

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
School of Business and Management

Sami Väilä

**OPETTAJIEN JOHTAMISEEN SOVELTUVAN SUORITUSKYKYMITTARISTON
TAUSTALLA OLEVAT MOTIVAATIOTEKIJÄT**

Tarkastaja
Professori Hannu Rantanen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Sami Välimä	
Työn nimi: Opettajan johtamiseen soveltuvan suorituskykymittariston taustalla olevat motivaatiotekijät	
Osasto: School of Business and Management	
Vuosi: 2015	Paikka: Lahti
Diplomityö: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 89 sivua. 18 kuvaa. 6 taulukkoa.	
Tarkastaja: Professori Hannu Rantanen	
Hakusanat: työskentelymotivaatio, palkitseminen, suorituskykymittaristo	
<p>Työntekijöiden ja organisaatioiden suorituskykyä on tutkittu etenkin tuotantoyrityksissä paljon. Suorituskyvyn mittaamisessa on painotettu taloudellisia tai tuotannollisia mittareita. Yksittäisen työntekijän motivaation merkitystä suorituskykyyn ei ole kuitenkaan tutkittu kovinkaan paljon. Motivaatioon liittyviä tutkimuksia on tehty enemmän kasvatustieteellisissä ja psykologisissa tutkimuksissa. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaiset motivaatiotekijät vaikuttavat ammatillisessa koulutuksessa työskentelevien opettajien suorituskykyyn. Motivaatiotekijöitä selvitettiin opettajille suunnatulla kyselyllä. Lisäksi selvitettiin, onko motivaatiotekijöillä eroa yksityisen organisaation ja julkisen organisaation työntekijöiden välillä.</p> <p>Tutkimuksessa havaittiin, että yksityisen ja julkisen organisaation työntekijöiden työskentelymotivaatio perustuu erilaisiin tekijöihin. Yrityselämässä menestyvän työntekijän motivaatio kasvaa, mikäli hänellä on mahdollisuus saavuttaa taloudellisia palkkioita hyvistä suorituksista tai hänelle tarjotaan muita ulkoisia hyödykkeitä, kuten ylennystä. Julkisen sektorin palveluksessa olevan työntekijän motivaatio kasvaa, mikäli hän saa tehdä osaamaansa työtä yhteisön hyväksi ja onnistuu työssään. Kyselyn perusteella voidaan todeta, että opettajat ovat hyvin tyytyväisiä työhönsä ja he motivoituvat onnistumisen kokemuksista ja mahdollisuudesta vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja aikatauluihin. Esimerkkimittaristo rakennettiin Teaching Balanced Scorecard (TBSC) -menetelmän mukaiseksi. Mittaristossa on huomioitu opettajan työskentelymotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Tulokorttimalli soveltuu isojen organisaatioiden käyttöön ja nykyinen suuntaus oppilaitoksissa on kohti isoja toimijoita. Esimiesten on tunnistettava alaitensa motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, sillä työntekijälle annettu vääränlainen palaute voi jopa laskea hänen suorituskykyä. Tiimeissä ja verkostoissa hyvän motivaation saavuttaminen merkitsee myös työturvallisuuden parantumista, sillä yhteen hiileen puhaltavat työntekijät hyödyntävät yhteistä osaamistaan myös työskentelyolosuhteiden kehittämisessä.</p>	

ABSTRACT

Author: Sami Välilä

Subject: Motivation issues behind performance measurement tool for managing teachers

Department: School of Business and Management

Year: 2015

Place: Lahti

Master's thesis: Lappeenranta university of technology.

89 pages. 18 pictures. 6 sheets.

Examiner: Professor Hannu Rantanen

Keywords: work motivation, rewarding, performance measurement

Performance measurement is a topic that has been researched a lot. Measures are usually associated with economy and productivity. There are few research papers where the motivation was named in measurement. Motivation and the factors that affect in work motivation has been studied not in the field of performance but in pedagogy and psychology. The purpose of this paper was to find out what kind of issues create work motivation for vocational teachers and how those issues influent in their performance. Public sector differs from private sector with goals and possibilities. Sub question was that are there differences between employees in public and private sector. This study is a combination of literature review and empirical part. Empirical part of this study was a survey that was allocated to teachers.

The results of this study showed that the factors involved in employee motivation differ between private and public sector. Intrinsic motivation factors occurs more in the public sector. Employees increased their work motivation if they can get the feel of success in their work and if they get compliments from their supervisors. They usually have strong desire to work for their community. Employees in the private sector increased their work motivation more often with external motivation factors. They appreciate for example financial benefits and promotions. Results show that teachers are quite satisfied for their jobs and they get motivation from the success of the experience and their possibilities to affect to the content and schedules of their work The model for performance measurement in this study was built by using Teaching Balanced Scorecard (TBSC). BSC-model suits better for large organizations. Nowadays the vocational institutes in Finland are becoming larger. It is important that supervisors and managers know their employees well so that managing can be done with using the most suitable employee in different tasks. The feedback is also important factor in creating the spirit and motivation in your own organization. Wrong kind of feedback can decrease employees' motivation. It is also possible to increase safety in working conditions if there are well motivated people in the organization.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	6
1.1 Motivaation merkitys organisaatiolle	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	8
1.3 Tutkimusmetodologia	9
1.4 Tutkimuksen rakenne	10
2 MOTIVAATION MUODOSTUMINEN	13
2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	14
2.2 Sosiaaliset motiivit	15
2.3 Motivaatioteorioita	15
2.3.1 Kognitiivinen evaluointiteoria	16
2.3.2 Tavoitteenasetteluteoria	17
2.3.3 Kyvykkyyden teoria	18
2.3.4 Oikeudenmukaisuuden teoria	19
2.3.5 Odotusten teoria	20
3 OPETTAJIEN MOTIVAATIOON VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	22
3.1 Ihmisen suhtautuminen työntekoon	22
3.2 Motivaation merkitys tiimityössä	24
3.3 Työtehtävien merkitys motivaatioon	25
3.4 Esimiehen rooli motivoinnissa	28
3.5 Työskentelyilmapiirin merkitys suorituskykyyn	29
3.6 Työskentelyolosuhteiden merkitys	30
3.7 Motivaatio verkostoissa	31
3.8 Osaamisen tunnistaminen	32
3.9 Suorituskykypaineen vaikutus työskentelyyn	35
4 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN	37
4.1 Suorituskyvyn mittaamisen vaikutus motivaatioon	38
4.2 Mittaamisen vaikutus yhteisöllisyyteen	39

4.3 Suorituskyvyn mittaaminen julkisella sektorilla	41
4.4 Opettajan suorituskyvyn mittaaminen	41
4.5 Menetelmänä Balanced Scorecard	44
4.6 Mittaamisen vaikutus opettajien työskentelyyn	48
4.7 Prosessin jatkuva kehittäminen	50
4.8 Mittaamisen haasteet	51
4.8.1 Mittausjärjestelmän luominen	52
4.8.2 Mittareiden valinta	53
5 KYSELYTUTKIMUS OPETTAJILLE	56
5.1 Tutkimuksen toteuttaminen	56
5.2 Tutkimuksen analysointi	58
5.2.1 Yleiskuva opettajien vastauksista	58
5.2.2 Naisopettajien vastausten analyysi	65
5.2.3 Miesopettajien vastausten analyysi	67
5.2.4 Opettajan iän ja työkokemuksen vaikutus motivaatiotekijöihin	70
5.3 Kyselyä täydentävät haastattelut	71
6 MALLI SUORITUSKYVYN MITTARISTOLLE	74
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	78
7.1 Opettajien motivaatiotekijät	78
7.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin	79
7.3 Kyselyn toteuttamisen kehittäminen	80
8 YHTEENVETO	82
LÄHTEET	85

1 JOHDANTO

Taloudelliset suhdanteet maailmalla ja kotimaassa ovat tuoneet yritysten ja laitosten taloudesta vastaaville henkilöille tavoitteeksi tuottavuuden ja kannattavuuden parantamisen. Toisaalta organisaatioilla on jokin tarkoitus ja tehtävä, jota varten se on olemassa. Tämän tehtävän hoitaminen vaatii luonnollisesti käyttökelpoisen toimintaympäristön ja tekijät, jotka huolehtivat annetun tehtävän tekemisestä. Tuottavuuden parantamisella pyritään saamaan aikaan kannattavampaa toimintaa ja sitä kautta säästöjä kustannuksissa. Vaarana on toimintojen liiallinen karsiminen, koska silloin tehtävien hoitaminen vaikeutuu tai muuttuu jopa mahdottomaksi. Organisaatioiden tuottavuutta pyritään parantamaan tehostamalla yksittäisiä toimintoja ja kokonaisia prosesseja. Prosessien kehittämisen apuna voidaan käyttää tietoja yrityksen suorituskyvyn nykyisestä tilanteesta. Suorituskyvyn mittaaminen on käytössä monissa organisaatioissa (Ukko et al. 2009, s. 314, Nudurupati et al. 2011, s. 279).

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma oli oppilaitoksissa mahdollisesti käyttöönotettavan suorituskyvyn mittariston puute. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää opettajien työskentelymotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja rakentaa suorituskykymittari, jonka avulla voidaan johtaa opettajien työtä. Nykyisessä yhteiskunnan taloudellisessa tilanteessa myös oppilaitokset ovat joutuneet miettimään rahoitustilannettaan entistä tarkemmin ja kustannuksia karsitaan kaikista tehtävistä. Opetushenkilöstön motivaation ja työn tulosten väitetään laskeneen jatkuvien kustannussäästöjen johdosta. Samoja ajatuksia on nostettu esiin myös oppilaitosten tukipalveluissa toimivien työntekijöiden kohdalla. Taloudellisten tekijöiden ristitulella työpaikoilla saatetaan herkästi unohtaa työntekijöiden yksilöllisyys. Jokaisella ihmisellä on omanlaisensa suhtautuminen työn tekemiseen ja työtehoon. Ihmisen suorituskykyyn vaikuttaa suuresti hänen motivaationsa työskentelyyn. Motivaatio muodostuu erilaisista osatekijöistä ja yksittäisellä ihmisellä motivaatiotekijät voivat olla hyvin erilaisia kuin toisella ihmisellä. Ukko et al. (2009, s. 7) mukaan työskentelymotivaatioon vaikuttaa esimerkiksi työntekijän omat mahdollisuudet osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon.

1.1 Motivaation merkitys organisaatiolle

Parkin ja Wordin (2012, s. 707) mielestä johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna on erittäin tärkeää, että työntekijöiden ja esimiesten työskentelymotivaatio saadaan hyödynnettyä

tehokkaasti, koska silloin organisaatiolla on mahdollisuus kehittyä ja menestyä. Monissa julkisen sektorin työpaikoissa työstä keskusteltaessa kuullaan usein mainittavan, että työ on kutsumusammatti, jota ei tehdä rahan takia. Esimerkkeinä mainittakoon terveydenhoito-, opetus- ja turvallisuusalat. Tutkimuksellisesti on osoitettu, että lausahduksella on olemassa myös vahvistettua taustaa, sillä Parkin ja Wordin (2012, s. 710) mukaan julkisen sektorin työntekijät motivoituvat enemmän sisäiseen motivaatioon vaikuttavien tekijöiden kautta kuin ulkoisista motivaatiotekijöistä. Yksityisen sektorin työpaikoissa toiminta keskittyy enemmän voiton tavoitteluun ja sitä kautta myös työntekijöiden motivoinnissa käytetään enemmän ulkoisia motivaatiotekijöitä. Taloudelliset palkitsemiset kannustavat liike-elämässä työskenteleviä parempiin suorituksiin, tai näin ainakin toivotaan niissä yrityksissä, joissa taloudelliset palkitsemiset ovat käytössä.

Työntekijöiden motivointi on laajasti tutkittu aihe (Tebeian, 2012, s. 322). Ensimmäiset tutkimukset perustuivat ihmisen käyttäytymisen tarkkailuun. Nykyinen tieteellinen tutkimus on luonut uudenlaisia näkökulmia ja toimintamalleja aiheen tarkasteluun. Hyvien suoritusten aikaansaaminen edellyttää, että työntekijöillä on positiivinen ja hyvä motivaatio osallistua koko prosessiin ja yrityskulttuuri tukee tätä osallistumista. Erilaisissa tehtävissä olevilla ihmisillä on erilaiset tavat motivoitua omaan työhönsä. Park ja Word (2012, s. 706) toteavat, että julkisella sektorilla tai aatteellisissa, voittoa tuottamattomissa yhdistyksissä työskentelevillä on erilaiset tekijät motivaatiolle kuin yritys-elämässä työskentelevillä ihmisillä. Tutkimuksissa on havaittu, että julkisella sektorilla ja voittoa tuottamattomissa yhdistyksissä työskentelevillä on olemassa jonkinlainen yhteisöllinen suhtautuminen ja velvollisuudentunto yhteisöään kohtaan, jolla he motivoituvat työhönsä. Tämän johdosta motivaatiotekijöiden eroavaisuuksien selvittäminen ja löytyminen voi auttaa erilaisissa organisaatioissa olevien toimintatapojen luomisessa. Esimiesten toiminnan kannalta on tärkeää tietää, minkälaisilla keinoilla he saavat alaiset osallistumaan työskentelyyn tehokkaimmalla mahdollisella tavalla.

Yritys-elämässä ja julkisella sektorilla toiminnan perusteet ovat erilaisia. Esimiestyössä pitää huomioida organisaatioiden toimintaympäristöjen erilaisuus ja henkilöstön ominaisuudet. Parkin ja Wordin (2012, s. 710) mielestä julkisella sektorilla toimivan laitoksen johtaminen yritys-elämän pelisääntöjen mukaisesti saattaa kostautua heikentyneen motivaation johdosta, mikäli työntekijät saavat motivaationsa sisäisten motivaatiotekijöiden kautta. Ulkoisilla motivaatiotekijöillä, kuten rahallisella palkitsemisella, ei ole välttämättä positiivista vaikutusta työntekijöille, jotka tekevät työtään palvellakseen yhteisöä. Tässä tutkimuksessa

selvitetään sitä, miten väite pitää paikkaansa suomalaisissa julkisilla varoilla operoivissa oppilaitoksissa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ammatillisessa koulutuksessa toimivien opettajien johtamiseen soveltuvan suorituskykymittariston taustalla olevia motivaatiotekijöitä. Tässä tutkimuksessa ihmisen motivaatio rakentuu sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää sellaisia työpaikalla esiintyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon positiivisesti tai negatiivisesti. Organisaation yhteiset arvot sisäistämällä jokainen mukana oleva työntekijä pystyy toimimaan kokonaisuutta tukien. Oma tärkeä rooli on luonnollisesti organisaation liikeidealla ja toimintastrategialla, mutta tässä tutkimuksessa nämä osa-alueet on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle.

Tämän tutkimuksen pääkysymys on:

Minkälaiset tekijät vaikuttavat ammatillisen koulutuksen opetushenkilöstön työskentelymotivaatioon?

Apukysymykset ovat:

Minkälainen suorituskykymittaristo huomioi opettajien motivaatiotekijöitä?

Onko motivaatiotekijöissä eroja nais- ja miesopettajien välillä?

Minkälaisilla palkitsemiskeinoilla voidaan parantaa opettajien suorituskykyä?

Parkin ja Wordin (2012, s. 707) mielestä johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna on erittäin tärkeää, että työntekijöiden ja esimiesten työskentelymotivaatio saadaan hyödynnettyä tehokkaasti, koska silloin organisaatiolla on mahdollisuus kehittyä ja menestyä. Julkisella sektorilla työskentelevien työntekijöiden motivaatiotekijät tulevat enemmän sisäisen motivaation kautta kuin ulkoisista motivaatiotekijöistä. Ukko et al. (2009, s. 324) tekivät haastatteluja palkitsemismenetelmistä. Heidän keräämän aineiston mukaan rahallisen

palkkion, mikäli sellainen on käytössä, tulee olla arvoltaan merkittävä, jotta se vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon.

1.3 Tutkimusmetodologia

Tämän tutkimuksen perustana on aikaisemmista suorituskykyä käsittelevistä tutkimuksista saadut tulokset. Niiden perustalta on luotu viitekehys tämän tutkimuksen tavoitteeseen. Tutkimusten toteuttamisessa voidaan käyttää erilaisia tutkimusotteita ja -menetelmiä. Tutkimuksia voidaan jakaa esimerkiksi kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Hirsijärvi et al. (2000, s. 129) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa muokataan numeeriseen muotoon ja tietoja voidaan käsitellä tilastollisin menetelmin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tietoa käsitellään tarkoitushakuisesti ja tavoitteena on saada aikaan tulkintoja ja synteesejä. Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli sisältöä käsitellään laadullisten ominaisuuksien avulla. Tiedonhankinnassa on käytetty kirjallisuuden ohella kyselyjä ja haastatteluja. Kerättyä tietoa voidaan käsitellä tähän tutkimukseen soveltuvalla tavalla mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Teoreettinen tutkimus käsittelee ongelmaa puhtaasti teoreettisen tiedon pohjalta. Silloin tutkimus käsittelee jotakin ongelmaa yleisellä tasolla ja siinä ei välttämättä huomioida tapauskohtaisten muuttujien olemassaoloa. Empiirinen tutkimus pyrkii löytämään ratkaisun johonkin tarkemmin yksilöityyn ongelmaan, joka on esimerkiksi organisaatio- tai toimialakohtainen. Tämä tutkimus on empiirinen tutkimus eli tavoitteena on löytää ratkaisu olemassa olevaan ongelmaan. Liiketaloustieteen tutkimuksissa käytettävistä menetelmistä Kasanen et al. (1991, s. 317) kuvasivat nelikenttämällin (kuva 1), joka havainnollistaa erilaisten tutkimusmenetelmien käytettävyyttä.

	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	Käsite-analyttinen tutkimusote	Nomoteettinen tutkimusote
Normatiivinen	Päätöksentekometodologinen tutkimusote	Toiminta-analyttinen tutkimusote Konstruktiiivinen tutkimusote

Kuva 1. Liiketaloustieteen tutkimusotteet ja niiden suhteelliset asemat (Kasanen et al. 1991, s. 317).

Deskriptiivinen tutkimus haluaa kuvailla tutkimuksen kohdetta. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna tutkimuksen kohteena olevien opettajien motivaatiotekijöiden selvittäminen täyttää deskriptiivisen tutkimuksen kriteerit. Normatiivinen tutkimus taas pyrkii parantamaan kohteen tilaa. Siitä näkökulmasta tarkasteltuna tutkimus on normatiivinen eli ohjeita kehittävä, koska tutkimuksessa esitetään malli opettajien suorituskyvyn mittaamiseen. Mittariston käyttöä voidaan perustella yhtenä johtamisen ja ohjaamisen apuvälineenä. Tässä tutkimuksessa tutkimusote täyttää osaltaan konstruktiiivisen tutkimusotteen kriteereitä, koska tavoitteena on esittää ratkaisumalli olemassa olevaan ongelmaan eli suorituskymittariston puutteeseen. Kasanen et al. (1991, s. 317) toteavat kuitenkin, että heidän näkökulman mukaan konstruktiiivinen tutkimusote edellyttää tulosten testaamista käytännössä. Tässä tutkimuksessa päätavoitteena on selvittää suorituskymittaristoon vaikuttavia tekijöitä ja esitelty mittaristo on esimerkkimalli, jonka toimivuutta ei testattu tutkimuksessa.

Yksittäisessä tutkimuksessa käytettävä tutkimusote jakaantuu usein erilaisten tutkimusmenetelmien yhdistelmäksi, jossa hyödynnetään eri teorioiden menetelmiä soveltavasti. Uusitalon (1991, s. 60) mukaan rajanveto eri tutkimusmuotojen välillä voi olla hankalaa, koska empiirisessä tutkimuksessa voidaan hyödyntää teoreettisen tutkimuksen menetelmiä. Kuvassa 1 esitetyn mallin mukaan tarkasteltuna tämän tutkimuksen ote täyttää parhaiten toiminta-analyttisen tutkimusotteen, koska empiirisessä tutkimuksessa ollaan deskriptiivisen ja normatiivisen tutkimusotteen rajapinnalla. Tässä tutkimuksessa kirjallisuustutkimuksen kautta saatujen tietojen avulla on saatu teoriataustaa tutkimuksen empiiriselle osalle. Teoreettisen perustan pohjalta luotiin kyselytutkimus, joka kohdistettiin ammatillisen koulutuksen opettajille. Kysely lähetettiin kolmen eri oppilaitoksen opettajille. Opetushenkilöstön yhteenlaskettu määrä oli noin 600 henkilöä ja kyselyyn saatiin 140 vastausta. Vastausten määrä on kohtuullinen ja antaa mahdollisuuden tehdä annetuista vastauksista varovaisia tulkintoja mittariston suunnittelua varten.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensisijaisena kohderyhmänä oli ammatillisessa koulutuksessa oleva opetushenkilöstö. Tutkimuksen lähdeaineistossa käsitellään myös muiden koulutusasteiden henkilöstön motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Luvussa kaksi käsitellään työntekijän motivaation muodostumista. Tutkimusten etsinnässä hyödynnettiin hakusanoina motivaatiota, suorituskkyä ja ihmisen käyttäytymistä. Motivaation

määrittelystä ja siihen vaikuttavista tekijöistä on esitetty erilaisia teorioita. Tässä luvussa kootaan tietoa erilaisista teorioista ja verrataan, minkälaisia näkökulmia motivaatioon vaikuttavista tekijöistä on esitetty.

Luvussa kolme käsitellään motivaation muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tarkasteltavana on erityisesti työpaikoilla esiintyviä tekijöitä, kuten esimerkiksi työtehtävien merkitys tai esimiehen rooli motivoinnissa. Lisäksi luvussa käsitellään julkisen ja yksityisen sektorin eroja työntekijöiden motivaatioon vaikuttavien tekijöiden kannalta.

Luvussa neljä käsitellään suorituskyvyn mittaamista. Erityisenä painopistealueena on suorituskyvyn mittaaminen julkisella sektorilla ja oppilaitoksissa. Suorituskyvyn mittaamista tarkastellaan erityisesti ei-taloudellisten mittareiden näkökulmasta. Aiheesta tehtyjen tutkimuksien ja artikkeleiden avulla selvitetään, minkälaiset tekijät vaikuttavat yksityisellä ja julkisella sektorilla toimivien organisaatioiden toimintaan. Suorituskyvyn mittaamista käsittelevässä luvussa esitetään Balanced Scorecard (BSC) -menetelmän mukainen tapa mitata organisaation suorituskykyä. Oppilaitosten käyttöön on suunniteltu BSC-menetelmää hyödyntäen Teaching Balanced Scorecard (TBSC), joka on otettu tässä tutkimuksessa esiteltävän mittariston alustaksi. Mittaamisen aloittamiseen liittyvää suunnittelua ja toteutusta käsitellään oppilaitoksen ja opettajien näkökulmasta.

Luvussa viisi käsitellään tutkimuksessa toteutettua kyselytutkimusta. Tutkimukseen liittyvä kysely lähetettiin kolmeen ammatillista koulutusta järjestävään oppilaitokseen, joiden opettajia pyydettiin kertomaan omia mielipiteitään motivaatioon ja palkitsemiseen liittyvissä asioissa. Kyselyn yhtenä osatavoitteena oli selvittää, miten hyvin aiheesta tehtyjen tutkimusten tulokset toteutuvat suomalaisessa oppilaitoskulttuurissa. Kyselytutkimuksessa kysyttiin työntekijöiltä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Kyselyn tavoitteena oli saada selville, minkälaiset tekijät ovat opettajien työskentelymotivaation taustalla.

Luvussa kuusi käsitellään opettajien suorituskyvyn mittaamiseen tarkoitettua mittaristoa, jonka laatimisessa on huomioitu opettajien motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja joilla työnantaja voi saada selville yksittäisten opettajien suorituskykyä. Tämä mittaristo sisältää yksittäisiä mittareita, joiden käyttöönotto riippuu yksittäisen organisaation tavoitteista ja mahdollisuuksista. Tässä tutkimuksessa mittaristoa ei suunniteltu mihinkään yksittäiseen oppilaitokseen, joten se vaatii tarvittavat organisaatiokohtaiset säädöt ennen varsinaista käyttöönottoa.

Luvussa seitsemän esitellään tutkimuksen johtopäätökset eli minkälaiset tekijät vaikuttavat erityisesti ammatillisen koulutuksen opettajien työskentelymotivaatioon ja minkälaiset suorituskyvyn mittarit huomioivat motivaatiotekijöitä. Luku kahdeksan on yhteenveto koko tutkimuksesta.

2 MOTIVAATION MUODOSTUMINEN

Ihmisen suhtautumista ja asennoitumista omaan tekemiseensä kuvataan motivaatioksi. Rauste-Von Wright et al. (2003, s. 57) mukaan motivaatio kuvastuu toiminnan (tietoisissa tai tiedostamattomissa) tavoitteissa. Tavoite säätelee sitä, mitä yksilö pyrkii tekemään. Tarkemmin tarkasteltuna motivaatio jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio on riippuvainen henkilön emotionaalista tilasta, joka puolestaan riippuu sosiaalisuudesta ja miten sosiaalisuus koetaan juuri kyseisessä kulttuurissa (Yli-Luoma 2003, s. 40). Emotionaalisuudella tarkoitetaan henkilön tunteiden käsittelyä jonkin käsiteltävän asian suhteen. Yli-Luoman (2003, s. 40) mukaan tunteen ja motivaation ero on lähinnä siinä, että motivaatiossa on jokin päämäärä, jota tunteissa ei välttämättä ole. Koulumaailmassa oppilaan motivaatio on hänen työskentelynsä ja oppimisen kannalta tärkeässä roolissa. Yli-Luoman (2003, s. 140) mukaan motivaatio aktivoituu parhaiten, jos luokassa on hyvä emotionaalinen ilmapiiri ja opettaja-oppilas -interaktio toimii hyvin, jonka seurauksena oppilaan itsetunto vahvistuu. Sistosen (2008, s. 68) mukaan sisäiset motiivit ovat haluja ja tarpeita, jotka ovat usein tiedostamattomia ja hyvin pysyviä. Sisäisten motiivien vaikutus tulee esiin ihmisen erilaisissa valinnoissa, kuten esimerkiksi ammatinvalinnassa ja harrastuksien valinnassa.

Motivaatioon liittyvästä historiallisesta näkökulmasta tunnetuimpana teoriana pidetään Yhdysvaltalaisen psykologin Abraham Maslowin tarvehierarkiaa (*Hierarchy of Needs Theory*) (Robbins ja Judge 2010, s. 87). Sen mukaan ihmisellä on viisi tarvetta, jotka asettuvat seuraavaan järjestykseen:

1. Fysiologiset tarpeet
2. Turvallisuuden tarpeet
3. Sosiaaliset tarpeet, yhteenkuuluvuus
4. Arvonannon tarpeet, sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä
5. Itsensä toteuttamisen tarpeet, kasvaminen

Edellä kuvatussa luettelossa ensimmäinen tarve on perustavin ja viides on korkein tarve. Maslowin teorian mukaan yksittäistä ihmistä motivoi eniten sen tason tarve, jolla hän on juuri sillä hetkellä tai seuraavan, korkeamman tason tarve. Tätä teoriaa ei ole kuitenkaan pystytty vahvistamaan myöhemmissä tutkimuksissa. Psykologi Frederick Hertzbergin kaksifaktoriteoriassa (*Two-Factor Theory*) hän jakoi ihmisen työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä kahteen osaan: Motivaatiota lisääviin työtyytyväisyystekijöihin ja sitä laskeviin

työtyytymättömyystekijöihin (Robbins ja Judge 2010, s. 89, Brooks 2006, s. 60, Peltonen & Ruohotie 1992, s. 58). Hertzberg korostaa, että ihmisten motivoinnissa kannattaa hyödyntää työssä itsessään olevia tekijöitä, ylenemismahdollisuuksia, vastuullisuutta ja mahdollisuutta henkilökohtaiseen kasvuun (Robbins ja Judge 2010, s. 90).

2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Sisäisen motivaation merkitys ihmiselle on tärkeä, sillä se ohjaa merkittävästi ihmisen tekemistä. Tekemisen taustalla on onnistuneesta suorituksesta saatava hyvänolon tunne ja itsensä haastaminen. Työntekijöiden sisäisen motivaation tiedostaminen ja ymmärtäminen auttavat työnantajaa jakamaan tehtäviä siten, että yksittäisten työntekijöiden kiinnostusta saadaan hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti. Sistonen (2008, s. 68) mukaan sisäiset motiivit ovat haluja ja tarpeita, jotka ovat usein tiedostamattomia ja hyvin pysyviä. Sisäisten motiivien vaikutus tulee esiin ihmisen erilaisissa valinnoissa, kuten esimerkiksi ammatinvalinnassa ja myös harrastuksien valinnassa. Henkilön motiivien ja motiiveihin liittyvien osaamisten tunnistaminen jo rekrytointivaiheessa on tärkeää, sillä työssä menestyminen edellyttää motiivien ja työn vaatimusten riittävää yhteensopivuutta (Sistonen, 2008, s. 68). Työnhakuneuvotteluissa keskitytään usein siihen, mitä hakija on tehnyt aikaisemmin ja minkälaisia pätevyyskäsitteitä hänellä on verrattuna tehtävässä vaadittuihin pätevyyskäsitteisiin. Työntekijätason haastattelussa ei välttämättä tule esiin hakijan motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Niihin kiinnitetään enemmän huomiota rekrytoitaessa ihmisiä erilaisiin esimies- tai kehittämistehtäviin.

Ulkoinen motivaatio vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen jonkin ulkopuolisen vaikuttimen avulla. Vaikuttimen voi olla esimerkiksi toinen ihminen, joka saa aikaan kiinnostusta kohdeihmisessä. Ulkoisia tekijöitä ovat palkka, ulkopuolelta tuleva kannustus ja esimerkiksi osallistumismahdollisuudet työnantajan kustantamiin koulutuksiin tai tapahtumiin. Ulkoista motivaatiota ruokkiessa ihmisen motivaation tasoon vaikuttaa vahvasti ajankohta. Palkkion saamisen aikana motivaatio on korkealla ja taso laskee melko nopeasti. Uutta palkkiota odotellaan nopeasti ja ulkoisella motivaatiolla toimivat ihmiset edellyttävät useammin saatavia tai suurempia palkkioita.

2.2 Sosiaaliset motiivit

David McClelland määritteli vuonna 1961 kirjassa *The Achieving Society* kolme sosiaalista motiivia: suoriutuminen, liittyminen ja vaikuttaminen. Hänen mukaansa jokaisella ihmisellä on käytössä kaikki kolme motivaatiotekijää. Boulterin, Dalzielin ja Hillin (1996) mukaan menestyvillä yksityisyrittäjillä suoritusmotiivi on tyypillisesti hyvin vahva, samalla kun muut motiivit ovat heikompia. Yksityisyrittäjät haluavat saada aikaan tuloksia itsenäisesti eikä ryhmään kuulumisen motivoi. Ihmissuhdepainotteisessa työssä menestymisessä painottuu puolestaan liittymismotiivi, halu työskennellä hyvässä yhteistyössä muiden ihmisten kanssa. Vaikuttamismotiivi tulee esiin siinä, että ihminen pyrkii tekemään hyvää joko itselleen tai arvostamalleen asialle (Sistonen 2008, s. 68–69).

Robbins ja Judge (2010, s. 86) määrittelevät motivaatiota tiettyyn maaliin johtavaksi prosessiksi, jota selittää yksilön intensiteetti, suunta ja sitkeys. Intensiteetti riippuu siitä, miten voimakkaasti henkilö yrittää. Yksilöiden välillä on suuria eroja siinä, minkälaisiin suorituksiin he työssään kykenevät. Esimiesten työn eräänä haasteena on tunnistaa työntekijöissään tämän voimakas yrittäminen. Kahden yksilön väliset erot taidoissa vaikuttavat usein siihen, että taitavampi työntekijä saa enemmän arvostusta vaikka hän tekee työtään vajaalla teholla kun toinen, taidoiltaan hieman heikempi mutta kovasti yrittävä, jää arvostuksessa alhaisemmalle tasolle. Motivaatiosta puhuttaessa suurin osa ihmisistä kiinnittää eniten huomiota intensiteettiin (Robbins ja Judge 2010, s. 86). Kova yrittäminen ei riitä, mikäli ponnistelut eivät auta organisaatiota sen omissa tavoitteissa. Sen takia on syytä tarkastella myös tekemisen laatua. Ylimmän johdon ja esimiesten tehtävänä on tuoda selkeästi esiin organisaation tavoitteet kokonaisuutena ja jalkautettuna yksilön tasolle. Työntekijäportaalla on usein aivan erilainen näkemys kokonaisuudesta kuin johdolla ja ilman tavoitteiden avaamista ja avointa tiedottamista laatu saattaa jäädä heikoksi. Kolmantena osatekijänä mainittua sitkeyttä voidaan mitata tarkastelemalla, kuinka pitkään henkilö jaksaa ponnistella kohti tavoitettaan. Motivoituneet yksilöt jaksavat pysyä tehtävässä riittävän pitkään saavuttaakseen tavoitteensa (Robbins ja Judge 2010, s. 87).

2.3 Motivaatioteorioita

Ihmisten motivaatioon ja motivointiin vaikuttavista tekijöistä mainittiin alussa Maslowin ja Hertzbergin teorioiden yhteydessä. Niiden teorioiden paikkansapitävyyttä on kritisoitu teorioiden taustalla olevan vähäisen tutkimustiedon puutteen takia (Robbins ja Judge 2010,

s. 88 ja 90). Nykyajan motivaatioteorioiden taustalla on usein enemmän tutkimuksia, joiden tuloksena teorioiden pitävyyttä on voitu todistella oikeiksi. Kaikissa teorioissa on kuitenkin osatekijöitä, jotka ovat saaneet osakseen kritiikkiä. Reeven (2009, s. 21) mukaan teoriat voivat palvella käyttökelpoisena oppaana ymmärtää ja ratkaista ongelmia ja erilaisiin tarkoituksiin on kehitetty ainakin 24 erilaista teoriaa. Seuraavassa esitellään erilaisten nykyisin käytössä olevien teorioiden näkökulmia ja perusteluja (Robbins ja Judge 2010, s. 91, Reeve 2009, s. 20). Teorioilla pyritään perustelemaan ihmisen käyttäytymistä erilaisten motivaatiotekijöiden vaikutuksessa. Sisäistä ja ulkoista motivaatiota tukevat tekijät eroavat eri teorioissa ja Reeven (2009, s. 23) mukaan motivaatiotutkimukset paljastavat, mitä ihmiset haluavat.

2.3.1 Kognitiivinen evaluointiteoria

Kognitiivinen evaluointiteoria (*Cognitive Evaluation Theory*) perustuu väitteeseen, jonka mukaan kiinnostavasta ja sinällään työntekijää sisäisesti motivoivasta työstä annettavat ulkoiset palkkiot alentavat sisäistä motivaatiota (Peltonen & Ruohotie 1992, s. 78). Teorian mukaan työ itsessään tulee tehdyksi, mutta tekemiseen vaikuttavan motivaation lähde muuttuu sisäisestä ulkoiseksi. Ulkoisia palkkioita ovat sanalliset, kuten esimiehen tai kollegan antama positiivinen palaute tai aineellisia, kuten raha. Annettava palkkio vaikuttaa eri tavalla yksilön sisäiseen motivaatioon. Sanallista palkitsemista käytettäessä yksilö keskittyy enemmän käsiteltävään tehtävään kun taas ulkoista palkkiota käytettäessä hän keskittyy palkkioon enemmän kuin tehtävään (Robbins ja Judge 2010, s. 92). Teorian tulkinnan mukaan yksilöiden tulisi valita työnsä jollakin muulla perusteella kuin ulkoisten palkkioiden johdosta. Silloin työntekijän keskittyminen kohdistuu parhaiten tehtävään työhön. Kognitiivinen evaluointiteoria toimii esimerkiksi ihmisillä, jotka ovat löytäneet ammatin harrastuksiansa kautta. Samoin voidaan ajatella, jos ihminen työskentelee omasta mielestään kutsumusammattissa, tehtävissä, joista hän saa itselleen sisäistä tyydytystä. Palkitsemista ei silti tule poistaa kokonaan. Ulkoisia palkkioita voidaan hyvin käyttää sisäisen palkitsemisen lisäksi. Ulkoisen palkkion tulee kuitenkin olla tasoltaan maltillinen, jotta siitä ei tule liian hallitsevaa ihmisen käyttäytymiseen nähden.

Tämän teorian mukaan ihmiset, jotka ovat aktiivisesti mukana erilaisissa harrastuksiin liittyvissä yhdistyksissä ja seuroissa, saavat motivaatiota tekemiseen esimerkiksi muiden jäsenien kiitoksista ja kannustuksista. Nykyaikana on vielä onneksi ihmisiä, jotka tekevät vapaaehtoistyötä ilman ulkoisen palkkion tavoitetta. Lasten urheiluseurat ovat hyvä

esimerkki yhteisöistä, joiden toiminta muuttuisi huomattavasti kalliimmaksi, mikäli talkootyötä tekevät alkaisivat vaatia tekemästään työstä korvausta. Omien osaamisalojen hyödyntäminen yhteisen hyvän eteen riittää onneksi vielä osalle riittäväksi korvaukseksi.

2.3.2 Tavoitteenasetteluteoria

Tavoitteenasetteluteorian (*Goal-Setting Theory*) mukaan ihminen pystyy saamaan itsestään irti paremman suorituksen, mikäli hänelle annetaan riittävän selvä ja tarkka tavoite (Robbins ja Judge 2010, s. 93, Pintrich & Schunk 1996, s. 207). Yleisesti ohjaajilla ja esimiehillä on tapana kannustaa joukkojaan tekemään parhaansa. Urheilijoiden haastatteluissa ennen merkittävää kilpailua kuulee usein käytettävän termiä *Teen parhaani ja katson, mihin se riittää*. Penkkiurheilijat vetävät tällaisesta lausunnosta omat johtopäätöksensä, joiden mukaan urheilija on luovuttanut voittotaistelun jo ennen starttia. Vaikeammin tavoiteltava maali saa ihmisen jättämään pois ulkoisia häiriötekijöitä ja keskittymään huolellisemmin tehtävän olennaisuuksiin. Ihminen myös tarttuu haastavaan tehtävään tehokkaammin ja jaksaa jatkaa suoritusta kauemmin, koska hän tietää joutuvansa koville suorituksen aikana. Robbins ja Judge (2010, s. 93) toteavat, että riittävän haastavat tehtävät saavat ihmiset kehittämään erilaisia toimintatapoja esimerkiksi tehtävän helpottamiseksi tai tehokkuuden parantamiseksi. Teorian olettamuksena on, että ihminen on sitoutunut tavoitteeseen eikä hän pyri helpottamaan tai hylkäämään tehtävää. Sitoutumisen tasoon vaikuttaa se, onko tavoitteen asettelussa ollut omaa vaikutusmahdollisuutta vai onko se määrätty. Tässäkin teoriassa voidaan todeta, että johdon on tuotava organisaation tavoite riittävän selkeästi kaikkien tietoon, jotta tekeminen saadaan ohjattua oikeaan suuntaan. Tutkimusten perusteella voidaan todeta, että yksinkertaisiin ja ennestään tunnettuihin tavoitteisiin tartutaan tehokkaammin kuin monimutkaisiin tai uusiin asioihin. Robbins ja Judge (2010, s. 94) mukaan monimutkaisiin, toisistaan riippuvaisiin asioihin suositellaan asetettavaksi ryhmäkohtaisia tavoitteita.

Tavoitteiden määrittelyssä ajatellaan usein niin, että yrityksen johto asettaa yritykselle varsinaisen tavoitteen, esimerkiksi taloudellisia tunnuslukuja. Yksittäisten työntekijöiden osalta tämä tavoite ei todennäköisesti saa aikaan parempaa motivaatiota, sillä yksilön osalta koko yhtiötä koskeva tavoite tuntuu olevan saavuttamattomissa. Sen sijaan johdon ja esimiesten tulisi pilkkoa iso tavoite pienempiin osiin, jolloin työntekijälle konkretisoituisi hänen roolinsa osana kokonaisuutta. Robbins ja Judge (2010, s. 94) toteavat, että tavoitejohtamisen (*Management by objectives, MBO*) periaatteena on jakaa yrityksen

tavoite pienempiin yksikkökohtaisiin tavoitteisiin, osastokohtaisiin tavoitteisiin ja edelleen yksilökohtaisiin tavoitteisiin. Organisaation alemmilla portailla toimivat esimiehet ovat mukana asettamassa oman toimialueensa tavoitteita. Sen johdosta MBO toimii sekä ylhäältä alas kuin alhaalta ylös.

2.3.3 Kyvykkyyden teoria

Kyvykkyyden teorian (*Self-Efficacy Theory, myös social cognitive theory*) viittaa yksilön omaan uskomukseen siitä, että hän kykenee suorittamaan annetun tehtävän (Pintrich & Ruohotie 2000, s. 58, Pintrich & Schunk 1996, s. 160, Peltonen & Ruohotie 1992, s. 68). Alhaisen kyvykkyyden omaavat henkilöt luovuttavat herkemmin tai tekevät työtä alhaisella suoritusteholla. Korkeamman kyvykkyyden omaavat henkilöt ovat valmiimpia raskaampiin suorituksiin ja pyrkivät aktiivisesti suoriutumaan tehtävästä. Korkean kyvykkyyden henkilöt pystyvät parantamaan suoritustaan, vaikka heille annettaisiin negatiivista palautetta (Robbins ja Judge 2010, s. 95). Robbinsin ja Judgen (2010, s. 96) mukaan teorian kehittäjä, Albert Bandura, väittää, että kyvykkyyttä voidaan kasvattaa neljällä eri keinolla:

1. Mikäli henkilö on suoriutunut jostakin tehtävästä aikaisemmin, hän suhtautuu luottavaisesti vastaaviin tehtäviin myös tulevaisuudessa.
2. Toisen henkilön onnistunut suoritus voi kasvattaa omaa luottamusta tehtävästä suoriutumiseen.
3. Mikäli joku vakuuttaa ihmiselle, että hän pystyy johonkin, hän saa siitä lisää itseluottamusta.
4. Nostamalla toisen vireystilaa hänen suorituskyykyä voidaan saada paremmaksi.

Eri keinoja käytettäessä on syytä yrittää selvittää ihmisen motivoitumiseen vaikuttavia tekijöitä. Vahvan sisäisen motivaation omaavat henkilöt saavat nostettua kyvykkyytään oman onnistuneen kokemuksen kautta. Ehkä myös kohdassa 2 mainittu toisen henkilön suoritus voi parantaa sisäisen motivaation omaavan henkilön kyvykkyyttä, mikäli hän kokee omaavansa samanlaisen suorituskyydyn tehtävän suorittamiseen. Ulkoisia motivaatiotekijöitä voidaan hyödyntää kohdissa 3 ja 4. Itseluottamusta ja vireystilaa voidaan kohottaa tuomalla esiin mahdollisia palkitsemisiä, joilla saadaan kasvatettua kyvykkyyttä. Työntekijän suorituskyykyä voidaan kohottaa kannustamalla häntä kokeilemaan uusia tehtäviä, mikäli työn sisältö voidaan linkittää hänen olemassa oleviin taitoihin. Vireystilan nostaminen voidaan toteuttaa esimerkiksi mahdollistamalla työn suorittaminen

urakkaluonteisesti. Monet työntekijät ovat valmiita kohottamaan työtahtia, mikäli sillä lyhentää ajallisesti työpäivää tai työviikkoa.

Suomalaisissa työpaikoissa suhtaudutaan usein jyrkän asiallisesti ammattiliittojen työehtosopimuksissa sovittuihin pelisääntöihin. Sopimukseen kirjattu työaika voi olla 38 tuntia viikossa, jolloin työpaikalla ollaan juuri se 38 tuntia, vaikka työt olisi saatu valmiiksi jo aikaisemmin. Luomalla työpaikalla oleviin työtehtäviin suoriteperusteisia toimintatapoja voidaan työhön käytettyä aikaa lyhentää. Vuorotyötä sisältävissä organisaatioissa voidaan parantaa kapasiteettia mahdollistamalla työn tekeminen omalla tahdilla. Seuraava vuoro voi aloittaa oman työnsä aikaisemmin ja tätä kautta vapautuvaa kapasiteettia voidaan käyttää uusien tarpeiden täyttämiseen.

Kuljetusalalla esimerkkinä ovat jotkut ympäristöhuollon kuljetuksiin erikoistuneet yritykset, joissa kuljettajien työ on kaksivuorotyötä. Aamuvuoron kuljettajat kiertävät piirinsä omalla tahdilla ja saatuaan työnsä valmiiksi he antavat ajoneuvon iltavuorolaiselle. Iltavuoron kuljettaja tekee myös työnsä omaan tahtiin ja näiden vakiokierrosten jälkeen autolla voidaan hoitaa kiireellisiä kuljetustehtäviä, joihin ei välttämättä riittäisi autoa, jos vuorotyöläiset käyttäisivät työhönsä koko kahdeksan tunnin ajan. Vireystilaa parannetaan sillä, että kuljettajat saavat päivästänsä kahdeksan tunnin palkan, vaikka he tekisivät työnsä kuudessa tunnissa.

2.3.4 Oikeudenmukaisuuden teoria

Oikeudenmukaisuuden teorian (*Equity theory*) mukaan yksilöllä on tapana verrata omaa panos-tuotos -suhdetta muiden vastaaviin suhteisiin. John Stacey Adams väittää teoriassaan, että yksilön motivaatio paranee, mikäli hän tuntee syyllisyyttä saadessaan jostakin tehtävästä panosta suuremman tuoton. Toisaalta panokseen nähden alhainen tuotos aiheuttaa negatiivista jännitettä ja saattaa laskea motivaatiota. Panoksen ja tuotoksen ollessa tasapainossa yksilö voi todeta oikeudenmukaisuuden toteutuneen (Robbins ja Judge 2010, s. 97). Ihmisillä on tapana vertailla erilaisia asioita toisiinsa. Tutkimusten mukaan miehet vertaavat herkemmin itseään toisiin miehiin ja naiset vastaavasti vertaavat itseään toisiin naisiin. Vertailun tuloksena työntekijä saattaa olla sitä mieltä, että hänen antamansa panoksen perusteella hänen tulisi saada parempi tuotos (palkka) tehdystä työstä. Mikäli palkankorotus ei ole henkilön mielestä riittävä, hän keskittyy pohtimaan sitä, miksi korotus oli niin matala.

Robbins ja Judge (2010, s. 98) toteavat, että oikeudenmukaiseksi kokemaansa kohtelua saanut henkilö kokee organisaation toiminnan tasapuoliseksi ja reiluksi. Työpaikoilla on nykyisin tehty paljon erilaisia työtehtävien kartoituksia ja toimenkuvien tarkasteluja. Näiden pohjalta johto on tehnyt vertailua eri työntekijöiden välillä ja käyttänyt työn vaativuuden arviointia palkan määrittelyn perusteena. Mielenpide-eroja syntyy väistämättä työntekijöiden välillä, koska he tuntevat oman työnsä hyvin, mutta toisten työstä heillä saattaa olla vain heikko näkemys. Mikäli työpaikalla useat työntekijät kokevat saamansa korvauksen ansaittua alhaisemmaksi, on johdon tehtävänä tuoda avoimesti esiin tekemiensä päätösten taustat ja perustelut.

2.3.5 Odotusten teoria

Victor Vroomin odotusten teoria (*Expectancy Theory*) on nykyisistä teorioista laajimmin hyväksytty perusteluksi motivaation muodostumiselle (Robbins ja Judge 2010, s. 100, Brooks 2006, s. 50). Motivaation taustalla on ihmisen vahva usko siihen, että hänellä on kyky suoriutua edessä olevasta tehtävästä. Motivoivana tekijänä on tavoite saada palkkio onnistuneen suorituksen jälkeen (Forsyth 2006, s. 23, Pintrich & Ruohotie 2000, s. 59, Peltonen & Ruohotie 1992, s. 62). Hebda et al. (2012, s. 103) määrittelevät motivaation muodostuvan ihmisen sisäisestä motivaatiosta ja yrityksen kulttuurista ja onnistuessaan ohjaa työntekijöitä erittäin innovatiivisiksi ja luoviksi, koska he haluavat nähdä ideoidensa toteutuvan. Sen johdosta motivaatiota voidaan tarkastella psykologiseksi, tulevaisuuteen suuntautuneeksi ja arvioivaksi ilmiöksi. Yksilötasolla tarkasteltuna henkilön tavoitteet kuvaavat sitä tilaa, johon hän pyrkii pääsemään. Tunteet kuvaavat hänen omaa luottamusta tavoitteisiin pääsemiseksi ja henkilökohtaiset uskomukset viittaavat yksilön taitoihin ja kykyihin. Rauste-Von Wright et al. (2003, s. 57) ovat myös samalla kannalla siinä, että motivaatio kuvastuu toiminnan tietoihin ja tiedostamattomiin tavoitteisiin.

Henkilön tavoitteet säätelevät sitä, mitä yksilöt pyrkivät tekemään. Motivaatio ilmenee useimmiten siinä, mihin henkilön valikoiva tarkkaavaisuus kohdistuu. Työtehtäviä suunniteltaessa yksittäisen työntekijän motivaatio voi olla alhainen, mikäli hänen itsensä tärkeäksi kokemaansa asiaa ei huomioida riittävästi suunniteltaessa koko yhteisöä koskevaa prosessia. Esimerkiksi työhön liittyvän koulutuksen jälkeen työntekijä haluaisi usein soveltaa saamiaan oppeja käytännön tehtävissä. Jos työn suunnittelussa ei huomioida laajentunutta osaamista ja työntekijä jatkaa työtään entiseen tapaan, hänen

motivaationsa saattaa laskea ja hän kokee turhautumista. Luonnollisesti opetus menee osaltaan hukkaan, sillä asioilla on tapana unohtua, jos niitä ei tarvita työssä säännöllisesti. Motivaatiota voidaan nostaa sillä, että työntekijä pääsee käyttämään uusia kykyjään käytännössä ja kehittymään uusien tehtävien kautta.

3 OPETTAJIEN MOTIVAATIOON VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Tebeianin (2012, s. 313) mielestä nykypäivän johtajuuden tulee arvostaa tiimityötä, tunnistaa monimuotoisuuden tärkeys, tietää, kuinka voimia jaetaan, hallita tietämystä ja menestyä ja epäonnistua alaiensa kanssa. Ihmisten erilaisuudesta johtuen motivointia käsittelevät teoriat eivät ehkä realisoidu käytäntöön kokonaan vaan jokaisen esimiehen tulee pohtia tapauskohtaisesti toimintatapoja omia alaisiaan kohtaan. Park ja Word (2012, s. 707) toteavat, että esimiesten oma hyvä työskentelymotivaatio kantaa myös heidän alaisiinsa ja saa heidätkin motivoitumaan omaan työhönsä. Suomalaisista on sanottu, että heitä johdetaan edestä. Tästä näkökulmasta katsottuna esimerkin näyttäminen toimii hyvin suomalaisessa toimintakulttuurissa riippumatta organisaation toimintaympäristöstä. Parkin ja Wordin mukaan julkisella sektorilla sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi tehtävien suorittamisen tunne, yhteisön palvelemisen maine ja velvollisuus yhteisöä kohtaan.

3.1 Ihmisen suhtautuminen työntekoon

Liike-elämässä menestystä tavoittelevan yrityksen suorituskyky perustuu osaltaan työntekijöiden sitoutumiseen ja yhteisen menestymisen tavoitteluun. Yrityksen yhteiset arvot sisäistämällä jokainen organisaatiossa mukana oleva työntekijä pystyy toimimaan kokonaisuutta tukien. Hebda et al. (2012, s. 116) mukaan sisäisesti motivoituneet innovoijat kehittävät ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin luovilla tuotoksilla. Julkisella sektorilla toimivan yksikön tavoitteena ei yleensä ole tuottaa taloudellista voittoa, mutta toiminnan on kuitenkin oltava taloudellisesti tarkasteltuna tasapainoista. Siellä työntekijöiden on hyvä tietää, miten heidän oma toimintansa vaikuttaa tiimin, osaston, yksikön tai koko laitoksen kokonaistilanteeseen. Erilaisissa myymälöissä ja muissa asiakaspalvelupaikoissa asioidessaan asiakkaat saavat joskus huonoa kohtelua. Tällaisissa tilanteissa työntekijät perustelevat asennoitumistaan sanomalla esimerkiksi *olevansa vain työssä täällä*. Asiakkaan näkökulmasta kyseinen palvelutapahtuma jää herkästi mieleen ja vaikuttaa usein asiakkaan koko yrityksestä muodostamaan mielikuvaan. Njorogen ja Yazdanifardin (2014, s. 169) mukaan työhönsä positiivisesti suhtautuvat työntekijät, motivoituneisuutensa perusteista riippumatta, ovat asiakkaille tarkoitettujen mielikuvien luomisessa merkittävässä asemassa. Kaupallisessa toiminnassa myönteisyys näkyy hyvänä asiakaspalveluna ja edelleen lisämyyntinä, joka taas vaikuttaa yrityksen aikaansaamaan tulokseen. Julkisella sektorilla hyvällä motivaatiolla työskentelevä työntekijä saa asiakkaan luottamaan laitoksen

tai viraston toimintaan ja saa luotua hyvällä asioiden hoitamisella mielikuvaa toimivasta ja tarpeellisesta organisaatiosta.

Sistosen (2008, s. 69) mukaan väärä motiiviprofiili suhteessa työn vaatimuksiin voi haitata työssä menestymistä tai estää täysin tehtävässä onnistumisen. Jos harmoniset ihmissuhteet ovat erittäin tärkeitä ihmiselle ja tehtävässä joutuu tekemään vaikeita päätöksiä ja ajautuu sen johdosta vaikeisiin tilanteisiin alaisten kanssa, tulee tästä ongelmia. Jokainen voi jonkin verran muokata omaa motivaatiotekijöiden tasapainoa hankkimalla itselleen harrastuksia, jotka tasapainottavat työtehtävässä tarvittavia motivaatiotekijöitä. Park ja Word (2012, s. 725) toteavat, että julkisella sektorilla ja aatteellisissa, voittoa tuottamattomissa organisaatioissa työskentelevillä esimiehillä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä olivat halu palvella yhteisöä ja kyseisen organisaation maine yleisesti. Työntekijöiden osalta tuli esiin myös halu palvella yhteisöä ja työskennellä arvostetuissa organisaatioissa.

Sistosen (2008, s. 74) mukaan hyvin motivoituneella henkilöllä on energiaa, hän pyrkii suuntaamaan tekemistä oikeisiin asioihin ja haluaa saavuttaa tavoitteet. Huonosti motivoituneen henkilön toiminta on epämääräistä eikä hän halua saada aikaan tavoitteiden mukaisia tuloksia. Henkilön on vaikea motivoitua tehtäviinsä, jos niiden toteutus edellyttää omien motiivien ja/tai arvojen vastaista käyttäytymistä. Aatteellisessa toiminnassa mukana olevilla ihmisillä motivaation lähde tulee ei-taloudellisista arvoista. Parkin ja Wordin (2012, s. 712) mielestä esimerkiksi avustustyöntekijät suostuvat tekemään tärkeäksi kokemaansa työtä alhaisemmalla palkalla kuin vastaavia tehtäviä yrityksissä, koska he saavat itselleen henkistä hyvinvointia onnistuneesta auttamisesta toisia kohtaan.

Nykyisin monissa organisaatioissa eletään jatkuvan muutoksen keskellä, jolloin yksittäinen työntekijä ei voi olla varma asemastaan yhteisön jäsenenä. Toimintojen tehostamisen myötä joillekin avautuu mahdollisuus siirtyä vastuullisempiin tehtäviin kun taas toisten työsuhteet päätetään irtisanomisilmoituksella. Yksilön omasta ajattelutavasta riippuu se, että keskittykö hän enemmän työtyytyväisyys- vai työtytymättömyystekijöihin. Sanonta ”pessimisti ei pety” tarkoittaa sitä, että negatiivisesti muutoksiin suhtautuva ihminen saattaa menettää työskentelymotivaationsa nopeasti yhteistoimintaneuvottelukutsun saatuaan. Positiivista ajattelua noudattava ihminen näkee muutoksen mahdollisuutena muuttaa omaa toimenkuvansa, joko nykyisessä tai mahdollisesti toisessa organisaatioissa. Oppilaitoksissa rahoituksen pieneneminen vaikuttaa suoraan henkilöstömääriin.

Opettajienkin tulee varautua muutoksiin ja jokainen yksilö varautuu tulevaan omalla tavallaan.

3.2 Motivaation merkitys tiimityössä

Tiimitasoa tarkasteltaessa Tebeian (2012, s. 317) havaitsi, että yksilön suoritusten ja tiimin jäsenten tyytyväisyyden tason välillä on olemassa keskinäinen riippuvuus. Mitä tyytyväisempi tiimin jäsen on, sitä todennäköisemmin hän ylittää aikaisempien suoritusten tason ja saavuttaa entistä paremman tyydytyksen ammatillisesta osaamisestaan. Tällaisella positiivisella kierteellä on mahdollista saada aikaan vähän kerrallaan tyytyväisempää, suorituskykyisempää ja samalla tekemiseen motivoituneempaa henkilöstöä. Tutkimuksessaan Tebeian (2012, s. 320) sai selville, että työntekijöiden motivaation muodostumisessa merkittävimmissä roolissa oli verkostoituminen. Hänen mukaansa esimiesten tulee ottaa verkostoitumisen merkitys huomioon heidän pyrkiessään parantamaan työntekijöiden motivaatiota. Entisajan teollisuuspatruunoiden tapa johtaa alaisia käskyttämällä ei oikein toimi nykypäivän yhteiskunnassa. Työntekijät ovat koulutettuja ja usein jopa koulutetumpia kuin työnantajat, joten heidän tietojen ja taitojen aliarviointi tai väheksyminen johtaa väistämättä motivaatio-ongelmiin. Nykyisen yrityksen rakenteessa yrittäjällä on liikeidea ja hän ottaa riskin yrityksen taloudellisesta selviytymisestä, mutta hän ei useinkaan itse edes yritä hallita yrityksensä kaikkia osa-alueita. Menestyvä yrittäjä kerää ympärilleen joukon asiantuntijoita, joiden osaamista hyödyntämällä saadaan aikaan menestyvä kokonaisuus. Asiantuntijoiden taitoja hyödyntämällä saadaan myös heidän motivaatitasoa kohotettua paremmin kuin vain antamalla käskyjä suoritettavista tehtävistä. Fausing et al. (2013, s. 255) mukaan tiimien suorituskykyä voidaan parantaa merkittävästi, mikäli tiimien annetaan toimia mahdollisimman itsenäisesti. Ammatillisissa oppilaitoksissa organisaatioita on rakennettu opetusaloittain ja yksittäisillä aloilla työskennellään tiimeissä. Kyseisen alan opettajat suunnittelevat ja toteuttavat toiminnan käytännön toteutusta ja opetusta yhdessä. Osaston tai opetusalan esimiehen tehtävänä on ohjata ja johtaa omaa tiimiä käytettävissä olevan tarpeen ja resurssien mukaisesti.

Työtyytyväisyydellä on oma vaikutuksensa työntekijöiden motivaatioon. Tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä selvittäessään Tebeian (2012, s. 321) havaitsi, että työpaikka itsessään vaikutti eniten tyytyväisyyteen. Kyselytutkimuksessa ilmenneistä perusteluista eniten nousivat esiin se, että työpaikka on ”parempi kuin monet muut” tai että se on ”palkitseva”.

Työssä saatu ohjaus, nykyiset työtoverit ja omat työtehtävät nousivat listalla palkan edelle. Yksittäisten työntekijää koskevien tekijöiden lisäksi tutkimuksessa pyrittiin selvittämään myös ryhmädynamiikkaan vaikuttavia tekijöitä. Yhteenkuuluvuuden tunne mainittiin vahvaksi tai erittäin vahvaksi 77 %:ssa vastauksista. Kaikissa vastauksissa, joissa yhteenkuuluvuus todettiin erittäin voimakkaaksi, ei esiintynyt lainkaan aikomuksia lähteä pois ryhmästä. Tällaiseen olotilaan pääseminen on varmasti monien esimiestehtävissä olevien tavoite, joskin täytyy huomioida, että muuttuvissa toimintaympäristöissä ulkopuoliset tekijät asettavat paineita uusiutumiseen ja muutoksille. Lyhyellä tähtäimellä esimiehen tulee pyrkiä rakentamaan ympärilleen unelmaketju ja toisaalta tulevaisuuteen varautumisen kautta miettiä ryhmään täydentäviä tai joissakin tapauksissa myös korvaavia tekijöitä. Rahallinen korvaus työstä nousee usein keskusteluissa suureen rooliin. Todellisuudessa palkka on vain yksi pieni osa kokonaisuutta eikä suinkaan kaikilla työntekijöillä se ratkaiseva osa. Maslowin tarvehierarkian mukaan raha sisältyy fysiologisten tarpeiden täyttämiseen, mutta tietyn perustason saavuttamisen jälkeen työntekijät osaavat arvostaa työssään muitakin ominaisuuksia, kuten turvallisuutta, omaa kasvamista ja arvostusta.

3.3 Työtehtävien merkitys motivaatioon

Työnantajat palkkaavat työntekijöitä yleensä senhetkiseen tarpeeseen, jotta työpaikan toiminnalliset asiat saadaan hoidettua. Kehitystoimintaan keskittyneissä yrityksissä ja julkisen sektorin työpaikoissa saatetaan varautua tulevaisuuteen ja hankitaan sellaisia työntekijöitä, joiden toivotaan tuovan nykyiseen toimintaan uusia ajatuksia. Ihmisten keskustellessa työpaikoistaan ja työtehtävistään he usein mainitsevat, että toimenkuva on nykyisin hyvin samankaltainen kuin heidän aloittaessaan kyseisessä työpaikassa, ehkä jo useita vuosia sitten. Yritysten sisällä on vaikeaa edetä, vaikka työntekijällä olisikin kiinnostusta ja osaamista haastavampiin tehtäviin. Työntekijöille järjestetyissä koulutuksissa monet ihmiset ovat sanoneet saaneensa uuden mahdollisuuden vasta vaihtamalla työpaikkaa. Vaatimattomuus kuuluu suomalaiseen ihmisluonteeseen tyypillisenä ominaisuutena, työntekijä ei tuo itseään esiin vaan hän odottaa, että esimies tekee aloitteen esimerkiksi työtehtävien muutoksista tai toimenkuvan laajentamisesta. Jos esimies ei tunnista alaisissaan olevia piileviä kykyjä, hän saattaa valita avoimeen paikkaan tekijän talon ulkopuolelta.

Järvi ja Uusitalo (2004) tekivät tutkimusta sairaanhoitajien työstä ja työtehtävien kierrättämisestä. Heidän tutkimuksessaan todettiin työntekijöiden suhtautuvan työtehtävien kierrättämiseen pääosin välttämättömäksi (18 %) tai tarpeelliseksi (60 %). Työsuhteen kestolla ei ollut suurta vaikutusta suhtautumiseen. Myönteisimmin kierrätykseen suhtautuivat henkilöt, jotka olivat olleet sairaalassa 6-10 vuotta tai yli 20 vuotta. Negatiivisimmin suhtautuivat henkilöt, jotka olivat olleet sairaalassa 11–20 vuotta. Työntekijöiden halukkuus omien työtehtävien kierrättämiseen oli suurempi henkilöillä, jotka olivat olleet työssään alle 10 vuotta. Kokonaisuutena kuitenkin enemmistö (66 %) oli halukas kierrättämään työtehtäviä. Aikaisemmat kokemukset työtehtävien kierrättämisestä olivat olleet hyviä, koska 71 % työntekijöistä, jotka olivat aiemmin osallistuneet vastaavaan kiertoon, olivat halukkaita kokeilemaan sitä uudelleen. Taulukossa 1 on esitetty tekijöitä, joilla työntekijät perustelivat omaa suhtautumistaan työtehtävien kierrättämiseen.

Taulukko 1. Työntekijöiden suhtautuminen työtehtävien kierrättämiseen (Järvi ja Uusitalo, 2004).

Categories from the answers of the open-ended questions		
<i>Main category</i>	<i>First subcategory</i>	<i>Second subcategory</i>
Positive experiences of job rotation	Favourable socialization	Sufficient instruction New employee accepted Experiences of respecting
	Professional development	Widened professional expertise Increased self-confidence Increased flexibility
	Being motivated	Increased innovations Recreation Experiences of voluntary/own choice
Negative experiences of job rotation	Delayed socialization	Insufficient instruction Work community cliques Feeling outsider Feeling incompetence
	Lack of motivation	Unwillingness to job rotation Too short rotation time Too often changed work units

Negatiivisesti työtehtävien kierrättämiseen suhtautuneet perustelivat mielipiteitään sillä, että kierron yhteydessä ei ehdi opetella uusia työtehtäviä riittävän hyvin tai että tehtävien jakaminen perustui mielivaltaisiin siirtoihin. Kuitenkin sairaalassa oli ollut käytössä työtehtävien kiertoon laadittu toimintamalli, jossa kokonaisuus oli ennalta suunniteltu. Iäkkäämpien työntekijöiden kohdalla kiertoon ei olisi haluttu enää lähellä eläkeiän täyttymistä. 51 % työntekijöistä oli sitä mieltä, että osallistumalla työtehtävien

kierrättämiseen heille tulisi maksaa korkeampaa palkkaa. Tutkimuksen kohteena olleessa sairaalassa työntekijöiden mielestä palkkaa merkittävämpiä tekijöitä olivat kuitenkin hyvä työilmapiiri, mielenkiintoinen työ ja itsensä kehittäminen, työpaikan pysyvyys ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön.

Van Herpen et al. (2005, s. 309) tutkivat motivaatiotekijöitä julkaisualan yrityksessä. Heidän tutkimuksessaan todettiin motivaation tulevan itse työstä, nykyisestä taloudellisesta korvauksesta ja tulevaisuudessa palkkiona tulevasta mahdollisesta ylenemisestä. Työtehtäviinsä suhtautuivat myönteisesti henkilöt, jotka olivat olleet nykyisessä tehtävässään vasta vähän aikaa. Pidempään tehtävässään olleet olivat tyytymättömiä työpaikkaansa. Kohdeyrityksessä oli sekä työntekijöitä, joiden palkkaan mittaaminen vaikutti, että työntekijöitä, joilla palkka määräytyi muulla tavalla. Tässä tutkimuksessa ei löytynyt yhteyttä sisäisen motivaation ja rahallisen kompensaation välillä. Ylenemismahdollisuudet vaikuttivat sisäiseen motivaatioon. Etenkin prosessin läpinäkyvyys ja kontrolloitu urakehitys vaikuttivat positiivisesti sisäiseen motivaatioon. Työn tuloksiin perustuva mittaaminen ja siitä johdettu korvaus vaikuttivat työntekijöiden ulkoiseen motivaatioon. Ulkoisen motivaation kohdalla merkittävänä taustatekijänä oli työntekijöiden oikeudenmukaiseksi kokema järjestelmä, jossa onnistuneista suorituksista palkittiin rahallisesti ja ylenemismahdollisuuksilla. Van Herpen et al. (2005, s. 325) mukaan yritysten tulee olla tarkkana ottaessaan henkilöstöhallinnon käyttöön erilaisia bonusjärjestelmiä, jotta niiden käytettävyydessä huomioidaan riittävän hyvin oikeudenmukaisuus. Heidän mukaansa ei löytynyt riittäviä todisteita siitä, että palkitsemisjärjestelmän suunnittelulla ja muodolla olisi vaikutusta henkilöstön sisäiseen motivaatioon. Sen johdosta ei voida myöskään päätellä, että järjestelmän luominen aiheuttaisi esimerkiksi syrjäytymisen tunnetta. Pelkän rahallisen palkitsemisen sisältävä järjestelmä ei riitä tukemaan erilaisia motivaatiotekijöitä. Järjestelmää luotaessa tulee huomioida myös urakehityksen mahdollistavat tavat palkita onnistumisesta (Robbins ja Judge 2010, s. 93), (Park ja Word 2012, s. 725).

Hyvässä organisaatiossa otetaan huomioon kaikilla organisaatiotasolla olevat työntekijät. Van Herpen et al. (2005, s. 325) mukaan tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden huomioiminen kasvattaa ulkoisen motivaation tasoa. Nykyaikana operatiivisen osaston työntekijät kritisoivat äänekkäästi sitä, että etenkin pörssiyrityksissä kaikki vähänkin markkinoilta irtoava pääoma siirtyy omistajien varallisuudeksi eikä työntekijöille jaeta saadusta voitosta erillistä korvausta. Luonnollisesti omistajan ja rahoittajan riskit ovat korkeammat ja sijoitetulle pääomalle on oikeutettua saada asianmukaista korkoa, mutta

osan hyödystä soisi sijoitettavan hyvän toiminnallisen tuloksen tehneille työntekijöille (Van Herpen et al., 2005, s. 325). Osasy työntekijöiden joskus voimakkaaseen kritisointiin voi olla myös vaikeus hahmottaa kokonaisuutta. Tilinpäätöksen julkaisuhetkellä tai johdon bonusten maksupäivänä saatetaan katsoa vain kyseistä hetkeä eikä välttämättä muisteta sitä, miten omistajat ja mahdollisesti johto ovat tukeneet yrityksen toimintaa heikompina aikoina syöttämällä sille lisärahoitusta.

3.4 Esimiehen rooli motivoinnissa

Työpaikkojen monialaisuudesta johtuen jokaisen esimiehen tulee perehtyä tarkasti oman henkilöstönsä tilanteeseen. Työpaikoilla oleva työntekijöiden kokonaisuus sisältää hyvin erilaisista lähtökohdista mukaan tulleita yksilöitä. Ihmisten ominaisuuksiin vaikuttavia tekijöitä ovat sukupuolen ja iän lisäksi koulutuksellinen ja ammatillinen tausta ja kulttuuriset eroavaisuudet. Nykyisessä globaalissa yhteiskunnassa esimiehen haasteellisena tehtävänä on huomioida ihmisten erilaisuutta ja rakentaa työpaikan toimintatapaa tuntemalla omat alaisensa ja hyödyntämällä heidän parhaita ominaisuuksia. Toisaalta esimiehen on pyrittävä rakentamaan kokonaisuutta myös siten, että yksilöiden heikompia ominaisuuksia olisi mahdollista kehittää. Puutteellisen tietämyksen tai jonkin työssä vaadittavan ammatillisen taidon puuttumisen havaitseminen on ensiarvoisen tärkeää, koska silloin opastusta ja neuvontaa voidaan kohdistaa oikeaan asiaan. Njoroge ja Yazdanifard (2014, s. 164) mukaan motivoinnille ei ole olemassa eksaktia kaavaa, jota voitaisiin toistaa kaikenlaisissa yrityksissä. Sen vuoksi yrityksissä pitää kiinnittää huomiota työntekijöiden motivaatiota parantaviin toimintoihin, jotka kohtaavat työntekijöiden tarpeet iästä riippumatta. Heidän mukaan esimiehillä tulee olla tiedossa erilaisia motivaatiotekijöitä ja sen perusteella erilaisiin tilanteisiin ja erilaisille ihmisille sopivia keinoja, joista voidaan valita soveltuvia keinoja tarpeen mukaan. Esimiesten johtamistaidot ja alaistensa tunteminen on noussut merkittävään rooliin työyhteisöjen toimintakulttuurin kehittämisessä. Njorogen ja Yazdanifardin (2014, s. 169) mielestä emotionaalisella ja sosiaalisella älykkyydellä on mahdollista vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen ja sitä kautta mm. työtyytyväisyyteen, positiiviseen työskentelyasenteeseen ja uskoon omaan kyvykkyyteen. Taustoiltaan erilaisten työntekijöiden tehdessä yhteistyötä innovointi ja luovuus nousevat esiin.

Sterlingin ja Boxallin (2013, s. 236) mukaan tuotannon laadun merkittävää kehittämistä voidaan selittää mahdollisuudella ja motivaatiolla oppia uutta. Esimiehet voivat saada aikaan toiminnan laadullista parannusta tuomalla paremmin esille yksittäisten

työntekijöiden tekemisen vaikutukset kokonaisuuteen. Työntekijän on tärkeää tietää ja etenkin ymmärtää, miksi hän tekee asioita tietyllä tavalla. Ymmärryksen kautta työntekijällä on mahdollisuus arvioida kriittisesti omaa toimintaa. Kriittinen suhtautuminen taas on edellytyksenä toiminnan kehittämiseksi; ensin on osattava havainnoida, mikä ei toimi, ennen kuin voidaan miettiä mahdollisia kehittämistoimenpiteitä. Sterlingin ja Boxallin (2013, s. 237) mukaan esimiesten on keskeistä pohtia sitä, minkälaisia valtuuksia työtehtävien suunnittelussa ja ongelmanratkaisussa työntekijöille annetaan ja miten he käyttävät näitä mahdollisuuksia. Onnistuneissa tapauksissa voidaan saavuttaa ns. *win-win* -tilanne, jossa työnantaja saa työntekijöiltään vastineeksi ratkaisuja erilaisiin ongelmiin ja työntekijät saavuttavat työskentelymotivaatiossaan uuden, korkeamman tason. Positiiviset vaikutukset saavutetaan silloin, kun työntekijöillä on osaamista nykyistä haasteellisempiin tehtäviin. Rekrytoinnissa tämä seikka huomioidaan hakemalla tehtäviin mahdollisimman osaavia työntekijöitä, joilla on kapasiteettia tehdä varsinaista työtehtävää kehittäviä toimenpiteitä.

3.5 Työskentelyilmapiirin merkitys suorituskykyyn

Zhaon ja Chadwickin tekemän tutkimuksen (2014, s. 1875) mukaan uuden tuotteen kehittämisprosessissa tuotantoyksikön motivaatiolla on merkittävä vaikutus yksikön suorituskykyyn. Samoin uuden tuotteen kehittämisessä motivaatiolla on suurempi vaikutus toiminnan tuloksellisuuden kannalta kuin muilla valmiuksilla. Tämän johtopäätöksen perusteella työpaikoilla tulisi huomioida enemmän motivaatioon positiivisesti vaikuttavan ilmapiirin luomiseen. Esimiehet saattavat panostaa käytännössä kuitenkin enemmän olosuhteiden vaikuttavuuteen ja tämän johdosta työn tulokset eivät välttämättä vaikuta riittävän hyviltä. Tutkimuksessaan Zhao ja Chadwick (2014, s. 1877) totesivat myös saman ajatuksen, että rakenteellisia tekijöitä ajatellaan herkästi tärkeämpinä tekijöinä kuin motivaatiota. Tämä johtuu heidän mielestään siitä, että motivaatiotekijöitä ei huomioida eikä siitä johtuen myöskään mitata. Opetusalalla työskentelyilmapiirin muodostumiseen vaikuttavat olosuhteiden ja työyhteisön lisäksi merkittävästi myös oppilaitoksen asiakkaat, opiskelijat. Opiskelijat tekevät yhdessä opettajien kanssa oppilaitoksessa vallitsevan ilmapiirin ja vaikuttavat myös oppilaitoksen toimintakulttuuriin. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna työskentelyilmapiirin selvittämisessä on huomioitava myös opiskelijoiden merkitys.

Yksittäisen työntekijän kannalta motivaatioon vaikuttaa eri teorioiden mukaan hieman toisistaan poikkeavia tekijöitä. Yhteistä teorioille on kuitenkin se, että ihminen motivoituu

tekemään yksittäisiä asioita omien tarpeidensa kautta. Työelämässä erilaiset toiminnot muodostuvat kuitenkin pienistä ja isoista ryhmistä, joihin kootaan joukko erilaisia osaajia. Yksittäisen ryhmän osaaminen ei muodostu pelkästään yksilöiden kollektiivisen osaamisen kautta. Tehokas ryhmä toimii paremmin kuin yksilöiden yhteenlaskettu kokonaisuus. Tässä tehokkuuden paranemisessa ryhmän ja sen yksilöiden motivaatiotekijöillä on suuri merkitys. Zhao ja Chadwickin (2014, s. 1877) tekemät havainnot uusien tuotteiden kehitystyöstä osoittavat, että kirjallisuudessa esitettyjä yksilölähtöisiä motivaatiotekijöitä on laajennettava koskemaan laajempia ryhmiä. Kehitystyön interaktiivisuus ja toimintojen riippuvuus toisistaan edellyttävät tietojen jakamista ja yhdistämistä uusilla tavoilla yksilöiden välillä. Tämä näkyy osaavissa yrittäjissä ja valmentajissa siten, että he keräävät ympärilleen laajaa osaamista ja asiantuntemusta eivätkä yritä tehdä itse kaikkea mahdollista ja mahdotonta. Näin toimien he voivat jakaa tehtäviä niitä osaaville ja keskittyä itse johtamiseen ja tulevaisuuden visiointiin.

Hyvin motivoitunut työyhteisö saa toisistaan lisää energiaa voimaantumalla. Voimaantuminen tarkoittaa sitä, että hyvät suoritukset ruokkivat ihmisiä pyrkimään yhä parempiin suorituksiin. Drake et al. (2007, s. 71) mielestä ihmisille annettu palaute ja palkitseminen vaikuttavat erilaisiin ihmisryhmiin eri tavalla. Esimiehille ja työntekijöille ei kannata käyttää samanlaisia palaute- ja palkitsemismenettelyjä, koska ne vaikuttavat ryhmiin hieman eri tavalla. Rothenbergin (2011, s. 1123) mukaan tiimin heikko kyvykyys innovointiin saattaa johtua siitä, että palkkiot perustuvat ensisijaisesti yksilön suorituskykyyn. Tiimityössä tuleekin arvioida nimenomaan tiimin suorituskykyä, jolloin yksilöt asettavat tiimin menestyksen oman menestyksensä edelle. Johtamis- ja palkitsemistavoilla voidaan vaikuttaa siihen, minkälaisia arvoja tiimissä halutaan edistää.

3.6 Työskentelyolosuhteiden merkitys

Tutkimuksissa on käsitelty jonkin verran työntekijätason tehtäviin suunnattuja palkitsemisjärjestelmiä ja toisaalta ylimmän johdon palkitsemisesta on keskusteltu paljon julkisuudessa pörssiyritysten toimintaa arvioitaessa. Opettajat ovat tässä jaossa väliinpuotoajien roolissa. Monissa oppilaitoksissa opettajalla on varsin vapaat kädet suunnitella omaa työtään ja toisaalta hänellä on olemassa vastuu opiskelijoiden kehittymisestä. Opettaja on kuitenkin työ- tai virkaehtosopimuksen kautta määritelty työntekijäksi, vaikka hän ei työskentelisekään suoraan välittömän valvonnan alaisena. Opettajilla ei myöskään ole alaisia johdettavana eli toimenkuvaa ei voida tulkita myöskään

rooliltaan toimihenkilöksi. Drake et al. (2007, s. 73) havaitsivat tutkimuksessaan, että taloudellisella palautteella on olemassa merkittävä ja positiivinen koettu vaikutus. Suoriteperusteisella palkkiolla ei ollut suoraa ja odotettua vaikutusta kannattavuuteen ja toisaalta he havaitsivat merkittävän, mutta negatiivisen vaikutuksen itsemääräämisoikeuteen ja koettuun pätevyyteen. ChanMin Kim et al. (2013, s. 83) mukaan opetuksessa käytettävän teknologian valintaan vaikuttaa merkittävästi esimiesten osoittama vahva johtajuus. Jos oppilaitokselta puuttuu vahva tahto ja kannustus, opettajat eivät ota uusia menetelmiä käyttöön niin herkästi.

Tuotantotyöntekijöiden parantunut työskentelymotivaatio merkitsee esimerkiksi turvallisempia työskentelyolosuhteita. Tällaisen havainnon tekivät tutkimuksessaan Sterling ja Boxall (2013, s. 234), kun he haastattelivat työntekijöitä tuotantolaitoksessa, jossa oli otettu käyttöön lean-menetelmän mukainen tuotantoprosessi. Tehtaassa oli annettu tiimeille enemmän vastuuta tekemisestä ja tiimit ohjasivat suurelta osin itse omaan toimintaansa. Haastatellut työntekijät kommentoivat itse, että tuotantotilat ovat turvallisempia parantuneen siisteyden johdosta. Siisteyden paraneminen johtui taas siitä, että menetelmässä pyritään kehittämään tuotantoa tehokkaammaksi mm. vähentämällä tarpeettomia välivarastoja. Ammatillisessa peruskoulutuksessa opetetaan paljon asioita työsaleissa tai muissa vastaavissa työympäristöissä. Työturvallisuuden jatkuva kehittäminen kuuluu ehdottomasti myös ammatillisen koulutuksen opettajien tehtäviin. Kaikissa tapauksissa työntekijän vastuun kasvattaminen ei tuota positiivista vaikutusta. Vastuun ottaminen ja kyvykyys toimia itsensä esimiehenä eivät ole itsestään selvää kaikkien ihmisten kanssa. Sterlingin ja Boxallin (2013, s. 235) mukaan uuden tuotantomenetelmän käyttöönoton yhteydessä työntekijät tarvitsevat riittävästi yksilöllistä ohjausta, jotta he saavat kohtuulliset valmiudet ryhtyä ohjaamaan omaa työskentelyään. Luottamus omaan osaamiseen tuo varmuutta, joka taas näkyy työskentelymotivaatiossa. Tekemisestään ja osaamisestaan varma työntekijä uskaltaa tarttua työhön ja haasteisiin paremmalla otteella kuin epävarma ja mahdollisesti arka työntekijä. Työntekijöiden itsevarmuutta voidaan kohottaa myös koulutuksen kautta. Alalla mahdollisesti pitkään työskennelleet ihmiset saavat itsevarmuutta ja luottamusta omaan osaamiseen esimerkiksi näyttötutkintojen avulla, jolloin he saavat virallisen todistuksen omasta ammattitaidostaan.

3.7 Motivaatio verkostoissa

Nykyaikana useat työpaikkayhteisöt muodostuvat erilaisista verkostoista, jotka rakentuvat eri alojen asiantuntijoista. Koulumaailmassa verkostoja käytetään esimerkiksi valmistavan

koulutuksen ja näyttötutkintojen yhteydessä. Valmistavan koulutuksen järjestäjät huolehtivat jollakin alueella koulutustarpeen täyttämisestä ja kun on aika arvioida koulutuksen suorittaneiden ammatillista osaamista, toisen oppilaitoksen edustajat voivat tulla arvioimaan näyttöjä erillisiin tutkintotilaisuuksiin. Eri opetusaloilla on omia tapoja toimia verkostoissa. Taloudellisesti verkostot muodostavat yhteisiä työpaikkoja, joissa toimii yksi päätoteuttaja, joka käyttää apunaan aliurakoitsijoita. Onnistuneissa organisaatioissa päätoteuttaja saa sitoutettua urakoitsijat mukaan kokonaisuuteen siten, että urakoitsijat motivoituvat muistakin tekijöistä kuin pelkästä rahallisesta palkkiosta. Verkostoyhteistyössä motivoivina tekijöinä voivat olla kumppanuuden jatkuminen, osaamisen laajentaminen, toiminta-alueen laajentaminen (joka saattaa aiheuttaa tarvetta laajentaa omaa yritystoimintaa, mikä osaltaan voi olla motivoiva tekijä) ja oman imagon parantaminen.

Gardnerin (2012, s. 33) mukaan suorituskyvyn vaatimusten kasvattaminen saa tiimeissä aikaan kilpailullisia vaikutuksia. Vaatimusten kasvaessa tiimin jäsenet pyrkivät näyttämään parasta osaamistaan. Toisaalta paineen kasvaessa tiimi luottaa enemmän yleiseen asiantuntemukseen ja vähemmän erikoisasiantuntemukseen. Tällaisen käyttäytymisen seurauksena saavutetaan trendin mukaisia tuloksia, mutta mitään uusia innovaatioita tai ennennäkemättömiä ratkaisuja ei tarvitse odottaa. Työ tulee tehtyä, mutta tiimin kyvykkyydestä osa jää käyttämättä. Gardnerin (2012, s. 38) mukaan joissakin tiimeissä käytetään huumoria tukahduttamaan toisinajattelijoiden ajatuksia ja ehdotuksia. Erityisesti esimiehet käyttävät huumoria apunaan hypätäkseen yli aiheesta, johon he eivät enää haluaisi käyttää tiimin aikaa. Gardnerin (2012, s. 34) havaintojen mukaan tiimin toiminnassa tulee esiin ironisia piirteitä. Kun ryhmä on motivoitunut ja siltä edellytetään paineen alla vahvaa suoritusta, se rajoittaa omaa laatuaan ryhtymällä käyttäytymään suorituskyykyä rajoittavalla tavalla. Usein ryhmässä saadaan nostettua motivaatiota, jos ulkoinen paine kasvaa. Sellaisissa tapauksissa ryhmän yhteinen suorituskyyky saattaa olla enemmän kuin siinä mukana olevien yksilöiden summa.

3.8 Osaamisen tunnistaminen

Esimiesten työn eräs tärkeä taito on osata tunnistaa omien työntekijöiden osaaminen. Työtehtävien jakamisessa mennään herkästi vanhojen tottumusten mukaan ja tehtäviä jaetaan aiempien kokemusten mukaisesti tavalla, joka on joskus toiminut hyvin. Työntekijöiden tietotaito ja osaaminen muuttuvat kuitenkin erilaisten ulkoisten tekijöiden johdosta vuosien aikana. Tällaisia muutoksia aiheuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työstä ja

muista elämäkokemuksista kertyneet kokemukset, uusien asioiden oppiminen opiskelun kautta ja erilaisten teknisten ratkaisujen kehittyminen. Gardner (2012, s. 19) havaitsi asiantuntijayrityksien toimintaa käsittelevässä tutkimuksessaan, että tilanteissa, joissa tiimit tarvitsisivat eniten erityisosaamista, he pyrkivät käyttämään apunaan todennäköisemmin sen sijaan enemmän yleisemmän tason asiantuntijoita. Tämä siitäkkin huolimatta, että erityisasiantuntijat olisivat erittäin motivoituneita omaan tehtäväänsä. Syynä tähän on tehokkuuden paine. Tiimeillä on tarve saada hanke tai projekti valmiiksi nopeammin asiakaskohtaisen räätälöinnin kustannuksella. Ihmisten käyttäytymisessä voidaan havaita kokonaistilanteesta johtuvia muutoksia. Gardnerin (2012, s. 31) mukaan tiimin työskentelyyn vaikuttavan paineen kasvaessa ihmiset pyrkivät:

- 1) saavuttamaan yhteisymmärrystä käsiteltävästä asiasta
- 2) perustamaan päätöksensä yleisten trendien mukaisiksi
- 3) saamaan asian valmiiksi mieluummin kuin oppisivat uutta
- 4) käyttäytymään hierarkkisen asemansa mukaisesti.

Motivaation vaikutuksia tämänlaiseen käyttäytymiseen voidaan tarkastella eri näkökulmista. Tiimitasolla tarkasteltuna ryhmän jäsenten ulkoisena motivaationa voi olla annetun tehtävän suorittamisesta saatava palkkio, jota tavoitellessaan jäsenet nopeuttavat prosessia laadun kustannuksella. Yksilöiden sisäisen motivaation taustalla voi olla halu näyttää omaa osaamista tai kokeilla omia rajoja, ehkä jopa käydä oman mukavuusalueen ulkopuolella. Tiimien uusilla jäsenillä voi olla tavoitteena osoittaa omaa asiantuntemusta ja saada sen avulla uskottavuutta ryhmän sisällä ja toisaalta vakiinnuttaa paikkaansa ryhmän jäsenenä. Aikataulun ollessa melko vapaa voidaan asioita käsitellä rauhassa, pohtien ja suunnitellen erilaisia vaihtoehtoja. Silloin tiimeissä käytetään aikaa keskusteluun ja erilaisten ehdotusten vertailuun. Breugst et al. (2012, s. 189) mukaan tiimin suorituskyvyn kannalta on tärkeää, että kaikki sen jäsenet ovat sitoutuneet tavoitteeseen ja heillä on käytettävissä sama informaatio.

Uusien toimintamallien kehittämiseen voidaan käyttää aikaa ja perustaa esimerkiksi hankkeita, joilla voidaan kokeilla uusien ideoiden toimivuutta pienemmässä mittakaavassa. Yksittäisten tiimin jäsenten mielipiteitä kuunnellaan ja jokainen saa tuoda omia mielipiteitään esiin, mikäli tiimille annettu aikataulu on väljä. Ihmisten käyttäytyminen tiimissä muuttuu, jos tiimiin vaikuttavissa tekijöissä tulee muutoksia. Rothenbergin (2011, s. 1124) mielestä esimerkiksi työparin palkitsemisessa pitää molempien tekijöiden saada aikaan onnistuneet suoritukset ennen kuin he saavat palkkion. Tällä tavalla toimien

työntekijät saadaan kommunikoidaan keskenään paremmin ja he tekevät työn yhteistyössä. Tiimin jäsenten välinen kitka parantaa tiimin suorituskvyn arvioinnin tarkkuutta. Breugst et al. (2012, s. 199) tekemässä tutkimuksessa havaittiin, että sekä yksilön että tiimin arviot tiimin suorituskvystä olivat sitä korkeampia suhteessa tiimin objektiiviseen suorituskvyyyn, mitä enemmän tiimin sisällä oli henkilöiden välisiä konflikteja. Breugst et al. (2012, s. 199) mukaan itsearvioinnin tarkkuus paranee konfliktien määrän kasvaessa, koska yksilö ottaa välillä enemmän etäisyyttä tehtävään ja saa arvioinnilleen laajemman perspektiivin. Kuvassa 2 esitetään yksittäisen tiimin jäsenen omaa arviota tiimin suorituskvystä verrattuna tiimin objektiiviseen suorituskvyyyn. Kuvassa 3 esitetään koko tiimin omaa arviota suorituskvystään verrattuna tiimin objektiiviseen suorituskvyyyn.

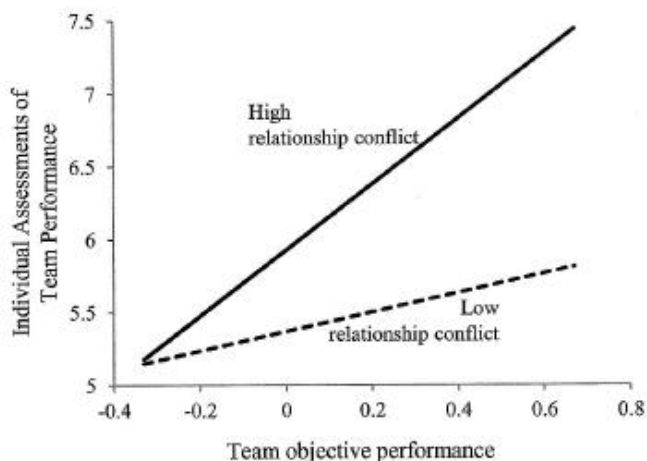


FIGURE 1
Moderating Effect of Relationship Conflict on the Relationship Between Individual Assessments of Team Performance and Objective Team Performance

Kuva 2. Suhdekonfliktien määrän vaikutus yksilön arvioon tiimin suorituskvystä (Breugst et al. (2012, s. 197).

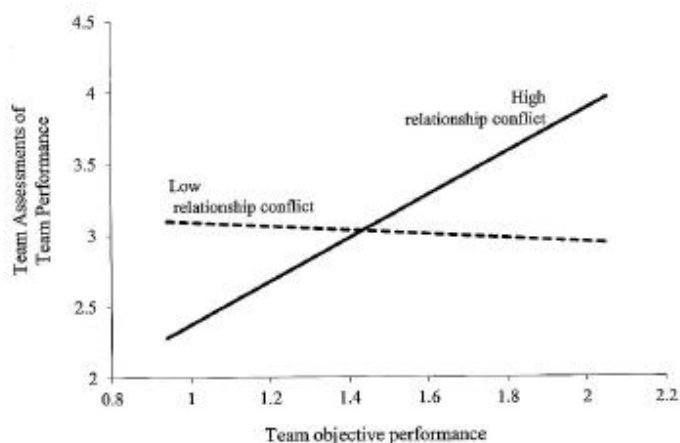


FIGURE 2
Moderating Effect of Relationship Conflict on the
Relationship Between Team Assessment of Team
Performance and Objective Team Performance

Kuva 3. Suhdekonfliktien määrän vaikutus tiimin arvioon tiimin suorituskyvystä (Breugst et al. (2012, s. 198).

3.9 Suorituskypineen vaikutus työskentelyyn

Korkean paineen alla työskentelevissä tiimeissä halutaan Gardnerin (2012, s. 28) mukaan saavuttaa tiimin sisäinen konsensus siitä, minkälaisella tavalla tiimissä edetään jonkin asian käsittelyssä. Motivaation kannalta tarkasteltuna tämä voi aiheutua sisäisen motivaation tekijöistä, kuten hyväksytyksi tulemisesta tai halusta välttää virheiden tekemistä. Yhteisymmärryksen saavuttaminen tarkoittaa aina jonkinlaisen kompromissin tekemistä. Tiimin saavuttaessa sopuisasti yhteisen näkemyksen kaikki tiimin jäsenet voivat seisoa ratkaisun takana, koska he tietävät, että muutkin jäsenet ovat samassa tilanteessa. Mikäli tiimin ratkaisu osoittautuu myöhemmin huonoksi, yksittäisen tiimin jäsenen vastuuta kokonaisuudesta on vaikea osoittaa. Mikäli ratkaisun aikaansaaminen johtuu esimerkiksi tiimin asiantuntijan käyttämästä tiedosta ja hänen ehdotuksestaan, vaikka asiasta olisikin esitetty erimielisiä kommentteja, voivat muut puolustella jälkikäteen itseään ja irtautua asiantuntijan ratkaisusta. Gardnerin (2012, s. 29) mukaan hieman samankaltaiseen tilanteeseen saatetaan päätyä myös silloin, kun tiimissä haetaan ratkaisua yleisten trendien mukaisesti eikä uskalleta hakea ratkaisua megatrendien valtavirran ulkopuolelta.

Paineen alaisena toimiva tiimi keskittyy Gardnerin (2012, s. 29) mukaan herkästi saamaan hankkeen tai tehtävän valmiiksi hyödyntämällä totuttua tapaa toimia. Mitä haastavammasta tilanteesta on kysymys, saattaa tiimin johtaja esittää, että kyseisessä tilanteessa ei ole oikea hetki kokeilla jotain uutta toimintatapaa. Tässäkin voidaan nähdä taustalla epäonnistumisen pelko eli mennään herkästi eteenpäin sieltä, mistä aita on jo kaatunut. Joukkueurheilussa sama ilmiö on havaittavissa useissa eri lajeissa. Yksittäiset joukkueet toimivat ennalta laaditun taktiikan mukaisesti. Joukkue saattaa menestyä ensimmäisissä otteluissaan hyvin, mutta muiden joukkueiden oppiessa heidän pelitapansa, he pystyvät vastaamaan peliin paremmin muuttamalla omaa taktiikkaa. Jos tällainen uskallus muuttaa omaa pelikirjaa puuttuu, jää menestys usein varsin heikoksi. Samalla totutulla kaavalla jatkava joukkue joutuu herkästi tappiokierteeseen eivätkä yksittäiset pelaajat uskalla kokeilla uusia kuvioita ilman johtajan hyväksyntää. Tässä vaiheessa mukaan astuu ylempi johto, joka vaihtaa tiimin johtoa saadakseen aikaan muutosta. Vasta tiimin johtajan, valmentajan, vaihtuminen saattaa saada joukkueen jäsenissä uskallusta tuoda esiin omia ajatuksiaan tulevaisuuden tarpeista ja menestymisen keinoista. Motivoitumisen taustalla voidaan nähdä *odotusten teoria* (Robbins ja Judge 2010, s. 100). Tätä voidaan perustella sillä, että tiimin jäsenet uskovat omiin kykyihinsä ja saavat itselleen motivaatiota mahdollisen menestyksen mukanaan tuomasta palkkiosta.

Hierarkkisen asemansa mukainen käyttäytyminen tiimissä korostuu Gardnerin (2012, s. 30) mukaan tiimille asetetun paineen kasvaessa. Kuormituksen kasvaessa vähäisemmässä roolissa olevat jäsenet vetäytyvät entistä herkemmin taka-alalle ja jättävät toiminnallista vastuuta tiimin vastuullisille jäsenille. Tiimin nuoremmat jäsenet hakevat myös herkemmin tukea vastuullisista jäsenistä tilanteen ollessa vahvasti päällä eivätkä osoita tukeaan edes keskustelussa mukana oleville ja omia ehdotuksiaan heittäville nuoremmille kollegoilleen (Gardner 2012, s. 31). Nuoremmat jäsenet katsovat parhaaksi kulkea ”johtokoiran” perässä. Vaikka tällä tavalla etenemällä he eivät pääsisi tarkasti maaliin, he saavuttavat kuitenkin jonkin tavoitteen yhdessä.

4 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

Suorituskyvyn mittaamisella halutaan saada tietoa organisaation suorituskyvyn tasosta. Mittaaminen voi olla oman toiminnan vertaamista kilpailijoihin tai oman toiminnan kehityksen verrattuna oman organisaation historiaan. Mittareiden valinnassa jokainen työnantaja ja esimies tekevät omia pohdintoja siitä, mitkä asiat heidän mielestään ovat juuri sillä hetkellä tärkeitä. Jääskeläinen et al. (2013, s. 10) toteavat, että toiminnan mittaamisessa on helpompi mitata suoritteiden määriä ja euroja kuin aineettomia menestystekijöitä. Rantanen et al. (2007, s. 416) toteavat, että julkisen sektorin mittaaminen eroaa yksityisestä sektorista ja julkisella puolella vaikuttaa olevan enemmän ongelmia ratkaistavana. Yhtenä ongelmia tuovana tekijänä mittaamisessa on se, että julkisilla organisaatioilla on useampia omistajia kuin yksityisellä sektorilla. Esimerkiksi ammatillisen oppilaitoksen pitää vastata toiminnastaan erilaisille rahoittajatahoille, toiminnasta vastaavalle kunnalle tai kuntayhtymälle ja sitä kautta välillisesti kuntalaisille.

Organisaatioiden omaan käyttöön suunnittelemissa ja käyttöönottamissa mittareilla saatuja arvoja ei kannata verrata toisen yrityksen vastaaviin arvoihin, ellei saa varmuutta siitä, että mittausten menetelmät ovat identtisiä. Yksittäisen organisaation mittaustuloksia voidaan verrata vain omaan toimintahistoriaan ja nähdä sen kehittyminen eri aikajaksoissa. Konsernitason organisaatioissa voidaan luoda yhteiset ohjeet mittaamiselle ja saada näin vertailukelpoista tietoa eri yksiköiden välillä. Verkostoituneissa yrityksissä voidaan myös luoda yhteiset tavat mittaamiselle ja saada siten aikaan vertailukelpoista tietoa. Pekkolan (2013, s. 78) mukaan verkostotasaisen toiminnan mittaamisen etuna on saada kokonaiskuva verkoston tilasta ja kehityksestä. Verkoston mittaamisen kannalta negatiivinen asia tulee esiin etenkin pienten toimijoiden roolissa, sillä he saattavat kuulua useaan eri verkostoon. Yksittäisen verkoston toiminnassa on yleensä vahva rooli tilaajana toimivalla päätoteuttajalla ja heille työtä tekevät toimittajat veloitetaan mukaan tilaajan noudattamien pelisääntöjen mukaan. Pienet toimittajat saattavat tehdä työtä usealle eri tilaajalle, jolloin heidän tulee noudattaa tilaajakohtaisia ohjeita mittaamisessa. Mittaamiseen vaadittavan tiedon keräämisestä saattaa tulla pienille toimittajille liian suuri taakka kannettavaksi. Perusajatuksena erilaisissa mittaustilanteissa on oltava, että mittaamisella saavutetut hyödyt ovat suuremmat kuin siitä aiheutuneet kustannukset.

Oppilaitoksissa suoritettavista mittauksista Bedgood ja Donovan (2012, s. 840) toteavat, että opiskelijoille tehtäviä kyselytutkimuksia voidaan tehdä kahden-kolmen vuoden välein. Heidän mukaan vuosittainen kysely aiheuttaa tietojen kerääjille tarpeetonta kuormitusta ja

merkittävät muutokset voidaan havaita harvemmin tehtävällä mittaamisella. Neely ja Bourne (2000, s. 3) ovat löytäneet mittaamisen epäonnistumiseen kaksi merkittävää syytä. Mittausjärjestelyt ovat huonosti suunniteltuja ja menetelmän käyttöönotto on ollut vaikeaa. Mittaamisen suunnitteluun kannattaa käyttää resursseja, koska hyvin valmisteltu hanke antaa vahvan perustan varsinaiselle implementoinnille.

Suorituskyvyn mittaaminen ei ole pelkästään menneiden tapahtumien kirjaamista numeromuodossa. Mittaamisessa on olennaista se, että mitattujen tapahtumien pohjalta yritystä voidaan ohjata parempaan suuntaan. Hyvä mittaristo kertoo menneisyyden lisäksi sen, mihin pitäisi päästä ja miten (Tenhunen ja Ukko 2001, s. 6). Sillanpään (2011, s. 68) mukaan suorituskyvyn mittaamisella pyritään tuomaan läpinäkyvyyttä organisaatioiden toimintoihin, verrataan ison organisaation sisällä olevien yksikköjen toimintaa ja tuodaan esiin organisaatioiden sisäisiä arvoja. Mittaaminen on yleensä esimiesten ja ylemmän johdon tehtävä, jota he voivat käyttää myös yhtenä työntekijöitä ohjaavana tekijänä. Yksityisellä sektorilla toimivassa yrityksessä mittaamisella voidaan osoittaa omistajille ja asiakkaille toiminnan tehokkuutta ja kannattavuutta. Julkisella sektorilla toimivassa laitoksessa tehokkuus ja kannattavuus osoitetaan määrärahoja myöntävälle taholle. Hyvinvointialan toimijoita käsitelleessä tutkimuksessa Sillanpää (2011, s. 67) sai selville, että esimerkiksi kunnat voivat osoittaa veronmaksajille, mihin heidän rahojaan on käytetty ja mitä sillä on saatu aikaan. Mittausten tuloksia voidaan siis hyödyntää myös markkinoinnillisesti eli viestittää maksavalle osapuolelle toteutuneesta toiminnasta. Tavallinen veronmaksaja saattaa olla tyytyväinen huomattessaan, että veroina kerätyt rahat on käytetty tehokkaasti ja hyvään tarkoitukseen.

4.1 Suorituskyvyn mittaamisen vaikutus motivaatioon

Suorituskyvyn mittaaminen aloitettiin tuotannollisilla aloilla noin 150 vuotta sitten. Bititci et al. (2011, s. 8) mukaan 1900-luvun lopussa mittaamisen tekniikkaa alettiin soveltaa myös palvelualoihin. Haasteelliseksi mittaamisen tekee palvelutapahtumasta puuttuva konkreettinen tuote. Mittaamisessa on kokeiltu erilaisia mittausmenetelmiä ja mitattavia tekijöitä. Mittaamisen vaikutuksia on ollut esimerkiksi työsuoritusten painottuminen mitattaviin tekijöihin, vaikka sillä ei olisi ollut kokonaisuuden kannalta selkeää hyötyä. Jääskeläinen et al. (2012, s. 48) mukaan mittareiden suunnittelussa on huomioitava selkeät tavoitteet, jota varten tietoja kerätään. Kokemus on osoittanut, että ihmiset muuttavat omaa käyttäytymistään ja alkavat tehdä työtään siten, että mittausten tulokset paranevat. Tämä

tarkoittaa myös sitä, että toiminnan kokonaisuuden kannalta huonojen mittareiden valinnalla saadaan tekemisen kehitys lähtemään väärään suuntaan. Ukko et al. (2008, s. 93) toteavat, että työntekijöiden ymmärtäessä suorituskyvyn mittaamisen kokonaisuutta voidaan parantaa heidän sitoutumistaan ja motivaatiotaan. Samoin motivaatiota voidaan kasvattaa, jos työntekijöitä otetaan mukaan päätöksentekoon.

Verkostoituneissa yrityksissä suorituskykyä voidaan mitata yksittäisten toimijoiden sijasta myös yhteisillä mittareilla. Pekkolan (2013, s. 76) mukaan verkostossa toimivat yritykset saavat yhteisten mittareiden avulla käyttökelpoisempaa tietoa kuin pelkästään omilla mittareilla mitattuna. Yhteisten mittareiden käytössä on etuna tulosten vertailtavuus muiden toimijoiden kesken. Pekkolan tutkimuksessa tarkasteltiin valmistavan tehtaan ja heidän itsenäisten jälleenmyyjien muodostamaa verkostoa. Mittausjärjestelmän luominen ja etenkin tulosten jakaminen muiden toimijoiden välillä edellyttää verkoston jäseniltä hyvää luottamusta, sillä jälleenmyyjät, vaikka myyvät saman tehtaan tuotteita, ovat kuitenkin samalla myös keskenään kilpailevia yrityksiä. Mittausten vaikutus motivaatioon tulee esiin erään Pekkolan (2013, s. 76) tutkimuksessa haastatellun jälleenmyyjän kommentista. Hän tiesi oman yrityksensä reklamaatioista syntyvät kustannukset ja ajatteli, että ne ovat normaalilla ja hyväksyttävällä tasolla. Kun verkoston muiden osapuolten tulokset tulivat avoimiksi, hän ei ollutkaan omiin lukuihinsa enää tyytyväinen.

4.2 Mittaamisen vaikutus yhteisöllisyyteen

Sterlingin ja Boxallin (2013, s. 233) tekemässä tuotantolaitoksen työntekijöiden toimintaa käsittelevässä tutkimuksessa havaittiin, että mittaamalla tuotannon avaintoimintoja työntekijöiden näkemys kokonaisuudesta parani huomattavasti. Kyseisessä organisaatiossa otettiin käyttöön lean-menetelmän mukainen ohjausmalli tuotannon organisointiin. Menetelmässä pyritään vähentämään tarpeettomia työvaiheita ja kehittämään toiminnan tehokkuutta. Tuotannon ohjauksessa vähennetään esimiesten roolia ja työntekijöistä ja tiimeistä luodaan mahdollisimman itseohjautuvia kokonaisuuksia. Esimerkkinä voidaan mainita, että jokainen työntekijä raportoi tekemisiään ja saa nähtäväkseen oman toimintansa vaikutusta kokonaisuuteen. Työntekijöiden haastatteluissa Sterling ja Boxall (2013, s. 233) huomasivat, että esiin nousi ryhmän etu. Aikaisemmin työntekijät tekivät oman työnsä ja sen jälkeen he odottivat esimieheltään uusia tehtäviä. Nykyisin he siirtyvät oma-aloitteisesti auttamaan muita tiiminsä jäseniä ja tarjoavat omaa apuaan ilman erillistä käskyä. Tässä yrityksessä havaittiin esimerkiksi

asiakasreklaatioiden vähentyneen 65 % ja työntekijöiden poissaolojen vähentyneen noin 20 % vuodessa. Näistä luvuista voidaan päätellä, että työntekijöiden työskentelymoraali on parantunut.

Kun mittaamista tehdään avoimesti, työntekijät kiinnittävät enemmän huomiota sellaisiin toimintoihin, joita mitataan. Lean-menetelmän käyttöönoton jälkeen tehdyissä haastatteluissa Sterling ja Boxall (2013, s. 234) saivat selville, että työntekijöiden tiimien itseohjautuvuuden parantuessa heidän osaaminen ja motivaatio ovat parantuneet. Ukko et al. (2008, s. 94) mukaan mittauksen avoimuus ja tiimin tavoitteiden ymmärrys parantavat työntekijöiden motivaatiota. Taulukossa 2 esitetään Ukko et al. (2008, s. 96) tekemässä tutkimuksessa löydettyjä työelämän laatuun vaikuttavia näkökulmia. Sen mukaan motivaatiolla on merkittävä osuus työelämän laatuun vaikuttavissa tekijöissä. Tiimit ovat kehittäneet työskentelyprosessejaan tehokkaammiksi ja heidän ongelmanratkaisutaidot ovat myös kehittyneet paremmiksi. Tiimissä on valmius tukea toisia tiimin jäseniä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Foss ja Lindenberg 2012, s. 373). Sterlingin ja Boxallin (2013, s. 236) mukaan työntekijöiden motivaatio on parantunut kun tavoitteet tehdään näkyviksi. Työntekijöiden on tärkeää ymmärtää perustavalla tasolla sitä, miten yritys ansaitsee elantonsa ja miten yksittäiset ihmiset vaikuttavat kokonaisuuteen. Kokonaisvaltaisen oppimisen kautta saavutetaan etuja, jotka hyödyttävät niin yritystä kuin työntekijöitä.

Taulukko 2. Esimiesten ja työntekijöiden näkökulmia työelämän laatuun (Quality of Working Life) vaikuttavista tekijöistä. (Ukko et al. 2008, s. 96)

<i>QWL of the employees</i>	<i>Management perspective</i>			<i>Employee perspective</i>		
	<i>No impact</i>	<i>Some impact</i>	<i>Substantial impact</i>	<i>No impact</i>	<i>Some impact</i>	<i>Substantial impact</i>
Work motivation	2	1	5	2	4	10
Learning opportunities	0	2	6	2	2	12
Job satisfaction	2	3	3	4	6	6
Work atmosphere	3	3	2	5	4	7
Health and safety	2	2	4	8	3	5
Participation in decision making	1	3	4	3	2	11
Realisation of personal/team-level targets	1	0	7	3	2	11
Reward system	2	0	6	2	2	12

4.3 Suorituskyvyn mittaaminen julkisella sektorilla

Tenhusen ja Ukon (2001, s. 6) mukaan suoritusten mittaaminen kertoo organisaatiolle suoritusten olevan kokonaisuuden kannalta tärkeitä ja mittaamisen arvoisia. Suorituskykyä mitattaessa on huomattu, että työntekijät alkavat muokata omaa tekemistään mitattavien kohteiden mukaan. Rantanen et al. (2007, s. 418) mukaan julkisella sektorilla suorituskyvyn mittaaminen on haastavaa selkeän komentoketjun puuttuessa. Prosesseilla voi olla useita omistajia. Yrityksissä on yksi omistajataho, joka ohjeistaa toimintaa hallituksen ominaisuudessa. Julkisella sektorilla omistajina ovat esimerkiksi hallinnollinen johto, veronmaksajat, poliittiset päättäjät ja palvelun käyttäjät.

Bititci et al. (2011, s. 6) mukaan julkisen sektorin suorituskyvyn mittaaminen on luonut oman tutkimushaaran. Samalla on yritetty löytää mittareita, joiden avulla saataisiin mitattua luotettavasti organisaatioiden suorituskykyä. Sillanpään (2011, s. 66) hyvinvointialalla tekemässä tutkimuksessa haastateltavat kokivat ensiarvoisen tärkeiksi työntekijöiden osaamisen, työskentelymotivaation ja työhön sitoutumisen. Sillanpää tutki hyvinvointialalla toimivia palveluntuottajia julkisen sektorin lisäksi myös voittoa tuottamattomissa laitoksissa sekä yrityksissä. Toiminnan taloudellisen kannattavuuden koki moni haastateltava Sillanpään (2011, s. 67) mukaan kriittiseksi ja siten tärkeäksi mitattavaksi tekijäksi. Sillanpään (2011, s. 69) mukaan hyvinvointialan toimijoiden joukossa esimiehet näkivät pitkän tähtäimen laadullisten tuotosten olevan merkitsevempiä kuin määrällisten tuotosten. Operatiivisten tuotosten mittaaminen havaittiin tärkeäksi.

4.4 Opettajan suorituskyvyn mittaaminen

Miten opettaja on onnistunut työssään ja miten sitä voidaan mitata? Hughes II ja Pate (2013, s. 50) toteavat, että tutkijoiden suorituskykyä arvioidaan tutkimustyön tulosten vertaisarvioinnilla. Opettajien suorituskyvyn arviointi taas on laajalti uskottu opiskelijoiden varaan. Opiskelijoiden arviointikyky taas nojaa vahvasti heidän kykyyn ja opiskelumotivaatioon suorittaa heille määritellyjä kursseja. Suorituskyvyn arvioinnissa ei saavuteta luotettavaa tulosta, jos arviointi perustuu yksilöiden henkilökohtaisiin mieltymyksiin tai tavoitteisiin. Mittareista tulisi saada sellaisia, joita voidaan hyödyntää laajalle opettajakunnalle ja joiden antamat arvot ovat luotettavia ja keskenään vertailukelpoisia. Suurissa oppilaitoksissa ei välttämättä saada mittareiden ylläpidosta

kannattavaa, jos jokaisella opetusalayksiköllä on käytössä omat mittarit ja niiden tulkintajärjestelmä.

Perinteisesti erilaisissa oppimistilanteissa opiskelijoilta on kysytty mielipiteitä opettajansa antamasta opetuksesta. Tällaisilla kyselyillä saadaan selville asiakaspalvelullisia arvoja ja voidaan osoittaa, kuka opettaja on menestynyt parhaiten yksittäisen ryhmän kanssa. Opetustaitojen mittaamiseen tällaisella kyselyllä ei voida vastata, koska opiskelija ei välttämättä osaa kertoa saadun tiedon relevanttisuutta ja käytettävyyttä ennen kuin hän pääsee vertaamaan osaamistaan käytännön olosuhteissa. Esimerkiksi autonasentajaopiskelija saattaa omasta mielestään osata säätää moottorin venttiilien ajoituksen, mutta osaako hän tehdä sen korjaamo-olosuhteissa sellaiselle moottorille, jota hän ei ole nähnyt aikaisemmin. Oppilaitosten opetusalohtajien kanssa käytyjen keskustelujen perusteella voidaan todeta, että oppilaitosten asiakaskyselyissä ovat usein menestyneet sellaiset opettajat, jotka ovat roolittaneet itsensä kavereiksi opiskelijoiden kanssa. Aikataulujen muokkaaminen opetussuunnitelmassa esitettyjä lyhemmiksi tai ylimääräisten vapaapäivien antaminen saattaa tuoda ylimääräisiä, positiivisia huomionosoituksia opiskelijoilta. Etenkin nuoret opiskelijat ajattelevat ja elävät elämäänsä niin lyhyellä periodilla, että he eivät osaa tarkastella tiivistetyn työskentelyn negatiivisia vaikutuksia vielä opiskeluaikanaan. Tietojen tai taitojen puutteellisuus saattaa tulla esiin vasta ensimmäisissä työpaikoissa, jolloin asian oppiminen tapahtuu jonkun muun kuin oman opettajan avustuksella. Tällaisissa tilanteissa entinen opiskelija ei yleensä lähde antamaan palautetta entiselle opettajalleen.

Gramlichin ja Greenleen (1993, s. 3) mukaan opettajien suorituskyykyä mitataan yleisten asiakaspalveluun liittyvien kysymysten lisäksi myös heidän tuottavuudella. Tuottavuutta voi olla esimerkiksi opintojen kokeiden tai muiden testien läpäisymäärät tai tutkintoon johtavassa koulutuksessa suoritettujen tutkintojen määrä opetettua ryhmää kohden. Tutkimuksissa on myös havaittu, että opettajien omalla koulutustasolla on merkitystä opiskelijoiden suorituksiin. Korkeammin koulutettujen opettajien ryhmissä tulokset ovat hieman parempia kuin matalammin koulutettujen opettajien ryhmissä. Opettajien suorituskyyvyn mittaamisen vaikeutena on se, että valmentako opettaja opiskelijoitaan määrättyä ja ennalta tunnettua testitilaisuutta varten vai keskittykö hän opettamisessaan opiskelijaa kohtaamaan laajemmin elämässä tai työssä tulevia haasteita.

Oppilaitoksissa koetaan tärkeäksi opetuksen laadun mittaaminen. Bedggoodin ja Donovanin (2012, s. 826) mukaan asiakastytyväisyyttä mitattaessa saatetaan kuitenkin

herkästi ajautua tilanteeseen, jossa opetuksen laadun sijasta mitataan opiskelijoiden tyytyväisyyttä. Opiskelijoiden mielipiteisiin voidaan vaikuttaa monilla eri tavoilla. Esimiesten kanssa käydyissä keskusteluissa on tullut esiin, että usein hyviä palautteita saadaan keinoilla, jotka vaikuttavat todellisuudessa opetuksen laatuun heikentävästi. Esimerkiksi opettaja pitää opetussessiot suunniteltua lyhempinä tai hän teettää keskimääräistä vähemmän harjoitustöitä. Opiskelijat seuraavat aktiivisesti yhteen osaamis- tai opintopisteeseen vaadittavaa työmäärää ja vähäisemmällä työllä saadut pisteet antavat usein paremman arvion. Bedggoodin ja Donovanin (2012, s. 836) mukaan voidaan olettaa, että hyvää menestystä odottavat opiskelijat antavat parempia arvioita kuin ne opiskelijat, jotka eivät ole menestyvänsä kovin hyvin.

Ihmisten suorituskykyyn vaikuttaa heidän suhtautuminen ja asenne tekemiseen. Myönteisesti asioita käsittelevät henkilöt saavat aikaan laadukkaampia suorituksia ja tyytyväisempiä asiakkaita. Opiskelijoiden tyytyväisyyttä käsitelleessä tutkimuksessa Bedggood ja Donovan (2012, s. 834) huomasivat, että opettajan asiantuntemus ja keskustelualttius saivat aikaan hyvää palautetta. Erilaisissa opintoja koskevissa palautteissa on huomattu, että opiskelijat ovat menestyneet opinnoissaan hyvin, jos he ovat olleet tyytyväisiä oman opettajansa ammattitaitoon ja asiantuntemukseen. Menestymisen taustalla voi olla myös opettajan omaan motivaatioon liittyvä innostuneisuus opetettavaan asiaan, joka ruokkii myös opiskelijoille positiivista energiaa ja kiinnostusta opetettavaa aihetta kohtaan. Tyytyväisyyden ja menestymisen välisistä linkeistä on tehty tutkimuksia, joiden tulokset eroavat toisistaan. Joissakin tutkimuksissa tyytyväisyyden ja oppimistulosten välillä on havaittu vahvoja linkkejä, kun taas toisissa tutkimuksissa on esiintynyt vain heikkoja linkkejä. Bedggood ja Donovan (2012, s. 837) ovat kehittäneet kaksi tehokasta mittaria, joilla reflektoidaan kahta keskenään kilpailevaa tekijää, oppimista ja asiakastyytyväisyyttä. Heidän mukaan opettajan persoonallisia ja ammatillisia ominaisuuksia tulisi mitata ja raportoida erillään toisistaan. Lisäksi Bedggood ja Donovan (2012, s. 838) toteavat, että mittauksissa pitäisi huomioida ainakin joitakin seuraavista asioista: opiskelijaryhmän koko, tyytyväisyys elämään yleisesti, opiskelijademokratia tms., jotta mittaustuloksia voidaan verrata laajempaan kontekstiin.

Opettajan työn taloudellisuutta mittaavat monissa oppilaitoksissa opettajien esimiehet tehdessään suunnitelmaa opettajalle annettavan työn määrästä. Opettajille merkityt viikkotunnit tai lukukauden tai jakson aikana pidettäväksi merkityt kurssit merkitsevät oppilaitokselle tiettyä panostusta. Kurssien ja ryhmien työjärjestyksiä suunnittelevat henkilöt voivat vaikuttaa siihen, minkä suuruisia opetusryhmiä kullekin opettajalle tulee. Yksittäisen

opettajan on yleensä mahdotonta vaikuttaa opiskelijamäärään ainakaan lyhyellä tähtämellä. Ammatillisessa koulutuksessa opettaja voi vaikuttaa kustannusten muodostumiseen suunnittelemalla opetuksessaan tehtävien harjoitusten sisältöä ja sitä, kuinka paljon ryhmälle hankitaan raaka-aineita tai muita materiaaleja harjoituksia varten. Sillanpään (2011, s. 68) haastattelujen mukaan monissa organisaatioissa mittausta johtivat esimiehet. Tosin opetuksessa ja vanhustenhoidossa työntekijöillä oli keskeinen rooli palvelun tuotosten mittaamisessa. Työntekijöiden suhtautuminen mittaamiseen vaihteli organisaatioiden välillä ja organisaatioiden sisällä. Osa työntekijöistä oli motivoitunut mittaamiseen ja osa koki sen tuovan ylimääräistä rasitetta.

Oppilaitosympäristössä koulutuksen järjestäjät pyrkivät kehittämään omaa toimintaansa työelämän tarpeita vastaavaksi. Ammatillisen koulutuksen oppilaitosten omistajina olevat kunnat, kuntayhtymät, säätiöt ja osakeyhtiöt haluavat laadullista vastinetta koulutukseen sijoittamilleen varoille. Omistajien edustajina toimivat hallitukset ja valtuuskunnat seuraavat määrällisten tekijöiden, kuten suoritettujen tutkintojen, määriä. Työelämän edustajina toimivat työnantajat kiinnittävät ensisijaisesti huomiota valmistuneiden opiskelijoiden osaamiseen. Opiskelijoiden osaamisen taso edustaa laadullista valvontaa.

Opetushallitus seuraa ja valvoo tutkintojen määrää ja laatua esimerkiksi asettamiensa tutkintotoimikuntien kautta. Eri aloilla toimivat tutkintotoimikunnat toimivat näyttötutkintojen hyväksyjinä ja toimikunnissa seurataan tutkinnon järjestäjittäin suoritettuja ja hylättyjä koko- ja osatutkintoja. Suoritettujen tutkintojen määrät vaikuttavat oppilaitosten tulevaisuuteen. Mikäli jollakin koulutusalaalla tutkintojen määrä on erittäin pieni, saattaa oppilaitos menettää kyseisen tutkinnon järjestämisoikeuden. Tällä hetkellä suuntaus on sellainen, että suuret toimijat kasvattavat omia kouluttamismääriä ja pienet koulutuksen järjestäjät joutuvat sulautumaan isompaan toimijaan tai lopettamaan toimintansa.

4.5 Menetelmänä Balanced Scorecard

Suorituskyvyn mittaamisessa käytetään toimijakohtaisia menetelmiä. Joissakin organisaatioissa käytetään Balanced Scorecard (BSC) -menetelmään perustuvia mittareita. BSC on Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 esittelemä viitekehys. Sen avulla voidaan tukea strategian muuntamista ohjatuksi toiminnaksi. BSC vastaa myös tulevaisuutta koskeviin kysymyksiin, koska siinä mitataan myös kehittymiseen käytettyjä resursseja. BSC -menetelmässä tarkastellaan organisaation toimintoja neljän eri näkökulman kautta:

- o taloudellinen näkökulma
- o asiakasnäkökulma
- o sisäisten prosessien näkökulma
- o oppimisen ja kehittymisen näkökulma.

Oppilaitosmaailmassa pelkkä opiskelijapalaute viittaa historiaan eli miten työ on hoidettu aikaisemmin. Tulevaisuudesta ei voida tietää varmuudella, koska edellisen kurssin opettajat voivat vaihtua ennen seuraavaa lukuvuotta. Näiden neljän näkökulman käyttäminen sellaisenaan soveltuu parhaiten suuriin tuotantoyrityksiin. Pienten ja keskisuurten yritysten käyttöön BSC on koettu hieman liian raskaaksi ja työllistäväksi, jolloin mittariston käytöstä saatava hyöty on jäänyt pienemmäksi kuin siihen panostettu kapasiteetti. Neely ja Bourne (2000, s. 3) toteavat, että BSC on otettu käyttöön noin puolessa Yhdysvaltojen suurista yrityksistä vuoden 2000 loppuun mennessä, mutta menetelmän implementointi on epäonnistunut 70 prosentissa yrityksistä. Oppilaitosten kasvun myötä BSC-mallista saadaan rakennettua mittaristo suurten organisaatioiden käyttöön.

Sillanpään (2011, s. 69) tutkimuksessa havaittiin, että organisaatioiden tiedonsiirtojärjestelmät vaativat kehittämistä, jotta mittauksissa tarvittavaa tietoa saataisiin kerättyä paremmin talteen. Hyvinvointialan organisaatioissa yritysten käyttämät tietojärjestelmät olivat käyttökelpoisempia kuin julkisen ja kolmannen sektorin organisaatioissa. Suorituskyvyn mittaamisessa hyödynnettävää tietoa joudutaan usein hakemaan monista eri lähteistä, jolloin tiedon kerääminen muodostuu suuritöiseksi ja siten kustannuksia aiheuttavaksi. Tietojen keräämisessä ja käsittelyssä olennaista olisi, että keräämiseen ja käsittelyyn kohdistuvat kustannukset olisivat alhaisemmat kuin mittaamisella saavutettavat edut.

Opettajan suorituskyvyn mittaamiseen BSC -menetelmän kaltaisesti Hughes II ja Pate (2013, s. 49) ovat kehittäneet Teaching Balanced Scorecardin (TBSC). Kehittäjien mukaan tällä menetelmällä voidaan laajentaa opettamisen suorituskyvyn mittaamista opetusluokan ulkopuolisiin tekijöihin. BSC mahdollistaa taloudellisten ja ei-taloudellisten tekijöiden mittaamista ja se on käyttökelpoinen väline suorituskyvyn mittaamisen lisäksi myös suorituskyvyn johtamiseen. Hughes II ja Pate (2013, s. 51) ovat tarkoittaneet TBSC:n ensisijaisesti opettamisen suorituskyvyn mittaamiseen, ei opettamisen johtamiseen. Taulukossa 3 esitetään BSC:n ja TBSC:n eroja. Erityisesti asiakasnäkökulmaa käsittelevässä kohdassa nousee käyttäjien kesken varmasti eroavia mielipiteitä. Joidenkin

mielestä oppilaitoksen asiakkaita ovat opiskelijat ja toiset taas näkevät yhteiskunnan olevan oppilaitoksen asiakas.

Taulukko 3. BSC versus TBSC (muokattu Hughes II ja Pate 2013, s. 61).

The *Classic* Balanced Scorecard (BSC) versus the Teaching Scorecard (TBSC)

Classic Balanced Scorecard Perspectives	Teaching Balanced Scorecard Perspective	Addresses the Question:
Financial Perspective	Institutional Perspective	How do we look to providers of financial resources?
Customer Perspective	Student Perspective	How do students see us?
Internal Business Process Perspective	Departmental/Administrative Perspective	At what must we excel?
Learning and Growth Perspective	Learning and Growth Perspective	Can we continue to improve and create value?

Minkälaisia asioita opettajan työstä voidaan mitata? Taulukossa 4 on lueteltu esimerkki-indikaattoreita, joita seurattiin TBSC:n implementoinnissa. Ammatillisessa koulutuksessa tällaista mittariston käyttöönottoa ei kannata aloittaa kopioimalla esimerkkimittaristoa suoraan, koska opettajien työn ja osaamisen vaatimukset ovat erilaisia. Ammatillisessa oppilaitoksessa voi olla myös useita eri toimialoja, joissa opetuksen järjestelyt poikkeavat toisistaan huomattavasti. TBSC:n implementointi onnistuu parhaiten silloin, jos mitattava osasto pystyy itse määrittelemään mittarit, jotka parhaiten kuvastavat heidän toimintaa (Hughes II ja Pate 2013, s. 66). Kurssien osallistujamäärää ei voida verrata suoraan, sillä luokkaopetuksessa ryhmäkoko rajoittaa usein vain käytössä olevan tilan koko kun taas käytännön harjoituksissa ryhmäkoko rajoitetaan pieneksi riittävän työturvallisuuden takaamiseksi. Opiskelijänäkökulman ja hallinnollisen näkökulman mittareissa taas voidaan nähdä opettajan työskentelymotivaation vaikutus. Nykyisissä ammatillisten perustutkintojen perusteissa ei määritellä sitä, miten opetus käytännössä järjestetään (Opetushallitus 2014). Tutkintojen perusteissa on lueteltu tavoitteet ja osaamisvaatimukset, jotka tutkinnon suorittajan tulee osata suoriutuakseen tutkinnosta. Verkkokurssien rakentaminen kertoo opettajan omasta oppimisvalmiudesta ja halusta hyödyntää nykyaikaisia pedagogisia keinoja tiedon kartuttamisessa. Samoin opettajan valmius poistua omasta kotiluokasta opettamaan kursseja muihin ympäristöihin tai opettaa kurssia, joka on hänelle itselleen uusi,

kertovat siitä, että hän haluaa olla käytettävissä monipuolisesti. TBSC tarjoaa hyvän alustan opettajien suorituskyvyn arviointiin. Hughes II ja Pate (2013, s. 68) mainitsevat kuitenkin menetelmästä yhden kriittisen elementin: Arvioinnit ovat kuitenkin viime kädessä subjektiivisia, tekijöiden henkilökohtaisia näkemyksiä. Viitekehys tarjoaa kuitenkin näkökulmia oman henkilökohtaisen toiminnan kattavaan arviointiin.

Taulukko 4. TBSC esimerkki (muokattu Hughes II ja Pate 2013, s. 65).

Institutionaalinen näkökulma	Opiskelijoiden määrä	Opetettujen kurssien määrä
	Verkkokurssien määrä	Suurten ryhmien (> 60 opiskelijaa) luentojen määrä
	Opetuksesta saadut arvosanat	
Opiskelijanäkökulma	Opiskelijoiden antaman palautteen keskiarvo eri kursseilta viimeisen kahden lukuvuoden aikana	Opettajan saavutettavuus oppituntien ulkopuolella ohjausta varten
	Opetussuunnitelman, kattavuuden ja oppimisen odotukset	Ohjaus ja referenssit
	Opinnäytetöiden arviot	Muuta
Hallinnollinen näkökulma	Opettaa kursseja tarvittaessa normaalikierron ulkopuolella	Opetus eri paikoissa
	Tehokas arviointien hallinnointi	Verkkokurssien johtaminen
	Opetusmateriaalin ajantasaisuus	Opiskelijoiden valmistaminen seuraaville kursseille
	Luokkatyöskentelyn vertaisarviointiin osallistuminen	Viestintä: Case-esimerkkien ja esseiden käyttäminen kursseilla
Oppimisen ja kasvun näkökulma	Osallistuminen konferensseihin tai työpajoihin	Uuden tekniikan käyttäminen opetuksessa
	Innovatiivinen pedagogiikka	Pedagogisten artikkeleiden julkaisut
	Ylläpitää täydennyskoulutuksen (CPE, Continuing Professional Education) sertifikaatin vaatimukset	

TBSC:n suora käyttöönnotto ei ole mahdollista ammatillisissa oppilaitoksissa. Opetuksen muoto ja opettajien työtehtävät eroavat hieman mallissa esitetystä. Ammatillisten

oppilaitosten ja aikuiskoulutuskeskusten kouluttajien työnkuvaan ei kuulu tutkimustyön tekeminen ainakaan niin laajassa mittakaavassa, että he laatisivat tutkimusartikkeleita omalta alaltaan. Perustutkintokoulutuksessa opinnäytetöiden merkitys vähenee uusien tutkinnon perusteiden tullessa voimaan 1.8.2015, kun opiskelijoilta ei enää edellytetä edellisissä perusteissa ollutta opinnäytetyötä (Opetushallitus 2014). Opetuksesta annetut arvosanat eivät ole valtakunnallisesti vertailukelpoisia kuten ylioppilastutkinnossa. Mallia mukailten on mahdollista suunnitella oppilaitoksen omien opetusalojen ominaisuudet huomioiva mittausjärjestelmä.

4.6 Mittaamisen vaikutus opettajien työskentelyyn

Yleisesti tarkasteltuna ihmiset suhtautuvat ulkoisiin motivaatiotekijöihin vakavasti. Rahallisen palkkion kasvattaminen nousee keskusteluissa usein esiin kun kysytään ihmisten mielipiteitä motivaatiota parantavista keinoista. Opettajan työssä rahallisen palkkion kasvattaminen todennäköisesti kelpaa työntekijöille. Haasteellista suoriteperusteisen palkkion määrittelyssä tekee se, minkälaisilla mittareilla suorituskykyä mitataan.

Yhdysvalloissa, Coloradon Denverissä, järjestettiin 1999 pilottikokeilu opettajien suoriteperusteisesta palkasta. Sen perustana käytettiin oppilaiden saavutuksia. Suuri osa opettajista suhtautui suoriteperusteiseen menetelmään positiivisesti. Ennalta määriteltyjen opintosuoritusten käyttö ei kuitenkaan ollut riittävä pohja mittaamiselle, koska opettajan vaikutusta opintosuoritukseen ei pystytä osoittamaan riittävän tarkasti. Lisäksi mittarit eivät sopineet sellaisenaan suureen osaan oppiaineista, kuten esimerkiksi liikuntaan, mediataitoihin ja erityisopetukseen (Gratz 2009, s. 77). Gratzin (2009, s. 78) mukaan mittaaminen pelkästään akateemisten saavutusten perusteella on tulevaisuutta ajatellen vaarallista. Tiedon lisäksi työnantajat toivovat tulevilta työntekijöiltään kykyä ajatella kriittisesti, osata ratkaista erilaisia ongelmia ja työskennellä ryhmän osana. Lisäksi työmoraali ja kommunikointitaidot ovat työelämässä vaadittavia taitoja. Näitä taitoja ei opiskella kouluissa erillisinä aineina, vaan ne pyritään upottamaan kaikkiin eri aineisiin, jotka on mainittu erikseen opetussuunnitelmissa. Gratzin (2009, s. 79) mielestä koulun, jossa halutaan kasvattaa ajattelevia, luovia ja empaattisia ihmisiä, pitää sisällyttää näitä ominaisuuksia sisältäviä tekijöitä suorituskykymittareihin. Koetuloksia sisältävät mittarit saavat kyllä koetulokset paranemaan, mutta muut tavoitellut ominaisuudet jäävät alhaisemmalle huomiolle.

Gratzin (2009, s. 76) mukaan koetuloksien mukaan määräytyvä palkka on merkittävämpi poliittisesti kuin pedagogisesti. Opettajan työstä puhutaan usein kutsumusammattina, jota ei tehdä rahan takia. Todellisuudessa koulujen opettajanhuoneissa olisi hyvin rauhallista, jos työstä saatu korvaus olisi vain henkistä hyvinvointia ilman taloudellista vastiketta. Tähän kutsumusviittaukseen liittyen Gratz (2009, s. 78) nostaa esiin ajatuksen, jonka mukaan opettajat tuskin löytävät uutta tietoa opetettavaksi tai jättävät jotain tietoa jakamatta, mitataan suorituskykyä erikseen tai ei. Ulkopuolisten ajatus siitä, että opettaja auttaisi oppilasta enemmän saadakseen bonuksen, ei saa kannatusta opettajien keskuudessa. Opettajat kokevat tällaiset ajatukset heidän ammattietikkaansa vähätteleviksi, eivät motivaatiota kasvattaviksi.

Gratzin (2009, s. 79) mukaan Denverin pilottikokeilu auttoi nostamaan esiin sellaisia vaativampia opettajien tehtäviä, joiden perusteella heille katsottiin olevan perusteltua maksaa korkeampaa palkkaa. Tällaisia tehtäviä olivat mm. osallistuminen opetussuunnitelmatyöhön, toimiminen nuorempien opettajien mentoreina tai osallistuminen muihin vastaaviin erityistehtäviin. Suomen kouluissa ja oppilaitoksissa samaa vaativuusperusteista palkkausjärjestelmää sovelletaan vielä varsin vähän. KT Kuntatyöntantajien (2014, s. 214) työehtosopimuksen mukaan suomalainen opettajan palkkausjärjestelmä perustuu henkilön suorittamaan koulutukseen ja työelämässä käytettyihin vuosiin. Koulutustaso määrittelee opettajan peruspalkan ja työhistoria kertoo kokemuslisään oikeuttavat vuodet. Perustyön lisäksi opettaja, joka vastaa opetuksensa lisäksi myös jostain erityistehtävästä, saa yleensä tehtävän hoitamisesta lisäkorvausta.

Suomalaisten julkisella alalla toimivien organisaatioiden suorituskykyä on tutkittu esimerkiksi Lappeenrannan yliopiston tutkimuksissa. Julkisilla sektoreilla ei yleensä ole mahdollisuutta palkita hyvistä suorituksista taloudellisilla palkkioilla. Ukko et al. (2009, s. 323) toteavat, että työnantaja voi palkita hyvistä suorituksista esimerkiksi antamalla mahdollisuuden opiskella tai kuntoilla työaikana. Esimiesten mukaan työntekijöiden työskentelymotivaatio on parantunut ja se on johtanut edelleen koko organisaation parantuneeseen suorituskykyyn. Yrityselämässä on myös esimerkkejä siitä, että työnantajan mahdollistama ja tukema liikuntaharrastus motivoi työntekijöitä huolehtimaan itsestään. Parantuneen fyysisen kunnon avulla voidaan huolehtia siitä, että sairaspöissaolot pysyvät alhaisina. Liikuntaa ja opiskelua tukeviin organisaatioihin hakee töihin myös ihmisiä, joilla ainoana hakumotivaationa ovat nämä aineettomat edut, vaikka muu ammatillinen osaaminen ja aiempi kokemus eivät muuten mahdollistaisi pääsyä ko. organisaatioihin.

Hughes II ja Pate (2013, s. 75) tekivät TBSC:n implementoinnin jälkeen kyselyn niille opettajille, joiden suorituskyvyn arvioinnissa hyödynnettiin tuloskorttimenetelmää. Menetelmään oltiin erittäin tyytyväisiä, asteikolla 1-5 vastaajien keskiarvo oli 4,5 ja alle 3:n arviointeja ei ollut lainkaan. Bedggoodin ja Donovanin (2012, s. 827) mukaan opettajien suorituskykyä mitattaessa pitää tutkimusten tulokset asettaa oikeaan kontekstiin ja määrittellä laadullisia tekijöitä tarkasti ennen kuin tietoja hyödynnetään oppilaitoksen johtamisen apuna.

4.7 Prosessin jatkuva kehittäminen

Paajanen et al. (2009, s. 579) havaitsivat tekniikan alalla toimivassa yrityksessä tekemässään tutkimuksessa henkilöstön osaamisen kehittämistarpeista, että uuden tietämyksen sulauttaminen vanhaan tietämykseen vaatii panostusta myös tulevaisuudessa. Tutkimuksen tuloksissa mainitaan myös omien valmiuksien kehittämisen olevan tärkeää ja toimintojen kokonaisuuden hallinnan olevan hyödyllistä myös tulevaisuudessa. Yhdessä vietettyä aikaa ja asioiden tekemistä yhdessä ei koettu kovinkaan merkittäväksi asiaksi. Tässä suhteessa työpaikoilla esiintyy hyvin erilaisia tapoja toimia. Paajanen et al. (2009, s. 573) tekivät tutkimustaan kohderyhmälle, jotka työskentelivät itsenäisissä tehtävissä ilman suoranaista valvontaa. Tällaiselle kohderyhmälle ryhmädynamiikalla ei välttämättä ole niin suurta merkitystä kuin ryhmälle, joka työskentelee tiiminä tiiviissä yhteistyössä. Rauste-Von Wright et al. (2003, s. 228) väittävät, että opettajat ovat usein kiinnostuneita kouluttamaan itseään ja tutustumaan opettamansa alan uusiin suuntauksiin. Heidän saamiaan uusia ajatuksia sovelletaankin usein yksittäisinä ja erillisinä osina koulun arkeen. Opettajilla on toisin sanoen konstruktivistinen tapa oppia uusia asioita vanhojen, aiemmin opittujen asioiden päälle.

Ihmisille, jotka ovat olleet pitkään samassa työpaikassa tai samanlaisissa työtehtävissä, on muodostunut rutiinit, joiden mukaan he tekevät työtään. Etenkin työpaikoissa, joissa työntekijät kokevat oman olotilansa varmaksi esimerkiksi työpaikan pysyvyyden suhteen, he saattavat ajautua turvallisuuden tunteeseen ja ovat tyytyväisiä omaan olotilaansa. Tällaisessa tilanteessa saattaa olla vaikeaa motivoida itseään oppimaan uusia asioita tai taitoja, jos näille uusille tekijöille ei ole juuri sillä hetkellä ajankohtaista tarvetta. Rauste-Von Wright et al. (2003, s. 231) mielestä ihmisten on vaikea purkaa automatisoituneita proseduraalisia taitoja. Heidän mielestään purkaminen vaatii, että henkilö reflektoi jatkuvasti omaa toimintaansa ja tarkastelee sitä, mitä pyritään tekemään että myös sitä,

mitä itse asiassa tehdään. Ihmisten motivoituminen oman toimintansa muuttamiseen tulee esiin siitä, miten hän suhtautuu oman alansa kehittymiseen ja itsensä valmiuteen muuttaa omaan toimintaansa. Jos ihminen osaa tarkastella kriittisesti omaa toimintaansa ja tekemiään ratkaisuja, hän todennäköisesti osaa huomata itse oman tekemisensä muuttamistarpeita.

Julkisella sektorilla maailma muuttuu kuten yksityiselläkin sektorilla. Poliittisten päätösten luomat suuntaviivat asettavat tarvetta organisaatioiden jatkuvalla kehittämiselle. Tuottavuutta ja palvelukykyä tulisi saada paremmaksi ja kustannuksia alhaisemmaksi. Etenkin kansantalouden ollessa taantumassa ja rahoituksen vaikeutuessa julkisen sektorin toimijat joutuvat tarkastelemaan omaa toimintaansa kriittisesti. Ylimääräisiä toimintoja ja kustannuksia on karsittava, vaikka toisaalta organisaatioille on annettu lakiin perustuvia määräyksiä erilaisten tehtävien hoitamiseen. Tässä paineessa johto ja esimiehet joutuvat suunnittelemaan ja pohtimaan edellytyksiä toiminnan tulevaisuudelle. Työntekijöiden huomioiminen prosessien tarkastelussa edellyttää muutakin kuin lomautuslistojen suunnittelua. Työntekijöiden motivaatiota voidaan hyödyntää ottamalla heidät mukaan tarkastelemaan oman organisaation nykytilaa. Esimiesten tehdessä itsenäisesti ratkaisuja työntekijät havaitsevat nopeasti, mikäli heidän osaamistaan ja ammattitaitoa ei arvosteta. Tällä saattaa olla merkittävä negatiivinen vaikutus muutosprosessin onnistumiseen. Kehittämistyöhön kannattaa ottaa mukaan mahdollisimman laaja joukko organisaation eri portaiden osaajia, jolloin heidät saadaan sitoutettua toimintaan ja osallistamalla voidaan kasvattaa myös motivaatiota.

4.8 Mittaamisen haasteet

Suorituskyvyn mittaaminen on suunniteltava ja toteutettava organisaatiokohtaisesti. Neely ja Bourne (2000, s. 3) toteavat, että mittaaminen epäonnistuu herkästi, mikäli suunnitteluun ei kiinnitetä riittävästi huomiota ja jos mittariston käyttöönottovaiheessa tulee eteen ongelmia. Erilaisten haasteiden vähentäminen on mahdollista varaamalla riittävästi aikaa ja asiantuntemusta prosessin alkuvaiheeseen. Uuden järjestelmän luominen vaatii asian tarkastelua eri näkökulmista ja sen vuoksi suunnittelu vaatii aikaa. Tässä luvussa käsitellään mittausjärjestelmän luomista sekä mittareiden valintaa.

4.8.1 Mittausjärjestelmän luominen

Suorituskyvyn mittaamisen aloitus saattaa saada kimmokkeen kilpailijoiden ottaessa omaa järjestelmää käyttöön. Organisaatioiden esimiehet päättävät, että omassakin organisaatiossa on aloitettava järjestelmällinen suorituskyvyn mittaaminen. Neely ja Bourne (2000, s. 4) toteavat, että hanketta aloitettaessa ei kannata pohtia sitä, mitä mitataan, vaan sitä, mihin organisaation menestys perustuu. Organisaatiolla on oma toimintakulttuuri, jonka mukaan siellä on saatettu toimia vuosien, jopa vuosikymmenten ajan. Hankkeen alussa on syytä keskittyä siihen, mihin organisaation toiminta perustuu ja avata toiminnalliset prosessit havainnollistaviksi kaavioiksi. Kaavioiden avulla voidaan tarkastella toimintojen riippuvuutta toisistaan ja saada selville kokonaisuuden kannalta merkityksellisiä toimintoja. Mitattavien tekijöiden valinnassa on huomioitava niiden relevanttius ja validiteetti. Epäonnistuneissa implementoinneissa yhdistävänä tekijänä on ollut jälkikäteen tarkasteltuna väärin tekijöiden mittaaminen. Työntekijät osaavat muuttaa käyttäytymistään ja alkavat tehdä työtään siten, että mittaustulokset paranevat. Tämä on hyvä asia silloin, jos mittarit on osattu valita oikein.

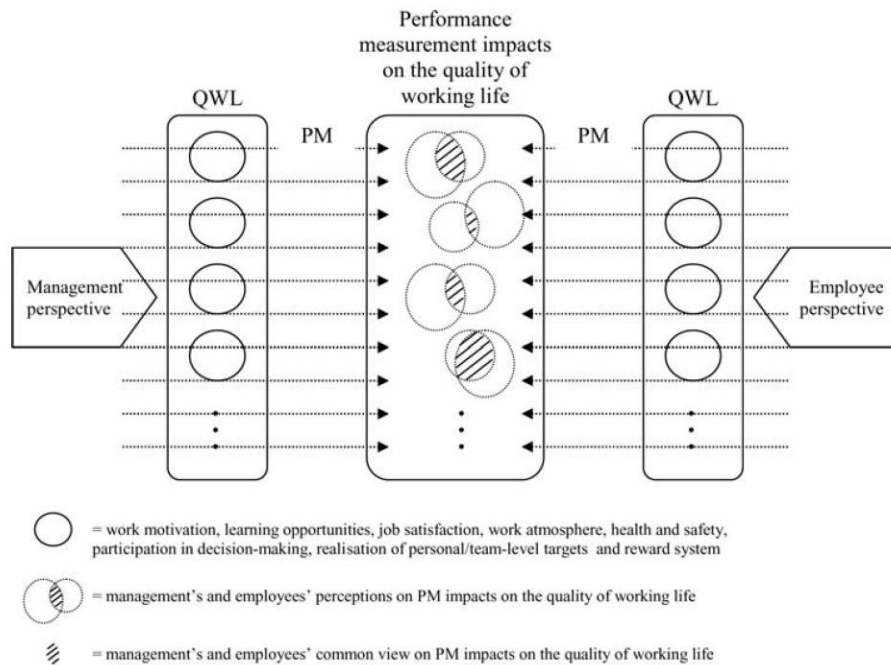
Väärin mittareiden kohdalla työ suunnataan kokonaisuuden kannalta väärään suuntaan, koska työtä tehdään mittareiden ehdoilla. Neely ja Bourne (2000, s. 5) mainitsevat esimerkkinä puhelinpalvelukeskuksen, jossa mitattiin puhelun vastausaikaa. Työntekijät reagoivat asiaan niin, että puheluiden tullessa he nostivat ja laskivat luurin vastaamatta puheluun, mikäli heillä oli toinen asiakas linjalla samaan aikaan. Näin saatiin mittauksen kannalta hyvää jälkeä, mutta asiakaspalvelun arviot todennäköisesti laskevat, jos asiakkaalle lyödään luuri korvaan. Sangerin (2012, s. 186) mukaan mittaamisessa käytettävän tiedon on oltava riittävän ajantasaista, jotta sitä kannattaa hyödyntää operatiivisen toiminnan ohjaamiseen. Vuosi sitten kerättyjen tietojen käyttö voi olla hyödyllistä strategisessa pohdinnassa, mutta päivittäisessä työssä on suositeltavampaa käyttää ajantasaista tietoa.

Suorituskyvyn mittaamisessa tarvitaan usein tietoja monista eri toiminnoista. Isoissa organisaatioissa haasteena on tiedon kerääminen käyttökelpoiseen formaattiin. Neelyn ja Boumen (2000, s. 5) mukaan tietojärjestelmien infrastruktuurin puutteet aiheuttavat mittausjärjestelmien implementoinnin epäonnistumisia. Käytettävät tietojärjestelmät eivät välttämättä puhu keskenään yksittäisen organisaation sisällä, koska esimerkiksi hallinnolla, tuotannolla ja myynnillä voi olla käytössä erilaiset ohjelmistot. Tietojen kerääminen saattaa vaatia niin paljon resursseja, että mittaamisesta saatava hyöty jää pienemmäksi kuin siitä

aiheutuneet kustannukset. Pienissä organisaatioissa tietojen kerääminen voi olla yksinkertaisempaa ja helpompaa. Sen vuoksi mittaamisen hyödyt saadaan realisoitua paremmin käyttöön. Kolmantena virheenä Neely ja Bourne (2000, s. 6) mainitsevat kyllästymisen ja turhautumisen. Esimiehet ja johto haluaisivat saada asioita tapahtumaan mielellään nopeasti, jotta he pääsisivät näkemään mittauksella saatuja hyötyjä mahdollisimman nopeasti. Toimivan järjestelmän rakentaminen ja järkevien mittareiden luominen vaativat aikaa ja testauksia. Hankkeeseen on hyvä saada sitoutettua mielellään useampia esimiehiä, jotta yhden vastuuhenkilön kyllästyminen ei pysäytä koko hanketta.

4.8.2 Mittareiden valinta

Hyvien mittausjärjestelmien olemassaolo ei vielä takaa sitä, että mittareilla saataisiin aikaan toiminnan tehokkuuden paranemista tai tuottavuuden nousua. Neelyn ja Bournen (2000, s. 6) mukaan hyvät tiedonhallintajärjestelmät tuottavat kaavioita ja taulukoita, mutta esimiehet eivät valitettavasti aina osaa analysoida saatua tietoa. Sangerin (2012, s. 197) mukaan organisaatioilla on vaikeuksia saada muutettua suorituskyvyn mittaaminen suorituskyvyn johtamisen työkaluksi. Historia saadaan selville taulukoista, mutta siitä ei ole hyötyä, mikäli johto ei osaa valita keinoja, joilla suuntaa voidaan muuttaa ja tuloksia saada paremmiksi. Organisaatioiden tietojärjestelmissä on valtava määrä erilaista tietoa. Olennaista on se, miten sitä hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti. Hyvät johtajat hyödyntävät organisaation prosessikaavioita ja löytävät sieltä kokonaisuuden kannalta olennaiset toiminnot, joita seurataan. Nykyaikana tietoa on saatavilla niin paljon, että vaikeutena on löytää tietomassojen seasta se oman toiminnan kannalta tärkeä tieto. Huolellisella suunnittelulla voidaan saada myös rohkeutta jättää arvoltaan vähäisempi tieto huomiotta. Monissa muissakin asioissa pätee sama totuus kuin suorituskyvyn mittaamisessa, vain olennainen on tärkeää. Ukko et al. (2008, s. 89) mukaan esimiesten ja työntekijöiden näkökulmista tarkasteltuna suorituskyvyn mittaaminen vaikuttaa eri tavalla työntekijöiden työelämän laatuun (kuva 4).



Kuva 4. Suorituskyvyn mittaamisen vaikutukset työntekijöiden työelämän laatuun johdon ja työntekijöiden näkökulmista (Ukko et al. 2008, s. 89)

Hyviä käytäntöjä kannattaa tutkia ja vertailla sekä miettiä, millä tavalla ne sopisivat omaan organisaatioon. Suoraa kopiointia kannattaa kuitenkin välttää. Tärkeä huomio on myös siinä, että mittaaminen ei ole lopullinen maali. Se on työkalu, jota voidaan käyttää johtamisen apuna. Johtamistyössä tarvittavia mittauksen tuloksia pitää saada kerättyä riittävän tiheällä aikavälillä, jotta toiminnassa voidaan säilyttää riittävä reaaliaikaisuus.

Esimiesten ammattitaidolla on suuri merkitys mittausjärjestelmän kehittämisessä ja käyttöönotossa. Rantanen et al. (2007, s. 429) toteavat, että julkisella sektorilla esimiehiksi valitaan usein ammatillisesti päteviä ihmisiä, vaikka johtamistaitojen arvostaminen olisi tärkeämpi osatekijä. Oppilaitosmaailmassa tämä tarkoittaa sitä, että hyvästä opettajasta ei välttämättä tule hyvää esimiestä, koska hänellä ei opettajakokemuksensa perusteella ole kertynyt osaamista ihmisten johtamisesta. Opiskelijoiden ohjaaminen ei valmista opettajaa työntekijöiden johtamiseen. Nykyaikana yhteiskunnan taloustilanteen ollessa taantumassa julkisen sektorin organisaatioissa pyritään vähentämään kustannuksia kaikin mahdollisin keinoin. Yrityselämässä suorituskyvyn mittaamisen historia ulottuu kauemmas kuin julkisella sektorilla. Yrityksissä on kokeiltu erilaisia menetelmiä ja kokeilun ja testaamisen kautta on löydetty toimivia ratkaisuja.

Julkisella sektorilla on lähdetty kopioimaan yritysten käytäntöjä pohtimatta sitä, miten yksittäinen menetelmä sopii kyseiseen organisaatioon. Julkisten laitosten koko on usein suurempi kuin yrityksissä. Suurissa laitoksissa järjestelmän käyttöönotto vie aikaa ja mikäli

suunnittelu ja implementointi eivät toteudu riittävän nopeasti, käyttöön ajetaan jo seuraavaa muodissa olevaa menetelmää. Henkilöstön motivaatio laskee varmasti, jos he eivät ehdi sisäistää kunnolla käytössä olevaa järjestelmää ennen kuin organisaatioon ajetaan jo seuraavaa järjestelmää. Muutos on jatkuvaa, mutta johdon tehtävänä on yrittää suunnitella strategiaa mahdollisimman pitkälle eteenpäin, jotta operatiivisella tasolla ei tule muutoksia kohtuuttoman usein. Oppilaitosmaailmassa laitoksen johdon työtä vaikeuttavat poliittisen ohjauksen linjamuutokset. Opetushallituksen virkamiestyönä suunniteltavat toimet vaikuttavat suoraan yksittäisten oppilaitosten käytännön työhön. Poliittiset päättäjät ohjeistavat virkamiehiä sen mukaan, minkälainen kokoonpano valtioneuvostossa kulloinkin on voimassa. Taloudellisten haasteiden johdosta hallituksen kokoonpano saattaa muuttua kesken vaalikauden ja muutokset aiheuttavat yleensä suoria vaikutuksia virkamiesten kautta oppilaitosten työhön.

Työntekijän osaamisvaatimukset vaihtelevat ammatista ja työtehtävästä riippuen huomattavasti. Opettajan työssä esiintyviä osaamisvaatimuksia ovat Rauste-Von Wright et al. (2003, s. 229) mukaan seuraavat tekijät:

1. Opettaja osaa oppia opettamansa sisältöalan hyvin.
2. Opettajan on hallittava alansa niin, että hän pystyy ymmärtämään, miten eri oppilaat ymmärtävät alan ilmiöt, käsitteet ja ongelmanratkaisustrategiat.
3. Opettajan käsitykset oppimisprosessin luonteesta kuvastuvat hänen toiminnassaan. Hänen on hallittava itsereflektiiviset valmiudet omassa opetuksessaan.
4. Opettajan on hallittava oppimisen ohjaamisen taidot.

5 KYSELYTUTKIMUS OPETTAJILLE

Tutkimuksessa toteutettiin sähköinen kysely, jonka vastauslinkki lähetettiin kolmeen ammatillista opetusta järjestävään oppilaitokseen. Oppilaitoksissa on sekä nuorille suunnattua ammatillista peruskoulutusta että aikuisille suunnattua ammatillisiin näyttötutkintoihin valmistavaa koulutusta. Kyselyssä huomioitiin neljä eri kategoriaa Parkin ja Wordin (2012, s. 715) tutkimuksen mukaisesti:

1. Sisäisen motivaation tekijät (halu palvella yhteisöä)
2. Taloudelliseen motivaatioon vaikuttavat tekijät (korvaus työstä)
3. Turvallisuuteen vaikuttavat tekijät (työsopimukset, eläke-edut)
4. Etenemiseen vaikuttavat tekijät (koulutus, urakehitys, vastuullisuus).

Kysely oli avoinna vastaajille 2.-16.3.2015. Kyselyn vastauksista ei ollut mahdollista eritellä yksittäisen vastaajan antamia tietoja. Kyselytutkimuksen analysoinnin jälkeen järjestettiin haastattelut kolmelle kohderyhmän edustajalle. Heiltä kysyttiin tarkentavia kysymyksiä ja mielipiteitä kyselyn yhteenvedon liittyen. Haastattelujen jälkeen laadittiin mallimittaristo, jossa on huomioitu sekä työnantajan että työntekijän tarpeita. Työntekijän kannalta huomiota pyrittiin kiinnittämään sellaisiin mittareihin, joihin heillä itsellään on mahdollista vaikuttaa ja jotka tukevat myönteistä motivoitumista.

5.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Kysely toteutettiin kolmessa ammatillista perus- ja aikuiskoulutusta järjestävässä oppilaitoksessa. Kyselyssä käytettiin SurveyPal -nimistä ohjelmaa, joka toimii Internetissä. Kyselyn vastauslinkki lähetettiin organisaatioiden sisäisten sähköpostien kautta ja osoitettiin kaikille opetustyötä tekeville työntekijöille. Saateviestissä kerrottiin lyhyesti tutkimuksen tarkoituksesta ja esitettiin toive, että mahdollisimman moni osallistuisi kyselyyn. Kyselyyn vastaamisesta ei tarjottu lahjoja eikä vastanneille järjestetty arpajaisia. Vastausaika oli kaksi viikkoa. Tämän pituisella vastausajalla haluttiin luoda mielikuva, että kyselyyn on hyvä vastata mielellään heti, kun saa viestin. Pitempi vastausaika koetaan keskustelujen perusteella sellaiseksi, että alussa aikaa tuntuu olevan paljon ja oma vastausaika siirretään tulevaisuuteen. Joskus myöhemmin viesti löytyy omasta postilaatikosta ja silloin vastausaika saattaa olla jo päättynyt. Vastaajien tietoja taustoittavassa kysymyksissä selvitettiin ikä, sukupuoli ja työkokemuksen kesto opettajana

tai kouluttajana. Motivaatioon vaikuttavissa tekijöissä kysyttiin heidän omaan työskentelymotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja sitä, minkälaiset tekijät saivat heidät harkitsemaan työpaikan vaihtamista. Palkitsemista käsittelevässä kysymyksessä esitettiin erilaisia palkitsemistapoja, joista heidän tuli valita itselleen mieluisimmat vaihtoehdot. Kysymyksiin sai valita kolme mielestään tärkeintä vaihtoehtoa, tärkeysjärjestyksellä ei ollut merkitystä. Kaikissa kysymyksissä oli lisäksi vapaan vastauksen ruutu, johon vastaajilla oli mahdollisuus kirjoittaa myös sellaisia vaihtoehtoja, joita valmiissa vaihtoehdoissa ei ollut. Monivalintakysymyksissä sovellus sekoitti vastausvaihtoehtoja sattumanvaraiseen järjestykseen. Tällä voitiin vaikuttaa siihen, että jokaisessa kysymyksessä ensimmäisiin vaihtoehtoihin annetut vastaukset jakaantuisivat tasaisemmin usealle vaihtoehdolle.

Kyselyssä esitettiin väittämiä, joiden vastaamisessa käytettiin viisiportaista Likert-asteikkoa (1 = heikko / vähäinen ... 5 = erittäin hyvä / merkittävä). Vastaajien (n = 140) taustatiedot esitetään taulukossa 5. Kyselyssä ei eroteltu opettajien toimialaa eikä työnantajaa tai paikkakuntaa, jossa he asuvat tai työskentelevät. Kyselyssä annettiin motivaatiota käsitteleviin kysymyksiin valmiita vaihtoehtoja, joista osa liittyi sisäiseen ja osa ulkoiseen motivaatioon. Vaihtoehtokysymyksissä oli lisäksi mahdollisuus antaa oma vaihtoehto sanallisena vastauksena, mikäli valmiista vaihtoehdoista ei löytynyt vastaajalle mieluista tekijää.

Taulukko 5. Kyselyyn vastanneiden taustatiedot.

		n	%
ikä [vuotta]	alle 25	0	0,0
	25-35	10	7,1
	36-45	23	16,4
	46-55	61	43,6
	yli 55	46	32,9
sukupuoli	nainen	77	55,0
	mies	63	45,0
työkokemus opettajana / kouluttajana [vuotta]	alle 3	10	7,1
	3-13	68	48,6
	13-23	35	25,0
	yli 23	27	19,3

5.2 Tutkimuksen analysointi

Kyselytutkimuksessa käytetty SurveyPal -ohjelmisto on luotu sähköisten kyselyiden toteuttamiseen. Ohjelmistossa on mahdollisuus verrata annettuja vastauksia tarkastelemalla eri kysymyksiin annettujen vastausten korrelaatioita. Ohjelmisto kertoo suoraan myös yksittäiseen kysymykseen annettujen vastausten lukumäärän (n) ja vastausten jakauman osuuden (%) kaikista annetuista vastauksista. Ohjelmistoon on mahdollista asettaa erilaisia suodattimia, joilla voidaan tarkastella, minkälaisia vastauksia johonkin tiettyyn ryhmään kuuluvat vastaajat ovat antaneet. Tässä analysoinnissa suodattimina käytettiin sukupuolta, vastaajan ikää ja opettajakokemuksen kestoja. Näiden tekijöiden avulla haluttiin selvittää, onko motivaatioon vaikuttavissa tekijöissä eroa naisten ja miesten välillä, nuorten ja vanhempien opettajien välillä tai onko sillä merkitystä, kuinka pitkä opettajakokemus henkilölle on kertynyt.

5.2.1 Yleiskuva opettajien vastauksista

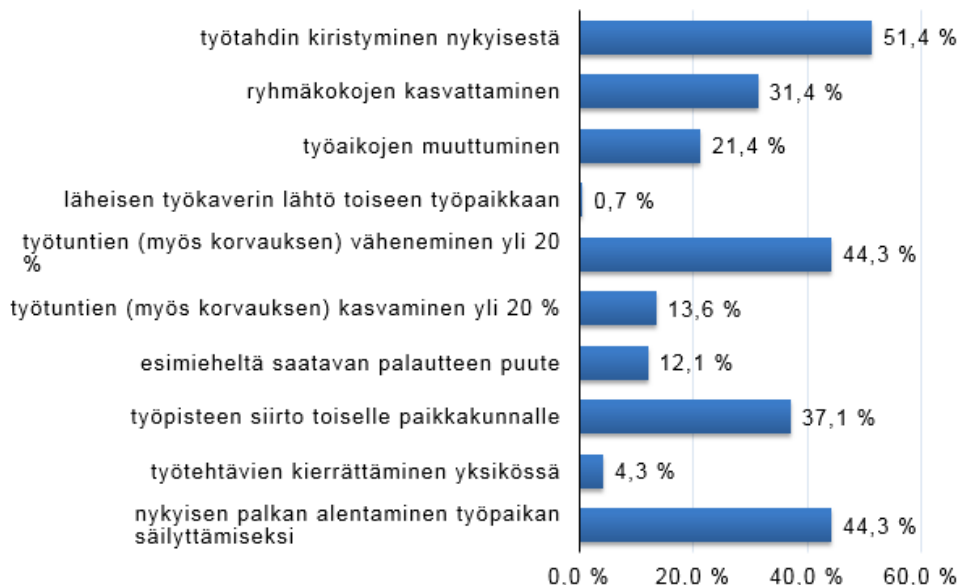
Tulosten analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa esitetään kaikkien vastaajien antamien vastausten yhteenveto. Kuvassa 5 nähdään työskentelymotivaatioon merkittävästi vaikuttavat tekijät. Annetuista vaihtoehdoista selvästi suosituimmaksi (n = 86) osoittautui onnistumisen kokemukset työssä. Toiseksi suosituin (n = 74) oli mahdollisuus suunnitella oman työn sisältöä ja aikatauluja. Kolmanneksi suosituin (n = 52) oli tiimin / lähipiirin hyvä yhteishenki.

Vapaissa kommentteissa osa vastaajista korosti vielä hyvää yhteishenkeä kollegoiden ja opiskelijoiden kanssa ja mahdollisuus siirtää omaa tietämystä eteenpäin. Vahvaa ja asiantuntevaa esimiestyötä arvostettiin useissa kommentteissa. Hyvä yhteistyö omien opiskelijoiden sekä työelämän edustajien kanssa vaikutti myös monen vastaajan motivaatioon.



Kuva 5. Työskentelymotivaatioon positiivisesti vaikuttavat tekijät.

Motivaatioon negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä merkittävimpänä koettiin työtahdin kiristyminen. Seuraavat kaksi sijaa, työtuntien merkittävä vähentyminen ja palkan alentaminen työpaikan säilyttämiseksi, saivat yhtä paljon vastauksia. Kuvassa 6 esitetään vastausten jakauma kaikkiin kyselyssä annettuihin vaihtoehtoihin.



Kuva 6. Motivaatioon negatiivisesti vaikuttavat tekijät.

Vapaan palautteen osassa vastaajat nostivat esiin esimiestyön merkityksen. Useat vastaajat ilmoittivat motivaationsa heikkenevän, jos esimiestyö ei tue yhteishenkeä. Kommenteissa viitattiin sekä lähiesimiehiin että organisaation ylempään johtoon. Tämä on tärkeä esimiestyössä huomioitava tekijä. Jatkuva negatiivinen palaute esimiehiltä tai opiskelijoilta ja kiireen lisääntyminen sekä huonosti organisoidut työtehtävät nousivat esiin useissa kommenteissa. Työpisteen siirto toiselle paikkakunnalle oli neljänneksi yleisin motivaatiota heikentävä tekijä. Siihen myös viitattiin useissa sanallisissa kommenteissa. Työaikojen muuttumiseen liittyen erikseen mainittiin heikentävänä tekijänä nykyisten työaikojen muuttuminen vuorotyöksi. Nykyaikana opettajan työ sisältää opetuksen toteuttamisen ja suunnittelun lisäksi usein osallistumista erilaisiin hankkeisiin ja projekteihin. Näiden tehtävien hoitaminen vaatii omat resurssit. Lisäksi etenkin vastuupettajilla on hoidettavana erilaisia hallinnollisia tehtäviä ryhmien ja yksittäisten opiskelijoiden asioiden järjestelyssä. Joissakin kommenteissa mainittiin tällainen opetuksen ulkopuolinen byrokrania ylimääräiseksi kuormitusta aiheuttavaksi tekijäksi. Laajassa kuvassa tarkasteltuna useissa oppilaitoksissa on jouduttu arvioimaan kapasiteettia uudelleen koulutukseen myönnettyjen määrärahojen pienentyessä. Monissa laitoksissa säästöjä on haettu vähentämällä tukitoimintojen henkilöstöä, joka taas on siirtänyt hallinnollisia tehtäviä koulutussihteereiltä opettajille. Opettajien kokemusten mukaan heidän työnsä tärkein osa on opettaminen ja ohjaaminen, lisääntynyt byrokrania ei ole tavoiteltua eikä palkitsevaa.

Suorituskyvyn mittaamisesta käsitelleessä luvussa mainittiin käytössä olevista palkitsemiskeinoista. Kuvassa 7 esitetään kyselyyn vastanneiden mielipiteitä toivotuista palkkioista. Tässä kysymyksessä vastaukset jakautuivat varsin tasapuolisesti, mikään yksittäinen palkkio ei noussut selkeästi esiin ja toisaalta kaikki vaihtoehdot saivat kannatusta. Huomioitavaa on kuitenkin suoran rahallisen palkkion sijoittuminen sijalle 6/9. Toisaalta vastaajat saattavat tietää kokemuksestaan, että julkisella organisaatiolla ei ole ollut tapana palkita henkilöstöä rahallisilla bonuksilla kuten yksityisellä sektorilla. Tämä tieto saattoi ohjata vastaajia valitsemaan muita vaihtoehtoja. Opettajien enemmistö haluaisi itselleen enemmän koulutusta, niin osaamista syventävää kuin laajentavaa. Palkkioksi saatu koulutus ja palkallinen vapaa, jotka ovat vastauksissa kärkisijoilla, ovat ulkoista motivaatiota tukevia tekijöitä. Opetusvälineiden päivittäminen ja esimieheltä saatu kannustava palaute taas ovat yksittäisen työntekijän kannalta aineettomia sisäistä motivaatiota tukevia tekijöitä.

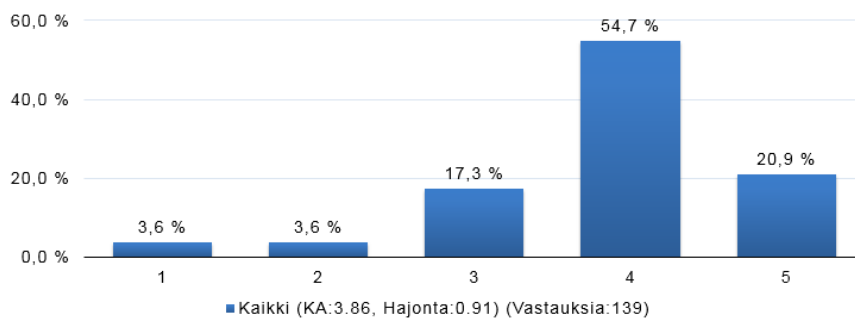


Kuva 7. Hyvästä suorituskyvystä annettavien palkitsemiskeinojen jakauma.

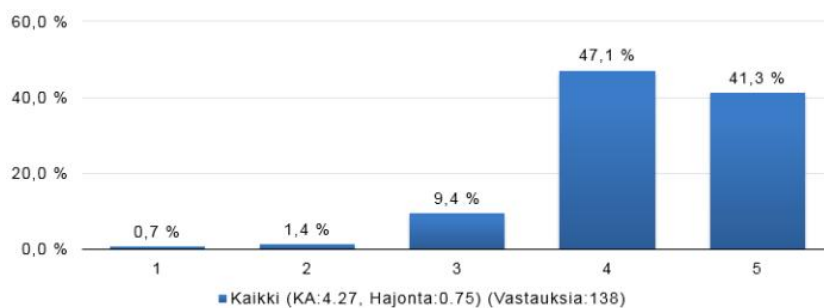
Vapaan palautteen vastauksissa nostettiin esiin vielä mahdollisuutta vähentää opettajan työstä hallinnollista byrokratiaa ja vapautuvalle ajalle sijoitettaisiin varsinaista opetustyötä tai sitä tukevaa valmistelua ja suunnittelua. Joissakin kommentteissa toivottiin opettajan työhön enemmän yrittäjämäistä asennetta eli annetaan opettajalle tehtävä ja vastuu tehtävän suorittamisesta. Nykyisistä työaikajärjestelmistä voitaisiin siirtyä malliin, jossa työn tekemisen ajalla ja paikalla ei olisi niin suurta merkitystä kuin nykyisin. Palkitsemiskeinona yksittäisen opettajan työajan muuttaminen vapaammaksi ei välttämättä saa kannatusta muussa työyhteisössä, mutta ajatusta voidaan pohtia ja miettiä keinoja, joilla etätyömahdollisuutta voitaisiin lisätä. Työnantajan näkökulmasta opettaja, joka hoitaa työnsä ajallaan ja kokonaisuuden huomioiden, voisi ehkä hyvinkin työskennellä vapaampien rajojen puitteissa. Toisaalta isossa organisaatiossa on valitettavasti myös joitakin sellaisia työntekijöitä, jotka käyttäisivät etätyömahdollisuutta väärin ja sekoittaisivat työajan ja vapaa-ajan. Tässä on selkeä haaste esimiehille; heidän tulisi arvioida omien alaistensa työn kokonaisuus ja miettiä, miten pidetään huolta kohtuullisen kokonaistyömäärän organisoinnista, joko työpaikalla tai etätyönä. Kateudella on valtava voima työskentelyilmapiirin heikentymisessä. Yksittäisen tiimin tai osaston esimiesten tulee laatia selvät pelisäännöt mahdollisesta etätyön käyttöönotosta. Työjärjestelyjen suunnittelussa on huomioitava myös se, että kaikki opettajat eivät halua tehdä etätyötä, heille voi olla luontevampaa pitää selvä raja työn ja oman ajan välillä.

Kyselyn lopussa esitettiin seitsemän väittämää, johon vastaajat vastasivat antamalla numeroarvion (1 = heikko/alhainen...5 = kiitettävä/korkea). Kuvissa 8-14 esitetään

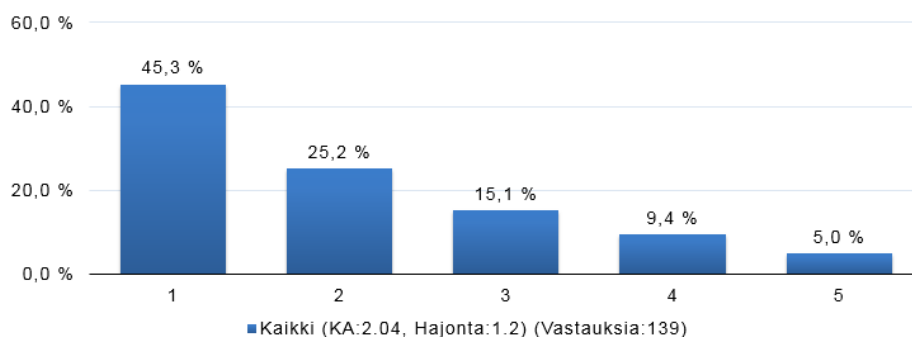
väittämiin annettujen vastausten jakaantuminen ja keskiarvot. Kuvista voidaan havaita, että kyselyyn vastanneilla opettajilla on pääsääntöisesti hyvä suhtautuminen nykyiseen työskentelymotivaatioon ja he pitävät nykyisestä työstään (kuvat 8 ja 9). Jonkinlaista tyytyväisyyttä osoittaa myös se, että työpaikan vaihtamista ei suunnittele vakavasti kuin 5,0 % vastaajista (kuva 9). Peräti 45,3 % vastaajista piti työpaikan vaihtoajatusta erittäin alhaisena.



Kuva 8. Vastaajien motivaation taso nykyisessä työssä.

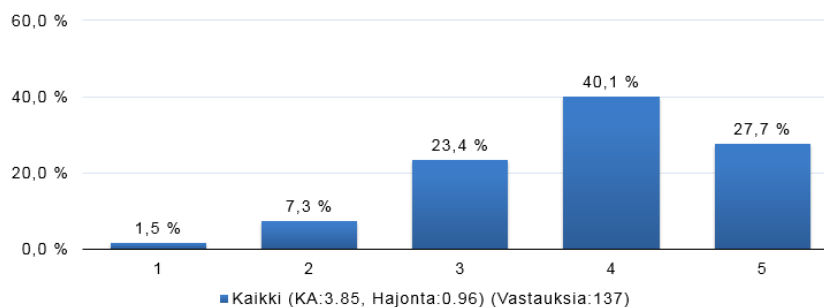


Kuva 9. Vastaajien antama arvio nykyisestä työstä.



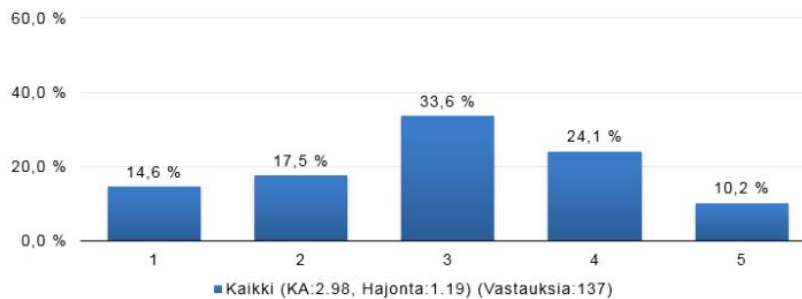
Kuva 10. Vastaajien aikomus vaihtaa työpaikkaa.

Tämänhetkiseen työaikaan oli tyytyväisiä ja erittäin tyytyväisiä yhteensä 67,8 % (kuva 11). Vapaissa kommentteissa mainittiin kielteinen suhtautuminen vuorotyöhön. Tällaisia kommentteja antoivat todennäköisesti opettajat, joilla on jo pitkä kokemus normaalista päivätyöstä.



Kuva 11. Tyytyväisyys nykyiseen työaikaan.

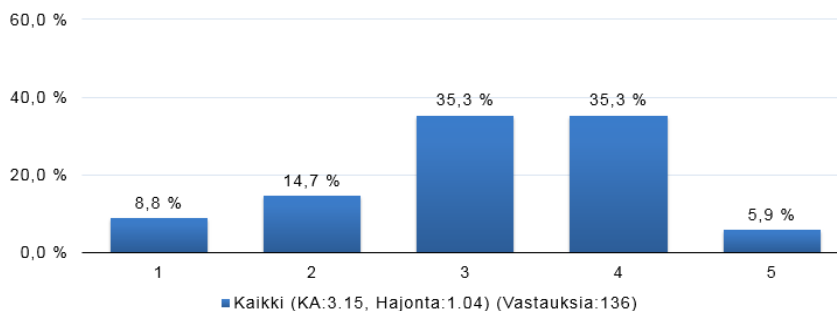
Työtehtävien kierrättäminen jakoi mielipiteitä erittäin paljon (kuva 12). Vastausvaihtoehto 3 sai eniten kannatusta eli kierrätykseen suhtaudutaan avoimin mielin. Toisaalta tästä voidaan vetää myös sellainen johtopäätös, että vastaajat eivät välttämättä tienneet, mitä kierrättämisellä tarkoitetaan ja he vastasivat sen vuoksi neutraalisti. Selkeitä kielteisiä tai myönteisiä mielipiteitä annettiin yhteensä 24,8 %. Kyselyssä olisi voitu esittää selkeämmin, mitä tehtävien kierrättämisellä tarkoitetaan.



Kuva 12. Opettajien halukkuus työtehtävien kierrättämiseen.

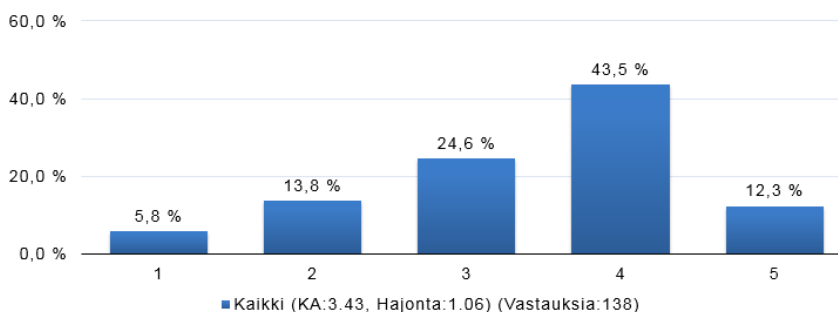
Kuvassa 13 esitetään opettajien tyytyväisyyttä nykyiseen palkkaan. Kommenteissa mainittiin kritiikkinä nykyisten opettajien työehtosopimusten rakenne, jossa palkan perusteena on opettajan oma pätevyys eikä hänen tekemänsä työmäärä. Kritiikkiä osoitettiin nimenomaan kokeneempia opettajia kohtaan, jotka ovat saavuttaneet

vakiintuneen aseman ja nostavat työmäärään nähden ehkä liian korkea palkkaa. Toisaalta yksittäiset kommentit voivat johtua monista eri syistä. Tietämättömyys toisen ihmisen työtehtävistä voi johtaa virhearviointeihin. Oman työn ja toisen työntekijän työn vertailussa saatetaan painottaa erilaisia osatekijöitä ja yksittäiset kriittiset kommentit voivat olla myös henkisestä kuormituksesta johtuvia purkauksia. Palkkaan kohtuullisen tyytyväisiä (arviot 3-5) on kuitenkin yhteensä 76,5 % vastaajista. Vapaissa kommenteissa mainittiin myös toive nykyistä korkeampaan palkkaan, mutta myös sellaisia kommentteja tuli, joissa todettiin palkan ja kuormituksen kulkevan ymmärrettävällä tasolla. Tulevaisuutta ajatellen opettajat tiedostavat hallinnollisen työn ja erilaisen ohjauksen todennäköisesti lisääntyvän. Työmäärän kasvuun toivottiin vastinetta myös saatavan korvauksen muodossa. Tyytymättömiä palkkaan olivat kommenttien mukaan opettajat, joilla ei ole muodollista pätevyyttä ja ovat siten palkkataulukossa päteviä opettajia alempana. Heidän kommenteissa työtehtävien, työmäärän ja palkan vertailu päteviin opettajiin ei vaikuta tasapuoliselta.



Kuva 13. Opettajien tyytyväisyys nykyiseen palkkaan.

Viimeisenä kysymyksenä vastaajia pyydettiin kertomaan senhetkisen työskentelyvireyden taso (kuva 14). Keskiarvoksi tähän vastaukseen saatiin 3,43 eli vastaajat kokivat olevansa työssään kohtuullisen hyvällä vireydellä. Opettajan työssä monet kommentoivat vireystasoa ylläpitäväksi tekijäksi työn monipuolisuuden. Erilaisten työtehtävien yhteensovittaminen ja monien muuttujien huomiointi vaatii opettajilta tarkkaavaisuutta ja toisaalta työtehtäviin ei pääse lokeroitumaan. Monipuoliset tehtävät koetaan tarkkaavaisuutta ja vireyttä ylläpitävinä tekijöinä. Kommenteissa mainittiin vielä lähiyhteisön hyvä henki ja vertaistuki, jotka auttavat jaksamaan haastavissa työtehtävissä.



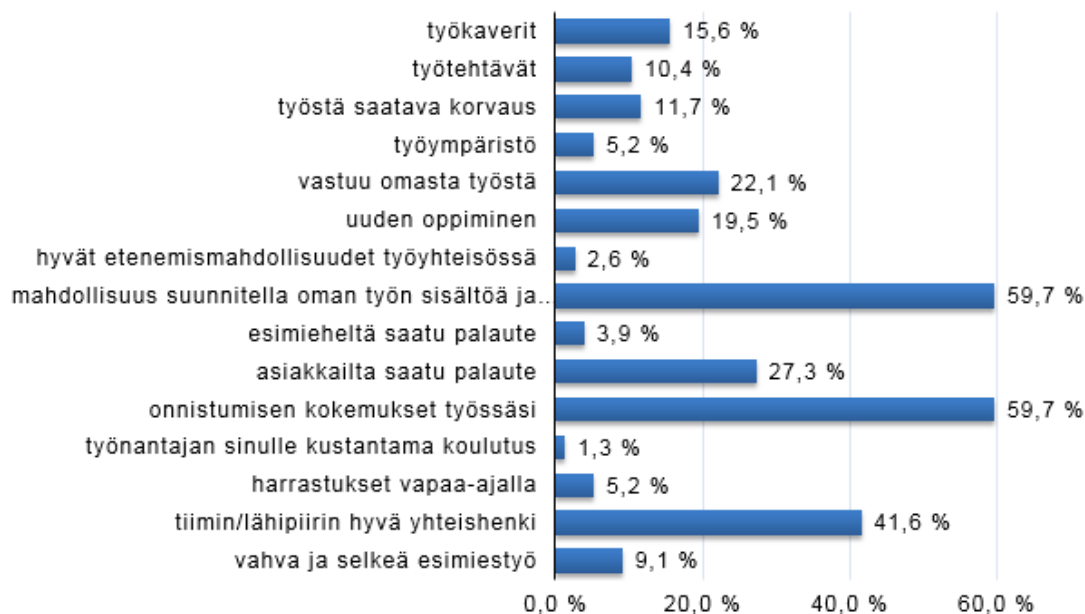
Kuva 14. Opettajien työskentelyvireyden taso.

5.2.2 Naisopettajien vastausten analyysi

Kyselyyn vastasi kaikkiaan 77 naista. Ikäjakauma osoittaa, että 25–35-vuotiaita oli 9,1 %, 35–45-vuotiaita 15,6 %, 45–55-vuotiaita 40,3 % ja yli 55-vuotiaita 35,1 %. Opettajakokemus jakaantui seuraavasti: alle 3 vuotta 7,8 %, 3-13 vuotta 46,8 %, 13–23 vuotta 26,0 % ja yli 23 vuotta 19,5 %. Enemmistö naisista on ollut opettajana 3-13 vuotta eli työkokemusta on kerääntynyt myös muista tehtävistä. Ammatillisen koulutuksen opettajat ovat usein tehneet itse sitä työtä, jota he nyt opettavat muille.

Työskentelymotivaatioon positiivisesti vaikuttavien tekijöiden osalta naisten mielipiteissä nousi esiin selvästi kolmen kärki (kuva 15). Työntekijän mahdollisuus suunnitella oman työn sisältöä ja aikatauluja, onnistumisen kokemukset työssä ja tiimin hyvä yhteishenki nousivat vahvimmin esiin. Neljäntenä mainittiin asiakkailta saatu palaute. Loput vaihtoehdot saivat vastauksia kohtuullisen tasaisesti. Vähäisimmän vaikutuksen sai työnantajan kustantama koulutus. Naisten kommenteissa nostettiin vahvasti esiin hyvää yhteistyötä opiskelijoiden kanssa, innostunutta asennetta niin onnistumisten kuin myös uuden asian oppimisen jälkeen. Hyvästä suhtautumisesta ja iloisesta asenteesta kertoivat ne kutsumusammattista kertovat kommentit, joissa mainittiin rakkaus opettamiseen.

Naiset toivoivat työhönsä lisättävän eniten tiimitason kommunikoinnin lisäämistä, työnohjausta ja perehdytystä sekä erilaisia työtehtäviä. Teoriaopetuksen ja yhteisen vapaa-ajan harrastustoiminnan taso on ilmeisen riittävällä tasolla, koska niiden määrää ei kovinkaan moni vastaaja nähnyt tarpeelliseksi lisätä. Vapaissa kommenteissa mainittiin useaan kertaan halu lisätä opiskelijoiden yksilöllisen ohjauksen määrää ja aikaa suunnitella ja hoitaa hyvin omat työtehtävät sekä kehittää opetusta ja opetusmenetelmiä entistä paremmiksi.



Kuva 15. Naisten työskentelymotivaatioon eniten vaikuttavat tekijät.

Motivaatioon heikentävästi vaikuttavista asioista vahvimmin nousivat esiin työtahdin kiristyminen, työtuntien selkeä väheneminen, nykyisen palkan alentaminen työpaikan säilyttämiseksi ja työpisteen siirto toiselle paikkakunnalle. Tässä suhteessa naisten vastaukset noudattivat samaa linjaa kaikkien vastaajien yhteenvedon kanssa. Vapaissa kommentteissa negatiivisesti vaikuttavina tekijöinä moni vastaaja nosti esiin työtuntien mahdollisen vähenemisen ja työilmapiirin heikkenemisen. Muutama kommentti käsitteli heikon johtamisen vaikutusta motivaation heikkenemiseen. Motivaatiota alentavaksi koetaan myös epävarmuus työn jatkumisesta, varsinaisen opetustyön sivussa oleva byrokratia ja esimiestyö, jossa alaisia ei kuunnella ja tueta tarpeeksi. Työntekijöiden työterveyshuollon alhainen palvelutaso vaikuttaa motivaatioon alentavasti, sillä työntekijän tarvitessa apua sitä olisi saatava mielellään kohtuullisen nopeasti, ennen kuin tilanne heikkenee vielä huonommaksi.

Palkkioksi hyvästä suorituskyvystä naiset toivovat samoja asioita kuin yhteenvedossa. Eri vaihtoehtojen järjestys oli samanlainen, mutta pieniä eroja tuli tekijöiden välisissä suhteissa (kuva 16). Naiset arvostivat työnantajan kustantamaa koulutusta ja esimieheltä saatavaa kannustavaa palautetta enemmän ja palkallista vapaata, rahallista palkkiota ja opetusvälineiden uudistamista vähemmän kuin yhteenvedossa. Vapaissa kommentteissa esitettiin hyvinä palkitsemiskeinoina esimieheltä saatua aitoa, henkilökohtaista palautetta

onnistuneista ja hyvistä suorituksista. Lisäksi esitettiin mentoriohjelmaa opetuksen kehittämiseen sekä mahdollisuutta kehittää opetustyötä vähäisellä byrokratialla.



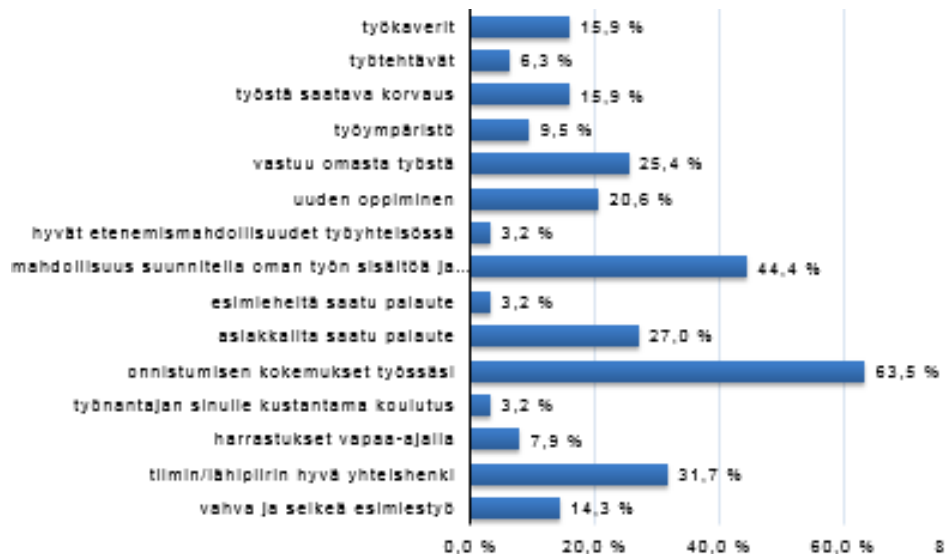
Kuva 16. Naisten suorituskykyä parantavat palkitsemiskeinot.

Naisvastaajien työskentelymotivaatio nykyisessä työssä on hyvä (54,5 %) tai erittäin hyvä (27,3 %). Naiset ovat hyvin motivoituneita, koska vaihtoehtoa 2 ei ollut valinnut kukaan ja vaihtoehdon 1 oli valinnut 2,6 % vastaajista (2 kpl). Naisopettajat myös pitävät nykyisestä työstään, sillä vaihtoehdot 1 ja 2 eivät saaneet yhtään valintaa. Nykyisen työn arvosti kiitettäväksi 48,7 % ja hyväksi 40,8 % vastaajista. Työpaikan vaihto ei ole naisilla kovinkaan todennäköinen tällä hetkellä, sillä vaihtoaikeen arvioi alhaiseksi 54,5 % ja melko alhaiseksi 22,1 % vastaajista. Aikomuksen vaihtaa työpaikkaa arvioi korkeaksi tai melko korkeaksi yhteensä vain 11,7 % vastaajista (9 kpl). Naiset olivat pääasiassa tyytyväisiä työaikaansa (keskiarvo 3,8, hajonta 1,0). Työtehtävien kierrättäminen jakoi mielipiteitä eniten, keskiarvo oli 3,08. Nykyiseen palkkaan oltiin melko tyytyväisiä, keskiarvo 3,28 ja työskentelyvireys oli myös melko hyvä, keskiarvo 3,51.

5.2.3 Miesopettajien vastausten analyysi

Kyselyyn vastasi 63 miestä. Ikäryhmiin vastaajat jakaantuivat seuraavasti: 25–35-vuotiaita 4,8 %, 35–45-vuotiaita 17,5 %, 45–55-vuotiaita 47,6 % ja yli 55-vuotiaita 30,2 %. Opettajan työstä kokemusta heille oli kertynyt seuraavasti: alle 3 vuotta 6,3 %, 3-13 vuotta 50,8 %, 13–23 vuotta 23,8 % ja yli 23 vuotta 19,0 %. Vastaajien ikäjakauma ja opettajakokemus olivat hyvin samankaltaisia kuin naisten ryhmässä.

Työskentelymotivaatioon positiivisesti vaikuttavien tekijöiden osalta kolme suosituinta vaihtoehtoa olivat samat kuin naisilla. Pieniä eroja oli kuitenkin tekijöiden välisissä suhteissa. Miesten osalta selkeästi eniten työskentelymotivaatiota parantavat onnistumisen kokemukset työssä (kuva 17). Miehet eivät nähneet oman työn suunnittelua tai tiimin hyvää yhteishenkeä niin merkittäväksi tekijäksi kuin naiset. Toisaalta miehet arvostivat naisia enemmän työtehtäviä, työympäristöä, työstä saatavaa korvausta ja vahvaa ja selkeää esimiestyötä. Miehet kirjoittivat motivaatiota parantaviksi tekijöiksi vapaissa kommenteissa useita mainintoja siitä, että opiskelijan oppimisen ja kehittymisen seuraaminen, myös nuorten kasvaminen ihmisinä, on palkitsevaa. Tietotaidon siirtäminen eteenpäin, työkokemukset yksityisellä sektorilla ja yhteisön sisäinen huumori parantavat miesten työskentelymotivaatiota. Miehet halusivat lisätä työhönsä eniten tiimin keskinäistä kommunikointia, käytännön taitojen opetusta, vastuuta oman työn suunnittelusta ja yhteydenpitoa ylemmän johdon kanssa. Miesten osalta ei ollut niin suurta tarvetta työnohjaukselle ja perehdytykselle ja työtehtävien kierrättämiselle kuin naisilla. Miesten vastaukset jakaantuivat naisia tasaisemmin kaikille vaihtoehdoille. Moni vastaaja ilmoitti halusta vastata enemmän oman työn suunnittelusta, mutta oman toiminnan kannattavuudesta ei haluttu ottaa yhtä suurta vastuuta. Vapaissa kommenteissa työtehtäviin haluttaisiin lisätä työelämäyhteistyötä, parempaa tietoa valmistuneiden opiskelijoiden tilanteesta myöhemmin opiskelun jälkeen, opetustoimintojen syvällisempää suunnittelua ja palkkaa (joko suoraan tai osoitettuna resurssina opetuksen kehittämistyöhön). Työssä jaksamista helpottaisi opiskelijoilta ja työelämältä sekä esimiehiltä saatava positiivinen palaute.



Kuva 17. Miesten työskentelymotivaatioon positiivisesti vaikuttavat tekijät.

Motivaatioon heikentävästi vaikuttavista tekijöistä miehillä vahvimaksi nousi nykyisen palkan alentaminen työpaikan säilyttämiseksi. Seuraavat kolme tekijää nousivat esiin lähes yhtä suurella kannatuksella: ryhmäkokojen kasvattaminen, työpisteen siirto toiselle paikkakunnalle ja työtahdin kiristyminen nykyisestä. Miehistä kukaan ei suunnittelisi työpaikan vaihtoa sillä perusteella, että läheinen työkaveri lähtisi toiseen työpaikkaan. Työtehtävien kierrättäminen ei myöskään vaikuta motivaatioon alentavasti. Vapaissa kommentteissa motivaatiota alentavaksi koettaisiin opetustyön määrän väheneminen, erilaisen byrokratian lisääntyminen ja esimiestyön tason heikentyminen. Palkan määrän riippuvuus ihmisen pätevyydestä sai kritiikkiä, koska silloin palkka perustuu aiemmin suoritettuihin opintoihin eikä tehdyn työn määrään tai laatuun. Toisaalta motivaatiota voi alentaa myös se, että tekemällä työnsä hyvin saa itselleen lisää tehtäviä ja vastuuta ja kokonaiskuormitus kasvaa entisestään.

Hyvästä suorituskyvystä annettavien palkkioiden osalta miesten vastaukset eroavat huomattavasti naisten vastauksista (kuva 18). Miehet haluaisivat eniten opetusvälineiden uudistamista ja palkallista vapaata. Työnantajan kustantamaa koulutusta esitettiin palkitsemiskeinoiksi selvästi vähemmän kuin naisten vastauksissa. Miehet arvostavat mahdollisuutta uralla etenemiseen enemmän kuin naiset, rahallinen palkkio kiinnostaa miehiä myös enemmän kuin naisia. Miehet eivät ole niin kiinnostuneita toisissa organisaatioissa työskentelyyn, esimerkiksi opettajavaihdossa, kuin naiset. Vapaissa kommentteissa hyviksi suorituskyyä parantaviksi keinoiksi nostettiin ammatillista osaamista tukevaa toimintaa, kehittämisen lisäämistä ja byrokratian vähentämistä.



Kuva 18. Miesten suorituskyyä parantavat palkitsemiskeinot.

Miesten työskentelymotivaatio on hyvällä tasolla, kuitenkin hieman alhaisempi kuin naisilla. Hyväksi motivaation arvioi 54,8 % ja erittäin korkeaksi 12,9 %. Heikoimmat vaihtoehdot saivat myös merkintöjä. Heikoksi motivaationsa ilmoitti 4,8 % ja melko heikoksi 8,1 % vastaajista. Miehet pitävät työstään paljon (54,8 %) tai erittäin paljon (32,3 %). Miehet suunnittelevat työpaikan vaihtamista hieman naisia enemmän. Alhaiseksi vaihtamisaikeensa ilmoitti 33,9 % ja melko alhaiseksi 29,0 %. Vaihtoaikheet olivat korkeat tai melko korkeat yhteensä 17,8 %:lla vastaajista (11 kpl). Miehet olivat hieman naisia tyytyväisempiä nykyiseen työaikaan (keskiarvo 3,92, hajonta 0,91). Työtehtävien kierrättämiseen miehet suhtautuivat hieman naisia kriittisemmin (keskiarvo 2,87, hajonta 1,24), kaikki vaihtoehdot saivat merkintöjä. Myös palkkaan oltiin hieman naisia tyytymättömiä, keskiarvo 2,98, hajonta 1,0. Työskentelyvireys oli myös miehillä melko hyvä, kuitenkin hieman naisia alhaisempi, keskiarvo 3,33.

5.2.4 Opettajan iän ja työkokemuksen vaikutus motivaatiotekijöihin

Kyselytutkimukseen osallistuneista opettajista nuorimmat olivat iältään vähintään 25-vuotiaita. Ammatillisessa koulutuksessa voi työskennellä nuorempiakin opettajia, mutta tällä kerralla nuorimpaan ryhmään kuuluvia opettajia ei osallistunut kyselyyn. Muuttujien analysoinnissa verrattiin eri ikäryhmien eroja. Eniten rahallista palkkiota kaipasivat 35–45-vuotiaat opettajat. Vanhemmissa ryhmissä oltiin innostuneempia hyödyntämään palkallisen vapaan käyttämistä palkitsemiskeinoina. Alle 35 vuotiaat opettajat kaipasivat nykyiseen työhön lisää opastusta ja perehdytystä, kun taas yli 55 vuotiaiden ryhmässä kaivataan aikaa varsinaiseen opetustyöhön ja sen suunnitteluun ja kehittämiseen.

Työkokemuksen mukaan tehdyssä vertailussa tuli esiin eroja. Kokeneemmat opettajat halusivat lisätä työhönsä käytännön taitojen opetusta ja vähemmän opettajakokemuksen omaavat henkilöt halusivat lisätä teoriaopetuksen määrää. Tiimin sisäisen kommunikoinnin määrää haluttaisiin lisätä työkokemuksesta riippumatta nykyistä suuremmaksi. Palkitsemismenetelminä vähemmän opettajakokemuksen omaavat henkilöt toivoisivat työnantajan kustantamia koulutuksia. Koulutuksista enemmän kiinnosti osaamista laajentava koulutus, jonka jälkeen olisi helpompi lähteä mukaan työtehtävien kierrättämiseen ja syvempään opetuksen yhteistyöhön muiden yksiköiden kanssa.

5.3 Kyselyä täydentävät haastattelut

Kyselyn tulosten analysoinnin jälkeen järjestettiin kolme erillistä haastattelua, jossa tutkimustuloksista esitettiin tarkentavia kysymyksiä erilaisen taustan omaaville opettajille. Haastattelujen kesto oli noin 30 minuuttia ja ne järjestettiin haastateltavien omalla työpaikalla. Haastateltavina olivat kaksi 45–55 vuotiasta miesopettajaa, joista ensimmäisen (henkilö X) työkokemus opettajana on 3-13 vuotta ja toisella (henkilö Y) 13–23 vuotta. Kolmantena haastateltavana oli 35–45 vuotias naisopettaja (henkilö Z), jolla on opettajakokemusta 3-13 vuotta. Haastattelujen tavoitteena oli tarkentaa kyselyn tuloksia ja saada vastauksia kysymyksiin ulkoisen ja sisäisen motivaation tekijöistä ja suorituskyvyn mittaamiseen liittyvistä mittareista. Haastattelut toteutettiin ennalta laadittujen kysymysten kanssa ja annetut vastaukset kirjoitettiin samalla muistiin.

Ensimmäinen haastateltava, tekniikan alan opettaja X, on miesopettaja, joka kuuluu ikäryhmään 45–55 vuotiaat ja jolla on opettajakokemusta 3-13 vuotta. Hänen mielestään kyselytutkimuksen yhteenveto vaikutti hyvin realistiselta. Suorituskyvyn mittaaminen ei aiheuttanut ensireaktion suurta vastustusta. Ensivaikutelma oli myönteinen, koska mittaamisella voidaan saada selville yksilöiden välisiä eroja suorituskyvyyssä. Pientä varauksellisuutta tuli mittareiden laatua pohdittaessa. Hänen ajatuksissaan suorituskyvyn mittaamisessa voitaisiin hyödyntää asiakaspalautteita, mikäli niiden kysymyksiin kiinnitetään huomiota. Hänellä oli ajatuksena se, että palautteista saataisiin selville opettajan todellista osaamista ja tehokkuutta eikä pelkästään mukavuutta ja seuramiehen ominaisuuksia. Valmistuneiden opiskelijoiden määrä voisi olla yksi mitattava tekijä. Tässä haasteena on yhden opettajan vaikutus ja merkitys yksittäisen opiskelijan valmistumiseen, jos opiskelijalla on ollut koulutuksen aikana useita eri opettajia. Mittareiden käytöstä johtamisessa hän totesi, että konkreettisilla mittareilla voidaan osoittaa selkeitä eroja opettajien välillä. Näin esimies saa kuvaa yksittäisten opettajien potentiaalista. X ei itse olisi tämänhetkisessä työtilanteessa valmis lähtemään mukaan mittariston suunnitteluhankkeeseen. Hänellä on kädet täynnä töitä ja hieman ylikin nykyisten opiskelijoiden kanssa etenkin, kun nykyiset tehtävät sisältävät hänelle uusia toimintoja ja hänellä on mennyt aikaa hallinnollisten tehtävien opetteluun. Palkitsemisista X totesi, että mielellään näkisi työnantajan tukevan edes osittain opettajien opintoja, joilla oppilaitos saa itselleen lisää osaamista ja ammattitaitoisempaa opetusta. Esimerkkinä hän ehdotti ajatusta, jossa monimuotokoulutuksena järjestettäviä perjantai-lauantaiopintoja huomioitaisiin siten, että työntekijä saisi perjantailta palkan ja lauantai menisi työntekijän itsensä hoidettavaksi.

Toinen haastateltava, Y, kuuluu ikäryhmään 45–55 vuotta ja hänellä on opettajakokemusta 13–23 vuotta. Hän työskentelee opettajana tekniikan alalla. Hän kommentoi kyselytutkimuksen yhteenvedon tuloksia melko odotettuina. Hieman häntä yllätti se, että vastaajien mielestä etenemismahdollisuudet organisaatiossa, esimiehen palaute ja työnantajan kustantama koulutus olivat saaneet niin vähän kannatusta opettajaan positiivisesti vaikuttavissa tekijöissä. Toisaalta näiden merkitys nousi kuitenkin silloin, kun kysyttiin mieleisiä palkitsemiskeinoja. Suorituskyvyn mittaamiseen hän suhtautui myönteisesti. Vakavaa pohdintaa aiheutti se, millä keinoilla mittaaminen toteutettaisiin yhteismitallisesti. Mittaamisen tulisi kohdella opettajia siinä mielessä tasapuolisesti, että erilaisilla opetusaloilla huomioitaisiin alojen erityispiirteitä. Mittaaminen toimii silloin, kun saadaan aikaan puolueeton oppimisen mittausta. Tällöin tulokset kertoisivat siitä, miten opetusta on annettu. Jos mittareilla mitataan opiskelijoiden osaamista, herää kysymys opetuksen tavoitteista: opetetaanko kokeesta vai elämästä selviämiseen. Esimerkkimittareiksi Y ehdotti opettajan läsnäolon määrää, tavoitettavuutta opiskelijan näkökulmasta ja paljonko yksittäinen opettaja käyttää johonkin työtehtävään aikaa. Mittareiden antamien tulosten hyödyntämisessä johtamisen työkaluna Y esitti, että esimies voisi ohjata työtehtävien jakamista opettajien parhaiden osaamisalojen mukaisesti. Jokaisen opettajan ydinosaamisalue saadaan selville ja työtehtäviä voitaisiin jakaa sen mukaan, missä yksilöllä on vahvin ammattitaito. Tällä saavutettaisiin voimavarojen oikeaa kohdistamista. Mittausten tulosten tukemana opettajat voisivat saada rohkeutta katsoa omia vahvuuksia ja heikkouksia, jonka jälkeen työtehtävien jakamisessa hyödynnettäisiin heidän luontaista synergiaa. Mittariston suunnittelemiseen hän ei lähtisi tämänhetkisen työtilanteen keskellä. Aihe on sinänsä kiinnostava, mutta työkalenteri täyttyy tällä hetkellä jo olemassa olevista tehtävistä. Hyvin suorituskykymittauksissa menestyneille opettajille hän esittäisi palkitsemiskeinoiksi ylimääräistä palkallista vapaata. Tiimin palkitsemiseen hän ehdottaa jonkinlaista yhdessä tekemisen riemua sisältävää toimintaa. Opetusvälineiden nykyaikaistamisen hän katsoo kuuluvan oppilaitoksen perustoimintaan, välineiden tulisi olla koko ajan ajanmukaisia ja sen vuoksi tätä ei kuuluisi käyttää palkitsemiskeinona.

Kolmantena haastateltavana oli tekniikan alan opettaja Z, joka kuuluu ikäryhmään 25–35 vuotta ja opettajakokemusta hänellä on 3-13 vuotta. Hänen mielestään tutkimuksen yhteenvedon tulokset olivat odotetun kaltaiset. Z totesikin, että varsin moni oli vastannut samalla tavalla hänen kanssaan. Pienenä yllätyksenä hänelle tuli esiin opettajille mieleisten palkitsemiskeinojen äänen jakautuminen niin tasaisesti kaikille vaihtoehdoille. Hänen mielestä suorituskyvyn mittaaminen olisi hyvä asia. Tällä hetkellä häntä ärsyttää se, että

työtehtäviin kuuluviin perusasioihin käytetään niin paljon aikaa. Työn järjestelyjen pitää olla hyvin hanskassa, jotta opettajat voivat keskittyä paremmin varsinaiseen opetustyöhön. Sopivien mittareiden osalta hän pohti sitä, miten mittaaminen saataisiin toimimaan sellaisissa tapauksissa, joissa opiskelijaryhmällä on kurssin aikana useita opettajia. Tällaisissa tapauksissa yksittäisen opettajan suorituskykyä ei ehkä saada selvitettyä riittävän tarkasti. Mittarit voisivat sisältää ainakin jotain tekijöitä opiskelijoiden oppimistuloksista. Mittaamisesta saatavan tiedon hyödyntäminen opettajien johtamisessa vaikuttaisi tehtävien jakamiseen. Z ehdotti, että opettajat saisivat heikommalle osaamisalueelleen tuekseen mentorin, joka olisi mukana auttamassa ammattitaidon kehittämisessä. Esimies voisi käyttää tietoja myös esimerkiksi opettajille suunnatun koulutuksen kohdentamisessa. Tällä hän tarkoittaa sitä, että työnantaja keskustelisi koulutuksen aiheesta opettajan kanssa ja he suunnittelisivat yhdessä työntekijälle koulutuspolkua yksilön ja oppilaitoksen tarpeet huomioiden. Mittariston suunnittelu- ja kehittämistyöhön osallistumisesta Z sanoi, että voisi vaikka osallistua, aihe on sinällään kiinnostava. Palkitsemisista keskusteltaessa hän ehdotti seuraavia tapoja riippuen palkkion koosta: Illalliskortti kahdelle, matkapalkinto tai tiimin mökkireissu tai virkistyspäivä. Palkkion arvo määräytyisi sen mukaan, minkälaisesta suorituksesta palkkio on annettu. Illalliskortti voisi olla esimerkiksi hyvin onnistuneen projektin jälkeen, matkapalkinto jonkin isomman suorituksen jälkeen, esimerkiksi silloin kun opettaja on käyttänyt tehtävän suorittamiseen merkittävästi myös omaa aikaa. Tiimin hyvästä suorituksesta annettava palkkio perustuisi tiimin suorituskyvyn mittaamiseen.

6 MALLI SUORITUSKYVYN MITTARISTOLLE

Kyselytutkimuksen kohteeksi valituissa oppilaitoksissa ei ole käytössä suorituskyvyn mittaamisjärjestelmää. Monet ammatilliset oppilaitokset ovat isoja organisaatioita ja saattavat toimia usean kunnan alueella. Joidenkin oppilaitosten toiminnassa käytetään BSC-mallin mukaista mittaristoa, mutta yksittäisen ammattiryhmän suorituskykyä ei mitata erikseen. Tulokorttimallia hyödyntäville oppilaitoksille TBSC voi toimia, koska neljän näkökulman mallia on jo toteutettu. Tässä tutkimuksessa opettajien suorituskykymittariston esimerkkimalli on rakennettu TBSC:n pohjalle. Tässä mittaristossa on kiinnitetty huomiota tekijöihin, joihin yksittäisellä opettajalla on mahdollisuus vaikuttaa. Aivan kaikkiin tekijöihin yksittäinen opettaja ei kuitenkaan voi vaikuttaa, mutta oppilaitoksen kokonaissuorituskyvyn mittaamisen kannalta on tärkeää ottaa esiin tiettyjä institutionaalisia mittareita.

Taulukossa 6 on esitetty ammatillisen oppilaitoksen mittaristo rakennettuna TBSC:n mukaan. Osa yksiköistä on ilmoitettu kappalemääränä kalenteri- tai lukuvuoden aikana. Muiden antamien palautteiden keskiarvot perustuvat yksittäisillä opetusaloilla laadittaviin toimialakohtaisiin palautekyselyihin. Kyselyjen tarkoituksena ei ole selvittää ns. hyviä tyyppejä vaan palautteilla pyritään etsimään ammatillisesta näkökulmasta tarkasteltuna osaavia opettajia. Henkilökemioilla on tällaisiin palautteisiin luonnollisesti jonkinlainen merkitys, mutta kysymysten asettelulla voidaan vaikuttaa näkökulmaan. Opiskelijanäkökulmassa mainittu työelämäyhteistyön hoitaminen mittaa sitä, miten hyvin opettajan ohjaaman kurssin opiskelijat saavat työssäoppimispaikkoja (TOP) tai työllistyvät näihin kohteisiin. Opettaja ei voi itse vaikuttaa suoraan TOP-paikan sopimukseen, mutta hänen ohjaavalla toiminnalla on kuitenkin suora vaikutus onnistumiseen. Hallinnollisen näkökulman tekijöissä on mainittu yksiköksi osallistumisprosentti tarjotuista. Tällä tarkoitetaan sitä, miten hyvin opettaja on osallistunut esimiehen tarjoamiin tavallisesta perustyöstä poikkeaviin työtehtäviin. Tällä suostumisprosentilla voidaan arvioida työntekijän motivaatiota ottaa vastaan itselleen uusia haasteita ja kiinnostusta siirtyä joskus pois omalta mukavuusalueelta.

Budjetin hallinnassa verrataan opettajan talouden suunnittelua, mikäli hän vastaa itse oman työnsä hankinnoista. Tämän mittarin käyttö edellyttää organisaatiossa tarkkaa opettajakohtaista työn suunnittelua, jotta talousarvion laskeminen hänelle voisi olla mahdollista.

Taulukko 6. Malli ammatillisen oppilaitoksen opettajien suorituskykymittaristolle.

	mitattava tekijä	yksikkö	mitattava tekijä	yksikkö
Institutionaalinen näkökulma	Opiskelijoiden määrä	kpl/v	Opetettujen kurssien määrä	kpl/v
	Verkkokurssien määrä	kpl/v	Yhdistettyjen ryhmien luentojen määrä	kpl/v
	Opetuksesta saadut arvioinnit	kurssien keskiarvo/v		
Opiskelijänäkökulma	Opiskelijoiden antama palaute (materiaalin ajantasaisuus, ohjaus, käyttäytyminen tms.)	keskiarvo	Työssäoppimisen ohjauksen palaute	keskiarvo
	Työelämäyhteistyön hoitaminen	opiskelijoiden sijoittuminen TOP-paikoille		
Hallinnollinen näkökulma	Valmius tilaustöihin perustoiminnan ulkopuolella	osallistuminen % tarjotuista	Opetus eri toimipisteissä	osallistumis-%
	Tehokas opiskelijarekisteri	opinto- ja taloussihteerin muistutukset (-kpl/v)	Osallistuminen kehittämishankkeisiin	osallistuminen % tarjotuista
	Opetuksen budjetin hallinta, pysyminen suunnitelmissa	yli-/alijäämä-%	Työssäolon määrä (1/sairaspoissaolot)	työssäolo-%
Oppimisen ja kasvun näkökulma	Omaehtoinen kouluttautuminen	opintopisteet/2 v	Työhön sisältyvä koulutus	opintopisteet/2 v
	Osallistuminen työn kierrättämiseen	osallistuminen % tarjotuista	Erilaisten opetusmenetelmien käyttö	menetelmien määrä/opetusalan perusarvo
	Osallistuminen työelämäjaksoille	kpl/2 v		

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa mainitaan erilaisten opetusmenetelmien käyttö. Tämä kohta vaatii opetuslakohtaista perusselvitystä siitä, minkälaisilla menetelmillä työtä on yleensä tehty. Sen jälkeen voidaan verrata yksittäisen opettajan monipuolisuutta opetusmenetelmien hyödyntämisessä. Nopeampaa reagointia mahdollistava mittaristo voisi edetä telaketjuperiaatteella. Silloin mittaukset eivät etene esimerkiksi kalenterivuositain vaan käytössä olisi mittaushetkeä edeltävän vuoden ajalta saatu tulos.

Oppilaitoksen kokonaisuutta tarkasteltaessa tulee luonnollisesti huomioida myös muita tekijöitä. Toiminnan taloudellinen kannattavuus, tuotekehityshankkeet, mahdollinen muu tutkimustyö, henkilöstön kehittäminen ja yhteiskunnalliset vastuut vaativat omia mittareita. Jääskeläinen et al. (2012, s. 45) mukaan isoissa organisaatioissa mittareita saattaa tulla käsiteltäväksi paljon, mutta mikäli mittareiden määrä ja laatu voidaan perustella hyvin ja niihin tarvittavien tietojen kerääminen onnistuu kohtuullista vaivaa käyttäen, mikään ei estä käyttämästä useita mittareita. Käytettävyys ja siihen sijoitettu panos tulee olla kuitenkin pienempi kuin siitä saatava hyöty, jotta mittariston ylläpito on kannattavalla ja hyväksyttävällä tasolla. Esimerkkimittaristoon on kerätty mittareita eri näkökulmista. Kyselyn kautta saatujen tietojen perusteella on huomioitu opiskelijoilta saatavaa palautetta ja kouluttautumista. Kyselyssä ja haastattelussa tuli esiin vahvan esimiestyön merkitys. Näitä aspekteja on huomioitu hallinnollisen näkökulman mittareissa. Jotta BSC-menetelmä toteutuisi, tulisi käyttöön otettavassa mittaristossa olla mittareita kaikista neljästä näkökulmasta. Mittareiden lukumäärä suunnitellaan organisaatiokohtaisesti, mallissa on mukana esimerkkejä mahdollisista mittareista.

Mittariston implementointiprosessi tulee suunnitella siten, että kaikilla henkilöstöryhmillä on mahdollisuus osallistua valmisteluihin (Ukko et al. 2008, s. 90). Jääskeläinen et al. (2013, s. 21) mukaan työntekijät suhtautuvat positiivisesti mittaamiseen silloin, kun heille on kerrottu ymmärrettävästi mittaamisen tarkoituksesta ja tavoitteista. Mittaamisen tulee olla systemaattista ja jatkuvaa, jotta mahdolliset muutokset voidaan havaita verrattaessa tuloksia edellisen kauden vastaaviin arvoihin. Mittareita ei kannata vaihtaa liian usein, koska tällöin vertailuarvoja ei ole saatavilla. Jääskeläinen et al. (2013, s. 61) mukaan mittausjärjestelmistä ei ole iloa, jos niitä ei hyödynnetä systemaattisesti ja suunnitelmallisesti. Pelkkä suorituskyvyn mittaaminen ei riitä, vaan saatujen tulosten perusteella sitä voidaan käyttää johtamisen ja ohjaamisen apuna. Mittariston suunnitteluun ja käyttöönottoon saattaa kulua paljon aikaa ja resursseja, mutta implementoinnin jälkeen työ ei suinkaan ole ohi. Vasta tässä vaiheessa prosessia mittariston käyttäminen ja hyödyntäminen oikeasti aloitetaan.

Tässä esimerkissä esitetty TBSC ei suinkaan ole ainoa vaihtoehto suorituskyvyn mittaamisen menetelmäksi. Jokaisessa organisaatiossa on tutustuttava erilaisten alustojen ominaisuuksiin ja valittava niiden joukosta omiin tarpeisiin soveltuva malli. Esimerkiksi oppilaitoksen koko ja mittauksessa tarvittavan datan saatavuus vaikuttavat alustan valintaan.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yleisesti tarkasteltuna ihmiset suhtautuvat ulkoisiin motivaatiotekijöihin vakavasti. Rahallisen palkkion kasvattaminen nousee keskusteluissa usein pintaan kun ihmisiltä kysytään mielipiteitä motivaatiota parantavista keinoista. Esimiesten on tunnistettava omien alaistensa henkilökohtaisia motivaatiotekijöitä, mikäli he haluavat hyödyntää työntekijöiden ominaisuuksia mahdollisimman tehokkaasti.

7.1 Opettajien motivaatiotekijät

Julkisen sektorin työpaikkoihin hakeutuvat ihmiset saavat motivaatiota työhönsä sisäisten motivaatiotekijöiden kautta. Heistä voidaan puhua ihmisinä, jotka työskentelevät kutsumusammateissa, koska he kokevat tyydytystä saadessaan palvella yhteisöä. Heitä voidaan motivoida henkisillä palkkioilla, kuten arvostuksella ja onnistuneiden suoritusten tunnistamisella. Yksityiselle sektorille hakeutuvat työntekijät saavat motivaatiota useammin ulkoisten motivaatiotekijöiden kautta. Heille on tärkeää, että suoritukset määritellään taloudellisten tekijöiden avulla ja korvaus työstä perustuu suoritettun työn määrään tai laatuun. Hyvänä motivaatiotekijänä voidaan käyttää myös mahdollisuutta edetä uralla, koska usein yleneminen merkitsee myös parempaa taloudellista asemaa.

Ulkoisten palkitsemisten kautta motivaatiota saavat ihmiset tottuvat herkästi siihen, että palkkioita saadaan toistuvasti. Ilman sisäistä motivaatiota eli esimerkiksi onnistumisen tunteita työntekijän motivaatio laskee, mikäli hän ei saavuta palkkioita omasta mielestään riittävän usein. Ulkoisiin palkkioihin tottuneista voidaan todeta, että heillä ruokahalu kasvaa syödessä. Tulevaisuudessa saatavien palkkioiden tulee olla hieman parempia kuin alussa annettavat, jotta motivaation taso pysyisi mahdollisimman korkeana. Julkisella sektorilla toimivat organisaatiot eivät pysty kilpailemaan yrityselämän kanssa taloudellisilla palkkioilla, koska toiminnan rahoitus perustuu ennalta laadittuihin budjetteihin. Ulkoista motivaatiota voidaan kuitenkin tukea muilla palkkioilla, kuten arvostuksella ja mahdollisuuksilla edetä uralla tai koulutustautua työnantajan järjestämissä tai tukemissa koulutuksissa

Ihmisille, jotka ovat olleet pitkään samassa työpaikassa tai samanlaisissa työtehtävissä, on muodostunut rutiineja, joiden mukaan he tekevät työtään. Etenkin työpaikoissa, joissa työntekijät kokevat oman olotilansa varmaksi esimerkiksi työpaikan pysyvyyden suhteen, he saattavat ajautua turvallisuuden tunteeseen ja ovat tyytyväisiä omaan olotilaansa.

Tällaisessa tilanteessa saattaa olla vaikeaa motivoida itseään oppimaan uusia asioita tai taitoja, jos näille uusille tekijöille ei ole juuri sillä hetkellä ajankohtaista tarvetta. Ihmisten motivoituminen oman toimintansa muuttamiseen tulee esiin siitä, miten hän suhtautuu oman alansa kehittymiseen ja itsensä valmiuteen muuttaa omaan toimintaansa. Jos ihminen osaa tarkastella kriittisesti omaa toimintaansa ja tekemiään ratkaisuja, hän todennäköisesti osaa huomata itse oman tekemisensä muuttamistarpeita.

7.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuskysymykseen ammatillisen koulutuksen opetushenkilöstöön vaikuttavista motivaatiotekijöistä saatiin selville seuraavia tekijöitä:

Positiivisesti työskentelymotivaatioon vaikuttavat:

- o tavoitteiden selkeys ja pilkkominen yksilölle hahmotettavaan muotoon
- o sitkeän yrittämisen tunnistaminen ja tukeminen
- o positiivinen palaute
- o rahallinen palkitseminen
- o työntekijän mahdollisuus vaikuttaa itse tavoitteen asetteluun
- o huolehtiminen vireystilan ylläpitämisestä
- o osaamiskokemuksen hyödyntäminen tehtäviä jaettaessa
- o työtehtävien kierrättäminen
- o tiimin yhteisöllisyydestä huolehtiminen
- o etenemismahdollisuudet omassa organisaatiossa
- o haasteelliset työtehtävät ja sopiva suorituspain.

Negatiivisesti työskentelymotivaatioon vaikuttavat:

- o työtahdin ja työtehtävien määrän merkittävä kasvaminen
- o paikallinen palkkojen alentaminen työpaikan ylläpitämiseksi
- o nykyisen työmäärän olennainen väheneminen
- o työpisteen siirtyminen toiselle paikkakunnalle
- o heikko esimiestyö.

Ensimmäinen apukysymys käsitteli sitä, minkälainen suorituskykymittaristo huomioi opettajien motivaatiotekijöitä. Ammatillisen koulutuksen opettajille suunnatussa kyselyssä oli tavoitteena selvittää ulkoisten ja sisäisten motivaatiotekijöiden vaikutusta opettajien käyttäytymiseen. Opettajien työskentelymotivaatioon vaikuttavat annettujen vastausten perusteella eniten onnistumisen kokemukset työssä, mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja aikatauluihin ja läheisen työyhteisön hyvä yhteishenki. Näiden valintojen osalta voidaan todeta, että opettajat ohjautuvat työssään sisäisten motivaatiotekijöiden johdolla. Mittariston osalta luvussa 6 esitettiin TBSC:n mukaan rakennettu mittaristo, jossa on huomioitu sellaisia tekijöitä, joihin opettajat voivat vaikuttaa omalla toiminnallaan. Mittaristo on luonteeltaan yleismalli, sillä tarkempi ja yksityiskohtaisempi mittaristo olisi järkevää tehdä tutustumalla tarkemmin jonkin yksittäisen oppilaitoksen tai opetusalan toimintatapoihin.

Toisena apukysymyksenä haluttiin selvittää, minkälaisilla palkitsemiskeinoilla voidaan parantaa opettajien suorituskykyä. Opettajille tehdyssä kyselyssä löydettiin sukupuoleen, ikään ja työkokemukseen liittyviä eroja sekä motivaatioon vaikuttavissa tekijöissä että toivotuissa palkitsemiskeinoissa. Naisopettajat olivat kyselyn perusteella miehiä tyytyväisempiä nykyisiin työtehtäviin ja siitä saatavaan korvaukseen ja heillä ei ollut konkreettisia tai todennäköisiä suunnitelmia vaihtaa työpaikkaa pois nykyisestä työpaikasta. Työkokemukseen perustuvassa vertailussa lyhemmän työkokemuksen omaavat opettajat kaipasivat mahdollisuutta nykyistä laajempaan perehdytykseen ja ohjaukseen. Kokeneemmat opettajat olivat ohjaukseen tyytyväisempiä mutta he toivoisivat työhönsä lisää aikaa opetuksen suunnittelua ja kehittämistä varten. Hyvästä suorituskyvystä annettavaksi palkkioksi toivottiin uudempien opettajien osalta osaamista laajentavaa ja syventävää koulutusta. Kokeneemmat opettajat toivoivat saavansa palkkioksi koulutusta enemmän palkallista vapaata. Ulkoiset motivaatiotekijät nousivat esiin kaikissa ryhmissä. Alle 45 vuotiaat opettajat toivoivat hyvistä suorituksista suoraa rahallista palkkiota kun taas yli 45 vuotiaat arvostivat palkallisen vapaan toivelistalla korkeammalle.

7.3 Kyselyn toteuttamisen kehittäminen

Tutkimuksen toteuttamisen kannalta käytössä ollut ohjelmisto toimi hyvin ja mahdollisti laajamittaisen tiedonkeruun. Sähköisten kyselyiden tekninen toteuttaminen on helppoa. Erilaisissa organisaatioissa kannattaa varmistaa hyvissä ajoin ennen tutkimusta, miten organisaation sisäinen ohjeistus suhteutuu kyselytutkimuksiin. Isoissa organisaatioissa voi olla käytössä tarkat ohjeet siitä, milloin kysely toteutetaan, minkälaisia asioita siinä kysytään

ja mihin kyselyn tietoja käytetään. Pienemmissä organisaatioissa kyselyn levittäminen voi onnistua pienemmällä valmistelulla, mutta kuitenkin on syytä varmistaa esimerkiksi sähköisen kyselylinkin jakamisen kriteerit ennen viestin lähettämistä. Kyselyn vastausaikaa kannattaa pohtia vastaajien kannalta. Jos kyselyyn lähetetään yksi kutsu, vastausaika voi olla yhdestä kahteen viikkoa. Tässä tutkimuksessa vastausaika oli kaksi viikkoa ja jälkimmäisen viikon aikana tuli yksi vastaus. Suurin osa vastaajista täytti kyselyn ensimmäisen viiden päivän aikana. Jos kyselyn aikaa halutaan pidentää, kannattaa kutsusta lähettää muistutusviesti.

Nykyisen sähköisen tiedonvälityksen aikana ihmisille tulee kutsuja hyvin monen tyyppiisiin kyselyihin ja tutkimuksiin. Viestin saatuaan ihmiset lukevat tutkimuksen tarkoituksen ja tekevät päätöksen vastaamisesta vasta sen jälkeen, kun he tietävät, mihin heidän antamiaan vastauksia aiotaan käyttää. Kyselyn alussa olevaan opastukseen ja esipuheeseen kannattaa kiinnittää huomiota. Tässäkin tutkimuksessa kysely esitettiin ennen laajempaa julkistusta pienelle koeryhmälle ja heiltä saadun palautteen mukaan kysymyksiin ja alkuinfoon lisättiin tarkennuksia. Tästä huolimatta kyselyyn on hyvä laittaa yhteyshenkilön yhteystiedot, esimerkiksi sähköpostiosoite. Tämän kyselyn osalta voidaan todeta, että alle kymmenen henkilöä otti sähköpostitse yhteyttä ja esitti tarkentavia kysymyksiä tutkimuksesta ennen vastaamista.

Nykyisin työpaikoilla, oppilaitoksissa ja harrastuksissa esitetään ihmisille monenlaisia kyselyjä. Tutkimusten tekijöiden näkökulmasta olisi tärkeää, että vastaajat tutustuisivat huolellisesti esitettyihin kysymyksiin ja vastaisivat niihin mietittyään hetken ennen vastausten lähettämistä. Vastausten antajan näkökulmasta tarkasteltuna usein kuulee ihmisten tuskastuvan sähköpostia täyttäviin vastauspyyntöihin. Jotkut vastaavat kysymyksiin pohtien, toiset taas vastaavat kysymyksiä lukematta ja osa ei halua osallistua minkäänlaisiin tutkimuksiin. Kahvipöytäkeskusteluiden perusteella nopeita vastauksia hiirellä napsuttelevat vastaajat ovat yleisiä etenkin erilaisissa kuluttajille suunnatuissa markkinatutkimuksissa, joissa vastaajat saavat jotain pieniä palkintoja tai osallistuvat jonkin arvokkaamman palkinnon arvontaan. Tutkimuksen luotettavuuden ja kattavuuden kannalta olisi tärkeää, että vastaajat tekisivät selkeän valinnan huolellisen vastaamisen ja vastaamatta jättämisen välillä.

8 YHTEENVETO

Opettajien suorituskyvyn mittaaminen ei ole vielä yleisessä käytössä ammatillisissa oppilaitoksissa. Ennen mittariston rakentamista ja käyttöönottoa on hyvä suunnitella käyttökelpoisia mittareita, joilla voidaan mitata yksittäisen organisaation suorituskykyä. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ammatillisen koulutuksen opettajien suorituskykymittariston taustalla olevia työskentelymotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Motivaatiotekijöissä tarkasteltiin ulkoisten ja sisäisten motivaatiotekijöiden merkitystä opettajien ammatissa. Julkisen sektorin ammattiteissa työskentelevät henkilöt puhuvat usein olevansa kutsumusammattissa, jossa sisäiset motivaatiotekijät ovat voimakkaampia kuin ulkoiset tekijät.

Tutkimuksen teoriataustaa tarkasteltiin motivaatiota ja suorituskyvyn mittaamista käsitteiden tutkimusten avulla. Kirjallisuustutkimuksen lisäksi toteutettiin opettajille suunnattu sähköinen kysely, jonka vastauslinkki lähetettiin kolmen eri ammatillisen oppilaitoksen opetushenkilöstölle. Tutkimuksessa kysyttiin opettajien työhön positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä valmiiden vaihtoehtojen avulla. Lisäksi kysyttiin opettajille mieluisia palkitsemiskeinoja hyvästä suorituskyvystä. Kaikissa kysymyksissä oli vaihtoehtojen lisäksi vapaan palautteen mahdollisuus, johon vastaajilla oli mahdollisuus kirjoittaa sellaisia tekijöitä, joita luettelossa ei ollut.

Kyselyyn annettujen vastausten perusteella väittämä siitä, että opettajat työskentelevät kutsumusammattissa, pitää jossakin määrin paikkansa. Selvästi suurin positiivista motivaatiota tuova tekijä on onnistumisen kokemukset työssä. Suurella osuudella mainittiin myös mahdollisuus suunnitella oman työn sisältöä ja aikatauluja sekä läheisen työyhteisön hyvä yhteishenki. Kaikilla ihmisillä, myös opettajilla, on kuitenkin joitakin perustarpeita, joiden täyttämiseen he tarvitsevat ulkoisia tekijöitä. Taloudellinen selviytyminen edellyttää kohtuullisen korvauksen saamista ja sosiaaliset tarpeet taas täyttyvät yhteisön hyväksynnällä, joka voi tulla esiin työtovereiden ja esimiesten antamassa palautteessa. Opettajat ovat hyvin tyytyväisiä nykyiseen työhön sekä ovat mielestään myös hyvin motivoituneita. Palkkaan oltiin kohtuullisen tyytyväisiä ja työskentelyvireys oli kohtuullisen hyvällä tasolla. Sukupuolten välisistä eroista tutkimuksessa nousi esiin naisten vahvempi yhteisöllisyys ja halu kouluttautua ammatissaan eteenpäin. Miehet olivat hieman enemmän kiinni toiminnan rahallisissa tekijöissä ja opetusympäristön infrastruktuurissa. Nuoremmat opettajat suhtautuivat myönteisesti rahallisiin palkitsemisiin ja vanhemmat opettajat tuntuvat arvostavan enemmän palkallista vapaata. Opettajat olivat varsin tyytyväisiä

palkkaan ja työaikoihin. Harva meistä varmaan kieltäytyisi suuremmasta palkasta, mutta opettajat osasivat arvioida palkan määrää suhteessa työn kokonaiskuormitukseen.

Molempien sukupuolten yhteisenä huolena olivat kuitenkin tulevaisuudennäkymät, joiden mukaan opettajan työ tulee jatkossa sisältämään entistä enemmän hallinnollisia tehtäviä ja varsinaisen opettamisen vähenee yksilötasolla. Opettajien motivaatioon negatiivisimmin vaikuttavat työtahdin kiristyminen nykyisestä, työtuntien olennainen väheneminen ja nykyisen palkan alentaminen. Työnantajien olisi hyvä huomioida näitä tekijöitä, etenkin työtehtävien lisääntymistä, suunnitellessaan oppilaitoksiin uusia organisaatiomalleja. Taloudelliset reunaehdot antavat suuntaviivoja erilaisille muutoksille, mutta kuten on todettua, niin hyvästä opettajasta ei välttämättä tule hyvää esimiestä. Samaa vertausta mukaillen voidaan todeta, että hyvä opettaja ei välttämättä opi työskentelemään hyvänä opintosihteerinä. Työn suunnittelussa on hyvä huomioida opettajien tyytyväisyys nykyisiin työaikoihin, joihin suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä. Mahdollisissa uudelleenjärjestelyissä on hyvä huomioida yksilöiden väliset erot ja toiveet, jotta mahdollisimman moni voisi vaikuttaa itse omien työaikojensa suunnitteluun.

Tutkimuksen tulokset antoivat mielenkiintoisen näkökulman oppilaitosmaailmassa vaikuttaviin tekijöihin. Suorituskyvyn mittaamista suunnittelevissa oppilaitoksissa on syytä pohtia tarkasti käyttöön otettavia mittareita. Mittareiden valinnassa on hyvä huomioida kohderyhmä, jonka suorituksia aiotaan mitata. Myös palkitsemisissa tulee huomioida työntekijöiden ominaisuudet, jotta palkitsemisjärjestelmästä saadaan suorituskykyä parantava. Palkkioilla, joita työntekijät eivät arvosta, ei saavuteta sitä hyötyä, jota organisaatiossa tavoitellaan. Opettajille mieluisimpia palkitsemiskeinoja olivat työnantajan kustantama osaamista laajentava ja syventävä koulutus sekä ylimääräinen palkallinen vapaa. Mittaamisen aloittamisen tärkein viesti tutkimuksen mukaan on kuitenkin se, että järjestelmän suunnittelu ja implementointi tehdään hankkeeseen sitoutuneen johdon ja työntekijöiden yhteistyönä. Muiden organisaatioiden järjestelmiä voidaan benchmarkata ja verrata niiden käyttökelpoisuutta omaan organisaatioon. Suora kopiointi on kuitenkin heikko tapa aloittaa mittaamista, koska jokaisessa organisaatiossa on oma kulttuuri ja omat toimintamallit.

Suorituskyvyn mittaamiseen löytyy erilaisia mittaristoja, joista tässä tutkimuksessa valittiin opetuksen tulokorttimallin (TBSC) mukainen neljä näkökulmaa sisältävä malli. TBSC-mittaristo valittiin, koska joissakin ammatillisissa oppilaitoksissa mitataan koko organisaation suorituskykyä tulokortti (BSC) -mallin mukaisella mittaristolla.

Tuloskorttiajattelu soveltuu isojen organisaatioiden käyttöön. Oppilaitosmaailmassa eletään tällä hetkellä muutosten aikaa. Rahoitusjärjestelyt muuttuvat lähitulevaisuudessa ja oppilaitoksissa tulee tapahtumaan sekä yhdistymisiä että toiminnan alasajoja.

Tutkimus osoitti sen, että vaikka opettajat antoivat osin hyvinkin kriittisiä kommentteja työstään ja työyhteisöstä he ovat kuitenkin varsin tyytyväisiä ja motivoituneita omaan työhönsä. Eniten heitä ruokkivat onnistumisen kokemukset, niin itsensä kuin opiskelijoiden, ja työyhteisön hyvä yhteishenki. Tämän tutkimuksen 140 vastaajasta noin 15 ilmoitti, että heillä on aikeita vaihtaa työpaikkaa. Työpaikan vaihtaminen ei kuitenkaan tarkoita aina välttämättä sitä, että nykyisessä työpaikassa olisi jotain vikaa. Vaihdon tarve voi tulla esiin niin monesta muustakin tekijästä. Toisaalta työpaikan vaihtaminen merkitsee työntekijälle yleensä siirtymistä pois omalta mukavuusalueelta ja uusien haasteiden kohtaamista. Yksilön oppimisen ja kasvamisen kannalta uusi työpaikka voi olla hyvä vaihtoehto. Tämä tutkimus herätti ajatuksia siitä, minkälainen mittaristo olisi käyttökelpoinen suuressa oppilaitoksessa. Etenkin isoissa laitoksissa, joissa on useita eri opetusaloja, voi olla järkevämpää miettiä sekä koko laitosta koskevia yhteisiä mittareita että erillisiä, opetusaloihin sidottuja omia mittareita.

Organizations must not underestimate the importance of employees, owners of information and knowledge. How to motivate and keep them is a real challenge in the actual business world (Adriana Elena Tebeian, 2012).

LÄHTEET

Bedggood, R. E. & Donovan, J. D. 2012. "University performance evaluations: what are we really measuring?", *Studies in Higher Education*, Vol. 37, No. 7, s. 825-842.

Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V. & Nudurupati, S. 2011. "Performance Measurement: Challenges for Tomorrow", *International Journal of Management Reviews*, s. 1-23.

Breugst, N., Patzelt, H., Shepherd, D. A. & Aguinis, H. 2012. "Relationship Conflict Improves Team Performance Assessment Accuracy: Evidence From a Multilevel Study", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 11, No. 2, s. 187-206.

Brooks, I. 2006. "Organisational Behaviour", Prentice Hall, Pearson Education Limited.

ChanMin Kim, Min Kyu Kim, Chiajung Lee, Spector, J. M. & DeMeester, K. 2013. "Teacher beliefs and technology integration", *Teaching and Teacher Education*. Vol. 29, s. 76-85.

Drake, A. R., Wong, J. & Salter, S. B. 2007. "Empowerment, Motivation and Performance: Examining the Impact of Feedback and Incentives on Nonmanagement Employees", *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 19, s. 71-89.

Fausing, Maj S., Jeppesen, Hans Jeppe, Jönsson, Thomas S., Lewandowski, Joshua, Bligh, Michelle C. 2013. "Moderators of shared leadership: work function and team autonomy", *Team Performance Management*, Vol. 19. No. 5/6, s. 244-262.

Forsyth, P. 2006. "How to Motivate People", 2nd Edition, London, Kogan Page.

Foss, N.J. & Lindenberg, S. 2012. "Teams, Team Motivation, and the Theory of the Firm", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 33, s. 369-383.

Gardner, H. 2012, "Performance Pressure as a Double-edged Sword: Enhancing Team Motivation but Undermining the Use of Team Knowledge", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 57, No. 1, s. 1-46.

Gramlich, E. M. & Greenlee, G. A. 1993, "Measuring Teaching Performance", *Journal of Economic Education*, Vol. 24, No. 1, s. 3-13.

Gratz, D. 2009, "The Problem with Performance Pay", *Educational Leadership*, Vol. 67. No. 3, s. 76-79.

Hebda, J. M., Vojak, B. A., Griffin, A. & Price, R. L. 2012. "Motivating and demotivating technical visionaries in large corporations: a comparison of perspectives", *R & D Management*, Vol 42, No. 2, s. 101-119.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000, "Tutki ja kirjoita", Vantaa, Tummavuoren kirjapaino.

Hughes II, K. E. & Pate, G. R. 2013, "Moving Beyond Student Ratings: A Balanced Scorecard Approach for Evaluating Teaching Performance", *Issues in Accounting Education*, Vol. 28, No. 1, s. 49-75.

Järvi, M. & Uusitalo, T. 2004, "Job rotation in nursing: A study of job rotation among nursing personnel from the literature and via a questionnaire", *Journal of Nursing Management*, Vol. 12, s. 337-347.

Jääskeläinen, A., Laihonen, H., Lönnqvist, A., Pekkola, S., Sillanpää, V. & Ukko, J. 2013. "Arvoa palvelutuotannon mittareista", Tampereen teknillinen yliopisto, Tampere.

Jääskeläinen, A., Laihonen, H., Lönnqvist, A., Palvalin, M., Sillanpää, V., Pekkola, S. & Ukko, J. 2012. "A contingency approach to performance measurement in service operations", *Measuring Business Excellence*, Vol. 16, No. 1, s. 43-52.

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1991, "Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteissä", *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, No. 3, s. 301-327.

KT Kuntatyönantajat, 2014. "OVTES, Kunnallinen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus 2014–2016", verkkojulkaisu, <http://flash.kuntatyönantajat.fi/ovtes-2014-2016/html/#1/z>, [viitattu 16.4.2015].

Laihonen, H., Jääskeläinen, A. & Pekkola, S. 2014, "Measuring performance of a service system – from organizations to customer-perceived performance", *Measuring Performance Excellence*, Vol. 18, No. 3, s. 73-86.

Neely, A. & Bourne, M. 2000, "Why measurement initiatives fail", *Measuring Business Excellence*, Vol. 4, No. 4, s. 3-7.

Njoroge, C. N. & Yazdanifard, R. 2014, "The Impact of Social and Emotional Intelligence on Employee Motivation in a Multigenerational Workplace", *International Journal of Information, Business and Management*, Vol. 6, No. 4, s. 163-170.

Nudurupati, S.S., Bititci, U.S., Kumar, V. & Chan, F.T.S. 2011. "State of the art literature review on performance measurement", *Computers & Industrial Engineering*, Vol. 60, s. 279-290.

Opetushallitus, 2014, ammatillisten perustutkintojen perusteet 1.8.2015, viitattu 15.2.2015, [verkkajulkaisu], saatavilla: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/opetussuunnitelmien_ja_tutkintojen_perusteet/ammattilliset_perustutkinnot/tutkinnon_perusteet_voimaan_010815

Paajanen, P., Porkka, P., Pauku, H. & Vanharanta, H. 2009, "Development of Personal and Organizational Competencies in a Technology Company", *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol. 19, No. 6, s. 568-581.

Park, S. M. & Word, J. 2012, "Driven to Service: Intrinsic and Extrinsic Motivation for Public and Nonprofit Managers", *Public Personnel Management*, Vol. 41, No. 4, s. 705-734.

Pekkola, S. 2013, "Managing a network by utilizing performance measurement information", *Measuring Business Excellence*, Vol. 17, No. 1, s. 72-79.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992, "Oppimismotivaatio", Keuruu, Aavaranta Oy, Otava.

Pintrich, P. R. & Ruohotie, P. 2000, "Conative construct and self-regulated learning", Saarijärvi, Saarijärven Offset Oy.

Pintrich, P.R. & Schunk, D.H. 1996. "Motivation in Education", New Jersey, Prentice Hall.

Rantanen, H., Kulmala, H.I., Lönnqvist, A. & Kujansivu, P. 2007. "Performance measurement systems in the Finnish public sector", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 20, No. 5, s. 415-433.

Rauste-Von Wright, M., Von Wright, J. & Soini, T. 2003, "Oppiminen ja koulutus", Helsinki, WSOY.

Reeve, J. 2009, "Understanding motivation and emotion, 5th Edition, New Jersey, John Wiley & Sons Inc.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2010, "Essentials of Organizational Behavior", 10th Edition, New Jersey, Prentice Hall.

Rothenberg, N. R. 2011, "Teams, Leaders and Performance Measures", Contemporary Accounting Research, Vol. 28, No. 4, s. 1123-1140.

Sanger, M. B. 2012, "Does measuring performance lead to better performance?", Journal of Policy Analysis and Management, s. 185-203.

Sillanpää, V. 2011. "Performance measurement in welfare services: a survey of Finnish organisations", Measuring Business Excellence. Vol 15. No 4. s. 62-70.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki. Talentum.

Sterling, A. & Boxall, P. 2013. "Lean production, employee learning and workplace outcomes: a case analysis through the ability-motivation-opportunity framework", Human Resource Management Journal. Vol 23. No 3. p. 227-240.

Tebeian, A. E. 2012. "The Impact of Motivation Through Leadership on Group Performance". Review of International Comparative Management. Vol 13. Issue 2. p. 313-324.

Tenhunen, J. & Ukko, J. 2001. "Suorituskyvyn analysointijärjestelmä – kokemuksia suunnittelusta ja käyttöön otosta", Tutkimusraportti 2. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lahden yksikkö, LIITU – Liiketoiminnan tutkimusyksikkö.

Ukko, J., Pekkola, S. & Rantanen, H. 2009. "A framework to support performance measurement at the operative level of an organization", International Journal of Business Performance Management. Vol. 11, No. 4, s. 313-335.

Ukko, J., Tenhunen, J. and Rantanen, H. 2008. "The impacts of performance measurement on the quality of working life", *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 10, No. 1, s. 86-98.

Uusitalo, H. 1991. "Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan", Helsinki, WSOY.

Van Herpen, M., Van Praag, M. & Cools, K. 2005. "The effects of performance measurement and compensation on motivation: An empirical study", *De Economist*. Vol. 3, p. 303-329.

Yli-Luoma, P.V.J. 2003. Hyvä opettaja. Sipoo. IMDL.

Zhao, Z. J. & Chadwick, C. 2014. "What we will do versus what can we do: The relative effects of unit-level NPD motivation and capability", *Strategic Management Journal*. Vol. 35, s. 1867-188.