

Assistenttityön muutostarpeet asiantuntijaorganisaatiossa

Julia Hyytiä

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön
ja kielten koulutusohjelma
2014



2.6.2014

Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

Tekijä tai tekijät Julia Hyytiä	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2011
Raportin nimi Assistenttityön muutostarpeet asiantuntijaorganisaatiossa	Sivu- ja liitesivumäärä 71 + 4
Opettajat tai ohjaajat Soile Tuorinsuo-Byman	
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Fortum-konsernissa toimivalle Technical Support -asiantuntijaorganisaatiolle. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millainen assistenttityön työskentelymalli palvelisi parhaiten toimeksiantajan asiantuntijaorganisaatiota, arvioiden tämänhetkisen osastokohtaisen assistenttityön toimivuutta sekä sen mahdollisia muutostarpeita. Assistenttityön muutostarpeiden tutkiminen on toimeksiantajan kannalta ajankohtaista, sillä suurin osa organisaation assistenteista jää eläkkeelle lähivuosina.</p> <p>Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään asiantuntijatyötä, asiantuntijaorganisaatioita, assistenttityötä ja sen työskentelymalleja sekä työn muotoilun menetelmiä. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla helmikuussa 2014. Tutkimusta varten haastateltiin viittä osastoassistenttia, neljää osastonjohtajaa sekä kolmea asiantuntijaa eli yhteensä kahtatoista ihmistä.</p> <p>Haastatteluiden perusteella Technical Supportin nykyiseen osastokohtaiseen assistenttityöhön ollaan pääosin tyytyväisiä, mutta siihen toivottiin suurempia työkokonaisuuksia sekä mahdollisuutta erikoistua tiettyihin osa-alueisiin. Päätelminä todettiin, että assistenttityö kannattaa jatkossakin organisoida osastoittain tai mahdollisesti kerroksittain. Assistenttien koulutusmahdollisuuksiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota, pohtia työn monipuolistamista erikoisalueiden avulla sekä sopia yhdenmukaisista käytännöistä assistenttien toiminnassa eri osastojen välillä.</p>	
Asiasanat assistentit, asiantuntijaorganisaatiot, työn organisointi	

2 June 2014

Degree programme in Modern Languages and Business Studies for Management Assistants

Authors Julia Hyytiä	Group or year of entry 2011
The title of thesis Need for Change in Assistant Work in an Expert Organization	Number of report pages and attachment pages 71 + 4
Advisor(s) Soile Tuorinsuo-Byman	
<p>This thesis was made as a commission for Technical Support, an expert organization that is a part of the Fortum Group. The object of this study was to find out what kind of a working model regarding assistant work would be the best in this expert organization, by evaluating the current department's assistant model's functionality and any possible needs for change in it. Studying the need for change in assistant work is a current topic, since a majority of the organization's assistants will retire during the next few years.</p> <p>The theoretical framework of this thesis deals with expert work, expert organizations and assistant work and its working models, as well as job design methods. This study was carried out using a qualitative research method; data were collected by semi-structured individual interviews. Five department assistants, four department directors and three experts, a total of twelve people, were interviewed in February 2014.</p> <p>Interviews indicated that current department assistant work in Technical Support is mostly seen as satisfying, but larger job entities and the possibility to specialize in certain areas were also hoped for. Conclusions were that in the future assistant work should be organized by department or floor. Assistants' training opportunities should be taken more into account and diversifying assistant work through special areas could also be considered. It is also recommended that consistent practices in assistants' activities among different departments be discussed.</p>	
Key words Assistants, expert organisations, organising work	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimusongelma ja –tavoitteet	2
1.3	Tutkimuksen rajausta ja rakenne	3
2	Asiantuntijatyö ja asiantuntijaorganisaatio	5
2.1	Asiantuntijatyö	5
2.2	Asiantuntijaorganisaatio	7
2.2.1	Asiantuntijaorganisaation rakenne	9
2.2.2	Avustavat henkilöt asiantuntijaorganisaatiossa	10
2.2.3	Asiantuntijoiden ja avustavien henkilöiden yhteistyön kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa	12
3	Assistenttityö	14
3.1	Assistenttityö	14
3.2	Assistenttityön ulottuvuudet ja osaamistarpeet	16
3.3	Assistentin ja esimiehen välinen kumppanuus	18
3.4	Assistenttityön tulevaisuus	20
4	Assistenttityön työskentelymallit ja työn muotoilun menetelmät	22
4.1	Assistenttityön työskentelymallit	22
4.1.1	Henkilöassistentti	23
4.1.2	Osastoassistentti	23
4.1.3	Assistenttipooli	24
4.1.4	Assistenttitiimi	25
4.2	Työn muotoilu	26
4.2.1	Työn laajentaminen	27
4.2.2	Työn rikastaminen	28
5	Tutkimuksen toteutus	29
5.1	Fortum-konserni	29
5.2	Technical Support -asiantuntijaorganisaatio	30
5.3	Kvalitatiivinen tutkimus	31
5.4	Aineistonkeruu	32

5.5	Reliabiliteetti ja validiteetti	34
6	Tutkimustulokset.....	36
6.1	Perustiedot	36
6.2	Assistenttityö TS:ssä	37
6.2.1	Työtehtävät.....	37
6.2.2	Assistentin rooli osastolla sekä asiantuntijaorganisaatiossa	40
6.3	Nykyinen työskentelymalli	42
6.3.1	Yhteistyö.....	42
6.3.2	Työnjako sekä aiempi kokemus assistenttityöstä	45
6.3.3	Mielipiteet nykyisestä työskentelymallista.....	46
6.4	Työskentelymallin muutostarpeet	50
6.5	Neljän eri työskentelymallin arviointi	53
6.5.1	Henkilöassistentti	53
6.5.2	Osastoassistentti	54
6.5.3	Assistenttipooli	54
6.5.4	Assistenttitiimi	55
6.6	Muut esille tulleet asiat.....	55
7	Yhteenvedo, johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	57
7.1	Yhteenvedo tuloksista.....	57
7.2	Johtopäätökset.....	60
7.3	Kehitysehdotukset.....	63
7.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	65
7.5	Oman oppimisen arviointi	65
	Lähteet.....	67
	Liitteet.....	72
	Liite 1. Haastattelukysymykset assistenteille	72
	Liite 2. Haastattelukysymykset osastonjohtajille	73
	Liite 3. Haastattelukysymykset asiantuntijoille	74
	Liite 4. Neljän eri työskentelymallin esittely	75

1 Johdanto

Teknologiakehitys on muuttanut assistenttien työn sisältöä suuresti. Monet työtehtävät ovat karsiutuneet automaation myötä ja työntekijät hoitavat yhä useammin itseään koskevaa hallintoa, kuten matkajärjestelyjä tai työaika raportointia. Assistenttityön arvellaan muuttuvan jatkossakin sähköistymisen sekä sen seurauksena syntyvän työkuulttuurin nopeutumisen takia. Liiketoiminnan siirtyminen globaaliin toimintaympäristöön vaikuttaa myös osaltaan assistentin työhön. Tulevaisuudessa assistentin työtehtäviin voi kuulua enemmän tiedon muokkaamiseen ja analysoimiseen liittyviä itsenäisiä tehtäviä.

(Kokko 2012; Rajander-Juusti 2013, 13; Vuori 2009, 20–21.)

Muutostarve syntyy ennen kaikkea organisaation tarpeista, sisäisestä tilanteesta ja johdon näkemyksestä. Mikäli nykyisen toiminnan ja halutun toiminnan välillä havaitaan puutteita ja muutokseen on olemassa aito ja perusteltu tarve, voidaan ryhtyä kehittämään uutta toimintatapaa sekä kartoittaa lähtötilannetta. Lähtötilanteen kartoittaminen vaatii tarkkaa analysointia; onko uusi toimintatapa tarpeellinen ja toteuttamiskelpoinen sekä riittävätkö organisaation resurssit sen toteuttamiseen. (Lämsä & Hautala 2004, 186–189.) Tässä opinnäytetyössä tutkitaan asiantuntijaorganisaation assistenttityön muutostarpeita.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämän opinnäytetyön aihe syntyi työharjoitteluni aikana, jonka suoritin Fortumin Technical Support –organisaatiossa (myöhemmin TS), Engineering-osastolla touko-lokakuussa 2013. Keskustelimme Technical Supportin yksikönjohtajan kanssa loppukesällä mahdollisesta opinnäytetyön aiheesta ja keskeiseksi teemaksi muodostui organisaation assistenttityön työskentelymallin tutkiminen ja arviointi. Technical Supportissa assistenttityö on aina organisoitu osastokohtaisesti eli jokaisella yksikössä toimivalla osastolla on oma osastoassistentti, joka hoitaa kyseisen osaston assistenttitöitä.

Tällaiselle tutkimustyölle nähtiin tarvetta, sillä aihe on ajankohtainen eikä sitä ole ennen tutkittu. Aihe on ajankohtainen sen vuoksi, että organisaation viidestä assistentista suurin osa jää eläkkeelle lähivuosina. Näin ollen on hyvä aika tutkia assistenttityön mahdollisia muutostarpeita muuttuvassa toimintaympäristössä, sillä sukupolvenvaihdos toi-

meksiantajan organisaatiossa on edessä. Toimeksiantaja hyötyy tutkimustuloksista, sillä se saa tietoa haastateltavien kokemuksista osastoassistenttimallin toimivuudesta, mahdollisista muutostarpeista sekä organisaation assistenttien työnkuvasta.

Mikäli tutkimuksen tuloksissa ilmenee, että assistenttien nykyinen työskentelymalli TS:n asiantuntijaorganisaatiossa ei ole paras mahdollinen, on esitettävä kehitys- ja jatkoehdotuksia nykyisen mallin tilalle. Vaikka tutkimustulos viittaisi siihen, että nykyinen osastoassistenttimalli on toimeksiantajan organisaatiolle paras tapa hoitaa assistentin työt jatkossakin, tulee haastatteluissa todennäköisesti ilmi kehityskohteita, joihin on hyvä paneutua tulevaisuudessa.

1.2 Tutkimusongelma ja -tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, millainen assistenttityön työskentelymalli sopii parhaiten TS -asiantuntijaorganisaatioon. Tutkimuksen alaongelmana oli tutkia myös sitä, miten haastatellut kokivat nykyisen työskentelymallin sekä millainen työskentelymalli sopisi heidän mielestä parhaiten tähän organisaatioon. Tämän lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää TS:n osastoassistenttien työtehtävät. Tutkimuksen alaongelmien avulla saadaan vastaus tutkimuksen pääongelmaan.

Tutkimuksen pääongelma on asetettu seuraavasti:

- Millainen assistenttityön työskentelymalli palvelee parhaiten Technical Support -asiantuntijaorganisaatiota?

Tutkimuksen alaongelmat on asetettu seuraavasti:

- Mitkä ovat TS:n osastoassistenttien työtehtävät?
- Miten haastateltavat mieltävät nykyisen työskentelymallin?
- Millainen työskentelymalli toimisi haastateltavien mielestä parhaiten tässä asiantuntijaorganisaatiossa?

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada ajantasainen tieto TS:n assistenttityön nykytilasta sekä mahdollisista kehittämiskohteista. Tavoitteena oli selvittää, onko nykyinen osastoassistenttimalli toimivin toimeksiantajan organisaatiossa ja onko sitä tarvetta

muuttaa tulevaisuudessa johonkin toiseen työskentelymalliin. Tutkimustulosten pohjalta selviää, mitkä ovat TS:n osastoassistenttien työtehtävät, miten haastateltavat kokevat nykyisen työskentelymallin ja millainen työskentelymalli sopisi heidän mielestä parhaiten tähän asiantuntijaorganisaatioon.

1.3 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Tämä tutkimus on rajattu koskemaan Fortumin Nuclear and Thermal –divisioonassa toimivaa TS–asiantuntijaorganisaatiota ja sen viittä eri osastoa. Tutkimuksessa ei käsitellä muita Fortum-konserniin kuuluvia organisaatioita eikä niiden assistenttityön muutostarpeita. Niin ikään Loviisan voimalaitos, jolle tehdään suurin osa TS:n töistä, on rajattu pois tutkimuksesta.

Tässä opinnäytetyössä asiantuntijaorganisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, jossa asiantuntijoiden työ perustuu analysointiin, suunnitteluun sekä ongelmanratkaisuun kapealla erikoisalueella ja jonka tuottamat palvelut ovat aineettomia ja abstrakteja. Sihteeri- ja assistenttityötä tekevästä henkilöstä käytetään tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä nimikettä assistentti yhdenmukaisuuden ja luettavuuden helpottamiseksi sekä sen vuoksi, että assistentti-nimike on työelämässä yleisesti käytetty nimike hallinnollista avustavaa työtä tekevästä henkilöstä sihteeri-nimikkeen lisäksi. Assistentin työnkuvaa tarkennetaan tässä opinnäytetyössä käyttämällä etuliitteitä kuten henkilöassistentti tai osastoassistentti. Assistenttityön työskentelymallilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä sitä, millä tavalla assistenttityö on järjestetty organisaatiossa (esimerkiksi osastokohtainen assistentti tai assistenttitiimi). Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työn muotoilun keinoina ainoastaan työn laajentamista ja työn rikastamista, sillä ne tuovat tutkimusaiheeseen tärkeää tietoa erityisesti työn sisällön kehittämisestä.

Tämä opinnäytetyö koostuu seitsemästä eri pääluvusta, joista luvut 2-4 tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Luku 2 käsittelee asiantuntijatyötä ja asiantuntijaorganisaatiota, luku 3 assistenttityötä ja luku 4 assistenttityön työskentelymalleja sekä työn muotoilua. Luvussa 5 esitellään toimeksiantaja, tutkimusmenetelmä, aineistonkeruu haastattelututkimuksena sekä arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Luvussa 6

esitetään tutkimustulokset ja luvussa 7 tehdään yhteenveto, johtopäätökset sekä kehitysehdotukset ja arvioidaan tutkijan omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana.

2 Asiantuntijatyö ja asiantuntijaorganisaatio

Tässä luvussa käsitellään asiantuntijatyötä ja asiantuntijaorganisaatiota. Luvun tarkoituksena on kertoa asiantuntijatyön piirteistä ja asiantuntijaksi kehittymisestä, jonka jälkeen käsitellään asiantuntijaorganisaatioita tietointensiivisinä organisaatioina. Tutkimusongelman ja -tavoitteiden vuoksi tässä luvussa käsitellään myös asiantuntijaorganisaation rakennetta, avustavien henkilöiden asemaa asiantuntijaorganisaatiossa sekä asiantuntijoiden ja avustavan henkilöstön yhteistyön kehittämistä asiantuntijaorganisaatiossa.

2.1 Asiantuntijatyö

Asiantuntijan työ on kokenut runsaasti muutoksia työelämän luonteen muuttuessa. Nykyään työelämässä on lukuisia asiantuntija-ammatteja, joissa itse ammattitaidon lisäksi korostuvat ihmissuhde- ja ryhmätyötaidot. Asiantuntijalta vaaditaan yhä enemmän luovuutta, epävarmuuden sietokykyä, monimutkaisten prosessien hallintaa sekä tulostuullisuutta. (Tuomivaara & Leppänen 2005, 16–17.)

Asiantuntija on perinteisesti ymmärretty professionaalisenä auktoriteettina, joka omaksumaansa kokemusta ja teoreettista tietoa hyväksi käyttäen kykenee määrittelemään maallikon kokeman ongelman alansa näkökulmasta, tarjoamaan siihen ratkaisuehdotuksen sekä vastaamaan maallikon kysymyksiin. Asiantuntijat ovat tietäjiä ja jokaisen asiantuntijan tietämisen syvyys vaihtelee, eli samalla alalla voidaan erikoistua tiettyihin kysymyksiin. Asiantuntijat siis soveltavat toiminnassaan tiedettä käytännön ongelmiin ja niiden ratkaisemiseksi asiantuntija tarvitsee teoreettista, systemaattista ja abstraktia tietoa. (Tuomivaara & Leppänen 2005, 17–18.) Sipilä (1996, 29) puolestaan määrittelee asiantuntijan pienoisyriytykseksi, joka työskentelee monessa työvaiheessa sekä monella työn tasolla, sillä usein hän suunnittelee työnsä, ohjaa työtään ja toimii myös työntekijänä. Asiantuntijoita on niin liike-elämässä kuin julkishallinnossa.

Vahvaselkä (2005, 34) määrittelee asiantuntijan asiantuntijapalveluiden tuottajaksi. Koulutusta, teoreettista opiskelua ja jossain määrin ammatin käytännön harjoittelua on perinteisesti pidetty asiantuntijaksi kehittymisen kulmakivinä. Pelkästään teoreettinen koulutus ei nykyisen näkemyksen mukaan kuitenkaan tarkoita asiantuntijaksi oppimista

tai kehittymistä, vaan taidot kehittyvät soveltamalla tietoja vuorovaikutustilanteissa varsinaisessa asiantuntijatyössä. Asiantuntijaksi kasvaminen on siis mahdollista vain todellisissa työelämän vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutilanteissa. (Tuomivaara & Leppänen 2005, 18, 20.)

Asiantuntijatyössä on tärkeää arvioida omaa osaamistaan sekä kehittää yhteistyötä muiden osaajien ja maallikoiden kanssa. Yhteistyö muiden alan asiantuntijoiden kanssa puolestaan vaatii asiantuntijalta hyviä sosiaalisia taitoja, kuten vuorovaikutus-, kommunikaatio- ja viestintätaitoja. Asiantuntijalla pitää ammattiosaamisensa lisäksi olla muun muassa valmiutta oman asiantuntemuksensa markkinointiin, työn eettisyyden arviointiin sekä uusissa ympäristöissä ja tilanteissa toimimiseen. (Tuomivaara & Leppänen 2005, 21.) Hynnisen (2005, 81) mukaan asiantuntijatyössä on monia piirteitä, jotka usein mielletään hyvän työn piirteiksi; asiantuntijatyö on haasteellista ja omaan työhön on voi vaikuttaa. Itsenäinen työskentely ja omien taitojen ja kykyjen käyttö on mahdollista ja lisäksi mahdollisuudet oppimiseen ja kehittymiseen ovat suuret. Parhaat asiantuntijat, niin sanotut ekspertit, ovat arvostetuimmassa asemassa organisaatiossa (Vahvaselkä 2004, 55).

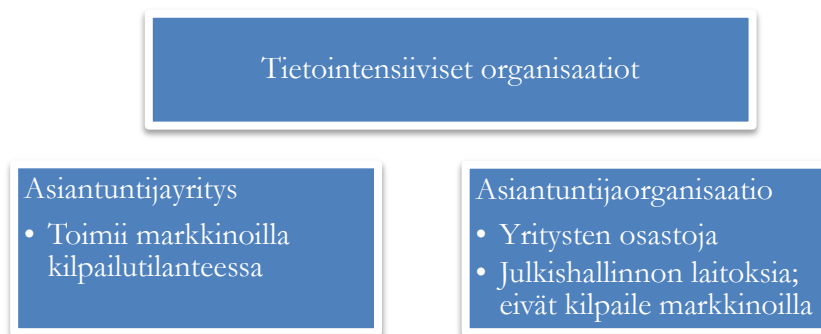
Asiantuntijan työ on enemmän uuden luomista kuin vanhan toistamista, jossa korostuvat monimutkainen analysointi, ongelmanratkaisu, suunnittelu sekä toteutus. Työ on itsenäistä hanke- tai projektityötä, joten se poikkeaa merkittävästi ns. perinteisestä palvelutyöstä, jossa työtä tehdään asiakkaiden mukaan. Asiantuntija voi tehdä itsenäisesti useamman vuoden samaa projektia niin, ettei kukaan muu tiedä missä vaiheessa työtä hän on, kunnes työstä julkistetaan väli- tai loppuraportti. Vaikeiden ja luovien ongelmien parissa työskentely pitkällä aikavälillä johtaa siihen, että asiantuntija haluaa saada työstään palautetta. Palaute onkin yksi tärkeimmistä asiantuntijaa motivoivista tekijöistä. (Sipilä 1996, 27.)

Asiantuntemus on suhteellista, sillä alan asiantuntijaksi kehittyminen ja asiantuntijaryhmään pääsy vaatii usein tiettyjä ammatillisia standardeja tai minimirajoja. Alan asiantuntijaryhmässä tai ammattikunnassa harvoin kyseenalaistetaan henkilön asiantuntemusta sen jälkeen, kun henkilö on hyväksytty ryhmään. Mikäli ryhmän sisällä kuitenkin

kritisoidaan henkilöä, niin ryhmän ulkopuolella häntä puolustetaan asiantuntijaryhmän nimissä kasvojen säilyttämiseksi. (Sipilä 1996, 19.)

2.2 Asiantuntijaorganisaatio

Sveiby (1990, 42) määrittelee asiantuntijaorganisaatiot tietointensiivisiksi organisaatioiksi. Tietointensiivisiin organisaatioihin kuuluvat myös asiantuntijayritykset. Asiantuntijaorganisaation ja -yrityksen välillä on Sveibyn määritelmässä hienoinen ero, jonka voi tiivistää alla olevaan kuvioon (kuvio 1).



Kuvio 1. Tietointensiiviset organisaatiot (Sveiby 1990, 42)

Ekstedtin (1988, teoksessa Sveiby 1990, 40) mukaan asiantuntijayritykselle on ominaista, että yrityksen arvo on yhtä kuin työntekijöiden yhteenlasketut tiedot. Boter ja Lindmark (1987, teoksessa Sveiby 1990, 39) puolestaan määrittelevät tutkimusraportissaan asiantuntijayrityksen seuraavasti:

Asiantuntijayrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka toiminnan painopiste ei ole fyysisten tuotteiden valmistuksessa, vaan todellisuuden mallien tuottamisessa. Toimintaan kuuluu ongelmien ratkaisua, luovuutta ja sopeutumista asiakkaiden tarpeisiin.

Sveiby (1990, 42) puolestaan toteaa asiantuntijaorganisaatiolla tarkoitettavan kaikkia organisaatioita, joissa on asiantuntijayrityksen piirteitä, mutta joita ei voida kutsua varsinaisiksi yrityksiksi. Tällaisia ovat esimerkiksi viranomaiset, etujärjestöt, kunnalliset hallintoelimet tai yritysten osastot. Nämä organisaatiot eivät siis ole voittoa tuottavia eikä niillä ole ulkopuolisia markkinoita tai ongelmanratkaisusta maksavia asiakkaita (ku-

vio 1). Tämä määritelmä ei ole kuitenkaan yksiselitteinen, sillä monissa asiantuntijayrityksissä ja -organisaatioissa on joitakin rutiinitehtäviä tai vakiopalveluina tehtävää ongelmanratkaisua. Myös palveluja tuottavissa organisaatioissa saattaa olla asiantuntijaorganisaation tuotannon piirteitä, kuten esimerkiksi pankkien sijoitusneuvonta.

Asiantuntijaorganisaatiossa etsitään ratkaisua vaikeaan ongelmaan tai kysymykseen (Pesonen 2007, 21–22). Tavoitteena on saada joko palvelu tai tuote vastaamaan asiakkaan odotusta tekemällä luovia ratkaisuja. Tyypillisiä asiantuntijaorganisaatioita ovat esimerkiksi lakiasiantoimistot, sairaalat ja lääkäriasemat, suunnitteluosastot ja -toimistot, tilintarkastustoimistot sekä korkeakoulut ja tutkimuslaitokset. (Sipilä 1996, 24.) Vahvaselkä (2005, 33, 37) toteaa, että keskeinen pääoma asiantuntijaorganisaatiossa on yksilöihin sitoutunut tietopääoma, jota pyritään johtamaan organisaation liikeidean mukaisesti.

Asiantuntijaorganisaatiot poikkeavat niin sanotuista tavallisista palveluorganisaatioista seuraavin piirtein (Pesonen 2007, 28; Sipilä 1996, 23; Vahvaselkä 2004, 41, 54.):

- Toiminta ja palvelu ovat sijoittuneet kapealle erikoissektorille.
- Työ on erityisen vaativaa ja vaatii joko opiskelemalla ja/tai pitkällä kokemuksella saavutettua osaamista vaikeassa asiassa.
- Työ on paljon analysointia, monimutkaista ongelmanratkaisua, suunnittelua sekä uuden tuottamista.
- Organisaatio tuottaa ja markkinoi asiantuntijapalveluita, jotka ovat aineettomia ja abstrakteja.
- Osaaminen perustuu asiantuntijoiden osaamiseen ja he muodostavat oppivan organisaation.
- Organisaatio on suuresti riippuvainen henkilöstöstään ja henkilöiden korvaaminen on vaikeaa.
- Asiantuntijoiden määrä kokonaishenkilöstömäärästä on suuri.

Sipilän (1996, 23) mukaan asiantuntijaorganisaatioita on kaikilla aloilla ja useimmissa organisaatioissa onkin asiantuntijaorganisaatiolle tyypillisiä piirteitä. Koko asiantuntijaorganisaation toiminnan perustana on henkilöstön syvälinen osaaminen, josta asiak-

kaat ovat valmiita maksamaan (Hynninen 2005, 87). Asiantuntijaorganisaation asiakailta puuttuu tietoa tai osaamista, minkä vuoksi he käyttävät asiantuntijoita tiedon tai osaamisen saamiseksi. Asiantuntijan aivoissa syntynyt varsinainen tuote täytyy usein pukea fyysiseen muotoon toimittamista varten, esimerkiksi sähkösuunnittelijan tehdesssä piirustuksia tai konsultin kirjoittaessa selvitysraporttia. Ydin asiantuntijaorganisaation toiminnassa on se, että tuotteen maksamisen perustana on asiantuntijan ajattelutoiminnan tulos. (Pesonen 2007, 25.) Tätä tulosta varten organisaation on mahdollistettava asiantuntijoiden osaamisen uusiutuminen ja uusiutumisesta syntyvien palveluiden ja tuotteiden myyminen, jotta se tukisi asiantuntijoiden luovuutta ja jaksamista. (Hynninen 2005, 87.)

Asiantuntijaorganisaation tuottamat asiantuntijapalvelut ovat vaikeita esitellä ja myydä eli ne ovat abstrakteja ja aineettomia. Konkreettisina työn lopputuloksina voivat olla esimerkiksi analyysit, suunnitelmat ja laskelmat. Asiantuntijapalvelut ovat henkösidonnaisia eli työn tulos riippuu pitkälti henkilön asiantuntijuudesta. (Vahvaselkä 2005, 41.) Sipilä (1996, 15–16) korostaakin, että asiantuntijapalveluihin liittyy riskejä ja epävarmuutta, sillä palveluiden ostaja eli asiakas ei pysty itse arvioimaan saamansa palvelun tasoa tai laatua.

2.2.1 Asiantuntijaorganisaation rakenne

Asiantuntijaorganisaatio koostuu usein eri erikoistumisalojen tiimeistä, jotka toimivat kukin itsenäisesti omalla erikoisalallaan ja muodostavat omia "yrityksiä" asiantuntijaorganisaation sisällä. Nämä tiimit muodostavat varsinkin projektityössä hyödyllisiä virtuaaliorganisaatioita, joissa voidaan hyödyntää eri alojen osaamista. (Vahvaselkä 2004, 55.)

Sveibyn (1997, 53–54) mukaan asiantuntijaorganisaatiossa työskentelee pääasiassa neljä eri työntekijäryhmää, joita hän kutsuu pelaajiksi niin sanotulla neljän voiman pelikentällä. Hänen mukaansa asiantuntijaorganisaatio koostuu ammatillisista osaajista eli asiantuntijoista ja asiantuntijajohtajista, sekä hallintoa hoitavista avustavasta henkilöstöstä, kuten assistenteista sekä hallintopäälliköistä (kuvio 2).



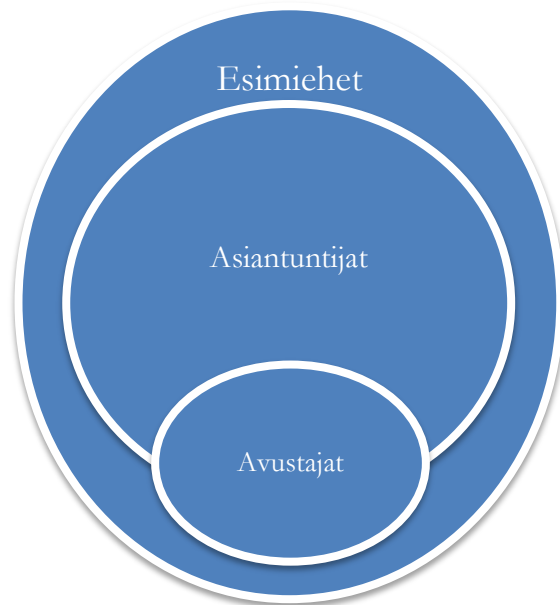
Kuvio 2. Asiantuntijaorganisaation rakenne (Sveiby 1997, 54)

Asiantuntijoita voidaan kutsua organisaatiossa eksperteiksi tai jopa auktoriteeteiksi, joilla on korkea ammatillinen pätevyys. Asiantuntijajohtajat puolestaan ovat ammatillisesti myös huippuosaajia, mutta tämän lisäksi heillä on hallinnollista osaamista, jota asiantuntijoilla ei niinkään ole. Avustavia henkilöitä ovat esimerkiksi kirjanpitäjät, palkanlaskijat ja assistentit (ks. luku 2.2.2). Heillä ei ole samanlaista korkeaa ammatillista pätevyyttä kuin asiantuntijoilla ja asiantuntijajohtajilla. Hallintopäälliköt ovat pätevöityneitä organisatorisesti, mutta heillä ei ole asiantuntijaorganisaation liikeideaan pohjautuvaa ammatillista pätevyyttä. (Sveiby 1997, 54, 58–60.)

2.2.2 Avustavat henkilöt asiantuntijaorganisaatiossa

Sipilän (1996, 172) mukaan asiantuntijaorganisaatio muodostuu yleensä niin eri alueiden asiantuntijoista kuin avustavista henkilöistä. Avustajia ovat tietyn osatyön tekijöitä, kuten laborantit ja tutkimussihteerit tai hallinnollinen henkilöstö, kuten sihteerit ja palkanlaskijat. Sveiby (1990, 65–66) kutsuu heitä toimihenkilöiksi, joiden tehtävänä on antaa tukea eli avustaa ammattilaisia ja päälliköitä heidän työssään. Motivoitunut ja ammattitaitoinen avustava henkilöstö on välttämättömyys tehokkaalle organisaatiolle ja sen asiantuntijoille (Sveiby 1997, 59). Myös Maunula (1991, 11) korostaa avustavien henkilöiden vaikutusta asiantuntijaorganisaatiossa, sillä heidän avulla asiantuntijoiden tulokset mahdollistuvat.

Asiantuntijoiden ja avustajien välille voi kuitenkin syntyä organisaatiossa jännitteitä (kuvio 3). Tämä johtuu työn, roolin, palkkioiden ja mahdollisuuksien eroamisesta asiantuntijoiden ja avustajien välillä. Toimivan organisaation edellytyksenä on kuitenkin asiantuntijoiden ja avustajien hyvä yhteistyö jännitteistä huolimatta. (Sipilä 1996, 172.)



Kuvio 3. Avustajien ja asiantuntijoiden välinen jännite asiantuntijaorganisaatiossa (muokailleen Sipilä 1996, 173)

Osa avustajista voi avustaa kokeneempia asiantuntijoita. Heillä on yleensä korkeampi peruskoulutus kuin muilla avustavilla henkilöillä ja usein avustajan roolissa oleminen on eräänlainen välivaihe ylempiin tehtäviin, mutta suurimmalla osalla avustajista ei ole mahdollisuutta varsinaiseen asiantuntijan rooliin. Asiantuntijoilla on käytännössä rajatmat mahdollisuudet urakehitykseen, toisin kuin avustajilla. (Sipilä 1996, 172.)

Avustavien henkilöiden ja asiantuntijoiden työssä ja työrytmissä on suuria eroja - asiantuntijat tekevät itsenäistä projektityötä, kun taas avustavat henkilöt voivat työskennellä todella lyhytjänteisesti ja rutiininomaisesti. Avustajat ovat työpaikalla täsmällisesti tehden normaalin työpäivän, mutta asiantuntijat ovat usein paikalla jopa kellon ympäri tai ovat pois toimistolta eikä heidän aikataulustaan ole välttämättä mitään tietoa. Avustavan henkilön rinnalla asiantuntija voi saada merkittävästi suurempaa palkkaa ja hän saa usein nimiinsä myös avustajien työn tuloksia. Monissa asiantuntijaorganisaatioissa on tyypillistä se, että useimmat asiantuntijat ovat miehiä ja avustavat henkilöt naisia. Usein

avustavat henkilöt kuten sihteerit, työskentelevät kurinalaisemmassa ympäristössä kuin asiantuntijat, joiden tekemisiä saatetaan katsoa läpi sormien. Avustava henkilöstö saat-
taa myös pitää asiantuntijoille sallittuja etuuksia eriarvoisuutena. (Sipilä 1996, 173–174.)
Sveibyn (1997, 64) mukaan avustavaa työtä tekevät saattavat joutua unohdetuiksi orga-
nisaatiossa, joten asiantuntijajohtajan tehtävänä on tukea heitä työssään paremmin.

Avustavat henkilöt toivovat usein asiantuntijoilta työtehtävien ja tarkoituksen selvittä-
mistä, sillä he haluavat olla mukana tekemässä asiantuntijoiden työkokonaisuutta. Avus-
tajat kokevat ajoittain asiantuntijaorganisaatiossa arvostuksen puutetta, sillä esimerkiksi
koulutustarpeisiin ei välttämättä suhtauduta yhtä suopeasti kuin asiantuntijoiden esit-
tämiin tarpeisiin ja avustajien työtä saatetaan jopa aliarvioida. Erot työn luonteessa ai-
heuttavat myös sen, että asiantuntijat kokevat avustajien olevan joustamattomampia ja
tehottomampia ja he voivat ihmetellä avustajien suhtautumista työhönsä vain työnä.
Kaikki johtuu kuitenkin suurista eroista työn sisällä asiantuntijatyön ollessa kehittävä-
mpää ja motivoivampaa kuin avustajien työ. (Sipilä 1996, 175.)

2.2.3 Asiantuntijoiden ja avustavien henkilöiden yhteistyön kehittäminen asi- antuntijaorganisaatiossa

Asiantuntijoiden ja avustavien henkilöiden yhteistyön kehittämiseksi on olemassa useita
keinoja. Hyvällä ja suunnitellulla johtamisella voidaan vaikuttaa yhteistyön sujuvuuteen
ja siten myös johdattaa asiantuntijaorganisaatiota kohti menestystä ja hyvää tiimikult-
tuuria. (Sipilä 1996, 175–176.)

Oleellista yhteistyön sujuvoittamisen kannalta on antaa koko yksikölle, myös avustajille,
tietoa sen toiminnasta ja meneillään olevista projekteista. Avustavaa henkilöstöä ei tulisi
asettaa esimerkiksi keskitettyyn sihteeristöön, vaan nimetä heitä projektiryhmiin, minkä
avulla vältettäisiin myös klikkiytymien syntyminen. Toimihenkilöiden keskuudessa ih-
mettelyä aiheuttava ammattilaisslangi tulee tutuksi ottamalla heidät mukaan asiantunti-
joiden työkokouksiin. (Sipilä 1996, 175–176.)

Asiantuntijoiden tulisi tiedostaa toimihenkilöiden merkitys koko organisaatiolle ja sen
toiminnalle. Myös yhteisten tilaisuuksien pitäminen sekä ilmapiirikartoituksien tekemi-
nen edesauttavat yhteistyön kehittymistä, samoin asiantuntijoille on tärkeää antaa kou-

lutusta vuorovaikutustaidoissa ja työyhteisössä toimimisessa. Johdon kannalta tärkeintä on välttää liittoutumista ristiriitatilanteissa asiantuntijoiden tai avustajien kanssa, vaikka avustajat olisivat alaisina helpompia kuin itsepäiset asiantuntijat. Esimiesten tulee esiintyä koko henkilöstön edustajina, eli tukea avustajia hankalissa tilanteissa asiantuntijoiden kanssa sekä pyrkiä lisäämään joustavuutta avustajissa asiantuntijoiden tarpeiden mukaisesti. Toivottavaa olisi myös tarjota avustavalle henkilöstölle mahdollisuuksia jatkokehittymiseen, opintomatkoihin sekä pätevytyymiseen oman alan kursseilla. Toimiston istumajärjestyksessä kannattaa ottaa huomioon se, että asiantuntijat ja avustajat istuisivat sekaisin, jotta ryhmittymiä ei syntyisi. (Sipilä 1996, 175–176; Sveiby 1990, 67.)

Sipilä (1996, 176) esittää yhtenä kehittämismahdollisuutena mahdollisimman homogeneenisen työyhteisön, jossa avustavat hallinnolliset palvelut ostetaan talon ulkopuolelta. Vaihtoehtoisesti nykyaikainen tapa on hyödyntää tietotekniikkaa avustavissa töissä niin, että yksinkertaiset ja rutiininomaiset tehtävät siirtyisivät tietotekniikan varaan. Tämä tarkoittaisi perinteisen sihteerin työn häviämistä ja sihteerin tilalle tulisi työnsä sisällöstä vastuussa oleva assistentti, joka kykenee hoitamaan laajempia tehtäviä.

3 Assistenttityö

Tässä luvussa käsitellään assistenttityötä. Luvussa käsitellään työn muutoksia sihteerityöstä assistenttityöhön sekä assistenttityön ulottuvuuksia ja osaamistarpeita. Lisäksi luvun tarkoituksena on kertoa assistentin ja esimiehen välisestä kumppanuudesta ja assistenttityön tulevaisuudesta.

3.1 Assistenttityö

Huusko, Kauhanen ja Luoto (1987, 23) määrittelevät assistentin johtavassa asemassa olevan henkilön apulaiseksi, jonka pääasiallisena tehtävänä on vapauttaa esimiehensä sellaisista työtehtävistä, jotka sihteerikin voi hoitaa. Näin ollen hän on esimiehensä lähin avustaja sekä luottamushenkilö. Assistentti toimii usein esimiehensä "äänenä" - hänen tulee hoitaa tiedonkulkua ja taata tiedonkulun toimivuus esimiehensä puolesta (OECD 1998, 62.) Assistentin nimike on kuitenkin melko yleinen ja sitä voidaan käyttää myös harhaanjohtavasti työtehtävissä, joissa se ei ole tarpeen (Huusko ym. 1987, 23).

Assistentin tehtävät ovat riippuvaisia oman esimiehen asemasta ja tehtävistä organisatiossa, kuten myös organisaation koosta ja toimialasta (Huusko ym. 1987, 19, 24). Assistentin rooli kohdistuu eniten tietoon – sen hallintaan, kokoamiseen sekä hyväksikäyttöön sekä viestimiseen (Juvonen 2001, 9; OECD 1998, 62). Assistentin tyypillisiä työtehtäviä ovat organisaation tiedotus, hotelli- ja matkavaraukset, kokoussihteerinä toimiminen, erilaisten tilaisuuksien järjestely, sisäiset hankinnat sekä henkilöstöhallinnon tehtävät. Työssä korostuvat tietolähteiden ja verkostojen käyttö, nopeatempoisuus sekä joustavuus. Assistentti voi toimia organisaatioissa jäsenenä erilaisissa työryhmissä tai projekteissa. Joissakin organisaatioissa assistentti toimii myös osana johtoryhmää. (Ammattinetti 2013.)

Tilastokeskuksen ammattiluokituksessa (Tilastokeskus 2010a, Tilastokeskus 2010b) assistenttityö jaetaan kahteen eri ammattipääluokkaan; asiantuntija- sekä toimisto- ja asiakaspalvelutyöntekijäluokkiin. Asiantuntijapääluokkaan kuuluvien johdon sihteerien ja osastosihteerien toimenkuvaan sisältyy yksikön tiedonvälitykseen ja asiakirjahallintoon kuuluvia tehtäviä sekä yksikön johdon avustaminen sisäisissä hallinnon teh-

tävissä. He muun muassa luonnostelevat pöytäkirjoja, laativat kokousaikatauluja, avustavat talousarvioiden laadinnassa ja kustannusten tarkistuksessa, valmistavat kirjallisia raportteja sekä toimivat yleisenä yhteyshenkilönä organisaatioon liittyvissä asioissa (Tilastokeskus 2010a). Toimisto- ja asiakaspalvelutyöntekijäluokassa yleissihteerin (nimike esimerkiksi toimistosihteerin) tehtäviä ovat muun muassa asiakirjojen laatiminen, tulevan ja lähtevän postin käsittely, henkilöstön loma- ja muiden oikeuksien hallinnointi sekä kokous- ja tapaamispyyntöjen käsittely. (Tilastokeskus 2010b) Assistentit työskentelevät hyvin monien eri ihmisten kanssa ja täten toimivat organisaatiossa linkkinä sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin, kuten johtoryhmään, catering-yrityksiin, matkatoimistoihin tai HR-osastoihin (Longson 2002, 17).

Jo vuonna 1994 Helsingin Sihteeripistossa tehdyssä tutkimuksessa ilmeni, että liike-elämän edustajien mielestä assistentti-nimike oli syrjäyttämässä sihteerinimikkeen. Assistentti nähdään työttömin tasavertaisena jäsenenä työskentelemässä itsenäisesti omalla erikoisalueellaan. (Pirhonen 1997, 61.) Yhä useammasta avustavaa hallinnollista työtä tekevästä henkilöstä käytetään organisaatioissa työnimikettä assistentti perinteisen sihteerinimikkeen sijaan, sillä aikaisempi näkemys henkilökohtaisesta "sihteeriköstä" on muuttunut enemmän järjestelijän, koordinaattorin ja ammattimaisen asiantuntijan suuntaan yritys- ja organisaatiotoiminnan vaatimusten noustessa. Itsenäinen työskentely, toiminnan organisointi ja järjestely ovat silti oleellisia vastuualueita assistentin työssä. (Juvonen 2001, 25, 31, 42.)

Assistentin työtehtävät ovat yhä enemmän muuttuneet perinteisistä sihteerityöstä kohti tiimityöskentelyä ja useammalle esimiehelle tai ryhmälle toimimista. Monissa organisaatioissa perinteiset työnkuvat ovat vähentyneet ja työtä tehdään enenevissä määrin tiyillä erityisalueilla, kuten viestintä- tai markkinointitehtävissä. (Juvonen 2001, 25.) Myös Longsonin (2002, 1) mukaan perinteinen käsitys sihteeristä puhtaaksikirjoittamassa kirjeitä, keittämässä kahvia ja tekemässä muita arkipäiväisiä työtehtäviä on muuttunut teknologiakehityksen myötä. Yhä suurempi joukko henkilöassistentteja hoitaa sellaisia työtehtäviä, jotka ovat aiemmin kuuluneet nuoremmalle tai keskitason johdolle. Tällaisia tehtäviä ovat muun muassa rekrytoinnin hoito ja konferenssien järjestäminen. Assistentin rooli on melko hajanainen ja vaihteleva, eivätkä työssä käytetyt taidot ole selkeästi nähtävillä verrattuna muihin palvelualojen ammatteihin. Tämän vuoksi työn

arviointi on vaikeaa. Käytännössä työn tulokset näkyvät ainoastaan, mikäli jokin on tehty huonosti tai jätetty kokonaan tekemättä, joten assistentin on vaikeampaa saada tunnustusta hyvin tehdystä työstä kuin muissa ammateissa. (OECD 1998, 70.) Longson (2002, 14) korostaa assistentin roolin organisaatiossa riippuvan suuresti siitä

- millainen organisaation rakenne on
- kuinka organisaatiossa hyödynnetään assistenttityötä ja -osaamista
- millaisena esimiehet kokevat assistenttien roolin ja mitä he odottavat assistenteiltaan
- mitkä ovat assistenttien omat toiveet roolinsa suhteen.

Työyhteisön muiden jäsenten tulisi ymmärtää assistentin työtehtävät ja assistentin tuottamat palvelut eli kokonaisuudessaan assistentin tuoma työpanos organisaation toimintaan (OECD 1998, 70). Organisaatiot eivät toimisi ilman tukitoiminnoissa työskenteleviä ihmisiä (kuten johdon assistentteja, IT-tukihenkilöitä, toimistopäälliköitä ja vastaanottotyöntekijöitä), sillä he toimivat tietynlaisena perustana esimiehille ja johtajille koko toiminnan takaamiseksi. Suuressa organisaatiossa tukitoimintoja on enemmän ja laajemmin, kun taas pienessä organisaatiossa jokainen joutuu hoitamaan tukitoimintoja itse. (Longson 2002, 14–15.)

3.2 Assistenttityön ulottuvuudet ja osaamistarpeet

Assistenttityön ulottuvuudet, niin sanottu assistenttiuden a4, on määritelty ENNASSI 2015 -hankkeen aineiston perusteella vuonna 2009. Assistenttiuden neljä eri ominaisuutta (Vuori 2009, 13–14) ovat

- ainakin osittain itsenäinen työ
- moniosaajuus
- ennakoivuus
- into uuteen.

ENNASSI 2015 -hankkeen haastattelutulosten avulla todettiin, että assistentin työ on ainakin osittain itsenäistä, erityisesti mikäli assistentilla on työssään jokin erikoistumisalue kuten henkilöstöhallinto tai markkinointi. Moniosaajuus on olennainen osa assis-

tenttiutta ja tulosten mukaan työyhteisössä arvostetaankin assistenttia, joka esimerkiksi hallitsee useita kieliä, atk-ohjelmia ja pystyy ratkomaan työyhteisön ongelmatilanteita. Assistentin kolmas merkitysulottuvuus, ennakointivuus, on tärkeää työtehtävien sujuvoittamisen kannalta. Assistentin tulisi osata ennakoida etukäteen monia asioita ja toimia rohkeasti jo ennen kuin hänen esimiehensä sitä pyytää. Neljäs ominaisuus, into uuteen, on oleellinen, sillä assistentin tulee olla kiinnostunut kaikesta uudesta ja suhtautua positiivisesti muutoksiin. (Vuori 2009, 13–14.) Francen (2012, 17) mukaan menestyksekkäs assistentti on lisäksi joustava, järjestelmällinen ja etukäteen valmistautunut sekä pyrkii ylittämään muiden odotukset.

Ajanhallinta, itsevarmuus, priorisointikyky sekä mahdollisimman itsenäinen työskentely ovat muodostuneet tärkeiksi ominaisuuksiksi assistenttityössä, sillä työn luonne on muuttunut enemmän esimiesten ja tiimien organisoimiseen perinteisen konekirjoittaja-assistentin roolista. Assistentilta vaaditaan luottamuksellisuutta, rehellisyyttä, joustavuutta, lojaalisuutta sekä kykyä toimia vahvana tiimin jäsenenä. (Longson 2002, 86.) Lisäksi viestintäprosessien ymmärrys ja hallinta, kielitaito, organisointi, tietotekniikka-osaaminen sekä liiketoiminnan ymmärtäminen ovat assistenttityön keskiössä. (Vuori 2009, 17–19.) Luotettavuus, rehellisyys sekä korkeat moraaliset arvot ovat assistentille tärkeitä, sillä erityisesti ylemmän johdon assistentit saattavat käsitellä erittäin luottamuksellista tietoa (France 2012, 21).

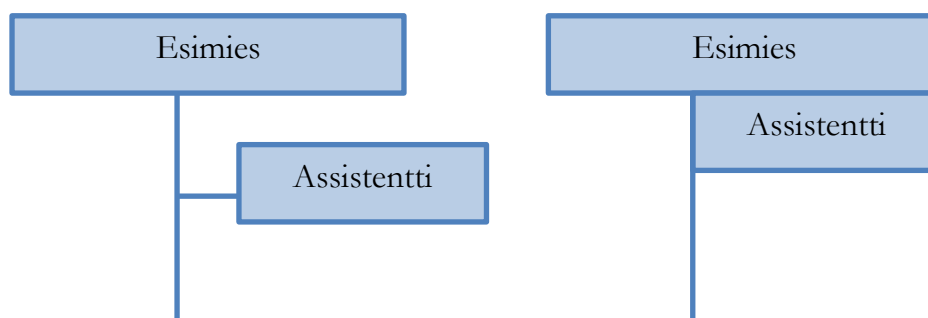
Assistentin osaamistarpeet (taulukko 1) on esitetty Rajander-Juustin (2013, 47) raportissa. Osaamistarpeissa korostuu IT-taitojen, vuorovaikutus- ja viestintätaitojen sekä omaaloitteellisuuden ja tarkkuuden merkitys assistenttityössä. Yleisten toimistotehtävien, tiedottamisen, IT-ohjelmien sekä tietojärjestelmien hallinta on tärkeä osa ammatillisia työssä vaadittavia taitoja.

Taulukko 1. Assistentin osaamistarpeet (Rajander-Juusti 2013, 47)

Yleiset osaamistarpeet	Ammatilliset osaamistarpeet
Tieto- ja viestintätekniikan perustaidot, atk- taidot	Yleisten toimistotehtävien ja -palvelujen hal- linta
Asiakaspalvelutaidot, palvelualttius	Informaationhallintaohjelmien käyttötaidot
Tietotekniikan hyödyntäminen omassa työssä	Hallinnon atk-ohjelmien käyttötaidot
Vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikointi- taidot	Sisäisen viestinnän, tiedottamisen hallinta
Oma-aloitteisuus ja itsenäinen ote työhön	Ulkoisen viestinnän, tiedottamisen hallinta
Tarkka, järjestelmällinen, huolellinen, siisti	Taloushallinnon tietojärjestelmien käyttötai- dot
	Toimistotekniikan hallinta
	Viestintä-, tiedottamis- ja informointitaidot

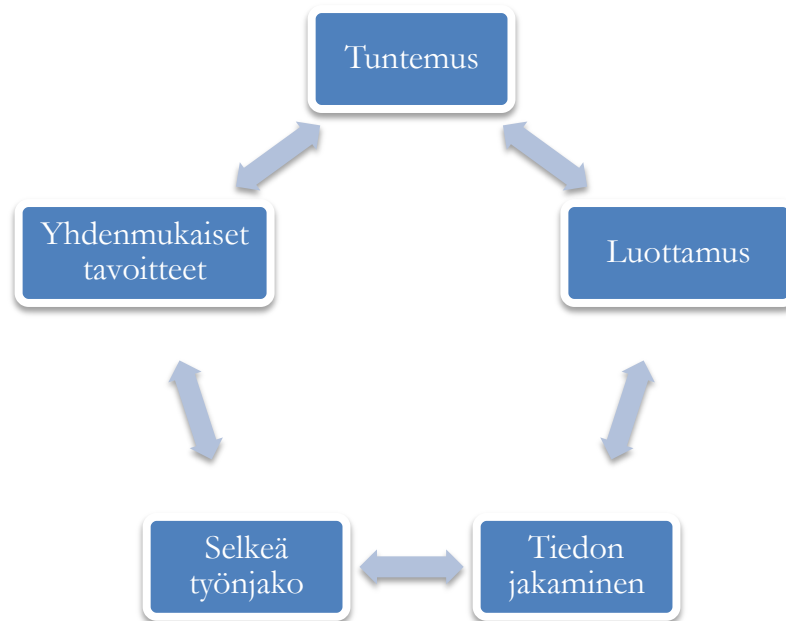
3.3 Assistentin ja esimiehen välinen kumppanuus

Muut työyhteisön jäsenet pitävät assistenttia esimiehensä edustajana siinä vaiheessa, kun he mieltävät assistentin ja hänen esimiehensä kiinteäksi työpariksi. Usein ihmiset kääntyvät mieluummin assistentin kuin hänen esimiehensä luokse erilaisissa kysymyksissä ja osoittavat siten luottamusta ja uskoa assistentin tietoon organisaation sisäisissä kysymyksissä. (Booher 1985, 8–9.) Huusko ym. (1987, 41.) esittääkin assistentin olevan sivuelinasemassa esimieheensä nähden. Vuoren (2009, 15) mukaan on kuitenkin olemassa kaksi eri tulkintaa assistentin suhteesta esimieheen. Usein assistentti nähdään joko henkilökohtaisena avustajana tai työparin toisena osapuolena. Tätä assistentin sivuelinasemaa voidaan kuvata kahdella eri tavalla (kuvio 4).



Kuvio 4. Assistentin sivuelinasema (mukaillen Huusko ym. 1987, 41)

Soinojan ja Springaren (2013, 124–125) mukaan assistentin ja esimiehen välinen työsuhte on kuvailtavissa kaksitahoisena, hierarkkisenä kumppanuutena, jossa tavoitellaan yhteisiä päämääriä. Jotta työkumppaneiden suhde olisi hyödyllinen, tulee työsuhteen kehittämiseen keskittyä normaalin työn lisäksi. Esimiehen ja assistentin välisen kumppanuuden peruspilareina ovat tuntemus, luottamus, tiedon jakaminen, selkeä työnjako sekä tavoitteiden yhdenmukaisuus (kuvio 5).



Kuvio 5. Assistentin ja esimiehen välisen kaksitahoisen työkumppanuuden peruspilarit (Soinoja & Springare 2013, 125)

Esimiehen ja assistentin välinen kumppanuus vaatii molemminpuolista tuntemusta toisen työtavoista, yhteistyötaidoista sekä stressinsietokyvystä. Mitä enemmän assistentti ja hänen esimiehensä työskentelevät yhdessä, sitä paremmin he oppivat tuntemaan toisensa ja muodostavat luottamuksellisen suhteen. Luottamus puolestaan ei ole itsestäänselvyys, vaan vaatii jatkuvaa ylläpitoa ja syventämistä työsuhteen aikana, jotta assistentin ja esimiehen välinen suhde pysyy hyvänä. Yhteistyön assistentin ja esimiehen välillä tulisi perustua reiluuteen ja tasapainoon, jossa voi myös keskustella epävirallisemmista aiheista työasioiden lisäksi. Mitä avoimemmin assistentti ja esimies kykenevät kommunikoimaan ja jakamaan tietämystään, sitä paremmin he myös oppivat tuntemaan toisensa. (Soinoja & Springare 2013, 125.) France (2012, 4) toteaa lisäksi, että assistentin ja esimiehen välisen suhteen on oltava hyvällä pohjalla, sillä pahimmillaan se voi tuottaa

ahdistusta, tyytymättömyyttä ja stressiä. Erityisesti vastuunkantaminen ilman esimiehen tukea voi tuottaa assistentille suurta stressiä (Juvonen 2001, 24).

Selkeä työnjako ja tavoitteiden yhdenmukaisuus ovat oleellinen osa assistentin ja esimiehen välistä työtä, sillä assistentin tehtävänä on mahdollistaa ja tukea esimiestään hänen vastuualueillaan sekä koko organisaation yhdenmukaisissa tavoitteissa. Tätä varten esimiehen on jaettava tietoa omista tehtävistä ja vastuista, jotta assistentti pystyy vapauttamaan hänet keskeisimpien ydintehtävien hoitoon. (Soinoja & Springare 2013, 124–125.) Assistenteilla tulee olla selvä tieto siitä, mikä on hänen esimiehensä tehtävissä olennaista ja mikä ei (Huusko ym. 1987, 42). Työnjako ja siten myös assistentin tehtävien sisältö ja laajuus riippuu kuitenkin suuresti siitä, mitä tehtäviä esimies on valmis delegoimaan assistentilleen. Esimiehen valmius delegointiin voi näkyä myös siten, että assistentti hoitaa ainoastaan perinteisiä assistenttitöitä kuten kokous- ja matkahallintoa eikä juurikaan muita vaativampia tehtäviä. (Springare & Soinoja 2013, 126.)

3.4 Assistenttityön tulevaisuus

Rajander-Juusti (2013, 23) toteaa assistenttityössä tapahtuneen suuria muutoksia teknologian kehityksen takia. Jatkossa erityisesti yksinkertaiset, yhtä hyvin itsepalvelun ja automaation avulla tehtävät työnosat jäävät pois assistentin perustoimenkuvasta. Kehittyvän teknologian vuoksi häviävät työtehtävät tuovat kuitenkin tulevaisuudessa assistentin työhön erityisesti tiedon analysoimiseen ja muokkaamiseen liittyviä töitä. Assistenttityöhön tarvittavat tiedot ja taidot tulevat kasvamaan merkittävästi. Erään näkemyksen mukaan assistenttityö säilyy tulevaisuudessa organisaatioissa tärkeänä työnä, mikäli sillä voidaan edelleen vähentää johtotehtävissä toimivien henkilöiden työtaakkaa halvemmilla kustannuksilla. Assistentin tulisi olla innovatiivinen, korkeasti koulutettu sekä joustava työtehtävissä, jotta työn merkitys organisaatiossa korostuisi. (OECD 1998, 79–80.)

Tuorinsuo-Bymanin (2008, 127–128) mukaan assistentit ovat tulevaisuudessa itsenäisemmässä roolissa omalla erikoisalallaan ja assistentin ammatti voi olla ensiaskel uralle organisaatiossa. Etätyömahdollisuus saattaa kasvaa ja perinteinen sihteerityö tulee katoamaan kokonaan. Tiimi- tai osastokohtainen työskentely sen sijaan pitäneee pintansa työn organisoinnissa. Tiimiassistenttien lisääntyvä määrä tarkoittaisi paluuta perinteiseen sihteerin työhön, joka olisi kuitenkin haitallista alan kehitykselle. Myös Juvonen

(2001, 85) väittää, että ainoastaan ylemmällä johdolla on tulevaisuudessa henkilökohtaisia assistentteja eli valtaosa assistenttityöstä tuotetaan ryhmille.

Nykypäivänä organisaatiot myös ulkoistavat yhä enemmän hallinnollisia tehtäviään esimerkiksi toimisto- ja taloushallintopalveluja tarjoaville yrityksille, sillä organisaatioissa halutaan keskittyä vahvemmin omaan ydinosaamiseen. Tämä suuntaus pätee niin julkisissa organisaatioissa kuin yritysmaailmassakin. Työntekijöitä ulkoistettuihin tehtäviin löytyy usein myös henkilöstövuokrausyritysten kautta. Toimistotehtäviä on voitu myös organisoida uudelleen tuottavuuden parantamiseksi. (Rajander-Juusti 2013, 47.)

Ulkoistamiskehityksen sekä ydinosaamiseen keskittymisen myötä assistenttityön toimenkuvaan liittyviä tehtäviä voidaan myös delegoida muille työntekijöille, kuten vahtimestareille, jotka voivat hoitaa esimerkiksi tilavarauksia. Assistenttityön tulevaisuus riippuu pitkälti siitä, jatkuuko organisaatioiden ulkoistamiskehitys vai delegoidaanko hallinnollisia työtehtäviä ylemmiltä toimihenkilöiltä halvempipalkkaisille assistenteille, jolloin organisaatio voi keskittyä enemmän ydinosaamiseensa ja siten parantaa tuottavuuttaan. (Rajander-Juusti 2013, 47, 70–71.)

4 Assistenttityön työskentelymallit ja työn muotoilun menetelmät

Tässä luvussa esitetään neljä eri assistenttityön työskentelymallia sekä kerrotaan työn muotoilusta sekä työn laajentamisesta ja rikastamisesta työn muotoilun menetelminä. Luvun tarkoituksena on tuoda teoreettiseen viitekehykseen näkökulmaa erilaisista assistenttityön työskentelymalleista sekä työn muotoilusta. Muutostarpeita suunnitellessa tulee huomioida työskentelymallien lisäksi myös mahdollisuudet muotoilla assistentin työtä toimeksiantajan organisaatiossa. Näin ollen tämä luku yhdistää aiemmat pääluvut asiantuntijaorganisaatiosta ja assistenttityöstä toisiinsa.

4.1 Assistenttityön työskentelymallit

Assistenttityötä on uudelleenorganisoinut yksilötyöstä tiimityöhön useassa eri organisaatiossa. Esimerkiksi VTT:llä yksiköiden sisäistä yhteistyötä oli aiemmin vähän ja assistentit työskentelivät erillään toisistaan, joten assistenttien työ organisoitiin yksiköiden sisäisistä assistenttipalveluista kohti assistenttitiimejä matriisiorganisaatiomuutoksen myötä vuonna 2006. Assistenttitiimien esimiehet valittiin omista joukoista, jolloin suurena etuna oli esimiesten vahva tietämys johdettaviensa työtehtävistä. Uuden toimintamallin onnistumisessa on tärkeää tarjota uusille tiiminvetäjille esimieskoulutusta sekä edesauttaa assistenttien tiimiytymistä. (Mälkiä 2011, 19.)

Mercuri International Oy:ssä muutettiin assistenttityötä vuonna 2000 henkilöassistenttimallista ns. yhteisen pöydän ääressä työskentelyyn. Organisaatiossa koettiin, että henkilöassistenttien työt jakautuivat epätasaisesti, tuuraaminen oli hankalaa ja erikoisosaaaminen oli liian keskittynyttä. Uudessa työskentelymallissa assistenttien toimeksiannot keskitettiin sähköisesti MS Office Outlookin Task Request -toiminnon kautta. Uudella toimintamallilla tavoiteltiin työn tasaisempaa jakautumista sekä tehostamista. Yhdessä työskentely kasvatti assistenttien osaamista ja loi myös uusia verkostoja. (Mälkiä 2011, 19.) Seuraavaksi esitellään neljä eri assistenttityön työskentelymallia, joita käytetään työelämässä assistenttityön organisointikeinoina.

4.1.1 Henkilöassistentti

Henkilöassistentti hoitaa assistenttitoita suoraan esimiehelleen ja hänen tehtävänä on tukea esimiehensä työtä niin, että esimies voi keskittyä oleellisimpiin ja tärkeimpiin työtehtäviin. (Soinoja & Springare 2013, 124.) Longsonin (2002, 48, 86) mukaan henkilöassistentti organisoi hyvin monia asioita kuten kokouksia, haastatteluita tai videoneuvotteluita. Lisäksi Longsonin mukaan henkilöassistentin on tärkeää nähdä tarkasti monia yksityiskohtia, varmistaa asioiden sujuvuus ensi yrittämällä, hoitaa monia asioita samanaikaisesti sekä työskennellä mahdollisimman itsenäisesti.

Henkilöassistentti työskentelee useimmiten yhdelle ylemmän johdon esimiehelle, mutta organisaatiosta riippuen hän voi myös hoitaa assistenttitoita muutamalle eri ylemmän johdon esimiehelle. Ydintehtävä henkilöassistentin työssä on ajanhallinta, minkä lisäksi tyypillisiin tehtäviin kuuluu matkajärjestelyt, kokousten suunnittelu ja järjestely, esitysten valmistelu, kutsujen kirjoittaminen ja vieraiden vastaanotto. (Tuorinsuo-Byman 2008, 124.) Henkilöassistentti voi organisaatiosta riippuen toimia myös osana tiettyä osastoa, mutta hän tuottaa assistenttipalveluita selvästi yhdelle tai useammalle johtotehtävässä toimivalle henkilölle päivittäisessä työnkuvassaan eikä niinkään koko osastolle. (Soinoja & Springare 2013, 124.)

4.1.2 Osastoassistentti

Osastoassistentti hoitaa ensisijaisesti assistenttin töitä koko osastolleen, jolloin osaston sisällä työskentelevien yksittäisten henkilöiden avustaminen on toissijaista (Soinoja & Springare 2013, 124). Osastoassistentin tehtäviin vaikuttaa luonnollisesti organisaatio, sen toimiala sekä millainen osasto on kyseessä. Usein osastoassistentteilla on kuitenkin tiettyjä erikoisrooleja osaston sisällä. (Blake 2014.)

Osastoassistentin työhön voi kuulua vieraiden vastaanotto ja avustaminen, tiedonhankinta ja -hallinnointi, kokoussihteerin tehtävät sekä tapahtumien järjestäminen. Hän voi varata matkoja ja suunnitella aikatauluja osaston sisällä niin yksittäisille henkilöille kuin suuremmalle ryhmälle. Osastoassistentti päivittää erilaisia henkilöstö- tai palkkahallinnollisia tietokantoja, projektitiedostoja ja jakelulistoja sekä tekee erilaisia asiakirjoja, kuten uutiskirjeitä tai kutsuja. Lisäksi hänelle kuuluu usein muita yleisiä toimistotehtäviä,

kuten toimistotarvikkeiden ja huoltopalveluiden tilaus sekä budjetoinnin seuranta. (Blake 2014.)

4.1.3 Assistenttipooli

Poolityöskentely on eräs yleistyvimpää assistenttityön organisointitapoja. Assistenttipoolissa töitä tehdään usealle esimiehelle ja työtehtävät vaihtelevat suuresti organisaatiosta riippuen kapeista tehtäväkuvasta laajoihin projektien avustamistehtäviin. (Rajander-Juusti 2013, 70.) Poolit ovat muodostuneet pääasiassa organisaatioiden toiminnan tehostamisen seurauksena. Jäsenet voivat olla organisaation omia assistentteja, jolloin pooli toimii myös sisäisenä verkostona, jossa organisoidaan ja hallinnoidaan assistenttityötä. (Springare & Soinoja 2013, 128.)

Assistenttipoolin pääideana on assistenttitoimien jakaminen virtuaalisesti poolin jäsenille eli työtehtäviä ei anneta vain yhden henkilön tai osastoassistentin tehtäväksi. Tämä puolestaan nopeuttaa huomattavasti assistenteille jaettujen työtehtävien toimittamista ja samalla tasaa assistenttien työmäärää organisaatiossa. Työtehtävät assistenttipoolissa voivat olla yksinkertaisempia rutiinitehtäviä tai laaja-alaisia assistenttitoimia, mutta poolityöskentelyssä on myös omat haasteensa. Jotta työskentely poolissa olisi tehokasta, täytyy työtehtäviin antaa tarpeeksi selkeät ja kattavat tiedot ja ohjeet sen hoitamista varten. Tämä mahdollistaa assistenttipoolin toimivana ja tehokkaana assistenttityön työskentelymallina. (Soinoja & Springare 2013, 128–129.)

Työtehtävät voidaan jakaa poolin assistenttien kesken eri tavoin. Työnjakona voi toimia tiettyyn tehtävään vaadittu osaaminen, jolloin työn tekee assistentti, jolla on suurin osaaminen tehtävää varten. Tällaisia erikoistumisosa-alueita voivat olla esimerkiksi matkahallinto, kokousjärjestelyt tai asiakirjatuotanto (Tuorinsuo-Byman 2008, 125). Assistenttipoolia käyttävät henkilöt saavat siten samanlaatuista palvelua riippumatta omasta asemastaan organisaation hierarkiassa tai esimerkiksi oman osastoassistentin osaamisesta. Toinen poolin työnjakotapa on hoitaa tulevia työtehtäviä siinä järjestyksessä kun ne tulevat eli työn hoitaa assistentti, jolla on eniten aikaa hoitaa kyseinen tehtävä. Tässä työnjakomallissa työt jakautuvat monipuolisesti kaikkien pooliassistenttien kesken kasvattaen heidän ammatillista osaamistaan. Assistenttien osaamisen tulisi kui-

tenkin olla samantasoista, jotta poolin palvelu olisi tasalaatuista riippumatta tehtävää suorittavasta henkilöstä. (Soinoja & Springare 2013, 128–129.)

4.1.4 Assistenttitiimi

Katzenbach ja Smith (1993, 59) määrittelevät tiimin seuraavasti:

Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.

Tiimit tarvitsevat toimiakseen kaikkia niitä taitoja, joita tiimin työn toteuttaminen vaatii. Tiimeissä tulisi olla teknistä tai toiminnallista asiantuntemusta, vuorovaikutustaitoja sekä ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja. Tiimiä perustettaessa tulisi huomioida, mikä on vähimmäismäärä taitoja, erityisesti teknisiä tai toiminnallisia, joita tiimi tarvitsee toimiakseen alusta alkaen tehokkaasti. (Katzenbach & Smith 1993, 61–62.) Tiimi perustetaan aina tiettyä tavoitetta tai tarkoitusta varten (Lindström 2002, 195). Tiimityön suurimmat edut ovat työn tehokkuuden sekä henkilöstön motivaation ja sitoutumisen lisääntyminen, monipuoliset tehtäväkokonaisuudet sekä mahdollisuus työprosessien ja toimintajärjestelmien parantamiseen. (Lämsä & Hautala 2004, 140–142.)

Vuonna 2012 toteutetussa Assistentti 2020 -projektissa tutkittiin verkkoaiavoriihen avulla, millaista johdon assistentin työ on vuonna 2020. Tutkimustuloksissa esiintyi ideoita siitä, että assistentit muodostavat tulevaisuudessa yhä enemmän tiimejä, joissa tiedon jakaminen lisääntyy ja sijaisuuksien järjestäminen helpottuu. (Karjalainen 2012, 71.) Yhä useammassa organisaatiossa assistenttityötä onkin tehostettu perustamalla assistenttitiimejä (Mälkiä 2011, 19). Tiimiä perustettaessa tulisi ottaa huomioon tiimin maantieteellinen etäisyys; tiimin toiminta vaikeutuu, mikäli jäsenet työskentelevät fyysisesti etäällä toisistaan. Tällöin tiimin viestintä, kokoontuminen ja päätöksenteko hankaloituvat. (Lämsä & Hautala 2004, 145.)

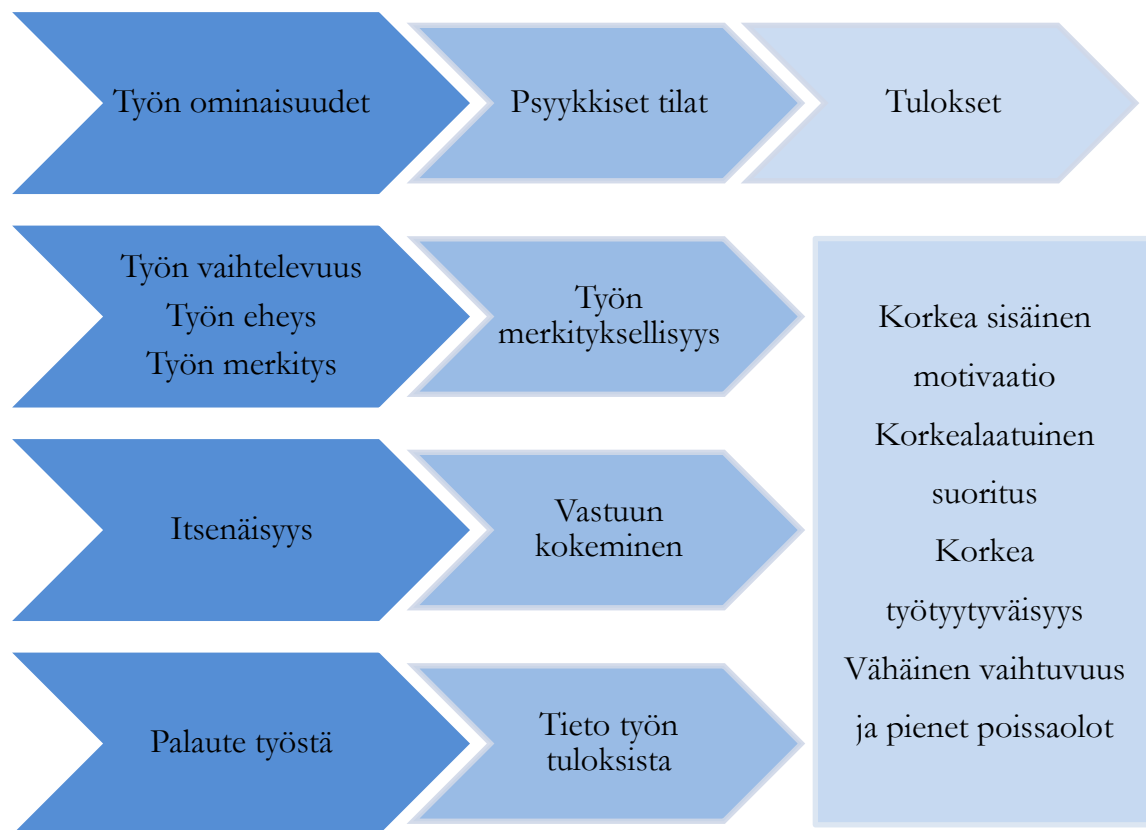
4.2 Työn muotoilu

Työn muotoilulla tarkoitetaan strategista keinoa lisätä yrityksen kilpailukykyä. Sen avulla voidaan pohtia yrityksen organisaatorakennetta, henkilöstön määrää, työnjakoa sekä työntekijöiden tehtäviä ja vastuualueita erityisesti muuttuvassa markkina- ja taloustilanteessa. (Seppälä 1994, 53.) Työyhteisön toimivuus sekä organisaation joustavuus ovat keskeisessä osassa työn muotoilun onnistumisessa. Työn muotoilun menetelminä käytetään työn kiertoa, työn laajentamista ja rikastamista sekä työajan, työpaikan sekä työvälineiden määrittelyä (Kauhanen 2006, 51, 56).

Työn muotoilu perustuu päätelmiin siitä, mihin suuntaan työ tulisi organisoida ja mitä organisoinnin eteen on tehtävä. Suunnittelussa tulisi lähteä siitä, mitä vaatimuksia työssä on ja mitä varten kyseinen työ on olemassa. Organisaation toimiala sekä rakenne vaikuttavat oleellisesti myös tietyn työn muotoiluun. Lisäksi on otettava huomioon työn erityispiirteet, työtehtävien rakenne, sisäisen motivaation prosessit sekä Hackman-Oldhamin laatima työn ominaispiirteiden malli. (Armstrong 2009, 467–468.)

Juuti (2006, 70–71) esittelee Hackman ja Oldhamin vuonna 1976 laatiman työn ominaispiirteiden mallin (kuvio 6), jossa mitataan työn ominaisuuksia sekä henkilön kasvutarpeen määrää. Tämän mallin mukaan tietyt työn ominaisuudet johdattavat subjektiivisiin kokemuksiin (psykykkisiin tiloihin), jotka toteutuessaan tuottavat työntekijälle korkeaa motivaatiota, työtyytyväisyyttä sekä korkealaatuista suoritusta. Hackmanin ja Oldhamin määrittelemät työn ominaisuudet ovat (Juuti 2006, 71; Torrington, Hall, Taylor & Atkinson 2011, 86–87):

- Työn vaihtelevuus: kuinka paljon työssä tarvitaan erilaisia taitoja ja kykyjä.
- Työn eheys: muodostaako työ ehyen kokonaisuuden, onko mahdollisuutta tehdä kokonaista työtehtävää alusta loppuun.
- Työn merkitys: missä määrin tehtävä työ on merkityksellistä organisaatiolle, sen työntekijöille tai asiakkaille.
- Työn itsenäisyys: onko työntekijällä mahdollisuus suunnitella mitä, milloin ja miten hän tekee työnsä.
- Palaute: annetaanko työstä välitöntä ja selkeää palautetta työntekijälle.



Kuvio 6. Hackmanin & Oldhamin työn ominaispiirteiden malli (mukaillen Kauhanen 2006, 53)

4.2.1 Työn laajentaminen

Työn laajentamisessa yhdistellään erilaisia eroteltuja tehtäviä ja osatehtäviä uusiksi kokonaisuuksiksi. Työn vaihtelevuus ja työkokonaisuus kasvavat, kun työntekijä hoitaa horisontaalisesti samantasoisten tehtävien a ja b lisäksi tehtävät c ja d. Laajentamisella saadaan aikaan sekä kokonaisempia työnkuvia ja pidempikestoisia työvaiheita että vähennetään työn yksipuolisuutta. Lisäksi työntekijän vastuu työn laadusta kasvaa. (Kauhanen 2006, 56–57; Vartiainen 1994, 226–227.)

Vartiaisen (1994, 227) mukaan työn laajentamisessa voidaan luoda myös ns. luonnollisia työkokonaisuuksia loogisin perustein esimerkiksi toimialoittaisesti, organisatorisesti tai aakkosiin tai numeroihin perustuvasti. Toimialoittaisessa kokonaisuudessa työntekijällä on vastuu tietystä asiakasryhmästä (työntekijä vastaa asiakasryhmästä A), organisatorisessa kokonaisuudessa työntekijä vastaa tietyn osaston töistä (vastuu osastosta X) ja aakkosiin tai numeroihin perustuvassa kokonaisuudessa työntekijä hoitaa töitä perustu-

en tiettyihin kirjaimiin tai numeroihin (vastuu työntekijöistä, joiden nimi alkaa kirjaimilla A-H).

4.2.2 Työn rikastaminen

Työn rikastamiseksi kutsutaan työtehtävien pystysuoran eli vertikaalisen vaativuuden lisäämistä. Tässä työn muotoilukeinossa itsenäisyys lisääntyy, mutta samalla nousee tarve työntekijöiden lisäkoulutukseen heidän hoitaessa suurempaa tietämystä vaativia tehtäviä. Usein työtä rikastetaan siirtämällä aiemmin esimiehille ja asiantuntijoille kuuluvia tehtäviä ja vastuita työntekijöille. (Kauhanen 2006, 57.)

Työn rikastamisen päätavoitteena on vahvistaa työn kiinnostavuutta ja haasteellisuutta. Työntekijän tulisi tunnistaa työnsä eri toiminnot ja osatehtävät suurena kokonaisuutena, joka päättyy tiettyyn tunnistettavaan tuotteeseen tai palveluun. Monipuolisuus, vastuu, itsenäinen päätöksenteko sekä suora palaute työstä on mahdollistettava, jotta työ koettaisiin kiinnostavana ja haasteellisenä. (Armstrong 2009, 472.)

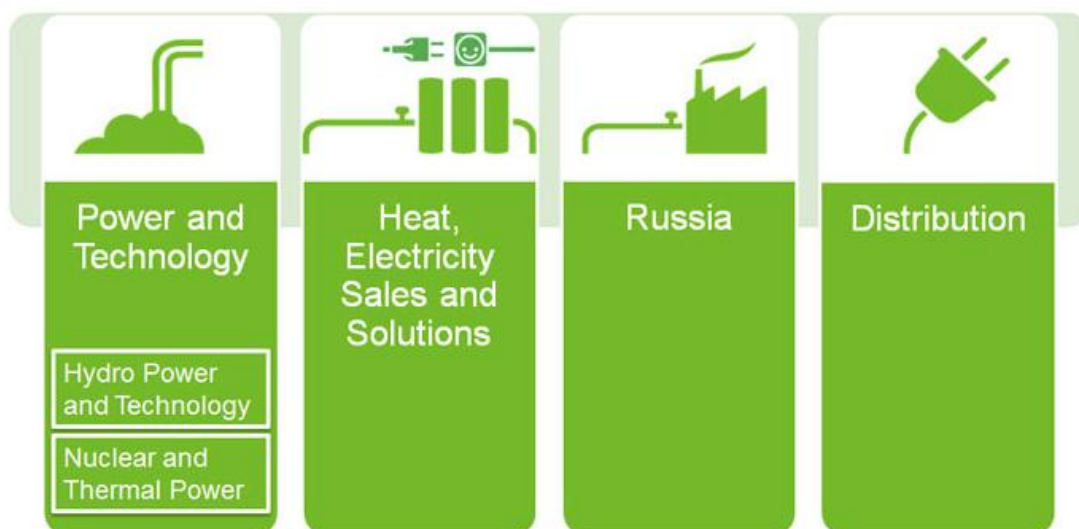
Työn rikastamisen tapoja on useita – työntekijä voi esimerkiksi valita itse työaikansa tai päättää mitä töitä hän ottaa käsittelyyn. Hänellä voi olla myös mahdollisuus valita milloin ja miten työn laatu tarkistetaan sekä päättää käytettävistä työmenetelmistä ja välineistä. Esimiesten tai asiantuntijan apua ei tarvita tällöin usein, sillä ongelmanratkaisu hoidetaan työpaikan muiden ihmisten kanssa. Tämä puolestaan vaatii työntekijältä itsenäistä ajattelukykyä ja monitaitoisuutta. Organisaation tulisi lisäksi työn rikastamisen onnistumiseksi avata informaatiokanaviaan, jotta työntekijöillä olisi mahdollisuus vapaaseen tiedonkulkuun ja näiden tietojen käyttämiseen työssään. (Vartiainen 1994, 228.)

5 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään toimeksiantaja Fortum-konserniin kuuluva Technical Support – asiantuntijaorganisaatio sekä tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Lisäksi tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen aineistonkeruusta puolistrukturoitujen yksilöhaastatteluiden avulla sekä arvioidaan tutkimustulosten reliabiliteettia ja validiteettia.

5.1 Fortum-konserni

Fortum on sähkö- ja lämpöyhtiö, joka perustettiin uudeksi energiakonserniksi vuonna 1998 yhdistämällä valtionyhtiö Imatran Voima Oy sekä pörssinoteraattu Neste Oyj (Fortum 2014a). Fortumin toiminta on keskittynyt Pohjoismaihin, Venäjälle, Puolaan ja Itämeren alueelle ja sen liiketoiminta-alueita ovat sähkön ja lämmön tuotanto, myynti ja jakelu sekä energia-alan asiantuntijapalvelut. Fortumin toiminnan tarkoituksena on tuottaa energiaa, joka edesauttaa nykyisten ja tulevien sukupolvien elämää. Konserni työllistää lähes 10 000 henkilöä. Fortumin liikevaihto oli vuonna 2013 6,1 miljardia euroa ja vertailukelpoinen liikevoitto 1,6 miljardia euroa. Yritys on listattu NASDAQ OMX Helsingissä. (Fortum 2014b.) Fortum jakautuu neljään eri raportointisegmenttiin (kuvio 7): Power and Technology, Heat, Electricity Sales and Solutions, Russia sekä Distribution. Power and Technology –segmentissä on kaksi eri divisioonaa: Hydro Power and Technology sekä Nuclear and Thermal Power. (Fortum 2014c.)

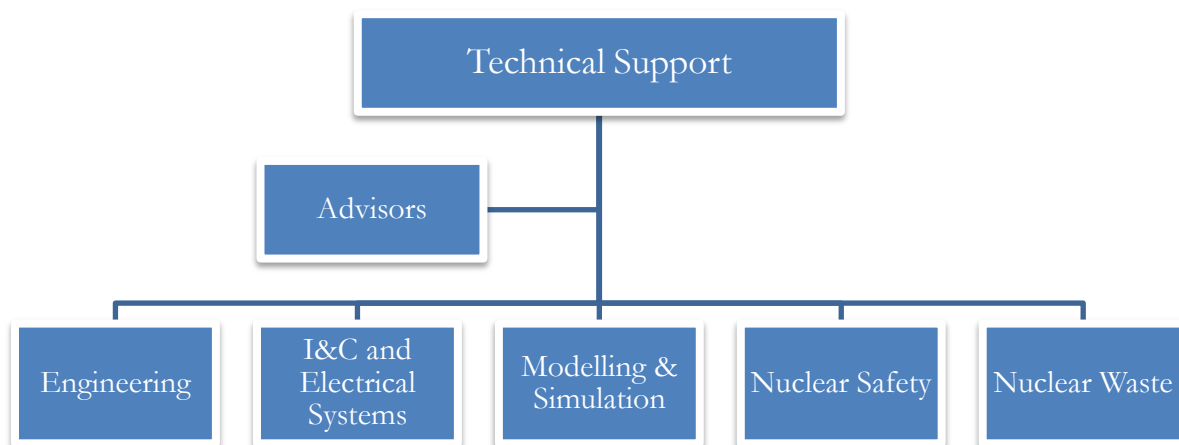


Kuvio 7. Fortum-konsernin raportointisegmentit (Fortum 2014c)

5.2 Technical Support -asiantuntijaorganisaatio

Toimeksiantaja, Technical Support, on noin 180 henkilön asiantuntijaorganisaatio, jonka tehtävänä on toimia muiden Nuclear and Thermal -divisioonan liiketoiminta-alueiden teknisenä tukena ydintekniikan eri osa-alueilla ja tukea heitä tavoitteiden saavuttamisessa ydinvoima-alalla. Toimiakseen tässä tehtävässä TS:n täytyy tunnistaa ja hallita osaamistaan. (Fortum 2014d) Pääasiassa yksikössä työskentelee suunnitteluinsinöörejä sekä ydinvoima-alan asiantuntijoita. Valtaosa Technical Supportin projekteista tehdään Loviisan voimalaitokselle. (Fortum 2013)

TS jakautuu viiteen eri osastoon (Engineering, I&C and Electrical Systems, Modelling & Simulation, Nuclear Safety ja Nuclear Waste), jotka on kuvattu alla olevassa kuviossa (kuvio 8) (Fortum 2013). Jokaisella osastolla on oma osastoassistentti (viisi assistenttia). Organisaatioon kuuluu myös kolmihenkinen Advisors-ryhmä, joka tarjoaa ydinvoiman asiantuntijapalveluita. Asiantuntijoiden assistenttitöitä hoitaa jaetusti kaksi osastoassistenttia oman osastonsa lisäksi. Toisella assistenteista on vastuulla kaksi asiantuntijaa ja toisella yksi asiantuntija. Technical Supportin organisaatorakenne selviää seuraavasta kuvioista (kuvio 8).



Kuvio 8. Technical Support -organisaatio (Fortum 2013)

5.3 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa ennen kaikkea tutkimusongelma ja -kohde (Hirsjärvi & Hurme 2008, 15, 28). Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, sillä tutkimuksessa ei tähdätä tilastollisiin yleistyksiin, vaan halutaan ymmärtää, selittää, tulkita ja soveltaa tiettyä ilmiötä, tapahtumaa tai toimintaa. Tarkoituksena on kuvata todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, paljastaa tai löytää tosiasioita sekä koota aineisto todellisissa tilanteissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164; Anttila 2005, 276; Eskola & Suoranta 2000, 61).

Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa haastateltavien kokemuksista ja mielipiteistä assistenttityön nykyisestä työskentelymallista ja siten selvittää onko siinä muutostarpeita, oli tutkimuksessa tärkeintä nostaa esiin ennen kaikkia tutkittavien näkökulma. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tutkittavien näkökulma on hyvin tärkeä, jotta ihmisten antamat merkitykset ilmiöille, tapahtumille tai toiminnoille pääsevät esiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 164; Hirsjärvi & Hurme 2008, 28.) Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä myös se, että tapausten määrä on varsin pieni, mutta niiden analysointi on hyvin perusteellista. Aineisto ilmaistaan usein tekstinä kuten esimerkiksi havainnointeina ja haastatteluina. (Eskola & Suoranta 2000, 62–63, 18, 15.)

Myers (2013, 8) toteaa, että kvalitatiivinen tutkimus keskittyy tekstiin, kun taas määrällinen eli kvantitatiivinen pääasiassa numeroihin. Anttila (2005, 276) kuitenkin korostaa, että kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusote eivät ole toistensa vastakohtia, sillä kvalitatiivista ilmiötä voidaan yhtäläillä kuvata numeroin. Kvantitatiivisten menetelmien käyttö ei soveltunut tutkimuksen tarkoitukseen numeraalisen ilmaisun sekä mittaamisen vuoksi (Anttila 2005, 233). Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ei olisi tuonut tutkimusongelmaan sellaista vastausta, jossa ilmiön tutkiminen, tulkitseminen ja ymmärtäminen olisi verbaalisin keinoin mahdollista. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä olisi vaatinut myös suuren otoksen, mikäli tavoitteena olisi ollut tehdä yleistettäviä tilastollisia päätelmiä eikä kuvata ja tulkita TS:n assistenttityön tämänhetkisiä muutostarpeita.

5.4 Aineistonkeruu

Aineistonkeruumenetelmän valinnassa tulisi huomioida se, millä menetelmällä saadaan tarkoituksenmukaisin vastaus tutkimusongelmaan. Valintaan vaikuttaa myös tutkittava kohde, kysymyksenasettelu sekä erilaiset taustatekijät. (Anttila 2005, 179.)

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla. Haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi erityisesti silloin, kun halutaan saada tietoa asenteista, kokemuksista ja mielipiteistä, tutkia tuntematonta aluetta, selvittää vastauksia sekä syventää tietoja. Haastattelu myös korostaa tutkittavien ihmisten subjektiivisuutta – haastateltavilla tulisi olla mahdollisuus tuoda esille vapaasti eri asioita sekä luoda merkityksiä ilmiöille tai tapahtumille. (Anttila 2005, 195; Hirsjärvi & Hurme 2008, 34-35.) Näin ollen haastattelu sopi tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi erittäin hyvin, koska tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa TS:n osastoassistenttien, -johtajien sekä asiantuntijoiden kokemuksista ja mielipiteistä organisaation tämänhetkisestä assistenttityöstä ja sen muutostarpeista. Lisäksi menetelmän valintaan vaikutti se, että haastateltavilla oli mahdollisuus tuoda esiin aiheeseen liittyviä seikkoja omasta näkökulmastaan kahdenkeskisessä vuorovaikutustilanteessa. Tämän tutkimuksen tavoitteiden vuoksi haastattelun etuna oli myös se, että haastattelutilanteessa voitiin syventää saatuja tietoja pyytämällä haastateltavia perustelemaan mielipiteitään tai tarkentamaan vastauksiaan. Tutkimuksen aiheen arveltiin myös tuottavan melko monitahtoisia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–35.)

Puolistrukturoidulle haastattelulle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää, mutta perinteisesti se on sijoitettu strukturoidun lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välille. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.) Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole, sillä haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin (Eskola & Suoranta 2000, 86). Kysymykset ovat ennalta määritettyjä, mutta niitä ei tarvitse esittää tarkassa järjestyksessä. Haastattelutilanteessa voidaan myös esittää joitakin uusia ja tarkentavia kysymyksiä, mutta haastatteluiden tulisi silti olla yhdenmukaisia. Puolistrukturoidun haastattelun etuna on se, että haastateltava voi vastata kysymyksiin hyvin vapaasti, mutta toisaalta vastauksissa voi olla paljon aiheen kannalta tarpeetonta tietoa. (Myers 2013, 122–123.) Tämän tutkimuksen haastattelutyypiksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, sillä haastateltavien vastauksia ei ha-

luttu sitoa tiettyihin vastausvaihtoehtoihin, vaan tarjota heille mahdollisuus kertoa vapaasti mielipiteistään ja kokemuksistaan. Haastattelukysymykset kuitenkin määritettiin etukäteen, jotta aineistoa voitiin käsitellä ja verrata eri haastateltavien kesken. Osastoassistentteille esitettiin enemmän kysymyksiä kuin osastonjohtajille ja asiantuntijoille, sillä tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ja kehittää TS:n organisaation assistenttityötä, ei niinkään asiantuntija- tai esimiestyötä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdejoukko on valittava tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 164) Aineiston määrä on tutkimuskohtainen; vastauksia tarvitaan sen verran kuin on tutkimuksen aiheen kannalta välttämätöntä (Eskola & Suoranta 2000, 62–63). Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 58) mukaan haastateltavien määrä riippuu tutkimuksen tarkoituksesta. Tämän tutkimuksen kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti haastateltavien hierarkkisen aseman perusteella. Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia TS:n assistenttityötä, oli kohdejoukkoon luontevaa sisällyttää kaikki TS:n osastoassistentit sekä heidän esimiehensä eli osastonjohtajat. Jotta kohdejoukko ei olisi jäänyt liian pieneksi, otettiin tutkimukseen mukaan yksikönjohtajan ehdotuksesta vielä kolme asiantuntija- ja esimiestehtävissä toimivaa henkilöä. Tutkimukseen haastateltiin siis kahtatoista TS:ssä työskentelevää henkilöä: viittä osastoassistenttia, neljää osastonjohtajaa sekä kolmea asiantuntijaa. Haastateltavilta pyydettiin lupaa haastatteluun sähköpostitse kertomalla tutkimuksen aiheesta ja tavoitteista. Myöntäviä vastauksia haastattelupyyntöihin saatiin 12. Yksi osastonjohtajista ei työkiireiden vuoksi osallistunut haastatteluun ja jäi sen vuoksi pois tutkimuksesta.

Haastattelut tehtiin 5.2.–19.2.2014 välisenä aikana eri neuvotteluhuoneissa Fortumin pääkonttorilla Espoon Keilaniemessä kahdenkeskinä yksilöhaastatteluina. Haastatteluiden aikana tehtiin muistiinpanoja, minkä lisäksi käytössä oli myös sanelin aineistonkeruun avuksi. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 20–45 minuutin välillä eikä niiden aikana ollut häiriötekijöitä.

Haastatteluaineiston litterointitarkkuus riippuu tutkimusongelmasta sekä siitä, onko tutkimuksen tarkkailun kohteena erityisesti kielellinen analyysi. Mikäli tutkimus ei keskity kielenkäytön ja vuorovaikutuksen analysointiin, ei litterointia tarvitse välttämättä tehdä sanatarkasti tauot ja erikoismerkit huomioon ottaen. (Saaranen-Kauppinen &

Puusniekka 2006). Tässä tutkimuksessa syvä aineiston kielellinen analyysi ei ollut tarpeellista, joten aineiston litteroinnissa ei huomioitu taukoja tai äännähdyksiä. Tästä huolimatta aineisto litteroitiin mahdollisimman kattavasti, jotta mitään aiheen kannalta tärkeää materiaalia ei jäisi tutkimuksen ulkopuolelle (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 185) mukaan haastatteluaineiston laatua parantaa se, että haastattelut litteroidaan mahdollisimman nopeasti erityisesti silloin, jos sama henkilö sekä haastattelee että litteroi. Tässä tutkimuksessa aineisto litteroitiin heti haastattelun jälkeen samana tai viimeistään seuraavana päivänä laadun takaamiseksi. Tällä myös vältettiin se, että litterointiprosessi ei olisi liian raskas suoritettavaksi yhdellä kerralla.

5.5 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen tieteellisen luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnista käytetään käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti. Aineistolähtöisyys on keskeinen kvalitatiivisen tutkimuksen piirre, sillä tutkimus nojaa suurimmilta osin aineistoonsa. Tämän vuoksi sitä pitää tarkastella kriittisesti: vastaako kerätty aineisto tutkimuskysymyksiä tai -tehtävää, tuottaako se tutkimustuloksia, ovatko haastattelukysymykset avoimia ja onko aineisto autenttista. (Anttila 2005, 184–185, 511.)

Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan määritellä monella eri tavalla. Mikäli samaa henkilöä tutkittaessa saadaan sama tulos tai samaan tulokseen päätyy kaksi eri arvioitsijaa, voidaan tutkimusta pitää reliaabelina eli "pysyvästi samaa mittaavana". Toisaalta kvalitatiivista tutkimusta tehdessä pitäisi ottaa huomioon se, että inhimillisessä toiminnassa, tapahtumassa tai ilmiössä voi olla muuttuvia ominaisuuksia, jotka eivät ole toistettavissa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186.) Tämän tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa oleellisesti yksilön senhetkiset inhimilliset kokemukset ja mielipiteet, joille muutos on hyvin ominaista. Sen vuoksi samaa kohdejoukkoa tutkittaessa ei välttämättä päädyttäisi täysin samoihin tuloksiin, mikäli tutkimus tehtäisiin uudelleen. Toisaalta tutkimusta voidaan pitää reliaabelina, sillä todennäköisesti toinen arvioitsija päätyisi saman aineiston analyysin jälkeen samanlaisiin tuloksiin.

Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä on tarkoitus selvittää. Tulosta voidaan pitää validina, jos saatu tieto vas-

taa teoriaa tai pystyy tarkentamaan sitä tulosten osoittamalla tavalla. (Anttila 2005, 512–513.) Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa TS:n osastoassistenttien, -johtajien sekä asiantuntijoiden kokemuksista ja mielipiteistä organisaation nykyisestä assistenttityöstä ja sen muutostarpeista, soveltui haastattelu aineistonkeruumenetelmäksi erittäin hyvin. Haastattelu sisältää kuitenkin monia virhelähteitä, sillä haastateltava saattaa antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia tai kokea haastattelutilanteen pelottavaksi tai uhkaavaksi. Haastatteluiden aikana voi ilmetä myös kommunikaatio-ongelmia: haastateltava ei ymmärrä kysymystä tai haastattelija tulkitsee virheellisesti haastateltavien vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 206, 231; Anttila 2005, 200.) Haastattelukysymykset suunniteltiin niin, että ne vastaisivat tutkimuksen tarkoitusta ja toisivat yhdessä viitekehysten kanssa vastauksen tutkimusongelmaan. Kysymykset laadittiin niin, että ne eivät johdattelisi haastateltavaa tiettyyn vastaukseen. Mikäli saadut vastaukset olivat epäselviä tai tulkinnanvaraisia, pyydettiin haastateltavaa tarkentamaan vastaustaan, jotta virhetulokintojen todennäköisyys pienenisi. Haastatteluista saatu tieto vastaa teoriaa ja osittain myös tarkentaa sitä sekä vastaa tutkimusongelmaan. Tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä oli tarkoitus tutkia. Näin ollen tutkimusta voidaan pitää validina.

6 Tutkimustulokset

Tulosten raportoinnissa osastoassistentteista käytetään termiä assistentti ja osastonjohtajista termiä osastonjohtaja. Haastatelluista kolmesta asiantuntija- ja esimiestyötä tekevistä henkilöstä käytetään tämän tutkimuksen empiirisessä osassa termiä asiantuntija. Haastateltuja henkilöitä ei ryhdytty erottelemaan kirjaimin tai numeroin (esimerkiksi assistentti A ja osastonjohtaja A), sillä se olisi saattanut lisätä yksittäisten henkilöiden tunnistettavuutta. Tähän ratkaisuun päädyttiin myös siitä syystä, että TS:n assistentit eivät toimi henkilöassistentteina, joten assistenteista ja osastonjohtajista ei nähty tarpeelliseksi muodostaa työpareja, joiden vastauksia olisi voitu vertailla. Lisäksi yksi osastonjohtajista ei osallistunut haastatteluun ja näin ollen yhden assistentin esimies jäi pois tutkimuksesta.

Koska tutkimusaineisto on kerätty haastatteluilla, on tutkimustuloksia havainnollistettu myös suoran haastatteluottein. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 194) mukaan haastatteluotteiden tarkoituksena on vahvistaa tutkijan argumentointia. Tässä tutkimuksessa haastatteluotteilla haluttiin myös tuoda mahdollisimman totuudenmukainen näkökulma haastateltavien kokemuksista ja mielipiteistä. Tutkimustulokset on esitetty siten, että haastateltavat eivät olisi tunnistettavissa.

6.1 Perustiedot

Haastatelluista assistenteista kaksi on peruskoulutukseltaan ylioppilaita, minkä lisäksi toisella heistä on markkinointisihteerin tutkinto Markkinointi-instituutista. Yksi assistenteista kertoi peruskoulutukseensa yo-merkonomitutkinnon, minkä lisäksi hän on suorittanut Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulussa HSO-opintoja sihteerityön ja kielten koulutusohjelmassa. Hän ei kuitenkaan ole virallisesti valmistunut HSO-sihteeriksi. Kaksi assistenteista kertoi olevansa peruskoulutukseltaan merkonomeja. Toinen heistä on myös suorittanut kahden vuoden etäsihteerikoulutuksen 1980-luvun alussa. Kolme haastatelluista assistenteista totesi, että heidän ammattinimikkeensä on assistentti. Yksi haastatelluista kertoi olevansa ammattinimikkeeltään johdon sihteeri, mutta jotkut tituleeraavat myös assistentiksi. Yksi assistentti kertoi käyttävänsä sihteerinimikettä, sillä ei ole itse tottunut assistentti-nimikkeeseen. Hän ei tiennyt tarkalleen, mikä oma ammattinimike on.

Assistentit ovat toimineet nykyisissä tehtävissä Technical Supportissa vaihdellen puolestatoista vuodesta kuuteen vuoteen. Kaikilla haastatelluilla assistenteilla on pitkä kokemus assistentin työstä, viidestätoista neljäänkymmeneen vuoteen. Suurin osa assistenteista on työskennellyt yhteistyössä nykyisen osastonjohtajan kanssa muutamia vuosia, vaihteluväli oli 1,5 - 6 vuotta.

Assistenteilta kysyttiin kuinka monen henkilön asioita he hoitavat. Osastojen koot vaihtelivat 35–55 henkilön välillä. Kaksi viidestä assistentista vastasi hoitavansa osastonsa lisäksi myös koko TS:n organisaation asioita lähinnä tiettyjen vastuualueiden takia.

Haastatelluista osastonjohtajista kolme on peruskoulutukseltaan diplomi-insinööri. Yhdellä osastonjohtajista on DI-tutkinnon lisäksi alan tieteellinen jatkotutkinto. Kaikki haastatellut kertoivat, että heidän ammattinimikkeensä on osastonjohtaja. Nykyisissä tehtävissä haastatellut ovat toimineet kolmesta kuuteen vuoteen ja yhteistyössä nykyisen osastoassistentin kanssa osastonjohtajat kertovat toimineensa puolestatoista kuuteen vuoteen. Suorien alaisten määrä vaihteli osasto: alaisia osastonjohtajilla oli 4 - 11 henkilöä. Haastatellut asiantuntijat toimivat päällikkötehtävissä ja ovat koulutukseltaan diplomi-insinööri. Nykyisissä tehtävissä he ovat toimineet viidestä kolmeenkymmeneen vuoteen.

6.2 Assistenttityö TS:ssä

Assistenteille esitettiin useita kysymyksiä heidän työstään sekä roolistaan TS:ssä. Niin ikään osastonjohtajia ja asiantuntijoita pyydettiin kertomaan, mitä he tietävät assistentin työstä ja mikä rooli assistentilla on osastolla sekä koko organisaatiossa.

6.2.1 Työtehtävät

Assistentit kuvasivat työtehtäviään eri tavoin. Vastauksissa painottui assistentin työn monimuotoisuus ja se, että työ koostuu erilaisista järjestely- ja selvitystehtävistä. Työtehtävistä nostettiin esille myös laskujen käsittely, neuvotteluhuoneiden varaukset ja muut kokousjärjestelyt, arkistointityöt, matkajärjestelyt, kuriiripalvelut, tiimipäivien organisointi, loma-asiat, työmuistiot, hankinnat, kulkuluvat sekä merkkipäivien järjestelyt. Muutama assistentti mainitsi työtehtävikseen myös pienemmät henkilöassistenttitehtävät.

vät, kuten matkajärjestelyt yksittäisille johtoasemassa oleville henkilöille. Muutama assistenteista kertoi työtehtäviensä sisältävän kaikkea tai kaikenlaista laidasta laitaan. Yksi haastatelluista assistenteista määritteli työtehtävikseen kaiken hallintoon liittyvän palvelutyön sekä korosti assistentin valmiutta hoitaa erilaisia tehtäviä, vaikka niitä ei varsinaisessa toimenkuvassa mainittaisikaan.

Assistenttitehtäviin kuuluu minun mielestäni tällaisissa organisaatioissa kaikki hallintoon liittyvä palvelutyö, mitä vaan eteen tulee. Vaikka toimenkuvassa on jotain määritelty, niin kyllä se menee niin, että jos joku tehtävä tulee, niin sehän tehdään – vaikka siellä toimenkuvassa ei sitä sanottaisikaan.

Osastoassistentteja pyydettiin arvioimaan mihin tehtäviin heillä kuluu eniten aikaa. Kolme viidestä assistentista totesi työmuistioden vievän eniten aikaa ollen yhden assistentin mielestä ”iso työpanos joka kuukausi”. Lisäksi aikaa vievät kokousjärjestelyt, lomien tarkastukset ja muut henkilöstöhallintoon liittyvät kysymykset, yleinen tiedotus, SharePoint-tehtävät sekä TS:n talouteen liittyvät hallinnolliset taustatyöt. Yhden assistentin mukaan vuodesta noin puolitoista kuukautta kuluu Loviisan voimallaitoksen kulkuoikeuksien hallinnointiin, joihin liittyy myös tulokoulutus- sekä työturvallisuuskorttikoulutusten ajan tasalla pito. Lisäksi hän pitää kirjaa säteilytyöntekijöiden lääkäriissäkäynneistä ja oman terveydentilan selvityksistä. Eräs assistenteista sanoi, että tehtävänkuvaan kuuluu paljon pieniä hommia, joten on vaikeaa arvioida mikä tehtävistä veisi eniten aikaa. Yksi assistenteista korosti sitä, että on vaikea määritellä mitkä työtehtävät veisivät eniten aikaa, sillä tehtävät vaihtelevat päivittäin.

Assistenttien haastatteluissa tiedusteltiin heidän erityisiä vastuualueitaan. Vastuualueiksi nimettiin Loviisan kulkuluvat, koulutustietojen ajan tasalla pito henkilötietojärjestelmässä, TS:n johtoryhmän kokoukset ja infot, TS:n jakelulistat ja oikeusryhmät sekä kerroksen istumajärjestys ja muutot. Lisäksi mainittiin SharePoint-tehtävät, IT-laitteiden toimivuus sekä hallinnollisten asioiden ohjeistaminen ja avustaminen. Yhdellä assistenteista oli aiemmin vastuualueena koko TS:n henkilöstöasiat, mutta tehtävät poistuivat konsernin HR:n ottaessa roolin itselleen.

Lähes kaikki assistentit olivat tyytyväisiä nykyisiin työtehtäviinsä. Eräs assistenteista kuitenkin korosti työnsä olleen ennen sosiaalisempaa, vaihtelevampaa ja elävämpää

henkisellä tasolla. Hänen mukaansa aiemmin joutui eri tavalla kontaktiin ihmisten kanssa, mikä tyydytti ihmisen henkistä tarvetta. Nykyään työelämässä ihmisten kohtaaminen kasvokkain on vähentynyt ja sosiaaliset suhteet ovat supistuneet.

Työelämä on mennyt sellaiseksi, ettei ole kontaktia niin kuin aikaisemmin. Kaikki pitää olla jonkun tiketin kautta. Se on tietyllä tavalla supistanut sosiaalisia ihmissuhteita, mielestäni se on aikamoinen puute. On loppujen lopuksi todella tärkeää, että kohdataan ihminen ihmisenä ja voi mennä kysymään. Se [työ ennen] oli henkisellä tasolla antoisampaa, sen voin sanoa ihan rehellisesti.

Osastonjohtajilta kysyttiin mitä he tietävät osastoassistentin työstä. Muutama osastonjohtajista myönsi, etteivät he tarkalleen tiedä osastoassistentin työnkuvaa. Yksi haastelluista totesi, että heidän osastolla assistentti hoitaa hyvin perinteisiä assistenttitehtäviä, kuten matka- ja kokousjärjestelyitä, arkistointia sekä SharePoint-sivujen ylläpitoa. Yksi osastonjohtajista sanoi tietävänsä osan töistä ja kuvaili assistentin työn olevan ”yleistä hässäkkää”. Osastonjohtajat määrittivät osastoassistentin työtehtäviksi työmuistioden tarkistuksen, tilaisuuksien järjestämisen, tietokoneiden hankkimisen, laskut, istumajärjestykset, yleiset osaston asiat sekä lomien hyväksymisen. Kaksi osastonjohtajista arveli työmuistioden tarkastamisen olevan aikaa vievin työtehtävä, sillä se toistuu kuukausittain ja vaatii suurta tarkkuutta. Yksi osastonjohtajista totesi työmuistioden tarkastuksen olevan iso ja korvaamaton tuki. Myös esimiesten eli osastonjohtajien puolella kuitenkin koettiin vaikeaksi määritellä eniten aikaa vieviä työtehtäviä.

Luulen että se työ koostuu hyvin monista pienistä tehtävistä, siinä ei varmaankaan ole mitään hallitsevaa osuutta.

Kaikki haastatellut asiantuntijat mainitsivat ensimmäisenä osastoassistentin työtehtäviksi työmuistioden tarkastuksen, minkä lisäksi mainittiin kokousjärjestelyt, laskut, matkalaskut sekä osastotason infojen järjestäminen. Eräs asiantuntijoista oletti, että suurin osa osaston assistentin työpanoksesta menee koko osaston rutiinien pyörittämiseen eli lomien hyväksymiseen, lomalistojen laadintaan, työmuistioihin, tilaisuuksien järjestämiseen sekä erinäisiin selvittelyasioihin. Yhden asiantuntijan mielestä assistentti hoitaa osastolla sellaisia tehtäviä, jotka osittain voisivat olla yhtäläillä esimiesten tai ryhmäpäälliköiden tehtävissä. Hänen mukaan assistentti tarjoaa osastolla työnteon edellytyksiä ja

toimii yleisissä asioissa tietopankkina ja yhteyskanavana esimerkiksi palkanlaskentaan tai henkilöstöhallintoon.

Osastonjohtajia ja asiantuntijoita haastatellessa tuli ilmi myös assistenttityössä vastaan tulleet muutokset lähinnä yhtiön toimintamallien ja päätösten myötä. Osastoassistentin työnkuvan koettiin muuttuneen rajusti viime aikoina ja aiemmin assistentille kuuluneita tehtäviä on siirretty ulkoa tulleilla päätöksillä HR:n, talousyksikön tai palkanlaskennan tehtäviksi. Osa aiemmin assistentille kuuluneista tehtävistä on annettu myös työntekijöiden itsensä tehtäviksi, mitä pidettiin kuormittavana sekä aikaa ja resursseja vievänä tekijänä asiantuntijatyötä tekeville.

Perinteinen osastosihteerin työn rooli on aika rajun muutoksen kokenut. Ei heistä [assistentteista] itsestään johtuen, vaan näistä ulkoa tulleista ohjaavista tekijöistä. Fortum on muuttanut toimintamalleja. - - Asioita, joissa ennen hyödynnettiin tämäntyyppistä osavaa tukea ja apua, onkin tavallaan tungettu ihmisille itselleen. Siinä on hyviä puolia, mutta se on lisännyt meidän teknisten asiantuntijoiden työn kuormittavuutta sitä kautta, että joutuu tehdä itse asioita osittain sellaisilla välineillä, joita käyttää harvoin ja jotka eivät ole niin tuttuja.

Muutama haastatelluista oli yhtälailla sitä mieltä, että assistenttitehtävien siirtäminen työntekijöiden itsensä hoidettaviksi heikentää voimakkaasti organisaation toiminnan tehokkuutta.

Ei ollenkaan huomioida sitä, että jos minä ryhdyn tekemään niin sanottuja sihteerin töitä, niin se ei tehosta toimintaa mitenkään. - - Se ei ole sellaista hommaa, mitä varten minut on tänne palkattu. En osaa tehdä sitä niin hyvin kuin sihteeri osaisi tehdä saman homman.

Jos täällä ei ole assistentteja niin ei tämä oikein suju. - - Muuten ihmiset ryhtyvät tekemään [assistentin työtehtäviä] itse ja ne tulevat epäsäännöllisesti ja harvoin. Se on todella tehotonta sitten.

6.2.2 Assistentin rooli osastolla sekä asiantuntijaorganisaatiossa

Assistenteilta kysyttiin millainen rooli heillä on sekä omalla osastolla että Technical Supportin organisaatiossa. Kaksi assistenttia vastasi assistentin roolin olevan avustava

ja yksi assistentti määritteli roolin tukifunktioksi. Assistentin roolin nähtiin myös olevan tietynlainen yleinen sivurooli. Lisäksi eräs assistentti mainitsi olevansa asiantuntija omalla sarallaan. Yksi assistenteista myös totesi assistentin roolin muuttuneen paljon ajan kuluessa, sillä varsinkin nuoret ihmiset tekevät monia aiemmin assistentille kuuluneita tehtäviä itse.

Osastonjohtajat sekä asiantuntijat kuvailivat assistentin roolia TS:ssä sekä osastollaan eri tavoin. Kaksi vastaajaa totesi assistentin roolin olevan osaston tukeminen niin, että insinöörit voivat keskittyä varsinaisiin suunnittelutehtäviin. Assistentin todettiin olevan osaston asiantuntija sekä antavan työnteon edellytyksiä koko osastolle. Yleisesti assistentti on haastateltujen osastonjohtajien ja asiantuntijoiden mukaan avustavassa roolissa sekä huolehtii osaston asioista, jotta ”asiat rullaavat” ja jotta tekniset asiantuntijat voisivat tehdä tehokkaasti töitään. Yksi osastonjohtajista painotti myös sitä, että osaston päivittäisrutiineissa on paljon työtä. Hänen mukaansa assistentin rooli on näkyvä, merkittävä ja järjestystä ylläpitävä. Lisäksi yksi vastaajista sanoi assistentin olevan tasavertainen kollega, jolla on yhteyshenkilön sekä tiedottajan rooli yleisissä menettelyissä ja käytännöissä.

Assistenteilta tiedusteltiin kysymyksessä 8 (liite 1) millaisena he kokevat toimimisen asiantuntijaorganisaatiossa, jossa tehdään teknisen alan työtä. Yksi assistenteista sanoi työskentelyn asiantuntijaorganisaatiossa olevan mielenkiintoista, koska hän saa tietämystä tekniseltä puolelta ja näkee energiantuotannon kokonaisuuden Suomessa. Hän myös kertoi työskentelevänsä mieluummin assistenttina asiantuntijaorganisaatiossa kuin kaupallisella palvelualalla. Muut assistentit huomauttivat asiantuntijaorganisaatiossa työskentelyn aiheuttavan jonkin verran paineita ja ristiriitaa, koska he eivät itse ymmärrä alasta mitään. Assistenttina toimimista teknisen alan organisaatiossa pidettiin samoin haastavana, koska ”pitäisi olla yhden askeleen edellä tulevaa”. Niin ikään eräs assistenteista vastasi, että tuntee olonsa ulkopuoliseksi. Hän kuitenkin lisäsi, että työskentely teknisen alan asiantuntijaorganisaatiossa on hänelle ok, kunhan saa työnsä hoidettua. Kaksi haastatelluista assistenteista ei ole kokenut työskentelyä tällaisessa asiantuntijaorganisaatiossa hankalaksi. Asia on kuitenkin mietityttänyt kollegojen kesken.

Joskus olemme miettineet, että ymmärtävätköhän he [asiantuntijat], että me emme ymmärrä heidän asioista mitään, kun meillä ei ole teknistä koulutusta. Sitä olemme joskus

miettineet jonkun assarin kanssa. Kyllä varmaan suurin osa sen tajuaa, se ala on niin spesifiä.

6.3 Nykyinen työskentelymalli

Assistenteilta kysyttiin, kuinka paljon he tekevät yhteistyötä esimiehensä sekä muiden TS:n assistenttien kanssa. Niin ikään assistenteilta kysyttiin jakautuuko työn määrä tasaisesti TS:n assistenttien kesken sekä millaista aiempaa kokemusta heillä on assistenttityöstä. Lisäksi assistenteilta sekä osastonjohtajilta kysyttiin, onko heillä työnjakoa eli sovitusti delegoituja tehtäviä. Osastonjohtajia ja asiantuntijoita pyydettiin kertomaan, missä asioissa ja kuinka usein he turvautuvat assistenttiin sekä tekevätkö he yhteistyötä assistentin kanssa. Kaikilta haastatelluilta pyydettiin tämän jälkeen mielipidettä nykyisestä osastokohtaisesta työskentelymallista sekä arviointia sen toimivuudesta TS:n kannalta. Lisäksi kysyttiin mahdollisista työskentelymallin tuottamista ongelmista.

6.3.1 Yhteistyö

Kaikki TS:n assistentit kertoivat tekevänsä yhteistyötä muiden assistenttien kanssa. Assistentit käyvät yhteisesti läpi uusia asioita sekä vaihtavat tietämyksiä ja taustoja. Lisäksi monet kertoivat eräänlaiseksi yhteistyömuodoksi kokoukset ja tuurauskuviot. Loviisassa vierailu sekä yhdessä lounastaminen oli yhden assistentin mielestä osa yhteistyötä. Omien osastojen lisäksi jokaisella assistentilla on oma hoidettava vastuualue, joten epäselvissä tilanteissa voi kääntyä päävastuullisen puoleen. Eräs assistentti kuitenkin totesi, että yhteistyötä oli aiemmin enemmän.

Aikaisemmin oli paljon enemmän yhteistyötä. Nyt olemme eri kerroksissa ja kaukana toisistamme, eli ihan eri tavalla [on yhteistyötä].

Kysymys assistenttien työn määrän tasaisesta jakautumisesta herätti runsaasti eriäviä mielipiteitä. Kolme viidestä assistentista ei aluksi osannut sanoa kuinka tasaisesti työt jakautuvat assistenttien kesken. Syynä tähän nähtiin se, että työ painottuu tiettyihin vuodenaikoihin, ihmiset kokevat työn määrän hyvin yksilöllisesti ja osa myös pitää työstään kovempaa meteliä kuin toiset. Eräs assistenteista myös korosti, ettei hän voi mitata toisten työmääriä. Toisaalta kahden assistentin mielestä työt eivät voi jakautua tasaisesti, sillä muutama TS:n osastoassistentista tekee lyhyempää työviikkoa. Loput uskoivat

työn määrän jakautuvan suhteellisen tasaisesti perustellen kantaansa joko osaston henkilömäärillä tai matkalaskujen tarkistuksen poisjäämisellä assistenttien työtehtävistä muutamia vuosia sitten. Yksi assistenteista oletti töiden jakautuvan suurin piirtein tasaisesti, sillä kukaan ei näytä nääntyneeltäkään työmääränsä kanssa – TS ei ole hänen mukaansa niin hektinen työympäristö.

Uskoisin, että aika tasaisesti. Ainakin, jos henkilömääriä katsotaan.

Sen perusteella, jos lasketaan kuinka paljon ihmisiä on [osastolla], niin se ei mittaa. - -
Saattaa olla sellaisia organisaatioita, missä ihmiset piipertää paljon omaa työtänsä eivätkä tarvitse minkäänlaista tukea assistentilta. Täälläkin TS:ssä on varmasti sellaisia ihmisiä.

Osastonjohtajat ja asiantuntijat kertoivat turvautuvansa assistenttiin laajasti erilaisissa asioissa. Osastonjohtajat mainitsivat käyttävänsä assistentin apua viikoittain tai useamman kerran viikossa matkajärjestelyissä sekä yksinkertaisissa ja lyhyissä palveluissa (esimerkiksi neuvotteluhuoneen varauksissa), silloin kun itsellä on kiirettä. Lisäksi yksi osastonjohtaja kysyy assistentilta neuvoa eri määräyksistä ja säännöistä. Assistenttiin turvaudutaan myös säännöllisesti toistuvien rutiiniluontoisten tehtävien, kuten työmuistiodien tarkastuksen, kautta. Eräs osastonjohtaja totesi, että on turvautunut assistenttiin hyvin satunnaisesti ja kaipaisi häneltä enemmänkin apua. Hän ei kuitenkaan kertomansa mukaan tiedä, mitä on mahdollista tai soveliaista pyytää, ja toivoisi avointa keskustelua siitä, mitä voitaisiin tehdä yhdessä. Asiantuntijat puolestaan käyttävät assistentin apua silloin, kun "jokin asia on huonosti" tai ei tiedä miten joku asia tehdään. Assistentin kanssa voidaan myös selvittää konsernitason toimintatapoja. Useimmiten kysyttävää on joka viikko tai muutaman kerran viikossa. Assistentin apua käytetään kuitenkin erään osastonjohtajan mukaan vähemmän kuin ennen.

Assarin käyttö on vuosien varrella vähentynyt. Ihan selvästi. Yhä enemmän tehdään itse.

Assistenttien ja esimiesten välisestä yhteistyöstä saatiin erilaisia vastauksia. Eräs assistentti mainitsi, että hän tekee esimiehensä kanssa yhteistyötä lähinnä osaston kautta eikä heillä ole intensiivistä päivittäin toistuvaa pohdintaa ja tekemistä. Yksi assistenteista puolestaan totesi esimiehensä voivan pyytää häneltä mitä vaan ja se tehdään. Hän kuitenkin korosti, ettei tee esimiehelleen spesiaalipalvelua, sillä hän ei työskentele hen-

kilöassistenttina. Eräs assistentti kertoi, että heillä oli osastonjohtajan kanssa aiemmin enemmän yhteistyötä. Nykyään hänen esimiehensä esimerkiksi varaa neuvotteluhuoneet itse. Toisaalta yksi haastateltu assistentti kertoi puolen työajasta menevän esimiehen ja muutaman muun henkilön kanssa kaikennäköisissä asioissa. Yksi assistenteista ei tee lainkaan varsinaista yhteistyötä esimiehensä kanssa. Hän on kertomansa mukaan enemmän tekemisissä suunnittelupäälliköiden kanssa.

Assistentit kuvailivat yhteistyötään esimiehen kanssa todella hyväksi, suoraksi sekä hetkessä reagoivaksi. Eräällä esimiehellä on assistentin mukaan selvä tapa antaa tehtäviä, jotka assistentti saa toteuttaa omalla tavallaan. Toinen assistentti puolestaan totesi esimiehensä olevan rauhallinen ja asiallinen sekä korosti esimiehensä kykyä kuunnella, kysellä ja ottaa huomioon hänen ajatuksensa ja mielipiteensä. Yksi assistentti kuvasi esimiestään myös ymmärtäväiseksi.

Kaksi osastonjohtajista kertoi tekevänsä yhteistyötä assistentin kanssa joko usein tai päivittäin. Toinen heistä mainitsi, että hän lähettää usein sähköpostiviestin tai käy paikalla sanomassa mitä apua tarvitsee. Toinen osastonjohtaja puolestaan keskustelee päivittäin osaston rutineihin liittyvistä asioista, mutta kokee itse kuormittavansa ajallisesti kohtuullisen vähän osastoassistenttia. Yhteistyötä kuvailtiin toimivaksi eikä siinä koettu olevan ongelmia. Loput kaksi osastonjohtajaa kertoivat, että yhteistä tekemistä ei juurikaan ole tai se on suhteellisen satunnaista tiettyjen toistuvien rutiinien ohella. Assistentin fyysisen sijainnin etäämmällä osastonjohtajasta koki haastavaksi yksi osastonjohtajista.

Asiantuntijat kertoivat tekevänsä yhteistyötä assistentin kanssa jonkin verran. Erään asiantuntijan mukaan yhteistyötä tehdään tilaisuuksien järjestelyissä ja muissa käytännön asioissa varsin satunnaisesti. Assistentin kanssa kirjataan yhdessä koulutustietoja Hermes-henkilöstöhallintojärjestelmään ja tehdään muita pieniä tehtäviä. Yksi asiantuntija mainitsi, ettei juuri tee suoraa yhteistyötä assistentin kanssa. Hänen mukaansa esimiestehtävissä toimivalla henkilöllä pitäisi olla rutiiniluontoisten asioiden hoitamista varten henkilöassistentti, mutta ei itse tarvitse sellaista.

6.3.2 Työnjako sekä aiempi kokemus assistenttityöstä

Assistenteilla ja osastonjohtajilla ei ollut yhtenäisiä vastauksia työnjaosta tai delegoiduista tehtävistä. Yhden osastonjohtajan mukaan assistentti hoitaa suuren osan osaston asioista itsenäisesti. Lisäksi hän oletti, että assistentin tehtävissä on paljon sellaista, mistä hän ei edes tiedä. Loput osastonjohtajat kertoivat, että assistentille on delegoitu matkajärjestelyt, kustannusseuranta, loma-asiat, laskut sekä osastokokousten organisointi.

Assistentit puolestaan vastasivat työnjakokysymykseen hyvin vaihdellen. Eräs assistentti kertoi, ettei hänellä ole työnjakoa esimiehensä kanssa. Vastauksissa tuli myös ilmi, että "osastoassistentin työnjakoon tulee se, mitä osastonjohtaja sanoo tehtäväksi". Yksi assistentti vastasi, että hänen esimiehensä on omatoiminen. Esimies tekee esimerkiksi matkalaskunsa itse, mutta assistentti on tarjonnut hänelle apuaan laskujen teossa. Pääasiassa hän auttaa esimiestään pikkuasioissa. Työnjaon mainittiin muuttuneen vuosien kuluessa; ennen oli enemmän selvästi delegoituja tehtäviä, kuten neuvotteluhuone- ja tarjoilutilausvarauksia. Eräs assistentti totesi, että hänen työnsä on painottunut hallinnolliseen puoleen.

Hoidan hallinnollisen puolen ja jos sitä joku yrittää jostain päin ohittaa, niin kaikki jo tietää että se [hallinnollinen työ] ohjataan kuitenkin minulle - - eikä yritetä alkaa sooloilemaan sitä.

Kaikilla viidellä assistentilla oli työkokemusta toisentyyppisestä assistenttityöstä. Kolme viidestä assistentista on toiminut aiemmin henkilöassistenttina, yksi projektiassistenttina ja yksi henkilöstöassistenttina. Yksi assistenteista piti henkilöassistenttina toimimista yksinäisenä työnä, joka vaatii verkostoitumista. Hän myös korosti, ettei missään tapauksessa haluaisi enää tehdä henkilöassistentin työtä. Hänen mukaan osastolla työskennellessä on samoja asioita tekeviä ihmisiä ympärillä, joilta voi kysyä. Nykyisen assistenttityön työskentelymallin hän kokee tiimityöskentelyksi, vaikka assistenteilla on eri esimiehet. Toinen henkilöassistenttityötä tehnyt totesi, että nykyään vain korkeilla johtajilla on henkilökohtainen assistentti ja muuten ympärille kuuluu usein tiimiä. Hän korosti assistentin työn muuttuneen: ajat ovat tiukentuneet ja ihmisiä on pistetty ulos, jonka vuoksi assistenteille annetaan enemmän ihmisiä hoidettavaksi ja esimiehet ovat omaaloitteisempia kuin ennen. Kolmas assistentti kertoi työn yhden henkilön assistenttina

olleen "siihen aikaan ihan ok". Suurimman osan elämästään henkilöstöassistenttina työskennellyt assistentti piti silloisesta työstään, sillä siinä oli elävyyttä ja erilaisuutta ja pääsi tapaamaan jatkuvasti uusia ihmisiä. Projektiassistentin työtä tehnyt assistentti sanoi silloisen työn olleen mielenkiintoista.

6.3.3 Mielipiteet nykyisestä työskentelymallista

Kaikilta haastateltavilta kysyttiin millaiseksi he kokevat nykyisen työskentelymallin, jossa jokaisella osastolla on nimetty assistentti. Vastaukset on sijoitettu kootusti kuvioon (kuvio 9), joista ilmenee haastateltujen mielipiteet pääpiirteittäin. Puolet haastatelluista eli kuusi henkilöä vastasi, että nykyinen työskentelymalli on hyvä ja toimiva. Kaksi heistä kuitenkin toi heti esiin myös kehityskohteita. Erään osastonjohtajan mielestä tulevaisuudessa voisi miettiä tehtävien keskittämistä tietyille assistenteille ottaen silti huomioon sen, miten työt jaettaisiin kaikkien assistenttien kesken. Yksi asiantuntija puolestaan painotti sitä, että nykyisellä työskentelymallilla hukataan asiantuntijoiden ja teknistä työtä tekevien ihmisten resursseja työtehtäviin, joissa he ovat huonoja. Nämä työtehtävät vievät aikaa itse insinöörien suunnittelutöiltä. Hänen mukaansa assistenteille voisi olla tarjolla paljon mielekkäitä työtehtäviä, mutta se vaatisi resurssien mitoittamista uudelleen.

Kolme haastateltavaa sanoi pitävänsä tärkeänä sitä, että jokaisessa TS:n kerroksessa (organisaatio toimii viidessä eri kerroksessa Fortumin pääkonttorissa) olisi ainakin yksi assistentti, jonka puoleen voi kääntyä. Yksi assistentti perusteli tätä sillä, että ihmisten ei tarvitse lähteä pidemmälle etsimään tietoa tai ratkaisua ongelmaansa eri puolelta taloa, eikä heillä olisi sellaiseen edes aikaa. Hän myös totesi, ettei assistenttien täydy välttämättä olla sidottuja tiettyyn osastoon, kunhan jokaisessa kerroksessa olisi avustava henkilö. Niin ikään yksi osastonjohtajista ehdotti, että jokaisessa kerroksessa olisi yksi assistentti, joka hoitaisi yhden kerroksen assistenttitöitä, vaikka kerroksessa olisi useammalla eri osastolla työskenteleviä ihmisiä. Hän ei silti ollut täysin varma siitä, olisiko yhdellä assistentilla tällaisessa tapauksessa liikaakin töitä.

Osastokohtaisia assistentteja pidettiin hyvänä siitäkin syystä, että osastolla yksi henkilö kenen puoleen voi kääntyä erilaisissa asioissa. Kaksi asiantuntijaa mainitsi osastoassistenttimallin eduksi myös sen, että assistentti on hyvin perillä osastonsa ominaispiirteis-

tä. Niin ikään yksi asiantuntija pohti assistenttien määrän riittävyyttä organisaatiossa ja totesi, että assistentteja voisi olla TS:ssä enemmänkin. Hän kertoi silti aina saaneensa tarvittavaa apua ja tukea assistentilta.

Yksi assistentti sanoi, ettei hänellä ole valittamista nykyisestä työskentelymallista. Hän myös koki että muiden assistenttien tuuraus lomien tai sairauspoissaolojen aikana on sujunut hyvin. Eräs assistentti totesi, ettei olisi nykyisissä tehtävissään, jos pitäisi tämänhetkistä mallia huonona. Yhden assistentin mielestä nykyinen malli on "ihan ok", mutta mikäli se jatkuisi samanlaisena pitkälle tulevaisuuteen, niin hän toivoisi siihen jotain muutosta. Hän kuvaili nykyistä työskentelymallia selvästi vanhentuneeksi – työtehtävät pitäisi järjestää uudelleen.

Yksi haastatelluista osastonjohtajista kertoi, että assistenttityön tehokkuuden parantamisesta on käyty aiemmin keskustelua. Hän pitää itse nykyistä mallia hieman epäselvänä ja pohti sitä, pitäisikö työt järjestää osastoittain, kerroksittain tai jotenkin muuten. Eräs osastonjohtaja sanoi näkevänsä paljon hyviä puolia siinä, että assistentit työskentelisivät palvelun laajempaa kokonaisuutta. Tällöin TS:ssä työskentelevät teknisen alan työntekijät voisivat hyödyntää vielä enemmän saatavilla olevaa apua ja tukea. Hän kuitenkin toivoisi käytävän keskustelua siitä, missä asioissa voisi hyödyntää assistenttien apua ja missä puolestaan apua ei tarvittaisikaan. Samalla voidaan mahdollisesti karsia pois työtehtäviä, jotka eivät ole assistenteille mielekkäitä ja tiedustella millaisia toiveita ja tarpeita ihmisillä on, sekä miten niihin voidaan vastata. Niin ikään assistenttien työn määrä on haastatellulle osastonjohtajalle epäselvä: onko töitä liikaa vai liian vähän.

Assistentit (n=5)	Osastonjohtajat (n=4)	Asiantuntijat (n=3)
<ul style="list-style-type: none"> • Ei olisi tässä, jos nykymalli olisi kauhea. • Hyvä ja toimiva. • Hyvä, ei valittamista nykysysteemistä, tuurauskuviot hoituneet hyvin. • Joka kerroksessa täytyy olla avustava henkilö, jotta ihmisten ei tarvitse lähteä pidemmälle. Heillä ole aikaa etsiä tarvittavaa tietoa muualta. • Ihan ok, mutta jos olisi pidempään työelämässä niin haluaisi muutosta. Nykysysteemi selvästi vanhentunut. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimii näin. Iso osasto, joten täytyy olla yksi henkilö kenen puoleen voi kääntyä. • Nykyinen malli toimii, mutta pidemmällä aikavälillä voisi miettiä että onko tehtäviä, jotka voisi keskittää tietyille henkilöille. Joka kerroksessa tarvitaan assistenttiosaamista. • Assistentit voisivat palvella isompaa kokonaisuutta, jolloin voidaan hyödyntää laajemmin apua ja tukea. Lisää keskustelua ja vuorovaikutteisuutta. Nyt on ehkä sen paikka, jos muutoksia tuodaan. • Nykyinen malli ei ole täysin selvä ja on puhuttu siitä, mikä olisi tehokkaampi tapa hoitaa assistenttitoita. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvä ja toimiva. Osastokohtainen assistentti on osaston ominaispiirteistä selvillä. • Toimii: asiat saadaan hoidettua, mutta parantamisen varaa on. Nykymalli hukkaa asiantuntijoiden ja muiden teknistä työtä tekevien resursseja. • Assistenttiapua voisi olla enemmän, vaikka eiota ei ole koskaan tarjottu.

Kuvio 9. Haastateltavien mielipiteet nykyisestä työskentelymallista

Haasteltavia pyydettiin arvioimaan nykyisen assistenttityön työskentelymallin toimivuutta TS:n asiantuntijaorganisaation kannalta. Kolmen assistentin mielestä nykyinen osastoassistenttimalli toimii hyvin myös TS:n kannalta. Yksi heistä sanoi mallin toimivan tämänhetkisellä työvoimalla. Yksi assistentti mainitsi, että työskentelymallia on voinut muokata oman tahtonsa mukaisesti, mutta ei osannut sanoa toimiiko nykyinen malli itse organisaation kannalta. Osastonjohtajat ja asiantuntijat olivat puolestaan lähes yksimielisiä siitä, että nykyinen työskentelymalli on toiminut ja sillä on pärjätty. Eräs osastonjohtaja oletti nykymallin toimivuuden olevan "resurssikäyttöjuttu". Hän kuitenkin totesi mallin vastaavan osaston tarpeita ja piti sen vuoksi sitä toimivana. Samoin yksi asiantuntija totesi, ettei ole koskaan miettinyt työskentelymallin muuttamista. Osastokohtaista assistenttia pidettiin hyvänä myös siitä syystä, että hän on osastonjohtajan välittömässä läheisyydessä, tuntee osaston asiat ja on tilanteen tasalla juoksevista asioista. Esille tuli kuitenkin tietämättömyys siitä, voisiko assistenttityöt organisoida jollain muullakin tavalla.

[Nykyinen työskentelymalli] on toiminut, mutta toimintaympäristö on muuttunut. Mielestäni olisi paikallaan etsiä muuttuneessa tilanteessa uudenlaisia toimintatapoja. Maailma ei ole enää ihan entinen, mutta meidän rakenteet ja toimintatavat eivät ole ehkä muuttuneet ihan vastaavasti. On vaan otettu vastaan ja todettu että "aha, nyt ei enää matkalaskut tule meille", mutta jos siitä on vapautunut aikaa niin onko siihen etsitty muita tehtäviä... ehkä emme ole sellaista keskustelua käyneet. Mitä tämä muutos tarkoittaa, voidaanko tehdä [sen sijaan] jotain muuta.

Nykyistä mallia piti TS:n kannalta toimimattomana yksi assistentti. Hän ehdotti töiden jakamista suurempina kokonaisuuksina osastojaon sijaan, jolloin yksi assistenteista olisi vastuussa esimerkiksi koko TS:n koulutuksista, yksi henkilöstöasioista ja niin edelleen.

Nykyisen työskentelymallin nähtiin kuitenkin tuottavan jonkin verran ongelmia. Kahdestatoista haastatellusta kahdeksan mainitsi nykymallissa olevan jotain ongelmia. Kaksi assistenttia vastasi, että pitkät poissaolot ja epäselvästi sovitut tuuraukset tuottavat ongelmia. Mikäli joku TS:n assistenteista on lomalla tai sairaana, niin "olla tyhjän päällä" ja kesälomien aikana ihmiset etsivät talossa assistenttiapua eri tehtävien tekemiseen.

Yksi osastonjohtajista mainitsi ongelmalliseksi sen, että osastoassistentti sanoo joskus olevansa kiireinen. Lisäksi yksi osastonjohtaja epäroi kuinka paljon voi itse esimiehenä pyytää ja kuormittaa osastoassistenttia, sillä hänellä ei ole käsitystä muusta työn määrästä. Hän kuitenkin korosti, ettei se ole ongelma vaan enemmänkin keskusteltava asia. Erään osastonjohtajan mielestä tulisi huomioida se, että nuoremmat henkilöt ovat kasvaneet erilaiseen maailmaan ja voisivat kaivata vaihtelevampaa työympäristöä. TS:ään olisi hänen mukaan hyvä tuoda esimerkiksi markkinointitehtäviä, jolloin assistenttienkin työnkuva olisi monipuolisempi ja työt painottuisivat eri tavalla kuin nyt. Hän oli myös huolissaan assistenttien työnkuvan kaventumisesta ihmisten tehdessä nykyään aiemmin assistentille kuuluneita töitä itse. Näin ollen hän ehdotti, että työskentelymallia pohdittaessa tulisi kiinnittää huomiota monipuolisempiin työtehtäviin. Tämä puolestaan motivoisi ja virkistäisi assistentteja.

Kyllä melkein tiedän sen, että tämä nykyinen systeemi ei ehkä välttämättä ole kaikkein houkuttelevin nuoremmille. Voisi miettiä miten saataisiin monipuolistettua tehtäväkuvaa.

Kaksi kolmesta asiantuntijasta mainitsi kehittämiskohteita nykyiseen assistenttityön työskentelymalliin, kun taas yksi kertoi aina saaneensa omat asiat hoidettua ilman ongelmia. Esille tuli kuitenkin osastojen väliset erot toimintatavoissa; toisella osastolla saman asian tekee osaston assistentti, kun taas toisella osastolla asia hoidetaan itse ilman assistenttia. Yhtä lailla jo aiemmin mainittu asiantuntijoiden resurssien hukkaaminen rutini-tehtäviin nähtiin jonkunlaisena ongelmana, sillä asiantuntijat ovat muutenkin ylikuormitettuja.

Jossain määrin tuntuu, että tietynlaiset rutiniasiat vaan lisääntyy tuolta konsernista päin ja kaikkien hienojen järjestelmien yleistyessä tulee vielä jossain määrin lisääkin [rutini-asioita]. Se on ehkä se suurin ongelma mitä tässä näen. Jos haluaa kirjata sen ongelmana niin se voi olla ongelma, mutta voi olla ihan yhtä hyvin mahdollisuus tehostaa toimintaa toisin päin katsottuna.

6.4 Työskentelymallin muutostarpeet

Nykyisen assistenttityön työskentelymallin arvioinnin jälkeen haastatelluilta kysyttiin, pitäisikö nykyistä mallia muuttaa. Heitä pyydettiin myös kertomaan miksi ja miten työskentelymallia pitäisi muuttaa, mikäli he näkivät sille tarvetta. Haastateltujen mielipiteet on koottu pääpiirteittäin kuvioon 10.

Viidestä assistentista kaksi ei nähnyt tarvetta muutokselle assistenttityössä. Yksi assistentti puolestaan vastasi, ettei assistenttityötä tarvitsisi jakaa TS:ssä osastoittain vaan kerroskohtaisesti, sillä organisaatio on jakautunut eri kerroksiin. Tällöin työ monipuolistuisi, jos samassa kerroksessa olisi eri osastojen ja jopa eri yksikönkin töitä. Eräs assistentti korosti omien vastualueiden merkitystä ja ylläpidon tärkeyttä. Hän myös totesi, että nykymallin muuttaminen on mahdotonta, sillä se vaatisi sukupolvenvaihdon.

On sula mahdottomuus muuttaa sitä [työskentelymallia]. Se vaatii sukupolvenmuutoksen, eikä itsellänikään ole resursseja tehdä mitään sen asian kannalta.

Sen sijaan vahvoja muutostoiveita toi esiin yksi haastateltu assistentti, joka toivoi hoidettavaksi suurempia kokonaisuuksia osastojen sijaan. Hänen mielestä tämänhetkinen työskentelymalli on hyvin hajanainen ja epäselvä, eikä tiimityöskentelyä ja yhteistyötä ole riittävästi. Lisäksi hän toivoi, että yksi TS:n assistenteista olisi johtavampi ja mää-

räävämpi. Johtava assistentti olisi vastuussa muiden assistenttien informoimisesta ja siten vetovastuussa koko TS:n assistenttityöstä.

Osastonjohtajien mielipiteet assistenttityön muutostarpeista erosivat toisistaan melko paljon. Yksi osastonjohtaja sanoi, että nykymallilla on pärjätty eikä sitä ole tarvetta muuttaa. Hän kuitenkin painotti olevansa tätä mieltä sen vuoksi, että assistenttityö on hoidettu nykyisellä tavalla jo hyvin pitkään. Erään osastonjohtajan mielestä assistenttityöhön kuitenkin tulee muutostarpeita, kun pitkään talossa työskennelleitä assistentteja jää lähiaikoina eläkkeelle. Niin ikään kolmaskin osastonjohtaja totesi, että kokeiden assistenttien eläkkeelle jääminen on jo näköpiirissä ja sen vuoksi työskentelymallin muuttamista on nyt luontevaa miettiä. Yksi assistentti oli kuitenkin eri mieltä assistenttityön muutostarpeiden ajankohtaisuudesta TS:ssä.

Tässä on tulossa aika suuria muutoksia. Monet ovat jäämässä eläkkeelle. - - Tässä kohtaa ei mielestäni ole fiksua alkaa miettiä rakennemuutoksia assistenttikuvioihin.

Assistentin työtehtävien muokkaaminen monipuolisimmiksi ja vastuullisimmiksi nousi esiin kahden osastonjohtajan vastauksessa. Yksi osastonjohtaja vastasi, että tehtävien keskittäminen tietyille henkilöille toisi vastuuta sekä syvällisempää perehtyneisyyttä omasta hoidettavasta kokonaisuudesta, esimerkiksi matkajärjestelyistä. Hän ehdotti yhdistelmää siitä, että assistentit voisivat olla erikoistuneita tiettyihin tehtäviin sekä toimia joko kerroksittain tai osastoittain. Hän korosti sitä, että "assistenttivoimaa" pitäisi olla riittävä määrä joka kerroksessa.

Eräs osastonjohtaja kertoi olevansa utelias näkemään ja kokeilemaan, miten töitä voisi tehdä vielä paremmin. Hän pohti, olisiko mahdollista avustaa kuormitettuja asiantuntijoita ja esimiehiä niin, että joitain tehtäviä irrotettaisiin ja annettaisiin assistenttien tehtäviksi. Hän kertoi lisäksi hyödyntävänsä mielellään enemmänkin assistentin tukea, mutta ei halua "keventää yhdeltä ja näännyttää toista". Yhdistelmä henkilöassistentista, osastoassistentista sekä tietyille alueille erikoistuneista assistenteista voisi olla hänen mielestään yksi tapa muokata nykyistä työskentelymallia.

Yksi asiantuntijoista toivoi parempaa mahdollisuutta käyttää assistenttia pienten asioiden hoitamiseen, mikä säästäisi aikaa muihin tehtäviin. Hän ehdotti, että yksi assistentti

voisi hoitaa 3-4 hänen kaltaisensa henkilön assistenttitehtäviä. Toinen asiantuntija puolestaan kertoi, ettei tiedä muita tapoja organisoida assistenttityötä eikä siksi osaa arvioida muutostarpeita. Kolmas asiantuntija ehdotti assistenteille suurempaa roolia projekteissa, joissa he voisivat tehdä paljon erilaisia kokoamiseen ja tarkistukseen liittyviä töitä. Myös muut harvemmin tehtävät ja resursseja vievät tehtävät, kuten työsopimusten laadinta, eläkkeellelähdöt ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen, voitaisiin hänen mielestä keskittää menettelyt tuntevalle assistentille.

Se mitä tehdään harvoin ryhmätasolla, mutta osastotasolla jo useammin – kaikissa sellaisissa asioissa voisi assistenteilla olla isompi rooli.

Assistentit (n=5)	Osastonjohtajat (n=4)	Asiantuntijat (n=3)
<ul style="list-style-type: none"> • Assistentit voivat toimia myös kerroskohtaisesti, ei välttämättä vain osastoittain. • Nykyinen tapa on hyvä, ei tarvetta muutokseen. • Ei tarvetta muutokseen. • Isompia kokonaisuuksia alusta loppuun, yksi määräävämpi assistentti. • Vaatii sukupolvenmuutoksen. Vastuualueet tulisi säilyttää. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nykyisellä työskentelymallilla pärjää hyvin, ei ole välitöntä tarvetta muutokselle. • Tulisi pohtia sitä, miten assistenttityö voitaisiin organisoida vielä paremmin: voiko asiantuntijoilta irrottaa tehtäviä assistenteille. Assistentit voisivat olla erikoistuneita, tai yhdistelmä henkilö- ja osastoassistentteista. • Assistenttien eläköityminen vaikuttaa muutostarpeisiin, joka kerroksessa pitää olla assistentti. Tiettyt tehtävät voisi keskittää kokonaisuutena assistentille, joka olisi syvällisemmin perehtynyt asiaan. • Monipuolisempia työtehtäviä, jotta työ motivoisi ja virkistäisi enemmän. 	<ul style="list-style-type: none"> • Olisi hyvä jos henkilökohtaista assistenttiapua olisi enemmän. • Toimii näinkin, mutta assistenteilla voisi olla isompi rooli projekteissa sekä osastotason tehtävissä (rekrytointi, isyys- ja äitiysvapaat ym.). • Ei ole kokemusta mistään toisesta assistenttityön organisointitavasta, joten ei tiedä millä tavalla työn voisi järjestää toisin.

Kuvio 10. Haastateltavien mielipiteet assistenttityön muutostarpeista TS:ssä

6.5 Neljän eri työskentelymallin arviointi

Kaikki haastateltavat lukivat määritelmät neljästä eri assistenttityön työskentelymallista (henkilöassistentti, osastoassistentti, assistenttitiimi, assistenttipooli), jotka pohjautuivat tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen lukuihin 4.1.1–4.1.4. Haastateltavilta tiedusteltiin mielipidettä sekä perusteluja siitä, toimisiko joku esitetyistä työskentelymalleista paremmin TS:ssä sekä onko jokin niistä sopimattomin ottaen huomioon organisaation toimintatavat ja työtehtävät.

6.5.1 Henkilöassistentti

Henkilöassistentteille näki tarvetta kolme ihmistä, kun taas viisi oli selvästi sitä mieltä, ettei henkilöassistentteja tarvita TS:ssä lainkaan. Yksi assistentti sanoi henkilöassistentteja tarvittavan siksi, koska jonkun täytyy hoitaa osastonjohtajien asioita. Hän kuitenkin korosti sitä, ettei assistentteja pitäisi jakaa eri tehtäviin (johtajan assistentti ja osastoassistentti), koska silloin palattaisiin 30 vuotta taaksepäin. Nämä tehtävät voi yhdistää kuten tälläkin hetkellä. Eräs osastonjohtaja pohti, voitaisiinko organisaatiossa mennä kohti henkilöassistenttilinjaa, jolloin yhdellä assistentilla olisi sovitusti vastuullaan 3-4 esimiestä tai asiantuntijatehtävissä toimivaa henkilöä. Henkilökohtaista assistenttiapua pidettiin mukavana, mutta tulevaisuudessa epätodennäköisenä.

Sen tiedän, että henkilöassistentti toimisi hyvin, mutta ilmeisesti sellaiseen ylellisyyteen ei pääse.

Henkilöassistenttien koettiin olevan "turhanpäiväisiä nykymaailman aikaan". Eräs assistentti mietti sitä, miten muut työtehtävät, kuten työmuistioiden tarkistus ja koulutustietojen ylläpito, delegoitaisiin henkilöassistenttimallissa. Kolme henkilöä huomautti myös siitä, että jokainen TS:n työntekijä tarvitsee jossain määrin assistentin apua, minkä vuoksi assistentteja ei saisi jakaa vain johto- tai asiantuntijatehtävissä toimiville henkilöille. Moni myös epäili onko organisaatiossa todella tarvetta henkilökohtaisille assistenteille, etenkin kun ihmiset tekevät yhä useampia asioita itsenäisesti. Niin ikään yksi asiantuntija sanoi, että henkilöassistentit eivät sovi TS:ään projektiluontoisten töiden vuoksi.

6.5.2 Osastoassistentti

Osastoassistenttien eli nykyisen työskentelymallin säilyttämistä kannatti lähes puolet eli viisi henkilöä: kolme assistenttia ja kaksi osastonjohtajaa. Moni haastateltu sanoi nykyisessä mallissa olevan paljon hyvää ja säilyttämisen arvoista – asiat hoituvat näinkin. Yksi osastonjohtaja sanoi osastoassistenttimallin toimivan varmasti, ja toinen osastonjohtaja puolestaan ei haluaisi luopua nykyisestä mallista. Eräs assistentti kertoi olevansa tyytyväinen osastokohtaiseen jakoon, mutta ei myöskään halua vastustaa jyrkästi muita työskentelymalleja. Osastoassistentin hyvänä puolena pidettiin sitä, että hän työskentelee ihmisten läheisyydessä ja "on jyvällä" osaston asioista.

Osasto [assistenttimalli] on parhain. Se olisi selkeä ratkaisu.

6.5.3 Assistenttipooli

Assistenttipooli herätti mielenkiintoa kahdessa assistentissa ja yhdessä osastonjohtajassa. Toinen assistenteista sanoi työkuorman tasaantuvan, jos työtehtäviä voisi keskittää Microsoft Office Outlookin Task Request –toiminnon kautta. Poissaolojen aikana ihmiset voisivat ”tehdä tilauksen” esimerkiksi lentolipuista järjestelmään ja joku assistenteista hoitaisi tehtävän, vaikka oman osaston assistentti ei olisi paikalla. Toinen assistentti sanoi poolin kuulostavan hyvältä, mutta ei osannut antaa muita perusteluja näkemykselleen. Samoin poolia kannattava osastonjohtaja sanoi poolityöskentelyssä olevan paljon hyvää ja hieman uutta, ja piti sitä hyvänä vaihtoehtona TS:n assistenttityölle. Suurin osa haastatelluista ei kuitenkaan kannattanut assistenttityön organisoimista pooliksi. Yksi assistentti kertoi vierastavansa poolia ja toinen väittii ihmisten väsyvän tilausten kirjoitteluun virtuaalisen järjestelmän kautta. Niin ikään eräs assistentti haluaa olla osa tiettyä ryhmää ja hoitaa heidän tukitoimintojaan, eikä vuoksi kannata pooleja tai tiimejä. Kaksi kolmesta asiantuntijasta sulkisi pois ensimmäisenä assistenttipoolin. Osastonjohtajista kolme oli sitä mieltä, että poolityöskentely olisi liian ulkoistettua, mekaanista ja etäistä. Asioiden henkilökohtaista läpikäyntiä tietyn henkilön kanssa pidettiin tärkeänä.

Assistenttipooli karahtaa korviini aika etäiseltä... koska meillä se, mihin yksittäiset ihmiset tarvitsee assistenttia, on sen tyyppistä että ”miten tämä asia tehdään”. On aika

pieniäkin juttuja... pitäisi saada varattua kuudennestatoista kerroksesta neukkari eikä riitä oikeudet [varaamiseen]. Ehkä tuollaisissa pienissä jutuissa se [pooli] voisi toimiakin.

En haluaisi mennä siihen, että olisi joku kasvoton porukka jossakin: laitan tilauksen ja en edes tiedä kuka hoitaa minulle tämän homman.

6.5.4 Assistenttitiimi

Assistenttitiimiä piti varteen otettavana vaihtoehtona puolet haastatelluista: kaksi assistenttia, kaksi asiantuntijaa sekä kaksi osastonjohtaja. Tiimityölle nähtiin tarvetta, koska asiat eivät saisi olla yhden henkilön varassa. Yksi asiantuntija sanoi tiimin olevan hyvä ja toimiva ratkaisu, jos siinä olisi yksi kokenut tiiminvetäjä, joka osaa sekä delegoida että hoitaa tehtäviä myös itse. Yksi assistentti kuitenkin painotti, ettei mistään löydy johdettaviensa työtehtäviä tuntevaa tiiminvetäjää, koska TS:n osastot ja niiden tarpeet ovat erilaisia. Toinen assistentti sanoi, että assistenttitiimi voisi toimia TS:ssä, jos se olisi organisoitu hyvin ja yhteydenotto olisi helppoa. Hän piti assistenttitiimiä mahdollisena, mutta sanoi kerroskohtaisten assistenttien olevan paras ratkaisu. Lisäksi yksi henkilö ehdotti välimuotoa osastoassistentista ja assistenttitiimistä – osaston sisällä voisi toimia assistenttitiimi osaston koon mukaan. Muutama haastateltu henkilö myös koki assistenttien muodostavan jo jonkunlaisen tiimin TS:n sisällä.

Tiimi voisi toimia, koska siinä olisi mahdollista toteuttaa nykyisen osastoassistenttimal-
lin etu. - - Olisi tavallaan sekä assistentteja että yksittäisiä osastoja kohtaan ihan reilua,
jos olisi suunnilleen samanlaiset [toimintatavat], minkä verran [osastoassistentti] asioita
tekee. Meillä on jo jotain assistenttitiimin ominaisuuksia tälläkin hetkellä.

6.6 Muut esille tulleet asiat

Haastatelluille annettiin haastattelun päätteeksi mahdollisuus vapaisiin kommentteihin sekä omiin ideoihin assistenttityön organisoimiseksi. Eräs assistentti mainitsi työolosuhteiden olevan rauhattomat ja levottomat, mikä vaikuttaa keskittymiskykyyn ja vie voimavaroja. Yksi osastonjohtaja puolestaan pohti pitäisikö assistenttien istua avokonttorin sijaan rauhallisemmassa ympäristössä omissa huoneissaan. Assistentin olisi hänen mielestä kuitenkin tärkeää olla siellä missä tapahtuu. Niin ikään yksi henkilö mainitsi, että TS:n osastojen toimiminen useassa eri kerroksessa aiheuttaa lokeroitumista ja siten myös fyysisesti ison esteen asioiden hoitamiselle. Yksi assistentti myös toivoi enemmän

joustavuutta kerrosmuutoksiin. Hänen mielestä ihmiset eivät saisi sitoutua yhteen organisaatioon niin, etteivät he suostu tekemään mitään muuta.

TS:n assistenttityöhön kaivattiin myös enemmän selkeyttä ja yhteistyötä. Erään haastatellun mukaan yhteisöllisyyttä oli ennen enemmän. Tällä hetkellä ihmisillä ei ole halukkuutta uudistukselle tai kouluttautumiselle ”lopun lähestyessä”, kun uusi sukupolvi tulee työelämään.

Eräs osastonjohtaja toivoi assistenteille koulutus- ja perehdytysmahdollisuuksia, jotta he voisivat kehittää omaa osaamistaan. Hän totesi itsensä kehittämisen olevan motivoivaa ja osa kaikkien työtä. Eräs asiantuntija oli sitä mieltä, että assistentteja tulisi kouluttaa eri yhtiön järjestelmiin syvällisemmin, jotta heidän osaamisena olisi perustasoa parempi. Perehdytystä kaivattaisiin erityisesti silloin, jos assistentit toimisivat lähitukena yleisissä asioissa, kuten IT-ongelmissa.

Yhden asiantuntijan mielestä kuunvaihteessa tapahtuva työmuistioden tarkistus tulisi organisoida niin, ettei se olisi kiinni muutamasta päivästä. Hän kuitenkin epäili, että ongelma saattaa olla ennemminkin tarkistukseen käytettävissä työkaluissa kuin itse työn organisoimisessa. Lisäksi toivottiin yhdenmukaisia käytäntöjä osastojen välillä siinä, milloin tietyn työtehtävän hoitaa osastoassistentti ja milloin esimiestehtävissä toimiva henkilö.

Mielestäni meille esimiehille voisi joskus sanoa, että ”tämä on nyt sinun tehtäväsi ja tee se”, eikä niin että ihmisestä riippuen toiset tekee ja toiset ei.

Yksi haastateltu osastonjohtaja toivoi että tulevaisuudessa järjestettäisiin tilaisuus, jossa jaettaisiin ja tasattaisiin tietoa assistenttien valmiuksista ja osaamisesta. Tällainen kokous auttaisi esimiehiä ymmärtämään millaista työtä assistentit haluavat tehdä, missä asioissa voidaan parhaiten tukea teknisiä asiantuntijoita, miltä työpäivä näyttää assistenttien silmin sekä mihin nykyaikainen assistenttikoulutus antaa valmiuksia. Hän sanoi myös olevansa utelias kuulemaan miten muualla Fortumissa assistenttityö on organisoitu.

7 Yhteenveto, johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millainen assistenttityön työskentelymalli palvelisi parhaiten Technical Support –asiantuntijaorganisaatiota. Tutkimuksessa kartoitettiin Technical Support –asiantuntijaorganisaation assistenttityön nykyistä tilannetta sekä muutostarpeita. Tutkimuksen alaongelmina oli selvittää TS:n osastoassistenttien työtehtävät, haastateltavien mielipiteet nykyisen työskentelymallin toimivuudesta sekä näkemykset assistenttityön muutostarpeista. Tutkimuksen alaongelmien avulla saatiin vastaus tutkimuksen pääongelmaan. Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja aineisto kerättiin kahdenkeskisillä teemahaastatteluilla. Tutkimusta varten haastateltiin kahtatoista Technical Supportissa työskentelevää ihmistä: viittä osastoassistenttia, neljää osastonjohtajaa sekä kolmea asiantuntijaa eli yhteensä kahtatoista ihmistä.

Seuraavissa alaluvuissa tehdään yhteenveto tutkimustuloksista sekä johtopäätökset TS:n assistenttityön mahdollisista muutostarpeista, eli organisaatiolle parhaiten soveltuvasta työskentelymallista tulevaisuudessa. Tämän jälkeen esitetään kehitysehdotuksia assistenttityön muutostarpeista sekä tehdään jatkotutkimusehdotuksia. Lopuksi tutkija arvioi omaa opinnäytetyöprosessiaan.

7.1 Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksen tulosten perusteella Technical Supportin nykyiseen assistenttityöhön ollaan suurimmilta osin tyytyväisiä, mutta muutostarpeita tuli yhtä lailla esiin runsaasti. Osastokohtaisten assistenttien etuna pidettiin sitä, että osastolla on yksi henkilö, jonka puoleen voi kääntyä eri asioissa. Nykyistä työskentelymallia pidettiin toimivana myös itse TS:n kannalta: organisaation osastot ja niiden tarpeet ovat erilaisia, joten osaston assistentti tuntee myös osastonsa paremmin. Nykyisen mallin toimivuutta perusteltiin myös käytettävissä olevilla resursseilla. Työtehtävät saadaan hoidettua nykyiselläkin tavalla, mutta parantamisen varaa on: teknisten asiantuntijoiden resursseja hukkuu erilaisten rutiniasioiden hoitamiseen, jotka ovat lisääntyneet yhtiön eri päätösten myötä. Tämä lisää työn kuormittavuutta ja vie aikaa varsinaisilta suunnittelutöiltä. Tutkimustuloksista ilmenee myös se, että assistenttien poissaolot aiheuttavat jonkin verran ongel-

mia. Tuurauksista ei ole sovittu riittävän selvästi ja etenkin kesäaikaan assistenttiapua voi olla vaikea löytää.

Vaikka toimintaympäristö on vuosien varrella muuttunut, ei tulosten perusteella TS:n assistenttityö ole käynyt läpi vastaavia muutoksia toimintatavoissaan ja rakenteissaan. Assistenttitehtävien muuttuessa ei ole käyty keskustelua siitä, mitä muutoksia yhtiön eri päätökset tuovat erityisesti TS:n assistenttityöhön. Huolta nostattikin assistenttien työnkuvan kaventuminen, joten esille tuotiin työtehtävien muokkaaminen monipuolisimmiksi. Moni haastatteluun osallistunut ehdotti sitä, että assistenteilla voisi olla tulevaisuudessa omat vastualueet (kuten henkilöstöasiat) pelkän osastojaon sijaan. Tällöin tasaista työnjakoa tulisi miettiä kuitenkin tarkemmin ja järjestää assistenteille koulutusta omaan hoidettavaan kokonaisuuteen. Muutaman assistentin mielestä organisaation kaikkien asioiden tunteminen ja tietäminen on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta, joten kunkin omat vastualueet pitäisivät työnjaon ja itse työn selkeämpänä kokonaisuutena. Monia työtehtäviä haluttaisiin keskittää nykyistä paremmin assistenttien hoidettaviksi. Tätä vastoin tuloksissa esiintyi kuitenkin toivomus siitä, että esimiehille voisi sanoa rohkeammin milloin mikäkin tehtävä on heidän vastuullaan.

Muutama haastateltu pohti mahdollisuutta myös kerroskohtaisiin assistentteihin, jolloin assistentit voisivat hoitaa monipuolisemmin eri osastojen tai jopa yksiköiden töitä. Tulosten perusteella moni piti tärkeänä sitä, että jokaisessa kerroksessa olisi vähintään yksi assistentti, jotta tarvittavaa apua ei tarvitsisi lähteä etsimään eri kerroksista. Organisaation toimimisen useassa eri kerroksessa koettiin myös luovan fyysisiä esteitä osastojen välille. Eräässä haastattelussa kuitenkin mainittiin se, että TS:n osastorajat pyritään pitämään mahdollisimman matalina. Lisäksi esille tulivat epäjohtamismukaisuudet assistenttityössä eri osastojen välillä; jollakin osastolla tietyn työtehtävän hoitaa assistentti, kun taas toisella tehtävän tekee työntekijä itse ilman assistentin apua. Huomionarvoista tässä on se, että jokaisen TS:n osaston tulisi toimia samalla tavalla.

Tulosten perusteella nykyiseen assistenttityöhön tulee muutostarpeita, sillä suurin osa TS:n assistenteista jää eläkkeelle muutaman vuoden sisällä. Muutos nykyiseen toimintatapaan voidaan siis tehdä uuden sukupolven tullessa organisaatioon. Vaikka muutostarpeita haastateltavien mielestä olikin, niin moni myös sanoi nykyisessä osastoassistentti-

mallissa olevan paljon hyviä ja säilyttämisen arvoisia piirteitä. Toisaalta haastatellut kertoivat kaipaavansa niin henkilökohtaista apua, suurempia hoidettavia työkokonaisuuksia kuin myös lisää tiimityöskentelyä. Haastattelutuloksissa ehdotettiin, että TS:n assistenttityön voisi tulevaisuudessa organisoida niin, että assistenteilla olisi suurempia ja syvempiä vastuualueita. Osasto- tai kerroskohtaisen assistenttiapua pidettiin kuitenkin tärkeänä ja sen toivottiin säilyvän. Assistenttien syvällisempi perehtyneisyys tiettyihin asioihin toisi haastateltujen mielestä nykyiseen työhön lisää motivaatiota, monipuolisuutta ja haasteellisuutta. Assistenteille ehdotettiin myös suurempaa roolia TS:n projekteissa, joissa he voisivat hoitaa erilaisia avustavia hallinnollisia tehtäviä.

Henkilöassistenteille ei tulosten perusteella nähty juurikaan tarvetta. Toisaalta osa haastatelluista korosti, että henkilökohtaistakin apua tarvitaan ehkä nykyistä enemmänkin. Eniten ristiriitaa syntyi kuitenkin siitä, että suurin osa organisaation työntekijöistä ei voisi hyödyntää assistentin apua, mikäli TS:n assistentit toimisivat henkilötasolla. Jokainen organisaatiossa työskentelevä henkilö tarvitsee assistentin apua ainakin jossain määrin, joten henkilöassistentteja ei pidetty järkevänä tai tasa-arvoisena vaihtoehtona.

Suurin osa haastatelluista vierasti neljästä työskentelymallista eniten assistenttipoolia, kun taas assistenttitiimiä pidettiin jo melko toteutettavissa olevalta työskentelymallilta. Tutkimustulosten perusteella poolityöskentely olisi liian mekaanista ja etäistä, eivätkä assistentin apua tarvitsevat jaksaisi kirjoittaa toimeksiantoja järjestelmään. Muutaman haastatellun mielestä pooli voisi toimia organisaatiossa lähinnä pienissä ja yksinkertaisissa tehtävissä. Assistenttitiimiä pidettiin yleisesti hyvänä ja mahdollisena vaihtoehtona, koska silloin työt eivät olisi yhden henkilön varassa. Tiimityöskentelyn tulisi myös olla hyvin organisoitua. Toisaalta tuloksissa ilmeni myös se, ettei mistään löytyisi kaikkia TS:n työtehtäviä tuntevaa tiiminvetäjää.

Tulosten perusteella assistenteille halutaan parempia koulutus- ja perehdytysmahdollisuuksia, jotta he pääsisivät kehittämään omaa osaamistaan. Lisäksi toivottiin, että työmuistioden tarkistus olisi organisoitu paremmin ja työympäristö olisi rauhallisempi. Niin ikään tiimityöskentelyä ja selkeyttä haluttiin TS:n assistenttityöhön enemmän. Tuloksista ilmeni myös tarve assistenttien ja esimiesten väliselle yhteiselle

kokoukselle, jossa jaettaisiin tietoa assistenttien valmiuksista ja osaamisesta sekä päivitetäisiin assistenttien työnkuvaa.

7.2 Johtopäätökset

Teknologiakehitys sekä itsepalvelu ovat muuttaneet assistentin työnkuvaa viime vuosina voimakkaasti (Rajander-Juusti 2013, 23). Myös Kokko (2012) toteaa, että yhä useampi työntekijä tekee itse sellaisia tehtäviä, jotka ovat aiemmin kuuluneet sihteerien työnkuvaan. Esimerkiksi työaikaraportointi ja matkalaskujen teko on siirretty tietokoneohjelmien avulla asiantuntijoiden ja työntekijöiden tehtäväksi säästöjen toivossa. Tässä tutkimuksessa päädyttiin samaan lopputulokseen: assistentin työtehtäviä on siirretty työntekijöille eikä assistentin apua käytetä TS:ssä samoissa määrin kuin ennen. Monia assistentin työtehtäviä on myös siirretty yhtiön päätösten myötä esimerkiksi divisioonien hoidettaviksi, mikä on kaventanut assistenttien tehtäväkenttää.

Niin ikään Juvonen (2001, 85) väitti jo hieman yli kymmenen vuotta sitten, että tulevaisuudessa esimiehet ja muutkin työntekijät ovat oma-aloitteisempia ja tekevät suurimman osan rutiinitehtävistään itse. Tutkimustulokset puoltavat tätäkin väittämää, sillä tulosten perusteella TS:n osastonjohtajat sekä muut työntekijät hoitavat hyvin monia rutiiniluontoisia tehtäviä itse ilman assistentin apua (esimerkiksi matkojen tai neuvotteluhuoneiden varaus). Tästä huolimatta assistenttien merkitystä organisaation toiminnalle korostettiin; heitä pidettiin tarpeellisina ja tärkeinä henkilöinä, sillä he vapauttavat teknistä työtä tekevien aikaa suunnittelutöihin sekä antavat työnteon edellytyksiä koko osastolle. Assistenttien puoleen voi kääntyä ongelmatilanteissa ja kysyä erilaisista määräyksistä ja käytännöistä. Näin ollen tutkimustulokset myötäilevät myös Longsonin (2002, 14-15.) toteamusta tukitoimintojen tärkeydestä koko organisaation toiminnalle. Organisaatio ei toimisi ilman assistenttien apua.

Vuoren (2009, 13) tekemän tutkimuksen mukaan assistentin työssä on vähintään jonkin verran itsenäisiä työtehtäviä. Sama pätee myös TS:n osastoassistenttien työnkuvaan, sillä tulosten perusteella assistenteilla on osaston lisäksi vastuullaan tietyt koko organisaation toimintaan liittyvät tehtävät, kuten koulutustietojen ylläpito tai organisaation infotilaisuuksien järjestäminen. Vaikka osastoassistentin työtehtävät riippuvat paljon organisaatiosta, sen toimialasta ja itse osastosta, ovat TS:n osastoassistenttien työtehtä-

vät melko samantapaisia kuin Blaken (2014) määritelmässä: työtehtäviä ovat muun muassa tiedonhankinta ja –hallinnointi, kokous- ja matkajärjestelyt, henkilöstö- ja palkkahallintoon liittyvät tehtävät (kuten henkilöstön loma-asiat ja työmuistiot) sekä muut yleiset toimistotehtävät.

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää miten haastateltavat kokevat nykyisen osastokohtaisen assistenttityön työskentelymallin. Tulosten perusteella voidaan todeta että siihen ollaan pääosin tyytyväisiä, mutta lähes jokainen haastateltu näki nykyisessä työskentelymallissa tarvetta muutokseen tai kehittämiseen. Nykyinen osastokohtainen työskentelymalli on nähtävissä hyvänä ratkaisuna sen selkeyden vuoksi. Tutkimustulokset myös puoltavat Lämsän & Hautalan (2004, 157) väittämää siitä, että kaikkien työntekijöiden ei ole tarpeen tehdä samoja asioita, sillä osasto- ja tiimikohtainen työnjako parantaa laatua ja edistää toiminnan tehokkuutta. Tätä teoriaa tukee myös tuloksista esiin tullut seikka siitä, että jokainen TS:n assistentti ei voi tietää ja hallita kaikkia organisaation toimintaan liittyviä asioita.

Tuloksissa on silti otettava huomioon, että TS:n osastoassistenttien töitä ei ole niputettu riittävän suuriksi kokonaisuuksiksi, kuten Lämsä ja Hautala (2004, 157) teoksessaan ehdottavat. Lähestulkoon jokainen haastateltu toivoi assistenteille tulevaisuudessa suurempia vastuualueita ja tehtäväkokonaisuuksia, mistä voi päätellä muutostarpeiden olevan nimenomaan työtehtävien sisällössä ja työn organisoimisessa. Mälkiä (2011, 19) toteaa artikkelissaan assistenttien työkokonaisuuksien laajentuneen ja erikoisosaamisen lisääntyneen:

Yksi suuntaus työelämässä on, että työt eriytyvät ja ihmiset erikoistuvat johonkin tiettyyn osa-alueeseen. Näin on käynyt myös sihteerityössä. Samalla kun sihteerit hoitavat suuria kokonaisuuksia, he erikoistuvat jollekin osa-alueelle.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että TS:ssä on tarvetta Mälkiän mainitsemaalle työkokonaisuuden laajentamiselle sekä erikoisosaamisen lisäämiselle.

Tarve laajemmille tehtäväkokonaisuuksille toisi tulosten perusteella työhön lisää vastuuta, mielekkyyttä ja monipuolisuutta perinteisen osastojaon sijaan. Näitä ominaisuuksia voidaan lisätä rikastamalla työtä vertikaalisesti: tällöin työntekijällä on vastuu työkokonaisuudesta (ei niinkään tietyistä yksittäisistä tehtävistä), työssä on mahdollisimman

paljon monipuolisuutta ja itsenäistä päätöksentekoa sekä mahdollisuus suoraan ja välittömään palautteeseen omasta työsuorituksesta. (Armstrong 2009, 472; Kauhanen 2006, 57.) Toisaalta Lämsän ja Hautalan (2004, 141) mukaan työkokonaisuudet kasvaisivat tiimityön avulla: tiimissä työtä tehdään suurempina kokonaisuuksina, jolloin työn merkitys on helpommin ymmärrettävissä ja työmotivaatio ja -tyytyväisyys lisääntyvät.

Suurta huomiota tuloksissa herättää sekin, että teknistä työtä tekevien henkilöiden työn kuormittavuus on kasvanut, kun aiemmin assistenteille kuuluneita työtehtäviä on ohjattu työntekijälle itselleen. Tällainen toiminta koettiin tehottomaksi ja resursseja hukkaavaksi, sillä tehtävät voisi keskittää asiat paremmin hallitsevalle assistentille. Kauhanen (2006, 57) toteaaakin, että työtä voidaan rikastaa siirtämällä avustavia työtehtäviä asiantuntijoilta ja esimiehiltä työntekijöiden hoidettaviksi, jolloin niistä syntyy myös laajempia tehtäväkokonaisuuksia.

Tuloksista voi tehdä johtopäätöksen siitä, että TS:n assistenttityössä on tarvetta myös vertikaaliselle työn laajentamiselle. Kauhasen (2006, 56–57) mukaan työn laajentamisessa irrallisista ja erotelluista osatehtävistä kehitetään uusia ja laajempia kokonaisuuksia niin, että työntekijällä on vastuullaan samaan työhön kuuluvia eri työvaiheita. Tämä kasvattaisi TS:n assistenttien työkokonaisuutta sekä lisäisi vastuun tunnetta työstä. Jotta työn laajentaminen onnistuisi edellytysten mukaisesti, vaatisi se myös syvällisempää assistenttien osaamisen kehittämistä työkokonaisuutta varten (Kauhanen 2006, 57). Myös tämän tutkimuksen tuloksissa nostettiin esille tarve assistenttien osaamisen kehittämiseksi.

Tutkimustulosten perusteella TS:n assistenttityöhön tulee muutostarpeita erityisesti siksi, koska suurin osa TS:n kokeneista assistenteista jää eläkkeelle lähivuosina. Assistenttityön toimintamalleja voidaan kartoittaa ja tarvittaessa myös muokata, kun uusi sukupolvi tulee työelämään. Tällainen muutostarve on ennakoivaa eli proaktiivista, sillä toimintaa kehitetään varautumalla tuleviin muutoksiin (Lämsä & Hautala 2004, 184). TS:n ikärakenne ja assistenttien eläköityminen lähitulevaisuudessa muodostavat mahdollisuuden niin uusien henkilöiden palkkaukselle kuin työskentelytapojen ja -mallien muuttamiselle.

Tutkimustulosten mukaan TS:n organisaatiossa ei ole tarvetta henkilöassistentteille, sillä ainoastaan korkeimman johdon esimiehillä on nykyään henkilökohtaisia assistentteja. Tässä tutkimuksessa päädyttiin siis samaan tulokseen kuin Juvosen (2001, 85) tekemässä tutkimuksessa; tulevaisuudessa henkilökohtaisia assistentteja on vain kaikkein ylimällä johtotasolla, ja suurin osa työstä tuotetaan ryhmille. Poolityöskentelyä puolestaan vierastettiin, sillä toimeksiantoja pitäisi kirjata muodolliseen virtuaalijärjestelmään, eikä monia työtehtäviä enää voisi hoitaa kasvotusten. Toisaalta tulosten mukaan pienet rutiinitehtävät voisi keskittää pooliin toimeksiantoina, kuten Soinoja ja Springare (2013, 128) ehdottavat. Yleisesti ottaen tutkimuksen tuloksista voi päätellä sen, että nykyinen osastokohtainen assistenttityö on hyvä säilyttää, mutta työnkuvan kaventuessa työtä tulisi laajentaa ja rikastaa suurempaan kokonaisuuteen. Tulosten mukaan TS:n assistenttityöhön toivotaan myös enemmän tiimityötä ja yhteisöllisyyttä.

7.3 Kehitysehdotukset

Technical Supportin assistenttityöhön voidaan tehdä suuriakin muutoksia, kun kokee-
neet assistentit jäävät eläkkeelle lähivuosina. Muutostarpeisiin vaikuttavat myös konser-
nin johdon päätökset, teknologiakehitys sekä toimintaympäristön jatkuva muutos. Seu-
raavaksi esitetään kehitysehdotuksia TS:n assistenttityöhön tämän tutkimuksen perus-
teella.

TS:n asiantuntijaorganisaatiota palvelee parhaiten osasto- tai kerroskohtainen assistent-
tityön työskentelymalli. Tulevaisuudessa organisaation assistenttityö on hyvä järjestää
niin, että jokaisessa kerroksessa olisi ainakin yksi assistentti – TS:n assistentteja ei vält-
tämättä tarvitsisi jakaa osaston mukaan, sillä työ voidaan organisoida myös kerroskoh-
taisesti. Tällöin työstä tulisi monipuolisempaa, sillä töitä voitaisiin tehdä jopa eri yksi-
köille Fortumin sisällä. Tämä kuitenkin riippuu suuresti siitä, miten TS on tulevaisuu-
dessa sijoittunut Fortumin toimitiloissa.

Koska organisaation toiminta on jakautunut viiteen eri kerrokseen, ei assistenttien kes-
kittäminen yhteen kerrokseen esimerkiksi tiimiksi olisi tasa-arvoista. Assistenttitiimi
vaatisi toimiakseen lähes poikkeuksetta fyysisesti läheistä työskentelyä, sillä assistentit
eivät todennäköisesti tiimiytyisi, mikäli jokainen heistä työskentelisi eri kerroksessa.
Myös tutkimustuloksissa korostui kerrosten tuomat esteet TS:n toiminnalle, joten ole-

tettavasti assistenttien tiimityö edellyttäisi heidän sijoittamista hyvin lähelle toisiaan. Assistenttipoolin muodostaminen TS:ssä ei ole mahdotonta, mutta poolityöskentelyyn siirtyminen olisi melko radikaali muutos toteutettavaksi lähitulevaisuudessa. Virtuaalista poolia voisi kuitenkin harkita työn organisointitavaksi 5-10 vuoden kuluttua, kun teknologia on kehittynyt entisestään ja uusi sukupolvi on astunut työelämään.

Assistenttien työnkuvaa tulisi kehittää nykyistä monipuolisemmaksi, jotta työhön saadaan lisää haastetta, vastuuta sekä syvempää perehtyneisyyttä erikoisalueille. Vaikka TS:n osastoassistentteilla on tälläkin hetkellä omia vastuualueita, voisi niitä selventää ja syventää suurimmiksi kokonaisuuksiksi. Jokaisella assistentilla olisi mielenkiinnon mukaan yksi koko TS:n organisaatioon liittyvä työkokonaisuus, kuten koulutukset ja henkilöstöhallinto, talous- ja kustannusseuranta, kokous- ja matkatehtävät tai TS:n johtoryhmään liittyvät tehtävät. Näiden lisäksi assistenteilla olisi vastuu kerroksesta tai osastosta, jotta henkilökohtaista apua olisi saatavilla. Erikoisalueita suunnitellessa täytyy kuitenkin ottaa huomioon se, että monet hallinnon tehtävät ovat Fortumin konserni- tai divisioonatason vastuulla, joten kaikkia TS:n tehtäviä ei voida siirtää assistenttien hoidettaviksi.

Assistenttien osaamisen kehittämiseen tulisi kiinnittää suurempaa huomiota. Assistentteille tulisi tarjota samat mahdollisuudet osallistua alan eri koulutuksiin kuin TS:n teknisille asiantuntijoille, jotta heidän osaamisensa pysyisi yllä sekä kehittyisi jatkuvasti. Tullevaisuutta silmällä pitäen osastonjohtajien ja –assistenttien olisi hyödyllistä pitää yhteinen kokous uusien osajien tullessa TS:ään. Kokouksessa voitaisiin päivittää assistenttien työnkuva, sopia työnjaosta ja vastuualueista sekä pohtia sitä, mitkä assistenttitehtävät ovat tarpeellisia organisaation kannalta ja mitkä puolestaan eivät ole hyödyllisiä tai mielekkäitä assistenttien hoidettaviksi. Samalla osastonjohtajat saisivat ajantasaista tietoa kaikkien TS:n assistenttien senhetkisestä työtilanteesta sekä jokaisen omista valmiuksista ja erikoisosaamisesta. Kokouksessa voitaisiin myös kartoittaa asiantuntijoiden ja osastonjohtajien tarve henkilökohtaisemmalle assistenttiavulle.

Niin ikään olisi erittäin tärkeää sopia yhdenmukaisista käytännöistä osastojen välillä. Assistenttien toiminnassa tulisi olla samat periaatteet osastosta riippumatta: milloin tietyn tehtävän hoitaa assistentti ja milloin esimies tai työntekijä itse. Tällä tavalla toi-

minnasta tulisi johdonmukaisempaa ja selvempää, eikä osastojen välillä olisi niin suuria eroja kuin nyt.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Koska tässä tutkimuksessa ei haastateltu TS:n suunnitteluinsinöörejä lähinnä ajan puutteen vuoksi, voisi samaa aihetta tutkia enemmän teknisten insinöörien näkökulmasta. Tällöin tutkimus kannattaisi tehdä kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, sillä TS:ssä työskentelee noin 160 suunnitteluinsinööriä. Niin ikään olisi mielenkiintoista tutkia Fortumin muiden organisaatioiden assistenttityön toimintatapoja ja siten mahdollisesti myös soveltaa niitä TS:n tarpeisiin.

Tähän tutkimukseen liittyvä mahdollinen jatkotutkimusaihe voisi olla myös virtuaalisen assistenttipoolin suunnittelu ja kehittäminen TS:lle, mikäli poolityöskentelylle nähdään tulevaisuudessa tarvetta. Tällainen aihe voisi olla ajankohtainen ja tarpeellinen, kun teknologiakehitys mahdollistaisi poolin muodostamisen nykyistäkin paremmin ja organisaatiossa olisi uusia assistenttityön ammattilaisia.

7.5 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen on ollut todella opettavainen ja palkitseva kokemus. Aluksi epäilin kyvykkyyttäni tieteellisen tutkimuksen tekemiseen, sillä en ollut aiemmin tehnyt niin laajaa työtä. Toimeksiantajalta saatu aihe oli kuitenkin erittäin kiinnostava ja siksi motivaationi työtä kohtaan oli korkea. Mitä pidemmälle opinnäytetyön teko eteni, sitä mielenkiintoisemmaksi ja moniulotteisemmaksi aihe osoittautui. Teoreettisen viitekehksen työstäminen vaati melko paljon aikaa ja työtä, sillä teoriaan piti perehtyä ja poimia aiheen kannalta oleellinen tieto viitekehykseen. Tietoa niin asiantuntijaorganisaatioista, assistenttityöstä kuin työn muotoilusta löytyi rajattomasti, joten karsiminen oli ajoittain vaikeaa, mutta onnistuin siinä mielestäni hyvin.

Ylivoimaisesti paras ja kiinnostavin osuus opinnäytetyön tekemisessä oli ihmisten haastattelu. Aluksi haastattelutilanteet jännittivät, mutta pian huomasin olevani todella innostunut ja utelias kuulemaan, mitä mieltä haastateltavat olivat TS:n assistenttityöstä ja sen muutostarpeista. Jokaisen haastattelun jälkeen sain aiheeseen uusia näkökulmia ja

lisää mielenkiintoa opinnäytetyötäni kohtaan. Ilahduin siitä, kuinka hyvin haastattelut suhtautuivat tutkimukseeni sekä itse haastattelutilanteeseen. Haastattelut tuottivat erittäin monipuolisia vastauksia, mikä osaltaan myös toi mielenkiintoa sekä haastetta työn tekemiseen. Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 60 sivua, mutta aineiston analysointia helpotti vastausten teemoittelu Excel-tilaukkuun. Empiirisen osuuden työstäminen oli kaiken kaikkiaan palkitsevaa, sillä huomasin yhteyksiä aiemmin käsittelemäni teorian sekä tulosten välillä ja näin työni laajemmasta näkökulmasta.

Laadin opinnäytetyölleni aikataulun ja pysyin siinä ongelmitta. Opinnäytetyöprosessini kesti kaiken kaikkiaan noin seitsemän kuukautta. Saatuaani aiheen laadin tutkimussuunnitelman sekä perehdyin lähdekirjallisuuteen syksyllä 2013, jonka jälkeen työstin kolme kuukautta teoreettista viitekehystä. Haastattelut pidettiin helmikuussa 2014 ja työn empiirinen osuus valmistui maaliskuun aikana. Tämän jälkeen viimeistelin työtäni ja palautin valmiin työni toukokuun alussa.

Olen oppinut opinnäytetyötä tehdessäni valtavasti uusia asioita niin tutkimuksen tekemisestä, haastatteluista kuin myös asiantuntijaorganisaatioista, assistenttityöstä sekä työn muotoilusta. Opinnäytetyön teko on vaatinut pitkäjänteisyyttä, kurinalaista työskentelyä sekä avointa mieltä. Vaikka jonain päivinä kirjoittaminen tuntui erityisen vaikealta, on tärkeintä olla kärsivällinen ja luottaa omiin kykyihinsä. Olen tyytyväinen opinnäytetyöhöni ja uskon että siitä on hyötyä myös toimeksiantajalle.

Lähteet

Ammattinetti. Sihteeri/assistentti. Luettavissa:

http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/321_ammatti?link=true. Luettu: 3.1.2014.

Anttila, P. 2005. Ilmaisuu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Akatiimi. Hamina.

Armstrong, M. 2009. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 11th edition. Kogan Page. London.

Blake, Irene A. 2014. Duties for a Department Assistant. Luettavissa:

<http://work.chron.com/duties-department-assistant-16924.html>. Luettu: 2.2.2014.

Booher, D. 1991. Sihteeri hallitsee ihmiset ja asiat. Rastor-julkaisut. Helsinki.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Fortum 2013. Power division. Technical Support. Luettavissa:

<http://intranet.fortum.com/fi/startpage.htm>. Luettu: 19.11.2013.

Fortum 2014a. Historia. Luettavissa: <http://www.fortum.com/fi/konserni/fortum-lyhyesti/historia/pages/default.aspx>. Luettu: 5.4.2014.

Fortum 2014b. Fortum lyhyesti. Luettavissa:

<http://www.fortum.com/fi/konserni/fortum-lyhyesti/pages/default.aspx>. Luettu: 5.4.2014.

Fortum 2014c. Liiketoiminta. Luettavissa:

<http://www.fortum.com/fi/konserni/liiketoiminta/pages/default.aspx>. Luettu: 21.3.2014.

Fortum 2014d. Technical Support -yksikön (TS) johdon katselmus 2013. Raportti. Luettavissa: <http://intranet.fortum.com/fi>. Luettu: 9.4.2014.

France, S. 2012. The definitive personal assistant & secretarial handbook. Second edition. Kogan Page Limited. London.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Huusko, O., Kauhanen J. & Luoto, R. 1987. Tehokas sihteeri. Länsi-Savo Oy. Mikkeli.

Hynninen, K. 2005. Matkalla uudistuvaan asiantuntijaorganisaatioon. Teoksessa Tuomivaara, S. (toim.) Asiantuntijan luovuus koetuksella, s. 77–122. Työterveyslaitos. Helsinki.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Täysin uudistettu laitos. Aavaranta-sarja. Otava. Helsinki.

Juvonen, R. 2001. Sihteerien ja assistenttien ammattitaitovaatimukset. Koulutuksen ja työelämän kohtaaminen. Helian julkaisusarja A:3, 2001. Oy Edita Ab.

Karjalainen, P. 2013. The report of the responses to the Online Brainstrom Assistant 2020. Teoksessa Karjalainen, P. (toim.) Management Assistant 2020, s. 7-99. HAAGA-HELIA R&D-reports 2/2013. HAAGA.HELIA University of Applied Sciences. Multiprint. Vantaa.

Katzenbach, J. & Smith, D. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Viides painos. Ekonomia-sarja. WSOY. Porvoo.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY Oppimismateriaalit. Helsinki.

Kokko, O. 2012. Oletko sinä myös oma sihteerisi? Taloussanomat. Luettavissa: <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2012/04/12/oletko-sina-mynos-oma-sihteerisi/201227105/139>. Luettu: 1.4.2014.

Lindström, K. 2002. Työryhmien toiminta ja sen kehittäminen. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi, s. 194-209. Työterveyslaitos. Helsinki.

Longson, S. 2002. Getting a top job as a personal assistant. Kogan Page Limited. London.

Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Edita Prima Oy. Helsinki.

Maunula, R. 1991. Esimiehenä asiantuntijayhteisössä. Aavaranta-sarja. Otava. Keuruu.

Myers, M. 2013. Qualitative Research in Business & Management. 2nd edition. Sage Publications. Thousand Oaks CA.

Mälkiä, T. 2011. Menestysresepti sihteereille: Verkostoidu, erikoistu ja tee yhteistyötä. Merkonomi News 4/2011, s. 18–19. Luettavissa: <http://www.smyl.fi/wp/wp-content/uploads/2011/12/MN-4-2011.pdf>. Luettu: 10.1.2014.

OECD. 1998. The Future of Female-dominated Occupations. Secretarial occupations: the impact of technological and organisational change. Luettavissa: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/employment/the-future-of-female-dominated-occupations_9789264163690-en#page48. Luettu: 11.1.2014.

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. WS Bookwell Oy. Juva.

Pirhonen, J. 1997. Sihteerin työ ja työelämän tarpeet. Teoksessa Kärki, M. (toim.). 60-luvun sihteeristä 2000-luvun assistentiksi. HSO-koulutuksen kiitorata. Helsingin Sihteeriopisto vuosina 1967-1997, s. 61–62. Helsingin Sihteeriopiston kannatusyhdistys r.y. Helsinki.

Rajander-Juusti, R. 2013. Liiketalousalan osaamistarpeet. Ennakointitietoa koulutuksen suunnittelun tueksi. Raportit ja selvitykset 2013:1. Opetushallitus. Suomen Yliopistopaino Oy. Tampere. Luettavissa:
http://www.oph.fi/download/146309_Liiketalousalan_osaamistarpeet.pdf. Luettu: 8.1.2014.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Litterointi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Luettavissa:
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html. Luettu: 1.4.2014.

Seppälä, P. 1994. Työn suunnittelu ja uudelleenmuotoilu. Teoksessa Lindström, K. (toim.) Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä, s. 53–68. Työterveyslaitos. Helsinki.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitset nämä kaksi roolia? 2. painos. Ekonomia-sarja. WSOY. Porvoo.

Soinoja, S. & Springare, C. 2013. The New Roles of the Partner Assistant and Virtual Assistant. A study report of Assistant 2020 -project. Teoksessa Karjalainen, P. (toim.). Management Assistant 2020, s. 123-147. HAAGA-HELIA R&D-reports 2/2013. HAAGA-HELIA University of Applied Sciences. Multiprint. Vantaa.

Sveiby, K.-E. 1990. Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Ekonomia-sarja. Weilin+Göös. Espoo.

Sveiby, K.-E. 1997. The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.

Tilastokeskus. 2010a. Ammattiluokitus. 3343 Johdon sihteerit ja osastosihteerit. Luettavissa: <http://www.tilastokeskus.fi/meta/luokitukset/ammatti/001-2010/3343.html>. Luettu: 21.1.2014.

Tilastokeskus. 2010b. Ammattiluokitus. 4120 Yleissihteerit. Luettavissa: <http://www.tilastokeskus.fi/meta/luokitukset/ammatti/001-2010/4120.html>. Luettu: 21.1.2014.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. 2011. Human resource management. 8th edition. Pearson Education. Harlow.

Tuomivaara, S. & Leppänen, A. 2005. Luova asiantuntijatyö ja työssä jaksaminen. Teoksessa Tuomivaara, S. (toim.) Asiantuntijan luovuus koetuksella, s. 15–76. Työterveyslaitos. Helsinki.

Tuorinsuo-Byman, S. 2008. European management assistants. Work, challenges and the future. Edita. Helsinki.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Oy FinnLectura Ab. Helsinki.

Vartiainen, M. 1994. Työn muutoksen työvälineet. Muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Vuori, J. 2009. Johdon assistenttityön haasteet 2015. Teoksessa Vuori, J. & Siivonen, K. 2009. Johdon assistenttien työ 2015 - Ennakointia tulevaisuuden rakentamiseksi, s. 7–22. HAAGA-HELIA Tutkimuksia 1/2009. HAAGA-HELIA Ammattikorkeakoulu. Edita Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset assistenteille

Perustiedot

1. Koulutus
2. Ammattinimike
3. Kauan olet toiminut nykyisissä tehtävissä TS:ssä sekä ylipäättään assistentin tehtävissä?
4. Kauan olet toiminut yhteistyössä nykyisen osastonjohtajan kanssa?

Työtehtävät

5. Kuvaile työtehtäviäsi pääpiirteittäin.
 - 5.1. Mitkä työtehtävät vievät eniten aikaasi?
 - 5.2. Mitkä ovat erityisiä vastuualueitasi?
 - 5.3. Oletko tyytyväinen työtehtäviisi? Jos et, niin miksi ja mitä haluaisit muuttaa?
6. Kuinka monen henkilön asioita hoidat?
7. Millainen rooli sinulla on organisaatiossanne ja osastollanne?
8. Millaisena koet assistenttina toimimisen asiantuntijaorganisaatiossa (vrt. esimerkiksi muu kuin teknisen alan toimistotyö)?

Nykyinen työskentelymalli

9. Teetkö yhteistyötä muiden TS:n assistenttien kanssa? Jos kyllä, niin missä asioissa?
10. Jakautuuko työn määrä tasaisesti TS:n assistenttien kesken?
11. Kuinka paljon teet varsinaista yhteistyötä esimiehesi kanssa? Millaiseksi koet yhteistyönne?
12. Millainen työnjako sinulla on esimiehesi kanssa?
13. Oletko tehnyt muunlaista assistenttityötä kuin osastoassistentin työtä (esim. henkilöassistenttina, assistenttitiimissä)? Jos kyllä, niin millaiseksi koit sen?
14. Millaiseksi koet nykyisen työskentelymallin (osastoassistentti)?
 - 14.1. Onko se toimiva tämän asiantuntijaorganisaation kannalta?
 - 14.2. Onko se tuottanut ongelmia?

Työskentelymallin muutostarpeet

15. Koetko, että nykyistä työskentelymallia pitäisi muuttaa?
 - 15.1. Jos kyllä, niin miksi ja miten?

(Neljän eri työskentelymallin esittely: henkilöassistentti, osastoassistentti, assistenttipooli, assistenttitiimi)

16. Koetko, että jokin näistä mainitsemistani työskentelymalleista toimisi paremmin TS:ssä?
 - 16.1. Jos kyllä, niin mikä niistä ja miksi se toimisi?
 - 16.2. Onko joku edellä mainituista työskentelymalleista sopimattomin ottaen huomioon organisaation toimintatavat ja työtehtävät?
17. Onko sinulla muita ideoita assistenttityön organisoinniseksi?
18. Muuta kommentoitavaa, onko jotain mitä haluaisit vielä sanoa?

Liite 2. Haastattelukysymykset osastonjohtajille

Perustiedot

1. Koulutus
2. Ammattinimike
3. Kauan olet toiminut nykyisissä tehtävissä TS:ssä?
4. Kauan olet toiminut yhteistyössä nykyisen osastoassistentin kanssa?
5. Montako alaista sinulla on?

Assistenttityö osastonjohtajan näkökulmasta

6. Kertoisitko osastoassistentin työstä, mitä hän tekee, mihin menee eniten aikaa?
7. Mikä rooli assistentilla on organisaatiossanne sekä osastollanne?
8. Missä asioissa ja kuinka usein turvaudut assistenttiin?

Nykyinen työskentelymalli

9. Kuinka paljon teet varsinaista yhteistyötä osastoassistentin kanssa? Millaiseksi koet yhteistyönne?
10. Millainen työnjako sinulla on osastoassistentin kanssa?
11. Millaiseksi koet nykyisen työskentelymallin (osastoassistentti)?
 - 11.1. Onko se toimiva tämän asiantuntijaorganisaation kannalta?
 - 11.2. Onko se tuottanut ongelmia?

Työskentelymallin muutostarpeet

12. Koetko, että nykyistä työskentelymallia pitäisi muuttaa?
 - 12.1. Jos kyllä, niin miksi ja miten?

(Neljän eri työskentelymallin esittely: henkilöassistentti, osastoassistentti, assistenttipooli, assistenttitiimi)

13. Koetko, että jokin näistä edellä mainituista työskentelymalleista toimisi TS:ssä?
 - 13.1. Jos kyllä, niin mikä niistä ja miksi se toimisi?
 - 13.2. Onko joku edellä mainituista työskentelymalleista sopimattomin ottaen huomioon organisaation toimintatavat ja työtehtävät?
14. Onko sinulla muita ideoita assistenttityön organisoimiseksi?
15. Muuta kommentoitavaa, onko jotain mitä haluaisit vielä sanoa?

Liite 3. Haastattelukysymykset asiantuntijoille

Perustiedot

1. Koulutus
2. Ammattinimike
3. Kauan olet toiminut nykyisissä tehtävissä TS:ssä?

Assistenttityö asiantuntijan näkökulmasta

4. Kertoisitko osastoassistentin työstä, mitä hän tekee, mihin menee eniten aikaa?
5. Mikä rooli assistentilla on mielestäsi organisaatiossanne ja osastollanne?
6. Missä asioissa ja kuinka usein turvaudut assistenttiin?

Nykyinen työskentelymalli

7. Teetkö varsinaista yhteistyötä assistentin kanssa? Jos kyllä, niin kuinka usein ja millaista yhteistyö on?
8. Millaiseksi koet nykyisen työskentelymallin (osastokohtainen assistentti)?
 - 8.1. Onko se toimiva tämän asiantuntijaorganisaation kannalta?
 - 8.2. Onko se tuottanut ongelmia?

Työskentelymallin muutostarpeet

9. Koetko, että nykyistä työskentelymallia pitäisi muuttaa?
 - 9.1. Jos kyllä, niin miksi ja miten?

(Neljän eri työskentelymallin esittely: henkilöassistentti, osastoassistentti, assistenttipooli, assistenttitiimi)

10. Koetko, että jokin näistä edellä mainituista työskentelymalleista toimisi TS:ssä?
 - 10.1. Jos kyllä, niin mikä niistä ja miksi se toimisi?
 - 10.2. Onko joku edellä mainituista työskentelymalleista sopimattomin ottaen huomioon organisaation toimintatavat ja työtehtävät?
11. Onko sinulla muita ideoita assistenttityön organisoimiseksi?
12. Muuta kommentoitavaa, onko jotain mitä haluaisit vielä sanoa?

Liite 4. Neljän eri työskentelymallin esittely

Työskentelymallit

Henkilöassistentti

Assistenttitöitä hoidetaan pääasiassa ainoastaan omalle esimiehelle, mutta organisaatiosta myös muutamalle muulle eri ylemmän johdon esimiehelle.

Osastoassistentti

Assistenttitöitä hoidetaan ensisijaisesti koko osastolle eli osaston sisällä työskentelevien yksittäisten henkilöiden avustaminen on toissijaista.

Assistenttipooli

Assistenttityöt jaetaan virtuaalisesti poolin assistenttien kesken ja toimeksiannot voidaan keskittää esimerkiksi MS Office Outlookin Task Request -toiminnon kautta. Määrättyjä henkilö- tai osastoassistentteja ei ole. Työtehtävät voidaan jakaa saapumisjärjestyksessä tai assistenttien osaamisen mukaan.

Assistenttitiimi

Assistenttityöt hoidetaan tiimityönä eli assistentit työskentelevät "yhteisen pöydän ääressä". Tiimistä on vastuussa erikseen nimitetty tiiminvetäjä, joka tuntee hyvin johdettaviensa työtehtävät. Tiimissä hoidetaan yhteisiä perustehtäviä, jonka lisäksi assistenteilla on omia erityisvastuualueita.