

Ohje monipaikkaisen työn arvioinnin ohjaukseen

Tämä on ohje työpaikoille monipaikkaisen työn arvioinnin toteutukseen käyttäen ”Etätyöstä eteenpäin” -oppaassa esiteltyä monipaikkaisen työn kypsyysmallia. Ohje antaa suosituksia arviointiprosessin toteutukseen. Tilanteet ja mahdollisuudet arvioinnin toteutukseen vaihtelevat työpaikoilla ja arviointia joudutaan soveltamaan.

Roolit

Arvioinnissa on nähtävissä kolme keskeistä roolia

Sponsori

Sponsori tyypillisesti johtoryhmään kuuluva henkilö, joka tehtävänä on käynnistää ja tukea monipaikkaisen työn arviointia. Sponsorin rooli on tärkeä ennen kaikkea käynnistyksessä, jotta arviointiin saadaan mukaan tarvittavat ihmiset ja arviointia ohjaava fasilitaattori. Sponsorin rooli korostuu myös arvioinnin päättyessä ja jälkeen. Hän vastaa siitä, että tuloksia käytetään ja toimenpideoitteet etenevät.

Vetäjä

Vetäjä vastaa arvioinnin toteutuksesta eli toimii ns. fasilitaattorina. Hän vetää arviointiryhmän kokouksia tulosten aikaansaamiseksi, valmistelee kokouksia ja huolehtii niiden tulosten dokumentoinnissa. Vetäjiä voi olla myös kaksi. Työparin on voi olla helpompi dokumentoida

Arviointiryhmän jäsenet

Suosittellemme, että arviointiryhmään kootaan monipuolinen kokoonpano johdosta, henkilöstön edustajista, monipaikkaiseen työhön liittyvistä tukitoiminnoista (henkilöstötoiminnot, tietohallinto, toimitilat). Tukitoimintojen ohella ydintoiminnan tehtävien edustus on tärkeää. Arviointiryhmien kooksi suositamme 6–12 henkilöä. Sponsori voi olla ja hänen kannattaakin olla mukana arviointiryhmässä.

Arviointiprosessi

Arviointiprosessi on kaksi osaa:

1. Nykytilan arviointi
2. Tulevaisuuden tavoitteiden asettaminen ja toimenpiteiden tunnistaminen

Koko arviointiprosessi vie noin työpäivän. Työpaikoilla voi olla vaikeuksia löytää yhtä päivän pituista aikaa, joka sopisi arviointiryhmälle. Siksi voi olla käytännöllistä jakaa arviointi 2–3 tapaamiseen. Taulukossa 1 on esimerkki mahdollisesta arvioinnin jaosta erillisiin tapahtumiin.

Taulukko 1: Esimerkki arvioinnin toteutuksen tapaamisista ja tapaamisten aiheista

Arviointiryhmän tapaamiset	Aiheet	Kesto
Tutustuminen arviointiin	Esitellään arviointiryhmälle arvioinnin periaatteet ja sovitaan itsenäisesti tehtävästä ennakkotyöstä.	½ tuntia
Nykytason arviointi, osa 1	Arvioidaan 3–4 ensimmäistä osa-aluetta	2 tuntia
Nykytason arviointi, osa 2	Arvioidaan loput 2–3 osa-aluetta sekä muodostetaan kokonaiskuva nykytasosta.	2 tuntia
Tulevaisuustyöpaja	Asetetaan pitkän aikavälin tavoitetaso. Asetetaan tavoitetaso osa-alueittain. Tunnistetaan toimenpideoitteet tavoitteen saavuttamiseksi. Sovitaan arvioinnin jälkeisestä etenemisestä.	3 tuntia

Tutustuminen arviointiin

Suosittelavaa on pitää erillinen lyhyt aloitustilaisuus, jossa tutustutaan arviointiin ja käydään läpi ennakkotehtävä.

Suosittelavaa sisältöä aloitustilaisuudessa ovat:

- Arvioinnin tavoite organisaatiossa, miksi arviointi halutaan tehdä?
- Arvioinnin prosessi ja aikataulu
- Monipaikkaisen työ osa-alueet ja kypsyys taso
- Ennakkotehtävä

Tapaamisessa tuli sopia ennakkotehtävänä tehtävän arvioinnin menettelystä. Tehdäänkö arviointi yhteiseen tiedostoon vain erikseen. Jos arviointiin osallistuvat haluavat, ettei heidän yksilötyönä tekemä arviointi näy muille kuin vetäjälle, käytetään jälkimmäistä tapaa.

Ennakkotehtävä

Ennakkotehtävä tehdään yksilötyönä. Ennakkotehtävään voi hyödyntää oppaan liitemateriaalissa olevaa Excel-tilukko *Monipaikkaisen työn arviointityökalu.xlsx*. Seuraavaat ohjeet perustuvat tämän taulukon käyttöön arvioinnin tukena. Tiedoston voi sijoittaa verkkoon yhteiskäytettäväksi tai kopioida jokaiselle.

Taulukossa on välilehti yhteensä 12 arvioijalle. Arvioijat tekevät arviointinsa sovittavassa määräajassa, jonka jälkeen vetäjä voi tehdä yhteenvedon ja valmistella yhteisen istunnon.

Huomaa, että taulukko on toimitettu sellaisena kuin se on mallia soveltavien organisaatioiden käyttöön. Oppaan laatijat eivät vastaa mahdollisista virheistä. Otamme kuitenkin mielellämme palautetta vastaan.

Nykytilan arvioinnin valmistelu

Kokoa arvioijien vastaukset yhteen *Monipaikkaisen työn arviointi* -tiedostoon, jokainen arvio omalle välilehdelle Arvioija 1 – Arvioija 12 (koontia ei tarvita, jos arvioijat ovat syöttäneet yhteiseen tiedostoon). Taulukon lopussa on koonti arvioinneista:

- Sanallinen koonti tasosta ja perusteluista
- Tasoarvioiden jakaumat. Kuvaa graafisesti, kuinka arviot kullakin osa-alueella ovat jakautuneet eri kypsytyden tasoille
- Tasoarvioiden yhteenveto. Kuvaa graafisesti yhdessä kuvassa kunkin osa-alueen korkeimman, matalimman arvioin sekä mediaanin

Kokoa keskusteluun ennakkotehtävän pohjalta työpajassa käytettävä diaesitys.

Arviointityöryhmän arvio nykytilasta

Vetäjän johdolla tutustutaan arviointien jakaumiin ja perusteluihin. Keskustellen sovitaan yhteinen näkemys tasosta. Jokaiseen arviointikohtaan kannattaa varata aikaa noin puoli tuntia. On mahdollista, että ensimmäiset osa-alueet vievät enemmän aikaa ja työ nopeutuu edetessään. Jos jollakin osa-alueella arvioijien näkemykset poikkeavat selvästi kannattaa tällaiseen osa-alueeseen varata enemmän aikaa kuin niihin, joissa arviot ovat samansuuntaiset. Yhdessä sovittu nykytaso kirjataan ennakkotehtävän *yhteinen arviointi nykytila* -välilehdelle. Kun kaikki osa-alueet on käyty, tiivistetään yksi yleiskuva, siitä millä tasolla ollaan

Keskustelu kannattaa kirjata ylös. Suosittelemme, että keskustelun pohjalta kirjataan kolmenlaisia asioita tulevaisuustyöpajan ja myöhemmän viestinnän pohjaksi:

- Mitkä ovat nykyisiä kyvykkyyksiä kullakin osa-alueella?
- Millaisia parantamisen kohteita on kullakin osa-alueella?
- Millaisia kehittämisehdotuksia nousee keskustelussa?

Tulevaisuustyöpaja

Tulevaisuustyöpajassa asetetaan tavoite tulevalle tasolle ja tunnistetaan tarvittavia toimenpiteitä. Työpajan alussa kannattaa kerrata nykytilan arvio ja keskustella monipaikkaisen työn merkityksestä organisaatioissa. Tässä yhteydessä on hyvä sopia myös aikajänteestä tarkastelulle. Onko organisaatiossa esimerkiksi tulossa uudistus tai uusi toimitilahanke, johon arviointi kytkeytyy? Aikajänne voi olla tällöin muutama vuosi. Vai onko näköpiirissä pitkä aikajänne, visio monipaikkaisen työn kehittämiseksi. On myös mahdollista tehdä arviointi mahdollisesti erikseen sekä näköpiirissä olevan tulevaisuuden kehittämistavoitteesta että pitkän aikavälin visiosta.

Tulevan tason asettaminen voidaan toteuttaa pienryhmätyönä. Osallistujat jaetaan kahteen tai kolmeen pienryhmään ja osa-alueet jaetaan pienryhmille arvioitavaksi.

Pienryhmässä ryhmä keskustelee tavoitetasosta. Ryhmä voi hyödyntää oppaan arviointiristikkoa sekä tarvittaessa täsmällisempiä kuvauksia indikaattoreista oppaan liite 1.

Tavoitetason lisäksi ryhmä kirjaa perustelunsa. Lisäksi tunnistetaan mitä toimenpiteitä tarvitaan, jotta siirrytään tavoitetasolle. Oppaan 1 indikaattoreiden dynaamiset kyvykkyydet auttavat tunnistamaan, mitä on kehitettävä.

Ryhmätyöhön kannattaa varata noin tunti. Aika toki riippuu myös siitä, kuinka monta osa-aluetta ryhmällä on arvioitavana.

Ryhmätyön jälkeen pienryhmät kokoontuvat yhteen ja esittävät arvionsa. Ryhmäkeskustelussa sovitaan yhteinen näkemys tavoitetasosta sekä täydennetään ja täsmennetään toimenpideoitteita.

Esittely ja viestiminen

Vetäjä ja sponsori koostavat arvioinnin tulokset ja esittelevät ne tarpeellisilla foorumeilla, kuten johtoryhmässä sekä työnantajan ja henkilöstön yhteistyöelimissä. Näissä tulisi vahvistaa tai tarpeen mukaan muokata tavoitetta, konkretisoida toimenpiteitä ja sopia niiden toteutuksesta.

Johtoryhmässä tulisi sopia, kuinka (monipaikkaisen) työn kehittäminen kytkeytyy organisaatiossa tapahtuvaan yleiseen kehittämiseen (ks. Etätyöstä eteenpäin -opas 2.3 Kehitä järjestelmällisesti kohti tavoitetta).