

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Atro Moilanen

HENKILÖSTÖN SUORITUSKYVYN MITTAAMISEN MENETELMÄT
JA VAIKUTUKSET PUOLUSTUSVOIMIEN PALVELUKESKUK-
SESSA

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2016



OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2016
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
Puh. (013) 260 6800

Tekijä
Atro Moilanen

Nimeke
Henkilöstön suorituskyvyn mittaamisen menetelmät ja vaikutukset Puolustusvoimien palvelukeskuksessa

Toimeksiantaja
Puolustusvoimien palvelukeskus

Tiivistelmä

Opinnäytetyössä selvitettiin henkilöstön suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä Puolustusvoimien palvelukeskuksessa. Tavoitteena oli tutkia palvelukeskuksen suorituskykymittauksen tilaa sekä talous- ja matkapalvelusektorien työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä mittaamisesta, viestinnästä ja organisaation toimintakyvystä kyselyn avulla. Kysely toteutettiin internetkyselynä. Kyselyssä esitettiin väittämiä ja avoimia, toiminnan kehittämiseen liittyviä kysymyksiä, joista saatuja vastauksia voidaan mahdollisesta hyödyntää palvelukeskuksen toiminnan kehittämisessä.

Työssä käsiteltiin yhteisöviestintää, organisaation suorituskyvyn mittaamista ja menetelmiä. Puolustusvoimien palvelukeskuksen toiminnan esittelyn lisäksi tarkasteltiin valtionhallinnon taloushallinnon muutostekijöitä ja sen vaikutuksia Puolustusvoimiin.

Tutkimuksen perusteella työntekijät olivat tyytyväisiä työnsä arvostukseen organisaatiossa. Mittaaminen koettiin merkittäväksi työn tekemiseen vaikuttavaksi tekijäksi ja mittariston kehittämisessä haluttaisiin olla mukana. Työyhteisö koettiin työn tekemistä ja sen tehokkuutta edistävänä tekijänä. Kehittämiskohteina tuotiin vastauksissa esille vuorovaikutuksen lisäämisen ja palautteen saamisen alemmalta johdolta ja esimiehiltä. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää palvelukeskuksen toiminnan kehittämisessä.

Kieli
suomi

Sivuja 73
Liitteet 1
Liitesivumäärä 6

Asiasanat

suorituskyky, mittaaminen, yhteisöviestintä



THESIS
April 2016
Degree Programme in Business Economics

Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358 50260 6800

Author
Atro Moilanen

Title
Measurement Methods and Effects of Employee Performance Evaluation in Shared Service Center of the Finnish Defence Forces.

Commissioned by
Shared Service Center of the Finnish Defence Forces

Abstract

The focus of this thesis was to research factors that impact on employee performance at the Shared Service Center of the Finnish Defence Forces. The aim was to study the current status of the performance level, as well as to map out experiences and opinions regarding measurement, communication and organization performance in the finance and travel service sections.

This study was executed as an online survey. The survey consisted of different claims, as well as open questions for developing operations. The results of the open questions could potentially advantage developing operations in the Shared Service Center. The theoretical part of this thesis deals with organization communication, performance measuring for organization in general and methods for performance measuring. The Shared Service Center of the Finnish Defence Forces is also introduced. Moreover, the thesis handles the change factors of the government financial management and their effects on the Finnish Defence Forces.

The study helped to reveal that the employees were satisfied with the appraisal of their work given by the organization. The measuring was experienced as a significant factor for working and the employees wanted to participate in the development of the measurement tools. The work community was seen as a booster increasing effectivity at work. The development targets were lack of interaction and feedback from the superiors and lower management. In the future, these results can be utilized in order to develop operations in the Shared Service Center.

Language
Finnish

Pages 73
Appendices 1
Pages of Appendices 6

Keywords

performance, measuring, organization communication

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Tausta	5
1.2	Tavoitteet.....	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	6
2	Valtion taloushallinto ja Puolustusvoimien palvelukeskus	7
2.1	Valtion taloushallinnon rakentuminen	7
2.2	Tuottavuusohjelma.....	10
2.3	Puolustusvoimien palvelukeskus	11
3	Suorituskyvyn mittaaminen	14
3.1	Määritelmät	14
3.2	Käyttötarkoitus ja tarpeet	16
3.3	Suorituskyvyn osa-alueet.....	18
3.4	Erilaisia suorituskykymittarimalleja.....	21
3.5	Mittaamisen vaiheet.....	28
3.6	Mittariston käyttö ja sen vaikutukset henkilöstöön.....	29
4	Yhteisöviestintä	31
4.1	Sisäisen viestinnän kanavat	32
4.2	Viestinnän häiriöt	37
4.3	Sisäisen viestinnän tavoitteet.....	38
4.4	Henkilöstön tavoitteet ja niiden seurannan toteutuminen.....	40
5	Tutkimus.....	43
5.1	Tutkimuksen tavoitteet, kohderyhmä ja rajaukset	43
5.2	Tutkimuksen menetelmät.....	44
5.3	Aineiston kerääminen.....	47
6	Tutkimustulokset.....	48
6.1	Taustatiedot.....	48
6.2	Mittaaminen	51
6.3	Viestintä.....	54
6.4	Organisaation toimintakyky.....	59
6.5	Johtopäätökset	64
7	Pohdinta	67
	Lähteet.....	72

Liite

Liite 1 Kyselylomake

1 Johdanto

1.1 Tausta

Tämä opinnäytetyö käsittelee organisaation suorituskyvyn mittaamista eri mallien avulla painottaen henkilöstönäkökulmaa ja mittaamisen vaikutuksia työntekijöihin. Tutkimuksen kohteena on Joensuun Tiedepuistossa toimiva Puolustusvoimien palvelukeskus. Yrityksessä toimii talous- ja matkapalveluyksiköt sekä henkilöstöpalveluyksikkö, mutta tutkimuksen kohteena ovat ainoastaan talous- ja matkapalveluyksiköt.

Kiinnostukseni tutkimusaiheeseen syntyi ollessani työharjoittelussa Puolustusvoimien palvelukeskuksella. Työtämme mitattiin kokeiluluonteisesti käsittelemäärillä ja -ajoilla ja työntekijät kokivat tämän eri tavoilla. Konkreettiset havainnot ovat aina kiinnostaneet minua ja opinnäytetyön tekeminen oli ajankohtainen, joten halusin tutkia, miten työntekijät tiedostivat mittaamisen käytön ja vaikuttiko se työn tekemiseen.

Olen kokenut aina suoritusten mittaamisen ja analysoimisen osana itsensä kehittämistä, joskin liian kriittinen suhtautuminen tuloksiin voi aiheuttaa takapakkia. Mielestäni toiminnan tarkoituksena on tarkkailla omaa kehittymistä subjektiivisesti eikä vertailla omaa suoritusta muihin ihmisiin. Kuitenkin objektiivinen näkökulma tulee ottaa huomioon, koska jokainen ihminen on oma yksilö ja jokaisella on erilaiset ominaisuudet, joista toiset ovat heikompia ja toiset vahvempia. Terveen kilpailuhenkisyuden vuoksi henkilökohtaisia tuloksiakin voi vertailla, mutta ne eivät saa olla itseisarvo työn arvolle. Poikkeuksia voidaan toki esittää esimerkiksi myyntityössä, joka on vahvasti sidonnainen henkilökohtaiseen tulokseen, mutta pääpainon tulisi olla ihmisen itsensä monipuolisessa kehittämisessä mittaamista hyödyntäen. Nämä lähtökohdat toimivat kulmakivinä opinnäytetyön laadinnassa.

1.2 Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa suorituskyvyn mittaamisesta Puolustusvoimien palvelukeskuksessa sekä miten mittaaminen on vaikuttanut työntekijöiden laskujen käsittelyyn tutkittavassa kohderyhmässä. Tämän lisäksi selvitettiin kohdejoukon kokemuksia käytetystä mittaristosta. Opinnäytetyö voi toimia apuvälineenä uusien mittareiden suunnittelussa henkilöstön näkökulma huomioiduna sekä tietopakettina työntekijöille mittaristojen perehdyttämiseen.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, joka koostuu taustasta, tavoitteista ja opinnäytetyön rakenteesta. Taustassa tulee esiin lyhyesti toimeksiantajan taustaa, oma mielenkiinto aihealuetta kohtaan ja aiheen valikoitumisperusteet. Tavoiteosassa on kerrottu opinnäytetyön tavoitteet sekä tutkimuksen tavoitteet. Rakenteesta käy ilmi työn vaiheet. Työn viitekehys muodostuu suorituskyvyn mittaamisen menetelmistä ja sen osa-alueista.

Toisessa luvussa esitellään lyhyesti valtion taloushallinnon rakentumisen perusteet, koska Puolustusvoimien palvelukeskus toimii julkisella sektorilla eli valtion rahoittamana. Tämän vuoksi lukijan on hyvä ymmärtää, miten rahoitus syntyy ja millä edellytyksillä sitä määrätään. Toisessa luvussa myös esitellään opinnäytetyön toimeksiantajan eli Joensuun palvelukeskusyksikön toimintaa ja prosesseja.

Kolmas luku kattaa suorituskyvyn laajemman tarkastelun. Luvussa käydään läpi suorituskyvyn mittaamiseen liittyviä määritelmiä, käyttötarkoituksia ja osa-alueita. Tässä opinnäytetyössä teoriaosuus käsittelee suorituskyvyn mittaamista yleisten suorituskykymittarimallien avulla. Mittaristomallit esitetään organisaatiosalla, mutta painoarvo on henkilöstöä koskevilla mittareilla. Mittarit on rajattu syymittareihin. Syymittarit ovat liiketoimintaa tukevia ei-taloudellisia mittareita. Ne kertovat toiminnan eri osa-alueiden onnistumisista suhteutettuna tavoitteisiin. (Ukko, Karhu, Pekkola, Rantanen & Tenhunen 2007, 14–15.) Teoriassa käydään myös läpi mittariston rakentamisen vaiheet sekä lyhyesti mittariston käytön mahdollisista vaikutuksista käyttäjiin.

Neljännessä luvussa käsitellään yhteisöviestinnän perusteita. Luku keskittyy täysin organisaation sisäiseen viestintään. Yhteisöviestintä vaikuttaa suoraan tai epäsuoraan lähes jokaisella organisaation osa-alueella. Yhteisöviestintä on suorituskykyyn liittyvä kriittinen tekijä, joten aihetta oli hyvä käsitellä omana luvunaan johtuen sen laajuudesta. Luvussa käydään läpi yhteisöviestinnän perusteet ja yleisimmät viestintäkanavat. Teoriassa käsitellään myös yhteisöviestinnän tavoitteita organisaation ja henkilöstön tasolla.

Viides luku käsittää varsinaisen tutkimuksen. Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja kohderyhmä esitellään. Luvussa kuusi esitellään tutkimuskyselyn tulokset ja niiden analyysi. Luvussa käydään läpi tulosten perusteella syntyneet johtopäätökset ja mahdolliset kehittämissideat. 7. luku on pohdinta, jossa käydään läpi tutkimuksen onnistumiset sekä epäonnistumiset ja tavoitteiden saavuttaminen. Samalla suoritetaan arviointia menetelmien valinnasta ja tutkimuksen laadullisuudesta sekä eettisyydestä.

2 Valtion taloushallinto ja Puolustusvoimien palvelukeskus

Tämän teoriaosan tavoitteena on avata lukijalle lyhyesti valtion taloushallinnon rakentumisen periaatteet, koska palvelukeskuksen toimintaa rahoitetaan julkisin varoin. Valtion taloushallinnon ohjausvälineenä toimii lainsäädäntö, jota tarkentavat lisäksi Valtiokonttorin ja valtiovarainministeriön määräykset ja ohjeet. Lisäksi teoriaosassa kerrotaan yleisesti Puolustusvoimien palvelukeskuksesta ja sen toiminnasta.

2.1 Valtion taloushallinnon rakentuminen

Kansainvälisen kehityksen mukana Suomi siirtyi tulosohjaukseen, tulosbudjetointiin ja kehysohjaukseen 1990-luvun alussa. Nykymuotoisen valtiotalouden voidaan katsoa koostuvan järjestyksessä seuraavista tekijöistä:

- ministeriöiden ja virastojen monivuotisesta toiminnan ja talouden suunnittelusta
- hallituksen ministeriöille antamista määrärahaehyksistä
- vuosittaisista talousarvioista ja lisätalousarvioista
- valtiontaloutta koskevasta raportoinnista ja tarkastuksesta
- valtion tilinpäätöskertomuksesta.

Monivuotisen toiminnan ja talouden suunnittelu on haaste, koska tulevan enustaminen on hankalaa. Tämän suunnittelun tarkoitus on tiedon tuottaminen toteuttamista ja toteutuksen valvontaan varten. Samalla pystytään kytkemään hallituksen asettamat tavoitteet ministeriön toimintapolitiikkaan ja tehtäviin. Hallituksessa käydään kehysneuvottelut, joiden pohjana käytetään ministeriöiden ja virastojen antamia tietoja toimintaan ja talouden suunnitteluun liittyen. Näiden lisäksi kehysneuvotteluissa otetaan huomioon valtion tulot sekä valtiovelka. Kehysneuvottelut konkretisoituvat määrärahaehykseen ja sen jakamiseen seuraavan 4 vuoden ajaksi. (Valtiovarainministeriö 2014.)

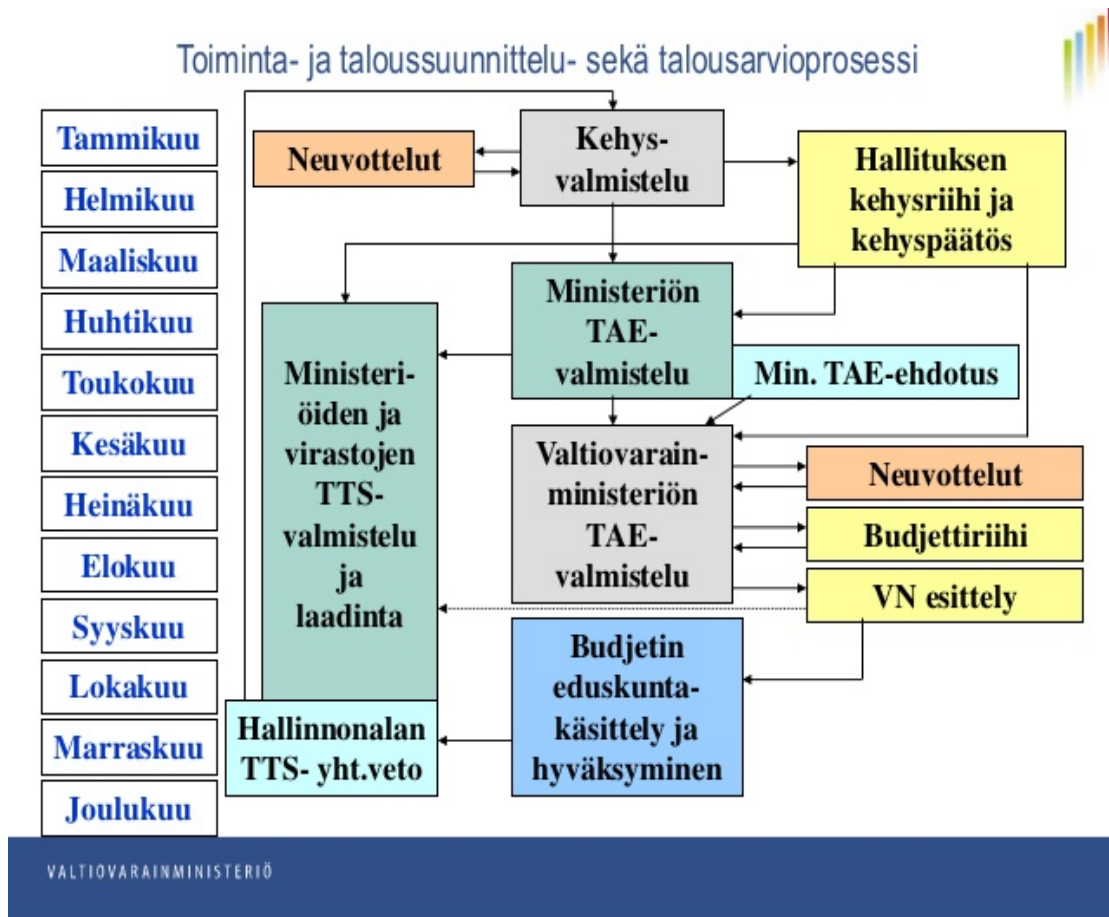
Valtion talousarvio eli budjetti rakennetaan vuosi kerrallaan. Talousarvio koostuu arvioiduista vuotuisista tuloista ja määrärahoista vuotuisiin menoihin. Nämä menoihin varattujen määrärahojen käyttötarkoitukset tulee olla tarkkaan perusteltuja. Talousarvioesityksen valmistelussa sovelletaan bruttoperiaatetta eli arvioitujen tulojen pitää kattaa suunniteltujen määrärahojen määrä. Talousarvioesitys on iso kokonaisuus, jonka tueksi tarvitaan yleisperusteluita, numeerisia taulukoita, yksityiskohtaisia perusteluja ja liitteitä.

Talousarvion suunnitteluprosessi käynnistyy maaliskuussa hallituksen hyväksyessä määrärahaehykset. Ministeriöt huolehtivat tiedon välittämisestä alaisuudessaan oleville virastoille ja laitoksille, joiden tulee laatia omat ehdotuksensa määrärahojen puitteissa. Toukokuussa ministeriö kokoaa nämä ehdotukset kokonaisuudeksi eli hallinnonalan talousarvioesitykseksi ja toimittaa sen eteenpäin valtiovarainministeriölle. Talousarvioehdotukset käsitellään kevään ja kesän aikana, jonka jälkeen valtiovarainministeri päättää ehdotuksista ja lähettää ehdotukset takaisin ministeriöihin. (Valtiovarainministeriö 2014.)

Seuraavaksi on vuorossa valtiovarainministeriön johdolla käytävä keskustelu määrärahojen mitoituksesta eri ministeriöiden ministerien kanssa. Yhteisymmärryksen tultua esitys siirtyy hallituksen budjettiriihen käsiteltäväksi ja hyväksyttäväksi. Talousarvioesitys siirtyy takaisin valtiovarainministeriön viimeisteltäväksi, jonka jälkeen se esitetään valtioneuvoston yleisistunnolle, tasavallan presidentille ja annetaan eduskunnan käsiteltäväksi syysistuntokauden alkaessa. Talousarvio hyväksytään lopullisesti eduskunnassa täysistunnossa joulukuussa valtiovarainvaliokunnan esittämän mietinnön jälkeen. (Valtiovarainministeriö 2014.)

Talousarvion toteutumista tarkkaillaan talousarviokirjanpidolla. Pohjana talousarviokirjanpidolle toimii tilijaottelu, jonka hallinnonalan ministeriö on hyväksynyt ja sitoutunut noudattamaan eduskunnan määrittelemää erittelyä. Ministeriö ja sen alaiset laitokset sekä virastot käyvät tuloneuvottelut, joiden tarkoituksena on löytää keinot alustavien tulostavoitteiden konkretisoitumiseksi. Onnistuneiden tulosneuvotteluiden jälkeen ministeriöt julkaisevat viralliset tulostavoitteet. (Valtiovarainministeriö 2014.)

Hallitus raportoi eduskunnalle kertomuksella valtiovarainhoidon hoidosta ja tilasta syysistuntokauden alussa ja samalla esitetään talousarvioesitykset. Näin luodaan jatkuvuuden kehä, jossa valtion taloudellinen tila pysyy linjassa suunnitelmien kanssa. Kertomus sisältää selvityksen jokaisen hallinnonalan tuloksellisuudesta. Eduskunnan tehtävä on valvoa talousarvion noudattamisesta ja tätä varten on perustettu tarkastusvaliokunta. Sen tehtävä on raportoida eduskunnalle merkittävät poikkeamat talousarvion valvonnassa. Apuna toimii lisäksi Valtiotalouden tarkastusvirasto, jonka tehtäviin kuuluu vuositilintarkastukset, toiminnantarkastukset ja erillistarkastukset. Virastojen ja laitosten johto on vastuussa yksiköidensä taloudesta ja toiminnallisuudesta. Vahvistetusta tilinpäätöksestä käy ilmi talousarvion ylittyminen tai alittuminen. Ylittymistä joudutaan yleensä paikkaamaan lisälainalla ja puolestaan alittumisessa mahdollista lainaa voidaan maksaa pois. (Valtiovarainministeriö 2014.) Kuviossa 1 esitetään edellä mainittujen tekijöiden prosessia kokonaisuuden hahmottamisen helpottamiseksi.



Kuvio 1. Toiminta- ja taloussuunnittelu- sekä talousarvioprosessi. (Marko Synkänen 2015, 4)

Edellä olevan prosessin avaamisen tarkoituksena on todistaa kuinka monen tekijän kautta rahapäätökset kulkevat valtion tasolla. Julkista sektoria syytetään monesti veronmaksajien rahojen tuhlaamisesta koska ymmärrystä tai tietoa rahan käyttämisestä ei ole. Pääsääntöisesti valtion laitosten ja virastojen tehtävä ei ole voiton tuottaminen kuten yksityisellä sektorilla, vaan tarjota kansalaisille laadukkaita palveluita kustannustehokkuus-periaatteella.

2.2 Tuottavuusohjelma

Valtion tuottavuusohjelma käynnistettiin vuonna 2003 vastaamaan väestön ikääntymisestä johtuviin haasteisiin. Samalla luotiin mahdollisuus taloudellisen kilpailukyvyyn paranemiseen kansainvälisillä markkinoilla. Vuonna 2005 tuottavuusohjelmasta tuli osa valtiovarainministeriön kehys- ja budjettiprosessia. Tuottavuusohjelman tarkoitus on hyvä, mutta se on saanut kritiikkiä esimerkiksi

siitä, että konkreettiset toimenpiteet ovat olleet henkilöstövolyymin vähentäminen ja samalla työhyvinvoinnin huonontuminen. (Kangasharju & Pääkkönen 2010, 1.) Ulkopuolisille tuottavuusohjelman toimenpiteet eivät ole näkyneet tuottavuuden parantumisena vaan työpaikkojen leikkauksina. Yleinen säästötoimenpide on ollut, ettei virkoja yksinkertaisesti enää täytetä virkasuhteen päätymisen jälkeen.

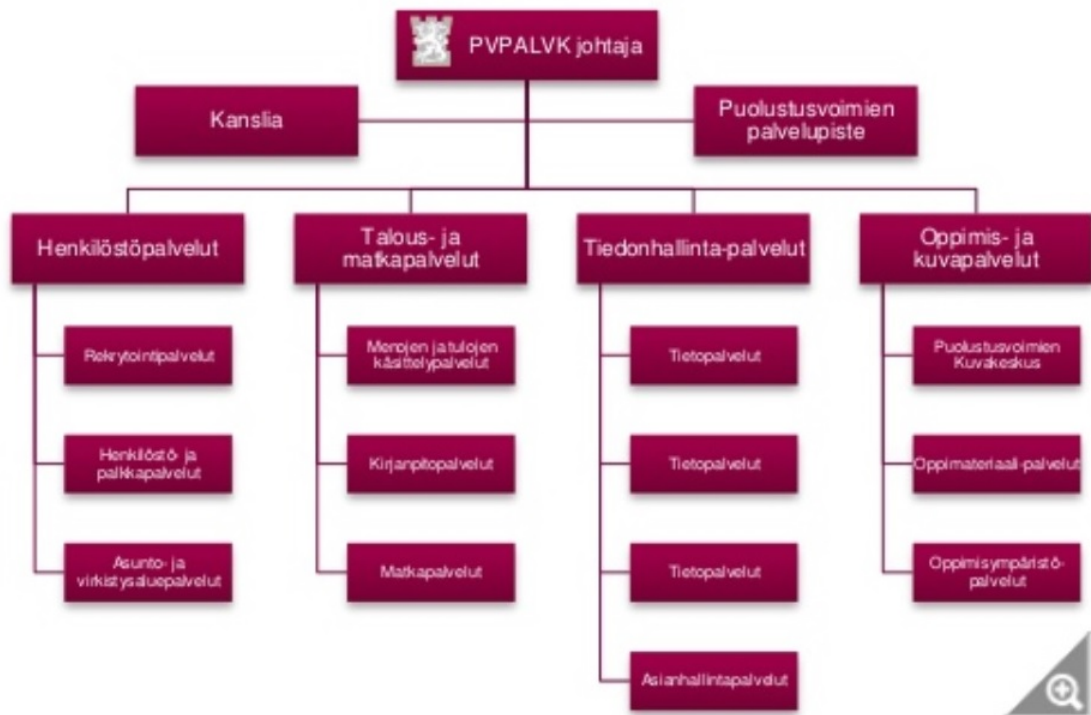
On kuitenkin muistettava, että työn tuottavuutta julkisella sektorilla on hankala mitata. Perinteisesti tuottavuus määritellään tuotoksen ja panoksen väliseksi suhteeksi, mutta julkisen sektorin tuotoksille ei ole hintoja johtuen markkinoiden puuttumisesta. Lisäksi tuloksia mittaa ainoastaan Tilastokeskus, joten tuloksia on saatavissa vain yhdeltä toimijalta. Tilastokeskuksen käyttämässä mallissa jokaiselle virastolle ja laitokselle määritellään tuotteet ja suoritteet ja niistä lasketaan kustannusten avulla painotettu tuotos. Nämä vaihtelevat jokaisen laitoksen ja viraston välillä, joten vertailu näiden välillä ei ole järkevää. (Kangasharju & Pääkkönen 2010, 2,4.)

Tuottavuusohjelman mukaisesti perustettiin Puolustusvoimien palvelukeskus, joka toimii puolustusministeriön alaisuudessa omana liikelaitoksenaan ja tuottaa tukipalveluja puolustusvoimille. Hallinnolliset kokonaiskustannukset ovat laskeutuneet palvelukeskuksen tuottamissa palveluissa. Uudistukset ovat luonnollisesti vaikuttaneet voimakkaasti henkilöstöön, koska toiminnan keskittäminen tiettyihin toimipisteisiin on voinut edellyttää henkilöstön muuttoa toiselle paikkakunnalle. Nämä ovat kuitenkin välttämättömiä toimenpiteitä, joita toimintamallien uudistaminen aiheuttaa.

2.3 Puolustusvoimien palvelukeskus

Puolustusvoimien palvelukeskuksen tehtävänä on tuottaa tukipalveluja Puolustusvoimille. Näitä tukipalveluja ovat talous-, henkilöstö-, tiedonhallinta-, sekä oppimis- ja kuvapalvelut. Palveluyksiköitä on yhteensä neljä, jotka sijaitsevat Joensuussa, Tampereella, Mikkelissä ja Tuusulassa. Joensuun yksikkö tarjoaa mm. henkilöstö-, talous- ja matkapalveluja. Ennen palvelukeskuksen perustamista edellä mainitut palvelut tuotettiin hallintoyksikköjen sisällä mutta osittain

vallitsevan taloustilanteen ja valtion tuottavuusohjelman myötä päädyttiin keskittämään palvelut palvelukeskus toimintamalliin. Puolustusvoimien palvelukeskus tekee talouden tehtävien osalta tiivistä yhteistä työtä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen (PALKEET) kanssa. Kuviossa 2 esitetään palvelukeskuksen toiminnan hajauttaminen ja tehtävät.



Kuvio 2. Palvelukeskuksen toiminnan hajauttaminen ja tehtävät. (Puolustusvoimien palvelukeskus 2015, 3)

Puolustusvoimien palvelukeskuksen Joensuun yksikkö perustettiin Joensuun Tiedepuiston tiloihin 2014 vuoden alussa pilottimuodossa. Vuoden 2014 aikana työntekijöiden määrä kasvoi, asiakkaiksi liittyi uusia joukko-osastoja ja toimintatapoja hiottiin. Virallisesti palvelukeskus aloitti toimintansa vuoden 2015 alussa itsenäisenä Pääesikunnan alaisena hallintoyksikkönään. Työntekijöitä oli Joensuussa pilottivaiheen alussa 30 ja vuoden lopussa täydessä vahvuudessa määrä oli 120 työntekijää.

Toimitilat on jaettu niin, että henkilöstöpalveluyksikkö yhdessä esikunnan kanssa toimii omassa kerroksessaan ja talous- ja matkapalveluyksikkö omassa kerroksessa. Edelleen talous- ja matkapalveluyksiköt ovat jakautuneet kerroksessa matkapalvelu-, kirjanpito- sekä menojen ja tulojen käsittely -sektoreihin.

Sektoreiden sijoittaminen samaan kerrokseen helpottaa niiden välistä yhteistyötä ja tarjoaa sitä kautta edellytyksen tehokkaampaan toimintaan. Seuraavassa keskitytään tarkemmin talous- ja matkapalveluyksiköiden toimintatapoihin ja tehtäviin, koska yksiköt olivat opinnäytetyön tutkimuksen kohde.

Matkapalvelusektorin tehtävä on Puolustusvoimilla työskentelevien henkilöiden matkalaskujen tarkastaminen määritettyjen toimintaohjeiden mukaisesti ja niiden hyväksyminen. Tavoitteena on käsitellä laskut yhdenvertaisesti, oikea-aikaisesti ja oikeamääräisinä oikeille maksunsaajille. Laskujen käsittely tapahtuu anonymisti eli asiakas ei tiedä, kuka laskun käsittelee. Näin vältetään suorat yhteydenotot laskun käsittelijään asiakkaan toimesta ja mahdolliset vaikutusmahdollisuudet. Kysymyksiä, palautetta ja yhteydenottoa varten asiakkaille on varattu oma palvelukanava. Matkalaskuprosessi tapahtuu seuraavasti: matkustaja laatii matkaesityksen, jonka esimies hyväksyy. Hyväksytty matkaesitys tarkoittaa kulukorvauksellista oikeutta matkustaa ja suorittaa matka. Matkan jälkeen matkustaja täydentää matkaesityksen matkalaskuksi ja toimittaa sen asianmukaisilla tositteilla varustettuna Puolustusvoimien palvelukeskukseen käsiteltäväksi. Tarkastettu ja hyväksytty matkalasku siirretään PALKEET-palvelukeskuksen toimesta kirjanpitoon ja maksetaan matkustajalle.

Kirjanpito-sektorin tehtäviin kuuluu Puolustusvoimien kirjanpidon oikeellisuuden varmentaminen ja tilinpäätöksen laatiminen voimassa olevia säädöksiä ja määräyksiä noudattaen. Tämä tapahtuu liike- ja talousarviotapahtumien sähköisillä rekisteröitymisillä eli kirjaamisilla sähköisiä menetelmiä hyödyntäen. Kirjanpitoa ja sen ylläpitoa toteutetaan Puolustusvoimien palvelukeskuksessa ja PALKEET-palvelukeskuksessa Pääesikunnan määrittämän vastuun mukaisesti. Samaa vastuunjako sovelletaan tilikauden aikaisena kirjanpidon sisällöllisen ja teknillisen oikeellisuuden tarkistuksessa. Puolustusvoimien palvelukeskus tuottaa erittelyt, tilinpäätöslaskelmat ja välitilinpäätöskertomuksen kirjanpitoaineiston sekä tarvittaessa hallintoyksiköiden selvitysten ja erittelyjen perusteella. Näiden lisäksi kirjanpito-sektori tekee kirjanpitoon liittyvää ohjaus- ja neuvontatyötä sekä näihin liittyvää ohjeiden tuottamista.

Menojen ja tulojen käsittely tapahtuu saman sektorin sisällä, koska molemmat osa-alueet liittyvät samaan kokonaisuuteen. Menojen käsittelyn osuus on huomattavasti suurempi kuin tulojen käsittelyn osuus Puolustusvoimien taloudessa ja tämä näkyy myös työntekijämäärän jakautumisena näiden kahden välillä. Tuloja käsittelee 3–4 henkilöä, kun puolestaan menoja käsittelee 25 henkilöä. Tulojen ja menojen välinen suuri ero jakaumassa johtuu Puolustusvoimien asemasta yleishyödyllisien palvelujen tuottajana. Menojen käsittelyn tehtävä on ostolaskujen ja muun maksuaineiston asianmukainen tarkastus, hyväksyntä ja maksattaminen oikeamääräisinä ja oikea aikaisena oikeille maksunsaajille.

Prosessi käynnistyy kun PALKEET-palvelukeskus vastaanottaa Puolustusvoimille kuuluvan ostolaskun ja reitittää sen eteenpäin palvelukeskukselle tarkastusta ja hyväksyntää varten. Asianmukaisen tarkastuksen ja hyväksynnän jälkeen ostolasku siirretään takaisin PALKEILLE, joka huolehtii sen siirtämisestä kirjanpitoon ja maksattamisesta. Tietyissä poikkeustapauksissa maksujen käsittely ja hyväksyminen voidaan hoitaa hallintoyksikön sisäisesti.

Tulojen käsittelyn tehtävänä on Puolustusvoimille kuuluvien saatavien laskuttamisen ja saatujen tulojen käsittelyn. Myyntilaskujen tulee olla asianmukaisesti hyväksytyjä ja lähetettyjä oikeamääräisinä oikeille velallisille. Tulon tarkastus, hyväksyntä ja myyntilaskun lähettäminen asiakkaalle tapahtuu hallintoyksiköiden toimittamien tietojen perusteella. PALKEET-palvelukeskuksen tehtävänä on hoitaa puolustusvoimien tulotiliä, huomauttaa velallista jääneistä saatavista ja informoida Puolustusvoimien palvelukeskusta saavista, joita ei ole saatu huomautuksista huolimatta.

3 Suorituskyvyn mittaaminen

3.1 Määritelmät

Yrityksen *suorituskyvystä* on monia määritelmiä riippuen näkökulmasta. Laitinen (2003, 366) määrittelee yrityksen suorituskyvyn kyvyksi, jolla saadaan aikaan tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Suorituskykyä ja sen osa-alueita on totuttu tarkastelemaan pelkästään taloudellisena

ulottuvuutena. Globaali kilpailu vaatii myös ei-taloudellisten mittareiden käyttöä yrityksen suorituskyvyn tehostamiseksi. (Ukko ym. 2007, 3.) Lönnqvist ja Mettänen (2003, 14) puolestaan toteavat pelkistetympin suorituskyvyn olevan mitattavan kohteen kyky saavuttaa asetetut tavoitteet. Suorituskyvyn määrittelyyn voi ottaa myös yksilöä huomioivan näkökulman. Rantanen (2013, 50) määrittää suorituskyvyksi kyvyn asettaa *itsellensä* sopivia tavoitteita ja kyvyn saavuttaa ne. Näin määriteltynä suorituskyky tarkoittaa ensin itsensä tuntemista, jonka jälkeen seuraavat tavoitteiden ja tehtävien edellyttämät vaatimukset.

Suorituskyvyn mittaamisella on kirjallisuudessa eri määritelmiä. Ukko, Karhu, Pekkola, Rantanen & Tenhunen (2007, 3) toteavat suorituskyvyn mittaamisen liittyvän parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja kykyyn saada asioita ja suorituksia aikaan. Suorituskyvyn mittaaminen liittyy tulevaisuuden näkymiin ja suorituksen mittaaminen toteutuneeseen eli menneisyyteen. Toisaalta suorituskyvyn mittaaminen voidaan ajatella prosessina, jonka tarkoitus on määrittää tai selvittää tunnuslukujen avulla jonkin liiketoiminnallisen tekijän tila (Lönnqvist & Mettänen 2003, 15).

Menestystekijöiksi kutsutaan mitattavia kohteita, jotka ovat keskeisiä menestymisen ja strategian toteutumisen kannalta. *Kriittisiä menestystekijöitä* ovat puolestaan kohteet, joita yritys pitää liiketoimintansa kannalta keskeisinä tekijöinä ja niiden korkealla suoritustasolla on oleellinen merkitys. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 15)

Aineeton pääoma voidaan ajatella yrityksen resursseina, joilla ei ole konkreettista muotoa. Aineettoman pääoman arvoa ei voida määrittää tilinpäätöksen perusteella, koska ne eivät ole mitattavaa varallisuutta. Yleisesti *aineeton pääoma* koostuu 3 osa-alueesta: *Inhimillinen pääoma* käsittää työntekijöihin liittyviä resursseja. Näitä ovat koulutus, kokemus, tiedot ja taidot. *Suhdepääoma* puolestaan liittyy sidosryhmien ja yrityksen välisiin suhteisiin ja sopimuksiin. *Rakennepääoma* on yrityksen toimintaa tukevia resursseja kuten tietokannat, järjestelmät, toimintaprosessit ja teknologia. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 14.)

Mittari on käsite ennalta määritetylle menetelmälle, jonka tehtävä on kuvata kohteen suorituskykyä. *Mittaristo* on mittarin yläkäsite, joka kuvaa kokonaisuutta minkä näkökulman keskeiset mittarit luovat. (Lönqvist & Mettänen 2003, 14–15.)

Suorituskykymittarimallit ovat eri periaatteille rakentuvia viitekehyskäsitteitä, joiden varaan mittaristot perustuvat. (Lönqvist & Mettänen 2003, 15) Yleisiä malleja ovat esimerkiksi tasapainotettu tulokortti, suorituskykyprisma ja suorituskykypyramidi, joita käydään teoriaosuudessa tarkemmin läpi.

Syy- ja seuraussuhde tarkoittaa jaottelua *syytekijöihin* ja *seuraustekijöihin*. Syytekijöillä on suora tai epäsuora yhteys seuraustekijöihin eli seuraustekijät ovat syytekijöiden ilmentymiä. Syytekijät ovat useasti ei-taloudellisia tekijöitä ja seuraustekijät puolestaan taloudellisia tekijöitä. (Lönqvist & Mettänen. 2003, 24.)

3.2 Käyttötarkoitus ja tarpeet

Kujansivu ym. (2007, 160–161) antavat mittareiden merkityksestä hyvän esimerkin. Auton mittaristo koostuu useista eri mittareista ja näitä käytetään eri tavoin. Tiettyjä mittareita joudutaan seuraamaan koko ajan ja niiden tulos vaikuttaa auton käyttäytymiseen. Nämä ovat operatiivisia mittareita kuten nopeusmittari. Toisten mittareiden seurantaan riittää kuukausittainen tarkastus kuten matkamittari. Tämän avulla saadaan tietää, milloin seuraavat tarvittavat toimenpiteet tulee tehdä. Tiedetyt mittarit puolestaan alkavat hälyttää saavutettuaan tietyn raja-arvon. Tämä havainnollistaa hyvin, miten eri mittareita voidaan käyttää eri tavoin.

Suorituskyvyn laajempaa tarkastelua voidaan kutsua suorituskyvyn johtamiseksi. Siihen sisältyy useampia käsitteitä kuten suorituskyvyn mittaaminen, tulosten analysointia sekä kehittämistyö työmenetelmien ja -välineiden parissa. Nämä kaikki ovat tärkeitä osa-alueita. Suorituskyky ja siihen liittyvät mittarit ovat keskeinen osa yrityksen toimintaa ja niitä käytetään aktiivisesti kaikkien kokoluokkien yrityksissä. Johdon tukena strategiaratkaisuissa on talouden ammattilaisia ja heidän tuottamaa taloudellista informaatiota. Taloudellinen informaatio tuottaa

kapean näkökulman tuloksia ja pelkästään näiden kirjanpitoon pohjautuvien aineistojen perusteella strategisten päätösten tekeminen voi olla kohtalokasta yritykselle. (Ukko ym. 2007, 1.)

Suorituskykyä voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäisessä korostetaan suoritusta ja toisessa organisaation kykyä hoitaa asiat ja saavuttaa tavoitteet. Mittaristojen on tarkoitus tukea toiminnanohjausta strategisten päämäärien saavuttamiseksi eli tukea johtamista. Johtamisen tulee tapahtua työntekijät huomioon ottaen. (Ukko ym. 2007, 11–12) Varsinainen työ kuitenkin tapahtuu yrityksen operatiivisella tasolla eli henkilöstön parissa. Ukko ym. (2007, 12) kirjoittavat Uusi-Rauvan (1996, 76) todenneen, että onnistuneella suorituskyvyn mittaamisprosessilla on seuraavia vaikutuksia:

- tehostaa työtä
- korostaa mitattavan asian arvoa
- konkretisoi tavoitteita
- motivoi
- tuottaa hyödyllistä informaatiota
- aiheuttaa kilpailua
- mahdollistaa tulospalkkion.

Epäonnistunut mittariston valinta yhdessä heikon johtamisen kanssa voi aiheuttaa negatiivisen muutoksen. Henkilöstö kokee mittaamisen kontrolloivana, mikä laskee motivaatiota ja tehokkuutta. (Ukko ym. 2007, 12.)

Suorituskyvyn eri osa-alueiden mittaamisen tarve kasvaa jatkuvasti. Yksi kriittinen menestystekijä liiketoiminnassa on informaation kerääminen ja sen hyödyntäminen. Mittareita käytetään tämän informaation keräämiseen ja puolestaan yrityksen johto analysoi mittareiden tuottamia tuloksia. Ukko ym. (2007, 10) ovat nostaneet esiin seuraavanlaisia tarpeita suorituskyvyn mittaamiselle:

- työn luonteen muuttuminen
- kilpailun kiristyminen
- roolien muuttuminen yrityksessä

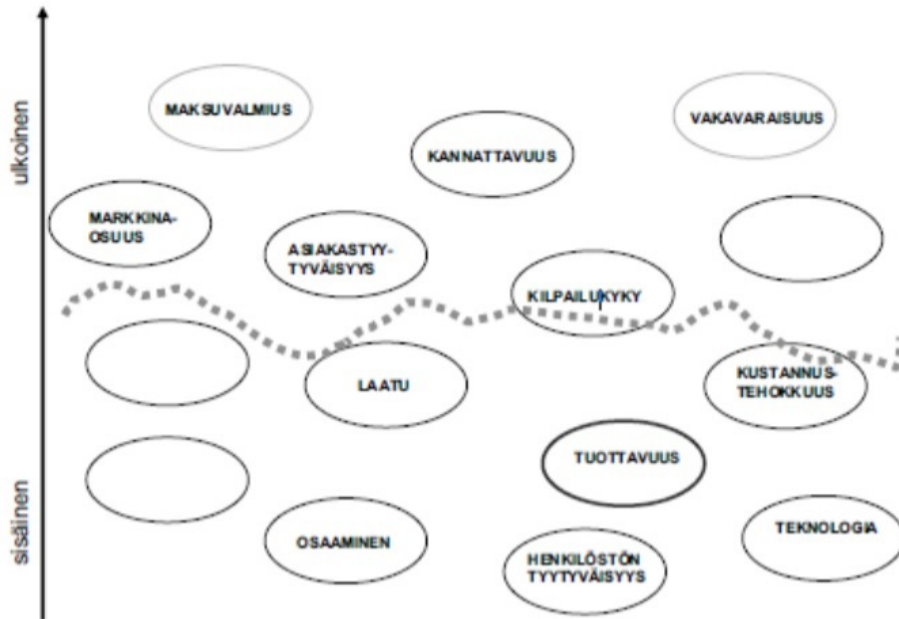
- ulkoisten vaatimuksien muuttuminen
- informaatioteknologian nopeakehittyminen
- uudet ajattelumallit kuten kokonaislaatuajattelu ja benchmarking.

Mittariston toimiessa oikein yritys saa reaaliaikaista ja validia tietoa suorituskyvystään eri osa-alueilla. Tämä auttaa ennakoimaan mahdollisia tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia ja tarjoaa yritykselle mahdollisuuden nopeaan reagointiin muutoksen sattuessa. Eli voidaan sanoa mittariston tarjoavan puitteet menestyvälle yritystoiminnalle, mutta keskeiseksi tekijäksi jää oikeanlaisen mittariston rakentaminen ja sen oikea tulkitseminen.

3.3 Suorituskyvyn osa-alueet

Suorituskyky voidaan jaotella osa-alueisiin useammalla eri tavalla. Yksi tapa on Ukon ym. (2007, 8) esittämä osa-alueiden jaottelu ulkoisen ja sisäisen suorituskyvyn ulottuvuuksiin kuten kuviossa 3 esitetään. Miten sisäinen ja ulkoinen suorituskyky eroavat toisistaan? Ero perustuu analyysin näkökulmaan. Jos tarkastellaan yrityksen sisäisiä tekijöitä sisältä päin katsottuna, on kyseessä sisäinen suorituskyky. Tässä näkökulmassa yritys itse toimii analysoijana. Ulkoinen suorituskyky on sitä, minkä esimerkiksi yrityksen sidosryhmäläiset tietävät yrityksestä. Samalla se heijastaa sitä, miten yritys näyttäytyy toimijana yhteiskunnassa.

Kuviossa 3 ilmenee eri suorituskyvyn osa-alueiden ja tekijöiden keskinäisiä vaikutussuhteita. Vaikka suoranaista yhteyttä tekijöiden välillä ei kuviossa ole, osa-alueet liittyvät joissakin tapauksissa hieman toisiinsa kierteen tavalla. Nämä liitokset selittyvät syy-seuraus-suhteilla. Sisäisen suorituskyvyn tekijät toimivat syy-mittareina ja ilmenevät ulkoisen suorituskyvyn seuraus-mittareina. (Ukko ym. 2007, 6) Eli käytännössä esimerkiksi kustannustehokkuuden lisääntyminen ilmenee kilpailukyvyn kasvamisena, joka puolestaan johtaa taloudelliseen menestykseen ja edelleen kannattavuuden kasvuun.



Kuvio 3. Suorituskyvyn osa-alueiden kenttä (Ukko ym. 2007, 8)

Suorituskykyä tutkinut Sink (1985, 41–46) keksi luoda mallin, jossa suorituskyvyn osa-alueet jaetaan 7 osaan kuvion 4 mukaisesti: tuloksellisuus, tehokkuus, laatu, kannattavuus, tuottavuus, työelämän laatu ja uudistuminen. Näiden osa-alueiden toimiessa hyvin saavutetaan hyvän suorituskyvyn taso. Yleisesti puhutaan tuloksellisuudesta, tehokkuudesta, kannattavuudesta ja tuottavuudesta kun puhutaan yrityksen menestyksestä. Mitä nämä termit sitten tarkoittavat? Kyseisille termeille on yhtä useita määritelmiä kuin on määrittelijöitä, mutta termit voidaan määritellä lyhyesti seuraavasti:

Tuloksellisuus kertoo miten hyvin saavutetut tulokset/tuotokset ovat onnistuneet suhteessa tavoitteisiin. Tuloksellisuuden määrittely on vahvasti tavoitesidonnainen. Joskus tuloksellisuus mielletään esimerkiksi tuottavuuden, taloudellisuuden ja tehokkuuden yläkäsitteeksi. (Ukko ym. 2007, 5.)

Tehokkuus kertoo suunnitellun ja toteutuneen panoksen välisestä hyötysuhteesta tietyllä ajanjaksolla. Kuten tuloksellisuudessaakin, määrittely on hyvin tavoitesidonnainen. Erona tehokkuudessa on aikamääre. (Ukko ym. 2007, 5-6.)

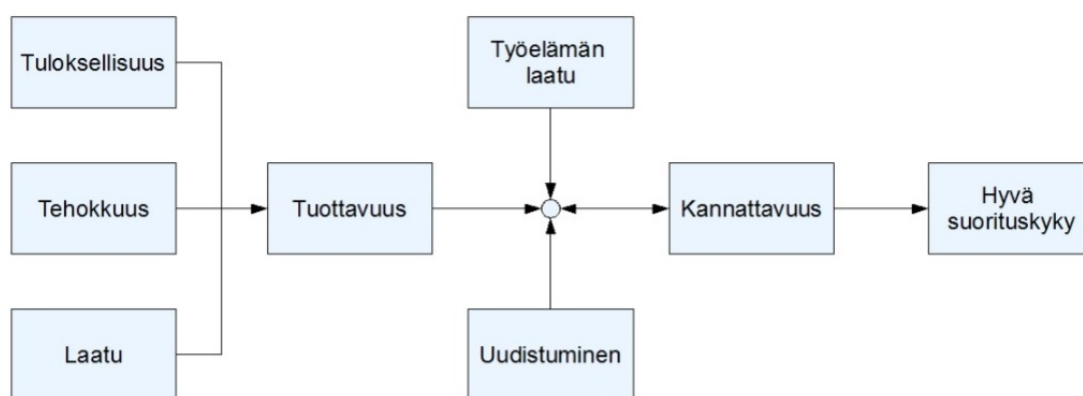
Laatu on tuotteen / palvelun kyky täyttää asiakkaan odotukset ja vaatimukset. Laatu on myös yksi tuotteen ja palvelun kilpailukeino.

Tuottavuus on yrityksen reaali-prosessin ominaisuus, joka kertoo tuotoksen ja panoksen välisen suhteen. (Ukko ym. 2007, 4-5.)

Työelämän laatu on työntekijöiden kanssakäymistä työympäristössä ja koke-
mista työn viihtyvyydestä. Nämä heijastuvat esimerkiksi työmotivaationa ja ky-
vykkyytenä.

Uudistuminen on yrityksen jatkuvaa kehittymistä innovaatioiden ja osaamisen avulla. Uudistumisen tarkoituksena on maksimoida yrityksen potentiaaliset mahdollisuudet.

Kannattavuus on suorituskyvyn tärkein osa-alue. Pelkistettynä kannattavuus ilmenee yrityksen kykyä tuottaa voittoa tulojen ja menojen erotuksena. (Ukko ym. 2007, 4.)



Kuvio 4. Suorituskyvyn osa-alueet ja niiden yhteydet (Sink 1985, 64)

Suorituskykyä voidaan myös tarkastella aineettoman pääoman näkökulmasta. Nykyään useimpien organisaatioiden menestys riippuu enemmän aineettoman pääoman johtamisesta kuin fyysisen pääoman johtamisesta. Aineettoman pääoman johtamisen merkitys korostuu erityisesti asiantuntija- ja palveluorganisaatioaloilla. Tämä selittyy sillä, että kyseisillä aloilla henkilöstön osaamisen merkitys korostuu. Työntekijöiltä vaaditaan tiedon analysointia, jakamista, soveltamis-

ta ja samalla koko organisaatiolta vaaditaan muutos- ja joustamiskykyä. Kehityksen myötä myös suorituskyvyn mittaamisessa aineeton pääoma eli aineettomat menestystekijät on otettu huomioon. Nykyaikaiset suorituskykymittaristomallit ovat tiedostaneet aineettoman pääoman mittaamisen merkityksen ja sitä mitataan taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden rinnalla. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 28–29.)

Vaikka nykyään on tiedostettu aineettoman pääoman merkitys yrityksen suorituskyvyssä, ei taloudellisia mittareita voi unohtaa. Varsinkin ulkopuoliset sidosryhmät tarkkailevat nimenomaan tiettyjä taloudellisia mittareita, joiden perusteella arvioidaan onko yrityksen toiminta kannattavaa. Toisaalta ilman aineetonta pääomaa eivät taloudellisetkaan mittarit esitä hyvää tulosta. Näin voidaankin esittää, että aineeton pääoma luo menestyksen pohjan yrityksen toiminnalle, jota taloudelliset mittarit heijastavat.

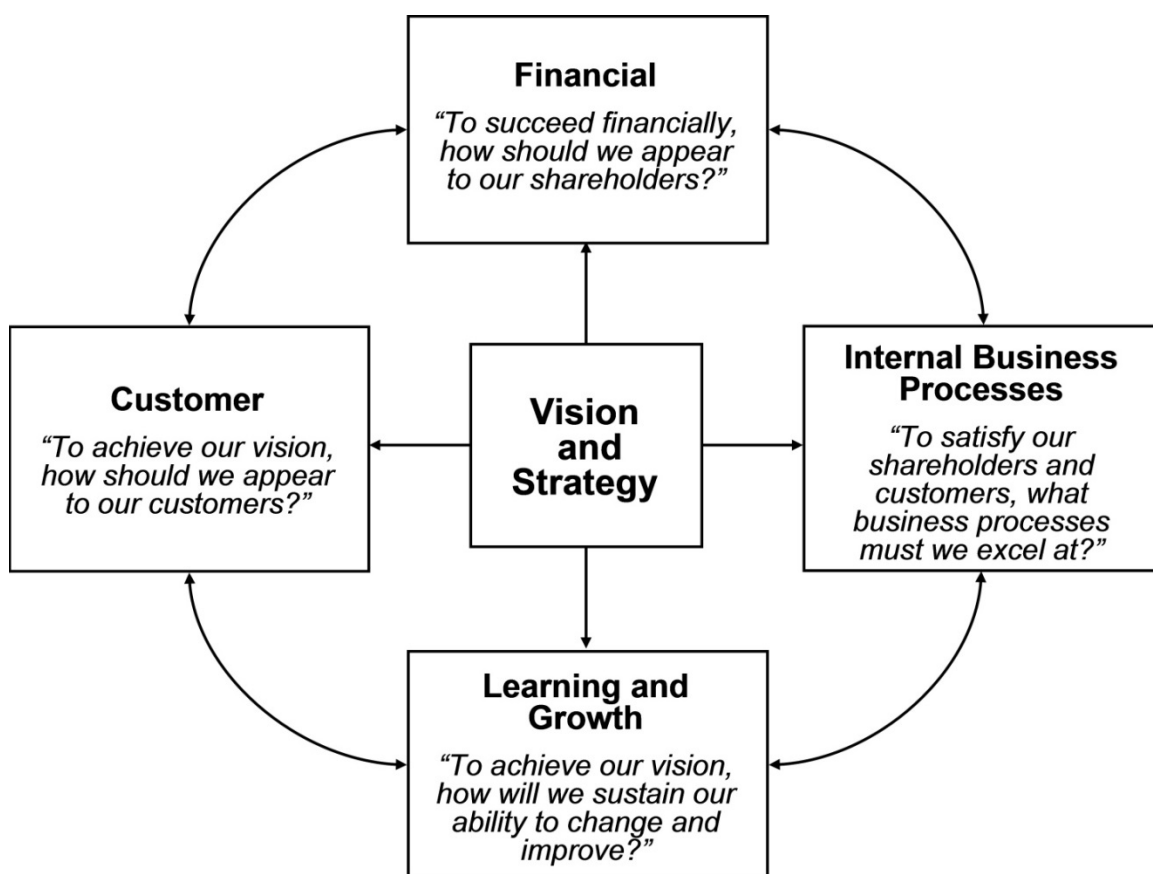
3.4 Erilaisia suorituskykymittarimalleja

Työsuoritusten mittaaminen alkoi 1900-luvun alussa tehdastyöläisten yksittäisten työliikkeiden mittaamisella. Toisen maailmansodan jälkeen huomio alkoi kiinnittyä työryhmien tulosten tarkasteluun ja 1900-luvun loppupuolella painopiste siirtyi tuotannosta organisaation muihin osiin ja sidosryhmiin. Samalla suorituskyvyn mittaamiseen liitettiin yrityksen strategiset tavoitteet. (Sinisammal ym. 2001, 277.)

Suorituskykymittarit ovat keskeinen osa liike-elämää ja tutkijat ovat kehittäneet malleja suorituskyvyn mittaamiseen eri näkökulmista. Tunnetuimpia malleja ovat keskeiset suorituskykymittarit KPI, (Key Performance Indicator), tasapainotettu tulokortti BSC (Balanced Scorecard), suorituskykyprisma PP (Performance Prism), tavoitematriisi ja suorituskykypyramidi PPS (Performance Pyramid System).

”Jos et voi määritellä sitä, et voi hallita sitä.” Tähän johtopäätökseen päätyivät Kaplan ja Norton tutkiessaan suuryritysten toimintamalleja Yhdysvalloissa. Ainoastaan taloudellisiin tunnuslukuihin turvautuminen ei palvele yrityksen pitkän

aikavälin strategisia päämääriä. Tähän ajatukseen pohjautuen Kaplan ja Norton loivat *Balanced Scorecardin*, jossa laajennettiin ajattelua taloudellisten mittareiden ulkopuolelle, aineettomaan pääomaan. Meneillään olevalla informatiivisella aikakaudella toiminnan arvo täytyy luoda asiakassuhteiden, työntekijöiden, teknologian ja prosessien avulla. Kaiken perustana on kuitenkin yrityksen oma visio ja strategia, joita näkökulmat ja mittarit tukevat ja toteuttavat. Näkökulmia ajatellaan laajempina kokonaisuuksina; mitä haluamme saavuttaa ja miten sen saavutamme. Kuvio 5 havainnollistaa *Balanced Scorecardin* ajattelutapaa sekä sitä, miten toiminnot tukevat toisiaan. (Kaplan, R. & Norton, D. 1996, 8.) Kaplan ja Norton (2002, 74) toteavat muutoksen olevan mahdollista vain, jos strategia toimii johtamisprosessin keskipisteenä. Edelleen strategian toteuttaminen edellyttää sen ymmärtämistä eli strategia pitää pystyä kuvaamaan.



Kuvio 5. Balanced Scorecard. (Kaplan & Norton 1996, 9)

Mikä tekee *Balanced Scorecardista* erityisen muiden suorituskykymittaristojen rinnalla? Mittariston painoarvo on näkökulmien ja mittarien tasapainotetussa ajattelutavassa. Mikään näkökulma ei ole tärkeämpi kuin toinen ja jokainen nä-

kökulma linkittyy toiseen. Ei-taloudelliset mittarit linkittyvät taloudellisiin mittareihin ja näin syntyvät syy-seurausmittarit. Näitä syy-seurausmittareita pitää olla jokaisella työntekijätasolla. Mittareita ei käytetä ainoastaan mittaamisen vuoksi vaan mittareiden luoma kokonaisuus ajaa yrityksen ja työntekijöiden yhteistä päämäärää. (Kaplan, R. & Norton, D. 1996, 8.) Tämä vaatii työntekijöiden kouluttamista mittariston omaksumiseen. Kun työntekijä ymmärtää ja hyväksyy, miksi näin tehdään, on työn tekeminen tehokkaampaa.

Jos *Balanced Scorecardin* muiden näkökulmien tavoitteet halutaan saavuttaa, tämä onnistuu henkilöstön oppimiseen ja kasvuun panostamalla. Tämä panostaminen ei saa rajoittua konkreettisiin ratkaisuihin tässä ja nyt; fokuksen tulee olla pitkän aikavälin päämäärissä. Pohjimmaisena ajatuksena on lisäarvon tuottaminen sidosryhmäläisille. Oppimisen ja kasvun voidaan katsoa koostuvan kolmesta pilarista: työntekijät, organisaatio ja järjestelmät. (Kaplan & Norton 1996, 92.) Työntekijöihin liittyvää mittaamista voidaan suorittaa esimerkiksi 3 yleisen työntekijäkeskeisen mittarin avulla. Näitä ovat

- työtyytyväisyys
- työn säilyvyys
- työtuottavuus.

Työtyytyväisyys kertoo työntekijän suhteesta tekemäänsä työhön. Tyytyväinen työntekijä tekee hyvää ja laadullista työtä sekä haluaa kehittää toimintaympäristöään entistä paremmaksi. Nykyään työtyytyväisyys on tuttu käsite lähes jokaisessa yrityksessä, mutta siihen panostetaan vaihtelevasti. Työtyytyväisyyteen voidaan liittää eri mittareita riippuen näkökulmista. Yleinen menetelmä on järjestää vuosittainen kysely työtyytyväisyyden eri osa-alueista. Keskeisinä teemoina voidaan pitää työntekijän vaikuttumismahdollisuuksia päätöksiin ja työympäristöön, tukitoimintojen saatavuutta, työntekijän huomioonottamista ja lopulta kokonaisvaltaista tyytyväisyyttä yritykseen.

Työpaikan säilyvyys on haaste niin työntekijälle kuin työnantajalle. Jatkuva stressaaminen työn jatkuvuudesta voi kuormittaa työntekijää henkisesti sekä fyysisesti ja voi johtaa pahimmissa tapauksissa sairauslomaan ja työkyvyttö-

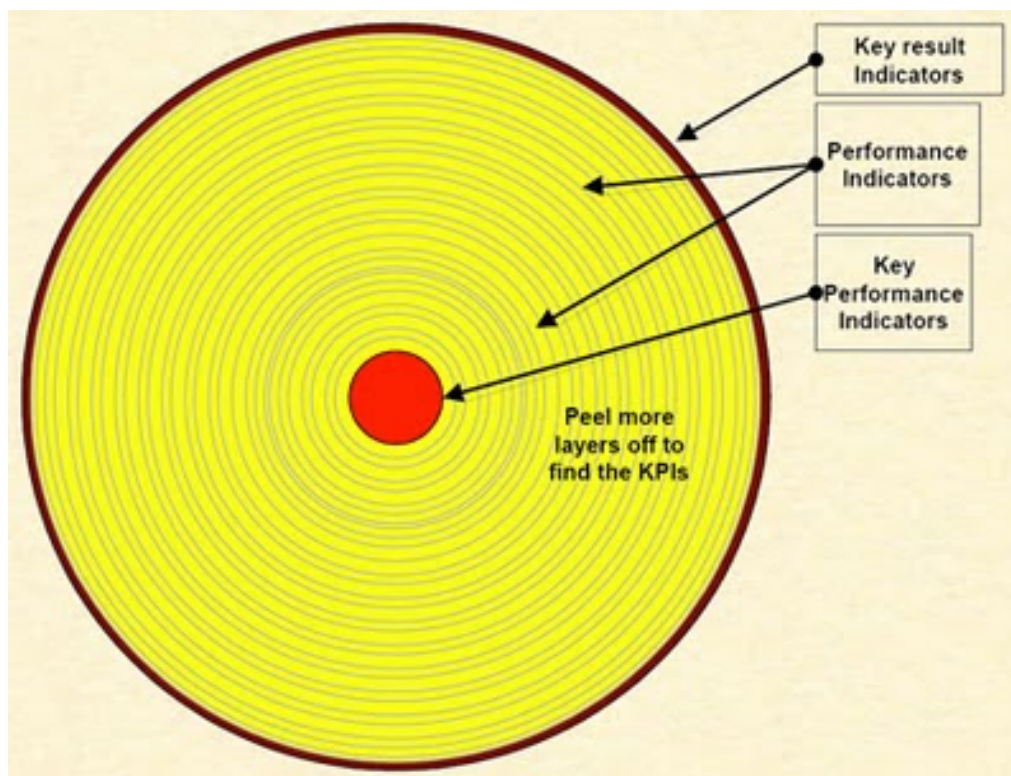
myyteen. Työnantajan näkökulmasta pitkään työskennellyt työntekijä tuo arvoa yritykselle kokemuksellaan ja tiedollaan. Työpaikan säilyvyys on molempien osapuolien etu. Työnvaihtuvuutta voidaan mitata avainhenkilöstön vaihtuvuudella. Työntekijän tuottavuuden mittaamiseen voidaan soveltaa toimialakohtaisia mittareita.

Mittaristojen tuottamaa dataa ei kannata tulkita absoluuttisena totuutena. Balanced Scorecard saa kritiikkiä esimerkiksi suorituskykymittareiden oikeasta määrittelystä. Jos mittareiden valinnassa on toteutettu subjektiivista näkökulmaa, voidaan vaarantaa koko mittariston tarkoitus aiheuttamalla henkilöstön epäluottamus sitä kohtaan. Saatuja tuloksia tulee tulkita enemmänkin suuntaantavina neuvoina kuin ohjenuorina. Näin ollen mittaristo sopii enemmän johdon käytettäväksi yleistilanteen hahmottamiseksi kuin operatiivisen johtamisen apuvälineeksi. (Sinisammal ym. 2011, 279.)

Keskeisten suorituskykymittareiden malli keskittyy organisaatiotasolla kriittisten menestystekijöiden mittaamiseen nykyhetkeä ja tulevaisuutta ajatellen. Key Performance Indicator -mallissa ei ole oikeaa kiinteää esitystapaa mutta David Parmenter luokittelee mittarit kuvion 6 mukaisesti kolmeen ryhmään:

- keskeiset tulosmittarit
- suorituskyky- ja tulosmittarit
- keskeiset suorituskykymittarit.

Mittarit muodostavat sipulimaisen kokonaisuuden, jossa on 3 osaa. Uloin kerros käsittää keskeiset tulosmittarit. Kuvion sisällä on useita erilaisia suorituskyky- ja tulosmittareita, jotka tuottavat eri tason tietoa operatiiviseen toimintaan. Kaiken keskellä toimii keskeiset suorituskykymittarit, joiden ympärille toiminta kasaantuu.

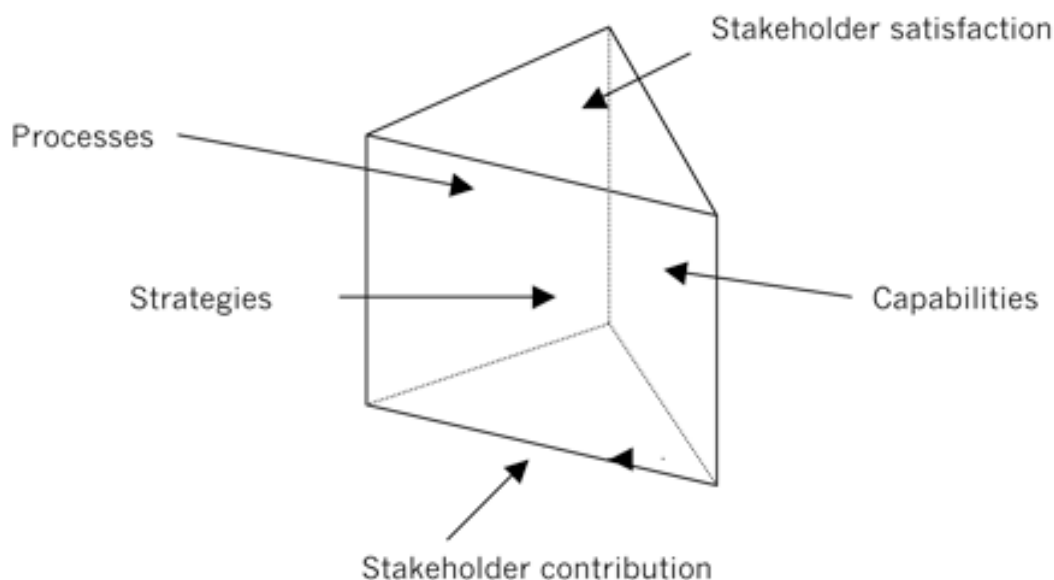


Kuvio 6. Esimerkki David Parmenterin Key Performance Indicator mallista (StrategyDriven 2010)

Suorituskykyprisma on toiminnanohjauksen työkalu, jonka viitekehystenä toimii tuloskortti. Suorituskykyprisma koostuu kuvion 7 mukaisesti eri "pinnoista". Nämä pinnat voidaan jakaa 5 eri ryhmään: strategiat, prosessit, sidosryhmän tyytyväisyys, sidosryhmän panokset ja kyvykkyydet. Pinnan koko kuvastaa, kuinka suuri merkitys osa-alueella tulisi olla suorituskykymittaristossa. Mittarit puolestaan koostuvat syy ja seuraus-periaatteella. Mallin etuna voidaan pitää sen kykyä havaita eri osa-alueiden ongelmakohtia ja mittareita näiden ongelmien ratkaisemiseen. (Neely ym. 2001, 6.)

Cranfieldin yliopiston kehittäjien mukaan kaiken lähtökohtana on kartoittaa sidosryhmien tarpeet ja halut. Kun nämä on selvitetty, voidaan suunnitella eri strategioita, joilla nämä päämäärät saavutetaan. Kun strategiat johdetaan sidosryhmien näkökulmasta, voidaan riskejä pienentää ja samalla kasvattaa liiketaloudellisia mahdollisuuksia. Kehittäjät ovat onnistuneet luomaan uuden piirteen suorituskykymittaristoon eli ajattelumallin sidosryhmiin panostuksesta. (Neely ym. 2001, 7.) Aikaisemmin suorituskykymittaristomalleissa on tiedostettu sidosryhmien tarpeet, mutta tämä vastavuoroisuus-ajattelu luo eroa muihin malleihin.

Lönnqvist ja Mettänen (2003, 22) muistuttavat, että tiettyjen prosessien on oltava hallinnassa ennen kuin strategiat voidaan toteuttaa. Tämän edellytyksenä tarvitaan tiettyjä osaamisia prosessien toteuttamiseen ja kehittämiseen.



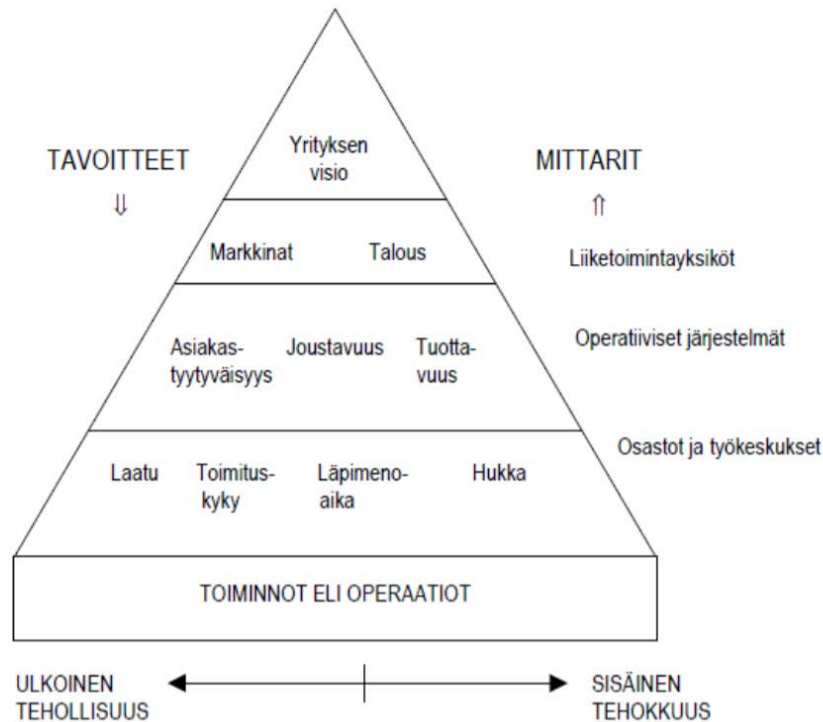
Kuvio 7. The Performance Prism (Neely ym. 2001)

Tavoitematriisi on toiminnankehittämisen työkalu. Kuviossa 8 esiintyvä malli sopii myös sovellettavaksi julkisen sektorin käyttöön sen ominaisuuksien vuoksi. Tämän mallin edellytyksenä on menestystekijöiden tiedostaminen yrityksen puolelta ja relevanttien mittareiden valinta, jotta mitattavien kohteiden kehittymistä voidaan seurata. Matriisin maksimaalinen hyödyntäminen edellyttää matriisin analysointia tietyin väliajoin sekä henkilöstön sitoutumista matriisin laatimiseen ja käyttämiseen. Henkilöstön sitouttaminen matriisin käyttöön ja kehittämiseen luo edellytykset koko työyhteisön oppimiseen ja toiminnan kehittämiseen, ja sitä kautta yrityksen kilpailukyvyyn kasvattamiseen. Tavoitematriisin käytöstä hyötyvät eniten tiimin ja työryhmän kokoiset toimijat, koska menestystekijät ja mittarit saadaan pysymään selkeinä ja konkreettisina. Osallistuvien henkilöiden määrä pysyy myös sopivana toimivan yhteistyön kannalta. (Hannula 2000, 10.)

	Menesystekijä 1 mittari	Menesystekijä 2 mittari	Menesystekijä 3 mittari	Menesystekijä 4 mittari	Menesystekijä 5 mittari	
						kauden tulokset
						taso 10
A						taso 9
S						taso 8
T						taso 7
E						taso 6
I						taso 5
K						taso 4
O						taso 3
T						taso 2
						taso 1
						taso 0
						paino-arvot
						painotettu tulos
						indeksi

Kuvio 8. Tavoitematriisi (Hannula 2000, 10)

Laitisen (2003, 385) mukaan *suorituskykypyramidin* loi A.S. Judson ja sitä edelleen kehittivät R.L. Lynch ja K.F. Cross. Kuviossa 9 esitetään Lynchin ja Crossin mukaisen pyramidin periaatetta, jonka lähtökohtana on liittää yrityksen strategia ja toiminnot asiakkaiden preferensseihin perustuviin tavoitteisiin. Nämä kulkevat visiosta lähtien hierarkkisesti ylhäältä alas ja muodostavat ulkoisen tehollisuuden. Vastaavasti suoritusta ja siihen liittyviä mittareita peilataan alhaalta ylös ja nämä muodostavat sisäisen tehokkuuden. Pyramidi siis koostuu menestystekijöistä ja niitä toteuttavista organisaatiotasosta neljässä hierarkiatasossa. Eli mallissa yhdistetään taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit tukemaan yrityksen strategisia tavoitteita samalla kun toimintoja verrataan asiakkaiden vaatimukseen. (Laitinen 2003, 385–387.)



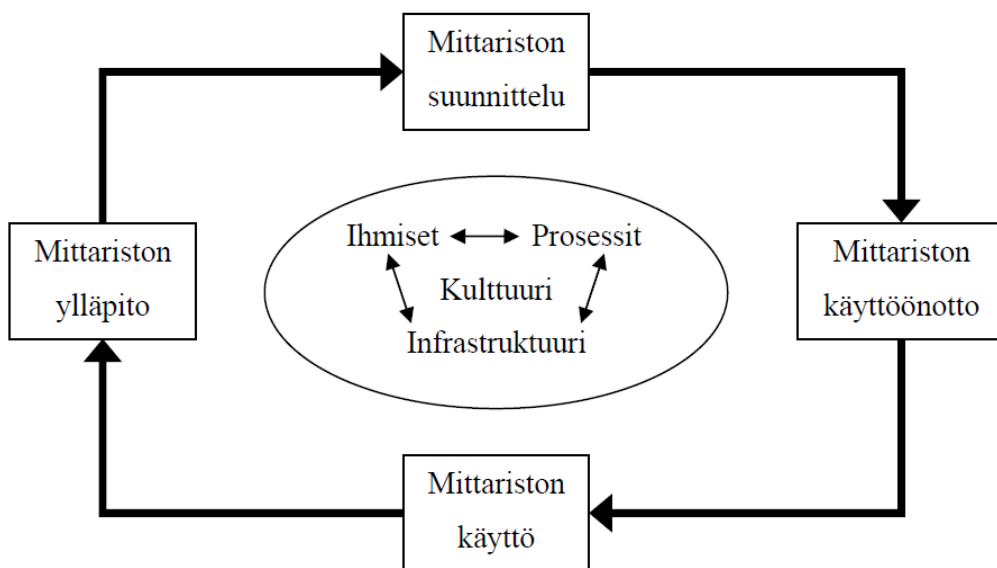
Kuvio 9. Suorituskykypyramidi (Lynch & Cross, 1991).

3.5 Mittaamisen vaiheet

Suorituskyvyn mittaaminen voidaan jakaa 4 päävaiheeseen, joita havainnollistetaan kuviossa 10. Vaiheet ovat loogisessa järjestyksessä mittariston suunnittelu, käyttöönotto, käyttö ja ylläpito. Mittaristo suunnitellaan organisaation kokonaistavoitteiden mukaisesti (Ukko ym. 2007, 13).

Ensimmäisessä vaiheessa päätetään, mitä mitataan ja millaisia mittareita voidaan käyttää. Seuraavassa vaiheessa edetään mittareiden käyttöön eli koulutetaan henkilöstö mittareiden käyttöä varten ja päivitetään järjestelmät tukemaan mittareita. Tässä vaiheessa on luotu edellytykset mittariston käytölle arjen työssä ja mittarit alkavat tuottamaan validia informaatiota johdon ja strategian tueksi. Näillä avulla saadaan myös organisaation kehittyminen mahdolliseksi. Viimeinen vaihe on mittariston ylläpito, joka on samalla kriittinen tekijä mittariston rakentamisessa. Yrityksen liiketoiminnan tavoitteet saattavat muuttua ja tällöin tulee huolehtia, että mittarit tukevat uutta päämäärää eivätkä tuota epävalidia tietoa. Tarpeen mukaan mittareita voidaan lisätä tai poistaa tai määritellä koko-

naan uusia mitattavia kohteita. Mittariston päivityksen jälkeen sykli käynnistyy taas alusta. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 12.)



Kuvio 10. Suorituskyvyn mittaamisen päävaiheet (Ukko ym. 2007, 7).

Henkilöstön roolia suorituskykymittariston rakentamisessa tulisi korostaa. Henkilöstö on hyvä ottaa mukaan mittaristojen suunnitteluun, koska heillä on operatiivisen tason tietoa ja osaamista. Henkilöstö myös sitoutuu paremmin muutokseen, kun heidät otetaan mukaan suunnitteluun. Mittaristo koskettaa koko henkilökuntaa ja heidän vaikuttamismahdollisuus mittariston kehittämiseen luo sitoutuneisuutta ja sitä kautta tehokkaampaa työskentelyä. (Ukko ym. 2007, 7)

3.6 Mittariston käyttö ja sen vaikutukset henkilöstöön

Jos työtä tekevä henkilöstö voi huonosti, eivät hyvätkään järjestelmät ja puitteet nosta tuottavuutta korkealle. Kun tuottavuus laskee, alkaa yrityksen tulos myös laskea. Syklin jatkuessa yrityksen ulkoiset sidosryhmät reagoivat yrityksen muuttuneeseen tilanteeseen yritykselle epäedullisella tavalla, joka ajaa yrityksen entistä vaikeampaan asemaan. Tämän kuvitteellisen, mutta mahdollisen tapahtumaketjun tarkoitus on esittää henkilöstön merkitys yrityksen toiminnassa. Tämä skenaario korostuu etenkin tietotyöläisten työelämässä, jossa jokainen työntekijä mielletään asiantuntijaksi ja jatkuva oppiminen ja kehittyminen ovat elinehto työskentelylle.

Yhteiskunnan kehityksen vuoksi nykyään yhä useampi työ voidaan mieltää tietotyöksi eli työhön, jossa keskeinen tekijä on ajattelun hyödyntäminen. On osattava ajatella, opittava uutta, tuottaa tietoa ja samalla yhdistää kaikkea osaamista. Tietotyössä työn tulokseen vaikuttavat kriittisesti motivaatio, osaaminen ja työilmapiiri. Tämä tarkoittaa, että työhyvinvointi keskittyy ei-konkreettisten asioiden ympärille. Ahosen ja Guyn (2003, 22) mukaan työhyvinvoinnin eri osa-alueet liittyvät olennaisesti yksilön suorituskykyyn. Myös Puttonen (1993, 100) toteaa, että varauksellinen ja jännittynyt työilmapiiri yhdistettynä korostettuun työntekijöiden kilpailuun aiheuttaa syrjäytymistä, passivoitumista ja henkisen hyvinvoinnin vaarantumista. Huono työilmasto heikentää yrityksen imagoa ja sitä kautta vaarantaa toimintamahdollisuuksia.

Mittariston käyttö voi vaikuttaa henkilöstöön positiivisesti sekä negatiivisesti riippuen vallitsevista olosuhteista. Jos henkilöstöä ei ole perehdytetty mittariston periaatteisiin ja käyttöön, voidaan mittaaminen kokea helposti kontrolloivana tekijänä työnantajan suunnalta. Tämä aiheuttaa sen, ettei työntekijä pysty keskittymään työhönsä täysillä, jos taustalla on koko ajan ajatus tarkkailusta. Riippuen toimipaikasta esimerkiksi työntekijän suoritteiden mittaaminen voidaan kokea epäreiluksi, koska toinen saattaa tehdä suorituksia päivässä 10 ja toinen puolestaan 30. Kuitenkin vähemmän tehneellä on ollut enemmän työtä suoritteiden työstämisessä. Tämän takia suoritteiden määrää voidaan korkeintaan käyttää kannustimena, ei vertailuun työntekijöiden paremmuudesta. Tämä täytyy myös johdon tiedostaa. Lisäksi tietämättömyys mittaamisesta voi aiheuttaa työntekijän suorituskyvyn laskemista suoraan tai epäsuorasti esimerkiksi motivaation, sairauspoissaolojen tai stressin kautta.

Mittariston käytön tulisi saada positiivisen vaikuttajan asema työyhteisössä. Tähän pystytään vaikuttamaan etenkin koulutuksen ja viestinnän keinoilla. Ukko ym. (2007, 7) nostavat esiin henkilöstön roolin onnistuneen suorituskyvyn mittaamisen taustatekijänä. Johdon sitoutuminen mittausjärjestelmään ja henkilöstön mukaan ottaminen suunnitteluun voidaan sanoa olevan välttämättömiä edellytyksiä onnistuneelle suorituskyvyn mittaamiselle ja mittaustulosten hyödyntämiselle. Mittaamista voidaan myös hyödyntää henkilöstön johtamisessa. Tämä tarkoittaa suorituskyvyn mittaamista henkilö- ja tiimitasolla oikeiden mittareiden

ja tavoitteiden avulla. Näin saadaan suorituskykymittaristo tukemaan henkilöstön johtamista ja työelämän laatua. Onnistuminen vaatii kuitenkin luottamusta osapuolien välillä. Väärin käytettynä mittaristoa voidaan käyttää kontrollointiin, jolloin vaikutukset ovat negatiivisia. (Ukko ym. 2007, 19.)

Mittaamiseen ja motivaation kasvattamiseen voidaan liittää kannustimet. Lipiäinen (2000, 683) määrittää kannustimen asiaksi, joka rohkaisee henkilöä työskentelemään paremmin. Näitä kannustimia ovat esimerkiksi henkilöstökannustimet, kannustinbonukset ja tulospalkkiojärjestelmät. Edelleen Lipiäinen (2000, 684) toteaa keskeiseksi tekijäksi sen, että kannustimet valitetaan sen perusteella, mikä motivoi työntekijää eniten. Työntekijät ovat yksilöitä ja heitä motivoivat eri asiat riippuen arvoista ja tarpeista. Kannustimet ovat hieno lisä työelämässä, mutta jos se aiheuttaa motivaation rakentumisen aineellisuuden varaan, ollaan väärällä tiellä. Motivaation tulisi rakentua henkisen hyvinvoinnin perustalle, ei aineellisen hyvinvoinnin.

4 Yhteisöviestintä

Viestintä voidaan määritellä vuorovaikutteiseksi ihmisten väliseksi toiminnaksi eri viestintäkanavia hyödyntäen. Tämä vuorovaikutus koostuu sanallisesta ja ei-sanallisesta viestinnästä eli varsinaisesta viestistä ja sen ilmaisukeinoista. (Loh-taja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11.) Åberg (2000, 27) puolestaan määrittelee viestinnän prosessiksi, jossa on alku ja loppu sekä prosessin eri osat. Näitä osia ovat lähettäjä, vastaanottaja, sanoma, informaatio, kanava, palaute, häiriöt, vuorovaikutus ja kontekstit. Tätä prosessia voidaan kutsua myös vaihdantaprosessiksi. Tekniikan kehityksestä huolimatta viestinnän 3 perusmuotoa ovat edelleen kasvokkaisviestintä, sähköinen ja painettu viestintä (Åberg 2000, 20).

Suorituskyvyn mittaamiseen liittyy olennaisesti viestintä. Viestinnällä tarkoitetaan tässä yhteydessä yrityksen sisäisiä keinoja välittää tietoa henkilöstön ja johdon välillä liittyen mittariston käyttöön ja tuloksiin. Ukko ym. (2007, 32) toteavat viestinnän olevan kuin liimaa, joka yhdistää ja pitää yrityksen eri toiminnot

kasassa. Yrityksen eri toimintojen pitää kommunikoida ja tehdä yhteistyötä keskenään, jos suorituskykymittariston käyttöä halutaan hyödyntää

Vaikka viestintä on vuorovaikuttamista osapuolten välillä, on erityisen merkittävää, miten henkilöstö otetaan tässä huomioon. Henkilöstö on kuitenkin pääasiassa se osapuoli, jonka työtä mitataan ja keneen mittaamisen aiheuttamat vaikutukset kohdistuvat. Jo mittariston suunnitteluvaiheessa henkilöstön näkökulma pitäisi saada esiin, mutta jos näin ei ole tapahtunut, on ainakin tiedottaminen tulevasta mittaristosta huolehdittava. Henkilöstölle tulee tiedottaa, ketä mittaaminen koskee eli keneltä odotetaan panosta ja mitkä ovat mittariston tavoitteet. Samalla kohdejoukolla tulee tiedottaa siitä, millaisia tuloksia he ovat saaneet aikaan ja miten tavoitteiden saavuttamisessa on onnistuttu. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 105.)

Sisäisen viestintä nähtiin ennen henkilöstöhallinnon toimintona, mutta nykyään käsitys on laajentunut: sisäinen viestintä on osa johtamista ja esimiestyötä. Tutkimukset osoittavat selkeän yhteyden tyytyväisyydellä omaan työhön ja työyhteisön viestinnän välillä. Samoin tyytyväisyys viestintään heijastaa tyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön, joka puolestaan edistää henkilöstön tuottavuutta. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106.)

4.1 Sisäisen viestinnän kanavat

Kun on tiedostettu viestinnän tarve, seuraavaksi päätetään, miten tieto saadaan välitettyä halutulle kohdejoukolla. Henkilöstölle on merkitystä sillä, miten heille tietoa välitetään ja millaisessa muodossa se on. Seán Mistéil (1999, 76) muistuttaa, että tehokas viestintä edellyttää kirjoitetun sanan hallintaa. Tympääntynyt vastaanottaja ei välttämättä sisäistä viestin sanomaa. Yrityksissä on käytössä monenlaisia eri tiedotuskanavia ja niiden monipuolinen aktiivinen hyödyntäminen parantaa tiedon kulkua. Toisaalta väärän tiedotuskanavan valitseminen voi aiheuttaa sen, ettei viesti saavuta kohdejoukkoa tai viestin sanoma vääristyy (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 20). Vaikka viestintäkanava on valittu oikein, voi ongelmaksi muodostua tiedon määrä; sitä on liikaa tai liian vähän. Liika tieto haittaa oleellisen tiedon etsintää. Liian vähäinen tieto voi johtua puo-

lestaan enemmänkin tiedon sisällöstä kuin tiedon määrästä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106.)

Tiedotuskanavien kirjo on laaja ja jokaisella yrityksellä löytyy tiedotuskanavat, jotka palvelevat juuri heidän tarpeitaan. Vaikka sähköistyminen on tuonut valtavasti uutta potentiaalia viestintään, on edellytyksenä usein näyttöpäätteellä istuminen ja tämä ei ole mahdollista kaikissa yrityksissä. Uusia viestintäkeinoja syntyy jatkuvasti, mutta seuraavassa käydään lyhyesti läpi yleisimpiä tiedotuskanavia. Ukon ym. (2007, 32) mukaan yleisemmät tiedotuskanavat ovat:

- esimiehet
- kokoukset ja palaverit
- tiedotustilaisuudet
- ilmoitustaulu
- tiedote
- sähköposti
- intranet.

Lähes poikkeuksetta aktiivisin ja yleisin viestintäkanava on *esimies*. Suomalaisessa yrityskulttuurissa noudatetaan hierarkkista toimintatapaa, jossa esimiehen rooli on vahva. Esimiehen tulisi olla helposti lähestyttävä, mutta kuitenkin samalla säilyttää auktoriteetti suhteessa alaiseen. Viestintä tapahtuu osapuolten välillä kasvotusten, jolloin eleiden ja ilmeiden merkitys korostuu puhumattakaan viestin sanomasta. Ukko ym. (2007, 33) toteavat parhaimmaksi kommunikointitavaksi esimiehille rehellisen ja avoimen keskustelun alaisten kanssa, olipa tilanne mikä tahansa. Näin vältetään väärinymmärrykset ja varmistetaan viestin välittäminen. Pelkästään auktoriteettiin turvautuminen viestintätilanteessa aiheuttaa vain epäonnistuneen kohtaamisen ja auktoriteetin menettämiseen alaisen silmissä.

Työyhteisön viestinnässä on keskeistä esimiehen oma asenne viestintää kohtaan koska esimiesten harjoittama viestintä on keskeisessä osassa koko työyhteisön viestinnän kehittämistä. Esimies voi esimerkillisellä toiminnallaan saada alaistensa luottamuksen ja tällöin alaisten viestinnän vastaanottokyky paranee.

Hyvän esimiehen välittämän viestinnän avulla työntekijä saa valmiudet sisäistää toimikuvansa, yrityksen arvot ja näiden kahden välisen yhteyden. (Ukko ym. 2007, 33) Työntekijälle on tärkeää saada kuulla tekevänsä arvokasta työtä, jolla on merkitystä yrityksen toiminnalle ja tavoitteille.

Kokoukset ja palaverit ovat työelämän arkisia viestintätapahtumia. Kokouksia ja palavereita voi olla useita erilaisia riippuen organisaatiosta, mutta kaikille on yhteistä tiedon välittäminen kohderyhmälle. (Ukko ym. 2007, 33–34.) Yleensä kokousta tai palaveria johtaa vähintään esimiestason henkilö puheenjohtajan roolissa ja sihteeri valitaan kirjaamaan oleelliset tapahtumat ylös. Sähköisellä aikakaudella on mahdollista hyödyntää esimerkiksi yrityksen intranetiä, johon kirjataan ylös palaverin keskeiset asiat ja jokainen työntekijä pääsee lukemaan muistiot myöhemmin.

Tapahtumat voivat olla luonteeltaan virallisia tai rennompia ja etenkin jälkimmäisessä tapauksessa vapautunut ilmapiiri voi rohkaista työntekijöitä tuomaan omia ajatuksiaan julki. Ukko ym. (2007, 34) nostavat esiin tapahtumien määrän oleellisuuden ja sen, ettei kokouksia tai palavereita pitäisi järjestää, jos ei ole mitään asiaa. Mielestäni turhia tapahtumia ei ole. Vaikka agendassa ei olisi tiedotettavaa, on yhteinen kokoontuminen työntekijälle tilaisuus tuoda esiin omia kuulumisia, joilla voi olla oleellistakin merkitystä työnteon kannalta. Esimerkiksi käytäntönä viikkopalaverit voivat olla monelle työntekijälle ainut tilaisuus saada äänensä kuuluviin ja mahdollisuus vaikuttaa. Kerran viikossa tapahtuva puolen tunnin sessio ei ole suuri investointi työnantajalta, jos vastapainona on työntekijän ja sitä kautta työyhteisön hyvinvointi ja motivaatio.

Tiedotustilaisuus on isommalle kuulijajoukolle järjestettävä tilaisuus, jonka asia yleensä koskee koko yritystä tai organisaatiota. Asia saattaa herättää paljon keskustelua, jonka takia on tärkeää henkilöstön mahdollisuus kommentoida ilmoitettavaa asiaa. Tämä mahdollistetaan toimittamalla kutsut tilaisuuteen hyvissä ajoin. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 111.) Tiedotustilaisuuksien tulee olla tarkoin harkittuja ja ominaista on, että esitys on tarkoin suunniteltu viestinnän ymmärtämisen vuoksi (Ukko ym. 2007, 34).

Ilmoitustaulu on perinteinen yrityksen sisäinen viestintämuoto ja sitä käytetään edelleen etenkin teollisuuden parissa. Ilmoitustaululle voidaan laittaa työntekijöihin / työhön liittyviä ilmoitusluontoisia asioita, kun halutaan saada tiedolle hyvä näkyvyys. Tämän vuoksi ilmoitustaulun tulee sijaita paikalla, josta se tavoittaa käytännössä jokaisen työntekijän. Tällöin tulee kuitenkin muistaa mahdollisten ulkopuolisten pääsy ilmoitustaululle eli tiedotettavien asioiden tulisi olla yleisluonteisia. (Ukko ym. 2007, 35.)

Tiedote on lyhyt informatiivinen viesti, jonka tarkoitus on vain ilmoittaa asiasta. Asiaa ei välttämättä avata tiedotteessa enempää vaan tarkemman tiedon täydentää esimies. Tiedote on viestinnänmuotona kätevä, kun halutaan esimerkiksi tiedottaa henkilöstölle kokouksessa käsitellyt asiat. Välittämismuotona voidaan käyttää suoraan käteen jaettavaa paperista versiota, sähköpostia tai intranetiä. (Ukko ym. 2007, 35.)

Sähköpostin voidaan sanoa olevan kaikkien tuntema viestintäkanava. Jo ennen työelämään astumista lähes jokainen on lähettänyt sekä vastaanottanut sähköpostia ja tietää sähköpostin toimintaperiaatteen. Liike-elämässä sähköpostin käyttäminen on todella yleistä johtuen sen helppoudesta ja nopeasta lähettämistavasta. Tieto voidaan lähettää lukemattomille ihmisille kerralla eikä viestin valmisteluun mene ylimääräistä aikaa. Helppokäyttöisyys ja arkisuus ovat kuitenkin samalla sähköpostin heikkouksia. Yritysmaailmassa sähköposteja liikkuu valtavasti, joten sähköpostiin voi tulla päivässä kymmenittäin uusia viestejä. Jatkuva sähköpostien virta johtaa helposti viestien hukkumiseen massan sekaan ja tämä voi aiheuttaa epämiellyttäviä tapahtumia, kun tärkeä sähköposti on jäänyt huomaamatta. (Ukko ym. 2007, 36.) Samoin sähköpostin jatkuva käyttö arkielämässä johtaa helposti siihen, ettei tietoturvaan panosteta riittävästi. Tämä taas mahdollistaa sähköpostiin murtautumisen ja tärkeiden tietojen vaarantumiseen. Ongelmakohdat kuitenkin kulminoituvat enemmän käyttäjään eli ihmiseen kuin tietotekniikkaan.

Kehittyneen sähköisen toimintaympäristön synnyttämä *intranet* on nykyään käytössä etenkin suuremman kokoluokan yrityksissä. Intranetillä tarkoitetaan yrityksen sisäistä tietoverkkoa, johon pääsee sisään yrityksen sisällä olevista ko-

neista. Intranet ei vaadi internetiä toimiakseen. Tämä sisäinen tietoverkko pysyy toimimaan yrityksen ilmoitustauluna, keskustelupaikkana ja tiedotteen jakopaikkana eli yhdistelmänä eri tiedotuskanaville. Järjestelmän potentiaalia ei voi kiistää, mutta haasteena ovat käyttäjät eli ihmiset. Ukko ym. (2007, 36) toteavat, että etenkin iäkkäämmille ihmisille tietotekniikan käyttäminen ei ole aina käytännöllistä ja he suosivat enemmän perinteisiä viestintäkanavia. Myös intranetin käytettävyys on merkittävässä asemassa, koska työntekijät eivät halua tuhata aikaa tiedon etsimiseen, vaan sen tulisi löytyä helposti ja vaivattomasti. Tällöin avainasemassa on järjestelmän ylläpitäjä ja hänen osaaminen.

Åberg (2000, 173) esittää näkemyksen jakamisesta sisäisen viestinnän muodot ja kanavat 4 eri ryhmään kahdessa ulottuvuudessa riippuen viestinnänkohteesta ja menetelmästä. Kanavat voidaan jakaa *lähi-* ja *kaukokanaviin*. Lähikanavat koskevat työyksikköä ja yksittäistä työntekijää. Kaukokanavat puolestaan toimivat tiedonvälittäjänä koko työyhteisölle. Viestintä jakautuu *suoraan viestintään* sekä *välitettyyn viestintään*. Suorassa viestinnässä yhteydenotto tapahtuu kasvotusten osapuolten välillä ja välitetty viestintä tarkoittaa tiedon jakamista suuremmalle vastaanottajamäärälle eri joukkoviestintäteknikoiden avulla. Nämä 4 eri ryhmää muodostavat nelikentän, joka esitetään kuviossa 11. Kuviota on muokattu poistamalla nykyään vähemmän käytössä olevia kaukokanavia sekä lisätty sähköposti ja intranet. Åbergin mallin periaate on toimiva edelleen, mutta sisältö itsessään on osaksi vanhentunutta nopean teknologian kehityksen vuoksi.

	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suora viestintä	Lähin esimies Muut esimiehet Osastokokous Työtoverit ja työystävät	Tiedotustilaisuus Yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt Kokoukset ja neuvottelut Ylimmän johdon suora yhteydenpito Työtoverit ja työystävät muissa yksiköissä
Välitetty viestintä	Yksikön ilmoitustaulu Yksikön kiertokirjeet Verkkoviestintä	Ilmoitustaulu Kiertokirjeet Tiedote Toimintakertomus Tietokannat verkossa Verkkoviestintä Joukkoviestimet Sähköposti Intranet

Kuvio 11. Sisäisen viestinnän kanavat (Åberg 2000, 174)

4.2 Viestinnän häiriöt

Viestinnän prosessi on yksinkertainen pelkistettynä: lähettäjä lähettää viestin viestinnänkanavaa pitkin vastaanottajalle. Prosessissa lähettäjä ja vastaanottaja ovat ihmisiä, jolloin prosessiin syntyy aina häiriötekijän mahdollisuus. Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo (2012, 12) jaottelevat häiriötekijät ihmismielen sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että ihmiset tulkitsevat samoja asioita ja ilmaisuja eri tavalla kuin toiset ja näin viestin merkitys voi muuttua oleellisesti. Esimerkiksi ulkopuoliset äänet puolestaan haittaavat konkreettisesti viestin kuulemistä, jolloin viestin perillemeno häiriytyy. Jo aikaisemmin mainittu väärän tiedotuskanavan valinta aiheuttaa myös häiriötekijän, jos kohdejoukko ei osaa käyttää sitä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 12–13.)

Osmo A. Wiion esittää mielenkiintoisen teorian viestinnän tulkinnan merkityksestä. Tämä suomalaisen viestinnän ja yhteisöviestinnän uranuurtaja loi 1970-luvulla Wiionin lait viestinnästä perustuen omiin käsityksiinsä (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 20). Lait kuulostavat helposti negatiivispainotteisilta mut-

ta tämä asettelu johtuu vain siitä, miten tärkeäksi Wiion koki yhteisöviestinnän merkityksen ja etenkin sen epäonnistumisen. Seuraavassa on muutama esimerkki Wiionin esittämistä laista:

- Viestintä epäonnistuu yleensä ja onnistuu vain sattumalta.
- Jos sanoma voidaan tulkita eri tavoin, se tulkitaan tavalla, josta on eniten vahinkoa.
- On olemassa aina joku, joka tietää sinua itseäsi paremmin, mitä olet sanomallasi tarkoittanut.

Wiion esittää häiriötekijöiden jakamisen 4 osaan: *este*, *kohina*, *kato* ja *vääristymä*. *Esteellä* tarkoitetaan ulkoista häiriötä, joka estää viestin perille saapumisen. Esimerkkinä voidaan ajatella tilannetta, jossa työntekijä ei huomaa ilmoitustaululla olevaa ilmoitusta tai sähköposti ei ole saapunut vastaanottajalle perille. *Kohina* on tilanne, jossa viestiin sekoittuu häiriötä tai muita sanomia, esimerkiksi radioviestinnässä samalla taajuudella toimii useampi tekijä tai valokopio on epäselvä. Tällöin viestin sisältö sekoittuu ja vastaanotto häiriintyy. Kyseessä on ulkoinen häiriö. *Kato* on tilanne, jossa vastaanottoja on saanut viestin, mutta sisältö on muuttunut sisäisistä häiriöistä johtuen. Nämä sisäiset häiriötekijät ovat ihmisen ominaisuuksia kuten värisokeus, keskittymisvaikeudet tai kuulohäiriö. *Vääristymässä* sanoma on kulkeutunut onnistuneesti lähettäjältä vastaanottajalle, mutta osapuolten tulkinta ja ymmärtäminen poikkeavat toisistaan. Tähän vaikuttavat yksilön arvot, tarpeet ja asenteet eli häiriö on sisäinen. (Åberg 2000, 31–32.)

4.3 Sisäisen viestinnän tavoitteet

Sisäisellä viestinnällä on yrityksen muiden toimintojen tapaan omat päämääränsä eli tavoitteet. Åberg (1996, 49) toteaa tavoitteellisuuden olevan tuloksen tekemisen elinehto. Samoilla linjoilla on Puro (2004, 105) todetessaan, että kaikessa viestinnän kehittämisessä on kyse päämäärällisesti samasta tavoitteesta: viestinnän tulee tehostaa toimintaa ja tätä kautta parantaa tuottavuutta sekä lisätä kilpailukykyä. Sama perusajatus säilyy julkisella sektorilla vaikka käsitteis-

tö vaihtuu. Tavoitteet saavutetaan strategian avulla, jota puolestaan viestintä tukee. Mutta ilman viestintää strategiaa ei voida toteuttaa.

Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2008, 106) määrittelevät sisäiselle viestinnälle kolme tavoitetta: tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Henkilöstön työnteolle on oleellista, että heidän työhön liittyvä tieto saavuttaa heidät ajoissa ja luotettavasti sekä tarvittaessa haluttu tieto löytyy nopeasti. Tämä auttaa myös työntekijän kokemaan itsensä osana suurempaa kokonaisuutta eli työyhteisöä ja yritystä. Onnistunut tiedonkulku on tärkeää jokaisessa vaiheessa, mutta korostuu erityisesti uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Jos työntekijä huomaa tiedonkulun toimivan alusta saakka, se luo edellytykset hahmottaa yksittäisen työtehtävän merkityksen koko yrityksen toiminnassa.

Vuorovaikutus on merkittävä tavoite sisäisessä viestinnässä. Viestinnän tulee kulkea avoimesti niin vaakakuin pystysuunnassa. On selvää, että johdon on kyettävä välittämään omia toimintaohjeita henkilöstölle, mutta samoin henkilöstöllä pitää olla mahdollisuus kertoa ajatuksistaan johdolle. Tämä luo avoimen ilmapiirin työnteolle ja kannustaa sekä motivoi kehittämään omaa osaamista ja työyhteisöä. Varsinkin isommissa yrityksissä toimii eri yksiköitä, jolloin syntyy mahdollisuus vaakatason vuorovaikutteisuuteen. Yksiköiden välinen vuorovaikutus jää helposti yksiköiden esimiesten väliselle tasolle, mutta esimerkiksi kahvitaukoita voi käyttää satunnaiskeskusteluun työntekijöiden välillä, jos siihen tarjoutuu mahdollisuus. Toisen työstä kuuleminen voi synnyttää virikkeitä oman työn kehittämiseen ja ongelmien ratkaisemiseen. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106–107.)

Kolmas tavoite on sitoutuminen, joka painottuu vahvasti johtamisviestintään. Sitoutuminen on sitä, että työntekijä kokee yrityksen tavoitteet, strategiat ja arvot ominaan ja työskentelee niiden mukaan luontevasti. Yrityksen ja työntekijän välistä sidosta voidaan parantaa kertomalla yrityksen tulevaisuuden näkymistä ja muutoksista, tavoitteista sekä tuloksesta. Tämä ei kuitenkaan onnistu, jos viesti välittyy ylhäältä alas käskyn muodossa. Asiat pitää käydä perusteellisesti läpi henkilöstön kanssa yhdessä, joka mahdollistaa uusien toimintamallien ja

arvojen hyväksymisen. Muutoksen täytyy syntyä yksilöstä itsestään eikä muiden sanelemana. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 107.)

Yrityksissä muutostilanteita tapahtuu jatkuvasti. Ne voivat olla positiivisia tai negatiivisia tapahtumia ja mukailevat usein vallitsevaa taloustilannetta. Tämän hetken vallitsevassa taloustilanteessa yrityksiä koskettavat muutostilanteet voidaan katsoa olevan enemmässä määrin negatiivisia. Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2008, 107) toteavat etenkin negatiivisten muutosten tiedottamisessa ja keskustelemisessä olevan ongelmia yritysten viestinnässä. Jos henkilöstö tietää muutosten olevan tulossa, mutta heille ei kerrota niistä mitään, mahdollistaa se tietotyhjiön syntymisen. Henkilöstöllä on luontainen tarve saada tämä tyhjiö täytettyä ja ilman asianmukaista viestintää se täyttyy huhuista. Huhuista osa voi olla oikeitakin, mutta sekaan mahtuu paljon epämääräistä ja liioiteltua tietoa. Tämä puolestaan heijastaa suoraan työntekijöiden motivaatioon, työilmapiiriin ja työntehokkuuteen.

Edelleen Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2008, 108) korostavat 3 tekijän merkitystä muutosviestinnässä: nopeus, avoimuus ja rehellisyys. Näiden 3 tekijän onnistunut käyttö takaa sen, ettei puskaradion kaltaisia liioiteltuja huhuja pääse kiertämään eikä henkilöstö saa tarvetta tietotyhjiön täyttämiseksi. Viestinnässä tulee olla avoin ja rehellinen, vaikka ilmoitettavat asiat olisivat hankalia. Luonteeltaan negatiiviset ilmoitukset eivät kaunistelemalla parane ja henkilöstö voi kokea asian vähättelyn loukkaavana ja alentavana. Silloin tällöin mediassa tulee esiin tapauksia, joissa henkilöstö on pidetty viestintäpimennossa ja henkilöstö on kuullut heitä koskevista muutoksista ensimmäiseksi jostain muualta kuin yritykseltä itseltään. Tämä luo syvän epäluottamuksen yritystä kohtaan ja väitän, että siitä kärsivät samalla esimerkiksi motivaatio, yhteishenki ja niin edelleen tuottavuus.

4.4 Henkilöstön tavoitteet ja niiden seurannan toteutuminen

Tavoitteet ovat suuntaviitta, jota yrityksessä seurataan. Tavoitteen saavuttamiseksi yrityksen täytyy luoda strategia, joka tukee ja mahdollistaa päämäärää. Tavoitteen täytyy kuitenkin olla riittävän kunnianhimoinen, eikä kehitys saa py-

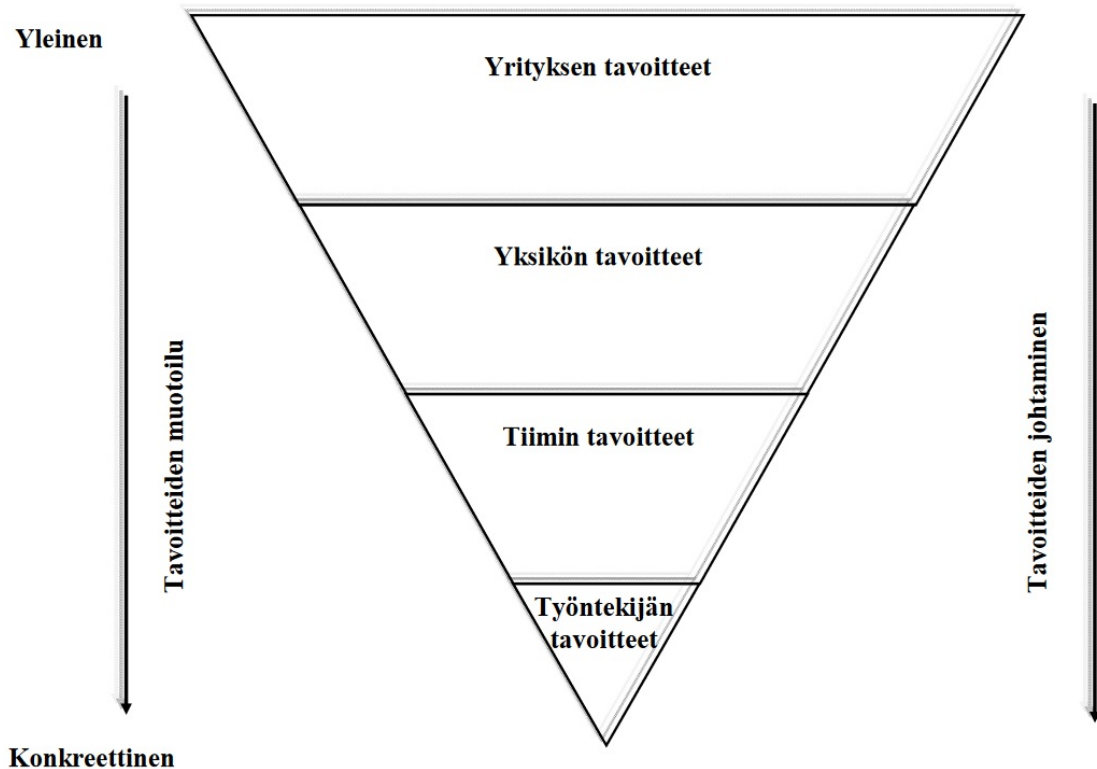
sähtyä jos se onnistutaan saavuttamaan. Tällöin valitaan uusi tavoite ja sitä tukeva strategia ja näin prosessi jatkuu katkeamattomana. Visio on yrityksen korkeimman tason tavoite. Yrityksillä on vaihtelevia käytäntöjä tavoitteiden ja sitä tukevien strategioiden määrittelemiseen, ja yleensä jo tässä vaiheessa voi nähdä, onko yrityksellä menestymismahdollisuuksia liike-elämässä. Tosissaan menestymistä hakevat yritykset määrittelevät yritykselle tarkat tavoitteet ja strategiat jokaiselle toiminnan osa-alueelle. Näiden tavoitteiden toteutumista seurataan aktiivisesti, jolloin tarvittaviin muutoksiin voidaan reagoida nopeasti.

Selkeillä tavoitteilla on myös suora yhteys suorituskyvyn mittaamiseen. Lönnqvist ja Mettänen (2003, 87) toteavat, että ennalta tarkasti mietityt tavoitteet ja strategiat johtavat suoraan keskeisten mitattavien menestystekijöiden hahmottamiseen. Samalla he kuitenkin toteavat, että selkeäkin strategia voi osoittautua riittämättömäksi menestystekijöiden määrittelyyn, mutta tällöin tulee keskittyä strategian täsmentämiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa vuoropuhelua yrityksen eri hierarkiatasolla toimivien välillä ja siitä, mitä he näkevät keskeisiksi tekijöiksi lyhyen ja pitkän aikavälin strategioissa. Objektivisen näkökulman saaminen osapuolten näkemyksiin on tärkeää ja tämä onnistuu esimerkiksi yrityksen ulkopuolisen asiantuntijan avulla.

Toinen lähestymistapa strategian täsmentämiselle on keskittyminen sidosryhmien intresseihin tuotos per panos periaatetta hyödyntäen. Eli mitä sidosryhmä haluaa saada yritykseltä heidän tarjoamiaan vastikkeita vastaan. Jokaisen sidosryhmän kohdalla valitaan tärkeimmät menestystekijät ja suunnitellaan strategiat niitä silmälläpitäen. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 88.) Menetelmän etuna on menestystekijöiden haravointi eri näkökulmat huomioiden, mutta haasteena on keskeisten menestystekijöiden valinta. Millä perusteella sidosryhmien intressit voidaan laittaa arvojärjestykseen ja kuka sen määrittää? Asiakas-sidosryhmä on kaikille yritykselle tärkeä, mutta joissakin tapauksissa asiakas-käsitteen määrittely voi olla hankalaa, joka puolestaan vaikuttaa menestystekijöiden valintaan.

Kun tavoitteet on saatu selville, on tärkeää strategian jalkauttaminen. Ei riitä, että vain johdolla on selkeä käsitys halutusta suunnasta vaan myös organisaation muiden tasojen tulee olla tietoinen niistä ja myös ymmärtää ne. Nämä or-

ganisaation tasot ovat yritys, yksikkö, tiimi ja työntekijä. Tavoitteet ovat yleensä isoja kokonaisuuksia, joten organisaatiolle on eduksi, että tavoitteet pilkotaan pienemmiksi yksinkertaisiksi ja konkreettisiksi tavoitteiksi. (Ukko ym. 2007, 24.) Kuviossa 11 esitetään, miten ylimmän tason tavoitteet ”vyörytetään” alaspäin työntekijätasolle asti.



Kuvio 11. Työntekijöiden tavoitteiden johtaminen. (Ukko ym. 2007, 24)

Korkein tavoitetaso on yrityksen tavoite, joka ilmaisee yrityksen visiota eli pitkän aikavälin päämäärää. Ylin johto asettaa tavoitteet yrityksen eri osa-alueille sekä toimintaperiaatteet, joilla tämä saavutetaan. Tämän tason painoarvo on nimenomaan siinä, että kyetään määrittämään konkreettiset tavoitteet jokaiselle yksikölle eikä vain yhtä yleistä epämääräistä tavoitetta. (Ukko ym. 2007, 25.) Esimerkiksi yrityksen tavoite voi olla hyvän tuloksen tuottaminen, mutta kaikki yksiköt eivät ole välttämättä suoraan yhteydessä tuloksen tekemiseen. Nämä yksiköt toisaalta mahdollistavat tuloksen tekemisen tarjoamalla esimerkiksi tukipalveluja muille yksiköille.

Hierarkiassa seuraava taso on yksikön tavoitteet. Tämä on ensimmäinen operatiivinen taso, jossa tavoitteet konkretisoituvat. Yksikön tulee noudattaa toiminnassaan ylimmän johdon asettamia tavoitteita ja näin edesauttaa niiden saavuttamista. Väärinymmärrysten välttämiseksi yksikön toiminnassa on hyvä käydä vuoropuhelua ylimmän johdon ja yksikön johdon välillä. Näin saadaan realistinen tilannekatsaus ja voidaan kohdentaa käytössä olevat resurssit mahdollisimman tehokkaasti. Kun yksikön tavoitteet ovat selvät, voidaan ne jalkauttaa eteenpäin tiimitasolle. (Ukko ym. 2007, 25.)

Yksikkö jakautuu yleensä pienempiin porukoihin kuten tiimeihin. Tällä tasolla tavoitteet konkretisoituvat, kun operatiivisesta työstä vastaaville työntekijöille tiedotetaan tavoitteista. Tiimin vetäjänä toimii yleensä esimies-asetmassa toimiva henkilö. Edelleen mahdollisten väärinkäsitysten välttämiseksi olisi hyvä saada henkilöstön lisäksi yksikön edustajia paikalla keskustelemaan tavoitteista. Näin saadaan työntekijälle ylemmältä tasolta näkemystä siihen, miksi näin toimitaan. Samalla varmistetaan tiimin tavoitteiden pysyvät linjassa yksikön tavoitteiden kanssa. (Ukko ym. 2007, 25.)

Viimeinen taso on työntekijä, joka toteuttaa valittua strategiaa omalla työpanoksellaan. Tiimin sisällä voi olla monenlaista osaajaa ja työtehtävää, jolloin jokaiselle työntekijälle käydään henkilökohtaisissa keskusteluissa läpi henkilökohtaiset tavoitteet. Yksilötasolla kyetään määrittämään tarkat ja yksityiskohtaiset tavoitteet, jotka palvelevat tiimille asetettuja tavoitteita. Kun työntekijä tiedostaa oman työnsä merkityksen tiimin ja koko yrityksen tavoitteisiin nähden, se edesauttaa itsensä ja työnsä jatkuvaa kehittämistä. (Ukko ym. 2007, 25.)

5 Tutkimus

5.1 Tutkimuksen tavoitteet, kohderyhmä ja rajaukset

Tutkimustavoitteena oli tutkia miten Puolustusvoimien palvelukeskuksen henkilöstö kokee henkilöstön roolin suorituskyvyn mittaamisessa ja vaikuttaako suorituskykymittareiden käyttö työntekijöiden suoriutumiseen työssä. Samalla tavoitteena oli kartoittaa suorituskyvyn mittaamisen nykytilaa palvelukeskuksessa.

Tutkimuksen kohteena oli Joensuun Tiedepuistossa sijaitseva Puolustusvoimien palvelukeskus. Palvelukeskuksessa on henkilöstöä noin 130 talous-, henkilöstö ja matkapalvelutehtävissä. Tutkimuksessa kohdejoukko rajattiin kolmeen eri sektoriin, jotka olivat talous-, kirjanpito- ja matkapalvelusektorit. Näillä sektoreilla työskentelee yhteensä noin 80 henkilöä.

Tutkimustavoitteen saavuttamiseksi käytettiin kyselylomaketta, jossa oli kolme kategorialla: mittaaminen, viestintä ja organisaation toimintakyky. Näiden lisäksi jokaisen kategorian lopussa oli avoin kysymys toiminnan kehittämistä varten. Vastaajien taustoina selvitettiin työntekijän ikä, sukupuoli, aikaisempi työkokemus, sektori ja koulutustaso. Tulosten perusteella voidaan suunnitella mahdollisia tukitoimintoja. Tutkimusmenetelmänä sovellettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää.

5.2 Tutkimuksen menetelmät

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus kuvailee aineistoa lukumäärissä ja tutkittavien vastauksista koostetaan yhteenvetoja. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto näytetään lukumäärinä ja prosentiosuuksina. Määrälliselle tutkimukselle on ominaista tulosten havainnollistaminen taulukoiden ja kuvioiden avulla sekä asioiden kuvaaminen käyttäen numeerisia suureita. Näitä havaintoja ja kuvauksia voidaan hyödyntää tutkiessa asioiden välisiä riippuvuuksia tai muutoksia. Yleensä saatuja tuloksia verrataan suurempaan joukkoon eri tilastollisten päätelmien keinoin.

Koska menetelmän painoarvo on numeerisissa arvoissa ja ilmiöitä tutkitaan niiden avulla, on otantajoukon oltava riittävän suuri ja edustava, jotta tulosten voidaan katsoa olevan valideja. Aineisto kerätään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita käyttäen, joissa ovat valmiit vastausvaihtoehdot. (Heikkilä 2014, 15.) Likert asteikollisten vastausvaihtoehtojen laatimisessa täytyy ottaa huomioon vastauksen asettelu. Kaikkien vastaajien tulisi ymmärtää kysymykset samalla tavalla, ettei kyselyn tuloksien luotettavuus vaarannu. Vastaajat hahmottavat kysymykset omasta subjektiivisesta näkökulmastaan ja valitsevat omaa käsitys-

tään parhaiten kuvaavan vaihtoehdon. Tämä antaa vastaajan näkemyksestä suurpiirteisemmän kuvan.

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui määrällinen tutkimus, koska tutkimustulosten haluttiin olevan numeerisessa muodossa ja vertailukelpoisia. Strukturoidun kyselylomakkeen käyttö myös mahdollisti luokittelun vastaajien välillä, kun haluttiin selvittää onko vastaajien ominaisuuksilla vaikutusta tuloksiin. Strukturoidun kyselylomakkeen tulokset ovat myös selkeitä havainnollistaa eri taulukoiden ja diagrammien avulla.

Kvantitatiiviseen tutkimukseen perustana on saada tietoa monilta vastaajilta, jotta kyettäisiin tekemään yleistäviä teorioita aiheesta. Tutkimusdatan keräämiseen käytetään yleensä lomakkeita, joihin ihmiset vastaavat. Tutkimuskohteena ovat ihmisen käsitykset ja kokemukset. Tältä osin voisi sanoa tutkimuksen olevan fenomenografista tutkimusta, mikä tarkoittaa ihmisten subjektiivisten käsitysten tutkimista. Kuitenkaan vastaajat eivät vastaa avokysymyksiin vaan lomakepohjaan ja Likert asteikollisiin vastausvaihtoehtoihin, joten tulokset näkyvät taulukoina eikä yksittäisen ihmisen ajatuksia voida havaita. Koska tutkimustulokset esitetään diagrammeina, kyseessä on kvantitatiivinen tutkimus. Muutama kysymys tutkimuslomakkeessa on tosin avokysymys ja vastaajat voivat kirjoittaa niihin itse omat näkemyksensä. Tämä auttaa hahmottamaan vastaajien omat mielipiteet. Tältä osin vastausten käsittelijä tulkitsee vastaukset omasta subjektiivisesta näkökulmastaan ja on lajitellut vastaukset kategorioihin. Tässä tutkimuksessa kategorioille ei ole annettu nimiä, vaan samantyyppiset vastaukset on niputettu yhteen lukumäärän perusteella, paljonko tämän kaltaisia vastauksia on annettu.

Vastaajien henkilöllisyyttä ei pysty avovastausten pohjalta toteamaan ja vastaajien henkilöllisyys on tältä osin myös suojattu. Avovastausten tulkinta on tulkitseijan vastuulla ja on tutkimuseettisesti oikein pyrkiä ymmärtämään, mitä vastaaja on vastauksellaan tarkoittanut. Kuitenkin tutkija käyttää tässä omaa tulkintaa, jota ei voida pitää objektiivisena totuutena. Tältä avovastauksen osiolta tutkimus näyttää tutkijalle kvalitatiivisena tutkimuksena, koska hän pyrkii omalla tulkinnalla löytämään, mitä vastaus tarkoitti. Tutkija laittaa vastaukset nippuun omiin

kategorioihin ja näyttää vastausten määrät numeerisesti. Tutkimusta voidaan siis pitää kvantitatiivisena tutkimuksena, koska vastaukset ilmoitetaan lukumäärinä ja niistä on kiinnostuttu.

Valmista tietoa voi etsiä eri rekistereistä, muiden keräämistä tilastoista, tietokannoista tai vaihtoehtona on tiedon kerääminen itse. Valmiin tiedon käytössä on ongelmallista tulosten esitetty muoto. Valmista aineistoa monesti joudutaan esimerkiksi muokkaamaan ja yhdistelemään, mikä estää sen käytön suoraan vertailukohteena. Tutkimusongelman sekä kohderyhmän perusteella valikoidaan tiedonkeruumenetelmä. Määrällisessä tutkimuksessa sovelletaan yleensä kyselylomaketta ja toteutustavaksi voidaan valita esimerkiksi postikysely, puhelin- tai käyntihaastattelu tai informoitu kysely. Jokaisella tiedonkeruumenetelmällä on hyvät ja huonot puolet. Henkilökohtaisella haastattelulla on mahdollisuus saavuttaa korkea vastausprosentti ja monenlaisen tiedon kerääminen mutta vastaajamäärien ollessa suuri, vastaavasti haastattelijoina tarvitaan useita. (Heikkilä 2014, 16–17.)

Tutkimusmenetelmänä sovellettiin survey-tutkimusta koska se on nopea ja edullinen menetelmä vastaajajoukon ollessa suuri. Survey-tutkimus on suunniteltu haastattelu- tai kyselytutkimus, joka noudattaa haastattelijan etukäteen määrittämää suunnitelmaa. Survey-tutkimus toteutettiin internetkyselynä aikataulun ja vastaajamäärän vuoksi. Internet-kyselyn toteuttamisen yhtenä haasteena on teknillinen toteutus. Luonnollisesti vastaajilla pitää olla internetin käyttömahdollisuus. Tutkimusjoukolle on saatettava tieto kyselystä ja samalla huolehdittava etteivät kohderyhmään kuulumattomat voi vastata ja jokainen pystyy vastaamaan vain kerran. Johtuen internetkyselyn helppoudesta, se voi johtaa matalaan vastausprosenttiin. Vastaajan etuna on kuitenkin se, että vastaajat käsitellään anonyymeinä eli tuntemattomina. Näin vastaajia kannustetaan rehellisempään vastaamiseen. (Heikkilä 2014, 17.)

Suurissa tutkimusaineistoissa otantamenetelmät ovat suosittuja, koska niillä saavutetaan kustannussäästöjä tutkimuksen kokonaiskustannuksissa. Näin olleen perusjoukon koko säätelee sitä, valitaanko tutkimuksessa kokonaisotanta vai edustava otos. Perusjoukko tarkoittaa kohdejoukkoa, josta tutkimuksessa

tehdään päätelmiä. (Vilkkä 2007, 51–52.) Tässä tutkimuksessa käytettiin kokonaisotantaa eli koko perusjoukko otettiin mukaan tutkimukseen. Kokonaisotantaa käytetään yleensä pienissä tutkimusaineistoissa, joissa havaintayksiköiden määrä on alle 100 (Vilkkä 2007, 52). Edelleen Vilkkä (2007, 57) toteaa, että mitä suurempi otos on, sitä luotettavampi se on. Otos on perusjoukon osa, jolla voidaan saada kokonaiskuva koko perusjoukosta.

5.3 Aineiston kerääminen

Tutkimusaineisto kerättiin survey-tutkimuksen avulla, joka toteutettiin internet-kyselyn muodossa. Kyselylomakkeessa oli taustatietokysymysten lisäksi kolme aihealuetta. Taustieto-osiossa kysyttiin vastaajan ikä, sukupuoli, koulutus, työkokemus, sektori ja työtehtävä. Aihealueet koostuivat kolmesta kategoriasta, jotka olivat mittaaminen, viestintä ja organisaation toimintakyky. Jokainen kategoria sisälsi tarkentavia aihealueita. Aihealueet sisälsivät väittämiä, joihin vastattiin valitsemalla vastausvaihtoehdoista sopivin. Vastausvaihtoehtoina sovellettiin Likertin asteikkoa 4-portaisena mallina. Vastausvaihtoehdot koostuivat neljästä asenneväittämästä, jotka olivat ääripäät ja niiden väliset arvot. Välimallin en osaa sanoa -vaihtoehto jätettiin tietoisesti pois. Väittämien määrä pyrittiin pitämään riittävän alhaisena, koska haluttiin säilyttää vastaajien mielenkiinto. Arvoasteikkoväittämiin vastaaminen oli vastaajille pakollista. Jokaisen aihealueen lopussa oli avoin kehittämiskysymys, johon vastaaminen oli vapaaehtoista.

Internetkyselyyn oli mahdollisuus vastata kahden viikon ajan. Aikaa jouduttiin pidentämään viikolla vähäisen vastausmäärän vuoksi. Kyselyyn pääsi vastaamaan internetlinkin avulla ja linkin jako henkilöstölle tapahtui palvelukeskuksen käyttämän intranetin kautta. Linkki jaettiin talous- ja matkapalvelut yksikölle, joka käsitti yhteensä 76 henkilöä ja muutaman harjoittelijan. Harjoittelijoiden vastaamismahdollisuutta ei erikseen estetty, mutta tarkoituksena oli henkilöstöön kuuluvien vastaaminen. Kyselyyn vastasi 44 vastaajaa, jolloin vastausprosentiksi muodostui 57,9 %.

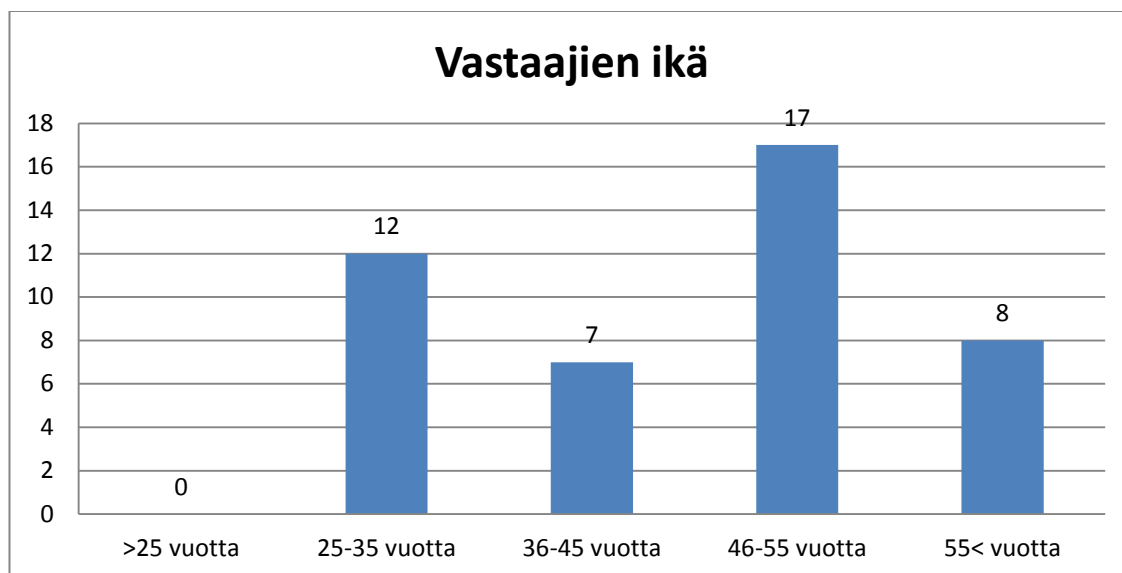
Kyselyn toimivuutta testattiin ennen kyselyn julkaisemista kahden ulkopuolisen henkilön toimesta. Näin saatiin mahdollisuus havaita mahdolliset virheet ennen

virallisen version julkaisemista. Vastausajan päätyttyä ja riittävän vastausmäärän saatua tulokset kerättiin ja analysoitiin käyttämällä Typala-ohjelmaa. Ohjelman raportointityökalut mahdollistivat tulosten erilaiset esittämistavat. Kyselylomake on esitetty opinnäytetyön liitteissä (liite 1).

6 Tutkimustulokset

6.1 Taustatiedot

Kyselyn ensimmäinen osio koostui vastaajien taustatiedoista. Taustaosiossa kysyttiin vastaajan sukupuoli, ikä, työvuodet palvelukeskuksessa, koulutustaso, vastaajan sektori ja työtehtävä. Kyselyyn vastasi 44 henkilöstöön kuuluvaa, joista 11 (25 %) oli miehiä ja 33 (75 %) naisia. Vastaajista 17 (38,6 %) oli 46–55 vuoden ikäisiä, jotka olivat enemmistö. Vastaajista yli puolet (56,8 %) on täyttänyt 46 vuotta, mikä selittyy osaksi puolustusvoimien vanhalla henkilöstöllä, jotka ovat tulleet lakkautetuista työtehtävistä siirrolla töihin palvelukeskukseen. Kuviossa 12 esitetään tarkemmin vastaajien ikäjakaumaa.



Kuvio 12. Vastaajien ikäjakauma (n=44)

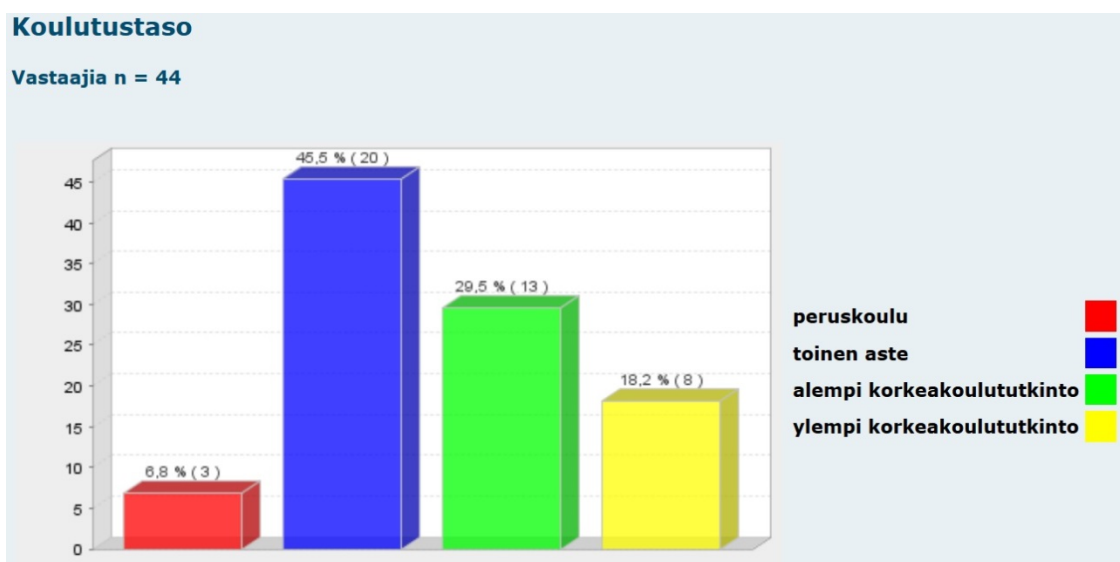
Vastaajista 26 (59,1 %) on ollut puolustusvoimien palveluksessa enemmän kuin 2 vuotta eli he ovat olleet töissä puolustusvoimilla ennen palvelukeskuksen perustamista. Alle 2 vuotta puolustusvoimilla töissä olleita oli vastaajista 18 (40,9

%) eli he ovat uutta henkilöstöä. Tästä voidaan päätellä, että yli puolet tarjotuis-
ta työpaikoista on saatu täytettyä aiemmalla henkilöstöllä. Kuviossa 13 esite-
tään vastausjakauma työvuosien suhteen Puolustusvoimien palveluksessa.



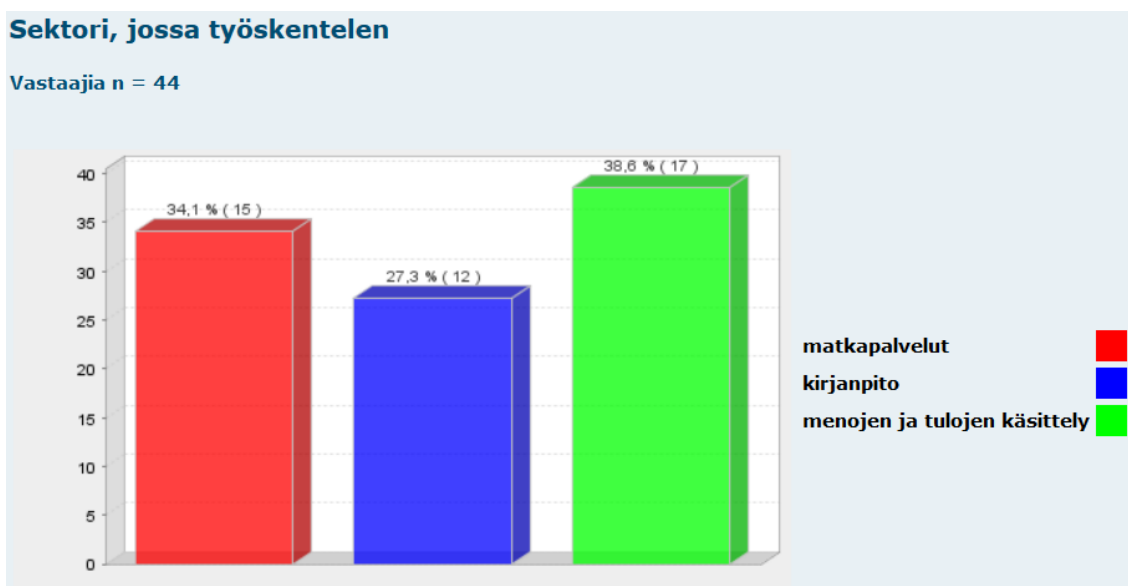
Kuvio 13. Vastaajien työvuodet Puolustusvoimien palveluksessa (n=44)

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin heidän koulutustasoaan. Vaihtoehtoina olivat peruskoulu, toinen aste, alempi- ja ylempi korkeakoulututkinto. Vastaajista ainoastaan kolme (6,8 %) oli suorittanut pelkästään peruskoulun eli loppuilla 41:llä (93,2 %) oli vähintään toinen aste suoritettuna. Tulos selittyy luonnollisesti sillä, että nykyään vaaditaan tietyn tason koulutus asiantarkastajan ja menohyväksyjän tehtäviin. Iäkkäämmillä pitkään puolustusvoimissa työskennelleillä työntekijöillä saattaa olla ainoastaan peruskoulu käytynä, koska ennen korkeampaa koulutusta ei välttämättä ole vaadittu. Kuvio 14 kuvaa koulutustasojen jakaumaa.



Kuvio 14. Koulutustason jakauma (n=44)

Vastaajissa oli mukana henkilöstöä jokaiselta kohderyhmään kuuluvalta sektorilta. Vastaajamäärät jakautuivat suhteellisen tasaisesti. Eniten vastauksia tuli menojen ja tulojen käsittelyn puolelta 17 (38,6 %). Matkapalvelu puolelta vastaajia oli 15 (34,1 %) ja kirjanpidon puolelta 12 (27,3 %). Kuvio 15 esittää vastausjakaumat sektoreittain.



Kuvio 15. Vastaajien työsektorit (n=44)

Kyselyssä kysyttiin myös vastaajan työtehtävää, jotka oli rajattu asiattarkastajiin, menohyväksyjiin sekä esimiehiin. Vastaajista suurin osa oli asiattarkastajia, joita oli 24 (54,5 %). Menohyväksyjiä vastaajista oli 12 (27,3 %) ja esimiehiä 8 (18,2

%). Vastausmäärät ovat jakautuneet mielestäni tasaisesti työtehtävien välillä, kun suhteutetaan vastaajien määrä todelliseen työntekijöiden ja työtehtävien määrään. Vastaajien työtehtävien jakaumaa esitetään kuviossa 16.



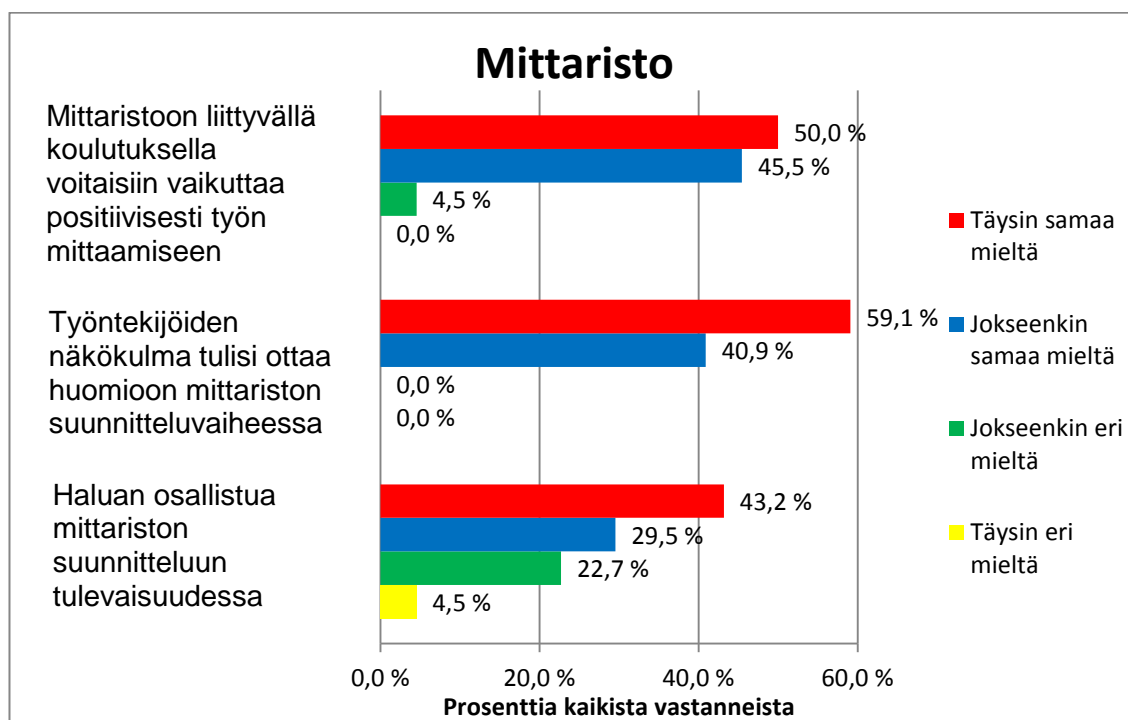
Kuvio 16. Työtehtävien jakauma (n=44)

6.2 Mittaaminen

Kyselyn taustatietojen jälkeen selvitettiin mittaamista jakamalla se kolmeen osaluokkaan: *mittaristo*, *laatu* ja *vaikutukset*. *Mittaristosta* esitettiin kolme väittämää, joista ensimmäisessä selvitettiin halukkuus osallistua mittariston suunnitteluun tulevaisuudessa. Vastaajista 19 (43,2 %) oli täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä 13 (29,5 %). Täysin eri mieltä oli vain kaksi vastaajaa (4,5 %). Eli vastaajista 32 (72,2 %) halusi ainakin jollakin tavalla olla mukana mittariston suunnittelussa.

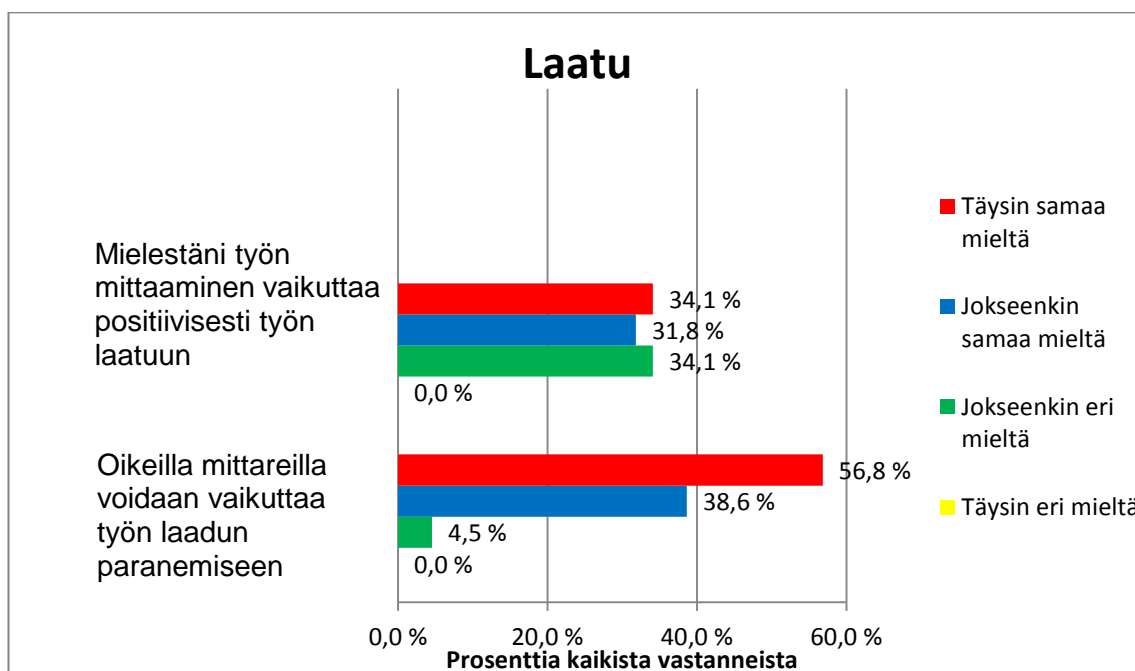
Toisessa väittämässä esitettiin pitäisikö työntekijän näkökulma huomioida mittariston suunnittelussa. Vastaajista 26 (59,1 %) oli täysin samaa mieltä ja loput 18 (40,9 %) olivat jokseenkin samaa mieltä. Kukaan vastaajista ei esittänyt eriävää mielipidettä.

Kolmannella väittämällä selvitettiin mittaristosta annettavan koulutuksen mahdollista positiivista vaikutusta työn mittaamiseen. Väittämän tarkoituksena oli selvittää, voisiko työntekijä tulevaisuudessa järjestää teemaan liittyvää koulutusta, jos siitä koetaan olevan hyötyä. Vastaajista täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 44 (95,5 %) ja ainoastaan 2 eri mieltä. Kuviossa 17 havainnollistetaan tarkemmin vastausten jakaumat väittämiin.



Kuvio 17. Mittaristoon liittyvät väittämät ja vastausjakaumat (n=44)

Seuraavassa mittaamisen osa-alueessa keskityttiin *laatuun*. Laatuun liittyen vastaajille annettiin kaksi väittämää, joista ensimmäinen koski työn mittaamisen vaikuttamista positiivisesti työn laatuun. Vastaukset jakaantuivat tasaisesti kolmen eri vaihtoehdon välillä. Vastaajista 29 (65,9 %) oli väittämän suhteen vähintään jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista puolestaan 15 (34,1 %) oli väittämän suhteen jokseenkin eri mieltä. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan ollut täysin eri mieltä. Vastoin ennako-odotuksiani yllättävän moni vastaajista koki mittamisella olevan positiivista vaikutusta työnlaatuun. Toinen väittämä koski oikeiden mittareiden vaikuttamista työn laadun parantamiseen. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 25 (56,8 %) vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 17 (38,6 %) vastaajista. Loput kaksi (4,5 %) vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä. Kuvio 18 kuvaa vastausjakaumaa näiden kahden väittämän suhteen.

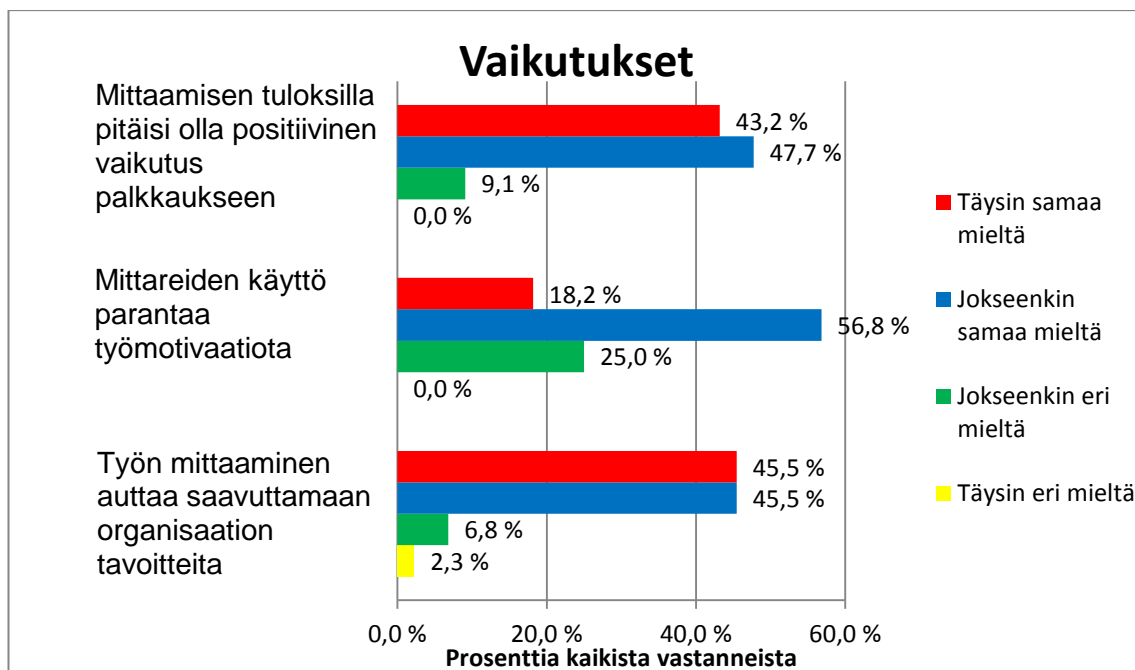


Kuvio 18. Laatuun liittyvät väittämät ja vastausjakaumat (n=44)

Kolmas mittaamisen osa-alue oli *vaikutukset* ja tätä pyrittiin kartoittamaan kolmen väittämän avulla, joista ensimmäisessä selvitettiin, pitäisikö mittaamisen tuloksilla olla positiivinen vaikutus palkkaukseen. Lähes kaikki vastaajat (90,9 %) olivat väittämän kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Neljä vastaajaa oli väittämän suhteen jokseenkin eri mieltä.

Seuraavassa väittämässä esitettiin mittareiden käytön parantavan työmotivaatiota. Enemmistö vastaajista eli 25 (56,8 %) vastaajaa oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä kahdeksan vastaajaa. Vastaajista loput 11 olivat jokseenkin eri mieltä.

Kolmannella väittämällä selvitettiin työn mittaamisen vaikuttavuutta organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Vastaajista 40 (90 %) oli väittämän kanssa vähintään jokseenkin samaa mieltä. Kolme vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä. Eli lähes kaikki kokevat uskovat työn mittaamisella olevan vaikutusta suurempaan kokonaisuuteen. Kuvio 19 havainnollistaa miten vastaukset jakautuivat kolmen väittämän välillä.



Kuvio 19. Vaikutukseen liittyvät väittämät ja vastausjakaumat (n=44)

Avoimessa osiossa vastaajilta kysyttiin, millaisia työn tekemistä parantavia asioita / tekijöitä he haluaisivat mitattavan tulevaisuudessa. Kysymys oli vapaaehtoinen ja vastaajista 15 (34,1 %) vastasi kysymykseen. Vastaajat nostivat esiin monia eri asioita mutta yksi nousi selkeästi esiin: laatu. Kahdeksan (53,3 %) vastaajaa mainitsi vastauksessaan laadun jollakin tasolla. Seuraavaksi eniten kannatusta sai ylimääräisen työn vaikutus päätyön tekemiseen. Tätä mieltä oli kolme vastaajaa. Samoin kolme vastaajaa halusi mitattavan kuinka paljon käytetään tehokasta työaika hukkua tietojen ylimääräiseen etsimiseen. Vastauksissa tuotiin esiin myös koulutuksen vaikutus, tehokkuus, resurssien suhde tuloksiin, viikkoliikunnan vaikutus työtehoon, viestintä ja yhteistyö. Jokainen sai yhden maininnan.

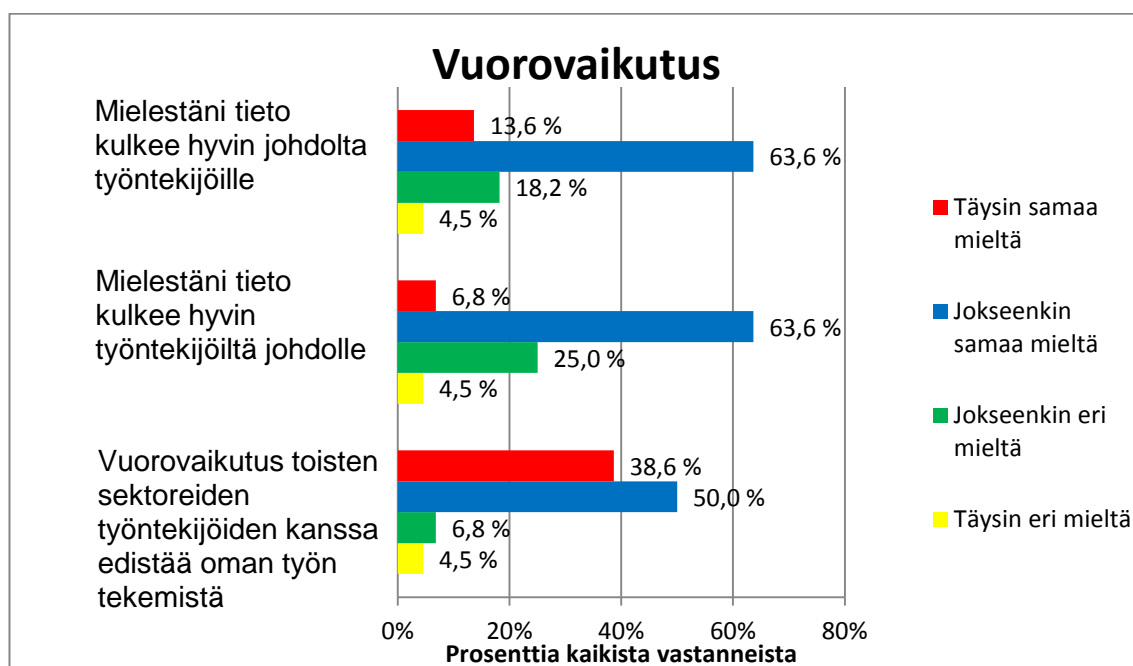
6.3 Viestintä

Kyselyssä viestinnän osio jaettiin kolmeen osa-alueeseen, joita olivat *vuorovaikutus*, *sitoutuminen* sekä *avoimuus ja palaute*. Jokaisessa osa-alueessa oli kolme väittämää, joiden avulla pyrittiin kartoittamaan nykytilaa työntekijöihin liittyvän viestinnän suhteen. Ensimmäinen väittämä koski tiedonkulun sujuvuutta johdolta työntekijöille. Vastaajista 17 (38,6 %) oli väittämän kanssa jokseenkin

samaa mieltä ja 14 (31,8 %) jokseenkin eri mieltä. Täysin samaa mieltä oli vastaajista 6 (13,6 %) ja täysin eri mieltä 7 (15,9 %). Hajonnan perusteella mielestäni tiedottaminen alaisten suuntaan toimii tietyllä tasolla, mutta kehitettävää löytyy.

Toisessa väittämässä käsiteltiin samaa teemaa, mutta osapuolet toisinpäin; tiedonkulkemisen sujuvuus työntekijöiltä johdon suuntaan. Vastaajista suurin osa eli 26 (59,1 %) oli väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä kuusi (13,6 %). Jokseenkin eri mieltä olivat loput 12 (27,3 %) vastaajaa. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä, mikä on mielestäni hieno asia. Valtaosa vastaajista kokee viestinnän toimivan paremmin hierarkiassa ylöspäin kuin alaspäin.

Viimeisessä väittämässä selvitettiin vuorovaikutuksen merkitystä toisten sektoreiden kanssa oman työn tekemiseen. Tästä väittämästä vastaajat olivat samalla kannalla lähes yksimielisesti. 28 (63,6 %) vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 15 (34,1 %) jokseenkin samaa mieltä. Yksi (2,3 %) vastaaja oli väitteen kanssa täysin eri mieltä. Tulevaisuudessa työntekijöille voisi mahdollisuuksien mukaan tarjota enemmän vuorovaikutteisuutta muiden sektorien kanssa. Kuvio 20 kuvaa osa-alueen väittämien vastausten jakautumista.

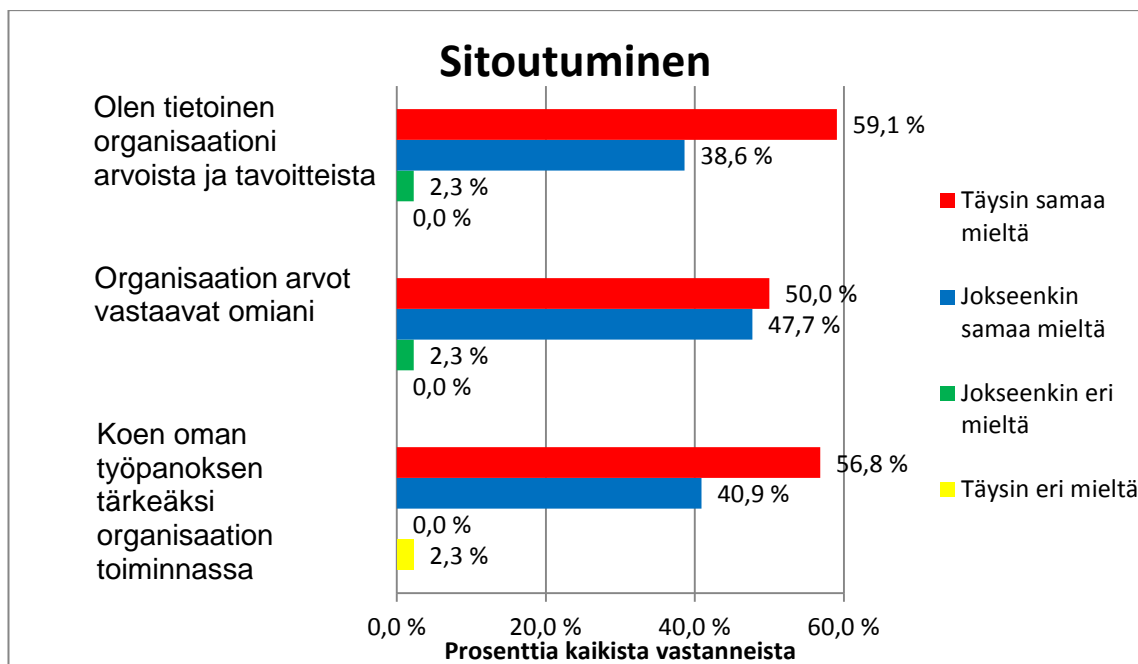


Kuvio 20. Vuorovaikutukseen liittyvät väittämät ja vastausjakaumat (n=44)

Sitoutumisella tarkoitettiin kyselyssä henkilöstöön kuuluvan ja organisaation välistä suhdetta. Ensimmäisessä väittämässä selvitettiin, onko vastaaja tietoinen organisaationsa arvoista ja tavoitteista. 26 (59,1 %) vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 17 (38,6 %) osittain samaa mieltä. Yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä asian suhteen. Vastausjakauma osoittaa hyvin sen, että organisaatio on onnistunut viestimään suuremmista kokonaisuuksista hierarkian jokaiselle tasolle.

Seuraavassa väittämässä esitettiin, vastaavatko organisaation arvot vastaajan omia arvoja. Vastaajista lähes kaikki olivat myönteisellä kannalla, vastaajista 22 (50 %) oli täysin samaa mieltä ja 21 (47,7 %) jokseenkin samaa mieltä. Yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä. Mielestäni väittämän vastaustulos on todella yllättävä positiivisessa mielessä. Olen aina ollut henkilökohtaisesti sitä mieltä, että työnantajan ja henkilöstön arvojen kohtaaminen on sattumaa ja pitkän prosessin tulos.

Kolmannessa väittämässä kysyttiin, että kokeeko henkilöstö oman työpanoksensa tärkeäksi organisaation toiminnassa. 26 (56,8 %) vastaajaa oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Jokseenkin samaa mieltä oli 18 (40,9 %) vastaajaa ja yksi oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. Kuten teoriaosassa todettiin, henkilöstölle on tärkeää kokea, että hänen työpanoksellaan on merkitystä. Mielestäni vastausjakauma kertoo, että henkilöstön suhtautuminen omaansa työhönsä on hyvällä tasolla. Kuviossa 21 esitetään vastausjakauma.



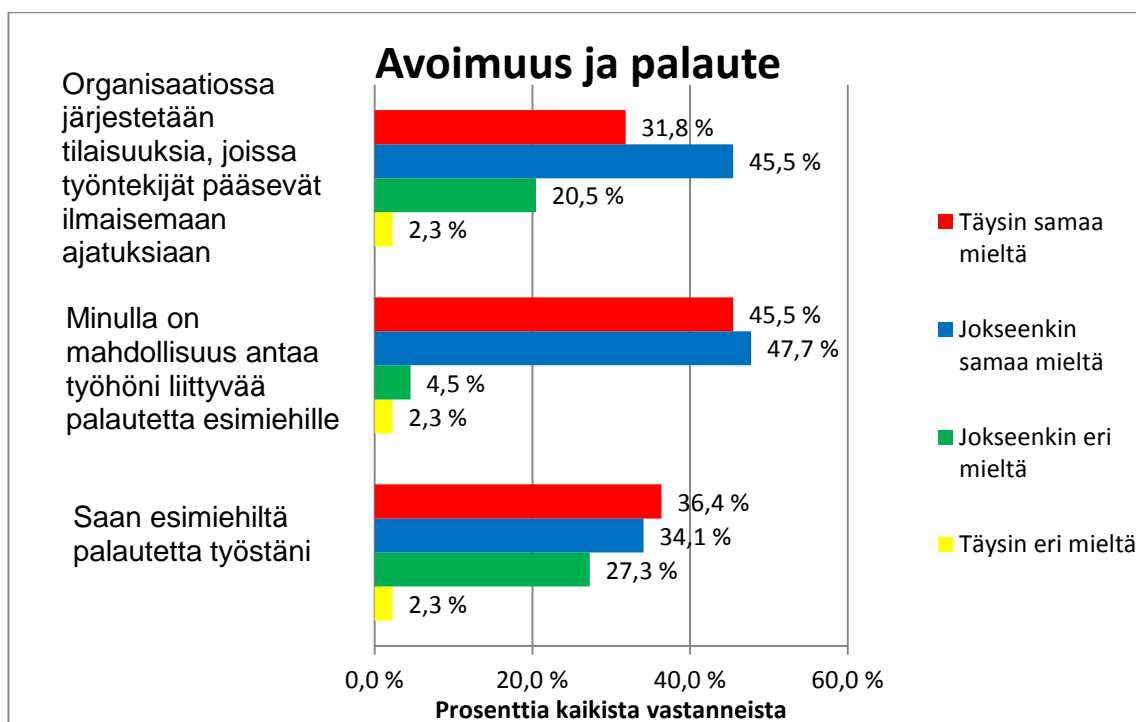
Kuvio 21. Sitoutumiseen liittyvät väittämät ja vastausjakaumat (n=44)

Viimeinen osa-alue käsitteli *avoimuutta ja palautetta*. Tämä aihe valikoitui kyselyyn, koska yksi työpaikan tärkeistä piirteistä on työntekijän kokemus avoin ilmapiiri. Ensimmäisessä väittämässä kysyttiin, että järjestetäänkö organisaatiossa tilaisuuksia, joissa työntekijät pääsevät ilmaisemaan ajatuksiaan. Vastaajista 34 (77,3 %) koki olevansa ainakin jokseenkin samaa mieltä, että tilaisuuksia järjestetään. Yhdeksän vastaajaa oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä.

Toisen väittämän avulla selvitettiin henkilöstön työhön liittyvää palautteenanto mahdollisuutta esimiehille. 41 (94,2 %) vastaajaa oli väittämän kanssa vähintään jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista kaksi oli jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä. Jakaumasta voidaan olettaa, että esimiehiä voidaan lähestyä helposti työhön liittyvissä asioissa, mikä on hyvä asia. Tämä puolestaan edesauttaa työtehtävien hoitamista, kun yhteys esimiehiin on toimivalla tasolla.

Kolmannen väittämän avulla selvitettiin työntekijöiden saamaa riittävää palautteen määrää esimiehiltä. Vastaukset jakautuivat lähes kokonaan kolmen vaihtoehdon välillä. Täysin samaa mieltä väittämästä oli 16 (36,4 %) vastaajaa ja jokseenkin samaa mieltä 15 (34,1 %) vastaajaa. Väittämästä oltiin myös eriävää mieltä. Vastaajista 12 (27,3 %) oli jokseenkin eri mieltä ja yksi vastaaja täysin

eri mieltä. Työntekijä tarvitsee palautetta työstään riippumatta siitä, onko se positiivista tai onko jotain kehitettävää. Molemmat auttavat työntekijää suoriutumaan työstään entistä paremmin. Kuviossa 22 esitetään alaluvun väittämien vastausten jakaumat.



Kuvio 22. Avoimuuteen ja palautteeseen liittyvät väittämät ja vastausjakaumat (n=44)

Osion lopussa oli avoin kysymys, joka liittyi palautteen antamiseen. Vastaajilta kysyttiin, ovatko he tyytyväisiä nykyiseen palautejärjestelyyn esimiehen osalta ja jos eivät, miten sitä voitaisiin kehittää. Kysymykseen vastaaminen oli vapaaehtoista ja kysymykseen vastasi 19 vastaajaa. Vastaajalla saattoi olla monta tekijää mainittuna. Vastauksissa tuotiin esiin monia eri kehittämisen aiheita, mutta osa vastaajista puolestaan oli tyytyväisiä nykyiseen palautejärjestelyyn. Näitä tyytyväisiä vastaajista oli neljä (21,1 %). Vastauksista nousi esiin muutamia selkeitä kehittämisideoita. 10 vastaajaa oli sitä mieltä, että palautetta nimenoamaan henkilökohtaisella tasolla tarvitaan enemmän. Kahdeksan vastaajaa puolestaan koki, että työstä tulisi saada etenkin rakentavaa palautetta mahdollisimman pian. Neljä vastaajaa toivoi säännöllisiä palautekeskusteluja, joissa on paikalla palvelusesimies. Nämä palautekeskustelut toimisivat kehityskeskusteluiden lisänä. Kehityskeskusteluihin liittyen kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että

palautetta sai ainoastaan kehittämiskeskusteluissa, mikä on liian vähän. Yhden äänen kannatuksia saivat tiedottamisen kehittäminen yleensä, sektoreiden välisen vuorovaikutuksen kehittäminen, esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksen kehittäminen ja esimiehen mukaan ottaminen kehittämiskeskusteluihin.

6.4 Organisaation toimintakyky

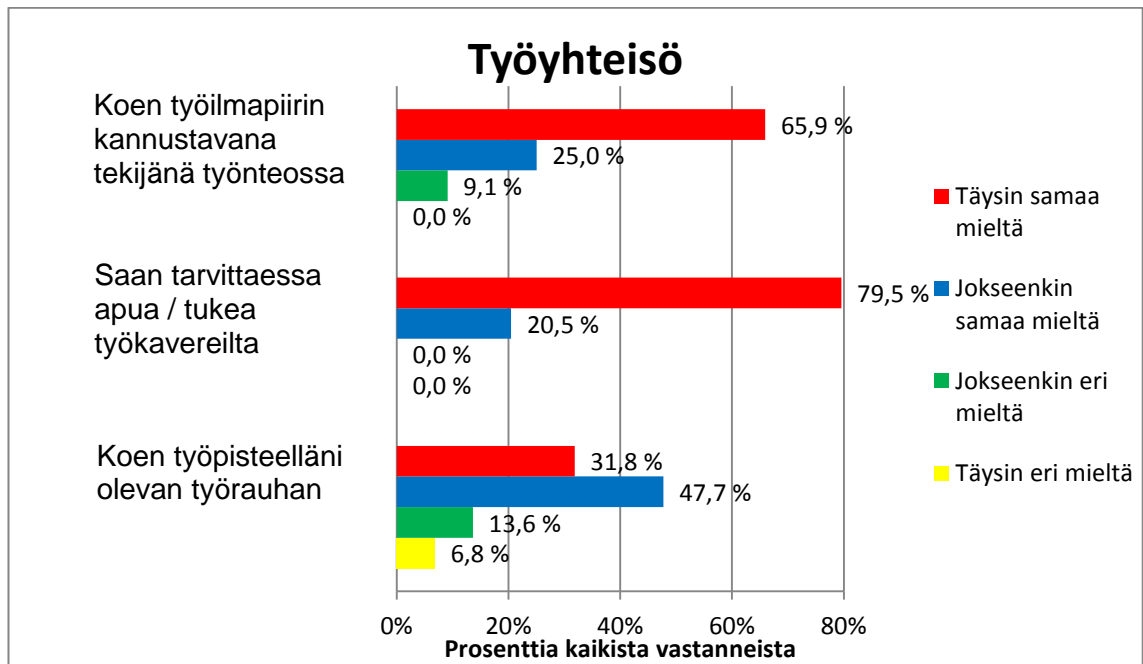
Organisaatio toimii tehokkaasti kun puitteet ovat kunnossa niin fyysisellä kuin henkisellä puolella. Tämän vuoksi organisaation toimintakyky nostettiin yhdeksi kyselyn osioksi. Organisaation toimintakyky jaettiin kolmeen osa-alueeseen: *työyhteisö*, *työpisteessä toimiminen* sekä *haastavuus*. Näiden osa-alueiden nykytilaa pyrittiin kartoittamaan eri väittämien avulla.

Työyhteisö osa-alueella keskityttiin työyhteisön henkiseen hyvinvointiin. Ensimmäisessä väittämässä kysyttiin, kokeeko henkilöstö työilmapiirin kannustavana tekijänä työnteossa. Vastaaajista 29 (65,9 %) koki olevansa väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 11 (25 %) vastaajaa oli osittain samaa mieltä. Neljä vastaajaa koki, ettei työilmapiiri toiminut kannustavana tekijänä jossain määrin. Täysin samaa mieltä olevien osuus on korkea verrattuna muihin vaihtoehtoihin ja tämän voi tulkita hyvänä saavutuksena. Työilmapiirillä on suora yhteys työssä jaksamiseen ja tuloksen perusteella tilanne vaikuttaa hyvältä.

Seuraavassa väittämässä kysyttiin, saako työkavereilta tarvittaessa tukea tai apua. Vastaukset jakautuivat selkeästi kahden vaihtoehdon välillä. 35 (79,5 %) vastaajaa oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja loput 9 (20,5 %) osittain samaa mieltä. Vastausten tulos tukee edellisen väittämän luomaa käsitystä, että työyhteisön sisällä ilmapiiri on hyvä.

Viimeisen väittämän avulla selvitettiin työpisteellä olevaa työrauhaa. Tämän väittämän kohdalla vastaukset jakaantuivat kaikkien vaihtoehtojen välillä. Kuitenkin vastaajista 35 (79,5 %) eli selkeä enemmistö oli sitä mieltä, että työpisteillä koetaan olevan ainakin jokseenkin työrauha. Kuusi vastaajaa puolestaan oli jokseenkin eri mieltä ja kolme täysin erimieltä. Vastausten perusteella tilanne

vaikuttaa yleisesti olevan hyvä, mutta kehitettävää löytyy. Kuvio 23 esittää työyhteisö osa-alueen väittämien vastausjakaumat.



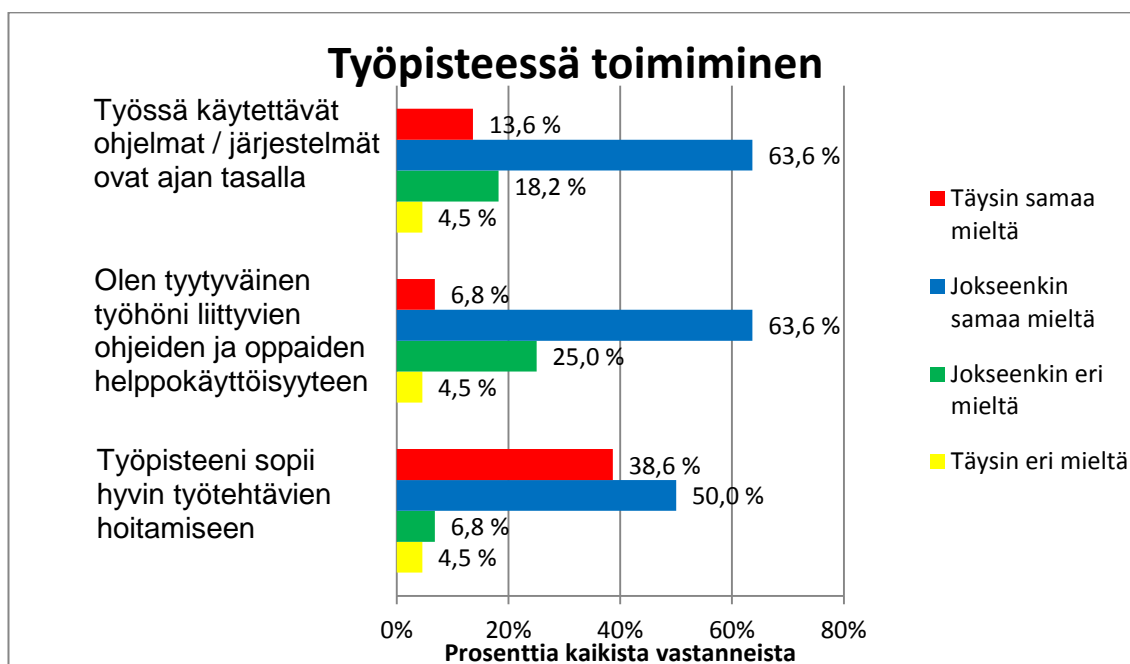
Kuvio 23. Työyhteisöön liittyvät väittämät ja vastausjakaumat (n=44)

Työpisteessä toimiminen osa-alueessa keskityttiin fyysiseen työskentelyyn. Ensimmäinen väittämä koski käytettävien ohjelmien ja järjestelmien sopivuutta työntekoon. Vastaaajista 28 (63,6 %) oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja kuusi (13,6 %) vastaajaa oli täysin samaa mieltä. Järjestelmien ja ohjelmien toimivuus sai myös sora-ääniä, kahdeksan vastaajaa oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä ja kaksi täysin eri mieltä. Työssä käytettävät ohjelmat ja järjestelmät ovat olennainen osa työntekoa ja ovat suorassa yhteydessä työn tehokkuuteen. Tulosten perusteella järjestelmät ja ohjelmat eivät ole vanhanaikaisia ja työt pystytään hoitamaan, mutta niiden päivittämiseen tulee kiinnittää huomioita.

Seuraavassa väittämässä selvitettiin vastaajien tyytyväisyyttä ohjeiden ja oppaiden helppokäyttöisyyteen. Käytännössä tämä tarkoittaa oppaiden ja ohjeiden saatavuutta ja niiden tuottamaa hyödyllistä informaatiota. Vastaaajista selvä enemmistö oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä vastausten ollessa 28 (63,6 %) ja kolme vastaajaa koki olevansa väittämän suhteen täysin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä oli vastaajista 11 ja täysin eri mieltä kaksi. Oppai-

den tarkoitus on tukea ja helpottaa työtä, joten niihin panostaminen kannattaa. Vaikka vastaajista suurin osa oli jokseenkin samaa mieltä, riittää oppaiden ja ohjeiden suhteen parannettavaa. Tämä voidaan tulkita väittämän kanssa eri mieltä olevien vastausmäärien perusteella sekä pienellä täysin samaa mieltä olevien vastausten perusteella.

Viimeisen väittämän avulla selvitettiin henkilöstön tyytyväisyyttä työpisteen sopimisesta työtehtävien hoitamiseen. Väittämän tarkoituksena oli saada henkilöstön näkemys työpisteeseen ergonomian kannalta. Lähes kaikki vastaajat olivat pääasiassa tyytyväisiä työpisteisiinsä. Puolet vastaajista eli 22 oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja 17 (38,6 %) vastaajaa täysin samaa mieltä. Kolme vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja kaksi oli täysin eri mieltä. Vastausjakauman perusteella voidaan todeta työpisteiden sopivan työtehtävien hoitamiseen. Väittämien vastausjakaumat esitetään tarkemmin kuviossa 24.



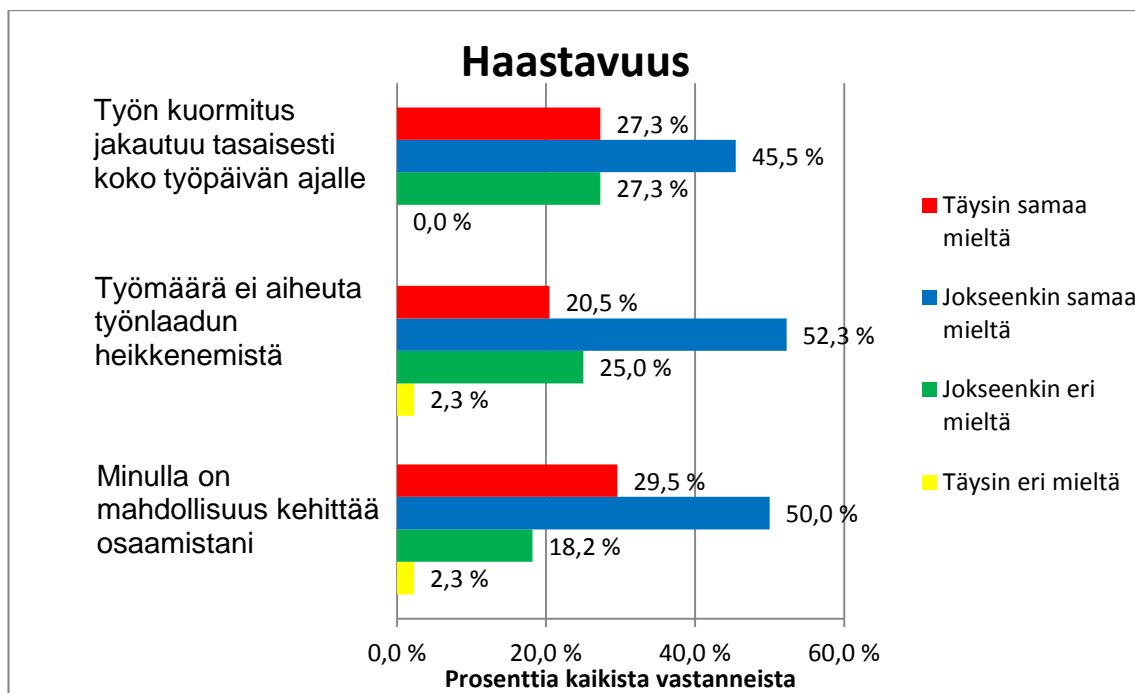
Kuvio 24. Työpisteessä toimimiseen liittyvät väittämät ja vastausjakaumat (n=44)

Viimeinen osa-alue oli *haastavuus*, joka liittyi henkilöstön aineettomaan pääomaan. Osa-alueita tarkasteltiin kolmen väittämän avulla, joista ensimmäisessä selvitettiin työn kuormituksen jakautumista tasaisesti koko työpäivän ajalle. Tämän väittämän kohdalla vastauksissa esiintyi hajontaa kolmen vaihtoehdon vä-

lillä. 20 (45,5 %) vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä väittämän suhteen. Loput vastaajat jakaantuivat tasan täysin samaa mieltä ja osittain eri mieltä vaihtoehtojen välillä, joista molemmat saivat 12 vastausta. Suurimman osan vastaajien mielestä kuormitus jakautuu ainakin jossain määrin tasaisesti työpäivän ajalle. Kuormituksessa saattaa olla eroa sektoreiden välillä johtuen laskujen käsittelyprosessista mutta tätä ei voi varmistaa tämän kyselyn perusteella.

Toisessa väittämässä esitettiin, ettei työmäärä aiheuta työnlaadun heikkenemistä. Väittämän tarkoituksena oli selvittää, kohdistuuko yksittäistä työntekijää kohden liikaa työtä, jolloin virheiden määrä alkaa lisääntyä. Väittämän kanssa vastaajista 23 (52,3 %) oli jokseenkin samaa mieltä ja yhdeksän (20,5 %) täysin samaa mieltä. 11 (25 %) vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja yksi vastaaja täysin eri mieltä. Tuloksesta voidaan päätellä, että suurimman osan mielestä työmäärä ei ole liian suuri. Sektorien työmäärä vaihtelee, joten ei voida sulkea pois vaihtoehtoa, että työmäärän edes osittain liian suureksi kokevat olisivat samalta sektorilta.

Kolmas väittämä koski henkilöstön kyvykkyyttä eli onko henkilöstöllä mahdollisuus kehittää osaamistaan. Vastaajista 35 (79,5 %) oli sitä mieltä, että henkilöstö pystyy ainakin jokseenkin kehittämään osaamistaan. Kahdeksan (18,2 %) vastaajaa koki olevansa jokseenkin eri mieltä ja yksi vastaaja oli täysin eri mieltä. Työntekijälle on tärkeää, että osaamista on mahdollisuus kehittää, jolloin mielenkiinto työhön säilyy. Kuviossa 25 havainnollistetaan vastausjakaumat.



Kuvio 25. Haastavuuteen liittyvät väittämät ja vastausjakaumat (n=44)

Avoimessa kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, että mitkä tekijät ovat tärkeimpiä työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta. Kysymykseen vastaaminen ei ollut pakollista ja vastaajia oli yhteensä 24. Yhdessä vastauksessa saatettiin mainita useita kehittämiseen liittyviä tärkeitä tekijöitä, joten esiin nousi monia eri tekijöitä. Vastauksissa käytettiin paljon puhekieltä, joten välillä jouduin käyttämään omaa tulkintaa saadakseni vastaukset kategorisoitua. Lopullisia tekijöiksi määriteltäviä mainintoja saatiin 56. Vastausjakaumien tulkinnassa tulee ottaa huomioon, että osa vastaajista luetteli tekijöitä, joita pitivät tärkeinä kehittämisen kannalta ja osa puolestaan tekijöitä, joissa on kehitettävää.

Tärkeimpinä työhyvinvoinnin kehittämisen tekijöinä vastaajat pitivät esimiestä ja työilmapiiriä. Molemmat saivat kahdeksan mainintaa. Molemmat koettiin tärkeinä ja samalla kehitettävänä kohteina. Kolmanneksi eniten ääniä sai vuorovaikuttaminen, joka sai kuusi ääntä. Tämä vuorovaikuttaminen koski työntekijöiden, sektoreiden, esimiesten ja johdon välistä vuorovaikuttamista. Avoimuutta piti tärkeänä viisi vastaajaa. Työtehtävien kehittäminen ja työntekijöiden tasapuolinen kohtelu saivat molemmat neljä ääntä. Kolme vastaajaa piti tiedottamista tärkeänä kehittämisen kohteena. Tällä tarkoitettiin nimenomaan, että tarpeellinen tieto saavuttaa ajoissa vastaanottajan. Tärkeänä tekijä pidettiin myös luottamus-

ta, joka sai kolme ääntä. Luottamus kosketti esimiesten ja alaisten välistä suhdetta. Kolme ääntä sai myös työergonomia. Työergonomiaan liittyen toivottiin mm. pysyvyyttä eli työpisteen paikkaa ei tarvitsisi muuttaa ja toimitilojen järjestyratkaisuja mietittäisiin uudelleen. Kaksi vastaajaa nosti esiin yhteiset säännöt työskentelylle. Tällä tarkoitettiin sektorikohtaisen toimintatapojen yhtenäistämistä eli velvollisuudet ja oikeudet olisi kaikille samat. Viikkoliikunta sai kaksi mainintaa ja sitä pidettiin jaksamisen kannalta oleellisena tekijänä. Kahden vastaajan mielestä työntekijöiden huomioonottaminen ja koulutus olivat tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnin parantamisessa. Yhden maininnan saaneita vastauksia olivat ohjeistus, työhyvinvointi-päivä, tavoitteellisuus sekä työpisteen melutaso.

6.5 Johtopäätökset

Kyselyn tuloksista voitiin johtaa selkeitä johtopäätöksiä vastausjakaumien perusteella. Työntekijät ovat suurimmaksi osaksi halukkaita osallistumaan mittariston suunnitteluun tulevaisuudessa ja kokevat, että työntekijöitä pitäisi ottaa huomioon mittariston suunnitteluvaiheessa. Lähes kaikki olivat vähintään jokseenkin samaa mieltä siitä, että koulutuksella voidaan vaikuttaa positiivisesti työn mittaamiseen. Eli työntekijöillä on kiinnostusta työympäristön kehittämiseen ja kehittämisessä mukana olemiseen. Työntekijät jakautuivat kahteen leiriin, kun kysyttiin mittaamisen vaikuttamista positiivisesti työn laatuun. Kaksi kolmasosaa oli vähintään jokseenkin samaa mieltä ja kolmannes jokseenkin eri mieltä. Tämä voi johtua ihan yksittäisten työntekijöiden ajattelusta eri sektoreilta, mutta on mahdollista, että tätä mieltä ovat pääosin yhdellä sektorilla työskentelevät. Tätä ei voida kuitenkaan varmistaa johtuen kyselylomakkeen kyselyasetteluista. Työntekijät olivat myös pääsääntöisesti yhtä mieltä, että oikeiden mittareiden avulla voidaan parantaa työnlaatua eli oikeanlaisten mittareiden käyttäminen tukisi työntekoa.

Kannatusta sai myös se, että mittaamisen tuloksilla voisi olla positiivista vaikutusta palkkaukseen. Kuitenkin mittareiden vaikutus motivaation parantumiseen sai neljänneksen vastaajista olemaan jokseenkin eri mieltä. Mielestäni tämä ero voi johtua siitä, että työntekijät luonnollisesti hyväksyvät mittareiden käytön porkkanana, ei keppinä työnteossa. Samalla kuitenkin osa työntekijöistä saattaa

kokea mittaamisen vaikutukset nimenomaan keppinä. Melkein kaikki kokivat työn mittaamisen auttavan organisaation tavoitteiden saavuttamisessa eli työntekijät hahmottavat mittaamisen suuremman merkityksen. Kuitenkin tulee ottaa huomioon mahdollisuus, että työntekijät ovat voineet ymmärtää väittämän eri tavalla, jolloin validius kärsii.

Viestinnässä kokonaisuutena organisaatiolla menee kohtalaisen hyvin vastaajien vastausten perusteella. Ehkä suurin kompastuskivi vastausten perusteella on mielestäni tiedon kulkeminen johdolta työntekijöille, mikä on keskeistä työelämässä. Noin puolet oli asiasta vähintään jokseenkin eri mieltä. Tämä voi selittyä osaksi sillä, että johto jakaa tietoa, mutta eri syistä se ei tavoita vastaanotajaa. Toinen selittävä tekijä voi olla vuorovaikutuksen vähäinen määrä. Joka tapauksessa asiaan tulisi kiinnittää huomiota ja tehdä parantavia toimenpiteitä. Väittämässä olisi kuitenkin ollut hyvä määritellä johto tarkemmin, koska vastaajat voivat ajatella johdon eri tasoilla. Suurin osa vastaajista koki kuitenkin viestinnän toimivan hyvin työntekijältä johdon suuntaan, mikä on tärkeä asia. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki kokivat vuorovaikutuksen toisten sektorien työntekijöiden kanssa edistävän omaa työtä. Tämä on merkittävä havainto, koska nykyaikaisessa työelämässä vuorovaikutustaidot ovat kiistaton vahvuus ja kanssakäymisen avulla voi hyödyntää muiden osaamista omassa työssä.

Sitoutumisen suhteen vastaajat olivat mielestäni erittäin yksimielisiä väittämistä. Vastaajat tiesivät hyvin organisaationsa arvot ja tavoitteet ja kokivat, että nämä arvot vastaavat vastaajan omia arvoja. Organisaatio on onnistunut hyvin viestinnässä, jos työntekijät tiedostavat arvot ja tavoitteet. Vielä suurempi onnistuminen organisaatiolle on arvojen sisäistäminen työntekijöiden suhteen. Tätä voi pitää tärkeänä kulmakivenä koko työyhteisön mittapuulla. Lähes yhtä tärkeänä voidaan pitää sitä, että oma työpanos koetaan tärkeäksi organisaation toiminnassa ja tämän väittämän kanssa oli eri mieltä ainoastaan yksi vastaaja. Muut olivat vähintään jokseenkin samaa mieltä.

Avoimuuteen ja palautteeseen liittyen organisaatiolla on vielä kehitettävää, vaikka asiat ovat kohtalaisen hyvin. Viidennes vastaajista kokee ainakin jossain määrin, ettei organisaatiossa ole tilaisuuksia, joissa työntekijät pääsevät ilmai-

semaan ajatuksiaan. Tämä on tärkeä aspekti työyhteisön hyvinvoinnin ja kehittämisen kannalta. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että esimiehille pystyy antamaan työhön liittyvää palautetta ainakin jossakin määrin. Tästä voidaan päätellä, että työntekijöillä on luottamusta esimiehiä kohtaan ja heidän kanssa pystyy kommunikoimaan. Sen sijaan lähes kolmannes vastaajista koki, että ei saanut työstään tarpeeksi palautetta esimieheltä. Tämä on organisaation kannalta tärkeä kehittämisen kohde. Työntekijät tarvitsevat palautetta työstään, jotta yksilöllinen kehittyminen mahdollistuu. Tähän ei riitä pelkästään kerran vuodessa oleva kehittämiskeskustelu.

Organisaation toimintakyky käsitti työyhteisön, työpisteessä toimimisen ja haastavuuden. Vastausten perusteella voidaan todeta, että lähes kaikkien vastaajien mielestä organisaatiossa vallitsee hyvä työilmapiiri. Samoin kaikki vastaajat olivat vähintään jokseenkin samaa mieltä, että työkavereilta saa tarvittaessa apua. Nämä kaksi tekijää ovat todella keskeisiä työstä suoriutumisen ja suorituskyvyn ylläpidon kannalta. Työrauhan suhteen vastaajat kokivat, että parantamisen varaa on. Työrauhan voi tulkita eri tavoilla ja tämän kyselyn yhteydessä vastauksiin on voinut vaikuttaa eri tulkinnan mahdollisuus. Syitä siihen, ettei työrauhaa koettu olevan voivat olla esimerkiksi liian äänekkäs kommunikointi työtiloissa ja aiheeton läpikulku tilojen kautta.

Työpisteessä toimimiseen liittyen löytyy kehitettävää. Viidennessä vastaajista koki, että työssä käytettävät järjestelmät / ohjelmat eivät ole ajan tasalla ainakin jollain tasolla. Suurin osa oli jokseenkin tyytyväisiä, mutta järjestelmien toimivuus on kriittinen tekijä työnteossa eli niiden toimivuuteen tulee panostaa. Oppaiden ja ohjeiden tulisi tukea työntekoa ja olla helppokäyttöisiä, mutta lähes kolmannes vastaajista oli asiasta vähintään jollain tasolla eri mieltä. Eriävät mielipiteet johtuvat osittain ainakin oppaiden vaikea lukuisuudesta ja niiden hajauttamisesta useaan paikkaan. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että työpisteet soveltuvat hyvin työtehtävien hoitamiseen. Muutamit soraäänit voivat johtua siitä, että työergonomia kaipaisi parannusta. Myös väittämä olisi voitu määritellä tarkemmin tulkintamahdollisuuksien välttämiseksi.

Haastavuuteen liittyen voidaan todeta, että työmäärät jakautuvat pääasiallisesti tasaisesti koko työpäivän ajalle. Kokemuksestani palvelukeskuksessa tiedän, että näissä löytyy eroa sektoreiden välillä johtuen puhtaasti käsittelyprosessista. Tähän on kuitenkin käytännössä lähes mahdoton vaikuttaa. Työmäärän vaikutusta työn laatuun kysyttäessä saatiin selville, että reilun neljänneksen mielestä työn määrä vaikuttaa ainakin jollain tavalla työnlaatuun. Vaikka määrä ei välttämättä kuulosta suurelta, asiaa kannattaisi tutkia tarkemmin. Jos työntekijät kokevat näin pitemmällä aikavälillä, alkaa se väijäämättä heijastua työntekijän jaksamiseen. Neljä viidestä vastaajasta oli ainakin jokseenkin sitä mieltä, että heillä on mahdollisuus kehittää osaamistaan. Tämä on mielestäni hyvä havainto, koska työn haastavuus ja lisäoppiminen motivoivat työntekijää ja parantavat samalla suorituskykyä.

Yhteenvedona voin todeta, että tulosten perusteella organisaatiossa kokonaisuudet toimivat pääasiassa hyvin. Parannettavaa löytyy eri osa-alueilta, mutta suurimpaan osaan pystytään vaikuttamaan jo pienillä teoilla, jotka alkavat kantamaan hedelmää. Näiden tulosten perusteella voidaan sanoa, että organisaation lähtötaso näiden näkökulmien perusteella on jo valmiiksi korkealla. Henkilöstön hyvinvointiin etenkin henkisellä puolella täytyy panostaa, koska vaikutukset ulottuvat pitkälle aikavälille, niin hyvät kuin huonotkin.

7 Pohdinta

Opinnäytetyöhön liittyvä kyselytutkimus suorituskyvyn mittaamisen osa-alueista ja niiden vaikutuksista Puolustusvoimien palvelukeskuksessa tuotti aihealueisiin liittyen oleellista ja arvokasta tietoa. Tulosten arvo on nykytilanteen kartoittamisessa, joka voi toimia toimeksiantajalle kehityssuunnitelmien pohjana liittyen suorituskyvyn mittaamisen. Kyselyn tarkoituksena oli saada tuotua nimenomaan henkilöstön näkökulman merkitystä esiin suorituskyvyn mittaamisessa. Näiltä osin kyselytutkimus saavutti sille asetetut tavoitteet. Kuitenkin mittaamisten vaikutukset jäivät enemmänkin hypoteettiselle tasolle, koska palvelukeskuksella ei ole tällä hetkellä suorituskykyyn liittyvää mittaristoa käytössä. Vastaajien kokemukset mittaamisesta perustuivat pilottimuotoiseen kokeiluun,

jossa pidettiin käsin kirjaa käsiteltyjen laskujen määrästä ja käsittelynopeudesta. Tutkimuksen tuloksista olisi myös saanut enemmän hyötyä, jos kysymysten sisältöön olisi kiinnittänyt enemmän huomiota. Tämä olisi mahdollistanut vertailun vastauksissa esimerkiksi sektoreiden välillä.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä johtuen suuresta vastausmäärän mahdollisuudesta ja tulosten helposta esittämisestä numeraalisten keinojen avulla. Yksi syy kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaan oli myös vertailumahdollisuus muiden vastaavien tutkimustulosten kanssa, mutta tätä ei lopulta hyödynnetty.

Tutkimuslomakkeen kokoaminen vei oletettua enemmän resursseja eli aikaa. Aiheteemat vaihtuivat useamman kerran eikä väittämien muodostamaa kokonaisuutta syntynyt. Lopulta palaset kuitenkin loksahdivat yhteen ja strukturoitu kyselylomake sai lopullisen muotonsa, johon olen tyytyväinen. Avointen kysymysten painoarvo oli yhtä suuri kuin monivalintakysymysten, koska avoimien kysymysten taustalla oli kehittämisajatus toimeksiantajalle. Avoimiin kysymyksiin tuli hyviä vastauksia, mutta samalla kävi ilmi, että osa vastaajista tulkitse kysymyksiä hieman eri tavoin. Näin ollen tutkimustulosten validius kärsi.

Kysely toteutettiin Typala-ohjelmalla, jota en ollut aikaisemmin käyttänyt. Ohjelman käyttäminen oli sujuvaa ja sopi hyvin kyselyn tuottamiseen isolle vastaajajoukolle. Ohjelman raportoinnin kautta vastauksia pystyi katsomaan diagrammien tai taulukoiden muodossa. Taulukot pystyttiin myös siirtämään suoraan Excel-ohjelmaan, jos halusi tehdä erilaisia havainnointimalleja. Itselläni oli pieniä ongelmia taulukoiden siirtämisessä Exceliin johtuen vastausmalleista.

Kyselyn vastausajankohta ajoitettiin helmikuulle johtuen toimeksiantajan vuodenvaihteen kiireistä. Vastausprosessilla ei haluttu olevan haitallista vaikutusta työntekoon ja samalla haluttiin varmistaa, että työntekijät voivat vastata kyselyyn rauhassa eikä kiire vaikuta vastausten luotettavuuteen. Vastausprosentiksi saatiin 57,9 %, jota voidaan pitää hyvänä. Vastaajat jakautuivat suhteellisen tasaisesti kolmen kohdesektorin välillä, joka mahdollistaa omalta osaltaan tulosten yleistämisen. Samoin vastauksia saatiin kaikilta työtehtävätason omaavilta.

Vastauksia saatiin tarpeeksi eri työtehtäviä omaavilta henkilöiltä kun vastausmäärät suhteutetaan todellisiin työtehtävämääriin.

Tutkimuksen arvioinnissa keskeisessä asemassa ovat *reliabelius*, *validius* ja *kokonaisluotettavuus*. *Reliabelius* tarkoittaa tutkimuksen tulosten toistettavuutta eli pysyvyyttä mittauksesta toiseen (Vilkkä 2007, 149). Tämän tutkimuksen osalta reliabiliteettia ei voida varmistaa johtuen tutkimuksen luonteesta. Luonnollista on kuitenkin olettaa, että vastaajat vastaisivat uudestaan samalla tavalla. Reliabiliteettiin pyrittiin vaikuttamaan esimerkiksi, sillä ettei kiire vaikuta vastauksiin. Myös vastausprosenttiin voidaan olla tyytyväisiä, koska yli puolet potentiaalisista vastaajista vastasi. Mittausvirheiden mahdollisuus on olemassa, koska osassa kysymyksistä tulkinnan varaa jäi vastaajalle, vaikka näitä mahdollisuuksia pyrittiin estämään. Vastausvaihtoehdot olivat puolestaan vakiot ja selkeät jokaisessa väittämässä, joten niiden osalta mittausvirheen mahdollisuutta ei pitäisi olla.

Tutkimuksen *validius* puolestaan tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on suunniteltukin mitattavan (Vilkkä 2007, 150). Mielestäni tutkimuksen *validius* on kohtalaisen hyvä. Suurin osa väittämistä oli selkeitä ja vastausasteikon vaihtoehdot kattoivat oleelliset mahdollisuudet. En tiedä -vaihtoehtoa ei vastaajille annettu, koska se olisi aiheuttanut reliabiliteetti- ja validiteettiongelman. Osan väittämien kanssa kuitenkin syntyi mahdollisuus, että vastaaja tulkitse väittämän eri tavalla kuin olin tarkoittanut. Tämä nousi esiin jo kyselyn koevedoksen aikana, kun sitä esitettiin ulkopuoliselle. Ulkopuolinen ymmärsi väittämän ihan eri tavalla kuin olin suunnitellut. Toisaalta taas olin palvelukeskuksella työharjoittelussa ja töissä jonkin aikaa, joten uskoin työntekijöiden ymmärtävän kysymykset samansuuntaisesti kanssani. Kaikkia väittämiä en saanut rajattua niin hyvin kuin halusin. Nämä heikensivät osaltaan tutkimuksen validiteettia.

Edellä mainitut tutkimuksen *reliabelius* ja *validius* puolestaan muodostavat *kokonaisluotettavuuden*. Yksi keino arvioida kokonaisluotettavuutta on suorittaa uusintamittaus. (Vilkkä 2007, 152.) Tämän tutkimuksen kohdalla ei uusintamittauksista ole kuitenkaan edullista suorittaa. Tutkimuksessa on kokonaisluotetta-

vuuteen liittyen systemaattisen virheen mahdollisuus. Villkka (2007, 153) toteaa, että systemaattinen virhe voi johtua kadosta tai vastaajien asioiden tilan kaunistelemisesta, vähättelystä tai valehtelusta eri syistä johtuen. Tämän vuoksi kyselyssä taattiin anonymiteetti vastaajille ja väittämät pyrittiin saamaan mahdollisimman neutraaliin muotoon. Satunnaisvirheisiin kuten vastaajan huolimattomuus- ja muistivirheisiin ei pystytty vaikuttamaan, mutta määrän voidaan olettaa olevan suhteellisen pieni.

Opinnäytetyön tekemisessä noudatettiin yleisiä tutkimuseettisiä ohjeita. Näitä ovat esimerkiksi ammattikorkeakoululain säädökset sekä Karelia ammattikorkeakoulun tutkintosäännöt. Tutkimus toteutettiin määrällisen tutkimuksen ohjeita ja Karelian opinnäytetyöohjeita noudattaen. Eettisistä velvoitteista mainittiin myös opinnäytetyön toimeksiantajalle. Luotettavuuden takaamiseksi kyselyyn vastattiin anonymisti eikä tietoihin pääse käsiksi ylimääräiset henkilöt. Vastaa- jaa ei pystytä määrittelemään vastausten perusteella. Tutkimuksessa käytetty lähdemateriaali on merkitty asiaankuuluvien viittauksin eikä sekundälähteitä ole käytetty. Epävarmoissa tapauksissa lähdeä ei käytetty luotettavuuden säilyttämiseksi.

Oppimisprosessin näkökulmasta katsottuna tutkimuksen tekeminen oli avartavaa. Opin uusia taitoja ja kehityin samalla oppijana sekä tutkijana. Alku oli tutkimusprosessin hankalin vaihe. Mielessäni oli ajatus, jota halusin työstää, mutta en saanut määriteltä sille viitekehystä tai tutkimuskysymystä. Opinnäytetyöohjaajan avustuksella kuitenkin tästä lukosta päästiin eteenpäin ja sain kirjoittamisprosessin käyntiin. Tutkimuksen tavoitteet muuttuivat prosessin aikana ja täsmentyivät. Ongelmana oli kokoajan, etten ollut määritellyt tavoitteita tai tarkoitusta tarkasti ja tämä aiheutti keskittymisen karkailua väärin asioihin. Nämä tekijät puolestaan vaikuttivat opinnäytetyön aikatauluun, joka ei pysynyt suunnitellussa. Konkreettista haittaa ei kuitenkaan syntynyt, koska toimeksiantajalla ei ollut toimeksiannon kanssa kiire ja he olivat tietoisia prosessin etenemisestä. Aikataulun venyminen kuitenkin aiheutti ylimääräistä stressiä. Aihepiiri kiinnosti minua ja vaikka tiesin entuudestaan tiettyjä asioita aiheeseen liittyen, kirjallisuuden avulla pääsin syventymään asioihin tarkemmin. Opin tutkimusprosessin

aikana etsimään tietoa eri tietopankeista. Tiedon määrä yllätti positiivisesti. Tutkimusprosessin aikana opin myös uutta tietoa tutkimusmenetelmistä.

Tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää tulevaisuudessa esimerkiksi suorituskykymittariston suunnittelussa. Tutkimuksen painoarvo on kuitenkin nykyhetken tilanteen kartoittamisessa, mikä voitaisiin ottaa vertailukohteeksi mittariston käyttöönoton jälkeen. Tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin käyttää suoraan vertailupohjana vain Puolustusvoimien palvelukeskuksen Joensuun yksikön kehittämisessä, koska vastaajat ovat siellä töissä. Tutkimuksen tarkoituksena oli nimenomaan saada työntekijöiden näkökulman merkitys korostettua mittaristoissa. Tutkimusta voisi myös kehittää koskemaan kaikki Puolustusvoimien palvelukeskuksia, jolloin saataisiin keskenään vertailukelpoisia tuloksia. Jälkikäteen ajateltuna kysely olisi pitänyt rakentaa siten, että vastaukset olisi voinut eritellä vastaajien tiettyjen ominaisuuksien mukaan. Tämä oli alkuperäinen tarkoitus, mutta muuttui opinnäytetyöprosessin aikana. Tämä vaihtoehto olisi tukenut tutkimuksen kokonaisuutta laajentamalla tulkintoja.

Lähteet

- Hannula, M. 2000. Tavoitematriisi. Helsinki. Työturvallisuuskeskus.
<http://www.tuottavuustyoy.fi/files/133/tavoitematriisi.pdf>. 10.10.2015.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo. Edita Publishing Oy.
- Kangasharju, A. & Pääkkönen, J. 2010. Mainettaan parempi tuottavuusohjelma? Katsaus valtion virastojen ja laitosten työn tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Helsinki. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
http://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/t159.pdf. 15.2.2016.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard -Translating Strategy into Action. Boston. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Helsinki. Kauppakaari. Talentum Media Oy.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Kujansivu, P., Lönnqvist, A. Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Laitinen, E. 2002. Yritystoiminnan uudet mittarit. Jyväskylä. Talentum Media Oy.
- Lipiäinen, T. 2000. Liiketoiminnan menestystekijät uudella vuosituohannella. Jyväskylä. Kaupunkitohtorit Oy.
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihoviirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Mistéil, J. 1999. The Communicator's Pocketbook. Alresford. Management Pocketbooks Limited.
- Neely, A., Adams, C. & Crowe, P. 2001. The performance prism in practice. MCB Up Ltd.
- Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki. Sanoma Pro.
- Puttonen, M. 1993. Työyhteisön kehittäminen. Juva. WSOY.
- Puolustusvoimien palvelukeskus. 2015. Case Puolustusvoimien palvelukeskus.
<http://www.slideshare.net/SenaattiSome/puolustusvoimat-tiedepuistossa-case-puolustusvoimien-palvelukeskus>. 10.12.2015.
- Rantanen, J. 2013. Tunteella! Voimaa tekemiseen. Helsinki. Talentum Media.
- Sinisammal, J., Belt, P., Härkönen, J., Möttönen, M., Räisänen, V & Väyrynen, S. 2011. Henkilöstön osallistuminen suorituskyvyn mittaamisessa .
http://pro.tsv.fi/tetu/tt/TET_3-2011_verkkoversio.pdf. 16.11.2015.
- Sink, D. S. 1985. Productivity management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement. New York, John Wiley & Sons, Inc.
- StrategyDriven. 2010. The New Thinking on KPIs, part 3 of 4.
<http://www.strategydriven.com/2010/06/04/the-new-thinking-on-kpis-part-3-of-4-2/>. 11.12.2015.
- Synkkänen, M. 2015. Taloudellisten resurssien kohdentaminen ja koulutus. Valtionvarainministeriö. <http://www.slideshare.net/Koulutus/marko-synkkänen-taloudellisten-resurssien-kohdentaminen-ja-koulutus-16-42015>. 20.10.2015.

- Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Helsinki. Tykes.
- Uusi-Rauva, E. 1996. Ohjauksen tunnusluvut ja suoritusten mittaaminen. 2. p. Tampereen teknillinen korkeakoulu, Opetusmonisteita 2/96, Tampere.
- Valtiovarainministeriö. 2014. Johdatus valtion taloushallintoon.
<http://vm.fi/documents/10623/307577/Johdatus+valtion+taloushallintoon/1fcc011e-59b0-4ad3-9ab5-1fa1a35903b8>. 10.12.2015.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä. Tammi.
- Åberg, L. & Inforviestintä Oy. 1996. Viestintä - tuloksen tekijä. Helsinki. Inforviestintä Oy.
- Åberg, L. & Inforviestintä Oy. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki. Inforviestintä Oy.

Kyselylomake



Olen taloushallinnon tradenomiopiskelija Karelia-ammattikorkeakoulusta ja olen tekemässä opinnäytetyötäni Puolustusvoimien palvelukeskuksen toimeksiannosta. Opinnäytetyön aiheena on työntekijän suorituskyvyn mittaamisen menetelmät ja vaikutukset Puolustusvoimien palvelukeskuksessa. Osana työhön kuuluu Joensuun Palvelukeskus-yksikön työntekijöille suunnattu kysely. Kohdejoukko on rajattu talous- ja matkapalvelusektoreiden työntekijöihin.

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti. Tulokset esitetään kootusti eikä vastauksia pystytä yksilöimään. Vastaaminen vie aikaa noin 10 minuuttia. Kysely koostuu mittaamiseen, viestintään ja organisaation toimintakykyyn liittyvistä valintakysymyksistä. Lisäksi jokaisen aihe-alueen lopussa on avoin kehittämiskysymys.

Terveisin

Atro Moilanen

liiketalouden opiskelija

Tausta

1. Sukupuoli

- mies
 nainen

2. Ikä

- >30
 30-39

Kyselylomake

- 40-49
- 50<

3. Työvuodet puolustusvoimien palveluksessa

- alle vuosi
- 1-2 vuotta
- yli 2 vuotta

4. Koulutustaso

- peruskoulu
- toinen aste
- alempi korkeakoulututkinto
- ylempi korkeakoulututkinto

5. Sektori, jossa työskentelen

- matkapalvelut
- kirjanpito
- menojen ja tulojen käsittely

6. Työtehtävä

- asiastarkastaja
- menohyväksyjä
- esimies

Mittaaminen

Tässä yhteydessä mittaristo tarkoittaa mittareista muodostuvaa kokonaisuutta. Mittari puolestaan on menetelmä, jonka avulla kuvataan kohteen suorituskykyä. Mitattavia kohteita ovat esimerkiksi matka- ja ostolaskujen käsittelymäärät sekä käsittelyajat.

Kyselylomake

7. Mittaristo

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Haluan osallistua mittariston suunnitteluun tulevaisuudessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden näkökulma tulisi ottaa huomioon mittariston suunnitteluvaiheessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mittaristoon liittyvällä koulutuksella voitaisiin vaikuttaa positiivisesti työn mittaamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Laatu

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Mielestäni työn mittaaminen vaikuttaa positiivisesti työn laatuun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikeilla mittareilla voidaan vaikuttaa työn laadun paranemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Vaikutukset

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Mittaamisen tuloksilla pitäisi olla positiivinen vaikutus palkkaukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mittareiden käyttö parantaa työmotivaatiota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn mittaaminen auttaa saavuttamaan organisaation tavoitteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kyselylomake

10.

Avoim kysymys

Millaisia työn tekemistä parantavia asioita / tekijöitä haluaisit mitattavan tulevaisuudessa?

Viestintä

11. Vuorovaikutus

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Mielestäni tieto kulkee hyvin johdolta työntekijöille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni tieto kulkee hyvin työntekijöiltä johdolle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus toisten sektoreiden työntekijöiden kanssa voi edistää oman työn tekemistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Sitoutuminen

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Olen tietoinen organisaationi arvoista ja tavoitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation arvot vastaavat omiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kyselylomake

Koen oman työpanoksen tärkeäksi organisaation toiminnassa

13. Avoimuus ja palaute

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Organisaatiossa järjestetään tilaisuuksia, joissa työntekijät pääsevät ilmaisemaan ajatuksiaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus antaa työhöni liittyvää palautetta esimiehille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esimiehiltä palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Avoin kysymys

Oletko tyytyväinen nykyiseen palautejärjestelyyn esimiehiltä tulevan palautteen suhteen? Jos et, miten kehittäisit sitä?

Organisaation toimintakyky

15. Työyhteisö

Täysin samaa mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Täysin eri mieltä

Kyselylomake

Koen työilmapiirin kannustavana tekijänä työnteossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarvittaessa apua / tukea työkavereilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työpisteelläni olevan työrauhan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Työpisteessä toimiminen

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työssä käytettävät ohjelmat / järjestelmät ovat ajan tasalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen työhöni liittyvien ohjeiden ja oppaiden helppokäyttöisyyteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpisteeni sopii hyvin työtehtävien hoitamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Haastavuus

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työn kuormitus jakautuu tasaisesti koko työpäivän ajalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmäärä ei aiheuta työnlaadun heikkenemistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus kehittää osaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18.

Avoin kysymys

Mitkä tekijät ovat tärkeimpiä työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta?