtaaminen.

Laamanen (1998, 3, 8) kuvaa yrityksen yhdeksi menestystekijäksi onnistunutta yhteistyötä eri yhteistyötahojen kanssa. Yrityksen ydinosaamisen tunnistettua, sitä tukeva osaaminen hankitaan luotetuilta toimittajilta ja yhteistyökumppaneilta. Jotkut haluavat ymmärtää oman organisaationsa toiminnasta enemmän ja pyrkivät selvittämään, mitä heidän tulee tehdä johtakseen organisaatiotansa kestävä menestyksen tiellä.

Näkemyksistä, mitä johtaminen on, vaikuttaa suoraan keinoihin, joilla henkilöstöä yrityksessä kehitetään. Mittaukseen ja tavoitteisiin keskittyvä ihmisten johtaminen kulkee käsi kädessä tavoitteellisen täsmäkurssituksen kanssa. (Kannisto, Salenius & Sigfrids 2004, 112.) Kannisto ym. (2004, 89) esittävät myös, että täsmäkurssit eivät ole yleissivistystä. Niiltä odotetaan suorituksen kehittymistä, jota pyritään seuraamaan erilaisten valvontamenetelmien avulla. Täsmäkurssilla opetetaan sellaisia erityistaitoja, jotka voidaan ottaa nopeasti käyttöön ja jotka auttavat yrityksen lyhyen tähtäyksen tavoitteiden saavuttamisessa.

Konsultointipalveluiden laadusta on puhuttu paljon, mutta siitä on saatavilla vähän kirjallista tietoa. Useimmiten konsultointipalveluiden laatu tulee osoitettua vasta toteutettujen toimeksiantojen jälkeen mutta toisinaan myös jo niiden aikana. Konsultointipalveluiden laadulla ajatellaan yleensä sitä miten konsultti on onnistunut annetussa toimeksiannossaan.

Konsultointipalveluiden laadun arvioinnissa yleisesti tunnettu keino on konsultin luotettavuuden arviointi, joka perustuu henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen konsultin ja toimeksiantajan välillä. Toinen merkittävä arviointikeino on ollut pitkään niin sanottu mututunne, jossa toimeksiantaja arvioi omien tuntemustensa perusteella ja joskus löyhästi johonkin taloudelliseen mittariin pohjautuen konsultointipalvelun laatua. Konsultointipalveluiden laadun arviointia helpottavia keinoja on saatavilla joihinkin osa-alueisiin erilaisista mittareista, kuten henki

löstötilinpäätöksestä, mutta yleisesti ottaen tähän ei ole vielä olemassa kokonaisvaltaista standardoitua arviointimenetelmää.

Koulutuksen tuloksellisuus ja laatu ovat käytännössä hyvin lähellä toisiaan. Siten tuloksellisuuden ja laadun mittaaminen liikkuvat hyvin samoilla alueilla ja ovat yhdessä rinnastettuna toisiansa täydentäviä tarkastelunäkökulmia. (Opetushallitus 1995, 12.)

1.1 Projektin lähtötilanne

Yritysjohto ja yritysten henkilöstö kokevat harvoin saavansa täyttä vastinetta koulutuksiin panostetuille varoille. Jopa kolmannes heistä kokeekin kehityspäivien pitämisen, joko neutraalisti tai kielteisesti. Ongelmana on koettu se, että koulutuksen hyödyistä ei ole kunnollisia mittaustuloksia ja koulutukset ovat liian paljon vanhoihin kaavoihin kangistuneita. (Kauhanen 2006, 18.)

Kilpailu kehityspalveluiden toteuttamisesta on nykyään todella kovaa ja jokaisella konsultointiyrityksellä on kasvanut tarve todistaa yhä tarkemmin palveluidensa toimivuudesta ja tuloksellisuudesta. Yritykset miettivät yhä useammin, pitäisikö palkata ulkopuolinen vai luottaa omiin taitoihin. Siksi konsultointipalveluita tilaavat yritykset kyselevät yhä useammin ja enemmän konsultointiyritysten palveluiden käytännön työskentelyyn liittyvistä tuloksista ja niiden mitattavuudesta. Yhtä lailla yritysten sisäiset kehittämistoimenpiteet ja kehitysvas- tuulliset tahot kaipaavat mitattua tietoa sekä itselleen että heidän esimiehilleen. Toimenpiteistä saatavien hyötyjen ja haittojen tarkempaa tietovirtaa tarvitaan analysoitavaksi toiminnan laatua ja kehityssuuntaa parempien tai hyväksi havaittujen käytänteiden ja toimintamallien jatkohyödyntämiseksi.

1.2 Projektin tehtävät ja tavoitteet

Projektin tehtävänä oli rakentaa pohja rakennettavalle liike-elämän tarpeisiin soveltuvalla palvelulla. Tämän kehitystoimenpiteiden jälkiarviointia varten sopiva toimintamalli sisältää sekä itse työmenetelmän kehittämisen että siinä käytettävien mittareiden rakentamisen ja hyödyntämisen kehitettävän menetelmän tukiosana.

Tavoitteena oli selvittää tärkeimmät tarpeet työmenetelmän kehittämiseksi ja luoda sen pohjalta rakenne menetelmälle, joka tulee olemaan ensisijaisesti perustettavan palveluntarjoajayrityksen omana palvelutuotteena.

Kun päätavoite keskittyi palveluiden jälkiarvioinnin työmenetelmän ja siinä käytettävien mittareiden rakentamiseen niin sen osatavoitteet vastasivat tällöin kysymyksiin; Mitä yritysten päättäjät haluavat itse mitata konsultointi- ja kehityspalveluilta? ja Miten kehitystyöstä vastaava taho voi hyödyntää entistä tarkempaa ja käytännönläheisempää tietoa sen palveluiden todellisesta toimivuudesta ja tuloksellisuudesta?

Työn sisältönä oleva kehitysarviointimenetelmän tuli sisältää arviointityökalun alkeellinen, mutta käytettävä ja toimiva versio Excel-muodossa, jota voitaisiin muokata ja kehittää verkon yli tapahtuvaksi kaupalliseksi palvelusovellukseksi. Arviointimenetelmän jatkototeutuksen ja -kehittämisen mahdollisuudet sekä kaupallisella että teknisellä kehittämisellä puolella ovat haastavat ja paljon vaihtoehtoja tarjoavia. Mihin työn sisältöä esimerkiksi tulevaisuudessa voidaan kehittää soveltuvaksi, voisi olla linkittyminen yritysten tuloslaskenta- tai henkilöstötilinpäätösmittaristoihin tasapainotettua mittaristoa - Balance Score Cardia - mukaillen.

1.3 Projektin toimijat ja yhteistyöryhmät

Projektiorganisaation vastuu sekä päätäntä- ja toimeenpanovalta olivat yksinomaan minulla, joten työskentelin menetelmän kehittämisessä itsenäisesti. Mukana ei ollut toimeksiantajana yritystä.

Projektin alussa oli mukana tekijän aiempi työnantaja Harri Jyrkiäinen, liikkeenjohdon ja rekrytoinnin konsultointiyritys Jenico Oy:n omistaja. Harri Jyrkiäisen panos työn aloituksen yhteydessä on ollut antaa oman näkemyksensä työn luonteesta ja sen sisällön tarpeesta kuin myös työn työstämisen menetelmistä. Hänen panostansa voi luonnehtia projektin avauksen kannalta jos ei merkittäväksi, niin kuitenkin hyvin merkitykselliseksi.

Muita työhön sidoksissa olevia osallisia ei varsinaisesti kuulut tämän projektin käytännön toteutukseen. Projektiin liittyviin tahoihin lukeutuivat kuitenkin konsultointiyritys Jenico Oy:n toimitusjohtajan lisäksi Jenico Oy:n asiakasyrityksiä, joiden nimiä työssä ei ole lupa mainita. Nämä yritykset ja niiden projektiin osallistuvat henkilöt valikoituivat heidän omien intressien ja aikataulujensa mukaan. Mukana aktiivisimmin olivat ne, joiden toimintaan tämän työn toteutus sopi ajankohtaisuudeltaan ja heille tuotettujen palveluiden luonteeseen nähden. Näiden yritysten rooli projektissa oli vastata kartoittavaan kyselyyn.

2 KEHITYSMITTAUKSEN TYÖVÄLINEIDEN HYÖDYNTÄMINEN

Liikkeenjohdon Konsultit LJK ry on pyrkinyt vastaamaan tarpeeseen tuomalla yhdessä Helsingin Kauppakorkeakoulun kanssa konsulttien henkilökohtaisen laatusertifikaatin Suomeen. Suorittamalla CMC-ohjelman konsultti antaa näytteen ammattiosaamisestaan ja CMC-nimike toimii yhtenä laadun varmistuksena markkinoilla. Sen painopistealue on kuitenkin jonkin verran eri kuin tämän työn tavoite. (Liikkeenjohdon konsultit LJK ry.)

Tähän pyrkii osin omalla tavallaan Vaasan yliopiston Levón-instituutin kehittämä arviointityökalu, jolla voidaan arvioida kuinka aktiivinen esimies on osaamisen ja muutoksen johtajana. Tässä Levón-instituutin kehittämässä arvioinnissa keskitytään osaamisen johtamisen neljään osa-alueeseen: suunnan näyttämiseen, ilmapiirin rakentamiseen, oppimisprosessien tulkitsemiseen ja omalla esimerkillä johtamiseen. Tässä arvioinnissa alaiset arvioivat omaa esimiestään. Arvioinnin pohjana on hyödynnetty KTT Riitta Viitalan väitöskirjaa (2004b). Viitalan aihetta käsittelevät väitöskirja (2004b, 185 - 188) ja muut julkaisut osoittavat muun muassa miten merkittävä rooli esimiesten toiminnalla on osaamisen kehittämisessä. Viitala osoittaa tutkimuksen tulosten vahvistavan jo entuudestaan oletettuja, mutta aiemmin vahvistamattomia tietoja johtamisen merkityksestä ja vaikuttavuudesta.

Viitala jatkaa (2005, 91) aiheen käsittelyä tuoreemmassa teoksessaan, jossa hän pohtii suorituskäsitettä ja siihen liittyviä tekijöitä. Suorituskäsky koostuu kaikesta siitä, jonka varassa hyvä työsuoritus voi syntyä. Se edellyttää riittävää osaamista, tietoa tavoitteista, hyviä työolosuhteita ja välineitä, motivoivia kannusteita sekä fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. Viitalan mukaan käsityksen suorituskäyvyn tilasta voi saada arvioimalla työn tuloksia. Niin yksilö- kuin yrityksenkin tasolla tulosten arvioinnissa hyödytään yhteisesti hyväksytyistä, ymmärrettävistä ja oikeudenmukaisista mittareista. Koska niiden varassa edistymisen arviointi saa konkreettista kiinnekohtaa, ovat ne osaamisen suuntaamisen työkaluja.

2.1 Arvioinnin problematiikkaa

Eräsaari, Lindqvist, Mäntysaari ja Rajavaara (1999) - M. Pattonia lainaten (1997, 24) - osoittavat, että arviointia tehdään ensisijassa päätöksenteon ja kehittämistyön tueksi eri vaihtoehtojen kartoittamiseksi ja toimintaohjelmien toimintaympäristön rajoitusten selvittämiseksi. Patton (1997, 23) määrittelee arvioinnin systemaattiseksi tiedonkeruuksi toimenpideohjelmien piirteistä, toiminnoista ja tuloksista. Hänen mukaansa sen tavoitteena on tehdä arvioita ohjelmista, parantaa niiden vaikuttavuutta tai vaikuttaa tulevaisuudessa toteutettavien toimenpideohjelmien suunnittelua koskeviin päätöksiin.

Business coaching ja kehitysvalmennus ylipäättään ovat Suomessa vielä sekava ala. Se on luonut tilan, jossa kuka tahansa voi väittää itseään business coachiksi ilman suoraa näyttöä ammattitaidostaan. Kun näyttöjä ammattitaidosta ei oikeastaan edes tarvita suoranaisesti, jotta voisi ryhtyä business coachiksi, kuluu asiakkaalta aikaa ja vaivaa sen selvittämiseen, kuka on pätevä ja kuka ei. (Bhose 2008, 41.)

Nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä yhä useammin yksilöiden suorituskyky on useammin kiinni osaamisesta kuin epäselvistä tavoitteista. Tällöin ei palkitsemisestakaan ole apua, jos osaaminen alkaa muodostua toiminnan pullonkaulaksi. Yksilöiden suorituskyvyn johtamisen ratkaisevin osa onkin usein osaaminen ja sen kehittäminen. (Viitala 2005, 91.)

Ria Parpein (Bhose 2008, 41) harmittelee, että yrityksissä ei ole systemaattista koulutusta sille, että työntekijä oppisi ajattelemaan ja toimimaan tehokkaammin vaikka yrityksissä muuten koulutetaan ihmisiä aktiivisesti.

Yksilön kannalta koulutuksen myönteinen vaikutus näkyy silloin, kun se mahdollistaa yksilön persoonallisuuden monipuolisen kehittymisen ja terveen itsetunnon kehittymisen (Opetushallitus 1995, 23). Terve itsetunto ja monipuolinen kehittyminen ohjaavat myös yksilön oman ammatti-identiteetin rakentumista ja kehittymistä, jonka vaikutukset ovat konsultointipalveluiden tuloksissa näkyviä aikaansaannoksia. Opetushallituksen tuloksellisuuden arviointimallissa (1995, 23) esitetään, että koulutuksella on primääri- ja sekundaarivaikutukset, jolloin koulutuksen vaikuttavuuden arviointi edellyttää lyhyen aikavälin tarkastelun lisäksi myös pitkäaikaisen vaikutusten tarkastelua. Tällä tarkoitetaan, että voi olla mahdollista nähdä ja arvioida koulutuksen todellisia vaikutuksia yksilöön vasta pitkänkin ajan jälkeen koulutuksen toteuttamisesta, jolloin ei riitä, että toteutetaan koulutuksen vaikuttavuuden arviointia pelkästään koulutuksen aikana ja heti sen jälkeen. Vaikuttavuuden arvioinnissa tärkeää on nimenomaan se etu tai haitta, jota koulutuksella on kulloinkin arvioitavan kohteen kannalta saavutettu tai tuotettu (Opetushallitus 1995, 23).

2.2 Mittaaminen

Yrityksien ja yhteisöjen mittarit voidaan luokitella karkeasti kahteen ryhmään. Toisaalta yritysten mitattavat asiat ovat taloudellisia ja ne perustuvat määrällisiin mittareihin, toisaalta taas mitataan laadullisia asioita, joita ovat usein ihmisten toimintaan ja muuhun henkilöstön tekemiseen ja olemiseen viittaavia mittareita. Kehityksen mittareita voidaan siis käyttää eri tavoin riippuen siitä, minkälaisia asioita halutaan mitata. Useimmat käytettävät kehityksen mittarit ovat henkilöstöön viittaavia ja niitä pyritään mittaamaan mahdollisimman helposti uusittavilla mittauksilla mittaustulosten eritasoisten tulosten muutoksen osoittamiseksi. Mit-

tareiden tavoitteena on sekä osoittaa yrityksen menestyksen tasoa, että toimia yrityksen johdolle johtamisen työvälineenä kuin myös kertoa yrityksen erilaisille sidosryhmille tarpeellista tietoa yrityksen toiminnan tasosta ja muutossuunnista.

Yhtenä hyvänä työpaikan mittarina on totuttu pitämään henkilöstön vaihtuvuutta (Karjalainen 2008, 52.). Tämä mittari, kuten moni muukin yksiselitteinen mittari, ei kuitenkaan kerro koko totuutta, sillä yrityksissä on niin sanottua hyvää vaihtumista. Siten pyritään aina mittaamaan avaintekijöiden laajempia vaikutuksia ja niiden muutoksen taustoja. Henkilöstön vaihtuvuuden sijaan tärkeämpää yritykselle on Suomen Palkitsemiskeskuksen senior advisor, Juhani Kauhasen mukaan seurata yrityksen henkilöstön avain tekijöiden - vasta taloon tulleiden sekä avain- ja huippuosajien - työpaikkaliikkumista. (Karjalainen 2008) Kauhasen näkemys osoittaa mittaamisen moni vivahteikkaan tarpeen ja käsittelyn sekä sen haastavuuden. todellisen tuloksen osoittamiseksi. Vaikka mittareilla pyritään mittaamaan mahdollisimman kattavasti tarvittavia asioita, jää mittareilta pimentoon sellaisia asioita, joiden ennakoivilla mittareilla osoittaminen on käytännössä hyvin vaikeaa. Suuntaa-antavien tulosten aikaansaaminen siten korostaa oikeanlaisten mittareiden tilanteeseen ja tarpeeseen sopivimman soveltamistavan tarpeellisuuden. Kauhasen toteaa (Karjalainen 2008), että vaikka kaikkia henkilöstön kehittämistyön vaikutuksia ei ehkä voida mitata, on useimmiten joku mittari kuitenkin löydettävissä. Kauhasen korostaa, että henkilöstöjohtamisessa tulisi painopistettä siirtää panosten mittaamisesta tulosten ja vaikutusten mittaamiseen.

Vaikka käyttötarkoitus ja toivotut hyödyt olisivatkin selvillä, joudumme mittaristoja rakentessamme ja käyttäessämme vastaamaan moniin kysymyksiin (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 22). Oppimis- ja kasvunäkökulmassa mittareiden tulisi vastata kysymykseen, pystyykö organisaatio tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen Malmi ym. (2006, 28) jatkaa. Asenne-, motivaatio- ynnä muissa mittareissa käytetään usein Likert-asteikkoa, jossa koehenkilö itse arvioi omaa käsitystään väitteen tai kysymyksen sisällöstä. Likert-asteikollinen muuttuja voi kuitenkin olla hyvä järjestysasteikollinen muuttuja, jolloin välimatka-asteikollisille mittauksille kehitetyt analyysimenetelmät voivat riittävällä tarkkuudella hyödyntää saatuja numeroarvoja. (Metsämuuronen 2000, 47.)

2.3 Tulosten varmistaminen

Kehitysvalmentaja Ria Parppein (Bhose 2008, 40) on pohtinut, mikä mättää, kun firman kick off -tilaisuudessa kaikki puhuvat intoa, mutta kun palataan takaisin konttorille, tavoitteiden saavuttaminen tyssä siihen paikkaan. Hänen mukaansa motivaatio ei yksin riitä, kun loppujen lopuksi kukaan ei huolehdi siitä, että asiat todella muuttuisivat. Mitä siis tapahtuu ja miten sitä mitata, ovat asioita, joita tällaisissa tilanteissa kysytään. Parppein käsittelee väitöskirjas-

saan valmentajien ja valmennettavien coaching -kokemuksia. Parpeinin väitöskirjaa varten luomassa vuorovaikutusmallissa otetaan kantaa valmennettavan käyttäytymismalleihin ja tavoitteiden saavuttamiskykyyn (Parpein 2008).

Eräsaari ym. kuvaavat oppimisen ja arvioinnin riskejä, joita voivat olla tilanteet joissa yksilö ei halua ottaa oppia käyttöön, yksilö ei halua oppia tai yksilö ei kykene ottamaan oppia käyttöön. Eräsaari ym. opastavat yksilön kehittymisen seurannalla - huomioituna motivaatio ja muiden sidonnaisten ilmiöiden vaikutukset - voitavan saada paremmin ja luotettavammin suuntaa antava tulos. Prosessin arviointi on kehittämisen arvioinnin ydinosa ja se kytkeytyy niin tavoitekeskeiseen summatiiviseen arviointiin kuin toimintaa ohjaavaan palautearviointiin, joka on oppimiselle välttämätöntä (Eräsaari ym. 1999, 104)

3 PROJEKTIN ETENEMINEN

Projektille oli asetettu vain löysähkö ja suuntaa antava aikataulu, jonka päätarkoituksena oli ylläpitää oikeaa työjärjestystä. Siten projektin eteneminen oli kontrolloitua vain sen eri tehtävävaiheiden järjestyksen ja toteutuksen toiminnallisessa ohjauksessa ilman aikataulun aiheuttamaa kiirettä. Projektin etenemisen kannalta oikea työjärjestys oli projektin perustuksena oleellisin ja tärkein tekijä projektin työjärjestykselle.

3.1 Projektin aikataulut

Projektilla ei ollut varsinaista aikataulua, vaan se toteutettiin resurssien mukaan. Alkuperäisenä ajatuksena oli saada kaupallistettava palvelu valmiiksi kesään 2007 mennessä. Siten projektin kartoitusvaihe oli ajoitettu alkukevääseen ja lopullisen palvelutuotteen rakenteen toteutus myöhempään kevääseen. Lopullinen hiominen olisi sijoittunut tällä periaatteella alkukesään.

Projektin kartoitusvaihe toteutui ajallaan, mutta projektin muu aikataulu muuttui monien projektia syrjäyttävien seikkojen johdosta. Nykyisellä aikataululla projekti eteni suunnitellusti kyselyyn asti ja jatkui vasta 2007 syksyllä ja 2008 talvella sekä 2008 keväällä sekä syksyllä.

3.2 Projektin resurssit

Projektilla ei ollut varsinaista budjettia, vaan se toteutettiin pääsääntöisesti ilman taloudellista tukea omakustanteisena. Tästä syystä oleellisin resurssi oli aika. Taloudellisia menoja

olivat työn ohessa syntyneet vähäiset tulostus- ja postituskulut sekä puhelinkulut, joiden tarkka määrittäminen ei ollut projektin onnistumisen kannalta oleellista. Jenico Oy tuki postituskuluissa ja puhelinkuluissa alkukyselyn yhteydessä.

Ajan käyttömahdollisuus muodostui suurimmaksi projektia viivästyttäneeksi syyksi, mutta tämän kaltainen projekti ei kaadu ajan puutteeseen silloin, kun se joka tapauksessa aiotaan viedä loppuun asti, vaikka pidemmälläkin aikataululla.

3.3 Projektin dokumentointi ja tiedottaminen

Työstä tehtävät dokumentit olivat työn toteutusten seurantaan ja arviointiin liittyviä yhteenvedoja ja analyysyjä, joiden tarkoituksena oli toimia pohjatietoina joko viestinnässä tai itse kehityskohteen rakentamisessa. Kartoituksen yhteen vedetyistä tuloksista tiedon kirjallisena saivat kyselyyn vastanneet henkilöt ja heidän organisaationsa.

Projektin tarkoituksesta kerrottiin haluttavalle ennakkokartoituskohderyhmälle, joka koostui Jenico Oy:n vanhoista asiakkaista, joita pyydettiin vastaamaan ennakkokartoitukseen. Heille esitettiin myös mahdollisuus tutustua ennakkokartoituksen tuloksiin.

Projektissa käytetyt maininnat konsultoinnista ja konsultista tarkoittavat samaa kuin projektissa maininnat palvelu ja palvelun toteuttaja. Näillä tarkoitetaan sekä ulkoista että sisäistä kehityspalvelua tai kehittäjää.

3.4 Projektin riskit

Suurimmiksi onnistumisen riskeiksi tälle projektille oli asetettu ennakkokartoituksen sekä arviointimenetelmän sisällön rakentamisen epäonnistuminen. Ennakkokyselyn merkittäviä riskejä olivat kohdehenkilöiden vähyyys ja heidän kiinnostumattomuus tai ajanpuute vastata kyselyyn sekä oikeanlaisen kysymysrakenteen puutteellisuus. Kyselyn kohdalla riskit pysyivät kohtuullisina, eikä niistä ollut liiallista haittaa kyselyn toteuttamiseksi. Merkittävimmin kartoituksen kyselyssä vaikuttivat kartoitukseen vastaajien mahdollisuudet vastata kyselyyn sekä kyselyyn vastanneiden kyky ymmärtää kysymyksiä oikein. Kirjallisesti vastanneet vastasivat useammin kuin puhelinhaastatellut kysymysten hakemien vastausten sivusta. Kysymysasettelu onnistui sen tarkoituksen mukaisesti antamaan haettuja vastauksia vastaajien kysymysten huonosti lukemisesta ja siten niiden osittain ymmärtämättömyydestä riippumatta.

Arviointimenetelmän merkittävimpiä riskejä olivat väärin kysymysten pohjalta rakennettu toimintamalli. Kyselyn rakenne auttoi selvittämään sopivia asioita, joten tämä riski ei vaikuttanut työn onnistumiseen.

Muita riskitekijöitä olivat tekniseen osaamiseen liittyvät tekijät. Koska projektin eri toiminnot olivat pääsääntöisesti loogisessa järjestyksessä olevia toimintoja, olivat jokainen toiminto edellisestä riippuvainen. Siten yhdenkin toiminnon myöhästyminen huomattavasti aikataulusta tai muu huomattava pitkittyminen näkyivät työtehtävien kasaantumisenä liiaksi tietyille ajanjaksoille pitkittäen projektin kokonaiskestoa. Aikatauluriski luonteensa vuoksi ei voinut pysäyttää projektia eikä vaikuttanut myöskään projektin onnistumiseen. Tämä riski toteutui selkeästi, mutta sen ainoa iso vaikutus jäi enimmäillään projektin aikataulutuksen muutokseen.

4 KARTOITUS

Kartoituksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia asioita arviointimenetelmän kehittämisessä tulee painottaa ja minkälaisia asioita ei. Konsultointiyrityksen asiakkailta tiedusteltiin sekä puhelinhaastattelulla että kirjallisella kyselyllä, joista he saivat valita heille sopivimman tavan vastata (LIITE 1). Kirjallisena lähetetty kyselykuori sisälsi sekä saatekirjeen (LIITE 2), itse kyselyn että palautuskuoren, jonka postimaksu oli valmiiksi maksettu vastauslähetyksen helpottamista ajatellen.

Kysely tavoitti reilut 20 organisaatiota, joista kyselyyn lupautui vastaamaan 24 vastaajaa. Näistä vastaajista viisi (5) vastasi kyselyyn suoraan puhelimesta. Täten puhelinhaastattelun vastausaktiivisuus oli sata (100) prosenttia. Kirjallinen kysely tavoitti loput haastatelluista, joista kattavan vastauksen kyselyyn palautti lopulta vain neljä (4) vastaajaa. Osa vastaamatta jättäneistä vastaajista koki kyselyn liian aikaa vaativaksi ja osalla esteeksi muodostui kiireinen aikataulu. Täten kirjallisen kyselyn vastausprosentiksi jäi vain 21 prosenttia, jolloin koko vastaajaryhmän kohdalla vastausprosentiksi tuli 38 prosenttia. Vaikka vastausten määrä ei ollut hyvä, vastausten sisältö oli anniltaan monipuolinen ja aktiivinen. Haastatteleamalla yritysten ylintä johtoa, kirjalliseen kyselyyn, joka perustuu avoimiin kysymyksiin, voi olla helposti liian vaikeaa kiireiselle johtajalle keskittyä. Sen sijaan suora puhelinhaastattelu mahdollistaa parhaan vastausprosentin.

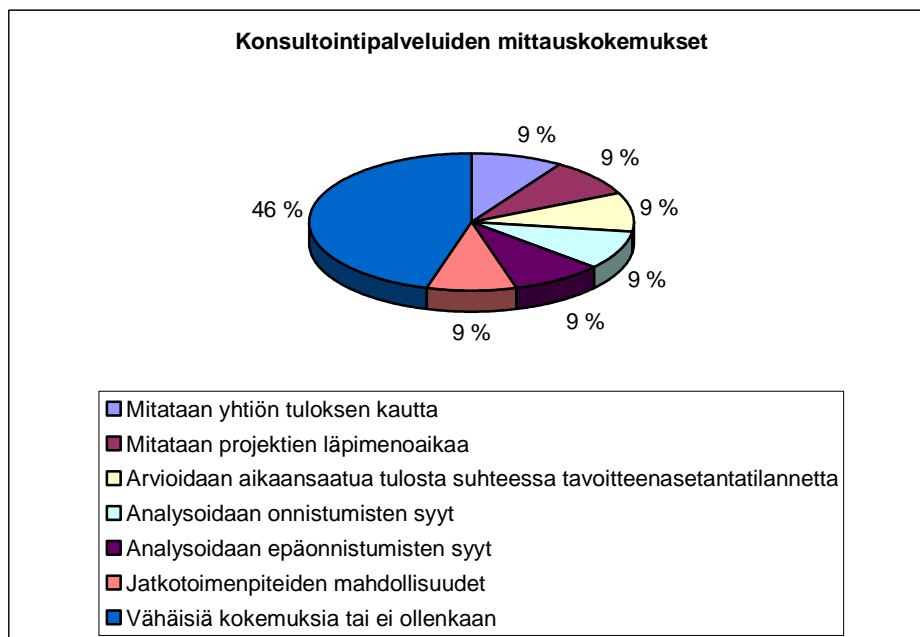
Kartoituksen tavoitteena oli antaa kuvaa tämän hetkisestä tilanteesta konsultointipalveluiden arvioinnin tilasta ja tarpeista yritysten ylimmällä päätäntätasolla. Siten kartoituksen tulos ei voi olla eri aikaan toteutettuna sama. Uudestaan toteutettuna kartoitus antaa siis kuvan val-

litsevasta tilanteesta toteutuksen ajankohtana eikä ota itsessään suoraa kantaa siihen miten asiat ovat muuttuneet tai miten ne tulevat muuttumaan.

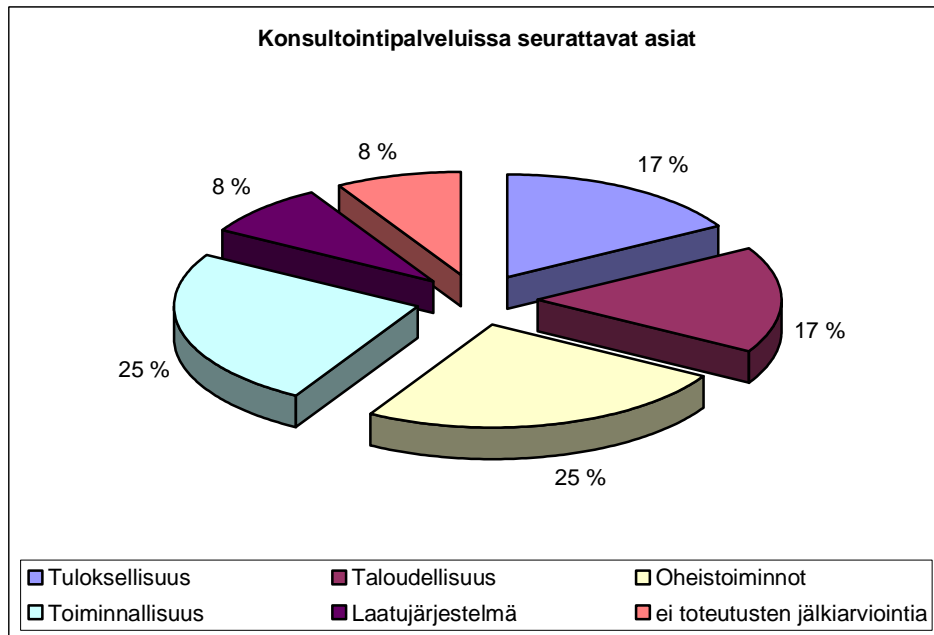
4.1 Kartoituksen tulosten käsittely

Kartoituksessa käytettyä sanaa konsultti voidaan tulkita sekä ulkopuolisena konsulttina, että yritysten tai yhteisöjen sisäisenä konsultin omaisena kehittäjänä toimivaa henkilöä.

Kysyessä yritysten johdolta kokemuksia konsultointipalveluiden mittaamisesta, useimmat vastaavat kokemustensa olevan vähäisiä tai niitä ei ole lainkaan. Ne, jotka konsultointipalveluita mittaavat jollain asteella, omaavat kokemuksia pääsääntöisesti konsultointipalveluiden onnistumisten arvioinnista. (KUVIO 1) Konsultointipalveluissa seuratuimmat asiat keskittyvät niin taloudelliseen näkökulmaan ja toiminnalliseen näkökulmaan kuin myös konsultoinnin oheistoimintoihin. (KUVIO 2)



Kuvio 1. Konsultointipalveluiden mittaamisesta saatuja kokemuksia.

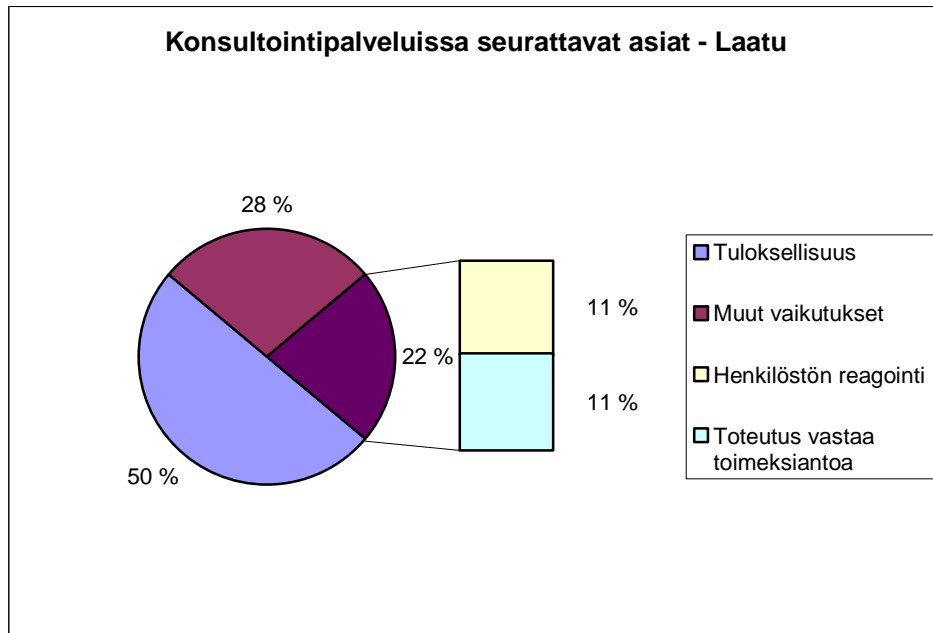


Kuvio 2. Asioita, joita seurataan konsultointipalveluissa.

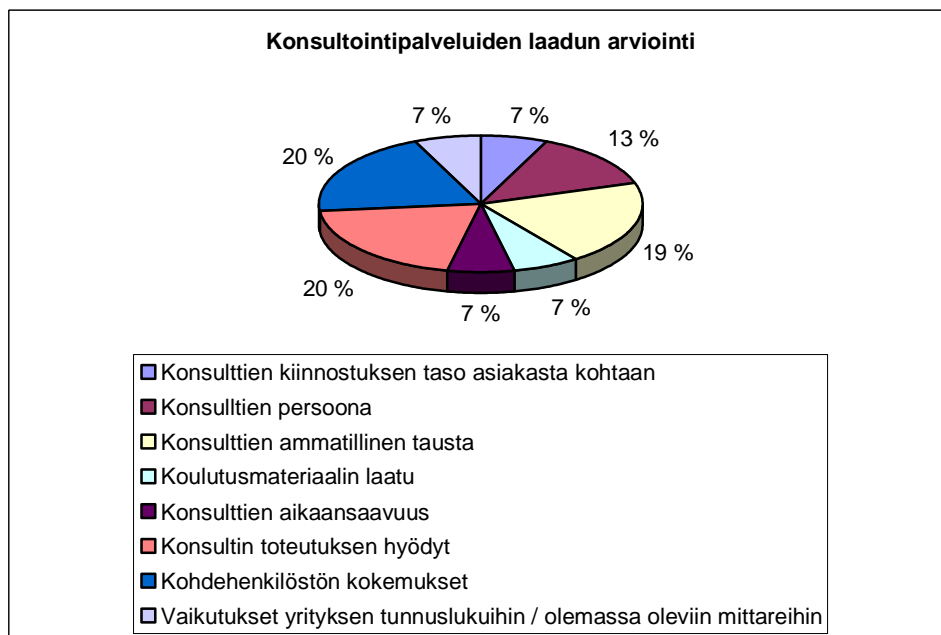
Kun konsultointipalveluissa seurattavat asiat jaetaan laatu-, tuloksellisuus- ja muut vaikutukset näkökulmaan, oli vastaajien mielestä tuloksellisuus selkeästi tärkein seurattava alue 50 prosentin osuudella. Loput jakaantuivat vähäisin eroin laadun ja muiden vaikutusten kesken.

Taloudellisuus luokitellaan tuloksellisen toiminnan alakäsitteeksi, jolla tarkoitetaan kustannustehokkuutta ja tuotantojärjestelmän tehokkuutta. Kustannustehokkuudella viitataan tuotannon tekijöistä maksettuun hintaan. Tuotantoprosessin - jota myös palveluntuotanto on - tehokkuus käsittelee tapaa, jolla palvelut tuotetaan. (Opetushallitus 1995, 28.)

Tarkasteltaessa konsultointipalveluiden seurattavuutta palveluiden laadun näkökulmasta, oli vastaajille yhtä tärkeää seurata henkilöstön reagointia kuin sitä vastaako toteutus toimeksiantoa. (KUVIO 3) Arvioidessa konsultoinnin laatua vastaajien arviointikriteereitä löytyi monia, josta merkittävimpiä arviointikohteita olivat kohdehenkilöstön kokemukset, konsultin toteutuksen hyödyt ja konsulttien ammatillinen tausta. (KUVIO 4)

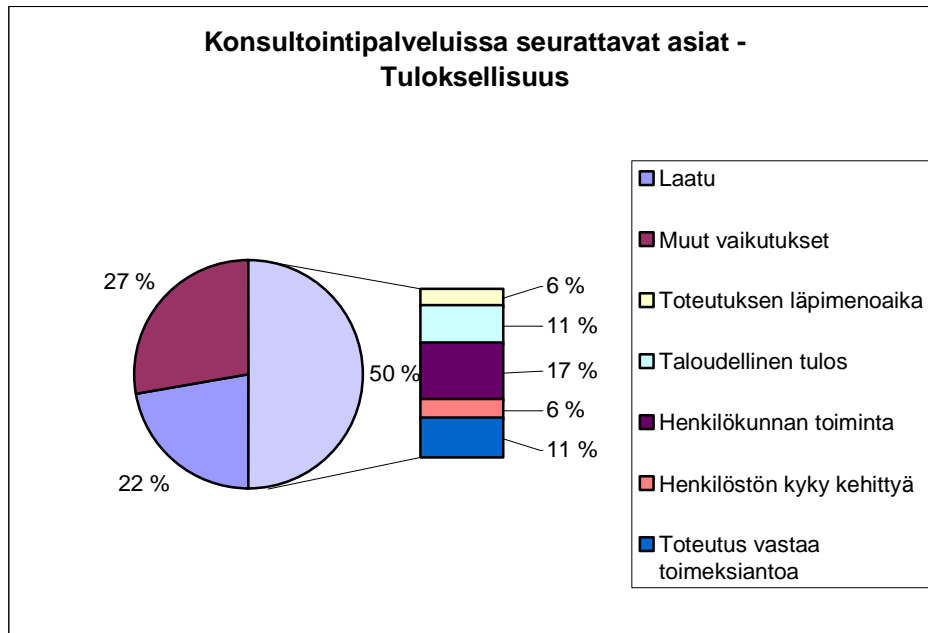


Kuvio 3. Asioita, joita seurataan konsultointipalveluiden laadun näkökulmasta.

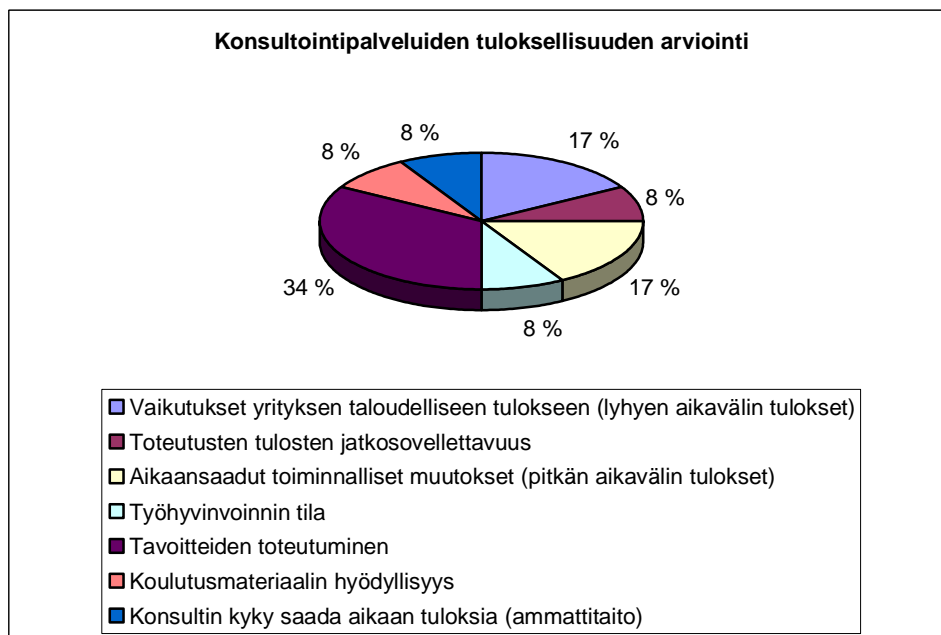


Kuvio 4. Konsultointipalveluiden laadun arviointikohteita.

Tuloksellisuuden osalta vastaajilla oli muita osa-alueita enemmän seurattavia asioita. Näistä seurattavista asioista merkittävimäksi muodostui henkilökunnan toiminnan seuraaminen. Myös taloudellinen tulos ja toteutuksen toimeksiantoa vastaaminen olivat tärkeitä. (KUVIO 5) Selkeästi merkittävimpänä tuloksellisuuden arviointikriteerinä pidettiin tavoitteiden toteutusta. Myös lyhyen aikavälin taloudelliset tulokset ja pitkän aikavälin toiminnalliset tulokset koettiin muita tärkeämmiksi arviointikriteereiksi. (KUVIO 6)

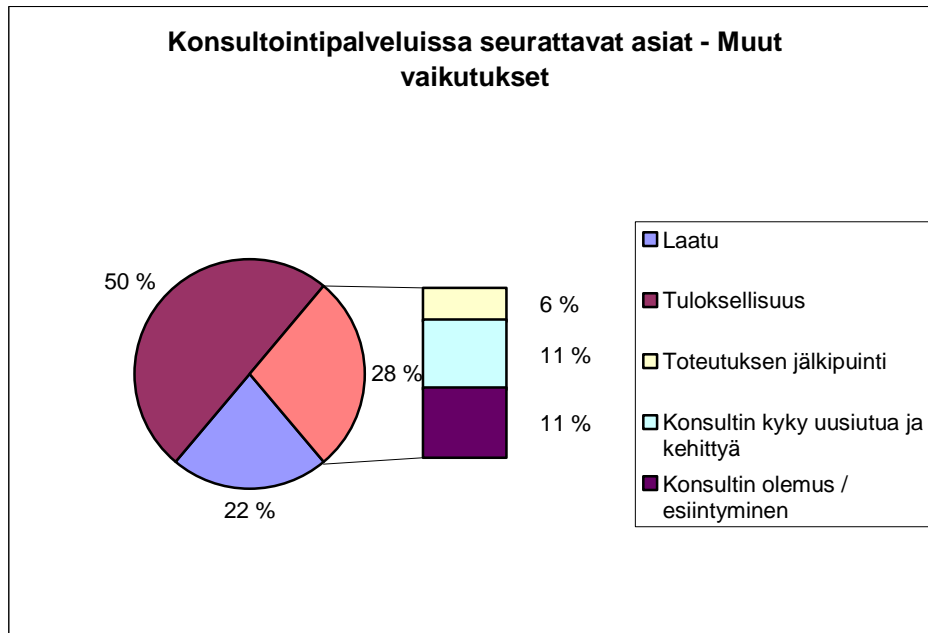


Kuvio 5. Asioita, joita seurataan konsultointipalveluiden tuloksellisuuden näkökulmasta.

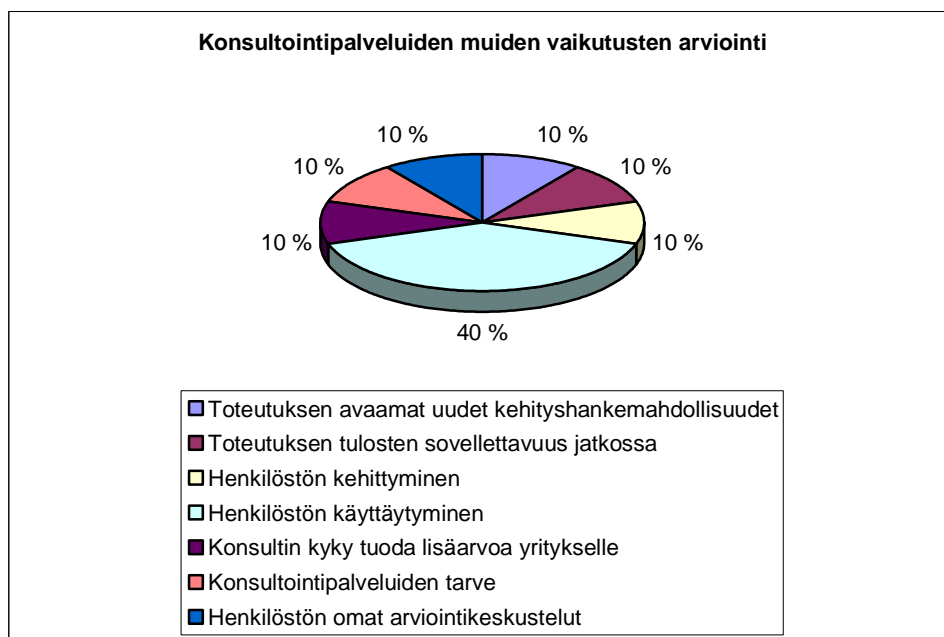


Kuvio 6. Asioita, joita on arvioitu konsultointipalveluiden tuloksellisuudesta.

Tarkasteltaessa konsultointipalveluissa seurattavia asioita muiden vaikutusten näkökulmasta, olivat sekä konsultin kyky uusiutua että konsultin esiintyminen ja olemus yhtä merkittäviä seurannan kohteita. Myös toteutuksen jälkipuinti koettiin merkitykselliseksi vaikuttajaksi. (KUVIO 7) Henkilöstön käyttäytymistä pidettiinkin ylivoimaisesti merkittävimpanä arviointikriteerinä. (KUVIO 8)



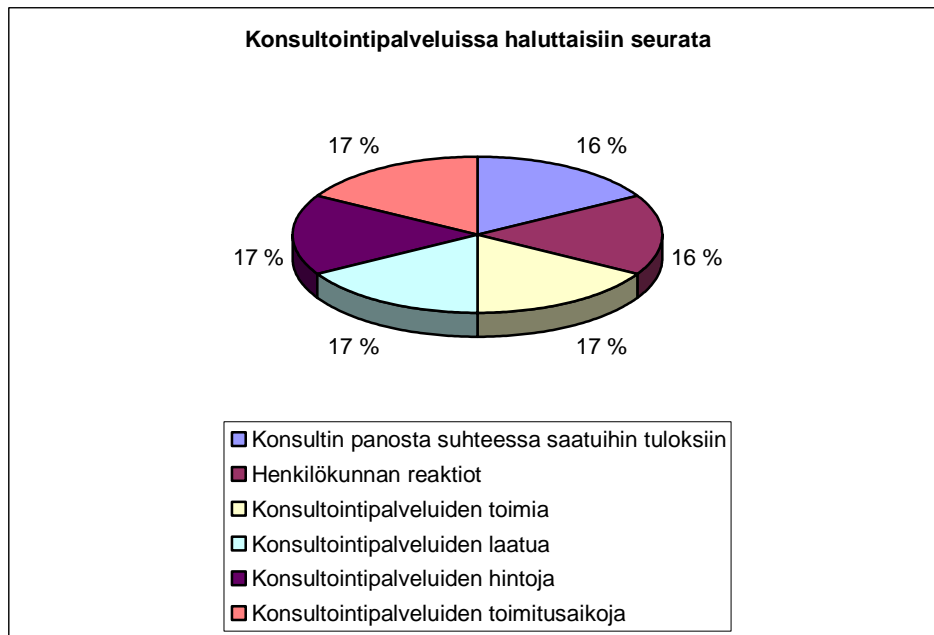
Kuvio 7. Asioita, joita seurataan konsultointipalveluiden muiden vaikutusten näkökulmasta.



Kuvio 8. Konsultointipalveluiden muiden vaikutuksien arviointitapoja

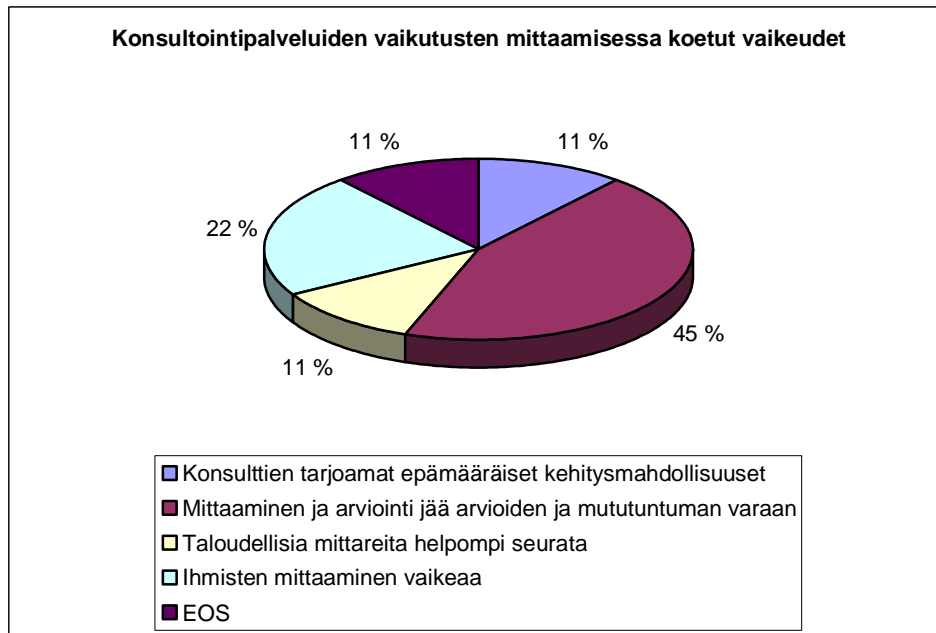
Konsultointipalveluiden seuraamisen syitä olivat yrityksen toiminnan kehittyminen sekä konsulttien kehittymisen seuraaminen ja heidän vertaileminen. Asioita, joita vastaajajoukko kertoi haluavansa seurata konsultointipalveluissa, jakaantuivat hyvin tasavahvasti kuuteen aihealueeseen. Nämä kuusi aihetta ovat piirteiltään pitkälti ”tuotannollisia” aiheita. (KUVIO 9) Syitä siihen, miksi näitä asioita ei kuitenkaan ole seurattu voidaan etsiä seuraavista asioista. Osan mielestä nykyinen tapa on kattava, osaa kiinnostaa vain tulos - ei muu ja osan mielestä

konsulttien sitoutuminen tuloksiin on lähinnä uskon varassa ja konsultointipalvelut koetaan henkilösidonnoisina.



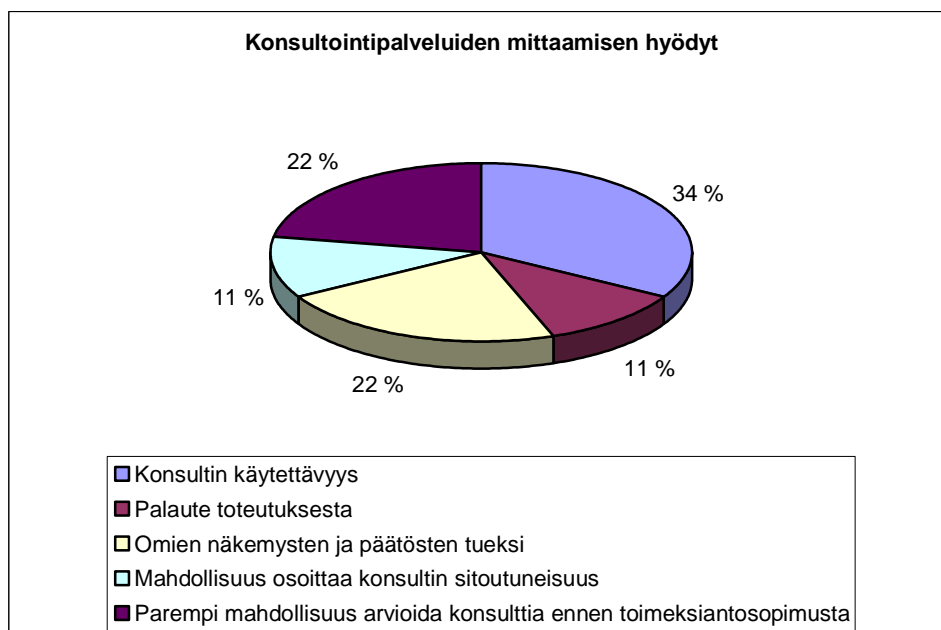
Kuvio 9. Asioita, joita konsultointipalveluissa haluttaisiin seurata.

Sitä, miksi vastaajat kokivat konsultointipalveluiden mittaamisen jossain tilanteissa vaikeaksi, voidaan selittää pääsääntöisesti sillä, että mittaaminen jää usein mututuntuman varaan. Konsulttien antamat epämääräiset kehittymismahdollisuudet ja ihmisten mittaaminen koetaan vaikeana mittaamisen alueena siinä missä taloudellisia mittareita on huomattavasti helpompi seurata. (KUVIO 10) Konsultointipalveluiden arvioinnissa hyödynnetyt mittarit ovat vastaajien mukaan olleet erilaisia määrällisiä ja laadullisia mittareita sekä henkilöstön toimintaa mittaavia mittareita. Syiksi nykyään käytettäville mittareille oli selityksenä selkeästi puute paremmasta, mutta myös mahdollisuudet syentyä enemmän arviointiin koettiin vähäisiksi. Mittareiden käyttöä ohjaavana tekijänä ilmeni myös halu kehittää yrityksen henkilöstön tuloksellisuutta ja toiminnallista dynamiikkaa.



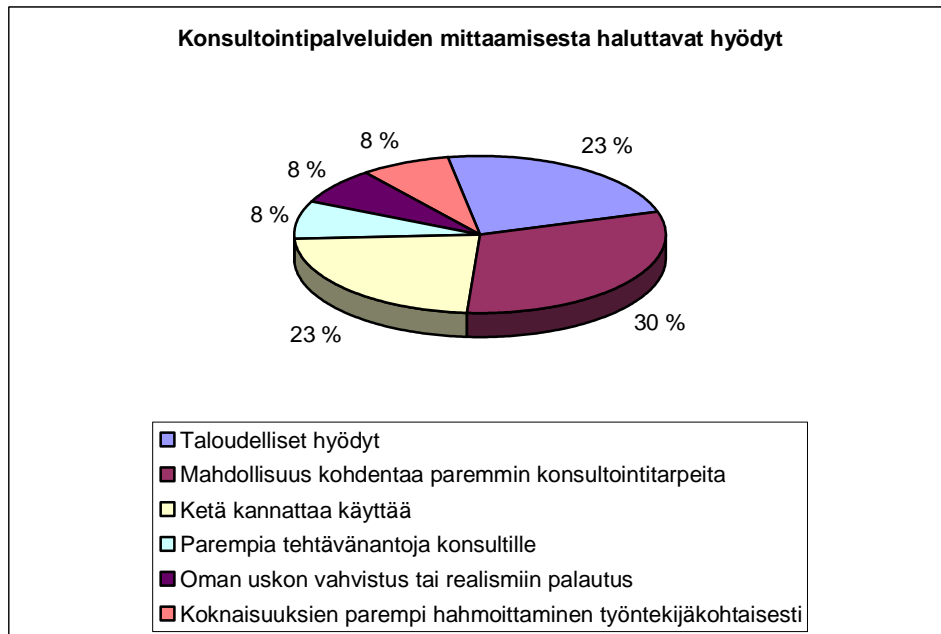
Kuvio 10. Kokemukset mahdollisuuksista konsultointipalveluiden vaikutuksien mittaamisessa.

Enimmäkseen konsultointipalveluiden mittaamisesta saatuina hyötyinä pidettiin mahdollisuutta arvioida konsultin käytettävyyttä. Mahdollisuutta vertailla konsultteja jo ennen toimeksiantosopimusta arvostettiin paljon. Muita etuja nähtiin saatavan myös konsultin antamasta näkemyksestä olemassa oleville ajatuksille. (KUVIO 11)



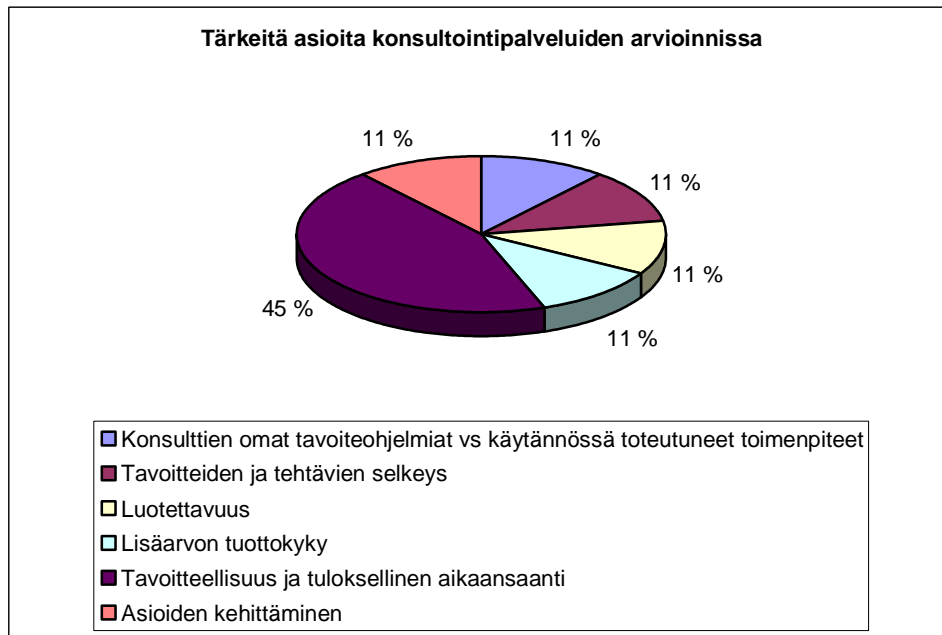
Kuvio 11. Konsultointipalveluiden mittaamisesta saatavat hyödyt.

Merkittäviksi koettuja asioita, joita haluttiin pystyä saamaan aikaan konsultointipalveluiden arvioinnilla, olivat mahdollisuudet kohdentaa paremmin konsultointipalveluita, mahdollisuudet tuoda esiin konsultointipalveluiden taloudelliset hyödyt ja tietämys ketä konsulttia kannattaa oikeasti käyttää. (KUVIO 12)



Kuvio 12. Etuja, joita konsultointipalveluiden mittaamisesta halutaan saada.

Yleisesti arvioiden konsultointipalveluiden arvioimisessa nostettiin esiin selkeästi tärkeimpänä asiana tavoitteellisuus ja tuloksen aikaansaanti. Muita tärkeitä asioita olivat konsulttien omien tavoiteohjelmien ja toteutusten toteutumien vertailu, tavoitteiden ja tehtävien selkeys, luotettavuus, lisäarvon tuottokyky ja asioiden kehittäminen. (KUVIO 13)



Kuvio 13. Tärkeitä tekijöitä konsultointipalveluiden arvioinnissa.

Jokaiselle kartoitukseen osallistuneelle on lähetetty kirjallinen palaute kartoituksen kokonaistuloksista.

4.2 Kartoituksen tulosten johtopäätökset

Konsultille tai kehitysvastuulliselle taholle on yhtä tärkeää omata sopiva ammatillinen kokemus ja taustaosaaminen kuin saada aikaan todellisia tuloksia. Konsultoivassa roolissa toimivan osaaminen ja sitoutuminen heijastuvat suoraan todellisten tulosten laatuun. Ja tästä päättäjät ovat kiinnostuneita, miten mitata ja vertailla eri konsultteja ja konsultointipalveluita toisiinsa kun ongelmana on ollut puute soveltuvista työvälineistä, jotka osoittavat riittävän selkeästi ja luotettavasti tietoa konsulttien vertailtavuutta varten.

Se, että yritysten johto seuraa paljon konsultointipalveluiden oheistoimintoja osoittaa osaltaan, että konsultoinnin seurannasta saattaa puuttua selkeä yleinen toiminnallinen mittari, joka mittaa konsultointiprosessin sisällä tapahtuvia asioita. Samalla konsulttien aikaansaamia tuloksia ja toimia halutaan seurata aktiivisesti ja laajassa mittakaavassa.

Kartoitus osoittaa, että konsulttien ja heidän tuottamien palveluiden mittaamiselle ja arvioinnille on olemassa kiinnostusta, joka pohjautuu pitkälle mututuntuman kaltaiseen arvioon. Tällöin konsultin ja hänen tuottamansa palvelun merkitys ja tulokset jäävät arvioitaviksi ilman todellista faktatietoa, jolla voitaisiin osoittaa mikä on todellisuudessa ollut konsultin aikaansaannosta ja mikä jonkin muun asian. Riskinä tämän kaltaisessa tavassa on arvioida kon-

sultin aikaansaannokset todellisuutta vastaamattomiksi toisin sanoen ei voida osoittaa, miten paljon palvelu on todellisuudessa aikaansaanut muutosta eri asioissa.

5 ARVIOINTIMENETELMÄ

Arviointimenetelmän rakentamisessa oleellista oli pitää menetelmän tarvenäkökulman painoarvo vain pelkkää mittaamisnäkökulmaa merkittävämpänä ja näkyvämpänä, sillä tavoitteena oli rakentaa todellista käyttötarvetta myötäilevä ja käytettävyydeltään helppo työkalu. Jaoin rakentamani menetelmän ja sen sisältämän työkalun kolmeen itsenäiseen, mutta yhdessä toimivaan kokonaisuuteen. Ensimmäisessä osiossa painopisteenä on henkilöiden ja ryhmien arviointinäkökulma. Toisessa osiossa keskityttiin itse kehityspalvelun arvioinnin tematiikkaan ja kolmannessa osiossa palvelun toteuttavan tahon arviointiin. Jokainen osa-alue jaettiin pienempiin osa-alueisiin, niiden tarkemman analysoinnin mahdollistamiseksi ja esittämiseksi.

5.1 Henkilöarviointi

Henkilöarviointi-osiossa mitataan henkilöstön toiminnan ja tuloksen muutosta kehityspalvelun vaikutuksesta. Tässä käsitellään sekä henkilöiden itsensä että heidän esimiehensä arvioita. Henkilöt arvioivat konsultin avustuksella oman toimintansa kehittymistä. Esimies arvioi konsultin avustuksella jokaisen henkilökohtaista kehittymistä. Esimiehen arvioitavana on koko kohderyhmän kehitys ryhmänä. Mikäli esimies itse osallistuu kehityspalveluun, tulee häntä arvioida yksilönä. Esimiehen ollessa toimitusjohtaja hänen esimiehensä on hallitus tai hallituksen puheenjohtaja. Henkilöarviointi jakaantuu neljään tasa-arvoiseen arviointiosaan, joista kaksi ovat ryhmien arviointia ja kaksi yksilöiden arviointia. Yksilön arvioinneissa sekä esimies että arvioitava yksilö itse arvioivat arvioitavan yksilön nykytilaa ja kehittymistä sekä markkinoiden vaikutusta arvioitavan kehitykseen. Vastaavasti ryhmäarvioinneissa ryhmä arvioi itseään ryhmänä ja esimies arvioi omalta osaltaan ryhmää. Jokainen arviointi jakaantuu - kuten edellä on mainittu - kolmeen pienempään osaan, joista ensimmäinen arvioi nykytilaa, toinen kehitystä ja kolmas markkinoiden muutoksen vaikutusta aikaansaatuihin tuloksiin.

5.1.1 Nykytila-arvio

Nykytila-arviointi keskittyy arvioimaan yksilön sen hetkistä tilaa, joka on edeltänyt aloitettavaa kehitystoimenpidettä. Nykytilan selvittäminen on pakollinen perusta laadukkaaseen kehityksen arvioimiseksi. Ilman nykytilan mittausta ei pysty arvioimaan, miten yksilö tai ryhmä on kehittynyt tai miten markkinat ovat muuttaneet mitattavien tekijöiden suhdetta suhteessa

nykytilaan ja kehityksen aikaansaamaan tilaan. Nykytilan mittaamisessa käytetään arvioitavia aiheita mittaamaan henkilökohtaista ammattitaitoa, sosiaalisia taitoja, muita taitoja sekä henkilökohtaista aktiivisuutta, taloudellisuutta, tehokkuutta ja työtyytyväisyyttä sekä myös sitoutuneisuutta ja motivoituneisuutta. Mittarit on rakennettu mittaamaan riittävän kattavasti unohtamatta arvioinnin käyttäjäystävällisyyttä. Vaikka mahdollisimman laaja ja kattava arviointi antaisi paljon enemmän tartuntapintaa ja tarkentaisi entisestään mittaustuloksia, niin liian raskas arviointityö haittaisi arvioinnin käytettävyyttä ja siten vähentäisi sen toimivuutta käyttäjänäkökulmasta sekä haittaisi arvioinnin kaupallista hyödyntämistä sen raskauden johdosta aiheutuneen kiinnostamattomuuden takia. Yritykset haluavat tarkkaa tietoa, mutta mahdollisimman tehokkaasti, niin ajallisesti kuin käytettävyydeltään.

Henkilökohtaisen ammattitaidon mittaaminen on otettu pääteemaksi, joten sen mittaamista painotetaan eniten, koska tämä on työn lopputuloksen kannalta oleellisin mitattava teema. Ilman henkilökohtaista mittausta ei voida osoittaa kehitystoimenpiteiden tarkempaa tulosten tai niihin vaikuttavien tekijöiden arviointia. Henkilökohtaisen ammattitaidon mittarit keskittyvät mittaamaan riittävän kattavasti unohtamatta arvioinnin käyttäjäystävällisyyttä. Henkilökohtaisen ammattitaidon mittaamisessa on hyödynnetty arvioitavan kohteen monipuolisuutta, kehityskelpoisuutta ja -halukkuutta, sekä niin ikään niin yksilön kuin myös yrityksen näkökulmasta. Yrityksen näkökulmasta tärkeitä mitattavia teemoja ovat ammattitaidon vastaaminen arvioitavan henkilön työtehtäviin ja yrityksen tarpeisiin kun yksilön näkökulmasta tarkastelu keskittyy yksilölliseen kokonaisuosaamiseen.

Siten henkilökohtaisen ammattitaidon lisäksi on arviointiin otettu tärkeäksi mitattavaksi teemaksi henkilökohtaisten taitojen mittaaminen. Ammatillisen tason lisäksi merkittävän roolin yksilöiden osaamisessa näyttelee sosiaaliset taidot sekä muut henkilökohtaiset taidot. Muiden taitojen arvioinnissa hyödynnetään samaa periaatetta ja linjaa kuin varsinaisten ammatillisten taitojen mittaamisessa.

Kolmantena teema-alueena arviointiin on rakennettu yksilön aktiivisuuden ja tehokkuuden arviointi. Näitä tekijöitä ovat toiminnallisuus, taloudellisuus, tuloksekkuus ja tehokkuus.

Neljäs mitattava teema käsittää henkilön työntekoon liittyvien muiden oleellisten tekijöiden arviointia. Tällaisia tekijöitä ovat työtyytyväisyys, motivaatiotekijät ja henkilön sitoutuneisuus.

Nämä neljä arvioitavaa aluetta yksilön kokonaisvaltaisen osaamisen ja osaamiskyvykkyyden selvittämiseksi mahdollistivat kokonaisvaltaisemman tarkastelumahdollisuuden yksilön monipuoliseen arviointiin riittävän luotettavan kuvan aikaansaamiseksi mitattavan yksilön osaamistehokkuudesta.

Ryhmien arviointi noudattelee samaa arviointi ja mittaus logiikkaa kuin yksilönkin mittaus. Näin saadaan vertailtua keskenään myös yksilön ja ryhmän keskinäistä tasoa ja muutokäytäytymistä.

5.1.2 Kehitysarviointi

Kehitysarviointi on tehty arvioimaan yksilön nykytilasta aikaansaattua muutosta, joka on seurausta toteutetusta kehitystoimenpiteestä. Kehityksen mittaaminen on rakennettu pohjaamaan suoraan verrannollisesti nykytilan arvioinnin pohjaan, jotta voidaan luotettavasti ja tarkkaan mitata samoja asioita kehityksen eri näkökulmista pohjaten aiemmin tehtyyn nykytila-arvioon.

Siten kehitysarviointia ei voida toteuttaa tämän työkalun osalta luotettavasti ilman nykytilan arviointia. Kehityksen mittauksessa on käytetty samoja arvioitavia aiheita mittaamaan henkilö- ja ryhmäkohtaista ammattitaitoa, sosiaalisia taitoja, muita taitoja, henkilökohtaista aktiivisuutta, taloudellisuutta, tehokkuutta ja työtyytyväisyyttä sekä sitoutuneisuutta ja motivoituneisuutta.

5.1.3 Markkinoiden muutoksen vaikutus

Jotta voisimme nähdä todellisen muutoksen, joka ei ole ulkoisten vaikutteiden aikaansaamaa lumetta, pitää nykytilan ja kehityksen suhteesta poistaa ulkoiset markkinatilanteen aiheuttamat vääristymät. Tätä varten on kolmanteen osioon rakennettu markkinoiden muutoksen huomioiva arviointiosio. Koska markkinoiden muutoksen aiheuttamaa muutosta on huono mitata tarkkaan, perustuu arvio kirjaimellisesti arvioituun vaikutukseen. Tärkeää on huomioida, että tämä mittari ei ole absoluuttinen mittari, vaan se on lähinnä näkemykseen perustuva ja suuntaa antava arvio markkinatilanteesta ja sen vaikutuksesta.

Tässä osassa niin arvioitava henkilö kuin ryhmä itse arvioivat itseään. Myös esimies arvioi arvioinnin kohteena olevaa henkilöä tai ryhmää. Arvioinnin tavoitteena on mahdollisimman objektiivisesti yrittää määrittää markkinoiden muutoksen vaikutuksen suuruus arvioitavan kohteen mittaustulokseen. Koska ihmiset ovat erilaisia ja omaavat erilaiset keinot toimia ja selvitä erilaisissa tilanteissa on markkinoiden aiheuttama vaikutus erilainen ja yksilöllinen jokaisen arvioitavan kohdalla. Tosin selkeät markkinoiden muutosten aiheuttamat vaikutukset näkyvät samansuuntaisina keskimäärin kaikilla arvioitavilla, ellei kyseessä henkilö, joka on poikkeuksellisen hyvä reagoimaan halutulla tavalla markkinatilanteen muutoksiin. Tällainen henkilö ei koe muutosta kovin merkittävästi vaikuttavaksi tekijäksi hänen oman kehityksensä lopputu-

lokseen siinä määrin kuin keskivertoa heikommalla arvioitavalla. Myös markkinoiden muutoksien vaikuttavuuden arviointipohjan logiikassa on hyödynnetty nykytilan arvioinnissa ollutta logiikkaa ja pohjaa selkeän vertailtavuuden ja mitattavien tekijöiden kohdentamisen vuoksi.

5.2 Palveluarviointi

Toisessa arviointiosassa esimies arvioi yhdessä toimeksiantajan kanssa kehityspalveluiden toimeksiannon suhdetta yrityksen kehitystarpeisiin ja niiden taustatietojen tilaan. Hän tai he arvioivat miten kehityspalvelu vastaa heidän tarpeisiinsa ja miten heidän tarpeensa ohjaa kehitystarpeita. Huomattavaa tässä on, että esimies ja toimeksiantaja voivat olla myös sama henkilö ja että kehitystyön toimeksianto voi olla sekä sisäinen että ulkoinen toimeksianto. Palvelun arviointi jakautuu kahteen pääosaan; kehitystyön asetannan arviointiin sekä sen soveltuvuuden arviointiin, ja edelleen kolmeen pienempään osa-alueeseen; kehityskohteen tarve-, puite- ja tavoitearviointiin. Kun palvelunarviointiosan kehitystyön asetannassa arvion tekee esimies, toimeksiantaja ja kehityspalvelusta vastaava taho, niin soveltuvuuden arvioinnin osassa arvioinnin suorittaa vain esimies ja toimeksiantaja.

5.2.1 Toimeksiannon asetanta

Ennen kuin voidaan vertailla toimeksiannon soveltuvuutta todelliseen tarpeeseen, tulee olla tiedossa myös miten toimeksiannon asetanta on onnistunut. Määrittelemällä yrityksen tarpeet, omat puitteet ja tavoitteet ennen palvelutarpeen asettamista, voidaan arvioida luotetavammin onko saatu palvelu onnistunut vastaamaan omiin tarpeisiin odotetulla tavalla huomioimalla, puitteiden, tarveasetannan ja tavoitteiden määrittelyn vaikutukset. Toimeksiannon asetanta jakaantuu kolmeen pienempään arviointiosaan; tarve-, puite- ja tavoitearvioon.

Tarvearviointi on rakennettu määrittelemään millä tasolla yrityksen kehitystarpeen tarpeiden arviointi on arvioitavan kehitystarpeen osalta. Tarpeiden arviointimittariston rakentamisessa käytettiin tekijöitä koko tarvesuunnittelun laajuudelta. Tarvetta arvioidessa on eriteltävissä eritasoisten tarveanalyysien vaikutus palvelun soveltuvuuden arvioinnissa, jotta saadaan todennukaisempi kuva itse palvelun soveltuvuudesta. Hyvin määritelty tarvetila mahdollistaa kysyä tarvetta paremmin vastaavaa palvelua. Tarpeiden arvioinnissa mitataan liiketoiminnan strategisten ja operatiivisten tekijöiden tilaa toimeksiannon määrittämisen pohjana.

Puitteet voivat vaihdella hyvinkin paljon ja juuri ne määrittelevät millä työmenetelmillä ja lähestymistavoilla kehityskohdetta tulee tarkastella lähtökohtaisesti. Puitteet määrittelevät pitkälle minkälaisin eväin kehityskohteen sisältöä tullaan työstämään niin ajallisesti, strategi-

sesti kuin operatiivisesti. Puitteiden määrittelyssä ja niiden määrittelyn mittaamisessa luokitellaan siten resurssien määrä ja muoto sekä miten ne ovat käytettävissä kehitystoimenpiteitä työstettäessä. Näin ollen hyvin määritellyt puitteet vähentävät riskiä valita todellista tarvetta vastaamattomat lähestymistavat ja toteutuksen aikana eteen sattuvia turhia ennakoimattomia tilanteita. Puitteita arvioidaan niin aineettomien kuin aineellisten tekijöiden kautta.

Tavoitteiden määrittelyprosessin ja sen sisällön seuraamisella ja arvioinnilla määritellään yrityksen osaamis- ja tahtotila, joka sillä on kehitysprojektien tavoitteellisuudessa. Kehitysprojektien tavoitteiden määrittäminen ja niiden johtaminen ovat viimeinen lukko juuri tiettyyn kehitysprojektiin soveltuvan kehitystoimenpiteen menestyksellisessä valinnassa ja ohjaamisessa. Ilman hyvin aseteltua tavoitetta ja siihen liittyvien tekijöiden määrittelyä olisi vaikea päästä tarvittavaan lopputulokseen saati valita ja johtaa menestyksekkäästi ulkopuolista kehityspalvelun toteutusta sen valinnasta työn viimeistelyyn. Siksi tavoitteiden asetannan vaikutukset mitataan ja määritellään niiden vaikutus kehitysprojektien määrittämisessä sekä niiden toteutustavan ja toteuttajan valinnan onnistumisessa. Tavoitteiden määrittelytasoa mitataan niin subjektiivisilla kuin abstrakteilla tekijöillä.

5.2.2 Kehitystyön soveltuvuus

Kehitystyön alku asetannan pohjalta määritellään toteutustapa ja toteuttajataho, joista soveltuvimman vaihtoehdon löytämiseksi tarvitaan kehityspalvelun toteutuksen soveltuvuuden arviointia - niin sisäisen kuin ulkoisen toteuttajan toteuttaman palvelun kohdalla. Soveltuvan toteutustavan ja toteuttajan arvioinnilla pyritään löytämään joka tilanteeseen toimivin vaihtoehto parhaan tuloksen aikaansaamiseksi. Palvelua arvioidaan samoilla kolmella pääteemalla kuin toimeksiannon asetantaa.

Palvelun tarvestaavuus määrittää, miten hyvin palvelu soveltuu yrityksen olemassa olevan tarpeen toteuttamiseen. Se määrittää, miltä osin palvelun tarjoajan palvelu on soveltuva haettuun tarpeeseen tai onko se soveltuva laisinkaan. Siinä mitataan palvelun liiketoimintalähtöistä hyödynnettävyyttä ja operatiivista soveltuvuutta.

Palvelun puitteiden sopivuuden arviointi osoittaa miten hyvin palvelun tarjoaja pystyy tarjoamaan palvelunsa olemassa olevan tarpeen täyttämiseksi. Palvelun puitteiden arvioinnissa on huomioitu tärkeinä tekijöinä palvelun teknisiä ja sosiaalisia ulottuvuuksia, joissa toiminnalliset tekijät ovat oleellinen osa kokonaisuutta.

Kolmantena arvioitavana osiona on arvioitavaksi otettu palvelun tavoitteiden toteutumisen eri tekijöitä. Oikeiden tekijöiden määrittäminen ja niiden arvioiminen antaa kuvan palvelun tek-

nisestä laadusta, jolloin voidaan arvioida niin palvelun yleisluonnetta ja toiminnallista laatua, sen kehitettävyyttä kuin sen monipuolisuutta ja hyödynnettävyyttä.

5.3 Palveluntoteuttajan arviointi

Kolmannessa osassa arvioidaan konsultin soveltuvuutta toteutettuun palveluun. Arvioinnissa arvioitava konsultti voi olla yhtäläillä yrityksen sisäisen kehittämisen toteuttamisesta vastaava henkilö. Tämän arvion toteuttaa toimeksiantaja yhdessä palvelun toteutuksessa mukana olevan esimiehen kanssa. Toimeksiantaja ja valittu esimies arvioi sekä toimeksiannon toteuttavan henkilön työtettä että hänen henkilökohtaisia taitoja ja kyvykkyyttä.

Konsultin työtettä arvioidessa arvioidaan kolmea eri osa-aluetta; palvelun toteuttajan roolia toimeksiantajan kanssa, palvelun tuottavaan kohdistuneita odotusarvoja ja palvelu toteuttajan ulkoista olemusta. Kaikki yhteistoiminta rakentuu luottamukselle ja ammattitaidolle, joten on tarpeellista voida mitata ja vertailla eri tahojen kanssa syntynyttä keskinäistä suhdetta.

5.3.1 Palvelun toteuttajan ote työhön

Ensimmäinen osio kartoittaa toteuttajan ja toimeksiantajan keskinäisen suhteen syntymisestä syntyvää vaikutusta. Tässä arvioidaan, miten konsultti toimii asiakkaan suhteen - toisin sanoen kyse on henkilökemiasta ja toimintatapojen yhteensoveltuvuudesta.

Toinen osa määrittää, miten hyvin konsultti kykenee vastaamaan tärkeimpiin häntä kohtaan asetettuihin odotusarvoihin. Häntä arvioidaan sekä fyysisen että abstraktin toiminnan kautta.

Kolmannessa osassa keskitytään siihen, minkälaisen ulkoisen kuvan konsultti antaa itsestään. Ulkoinen kuva on tärkeä tekijä antamaan näkemystä konsultin ammatillisesta luotettavuudesta. Tässä arvioidaan erilaisia ulkoisia tekijöitä laidasta laitaan - ulkoasusta ja käyttäytymistä - vasta työskentelytyyliin ja lähestyttävyyteen.

5.3.2 Konsultin kyvyt

Konsultin kyvykkyyttä kartoitetaan mittaamalla konsultin kyvykkyyttä monipuolisesti eri näkökulmista. Mittari mittaa hänen teknisiä, toiminnallisia ja luovia taitoja sekä hänen kyvykkyyt-

tä hallita muuttuvaa ympäristöä. Näitä arvioivat sekä palveluun osallistuva esimies, että palvelun toimeksiantaja.

Teknisten taitojen mittauksessa tarkastellaan muun muassa esiintymistaitoa sekä teknistä ja sosiaalista ammattitaitoa. Esiintymistaito määrittää miten korkealla tasolla konsultin kyvyt ovat oman toimintansa ja viestinsä ulkoisessa esittämisessä ja esiintymistilanteen hallitsemisessa. Sosiaaliset ammattitaidot määrittelevät konsultin sosiaalista osaamista yksilöitä ja ryhmää kohtaan, joiden kanssa hän työskentelee. Tekniset taidot ovat muita konsultin ammattiosaamiseen liittyviä taitoja, kuten tietotaito ja kokemus. Näiden lisäksi konsultin kyvykkyyttä kuvaa hänen kykynsä saada aikaan, pysyä annetuissa tavoitteissa ja olla tuloksekas.

Toiminnalliset taidot mittaavat konsultin kykyä käsitellä ja ymmärtää asiakasta ja hänen asiansa yhtä lailla kuin tehdä kauppaa. Konsultin toiminnalliset kyvyt mittaavat siten hänen kykyään tehdä kauppaa tavalla, jolla konsultti osaa samaan aikaan myydä palvelunsa kilpailijoita paremmin ja ottaa huomioon asiakkaan tarpeet ja ymmärtää tämän tarpeita.

Luovat taidot kuvaavat konsultin ymmärryksen tasoa asiakkaan liiketoiminnasta ja tarpeista sekä kykyä vastata tämän tarpeisiin yksilö- ja yritystasolla. Ne kuvaavat myös konsultin joustavuuden ja luovuuden tasoa sekä aikataulu- ja tavoitelähtöisyyttä.

Konsultin kykyjä mitattaessa arvioidaan hänen taitojaan hallita muuttuvaa ympäristöä. Tässä arvioidaan siten hänen kykyään hallita niin tuottamaansa palvelua eri ympäristöissä kuin toimia luovasti palvelun rakentamisen ja tuottamisen suhteen erilaisissa tilanteissa.

5.4 Mittaustulosten laskentaperiaatteet - koonti loppuarvioiksi

Menetelmän työkalun tulosten käsittelyä varten on rakennettu matemaattinen laskenta, jolla voidaan osoittaa mitattujen asioiden tulokset vertailtavassa ja hyödynnettävässä muodossa. Mitattaessa palveluiden tulosta tulee ottaa huomioon markkinatilanteiden muutoksista johtuvat ja konsultista johtumattomat syyt. Toimeksiantaja arvioi aina konsultin soveltuvuudesta yrityksen omaan kehitystarpeiden määrittämiseen liittyviä asioita. Tässä selvitetään niin yrityksen omaa roolia kehityspalveluiden käytön ja toimeksiantojen määrittämisen suhteen kuin konsultin todellista roolia yrityksen tarpeiden täyttämässä.

Arvioinnissa käytetään numeraalista arviointia asteikolla yhdestä viiteen (1-5). Jokaisesta aihealueesta kerätyt tiedot lasketaan yhteen niiden yhteen koontia varten erikseen tehdyssä arviointiosassa, johon kerättyjä tietoja käytetään lähdearvona arvioinnin laskentataulukossa. Aluksi arviointitaulukko on rakennettu Exel-pohjaiseksi ja sen pystyy myöhemmin viemään

verkon yli käytettävän sovelluksen muotoon, jolloin se toimii asiakaslähtöisenä aitona palveluna yrityksille ja yhteisöille.

Ensimmäisessä yhteenvedossa ensimmäinen kaavio kerää yksilö- ja ryhmäarvioiden keskiarvot ja laskee näistä arvioitavan kohteen tason alkutilanteesta kehitykseen. Toinen kaavio huomio markkinoiden muutoksen vaikutukset tasoarviossa, jolloin saadaan aikaan suhteutettu taso. Suhteutettu taso kertoo yksilön ja ryhmän todellisen tason, sillä siinä on huomioitu markkinoiden muutoksen aiheuttamat vaikutukset. Arviot ovat esitettyinä sekä kokonaispisteissä että keskiarvoina asteikolla yhdestä viiteen (1-5). Taulukot esittävät tulokset sekä arvioijakohtaisesti että yhteenvetoina kaikki arvioijat yhteen laskettuina.

Toinen yhteenveto sisältää kaksi erillistä laskentataulukkoa, toimeksiannon asetanta ja palvelun soveltuvuus. Molemmat taulukot esittävät tulokset keskiarvopisteinä asteikolla yhdestä viiteen (1-5). Taulukot esittävät tulokset sekä arvioijakohtaisesti, että yhteenvetoina kaikki arvioijat yhteen laskettuina.

Toimeksiannon asetanta määrittelee kehitystarpeiden ja -toimien suunnitelmallisuuden tason keräämällä tietoja kehityskohteen tarve-, puite- ja tavoitetasoarvioista.

Palvelun soveltuvuus arvio kertoo sekä toimeksiannon ja palvelun yhteensopivuuden että toimeksiannon ulkoistamistarpeen. Yhteensopivuusarvioon on kerätty tietoja palvelun tarve-, puite- ja tavoitetasoarvioista. Näistä tiedoista kerätty tieto esitetään keskiarvolukuna, josta poistamalla kehityskohteen puitteet saadaan toimeksiannon ulkoistamistarpeesta kertova arvo. Pääpiirteittäin kehityskohteen puitteiden arvon laskiessa toimeksiannon tarve kasvaa. Näin tapahtuu myös toimeksiannon ulkoistamisen arvon noustessa. Näin ollen saadaan arvo, jota oikein lukemalla voidaan päätellä toimeksiannon hyödyllisyys omaan toteutukseen nähden. Näiden muuttujien keskenään vertailussa on kuitenkin virhemarginaali väärin päin olevien arvojen virheellisesti antamaan positiiviseen tulokseen samalla arvomäärällä kuin vastakaisarvoillakin. Koska tämä ei anna oikeaa vastausta, on taulukossa viimeisenä tosilauseke, joka kertoo, milloin arvo on luotettava ja milloin epäluotettava. Tällöin toimeksiannon ulkoistamisen hyödyllisyysarvio on siis tosi, jos yhteensopivuus on isompi kuin puitteet.

Kolmannessa yhteenvedossa on myös kaksi eri arviointitaulukkoa yhteenvedoille. Ensimmäisessä näistä lasketaan konsultin kokonaisarvio ja konsultin taso suhteessa palvelun toteutuksessa toivottuun ammattitaitoon. Konsultin kokonaisarvio koostuu konsultin työtearvioinnesta ja kyvyistä. Konsultin kokonaisarvioon lisätään toimeksiannon ja palvelun yhteensopivuus, jolloin saadaan selville konsultin taso suhteessa palvelun toteutuksessa toivottuun ammattitaitoon.

Toinen arviointitaulukko on niin ikään myös kaksiosainen. Näissä arvioidaan konsultin soveltuvuutta yksilö- ja ryhmätasolla. Näissä arvioidaan konsultin soveltuvuutta konsultointitarpeen ja palvelun todellisten tulosten yhteen arvioinnilla. Mitä parempi tulos saadaan, sitä paremmin konsultti on soveltunut aikaan saatujen tulosten valossa konsultointitarpeen toteuttajaksi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Projekti oli erittäin haastava ja työläskin. Yksi isoimmista kompastuskivistä oli selkeästi sopivan teorian kerääminen, sillä työn aiheeseen viittaavia suoria ja epäsuoria lähteitä ei tahtonut alkuun löytyä juuri lainkaan, vaan sopivaa teoriaa ja teorian rippeitä piti kaivella yllättävistäkin lähteistä. Lopulta työn aihetta sivuavia teorian rippeitä ja viitteitä löytyi lopulta kovan etsimisen jälkeen. Tiedonkeruun haasteellisuuden jälkeen haastavaa oli saada oikeanlainen kyselypohja aikaiseksi riittävien pohjatietojen keräämiseksi. Tässä apuun tuli erittäin hyvin ja onnistuneesti aiheesta myös oman työnsä kautta kiinnostuneet ammattijohtajat ja yrittäjät, jotka ottivat osaa kyselyyn vastaamiseen. Tässä hyvänä sparrausapuna oli Jenico Oy:n Harri Jyrkiäinen. Harrin pohdinnat ja lisäajatuksia poikineet kysymykset toivat esiin oleellisia muutos- ja lisäystarpeita. Itse työmenetelmä ja sen sisällön rakentaminen oli hyvän pohjatyön ansiosta oikeastaan aika luontevaa ja mutkatonta - siitä huolimatta, että taulukon tyhjästä rakentaminen oli paljon työtä ja pohtimista vaatinut osa työtä. Mutta itse työn kirjallinen osa oli ehkä itselleni se kaikkein haastavin ja työläin vaihe sopivan kirjallisen tuotoksen rakentamiseksi. Opin tämän työn kautta olevani luontaisimmillani erilaisten käytänteiden suunnittelussa ja rakentamisessa, kun taas näiden suunnitelmien ja tuotosten vieminen kirjalliseen muotoon oli ja on minulle paljon energiaa vievä työmuoto. Tästä voisin oppia kiinnittämään entistä enemmän huomiota kirjallisten tuotosten aikaansaamisen suhteen. Työ koko tekemisen varrella rajuja muutoksia ja siten sen sisällön sekä toteutuksellisen että tekninen muoto muuttui. Tästä selkein esimerkki muutoksesta oli työn näkökulman muutos ja alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen projektin lopulliseen toteutukseen sisältymätön työmenetelmän ja työvälineen pilottikokeiluvaihe.

Projektin koko tuotos on mielestäni erittäin vahva osoitus kyvystäni ymmärtää ja luoda isoja kokonaisuuksia käsittäviä tuotoksia liike-elämän tarpeisiin. Varsinainen työ tuntui onnistuvan omasta mielestäni sen verran hyvin, että se on erittäin kehityskelpoinen jopa varsinaiseen kaupalliseen käyttöön sopivalla lisäkehityksellä. Jatkokehittämiskelpoinen ideaa työmenetelmälle voisi olla erillisellä ohjesivulla olevat kehitystyökalun väittämien vastaamista helpottavat täsmentävät apukysymykset - ikään kuin väittämää avaavat vihjeet - helpottamaan vastaajaa ymmärtämään väittämä halutulla tavalla sekä. Myös osaamisen arvioinnin laatua voisi parantaa avaamalla tarkemmin osaamisen eri lajeja -taulukon (Taulukko 1) tyyliin.

Osaamisen lajeja:	
1.	Ammatillinen osaaminen
2.	Työssä tarvittava erityisosaaminen Työtä tukeva osaaminen (esim. kieli- ja atk-
3.	taidot)
4.	Työkokemuksen myötä karttuva hiljainen tieto
5.	Johtamistaidot
6.	Sosiaaliset taidot Yleissivistys (vaikutus hiljaisen tiedon kehittymi-
7.	seen)

Taulukko 1. Eri osaamislajeja.

Jatkossa on myös hyvä miettiä eri vaihtoehtoja, miten pitää projektin eteneminen tehokkaammin hallinnassa ajallisesti. Projektin aikana suuria muutoksia oli itse projektin sisällön toteutuksen muuttuminen sekä opinnäytetyön toteuttajan työpaikan vaihto, joka vaikutti ensimmäiseen muutokseen suuresti niin työn sisällön kokonaisuuteen ja toteutukseen kuin työn kirjalliseen tuotokseen ja työn toteutumisen aikajanaan. Näistä muutoksista huolimatta sain työn lopulta tehtyä, sillä pystyin tekemään työtä edelleen itsenäisesti ilman ohjaavaa toimeksiantaja yritystä. Tämä siksi, että työn idea ja toteutus oli kokonaan oma ideani ja tuotokseni. Jos olisin jatkanut työn alkamisen aikaan silloisessa työpaikassani, olisi työstä tullut yritykselle kokonaan uusi palvelukokonaisuus sen lopulliseen kaupalliseen muotoon saattamisen jälkeen. Tällöin tämän uuden tuotteen ja palvelun kaupallistaminen olisi ollut myös minun tehtävänäni. Koska siis jätin tämän työpaikan, ei opinnäytetyötäni voinut suorittaa loppuun alkuperäisessä muodossa alkuperäisellä aikataululla, kyseisessä työpaikassa sen loppuun saattamiseksi tarvittavan osaamisen ja työvoimaresurssien puutteesta johtuen. Sain viedä työn mukani, jolloin työn toteutus muuttui, mutta itse idea pysyi samana. Tämä työ voi tulevaisuudessa poikia pienimuotoisen yritystoiminnan alun, mikäli löydän sopivan kumppanin, joka osaa viedä työn lopulliseen kaupalliseen muotoon.

LÄHTEET

Kirjat:

Eräsaari, R., Lindqvist, T., Mäntysaari, M. & Rajavaara, M. 1999. Arviointi ja asiantuntijuus. Tampere: Gaudeamus Kirja / Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd.

Kannisto, P., Salenius, B-M. & Sigfrids, C. 2004. Johtamisen pakolliset kuviot. Helsinki: Talentum Media Oy.

Laamanen, K. 1998. Erinomaisuus esiin. Lahti: Esa Print Oy.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard - Rakenna ja sovela tehokkaasti. Economica - kirjasarjan julkaisu nro 25. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Metsämuuronen, J. 2000. Metodologian perusteet ihmistieteissä. Metodologia-sarja 1.. Viro: International Methelp Ky.

Patton, Michael Quin 1997. Utilization Focused Evaluation. The new Century Text. Kolmas painos. Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Julkaisuja:

Opetushallitus 1995. Koulutuksen tuloksellisuuden arviointimalli. Helsinki: Yliopistopaino.

Parppain, R. 2008. Business Coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona. Teknillinen korkeakoulu.

Viitala, R. 2004a. Esimiehet osaamisen johtajina. Tilastollinen tarkastelu esimiesten käyttäytymisestä osaamisen johtajina esimiesten itsensä ja heidän alaiensa arvioimana. Tutkimuksia -sarjan julkaisu nro 255, Vaasan yliopisto.

Viitala, R. 2004b. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. 4. painos. Vaasan Yliopisto. Viitattu 14.10.2008. <http://lipas.uwasa.fi/julkaisu/acta/acta109x.pdf>

Artikkelit:

Bhose, C. 2008. Pelkkä motivaatio ei riitä. Kauppalehti Optio 4/2008

Karjalainen, S. 2008. Kallis lähtö. Kauppalehti Optio 5/2008

Kauhanen, P. 2006. Yritysjohdossa runsaasti kritiikkiä koulutuspäivistä. Kauppalehti tiistaina 26.9.2006, 18.

WWW-lähteet:

Erola, M. 2005. Täältä tullaan konsultointi! Muokattu 17.2.2005. Viitattu 7.6.2007. http://www.talouselama.fi/doc.te?f_id=683092

Liikkeenjohdon konsultit LJK ry. LJK:n tavoitteet. Muokattu 18.8.2006. Viitattu 5.6.2007. <http://www.ljk.fi/index2.html?n=6299&Tavoitteet>

KUVIOT

Kuvio 1. Konsultointipalveluiden mittaamisesta saatuja kokemuksia.	14
Kuvio 2. Asioita, joita seurataan konsultointipalveluissa.	15
Kuvio 3. Asioita, joita seurataan konsultointipalveluiden laadun näkökulmasta.	16
Kuvio 4. Konsultointipalveluiden laadun arviointikohteita.	16
Kuvio 5. Asioita, joita seurataan konsultointipalveluiden tuloksellisuuden näkökulmasta.	17
Kuvio 6. Asioita, joita on arvioitu konsultointipalveluiden tuloksellisuudesta.	17
Kuvio 7. Asioita, joita seurataan konsultointipalveluiden muiden vaikutusten näkökulmasta.	18
Kuvio 8. Konsultointipalveluiden muiden vaikutuksien arviointitapoja.	18
Kuvio 9. Asioita, joita konsultointipalveluissa haluttaisiin seurata.	19
Kuvio 10. Kokemukset mahdollisuuksista konsultointipalveluiden vaikutuksien mittaamisessa.	20
Kuvio 11. Konsultointipalveluiden mittaamisesta saatavat hyödyt.	20
Kuvio 12. Etuja, joita konsultointipalveluiden mittaamisesta halutaan saada.	21
Kuvio 13. Tärkeitä tekijöitä konsultointipalveluiden arvioinnissa.	22

TAULUKOT

Taulukko 1. Eri osaamislajeja.	32
-------------------------------------	----

LIITTEET

LIITE 1: Kartoituskysely.	35
LIITE 2: Kartoitustulosten tiedote.	38

LIITE 1: Kartoituskysely

YRITYKSEN NIMI: _____

TOIMIALAKUVAUS:

TEHTÄVÄ OMASSA ORGANISAATIOSSA _____

1. MINKÄLAISIA KOKEMUKSIA TEILLÄ ON KONSULTOINTIPALVELUIDEN MITTAAMISESSA?

2. MINKÄLAISIA ASIOITA OLETTE SEURANNEET KONSULTOINTIPALVELUIHIN LIITTYEN?

--> LAATU:

--> TULOKSELLISUUS:

--> MUUT VAIKUTUKSET:

--> MIKSI?



3. MINKÄLAISIA MUITA ASIOITA HALUAISITTE SEURATA?

--> MIKSI ETTE SEURAA?

4. MITEN KOETTE MAHDOLLISUUTENNE MITATA KONSULTOINTIPALVELUIDEN IHMISTEN JA YRITYKSEN TOIMINTAAN VAIKUTTAVIA TULOKSIA JA VAIKUTUKSIA?

5. MINKÄLAISIA MITTAREITA KÄYTÄTTE KONSULTOINTIPALVELUIDEN TULOKSIEN ARVIOINNISSA?

--> MIKSI?

6. MITEN ARVIOITTE KONSULTOINTIPALVELUIDEN LAATUA?

7. MITEN ARVIOITTE KONSULTOINTIPALVELUIDEN TULOKSELLISUUTTA?

8. MITEN ARVIOITTE KONSULTOINTIPALVELUIDEN MUITA VAIKUTUKSIA?



9. MINKÄLAISIA ETUJA KOETTE SAAVANNE KONSULTOINTIPALVELUIDEN MITTAAMISESTA?

10. MINKÄLAISIA ETUJA HALUAISITTE SAAVANNE KONSULTOINTIPALVELUIDEN MITTAAMISESTA?

11. MINKÄLAISET ASIAT KOETTE TÄRKEINÄ TEKIJÖINÄ KONSULTOINTIPALVELUITA ARVIOIDES-
SANNE?

--> MINKÄLAISTEN ETTE?

KIITOS VASTAUKSISTANNE!

YHTEISTYÖTERVEISIN,

JENICO OY
MARKKU HOHTARI



LIITE 2: Kartoitustulosten tiedote

Hyvä vastaanottaja!

Kiitoksia paljon osallistumisestasi keväällä kyselyyn, jolla kartoitin konsultointipalveluiden arviointiin liittyviä asioita.

Kartoituksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia asioita konsultointipalveluita käyttävien yritysten näkökulmasta arviointimenetelmän kehittämisessä tulee painottaa ja minkälaisia asioita ei. Kartoitus antaa kuvaa tämän hetkisestä tilanteesta konsultointipalveluiden arvioinnin tilasta ja tarpeista yritysten ylimmällä päätäntätasolla. Kartoituksen tulokset vahvistivat näkemyksiäni, mihin suuntaan rakentamaani konsultointipalveluiden jälkiarviointimenetelmää tulee rakentaa.

Kartoitus toteutettiin sekä puhelinhaastattelulla että kirjallisella kyselyllä, joista vastaajat saivat valita itselleen sopivimman tavan vastata.

Rakentamani konsultointipalveluiden jälkiarviointimenetelmä otetaan käyttöön syksyn jälkeen. **Sinulla on mahdollisuus osallistua pienen kohderyhmän kanssa tämän palvelun pilottikokeiluun veloituksetta.**

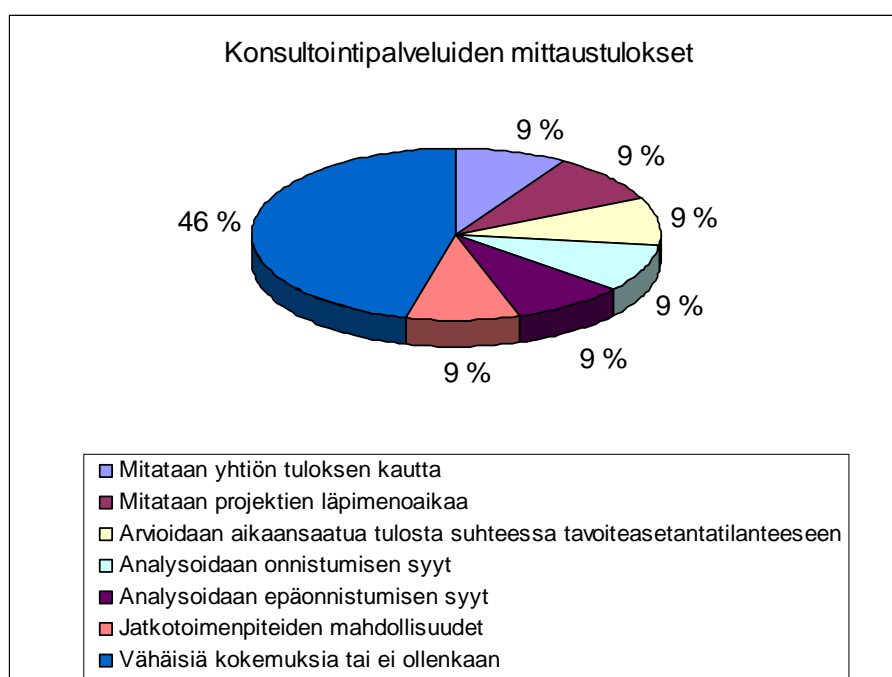
Jälkiarviointimenetelmä koostuu kolmesta arviointiosasta, joissa on mukana apuna Jenico Oy:n konsultti Markku Hohtari. Ensimmäinen osa muodostuu kohderyhmän yksilö- ja ryhmäkohtaisesta arviointiosasta. Toisessa osassa arvioidaan mm. konsultointitarpeiden johtamiseen ja niiden kohdentamiseen liittyviä asioita. Kolmannessa osassa arvioidaan mm. konsultin pätevyyttä.

Pilottiin osallistuneet saavat myös koostetun palautteen pilottivaiheesta. Valmiista konsultointipalveluiden jälkiarviointimenetelmästä tiedotetaan myöhemmin syksyn lopulla / alkutalvella pilotin toteutuksen jälkeen.

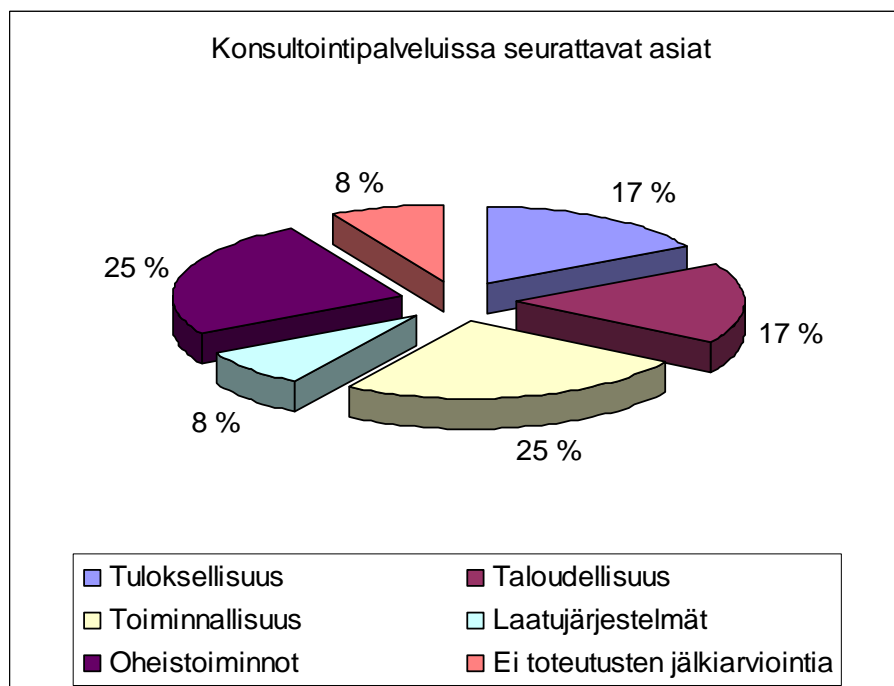
Kartoituksen tulokset koostetusti:

Kysyessä yritysten johdolta kokemuksia konsultointipalveluiden mittaamisesta, useimmat vastaavat kokemustensa olevan vähäisiä tai niitä ei ole lainkaan. Ne, jotka konsultointipalveluita mittaavat jollain asteella, omaavat kokemuksia pääsääntöisesti konsultointipalveluiden onnistumisten arvioinnista. (KAAVIO 1) Konsultointipalveluissa seuratuimmat asiat keskittyvät niin taloudelliseen näkökulmaan ja toiminnalliseen näkökulmaan kuin myös konsultoinnin oheistoimintoihin. (KAAVIO 2)

KAAVIO 1. Kokemuksia konsultointipalveluiden mittaamisesta.



KAAVIO 2. Minkälaisia asioita seurataan konsultointipalveluissa?

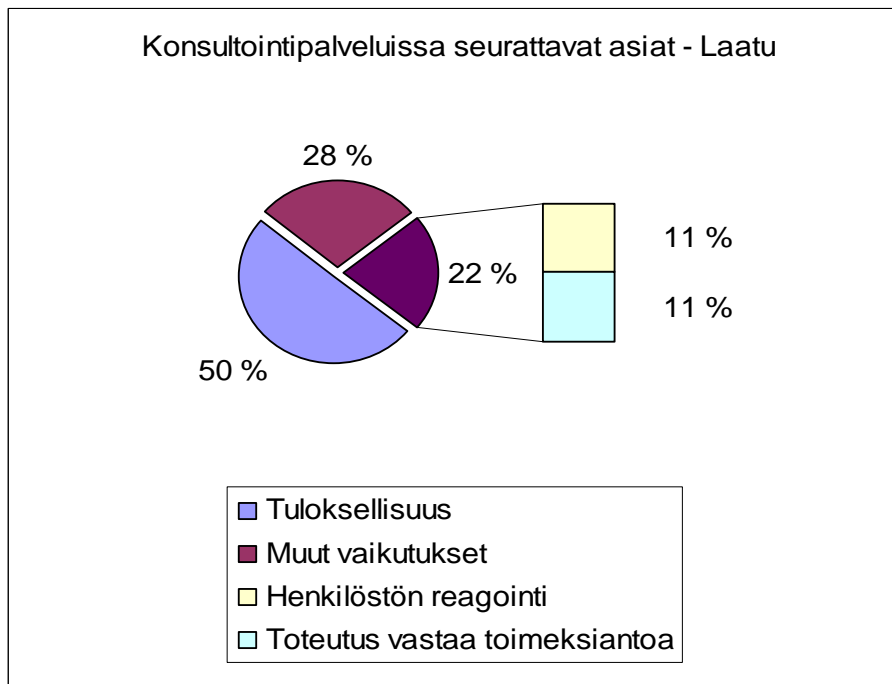


Kun konsultointipalveluissa seurattavat asiat jaetaan laatu-, tuloksellisuus- ja muut vaikutukset näkökulmaan oli vastaajien mielestä tuloksellisuus selkeästi tärkein seurattava alue 50 prosentin osuudella. Loput jakaantuivat vähäisin eroin laadun ja muiden vaikutusten kesken.

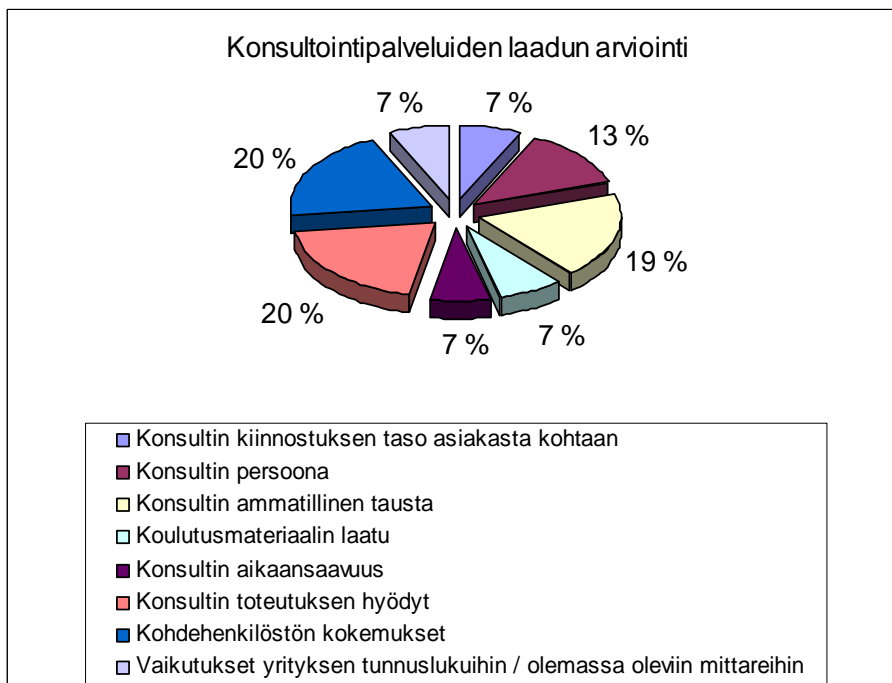
Taloudellisuus luokitellaan tuloksellisen toiminnan alakäsitteeksi, jolla tarkoitetaan kustannustehokkuutta ja tuotantojärjestelmän tehokkuutta. Kustannustehokkuudella viitataan tuotannontekijöistä maksettuun hintaan. Tuotantoprosessin - jota myös palveluntuotanto on - tehokkuus käsittelee tapaa, jolla palvelut tuotetaan. (Opetushallitus, s.28)

Tarkasteltaessa konsultointipalveluiden seurattavuutta palveluiden laadun näkökulmasta, oli vastaajille yhtä tärkeää seurata henkilöstön reagointia kuin sitä vastaako toteutus toimeksiantoa. (KAAVIO 3) Arvioidessa konsultoinnin laatua vastaajien arviointikriteereitä löytyi monia, josta merkittävimpiä arviointikohteita olivat kohdehenkilöstön kokemukset, konsultin toteutuksen hyödyt ja konsulttien ammatillinen tausta. (KAAVIO 4)

KAAVIO 3. Minkälaisia asioita seurataan konsultointipalveluiden laadun näkökulmasta?

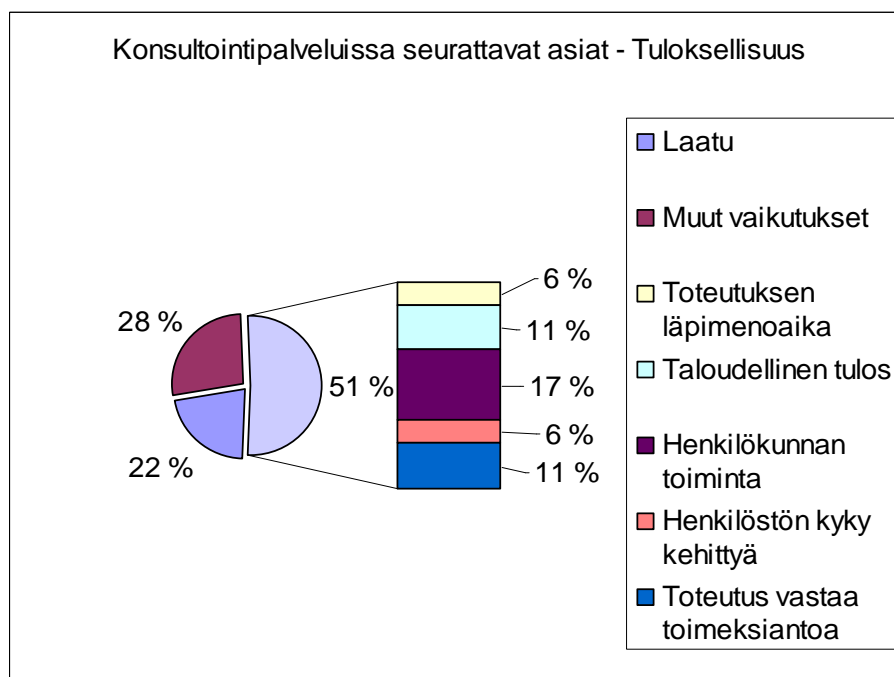


KAAVIO 4. Miten konsultointipalveluiden laatua on arvioitu?

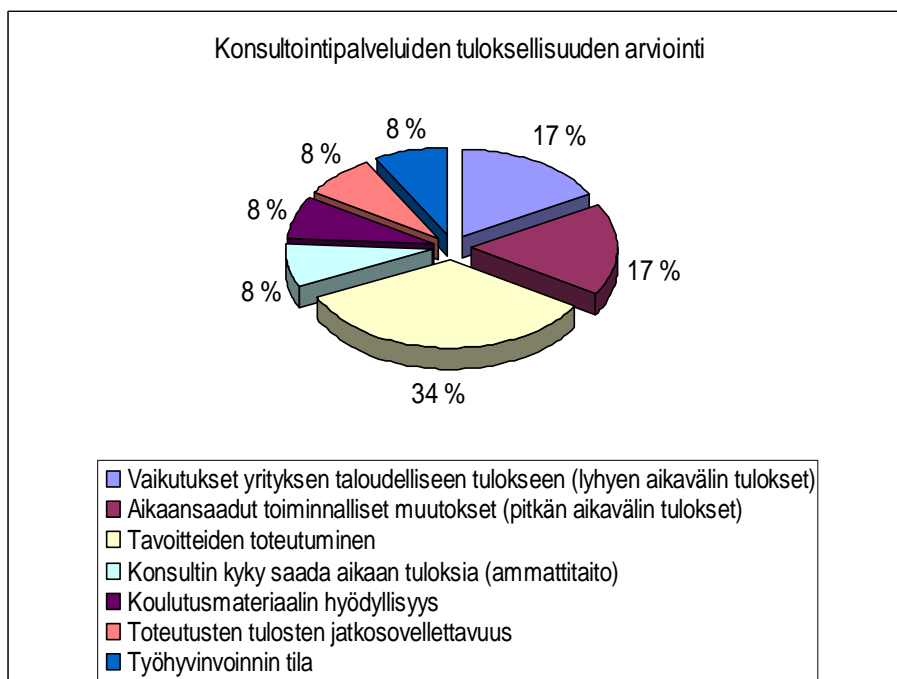


Tuloksellisuuden osalta vastaajilla oli muita osa-alueita enemmän seurattavia asioita. Näistä seurattavista asioista merkittävimäksi muodostui henkilökunnan toiminnan seuraaminen. Myös taloudellinen tulos ja toteutuksen toimeksi-
antoa vastaaminen olivat tärkeitä. (KAAVIO 5) Selkeästi merkittävimänä tulok-
sellisuuden arviointikriteerinä pidettiin tavoitteiden toteutumista. Myös lyhyen
aikavälin taloudelliset tulokset ja pitkän aikavälin toiminnalliset tulokset koet-
tiin muita tärkeämmiksi arviointikriteereiksi. (KAAVIO 6)

KAAVIO 5. Minkälaisia asioita seurataan konsultointipalveluiden tuloksellisuuden
näkökulmasta?

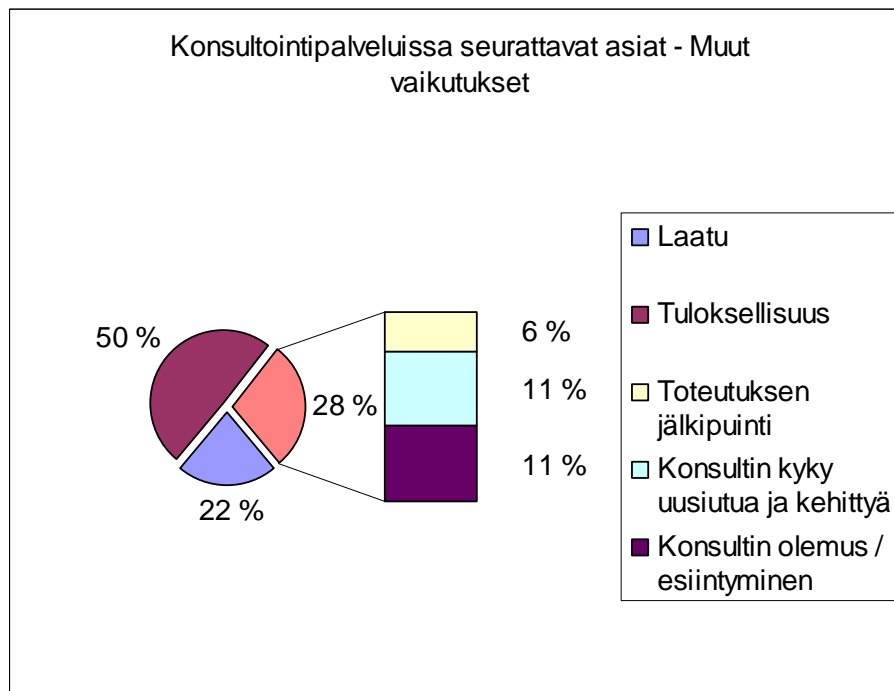


KAAVIO 6. Miten konsultointipalveluiden tuloksellisuutta on arvioitu?

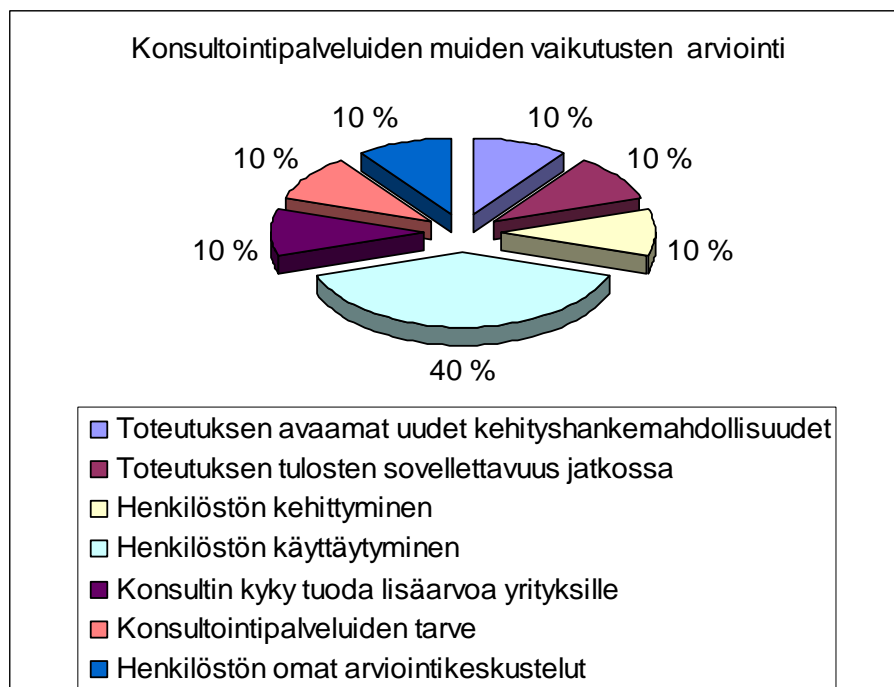


Tarkasteltaessa konsultointipalveluissa seurattavia asioita muiden vaikutusten näkökulmasta, olivat sekä konsultin kyky uusiutua että konsultin esiintyminen ja olemus yhtä merkittäviä seurannan kohteita. Myös toteutuksen jälkipuinti koettiin merkitykselliseksi vaikuttajaksi. (KAAVIO 7) Henkilöstön käyttäytymistä pidettiin ylivoimaisesti merkittävimpänä arviointikriteerinä. (KAAVIO 8)

KAAVIO 7. Minkälaisia asioita seurataan konsultointipalveluiden muiden vaikutusten näkökulmasta?

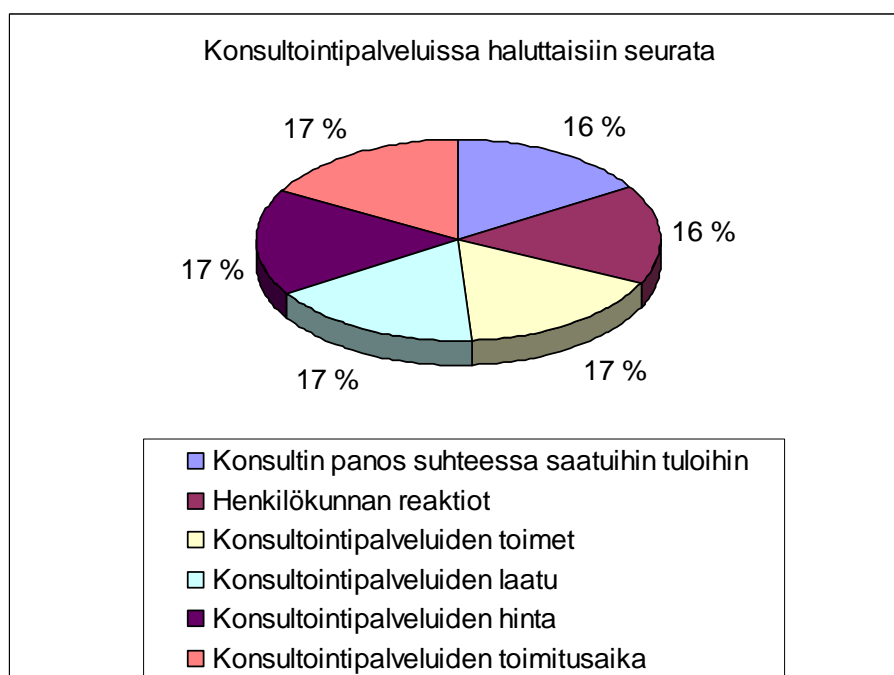


KAAVIO 8. Miten konsultointipalveluiden muita vaikutuksia on arvioitu?



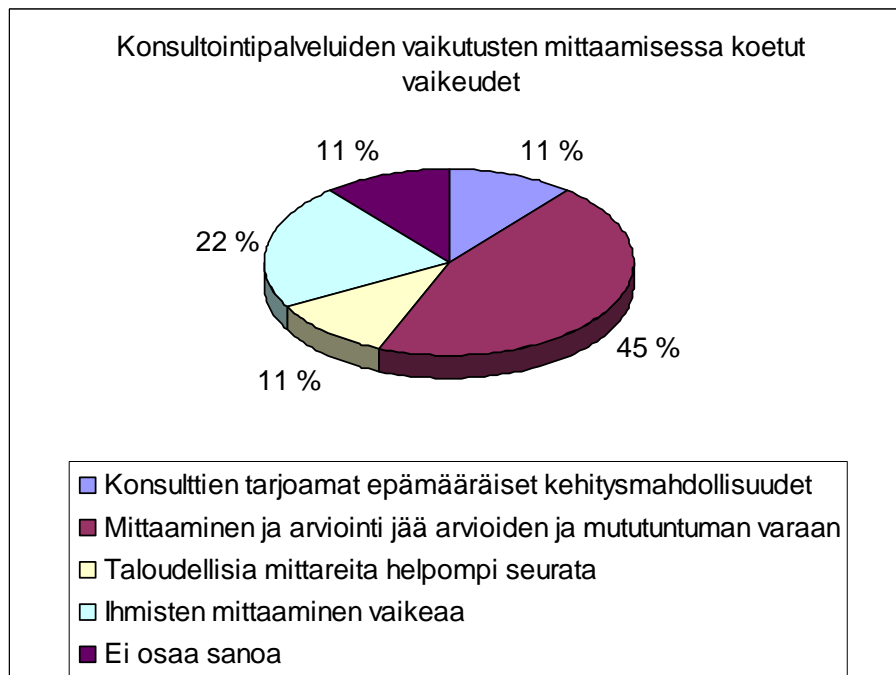
Konsultointipalveluiden seuraamisen syitä olivat yrityksen toiminnan kehittyminen sekä konsulttien kehittymisen seuraaminen ja heidän vertaileminen. Asioita, joita vastaajajoukko kertoi haluavansa seurata konsultointipalveluissa, jakaantuivat hyvin tasavahvasti kuuteen aihealueeseen. Nämä kuusi aihetta ovat piirteiltään pitkälti ”tuotannollisia” aiheita. Syitä siihen, miksi näitä asioita ei kuitenkaan ole seurattu voidaan etsiä seuraavista asioista. Osan mielestä nykyinen tapa on kattava, osaa kiinnostaa vain tulos - ei muu ja osan mielestä konsulttien sitoutuminen tuloksiin on lähinnä uskon varassa ja konsultointipalvelut koetaan henkilösidonnaisina.

KAAVIO 9. Asioita, joita haluttaisiin seurata.



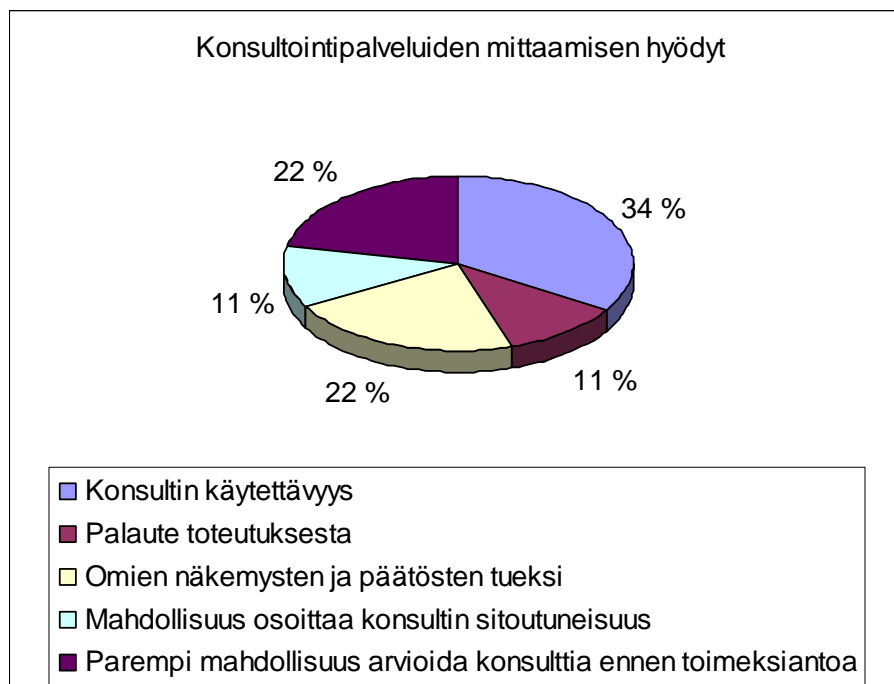
Miksi vastaajat kokivat konsultointipalveluiden mittaamisen jossain tilanteissa vaikeaksi, voidaan selittää pääsääntöisesti sillä, että mittaaminen jää usein mututuntuman varaan. Konsulttien antamat epämääräiset kehittymismahdollisuudet ja ihmisten mittaaminen koetaan vaikeana mittaamisen alueena siinä missä taloudellisia mittareita on huomattavasti helpompi seurata. Konsultointipalveluiden arvioinnissa hyödynnetyt mittarit ovat vastaajien mukaan olleet erilaisia määrällisiä ja laadullisia mittareita sekä henkilöstön toimintaa mittaavia mittareita. Syiksi nykyään käytettäville mittareille oli selityksenä selkeästi puute paremmasta mutta myös mahdollisuudet syventyä enemmän arviointiin koettiin vähäisiksi. Mittareiden käyttöä ohjaavana tekijänä ilmeni myös halu kehittää yrityksen henkilöstön tuloksellisuutta ja toiminnallista dynamiikkaa.

KAAVIO 10. Miten koetaan mahdollisuuksia mitata konsultointipalveluiden vaikutuksia?



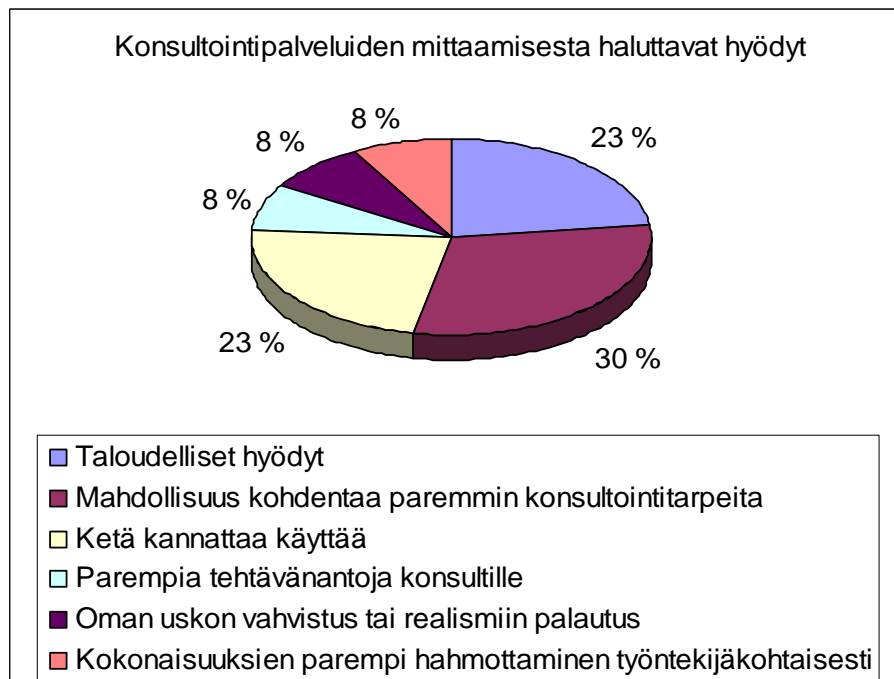
Enimmäkseen konsultointipalveluiden mittaamisesta saatuina hyötyinä pidettiin mahdollisuutta arvioida konsultin käytettävyyttä. Mahdollisuutta vertailla konsultteja jo ennen toimeksiantosopimusta arvostettiin paljon. Muita etuja nähtiin saatavan myös konsultin antamasta näkemyksestä olemassa oleville ajatuksille.

KAAVIO 11. Konsultointipalveluiden mittaamisesta saatavat hyödyt.



Merkittäviksi koettuja asioita, joita haluttiin pystyä saamaan aikaan konsultointipalveluiden arvioinnilla, olivat mahdollisuudet kohdentaa paremmin konsultointipalveluita, mahdollisuudet tuoda esiin konsultointipalveluiden taloudelliset hyödyt ja tietämys ketä konsulttia kannattaa oikeasti käyttää.

KAAVIO 12. Minkälaisia etuja konsultointipalveluiden mittaamisesta halutaan saada?



Yleisesti arvioiden konsultointipalveluiden arvioimisessa nostettiin esiin selkeästi tärkeimpänä asiana tavoitteellisuus ja tuloksen aikaansaanti. Muita tärkeitä asioita olivat konsulttien omien tavoiteohjelmien ja toteutusten toteutumien vertailu, tavoitteiden ja tehtävien selkeys, luotettavuus, lisäarvon tuottokyky ja asioiden kehittäminen.

KAAVIO 13. Tärkeitä tekijöitä konsultointipalveluiden arvioinnissa.



Tulosten johtopäätöksiä:

Konsultille on yhtä tärkeää omata sopiva ammatillinen kokemus ja taustaosaaminen kuin saada aikaan todellisia tuloksia. Konsultin osaaminen ja sitoutuminen heijastuu suoraan todellisten tulosten laatuun. Ja tästä päättäjät ovat kiinnostuneet, miten mitata ja vertailla eri konsultteja ja konsultointipalveluita toisiinsa kun ongelmana on ollut puute soveltuvista työvälaineistä, jotka osoittavat riittävän selkeästi ja luotettavasti tietoa konsulttien vertailtavuutta varten.

Se, että yritysten johto seuraa paljon konsultointipalveluiden oheistoimintoja osoittaa osaltaan, että konsultoinnin seurannasta saattaa puuttua selkeä yleinen toiminnallinen mittari, joka mittaa konsultointiprosessin sisällä tapahtuvia asioita. Samalla konsulttien aikaansaamia tuloksia ja toimia halutaan seurata aktiivisesti ja laajassa mitassa.

Kartoitus osoittaa, että konsulttien ja heidän tuottamien palveluiden mittaamiselle ja arvioinnille on olemassa kiinnostusta, joka pohjautuu pitkälle mututuntuman kaltaiseen arviointiin. Tällöin konsultin ja hänen tuottamansa palvelun merkitys ja tulokset jäävät arvioitaviksi ilman todellista faktatietoa, jolla voitaisiin osoittaa mikä on todellisuudessa ollut konsultin aikaansaannosta ja mikä jonkin muun asian. Riskinä tämän kaltaisessa tavassa on arvioida konsultin aikaansaannokset todellisuutta vastaamattomiksi toisin sanoen ei voida osoittaa, miten paljon palvelu on todellisuudessa aikaansaanut muutosta eri asioissa.

Kysymyksiin vastaa

Jenico Oy
Aluepäällikkö
Markku Hohtari

Suora 020 7109 682
Vaihde 020 7109 680

S-posti markku.hohtari@jenico.fi
Kotisivut www.jenico.fi