



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (AMK)

Suorituskyvyn mittaamisen kehittäminen toimeksiantajayrityksessä

Henkilöstön näkökulma

Ville-Aukusti Yli-Jaskari

Opinnäytetyö, helmikuu 2022

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Helmikuu 2022
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Ville-Aukusti Yli-Jaskari

Nimeke
Suorituskyvyn mittaamisen kehittäminen toimeksiantajayrityksessä – Henkilöstön näkökulma

Toimeksiantaja
Yritys X

Tiivistelmä

Tässä opinnäytetyössä tuotiin esille henkilöstön näkökulma toimeksiantajayrityksen suorituskyvyn mittaamisessa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää suorituskyvyn mittaamisen nykytilaa sekä tuottaa siihen kehitysideoita erilaisten vähittäiskaupan tehtävien avulla. Tutkimuksen avulla toimeksiantaja pystyy myös kehittämään omaa tiedolla johtamistaan.

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin yksilöhaastatteluilla, joihin osallistui kohdeyhtiössä eri asemissa työskenteleviä henkilöitä. Tutkimuskysymykset laadittiin yhdessä toimeksiantajan edustajien kanssa, jotta saavutettaisiin parhaiten toimeksiantajaa palvelevat tutkimustulokset. Tutkimustulokset analysointiin aineistolähtöisesti teemojen avulla.

Tutkimuksen tulosten perusteella kohdeyhtiön suorituskyvyn mittaaminen on jo tällä hetkellä hyvällä tasolla, mutta se vaatii myös kehittämistä. Yksilön ja tiimin suorituskyvyn mittaamisessa on eroja eri työtehtävien välillä. Konkreettisempia tavoitearvoja ehdotettiin tehtäville, joissa suorituskyvyn mittaaminen oli jo hyvällä tasolla. Omien tai alaisten työtapojen kehittäminen sekä tehokkuuden ja aktiivisuuden lisääminen olivat tekijöitä, joihin suorituskyvyn mittaaminen vaikutti. Suorituskyvyn mittaamisen koettiin antavan kattavasti tietoa yleisestä suorituskyvyn tilanteesta yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta.

Kieli
suomi

Sivuja 47
Liitteet 1
Liitesivumäärä 1

Asiasanat
suorituskyky, mittaaminen, tiedolla johtaminen



THESIS
February 2022
Degree Programme in Business Economics

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author
Ville-Aukusti Yli-Jaskari

Title
The Development of Performance Measurement in The Client Company – Personnel Perspective

Commissioned by
Company X

Abstract

This thesis explored the personnel perspective on the performance measurement in the client company. The objective of this thesis was to study the client company's current state of performance measuring and to produce development ideas with the help of various tasks in the retail trade. The client company can also develop their knowledge management with the help of the conducted study.

The thesis assignment was executed as a qualitative study. The material was collected by interviewing the target company's employees who worked in different positions. Research questions were drawn together with the representatives of the company to achieve study results that would benefit the client company the most. Research results were analyzed using thematic approach based on the following themes.

The study results show that the client company's performance measuring is already on a good level, but it also requires some development. There are differences in individual and team performance measurement between different tasks. Higher target values were proposed for the tasks where performance measurement is already on a good level. Developing working methods among personnel and increasing of efficiency and activity were factors that performance measurement effected. Exclusive of one interviewee, performance measurement was found to give comprehensive information about the general performance.

Language
Finnish

Pages 47
Appendices 1
Pages of Appendices 1

Keywords

performance, measuring, knowledge management

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön tausta ja toimeksiantaja.....	5
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	5
1.3	Aikaisemmat tutkimukset	6
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	7
2	Tiedolla johtaminen	8
2.1	Tiedon käsite	8
2.2	Tiedolla johtamisen mahdollistavat tekijät.....	10
2.3	Tiedolla johtamisen prosessimaisuus päätöksenteossa.....	11
2.4	Tiedolla johtamisen haasteet.....	13
3	Suorituskyvyn mittaaminen	14
3.1	Mittaamisen tarkoitus	14
3.2	Menestystekijät	15
3.3	Suorituskykymittarit.....	17
3.4	Erilaisia mittaristomalleja	18
3.5	Mittaamisen vaiheet	21
4	Tutkimus ja tutkimuksen toteutus.....	23
4.1	Tutkimuksen tavoitteet.....	23
4.2	Tutkimusmenetelmät.....	23
4.3	Tutkimuksen toteuttaminen.....	25
5	Tutkimustulokset ja analysointi	26
5.1	Tutkimustulokset	26
5.1.1	Suorituskyvyn mittaamisen nykytilanne.....	26
5.1.2	Suorituskyvyn mittaaminen tulevaisuudessa	31
6	Johtopäätökset ja pohdinta	42
6.1	Johtopäätökset.....	42
6.2	Pohdinta	44
6.3	Luotettavuus ja eettisyys	44
6.4	Jatkokehitysmahdollisuudet.....	45
	Lähteet	47

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta ja toimeksiantaja

Opinnäytetyö käsittelee suorituskyvyn mittaamista ja sen kehittämistä henkilöstön näkökulmasta. Tutkimusaihe on ollut jo alitajuisesti mielessäni ennen korkeakouluopintojeni aloitusta, työskennellessäni yhtiössä, johon tehty tutkimus kohdistuu. Keskustellessani opinnäytetyön idean antajan kanssa, tulin huomanneeksi, että olen pohtinut kyseistä aihetta aiemmin ja mielenkiintoni tehtävään tutkimukseen heräsi.

Toimeksiantajana toimii kotimainen, kasvava sekä menestynyt perheyrittäjä ja tarkemmin sen hallinto. Konserniin kuuluu useita tytäryhtiöitä ja varsinainen tutkimus kohdistuu yhteen näistä yhtiöistä. Konsernin liikevaihto, liikevoitto sekä henkilöstön määrä on ollut nousussa jo useita vuosia. Tutkimuksen kohteena oleva yhtiö harjoittaa vähittäiskauppaa yksityis- sekä yritysasiakkaille. Konsernissa on käynnissä toiminnanohjausjärjestelmän uusimisprojekti. Tehdyn tutkimuksen tulosten perusteella suorituskyvyn mittaamista voidaan uudistaa ja esille nousseita kehitysideoita pystytään sisällyttämään uuteen toiminnanohjausjärjestelmään.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda henkilöstön ideat ja ääni kuuluviin suorituskyvyn mittaamisessa, jolloin selviää mitä kehitettävää sisältyy toimeksiantajan raportointitarpeisiin. Samalla tuotetaan työkaluja myös tiedolla johtamisen tueksi. Opinnäytetyössä halutaan tutustua suorituskyvyn mittaamiseen sekä tiedolla johtamiseen henkilöstön näkökulma edellä ja samalla laajentaa opinnäytetyön tekijän tietämystä kyseisistä aiheista.

Opinnäytetyön tavoitteena on myös tutustua kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen ja siihen, miten kyseinen tutkimus toteutetaan oikeaoppisesti, eettisesti sekä luotettavasti. Näillä tekijöillä varmistutaan siitä, että

toimeksiantaja saa mahdollisimman käyttökelpoisia tutkimustuloksia toimintansa kehittämiseksi.

1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Ikosen (2017) artikkelin tavoitteena oli selvittää teoreettista taustaa turvallisuussektorin henkilöstön suoritusarviointiin sekä analysoida arvioinnin perusteita. Artikkelissa hyödynnettiin käsiteanalyysia suoritusarvioinnin vaikuttaviin tekijöihin liittyen ja aineistonkeruumenetelmänä toimi aineistotriangulaatio, jossa tutkija täydentää kirjallisuuteen ja dokumentteihin liittyvää aineistoa omilla havainnoillaan ja kokemuksillaan. Keskeisten teorioiden lisäksi artikkelissa esiteltiin puolustusvoimien, poliisin ja rajavartiolaitoksen suoritusarviointimittaristot. Tutkimusaineisto oli analysoitu kvalitatiivisen asiakirja-analyysin menetelmin. Tutkimuksen perusteella kaikilla mittaristoilla oli linkki tieteenalan teoriaan eivätkä ne juuri rakenteiltaan poikenneet toisistaan. Mittaristot rakentuvat tasapainotetun mittaamisen ajatukselle, jonka pohjalta kullekin organisaatiolle on rakennettu oma mittaristo palvelemaan organisaatioiden tarpeita. Tutkimuksen perusteella mittariston avulla tarkoituksenmukaisesti valittuihin mitattaviin kohteisiin voidaan vaikuttaa suoritustasoa nostavasti.

Moilasen (2016) tekemässä opinnäytetyössä käsitellään Puolustusvoimien palvelukeskuksen henkilöstön suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohderyhmän eli palvelukeskuksen talous- ja matkapalvelusektorien työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä suorituskyvyn mittaamisesta, toimintakyvystä sekä organisaation viestinnästä tehtävän kyselyn avulla. Työn teoriaosuudessa avattiin lyhyesti valtion taloushallintoa sekä esiteltiin yleisesti Puolustusvoimien palvelukeskuksen toimintaa. Teoriaosuus käsitteli myös suorituskyvyn mittaamista ja yhteisöviestintää. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Tutkimuksen perusteella työntekijät olivat tyytyväisiä työnsä arvostukseen ja kokivat mittaamisen tärkeäksi tekijäksi, jonka suunnittelussa

haluaisivat olla mukana. Tutkimuksen perusteella kehittämistä oli vuorovaikutuksessa ja palauteen saamisessa alemmalta johdolta ja esimiehiltä.

Sinisammaleen ym. (2011) tekemässä työelämän tutkimuksessa tutkittiin henkilöstön osallistumista suorituskyvyn mittaamisessa. Tutkimuksen teoriatausta pohjautui tasapainotettuun mittaristoon sekä suorituskymittareiden suunnitteluun ja valintaan. Tutkimuksessa oli kuusi eri alojen työpaikkaa, jonne jokaiseen muodostettiin henkilömäärältään erikokoisia työryhmiä, joiden tarkoituksena oli rakentaa menestystekijöitä seuraava mittaristo omille työpaikoilleen ja myös käyttää niitä. Tutkimusosio toteutettiin etukäteen mietittyjen teemojen avulla tehdyillä teemahaastatteluilla. Aineiston käsittelyssä noudatettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita ja aineisto jakautui sisäisen viestintään liittyviin-, henkilöstön osallistumiseen liittyviin- ja muihin asioihin. Tutkimuksen perusteella huomattiin, että henkilöstön osallistuminen mittariston rakentamiseen ja käyttöön tehosti sisäistä viestintää ja paransi yhteistyösuhteita työpaikoilla. Henkilöstön osallistuminen suorituskymittariston rakentamiseen nostatti työilmapiiriä ja helpotti siten myös käyttöönottoa. Mittareiden koettiin myös antavan palautetta työsuorituksista.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö sisältää kuusi päälukua. Johdannon jälkeinen tietoperusta käsittää toisen ja kolmannen luvun. Toisessa luvussa perehdytään tiedolla johtamiseen käsittelemällä tietoa käsitteenä tiedon tasojen avulla sekä tutustumalla edellytystekijöihin, joita vaaditaan tiedolla johtamisen mahdollistamiseen. Luvussa käsitellään myös päätöksenteon prosessimaisuutta kuusivaiheisen mallin avulla sekä tiedolla johtamisen yleisiä haasteita. Kolmannessa luvussa tutustutaan aluksi suorituskyvyn mittaamiseen sen tarkoituksen määrittämisellä. Lisäksi perehdytään erilaisiin menestystekijöihin, joiden pohjalta luvussa käsitellyt suorituskymittarit- ja mittaristot johdetaan. Suorituskyvyn mittaamisen vaiheet kuvataan myös neljä päävaihetta sisältävän mallin avulla.

Opinnäytetyön neljännessä luvussa esitellään tehdyn tutkimuksen tavoitteet, käytetyt tutkimusmenetelmät sekä itse tutkimuksen toteuttaminen. Viides luku käsittää tehdyn tutkimuksen keskeisimmät tulokset sekä analysoinnin. Viimeinen eli kuudes osio sisältää tehdyn tutkimuksen johtopäätökset sekä pohdinnan. Samaisessa luvussa tarkastellaan myös opinnäytetyön luotettavuutta, eettisyyttä sekä jatkokehitysmahdollisuuksia.

2 Tiedolla johtaminen

Laihosen ym. (2013, 6) mukaan tietojohdaminen on melko uusi osa-alue organisaation johtamisessa ja menestyksen luomisessa, josta alettiin puhua Suomessa 1990-luvulla. Alan kehityksen keskiössä on tieto- ja viestintäteknologian nopea kehittyminen, joka on tarjonnut uusia mahdollisuuksia informaation sekä datan varastointiin, analysointiin ja välittämiseen. Tietojohdaminen itsessään voidaan jakaa kahteen alakäsitteeseen, joita ovat tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen. Tiedon johtaminen viittaa organisaation oppimiseen ja uusiutumiseen, uuden tiedon luontiin sekä tietovarantojen ja -virtojen hallintaan, kun taas tiedolla johtaminen viittaa toimintatapoihin, joilla tietoa jalostetaan ja hyödynnetään organisaation toiminnan johtamisessa. (Laihonen ym. 2013, 6.)

Hyvin toteutettu tiedon johtaminen mahdollistaa tiedolla johtamisen, joka puolestaan perustuu laadukkaaseen tietoon (Ahti-Miettinen & Kaukonen 2021). Jalonen (2015, 1) taas määrittelee tiedolla johtamisen pyrkimykseksi vähentää informaation puutteesta johtuvaa epävarmuutta. Toisaalta tiedolla johtaminen auttaa myös informaation paljoudesta johtuvan monitulkintaisuuden hallinnassa (Jalonen 2015, 1).

2.1 Tiedon käsite

Laihosen ym. (2013, 17) mukaan tieto on käsitteenä laaja, mutta sitä voidaan jäsentellä eri tavoin. Tietojohdamisessa yleinen jäsentelytapa on määritellä tiedon tasot tietämykseen, informaatioon ja dataan (taulukko 1). Akateemisessa kirjallisuudessa on myös näiden tiedon tasojen lisäksi jaoteltu niin sanottua korkeampaa tietoa älykkyyteen, viisauteen, ymmärrykseen sekä totuuteen. (Laihonen ym. 2013, 18.)

TIEDON TASO	MÄÄRITELMÄ
Tietämys	Inhimillistä tietoa, joka usein perustuu kokemukseen
Informaatio	Rakenteellista dataa, jota voidaan käyttää analyysissä
Data	Rakenteettomia tosiasioita

Taulukko 1. Tiedon tasot ja niiden rakentuminen tiedon jalostuessa (Laihonen ym. 2013, 18).

Yksi näkökulma tietoon on jako piilevän ja havaittavan tiedon välillä. Piilevä eli hiljainen tieto ei ole dokumentoitua ja sen siirtäminen toiselle henkilölle on vaikeaa. Hiljainen tieto kertyy henkilölle kokemusten kautta ja on osin tiedostamatonta. Havaittava eli eksplisiittinen tieto taas kirjalliseen muotoon puettua tietoa, jota on helppo tallettaa ja siirtää henkilöltä toiselle organisaation sisällä. Usein on vaikea tiedostaa määrällisesti näiden kahden ero, mutta piilevä tietovarasto on yleensä tärkeämpi ja suurempi kuin osataan kuvitella. Kuitenkin näiden kahden tiedon vuorovaikutus johtaa uuden tiedon syntymiseen. (Laihonen ym. 2013, 18; Sydänmaanlakka 2012, 192.) Tietämyksestä suurin osa on hiljaista tietoa, joka karttuu erilaisten kokemusten myötä, mutta kaikkea inhimillistä tietoa ei kuitenkaan luetella hiljaiseksi tiedoksi (Laihonen ym. 2013, 18).

Dataan sisältyy numeroita, tekstiä, kuvia tai niiden yhdistelmiä. Nämä raaka-aineet taas synnyttävät informaation. Data on irrallista tietoa, joka ei sisällä merkityksiä tai suhteita, kun taas informaatio on dataa, joka on muutettu merkitykselliseksi kokonaisuudeksi ja se pitää sisällään viestin.

(Sydänmaanlakka 2012, 187.) Informaatiota ja dataa voidaan helposti pitää eksplisiittisenä tietona, koska ne voidaan esittää yksiselitteisesti jonkin kielen,

kuten puhutun kielen, tietokonekielen tai matematiikan avulla (Laihonen ym. 2013, 19). Davenport ja Prusak (1998) esittävät, että tieto on kokemusten, arvojen, informaation ja oivalluksien sekoitus, joka tarjoaa viitekehysten uuden kokemuksen ja informaation arviointiin. Tieto syntyy ja soveltuu tietäjän mielikuvissa, kun taas organisaatiossa tieto sitoutuu usein dokumentteihin, prosesseihin, toimintatapoihin, rutiineihin ja normeihin.

2.2 Tiedolla johtamisen mahdollistavat tekijät

Tiedolla johtamisen toteuttamiseksi, tulee organisaation tiedostaa ja huomioida ne asiat, joilla se voidaan mahdollistaa. Valtion (Tietokiri 2022) hankkeen mukaan tiedolla johtamisen toteuttaminen vaatii tiettyjä edellytystekijöitä, jotka ovat osanaan mahdollistamassa varsinaista toteutusprosessia. Valtion (Tietokiri 2022) hanke tunnisti seuraavat kokonaisuudet edellytystekijöiksi:

- johtaminen ja sen tavoitteet sekä taustalla oleva organisaatiokulttuuri
- osaaminen ja kyvykkyys
- työkalut ja teknologiat
- data ja tieto.

Organisaatiokulttuuri mahdollistaa tietoon perustuvan toiminta- ja johtamismallin sekä luo kysyntää ja kannustimia tiedolla johtamiselle. Vaaditaan osaamista ja kyvykkyyttä, jotta tieto ja data osataan yksilön sekä organisaation puolesta muuttaa toiminnaksi. Perustana tälle on vahva yksilön ja organisaation substanssiosaaminen. Nykyaikaiset työkalut ja teknologiat mahdollistavat tiedon hyödyntämisen sekä madaltavat kynnystä sen käyttämiseen eri johtamistarkoituksissa. Laadukas sekä hyödynnettävissä oleva data ja olemassa olevan tutkitun tiedon saatavuus ovat keskeisiä tiedolla johtamisen edellytyksiä. Toiminnan digitalisoituminen ja siitä johtuva datan määrän kasvu toimii keskeisenä data-analytiikan sekä tiedolla johtamisen ajurina. (Tietokiri 2022.)

Laihosen ym. (2013, 27) mukaan tietojohdamisen voi nähdä kokonaisuutena (kuvio 1), jossa keskiössä on prosessi tiedon luomisen, keraamisen, organisoimnin, jalostamisen ja ylläpidon vaiheineen. Prosessia ymperoivat sen mahdollistavat tekijät, jotka ovat henkilöstön organisointi, johdon paatoksenteko, tieto- ja viestintäteknologia sekä organisaatiokulttuuri. Saadusta tiedosta luodaan arvoa, kun saatavilla olevaa tietoa pystytaan hyodyntamaan ja sen perusteella tehtävät paatokset perustuvat todenmukaiseen tilannekuvaan. (Laihonen ym. 2013, 27–28.)



Kuvio 1. Tietojohtamisen prosessi ja sen mahdollistavat tekijät (Laihonen ym. 2013, 28).

2.3 Tiedolla johtamisen prosessimaisuus paatoksenteossa

Valtion (Tietokiri 2022) hanke määrittä tiedolla johtamisen ja tietoon perustuvan paatoksenteon sisältävän kuusi paavaihetta (kuvio 2), jonka prosessin mallinnus on sovellettu versio Evidence Based Decision Making toimintamallista.



Kuvio 2. Tiedolla johtamisen ja tietoon perustuvan päätöksenteon prosessikuvaus (Tietokiri 2022).

Ensimmäisessä vaiheessa päätettävä- tai taustalla oleva asia tunnistetaan vastattavissa olevaksi tutkimuskysymykseksi. Toisessa vaiheessa kerätään tai hankitaan vaadittava tieto ja data tunnistetun kysymyksen vastaamiseen. Kolmannessa vaiheessa tietoa, analyysituloksia ja muita asioita tarkastellaan kriittisesti suhteessa tutkimuskysymykseen. Neljännessä vaiheessa muodostetaan johtopäätökset määritetyn tiedon analyysistä ja muusta oleellisesta tiedosta. Viidennessä vaiheessa johtopäätösten perustana olevat tiedot ja tutkimuslähteet dokumentoidaan, jotta voidaan todentaa, miten johtopäätökset on muodostettu. Kuudennessa vaiheessa tehdyt päätökset arvioidaan oppimisen- ja tulevien päätöksentekotilanteiden tukemiseksi. (Tietokiri 2022.)

Laihosen ym. (2013, 45–46) mukaan liiketoimintatiedon hallinta toimii parhaimmillaan proaktiivisesti päätöksenteon tukena ja samalla tarjoaa varoituksia ennakkoon liiketoimintaympäristön tapahtumista ja vaikutuksesta

organisaatioon. Liiketoimintatiedon hallinnan tarkoituksena on myös mahdollistaa parempien päätösten tekeminen, jolloin liiketoiminnasta saadaan tuottavampaa ja tuloksekkaampaa. Parhaimmillaan liiketoimintaprosessin hallinta parantaa myös organisaation kannattavuutta, tuottavuutta sekä tuotteiden ja palveluiden kilpailukykyä. Saavutettujen hyötyjen mittaaminen on kuitenkin haastavaa tiedon vaikutusten välillisyyden sekä aineettomuuden johdosta. (Laihonen ym. 2013, 45–46, 50.)

2.4 Tiedolla johtamisen haasteet

Varsin usein organisaatioissa oleva data ja informaatio on laadultaan heikkoa. Data voi sisältää virheitä, puutteita, ristiriitaisuuksia tai se voi olla jopa käyttökelvottomassa kunnossa. (Laihonen ym. 2013, 19.) Teljon (2020) mukaan, jos data on huonoa, sitä ei osata oikealla tavalla hyödyntää tai sitä ei ole ollenkaan, niin yritystä voidaan tällöin ohjata väärään suuntaan. Toinen näkökulma on myös se, että yritykset helposti piiloutuvat sen taakse, että dataa ei heidän mielestään ole tai se ei ole riittävän hyvää. Tällainen uskottelu antaa yritykselle oikeutuksen olla tekemättä mitään. (Teljo 2020.)

Kaikissa yrityksissä on jotain dataa, sillä ilman sitä ei yksikään yritys selviäsi tänä päivänä. Mitä enemmän dataa hyödyntää ja käyttää, silloin on helpompi ymmärtää mikä on pielessä tai mitä eri prosesseja täytyy korjata. (Teljo 2020.) Laihosen ym. (2013, 15) mukaan tietotyössä ongelmana voi olla myös se, että tietoa on aivan liikaa ja tietotulvasta tulee keskeinen tuottavuushaaste. Asiantuntijat eivät ehdi keskittyä olennaiseen ja nopeasti liikkuvasta tiedosta huolimatta tieto ei tunnu liikkuvan asiantuntijoiden välillä tai henkilöstön ja johdon välillä. (Laihonen ym. 2013, 15.) Haasteena tiedolla johtamisessa on myös se, että se koskettaa vain tiettyjä rooleja yrityksessä. Tiedolla johtaminen on usein vain tiettyjen resurssien hallussa ja tyypillisesti tämä tarkoittaa vain talousyksikköä. Esimerkiksi myyjän tai asiakaspalvelijan pitäisi yhtä lailla pystyä johtamaan omaa toimintaansa tiedon avulla. Tässä tapauksessa on vaarana, että täysi potentiaali jää hyödyntämättä. (Teljo 2020.)

3 Suorituskyvyn mittaaminen

Laitisen (1998, 14) mukaan yrityksen suorituskyky tarkoittaa sen resursseilla ja panoksilla aikaansaamia tuloksia suhteessa sen asettamiin tavoitteisiin. Usein suorituskyvyn mittaamiseen viitataan termillä suorituksen mittaaminen, mutta käsitteet eroavat toisistaan. Suorituskyvyn mittaamisessa pyritään seuraamaan parhaan mahdollisen suorituksen toteutumista ja tavoittelemista. Pelkän suorituksen mittaaminen liittyy ainoastaan menneisyyteen eli toteutuneen suorituksen mittaamiseen. Suorituskyvyn mittaaminen on kokonaisvaltaisempi, sillä se katsoo myös tulevaisuuteen. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 331.)

Lönnqvist, Kujansivu ja Antikainen (2006, 11) taas määrittelevät suorituskyvyn mittaamisen prosessina, jonka tarkoitus on selvittää ja määrittää tunnuslukuja käyttäen jonkin liiketoiminnallisen tekijän tila. Yhteistä erilaisille määrittämisille on kuitenkin se, että suorituskyvyn mittaamisella on aina jokin tarkoitus.

3.1 Mittaamisen tarkoitus

Suorituskyky ja sen mittaaminen on yleistynyt perinteisten tuotantoyritysten keskuudesta myös muiden yritysten sekä julkishallinnon organisaatioiden keskuuteen. Neilimon ja Uusi-Rauvan (2005, 300) mukaan sitä tehdään, mitä mitataan, sitä mitataan millä halutaan johtaa sekä mitä mitataan, niin sitä myös saadaan. Onnistuneella mittauksella, ja siitä saadun tiedon analysoinnilla, saadaan tukea yrityksen päätöksenteolle ja pystytään kommunikoimaan strategisia tavoitteita. Mittareiden tulisi täten kertoa, onko yritys pystynyt toimimaan strategisella tasolla siten, että se pystyy saavuttamaan kokonaistavoitteet. (Ukko, Karhu, Pekkola, Rantanen & Tenhonen 2007, 11.) Järvenpään ym. (2013, 332) kirjoittavat, että Lönnqvistin (2002) mukaan suorituskyvyn mittaamista käytetään seuraaviin käyttötarkoituksiin:

- henkilöstön motivointiin sekä toiminnan ohjaamiseen
- kommunikointiin tärkeistä tavoitteista
- nykytason arvioimiseen yrityksen toiminnassa
- strategian konkretisoimiseen kohti toteutettavia tavoitteita
- ongelmien havaitsemiseen
- strategian toteutuksen seuraamiseen
- informaation tuottamiseen päätöksenteon tueksi
- tulevan ennustamiseen
- tulospalkkion määrittämiseen ja mahdollistamiseen.

Toteutettuna huonosti, mittauksen vaikutus voi olla täysin päinvastainen. Mittaamisesta ei tule tehdä negatiivisesti kontrolloivaa, eikä byrokraattista järjestelmää, joka ärsyttää ihmisiä ja jäykistää organisaatiota. Mittauksen ohella tulee korostaa aloitekykyisyyttä, innovatiivisuutta ja luovuutta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 301.)

3.2 Menestystekijät

Organisaatioiden tulee tietää ja tunnistaa suorituskyvyn mittaamista suunnitellessaan omat menestystekijät sekä kriittiset menestystekijät. Menestystekijöillä tarkoitetaan strategian sekä liiketoiminnan menestymisen kannalta keskeisiä asioita. Kriittiset menestystekijät ovat taas liiketoiminnan avainalueita, joilla pitää saavuttaa korkea suoritustaso, hyvän menestymisen saavuttamiseksi. (Lönnqvist ym. 2006, 22.) Menestystekijät (taulukko 2) on perinteisesti jaettu taloudellisiin ja ei-taloudellisiin menestystekijöihin.

Menestystekijät	
Taloudelliset	Ei-taloudelliset
Likviditeetti	Asiakastyytyväisyys
Kannattavuus	Laatu
Taloudellinen kasvu	Toimitusaika
Tuotteen valmistuskustannukset	Tuottavuus

Taulukko 2. Esimerkkejä taloudellisista ja ei-taloudellisista menestystekijöistä (Lönqvist ym. 2006, 22).

Menestystekijöitä voidaan määritellä myös koko yrityksen lisäksi eri tasoille ja toiminnoille erikseen. Määritellyistä menestystekijöistä voidaan johtaa tavoitetekijät, joihin eri mittarit liitetään. Kriittiseksi menestystekijäksi ymmärretty seikka voidaan myös itsessään jo ymmärtää tavoitetekijäksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 301.) Neilimo & Uusi-Rauva (2005, 302) kertovat erään yrityksen määrittäneen tavoitteikseen seuraavat yhdeksän kohtaa:

- tuottavuus ja tehokkuus
- laadukkaat tuotteet
- tyytyväiset asiakkaat
- taloudellinen menestys
- ympäristöystävällisyys
- työterveys ja turvallisuus
- tekninen edelläkävijyys
- mielekäs työ
- hyvä työyhteisö.

Neilimo & Uusi-Rauva (2005, 304) toteavat, että nykyisessä liiketoiminnassa aineeton pääoma lukeutuu myös keskeisiin kriittisiin menestystekijöihin. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan organisaatiolle hyötyä tuottavia ei-fyysisiä asioita, jotka liittyvät työntekijöiden kykyihin, organisaation resursseihin, sekä eri sidosryhmäsuhteisiin. Aineeton pääoma tarjoaa paremmat mahdollisuudet selvittää tulevaisuudessa kuin mitä pelkät fyysiset tai taloudelliset tekijät voivat tarjota. (Lönqvist ym. 2006, 23–24.) Aineeton pääoma on mahdollista jakaa alakohtiin, joita ovat esimerkiksi inhimillinen-, suhde- ja rakennepääoma. Inhimillinen pääoma pitää sisällään muun muassa henkilöstön tiedot ja taidot, koulutuksen sekä ongelmanratkaisukyvyyn ja luovuuden. Suhdepääomaan kuuluu suhteet ja sopimukset sidosryhmiin ja organisaation imago ja brändi. Rakennepääomaan kuuluu viimeisenä esimerkiksi teknologiat ja prosessit, tietokannat sekä patentit ja tekijänoikeudet. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 304–305.) Kriittisistä menestystekijöistä ja niistä johdetuista tavoitetekijöistä on

mahdollista tuottaa tunnusluvut, jotka kontrolloivat tavoitteiden toteutumista sekä tukevat toimintaa ja prosesseja (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 302).

3.3 Suorituskykymittarit

Organisaation suorituskyvyn tarkasteluun käytetään aikaisemmassa 3.2 luvussa mainittuja mittareita, joiden avulla Lönnqvistin ym. (2006, 29) mukaan kuvataan tietyn menestystekijän suorituskykyä. Toisinaan puhutaan myös tunnusluvuista. Mittaristo taas on kokonaisuus, joka muodostuu mitattavan kohteen kannalta keskeisiä mittareista. (Lönnqvist ym. 2006, 29.)

Mittarit voidaan luokitella monella tavalla, mutta yleinen tapa on luokitella mittarit taloudellisiin- ja ei-taloudellisiin mittareihin. Osa taloudellisten mittareiden tiedoista saadaan helposti esimerkiksi organisaation tilinpäätöstiedoista suoraan tai vaihtoehtoisesti laskemalla. Suoraan mittareiksi hyödynnettäviä taloudellisia tilinpäätöstietoja saadaan lähinnä pörssiyrityksistä sekä julkishallinnon organisaatioista. Tilinpäätöstiedoista johdettuja taloudellisia mittareita ovat esimerkiksi liikevaihto ja käyttökate. Perinteiset taloudelliset mittarit saavat paljon kritiikkiä, sillä ne antavat vain osittaisen kuvan organisaation tilanteesta ja ne eivät ole riittäviä ohjaamaan nykyaikaisia organisaatioita menestykselliseen toimintaan. Niitä käytetään kuitenkin edelleen, sillä niiden käytöstä on vuosien kokemus ja ne ovat todettu luotettaviksi. Mittareiden laskentaperiaatteet ovat vakiintuneita ja taloudellisten mittareiden tuloksia voidaan vertailla eri organisaatioiden ja yksiköiden välillä. Lisäksi ne kertovat siitä liiketoiminnan tuottavasta tuloksesta, joka on kaikkein tärkein. (Lönnqvist ym. 2006, 30.)

Ei-taloudellisten mittareiden tarve tunnistettiin jo 1980-luvulla, mutta niiden tarve ja merkitys on korostunut vasta vuosia myöhemmin. Ei-taloudelliset mittarit ovat organisaation eri osa-alueiden mittareita, jotka eivät perustu rahamittaiseen tietoon. Toimitusaika, varaston kiertonopeus ja asiakastyytyväisyys ovat esimerkkejä ei-taloudellisista mittareista. Näiden mittareiden käyttöön liittyy monia etuja, sillä ne saattavat olla taloudellisia mittareita konkreettisempia

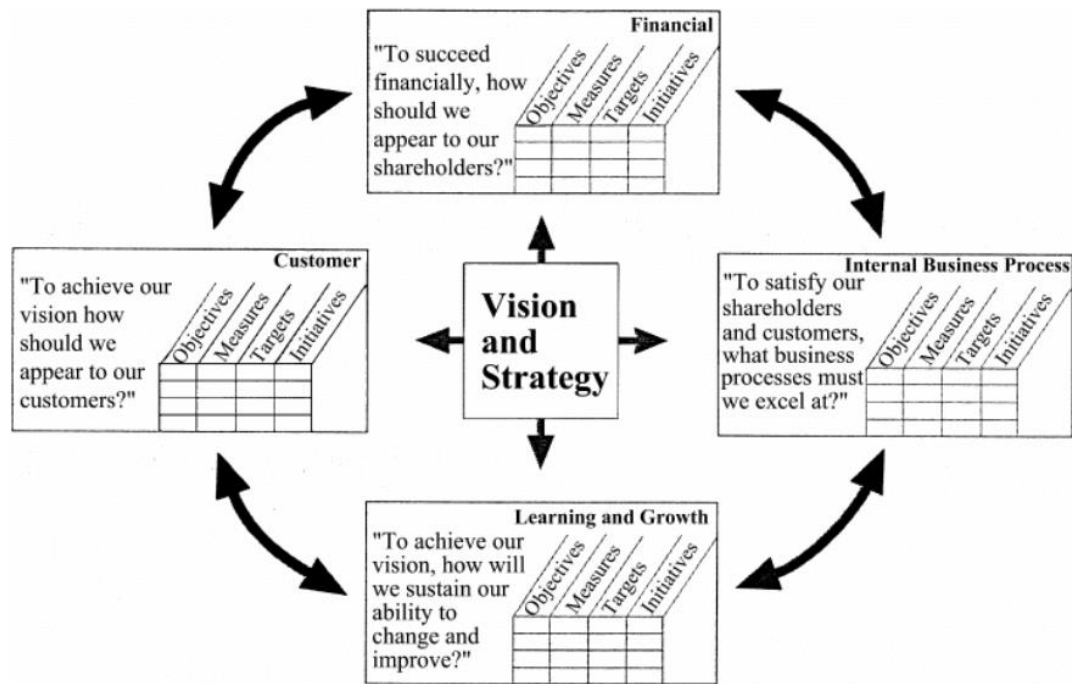
työntekijöiden kannalta, jolloin ne ymmärretään paremmin. (Lönqvist ym. 2006, 30.)

Neilimon & Uusi-Rauvan (2005, 304) mukaan tunnuslukuihin liittyen puhutaan jaottelusta koviin sekä pehmeisiin mittareihin, joita molempia tavallisesti tarvitaan. Kovat mittarit perustuvat tässä yhteydessä yksikäsitteisiin arvoihin, kuten liiketapahtumiin ja suoritusmääriin. Ihmisten asenteiden, näkemysten sekä tuntemusten mittaaminen kuuluu pehmeisiin mittareihin. Jälkimmäiseen kuuluvat esimerkkeinä asiakastyytyväisyyskyselyt sekä kartoitukset organisaatioilmastosta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 304.)

3.4 Erilaisia mittaristomalleja

Suorituskyvyn mittaaminen korostaa mitattavien asioiden vaikutusta ihmisen omaan käytökseen, jolloin tulosten rinnalla mitataan myös toimintatapaa. Usein puhutaan tasapainoisesta mittaamisesta, jossa eri mittarit kuvaavat tasapainoisesti organisaation menestymiseen vaikuttavia tekijöitä.

Mittaristomalleissa taloudellisten tulosten rinnalle nousee myös esimerkiksi asiakkaille tuotettuun hyötyyn ja tyytyväisyyteen liittyviä tekijöitä. 1990-luvun ja 2000-luvun alussa on kirjallisuudessa esitetty monia erilaisia mittaristomalleja- tai viitekehymiä, joiden avulla erilaiset mittaristot voidaan suunnitella. Esitetyistä malleista suurin osa painottaa tasapainoista mittaamista, joista tunnetuimpana Nortonin ja Kaplanin 1992 lanseeraama Balanced Scorecard eli tasapainotettu tuloskortti (kuvio 3). (Lönqvist ym. 2006, 34, 47.)



Kuvio 3. Balanced Scorecardin perusidea (Kaplan & Norton 1996, 9).

Kaplanin ja Nortonin (1996, 8) mukaan tasapainotettu tulokortti täydentää mennyttä aikaa mittaavat taloudelliset mittarit mittaustavoilla, jotka painottuvat enemmänkin tulevaan. Tulokortin tavoitteet ja mitattavat asiat johdetaan yrityksen vision ja strategian perusteella. Tulokortti tarkastelee organisaation suorituskkyä neljästä eri näkökulmasta, joita ovat talouden-, sisäisen tehokkuuden-, oppimisen ja kasvun- sekä asiakkaiden näkökulma, jotka luovat pohjan koko tulokortille. (Norton & Kaplan 1996,8.) On yleistä käyttää Kaplanin ja Nortonin neljä näkökulmaa, mutta käytännössä näkökulmia on 3–5. Joskus oppimisen näkökulmasta on eroteltu viides näkökulma, joka on henkilöstön näkökulma. Pk-yrityksissä on yleistä soveltaa kolmen dimension mallia, jossa on mukana kolme tärkeintä sidosryhmää, joihin kuuluvat henkilöstö, asiakkaat ja omistajat. (Järvenpää ym. 2013, 335.) Järvenpään ym. (2013, 336) mukaan kokoelma tunnuslukuja ei tee tulokortista tasapainoista, vaan mittareiden välillä tulee olla todellinen riippuvuus- ja vaikutussuhde, jotka on luotu strategian ja tavoitteiden perusteella. Kaplan ja Norton huomasivat pian tulokortin kehittämisen jälkeen, että sitä käytettiin enemmän strategisen ohjauksen välineenä pelkän valvontavälineen sijasta. Strategian asettaminen mitattavaan muotoon pakottaa johdon määrittelemään strategian täsmällisesti ja miettimään

mitä strategisilla tavoitteilla konkreettisesti tarkoitetaan. (Järvenpää ym. 2013, 336.)

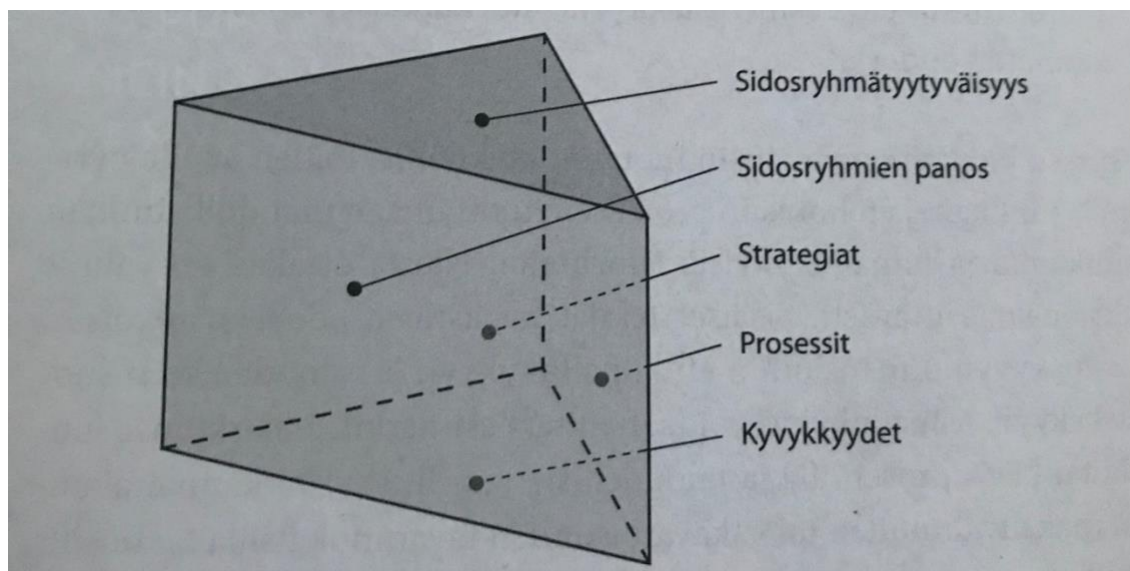
Järvenpään ym. (2013, 311) toteaa, että yksi tunnettu lähestymistapa yritysten suoritusmittariston suunnitteluun on Lynchin ja Crossin (1991) kehittänyt suorituskykypyramidi (kuvio 4). Mallin perusideana on yhdistää strategia ja toiminnot muuntamalla tavoitteet hierarkkisesti ylhäältä alas ja suorituskykymittarit vastaavasti alhaalta ylös (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 308).



Kuvio 4. Suorituskykypyramidi (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 308).

Pyramidissa yritys on jaettu neljään tasoon, jossa ylimpänä on yritysjohdon määrittämä yrityksen visio. Toinen taso on liiketoimintayksiköt, jossa määritellään tavoitteet talouden ja markkinoiden suhteen. Kolmas taso on operatiivisten järjestelmien taso, jossa määritellään tavoitteita kuvion 4 mukaisesti esimerkiksi asiakastytyväisyyden, joustavuuden ja tuottavuuden suhteen. Alimmalla tasolla nämä erilaiset tavoitteet muutetaan tarkoiksi operatiivisiksi tavoitteiksi, jotka koskevat kuvion 4 mukaisesti esimerkiksi laatua, toimituskykyä, läpimenoaikoja ja hukkaprosenttia. Pyramidin tarkoituksena on kytkeä alemman tason operatiiviset tavoitteet ylemmän tason taloudellisiin mittareihin. Pyramidissa tavoitteet on myös jaettu ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden mittareihin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 309.)

Suorituskykyprisma Järvenpään ym. (2013, 334) mukaan taas on tavoitejohtamisen periaatteille kehitetty toiminnan ohjauksen suorituskykymittaristo, jonka malli on syntynyt Cranfieldin yliopistossa vuosina 1997–2000. Hankkeessa kehitettiin tuloskortin sekä suorituskykymittarin pohjalta uusi kehittyneempi suorituskyvyn mittaamisen malli (kuvio 5). (Järvenpää ym. 2013, 334.)

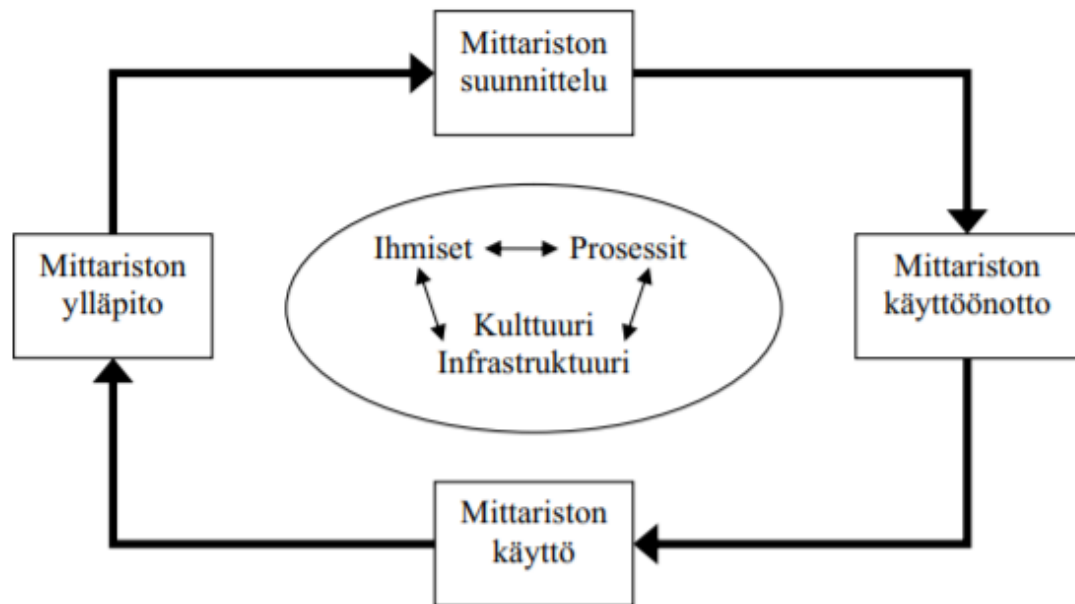


Kuvio 5. Suorituskykyprisma (Järvenpää ym. 2013, 334).

Mallin nimi tulee siitä, että viisi eri tavoitealuetta on kuvattu prisman avulla ja mallissa käytetään syy-seurauskarttoja tavoitteiden määrittämiseen. Kuvion 5 mukaisesti viisi tavoitealuetta koostuvat sidosryhmäytyvyydestä, jossa selvitetään mitä sidosryhmät haluavat ja tarvitsevat sekä ketkä kuuluvat sidosryhmiin. Sidosryhmien panokseen kuuluu yrityksen edellytykset siitä, mitä he voivat sidosryhmiltä saada. Strategioiden avulla pyritään saamaan aiemmat sidosryhmäintressit toteen. Prosessien avulla saatetaan strategiat toteen ja viimeisenä vaaditaan kyvykkyyttä prosessien toteuttamiseen sekä parantamiseen. (Järvenpää ym. 2013, 334.) Suorituskykyprisma painottaa laajempaa tarkastelua sidosryhmiin liittyen sekä sidosryhmäsuhteiden hoitamista ja johtamista. Tarkastelussa on myös asiakkaiden ja omistajien lisäksi työntekijät, toimittajat sekä muut yhteisöt. (Järvenpää ym. 2013, 335.)

3.5 Mittaamisen vaiheet

Suorituskyvyn mittaamiseen liittyy neljä päävaihetta, joita ovat mittariston suunnittelu, -käyttöönotto, -käyttö ja -ylläpito (Ukko ym. 2007, 12). Vaiheet on hahmoteltu kuviossa 6.



Kuvio 6. Suorituskyvyn mittaamisen päävaiheet (Ukko ym. 2007, 13).

Mittariston suunnitteluvaiheessa valitaan mitattavat kohteet sekä mittarit, joilla mitattavia kohteita mitataan. Suunnitteluvaiheessa oleellista on valita mittarit tiimitasolla niin, että ne toimivat koko organisaation kokonaistavoitteiden mukaisesti. (Ukko ym. 2007, 13.) Lehto (2015) huomauttaa, että henkilöstöstä löytyvät parhaat osaajat omilta osa-alueiltaan, joten luonnollisesti heidät kannattaa ottaa mukaan mittareiden suunnitteluun hyvien mittaustulosten saavuttamiseksi.

Toisessa vaiheessa mittarit otetaan organisaation käyttöön ja samalla päätetään, millaisilla järjestelmillä tiedot kerätään ja kuka keräämisen tekee. Henkilöstöä tulee kouluttaa mittareiden käyttöön ja koulutuksen voikin aloittaa jo suunnitteluvaiheessa. Käyttöönottovaiheessa henkilöstön näkemykset tietojen esittämistavasta ovat arvokkaita, jotta niiden tulokset ovat ymmärrettäviä ja täten henkilöstöllä on parempi mahdollisuus osallistua keskusteluun vapaamuotoisissa tilaisuuksissa.

Kolmannessa vaiheessa mittareiden varsinaisella käytöllä tuetaan organisaation johtamista sekä tietoperustaista päätöksentekoa. Neljännessä vaiheessa mittareita arvioidaan, muokataan ja mahdollisesti uusitaan, sillä liiketoiminnan tavoitteet muuttuvat usein ja tilalle täytyy suunnitella uusia mittareita. (Järvenpää ym. 2013, 345–346; Ukko ym. 2007, 13.)

4 Tutkimus ja tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää toimeksiantajaorganisaatioon kuuluvan yhtiön suorituskyvyn mittaamisen nykytilaa kysymällä haastateltavilta henkilöiltä heidän mielipidettään nykyisestä suorituskyvyn mittaamisesta yhtiössä sekä miten he kokevat sen vaikuttavan omaan toimintaansa työpaikalla. Tavoitteena on myös tuottaa kehitysideoita ja ajatuksia suorituskyvyn mittaamisen kehittämiseksi tulevaisuutta silmällä pitäen.

Haastatteluiden tarkoituksena on tuoda kohdeyhtiössä kentällä työskentelevien henkilöiden ääni ja mielipiteet kuuluviin. Tutkimustavoitteiden saavuttamiseksi luotiin yhteistyössä toimeksiantajan edustajien sekä opinnäytetyön ohjaajan kanssa haastattelukysymykset, jotka parhaiten palvelivat toimeksiantajaa sekä haastateltavia henkilöitä. Tutkimustulosten saavuttamiseksi sovellettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tieteellisen tutkimuksen perustana on aina se, että se toteutetaan jokin menetelmää hyödyntäen. Menetelmän valinta ja sen noudattaminen on keskeinen osa koko tutkimusprosessia. Tutkimuksen menetelmä voidaankin ymmärtää tutkimusstrategian, aineiston hankinta- sekä analyysimenetelmän

valinnan ja noudattamisen sisältämänä kokonaisuutena. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä määrällisen tutkimuksen mukaisiin yleistyksiin, vaan tavoitteena on kuvata, ymmärtää ja antaa tulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkija itse toimii tiedon keruun ja analysoinnin instrumenttina, jolloin reaali maailma suodattuu tutkimustuloksiksi. (Kananen 2014, 18–19.) Laadulliseen tutkimukseen liittyy suora kontakti tutkijan ja tutkittavan välillä, kun tutkija menee suorittamaan tutkimusta kentälle hyödyntäen erilaisia haastatteluja tai havainnoimaan. Tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan tutkimusongelma erilaisilla tutkimusmenetelmillä. Tutkimusongelman voi muodostaa jonkin asian kehittäminen tai muutoksen aikaansaaminen. Siihen miksi jotain yleisellä tasolla tutkitaan, liittyy aina halu saada parempi ymmärrys ilmiöstä ja usein myös halu saada aikaan muutos parempaan, jolloin tutkimus tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi. (Kananen 2014, 19–20.)

Tutkimusongelmien tai tutkimustehtävän perusteella valitaan aineiston keruun menetelmät (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 47.) Tässä opinnäytetyössä aineisto kerätään hyödyntäen puolistrukturoituja haastatteluja. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa haastateltaville esitetään samat tai lähes samat kysymykset ennalta määritetyssä järjestyksessä, joihin ei ole annettu valmiita vastausvaihtoehtoja. Joidenkin määritelmien mukaan kysymysten järjestystä voidaan myös vaihdella, joten täysin yhtenäistä määritystä puolistrukturoiduille haastatteluille ei ole olemassa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 53, 56–57.) Puolistrukturoidut haastattelut sopivat aineistonkeruumenetelmäksi hyvin, sillä haastateltavat henkilöt toimivat kohdeyrityksessä eri tehtävissä, jolloin myös heillä on erilaisia näkökulmia ja ajatuksia liittyen tutkimuskysymyksiin. Ennalta määritetyt vastaukset olisivat voineet rajoittaa eri näkökulmien ja ajatusten ilmenemistä.

Analyysimenetelmillä pyritään saamaan tutkimusaineistosta ratkaisu tutkimusongelmaan tai vaihtoehtoisesti vastaukset tutkimuskysymyksiin. Analyysimenetelmät ovat sidoksissa tiedonkeruumenetelmiin sekä tutkimusotteisiin. Analyysi voidaan muodostaa luokittelemalla sisällöllinen aines

teemojen ja aiheiden perusteella, jolloin ideana on kiteyttää haastatteluiden sisältöjä. Kyse on aineiston huolellisesta tarkastelemisesta ja sisällön vertailusta. (Kananen 2014, 42; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 73–74.) Tämä opinnäytetyö analysoidaan käyttämällä hyväksi teemoja. Teemoittelu on luonteva etenemistapa haastatteluiden analysointiin ja keskeiset aiheet eli teemat voidaan muodostaa aineistolähtöisesti. Teemojen käsittelyn yhteydessä esitetään usein myös näytepaloja eli sitaatteja. Lainattujen aineiston kohtien on tarkoitus toimia lukijalle tietona siitä, että tutkijalla on oikeasti ollut jokin aineisto, johon hän analyysinsa pohjaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 105–106.)

4.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusaineisto kerättiin yksilöhaastatteluilla, jotka myös nauhoitettiin. Haastateltavilta henkilöiltä kysyttiin lupa nauhoittamiseen litterointia varten, joka suoritettiin haastatteluiden jälkeen. Litteroinnin jälkeen nauhoitetut haastattelut poistettiin. Kaikkiaan haastateltavia henkilöitä oli yhdeksän, jotka olivat kaikki tutkimuksen kohdeyhtiön työntekijöitä. Haastateltavat henkilöt työskentelevät tutkimuksen kohteena olevan yhtiön eri tehtävissä ja jokaisella heistä oli useamman vuoden kokemus organisaatiosta sekä erilaisista tehtävistä. Haastattelut suoritettiin anonymisti ja haastateltaviin henkilöihin viitataan opinnäytetyössä työnimikkeillä.

Haastateltavat henkilöt valikoituivat haastattelukysymysten (liite 1) laatimisen jälkeen tutkittavan yhtiön kolmesta eri toimipisteestä. Haastatteluihin saatiin kolme päällikköä, kolme vastaavaa esihenkilöä sekä kolme myyjää. Haastatteluissa käytettiin avoimia kysymyksiä, joihin vastaajalla oli mahdollista vastata omin sanoin. Tarvittaessa haastatteliija esitti myös täydentäviä kysymyksiä tai tarkennuksia. Valmis haastattelurunko lähetettiin etukäteen haastateltaville henkilöille, jolloin heillä oli mahdollisuus valmistautua haastatteluihin ja perehtyä aiheeseen.

Haastattelukysymykset sisälsivät taustatietokysymysten lisäksi kaksi laajempaa aihealuetta. Taustatiedoista kysyttiin haastateltavan asema sekä työnkuva, työvuodet organisaatiossa ja työtehtävät tänä aikana. Haastateltavista henkilöistä kaikki olivat suorittaneet hyllytykseen, inventointiin, kassatyöskentelyyn sekä varastotyöhön liittyviä tehtäviä jollakin tasolla. Varsinaista myyntipistetyötä oli tehnyt kolme yhdeksästä eli 33 %, joihin kuuluivat palveluvastaava, apulaispäällikkö B ja tavaratalopäällikkö. Haastateltavien henkilöiden työvuodet organisaatiossa sijoittuivat kuuden ja kahdentoista vuoden välille keskiarvon ollessa hieman yli kymmenen vuotta.

Aihealueet koostuivat kahdesta kategoriasta. Ensimmäinen koski tutkittavan yhtiön suorituskyvyn mittaamisen nykytilaa ja sitä, miten haastateltavat kokevat sen vaikuttavan heihin. Toinen osio keskittyi suorituskyvyn mittaamisen kehittämiseen erilaisten vähittäiskaupan työtehtävien kautta.

5 Tutkimustulokset ja analysointi

5.1 Tutkimustulokset

5.1.1 Suorituskyvyn mittaamisen nykytilanne

Miten suorituskyvyn mittaaminen vaikuttaa toimintaasi?

Myyjä A:n mukaan mitattava teho, kuukausimyyntitavoite sekä tehdyt uudet kanta-asiakkaat ovat mittareita, joita haastateltava seuraa. Yleisesti seurattavia asioita kuten kuittien tai asiakkaiden määriä myyjä A ei niinkään seuraa. Myyjä A kokee kokonaisymyynnin sekä osastokohtaisen myynnin hänelle tärkeimmiksi toimintaan vaikuttaviksi tekijöiksi. Osastokohtaiset myyntiluvut auttavat muutoksien teossa trendien ja esillepanojen suhteen. Kuukausimyyntibudjettiin pääseminen tarkoittaa tavoittelisiä, joka motivoivat yrittämään enemmän ja rohkaisevat tekemään lisämyyntiä vielä aktiivisemmin.

Myyjä B kertoo, että aamuisin läpikäytävät myynnit eivät henkilökohtaisesti vaikuta hänen tekemiseensä. Toisaalta viikoittaiset purkuraportit, joista näkyvät paljonko tavaraa on hyllytetty kokonaisuudessaan viikon aikana, pistävät yrittämään varsinkin loppuviikkoisin enemmän. Täten hyllyttämätöntä tavaraa olisi mahdollisimman vähän varastossa uuden viikon alussa.

Myyjä C kuvailee, että pyrkimyksenä on saada tavarat hyllyyn mahdollisimman nopealla tahdilla, jotta niitä olisi asiakkaille tarjolla. Myyjä C:n toimintaa ohjaa silmämääräisesti se määrä tavaraa, mikä on purkamattomana tai hyllyttämättömänä varastossa minäkin päivänä. Hänen mukaansa, mitä vähemmän tavaraa on purkamatta tai hyllyttämättä, niin sitä enemmän tavaraa joutuu etsimään varastosta asiakkaille.

Myymälävastaava A:n mukaan pyrkimys on saada viikon aikana työt hoidettua tehokkaasti, jotta esimerkiksi joka maanantainen purkuraportti sataisiin näyttämään mahdollisimman hyvältä. Tähän pääseminen vaatii oman työskentelyn lisäksi myös onnistunutta delegointia esihenkilöasemassa. Myymälävastaava A pyrkii jakamaan tehtäviä pääsääntöisesti sen mukaan, kenet hän näkee suoriutuvan mistäkin tehtävistä nopeimmin.

Palveluvastaava kuvailee, että suorituskyvyn mittaaminen vaikuttaa hänen toimintaansa alaisten seurantaan liittyvillä toimenpiteillä. Hän pyrkii seuraamaan, että kaikki tekevät töitä saman verran. Hän ohjaa tiettyjä henkilöitä töihin, jos he eivät ole niin oma-aloitteisia suhteessa muihin, jolloin työmääriä saadaan tasapainotettua kaikkien kesken.

Myymälävastaava B kokee, että suorituskyvyn mittaaminen ei varsinaisesti vaikuta hänen oman toimintaansa, vaan lähinnä hän pyrkii ohjaamaan alaisiaan parempiin työskentelytyyleihin ja -tapoihin, jolloin toimittaisiin nopeammin ja tehokkaammin vähemmällä työllä.

Tavaratalopäällikkö toteaa, että hänen toimenkuvassaan seurataan, miten kaikki työntekijät sekä toimipiste kokonaisuutena lukujen valossa suoriutuu.

Varsinaisesti omaan henkilökohtaiseen työhönsä ei suorituskyvyn mittaaminen vaikuta, mutta luonnollisesti toimipisteen kokonaissuoriutumuksesta etenee raportit ylemmälle johdolle.

Apulaispäällikkö A kertoo, että myyntiluvut sekä tehot ovat tärkeitä asioita, joita hän seuraa päivittäisissä töissään. Apulaispäällikkö A seuraa myös tuoteryhmäkohtaisia myyntejä oman roolinsa kautta, tehden erilaisia muutoksia tai päätelmiä lukujen perusteella.

Apulaispäällikkö B:n omassa työssä korostuu työvuorosuunnitteluun liittyvät mittarit kuten tuntibudjettiin pääseminen, henkilöstökulut sekä osittain myös sairauspoissaolot. Hän mainitsee myös purkuraportin, johon on mahdollista vaikuttaa esimerkiksi viikonlopun esihenkilövuorossa, jotta kuluvan viikon tavarat olisi saatu hyllytettyä uutta viikkoa ajatellen. Apulaispäällikkö B nostaa esille myös liitosprosentin eli prosenttiosuuden asiakkaista, jotka tunnistetaan kanta-asiakkaiksi myyntipisteellä. Hän pitää siitä ja muista ajankohtaisista asioista muistutteleminen erittäin tärkeänä.

– – Mutta tästä nähdään juuri se, että mitä nostetaan täällä tapetille esimiesten taholta ja mistä kovasti puhutaan, niin siihen ihmiset alkaa jossain vaiheessa panostamaankin. Niin se aina on et mistä puhutaan enempi niin sitä myös aletaan pitää tärkeämpänä. Ja melkeen sanon tohon et, jos lopetetaan muutamaks kuukaudeks liitosprosessista puhuminen, niin nopeesti se häntäpää mikä on ollu ruodussa, niin se repsahtaa takasin sinne huonompaan, että se vaatii semmosta jatkuvaa asian esille nostamista. Sen pitää pysyä mielessä koko ajan.
(Apulaispäällikkö B 2021.)

Mitä nykyisessä suorituskyvyn mittaamisessa on hyvää?

Myyjä A:n kohdalla myydyt eurot ovat hänelle tärkein mittari. Hänen mielestään on hyvä asia, että toimipiste pysyy kärryillä omasta myynnillisestä tilanteestaan. Myyjä A:n mukaan, jos myynnit olisivat jatkuvasti alle budjetin, tarkoittaisi se sitä, että jotain tehdään väärin.

Myyjä B kertoo, että viikoittainen purkuraportti on hyvä mittari, jota pitäisi myös vielä enemmän korostaa. Hän nostaa myös esille sen, että viikoittaisen purkuraportin kohdalla on eroja toimipisteiden välillä.

– – Kun oon ollu noilla keikoilla muissa toimipisteissä, niin osa ihmisistä ei oo ees tienny mikä se on. Mun mielestä on ollu kiva et meillä on sitä esitelty aina välillä, et hei meillä on tämä tilanne, niin muualla tosi moni on ollut et mitä, mistä sä oikeen puhut. Se on vissiin vähän tavaratalopäälliköstä kiinni, et kuinka paljon se haluaa kertoa noista tommosista asioista myymälälle ja sen henkilökunnalle, mut mää oon ite henkilökohtasesti tykänny siitä listasta. (Myyjä B 2021.)

Myyjä C toteaa, että aikataulutusta on hyvä keino mitata suorituskykyä hyllytyksessä, erityisesti tehdessä hyllypäätyjä. Hän huomauttaa, että jos hyllypäätyjen tekemiselle ei ole määritelty aikatauluja, ne saattavat jäädä helposti tekemättä. Myyjä C:n mukaan olisi hyvä, että kaikki myymälät näyttävät samalta, jotta asiakaskokemus on sama riippumatta toimipisteestä.

Myymälävastaava A kuvailee, että mittaamisessa on hyvää se, että pysytään tilanteen tasalla esimerkiksi hyllytyksen suhteen. Vertailukohteena on muiden toimipisteiden tilanteet, jolloin tiedetään, meneekö sillä hetkellä hyvin vai huonosti hyllytyksen kohdalla. Hän nostaa myös esille varaston arvon ja sen mukaan toimimisen. Myymälävastaava A:n mukaan varaston arvon ollessa iso, on myymälässä tilaa tavaralle ja varastossa olevan tavaran määrää tulee pienentää.

Palveluvastaava kokee, että järjestelmistä nähtävä tieto on vähäistä ja huonoa tällä hetkellä. Hän toteaa, että eri työpisteiltä kerätään tietoa suorituskyvystä, mutta kerätty tieto saattaa usein olla ymmärrettävissä väärin. Palveluvastaavan mukaan myyntipisteellä raporttien mukaan hyvin myyvät myyjät saattavat hoitaa huonosti omia myymälän vastualueitaan, myymälässä tapahtuvaa asiakaspalvelua sekä yleistä hyllyttämistä. Hän myös toteaa, että ahkerilla myyntipisteiden työntekijöillä saattavat myynnit jäädä verrattain pieniksi.

Myymälävastaava B kertoo, että hyvää on se, että myymälässä silmämääräisesti nähdään, miten hyvin kukakin suoriutuu. Tämän tiedon

perusteella eri tehtäviä voidaan jakaa alaisten kesken. Hän nostaa kuitenkin esiin sen, että myymälässä ei ole muita yksilöä varsinaisesti mittaavia mittareita, myyntipisteellä mitattavan myynnin lisäksi. Hän kokee, että myymälän puolella on hankala tarkasti mitata suorituskyykyä, mutta erilaisia arvioita voidaan kuitenkin esittää.

Tavaratalopäällikön mukaan tällä hetkellä saatava tieto suorituskyyvystä on hyvin eksaktia ohjelman puitteissa, kunhan työntekijät ovat kirjautuneet omilla tunnuksillaan järjestelmään. Työntekijöiden tunnollisuudesta riippuu, muistavatko he kirjautua omilla tunnuksillaan järjestelmään vai tekevätkö he raporteille jääviä asioita muiden nimissä, jolloin kerätyn tiedon validius kärsii.

Apulaispäällikkö A:n mukaan suorituskyyvystä saatavat raportoinnit ovat kattavia ja ajankohtaisia. Hyvänä hän kokee sen, että edellisen päivän myyntiluku on nopeasti saatavilla jo heti aamusta kaikille. Apulaispäällikkö A hyödyntää myös roolinsa puitteissa tuoteryhmämyyntejä sekä katteita.

Apulaispäällikkö B:n mielestä hyvää suorituskyyvyn mittaamisessa on se, että jo tällä hetkellä saadaan tuloksia monesta eri asiasta. Hän mainitsee myös sen, että koko ketjun tasolla annetaan ylempää myös painetta. Apulaispäällikkö B:n mukaan voi helposti käydä sillä tavalla, että jos ylempää ei vaadita asioita, niin toimipisteissä ei jakseta painottaa ja muistuttaa samoista asioista kuukaudesta toiseen.

Haastateltavat henkilöt olivat yhtä mieltä siitä, että suorituskyyvyn mittaaminen vaikuttaa heidän toimintaansa ainakin jollakin tavalla. Kolme haastateltavaa koki, että suorituskyyvyn mittaaminen ei vaikuta suoranaisesti heidän omaan työskentelyynsä, mutta he vastaavasti seuraavat yleistä suorituskyykyä alaisissaan ja pyrkivät ohjaamaan heitä parempiin työskentelytapoihin sekä rohkaisevat aktiivisempaan työskentelyyn. Muiden haastateltavien kohdalla suorituskyyvyn mittaaminen ohjaa heitä itsenäisesti työskentelemään tehokkaammin omissa työtehtävissään ja tarvittaessa tekemään muutoksia toimintatapoihinsa.

Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta haastateltavat henkilöt kokivat nykyisessä suorituskyvyn mittaamisessa olevan hyviä asioita. Suorituskyvyn mittaamisen hyvät puolet koettiin myyjien ja esihenkilöiden osalta vahvasti omien työtehtävien tai vastuualueiden kautta. Päällikön asemassa työskentelevät taas kokivat suorituskyvyn mittaamisen kokonaisuudessaan hyväksi ja kattavaksi.

5.1.2 Suorituskyvyn mittaaminen tulevaisuudessa

Millä tavalla suorituskykyä tulisi mitata hyllytyksessä?

Myyjä A:n mukaan uuden toiminnanohjausjärjestelmän mukana tulevia käsipäätteitä voidaan hyödyntää hyllytyksen suorituskyvyn mittaamisessa. Hänen mukaansa, kun jokainen on omilla henkilökohtaisilla tunnuksilla kirjautunut järjestelmään, niin tällöin on nähtävissä paljon kukakin vie varastosta tavaraa. Hän ehdottaa mittareiksi kappalemääriä yksiköittäin tai hyllytetyjä euroja. Myyjä A nostaa esiin myös hyllytysajat, jotka vaikuttavat paljon hyllytyksen tehokkuuteen.

– – Jos mietitään vaikka tehokkain hyllytysaika kello 6–9 vaikka aamulla, millon tehaan pääsääntöisesti ilman taukoja siihen 8.45 asti. Se on tehokkain hyllytysaika, koska silloin ei oo ketään asiakasta niin sanotusti häiritsemässä elikkä saat yhtäjaksosesti tehdä. Sulla on vapaa tila liikkua ja sulla ei mee aikaa sen lavan kanssa oottamiseen, et tulee tuo ihmisjono vastaan sieltä. Käytännössä no ihan vaikka montako lavaa, montako laatikkoo ehit hyllyttää siinä ajassa. Ihan vastavuorosesti tää voidaan kääntää toisikki päin et sama aika, kun myymälä on auki et voihan sen kahtoo kumpi on tehokkaampaa. (Myyjä A 2021.)

Myyjä B kertoo, että yksittäisen henkilön suorituksen mittaaminen hyllytyksessä ei välttämättä toimi. Hän pitää nykyistä viikoittaista purkuraporttia ja yleistilanteen seuraamista parempana vaihtoehtona suorituskyvyn mittaamiselle hyllytyksessä. Hän toki myöntää, että olisi varmasti yhtä lailla mielenkiintoista nähdä yksilöiden hyllytysmäärät samalla tavalla, kun myyntimäärät ovat nähtävissä myyntipisteellä.

Myyjä C toteaa, että suorituskykyä hyllytyksessä tulisi mitata siten, että saadaanko saman päivän aikana tulleet tavarat hyllyyn iltaan mennessä. Hänen mukaansa toimipisteiden esihenkilöt näkevät työn jäljen ja voivat tarvittaessa ohjata hyllytystyötä tarvittaviin suuntiin.

Myyvälävastaava A nostaa myös esiin nykyisen viikoittaisen purkuraportin ja toteaa, että yksilönä tehtävää hyllytystä on vaikea mitata, sillä eri toimittajilta tulee hyvinkin erilaista tavaraa, jolloin hyllytysnopeutta on vaikea määrittää. Myymälävastaava A:n mukaan yksittäisen hyllyttäjän mittaaminen saattaa johtaa myös siihen, että tavaroita pyritään vaan hyllyttämään mahdollisimman paljon parempien tuloksien saavuttamiseksi, jolloin esillepano ja toimipisteen yleisilme kärsii.

Palveluvastaavan mukaan hyllytettyjen tuotteiden kappalemäärät tietyssä ajassa olisivat hyvä mittari hyllytyksessä. Palveluvastaava huomauttaa kuitenkin, että tuloksissa tulisi huomioida, että tehdäänkö hyllytyksen aikana esimerkiksi uutta hyllypäätyä, jolloin hyllytys on luonnollisesti hitaampaa. Erilaiset tuotteet vaativat myös eri määrän aikaa, sillä osa tuotteista menee isoina määrinä hyllyyn ja osan voi joutua laittamaan erilliseen pakettiin ja lisäksi hälyttämään. Hänen mukaansa hyllytyksessä suoriutuminen tulisi suhteuttaa eri tuotekategoriat huomioon ottaen.

Myyvälävastaava B:n mukaan uuden toiminnanohjausjärjestelmän mukana tulevat käsipäätteet helpottavat keskusvarastosta tulevan tavaran suoraa vastaanottoa ja täten myös hyllytystä. Tavarat voi vastaanottaa ja hyllyttää sama henkilö, mikä nopeuttaa hyllytysprosessia ja täten myös yksittäisen hyllyttäjän työsuoritus jää talteen. Myymälävastaava B huomauttaa kuitenkin, että nykyisillä ja tulevilla asiakasvirroilla hyllyttäminen on hyvin vähäistä toimipisteiden ollessa auki asiakkaille.

Tavaratalopäällikön mielestä nykyisen mallisessa tavaravirrassa tulisi mitata sitä, miten paljon myymälään tarkoitettuja tuotteita tuodaan takaisin varastoon hyllytyksen jälkeen. Hänen mielestään tämä kertoisi siitä, onko työ tehokasta

vai ei. Tavaratalopäällikkö myös huomauttaa, että kun tuotteet ovat varastossa, vaatii se tuplatyön, kun tuotteet haetaan varastosta asiakkaille.

Apulaispäällikkö A:n mielestä hyllytettyjen kärkyjen ja lavojen määrä voisi olla yksinkertainen mittari suorituskyvyn mittaamiseen hyllytyksessä. Hän ei kuitenkaan osaa sanoa suoraan, miten data kerättäisiin talteen hyllytyksestä.

Apulaispäällikkö B:n mukaan nykyinen viikoittainen purkuraportti on hyvä mittari kertomaan hyllytyksen, myymälän ja varaston yhteispeleistä. Selkeänä mittarina hän pitää myös sitä, miltä myymälässä yleisesti näyttää tuotteiden suhteen. Apulaispäällikkö B:n mukaan kampanja- tai sesonkituotteilla tulisi olla listaukset, milloin ne pitävät olla toimipisteissä esillä. Hyllypäädyistä otetut kuvat toimittajille on myös selkeä mittari valmiiksi saatetusta hyllytystyöstä.

Millä tavalla suorituskykyä tulisi mitata inventoinnissa?

Myyjä A:n mukaan suorituskykyä tulisi mitata inventoinnissa sen mukaan, miten kauan aikaa kuluu yhden tuotenumeron inventoimiseen erilaiset saldomäärät huomioiden. Huomionarvoisena myyjä A pitää myös sitä, että millä inventaari tehdään. Tarvitaanko viivakoodinlukija sekä kannettava tietokone erikseen, vai onnistuuko viivakoodinluku sekä saldojen päivitys yhdellä ja samalla käsipäätteellä.

Myymälävastaava A:n mielestä inventoinnin suorituskykyä tulisi mitata inventoitujen rivien määrinä päivässä tai sitten inventoitujen hyllyjen mukaan. Myymälävastaava A toteaa, että tällä hetkellä inventointi tulee olla suoritettu kokonaisuudessaan tietyn kuukauden loppuun mennessä. Hänen mukaansa inventointi oli ennen jaettu osastoihin viikkoaikataulun mukaan. Hän ei osaa kuitenkaan sanoa kummalla tavalla inventointi on sujunut sujuvammin.

Apulaispäällikkö A kertoo, että inventoitujen hyllyjen ja tuotteiden määrä on hyvä tapa mitata inventoinnin suorituskykyä. Hän on huomannut esihenkilöasemassa huomattavia eroja alaisten inventointimäärissä. Syyksi tähän hän mainitsee sen, että osa inventointia tekevistä työntekijöistä siistii

myös hyllyt paremman esillepanon ja yleisen viihtyvyyden parantamisen nimissä, jolloin itse inventointi kärsii. Apulaispäällikkö A kertoo, että toimipisteessä ei ole määritelty yleistä ohjeistusta inventoinnin ja hyllyjen siistimisen suhteen.

Apulaispäällikkö B korostaa inventoinnille asetettuja tavoitteita. Hänen mukaansa pitäisi olla tietty aikataulu, jolloin tuoteryhmä tai hylly pitää olla inventoitu ja katsoa onko siihen päästy. Apulaispäällikkö B toivoisi inventoinnille useampia välitavoitteita yhden isomman sijasta, jolloin vältyttäisiin siltä, että inventointia lykätään myöhemmälle tai se tehdään kiireellä.

Muiden haastateltavien vastaukset eivät juurikaan poikenneet myyjä A:n, myymälävastaava A:n, apulaispäällikkö A:n tai apulaispäällikkö B:n vastauksista.

Millä tavalla suorituskykyä tulisi mitata kassatyöskentelyssä?

Myyjä A:n mukaan kassallakin on mahdollista suorittaa lisämyyntiä, jolloin asiakkaille tarjotaan tuotteita, joita hän ei varsinaisesti ollut tulossa ostamaan. Myyjä A ei kuitenkaan osaa sanoa tapoja, jolla lisämyyntiä voitaisiin mitata kassatyöskentelyssä.

Myyjä B:n mielestä kassatyöskentelyn suorituskykyä tulisi mitata liitosprosentilla, kuten myyntipisteellä eli kuinka monelta prosentilta kassalta käyneistä asiakkaista on kysytty kanta-asiakaskorttia. Hän myös mainitsee sen, että asiakkaiden ostoskorien suuruuteen ei voi vaikuttaa kassalla juuri muuten kuin esimerkiksi sesonkituotteiden, kuten arpojen tarjoamisella. Myyjä B:n mukaan tällä hetkellä kassalla tarjotuista lisämyyntituotteista ei tallennu järjestelmään dataa, vaan kirjaaminen suoritetaan fyysisesti käsin.

Myyjä C toteaa, että kassatyöskentelyn suorituskyvyssä on tärkeää, ettei kassalle synny jonoja ja kassoilla on tarpeeksi henkilökuntaa, jolloin asiakkaiden jonotusajat eivät karkaa liian pitkiksi.

Myymälävastaava A toteaa, ettei keksi mitään mitattavia asioita kassatyöskentelyn suorituskyvyn mittaamiseen, jotka voisivat auttaa suorituskyvyn parantamisessa. Hänen mukaansa liika mittaaminen voi lannistaa ihmisiä ja luoda turhaa painetta työn tekemiseen.

Palveluvastaava näkee tärkeänä mitata, miten kassalla tarjotaan lisämyynti- sekä pihatuotteita. Hänen mukaansa järjestelmään voisi lisätä lisämyyntituotteita varten kohdan, jonka myyjä voi valikoida kassalla. Tällöin jäisi muistijälki tehdystä lisämyynnistä.

Myymälävastaava B toteaa, että luonnollisesti eri kassojen kuittimääristä voidaan mitata eri henkilöiden suorituskykyä. Tämä ei kuitenkaan ole myymälävastaava B:n mukaan kovin hyvä tapa verrata eri työntekijöiden suorituskykyä, sillä asiakasvirrat ovat hyvin erilaisia sesonkien sekä kellonaikojen mukaan.

Tavaratalopäällikön mielestä ei ole järkevää mitata kassojen asiakasmääriä kutakin myyjää kohti, sillä jokainen asiakas lähtökohtaisesti ostaa jotain ja tavaratalopäällikkö ei näe, että kukaan työntekijä tarkoituksenmukaisesti hidastaisi kassaprosessia. Hän mainitsee kuitenkin myyjä B:n tavoin sesonkiin liittyvien lisämyyntituotteiden tarjoamisen ja niiden kirjaamisen järjestelmään nykyisen fyysisesti käsin suoritettavan kirjanpidon sijasta.

Apulaispäällikkö A toteaa, että kassan perustyötehtäviin kuuluvan kanta-asiakaskorttien kysely tulisi lisätä kassatyöskentelyn suorituskykyä mitattaviin asioihin. Hän ehdottaa järjestelmään lisättävää kohtaa kortin kysymiselle, jolloin saadaan oikeaa tietoa siitä, muistetaanko kortteja kysellä. Raporttien tietojen perusteella voidaan aiheellisesti esihenkilönä muistuttaa alaisia kyselemään kortteja aktiivisemmin.

Apulaispäällikkö B nostaa myös mitattavaksi asiaksi lisämyynnin ja sen kirjaamisen järjestelmän kautta, käsin kirjaamisen sijaan. Hänen mukaansa lisämyyntiin rohkaistaan esihenkilöiden toimesta, mutta lisämyyntiä ei kuitenkaan suoriteta kovin innokkaasti. Apulaispäällikkö B:n mukaan

järjestelmästä saatu tieto kassatyöskentelyn lisämyynnistä voisi paremmin motivoida ja yksittäisiä myyjiä voitaisiin palkita hyvistä suorituksista.

Millä tavalla suorituskkyä tulisi mitata infotyöskentelyssä?

– – Infon päässä, jos sais aina tuotteeseen laitettua kassalle viitteen, että kuka tuotteen on myyny periaatteessa, niin sen näkis sillä tavalla paljonko se myymälässä oleva henkilö myy tiettyssä ajassa tai montako asiakaskontaktia sillä on tiettyssä ajassa, joista tulee kauppa. Myös jäis se, että monestako asiakaskontaktista ei tule kauppoja. (Myyjä A 2021.)

Myyjä B:n mielestä infon yleistä asiakaspalvelua voitaisiin mitata neliasteisella laitteella, jota asiakkaat voivat halutessaan painaa. Myyjä B ei koe tarpeelliseksi henkilökohtaisen palautteen saamista asiakkaiden toimesta infotyöskentelyssä.

Myyjä C:n mukaan infotyöskentelyn suorituskkyä tulisi mitata siten, miten hyvin kukin osaa käyttää ohjelmia sekä tiedonhakuja asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Hän ei osaa sanoa konkreettisia tapoja, miten näistä saataisiin tietoa järjestelmään, mutta pitää kuitenkin tärkeänä sitä, että asiakasta pystytään palvelemaan mahdollisimman tehokkaasti.

Myymälävastaava A:n mielestä infotyöskentelyssä ei tarvitse kassan tavoin mitata tarkasti suorituskkyä, sillä infossa ei varsinaisesti ole jatkuvasti henkilökuntaa ja kyseisellä työpisteellä voivat työskennellä kaikki myymälän henkilöt tarvittaessa. Asiakkaita palvelemaan infopisteellä hyvin laidasta laitaan, samanaikaisesti muita myymälän tehtäviä hoitaen.

Palveluvastaava toteaa, että tällä hetkellä infossa tai yleisesti myymälässä tehdyistä kaupoista ei jää varsinaista jälkeä järjestelmään. Hänen mielestään on harmi, että useat isotkin kaupat, jotka on toteutettu omalla henkilökohtaisella tietotaidolla, jäävät pimentoon. Palveluvastaava ehdottaakin, että myyjä antaa asiakkaalle kassalle vietävän viivakoodin, joka kuitataan maksun yhteydessä.

Myymälävastaava B huomauttaa, että tällä hetkellä infopisteellä ei ole jatkuvasti henkilökuntaa, vaan sinne kutsutaan aina tarvittaessa. Infotyöskentelyn

yhteydessä tehdään myös muita työtehtäviä ohessa, joten varsinaisia mittausta ei myymälävastaava B koe tarpeelliseksi tehtävän kyseisellä työpisteellä.

Tavaratalopäällikkö nostaa myös myymälävastaava B:n tavoin sen, että infopisteen vahvuus on käytännössä 0,5 henkeä, jolloin pisteellä ei kokoaikaisesti työskentele kukaan. Infopisteen hektisyyden vuoksi tavaratalopäällikkökään ei näe tarpeelliseksi luoda varsinaisia mitattavia asioita infotyöskentelyyn.

Apulaispäällikkö A toteaa, että infopisteellä, muiden pisteiden lisäksi, mitataan jo kanta-asiakkaiden liittämistä kuukausittain. Hän ehdottaa myös lisämyynnin seuranta infopisteelle, jonka tiedon keräämiseen voitaisiin hyödyntää tulevia käsipäätteitä. Käsipäätteiden avulla asiakkaille ei tarvitse käydä tekemässä lisämyynneistä viivakoodia tai lappua erikseen työpisteiden päätteillä, jolloin aikaa säästyy.

Apulaispäällikkö B:n mukaan infopiste vaatii paljon tietoa, joka voidaan kouluttaa, mutta oppia saa paljon varsinaisen työn kautta. Tätä kyseistä tietotaitoa on vaikea mitata, mutta apulaispäällikkö B:n mukaan päätetyt kaupat tai isot kokonaisuudet olisi hyvä saada talteen.

Millä tavalla suorituskykyä tulisi mitata myyntipistetyöskentelyssä?

Myyjä A:n mielestä myyntipisteen suorituskykyä tulisi mitata tuotteilla tai palveluilla, jotka myyjä osaa myydä asiakkaan alkuperäisten tuotteiden yhteyteen asennukseen, huoltoon tai käyttöön liittyen. Myyjä A painottaakin euromäärää, jonka myyjä pystyy omalla aktiivisuudellaan sekä ammattitaidollaan tuomaan lisämyyntinä toimipisteelle.

Myyjä B ehdottaa myyntipisteelle mahdollisuutta kirjata lisämyynti järjestelmään tuotteille, jotka saadaan myytyä ylimääräisenä asiakkaille. Myyjä B:n mielestä myyntipisteelläkään ei kuitenkaan toimi se, että kaikille asiakkaille tarjotaan vaihtuvain ajoin jotain tiettyä ja samaa tuotetta riippumatta siitä, mitä kyseinen asiakas on ostamassa.

Tavaratalopäällikkö haluaisi lisätä myyntipisteelle järjestelmään vaihtoehdon varastosta puuttuville tuotteille. Hän ehdottaa, että tuotteiden tilausrekisteriin voisi liittää myyjien kirjaamat tiedot, että tuotetta on kysytty ja sitä ei ollut varastossa tai tuotetta on kysytty ja tilausta ei ole vetämässä eikä sitä saada toimitettua. Tavaratalopäällikkö toteaa, että kyseinen asia mittaa myös tilaus-toimitusketjun suorituskykyä.

Apulaispäällikkö B nostaa esiin myyntipisteen suorituskyvyn mittaamisessa yksittäisten myyjien väärin myytyjen tai reklamoitujen tuotteiden määrän. Hänen mukaansa tälläkin hetkellä myyjät nähdään reklamaatioita selvitetessä, mutta varsinaista listausta ei yksittäisten työntekijöiden reklamaatioista ole.

Apulaispäällikkö B korostaa myös myyntipisteen ulkopuolella tehtävän työn aktiivisuutta.

– – Sitten kun myyntipisteellä on niitä hiljaisia hetkiä, kun niitä kuitenkin tulee, et koko ajan ei oo hirveesti asiakkaita. Siitä miten sais niin kun myyjän aktiivisesti lähestymään asiakasta, kun siitä näkyy hyllyihin, joissa on asiakkaita. Niin miten omatoimisesti syöksyis sinne palvelemaan asiakasta. Tää on taas et, miten sitä mittaat sitte, mää en tiiä. Mut se ois yks asia mitä ois hyvä, jos joku keksis miten sitä voi mitata. (Apulaispäällikkö B 2021.)

Muiden haastateltavien vastaukset eivät sisältäneet nykyisten myyntipistetyön suorituskykymittareihin lisättäviä asioita tai ne eivät poikenneet myyjä A:n, myyjä B:n, tavaratalopäällikön sekä apulaispäällikkö B:n vastauksista.

Millä tavalla suorituskykyä tulisi mitata varastotyöskentelyssä?

Myyjä A:n mukaan nykyinen purettujen rivien sekä tilausten määrä on hyvä tapa mitata varastotyöskentelyn suorituskykyä. Myyjä A tosin mainitsee, että purettujen rivien määrällä on enemmän merkitystä ulkoisten toimittajien kuormissa kuin keskusvaraston, sillä keskusvaraston kuormat ovat käytännössä valmiiksi laskettuja ja ne voidaan vaan klikkailla järjestelmään. Myyjä A ehdottaa myös keskiarvoa purettujen rivien ja tilausten määrään, sillä eri kuormat saattavat sisältää huomattavasti enemmän artikkeleita kuin toiset.

– – Varastosta on nyt hankala sanoa mitään, koska sieltähän tällä hetkelläkin katotaan ja nähhään minkä verran oot purkanu tavaraa. Varastotyöntekijälle niin tällä hetkellä ehkä enempikin ois se, että mitä ne tekkee muuta, koska siellä jääpi luppoaikoja ja niistä en oikein tiedä miten niistä pääsee jäljille. Mut se et sie oisit aktiivinen ja tehokas sillon, kun sulla ei oo sitä tavaran purkamista. (Palveluvastaava 2021.)

Tavaratalopäällikkö toteaa myös, että varastossa mitataan tällä hetkellä purkurivien ja tilausten mukaan suorituskykyä. Hän kuitenkin mainitsee sen, että varastotyössä on mahdollista mitata paljon muutakin, mutta ei välttämättä näe aiheelliseksi työntekijöiden merkata järjestelmiin jokaista erilaista tekemäänsä varastotyötehtävää kellokortin omaisesti.

Apulaispäällikkö B kertoo, että varastotyössä mitataan hänen mielestään jo tällä hetkellä varastotyöhön olennaisesti kuuluvia asioita. Apulaispäällikkö B:n mukaan varastotyössä pystyy tällä hetkellä parhaiten mittaamaan suorituskykyä myymälän eri tehtävistä, eikä hän keksi mitä varastotyössä tulisi mitata lisää.

Muiden haastateltavien vastaukset eivät juurikaan poikenneet myyjä A:n, palveluvastaavan, tavaratalopäällikön tai apulaispäällikkö B:n vastauksista.

Miten mittaisit yksilön asiakaspalvelun laatua?

Myyjä A:n mukaan asiakaspalvelua yleisesti mittavia neliasteikkoisia ovensuukyselyitä voisi jalostaa eri työpisteille, joista asiakas on saanut sillä kertaa palvelua. Myyjä A toteaa myös sen, että myyjän on mahdollista kirjata itse ylös onnistumisensa asiakastilanteiden jälkeen neliasteikkoisesti, mutta tämän pitäisi olla helposti toteutettavissa, jolloin se ei veisi aikaa muilta myymälän tehtäviltä.

Myyjä B kertoo, että nykyiset tavaratalopäälliköiden suorittamat satunnaiset ovensuukyselyt asiakkaille ovat hyviä, mutta kertovat vain lähinnä asiakaspalvelun yleisestä laadusta. Myyjä B:n mielestä henkilökohtaisen palautteen saaminen ja kysyminen, esimerkiksi tekstiviesteillä jokaisen asiainnin jälkeen asiakkailta, saattaa aiheuttaa ylimääräistä stressiä ja paineita

omaan asiakaspalveluun. Hän kuitenkin toteaa, että asiakkailla on tällä hetkellä mahdollisuus lähettää asiakaspalveluun palautetta saamastaan palvelusta ja kuvailla siinä keneltä palvelua oli saanut.

Myyjä C toteaa, että asiakkailla tulisi suorittaa nimetön kysely yksilön asiakaspalvelun laadusta. Myyjä C ehdottaa että, kanta-asiakkaille lähetettäisiin lomake, jossa on erikseen mainittu työpisteet, jolloin ajankohdan mukaan on mahdollista kohdistaa palvelu yksilöön.

Myyvälävastaava A ei taas haluaisi sitä, että asiakkailla olisi mahdollisuus antaa yksittäisille henkilöille palautetta ovensuukyselyn tapaisesti aina asioidessaan toimipisteissä. Hän näkee, että palaute tulisi olemaan enemmän negatiivista, sillä negatiivinen palaute ilmaistaan positiivista herkemmin. Myymälävastaava A painottaisi enemmän esihenkilöiden seurantaa asiakaspalvelun suhteen ja toivoisi enemmän yleistä ohjeistusta tai koulutusta asiakaspalvelutilanteisiin ylemmiltä tahoilta.

Palveluvastaavan mielestä asiakkaille voisi lähettää kohdennetun kyselyn tekstiviestien tai sähköpostien muodossa toimipisteellä asioimisen jälkeen. Palveluvastaavan mukaan asiakaspalvelun laadun saa yksilöityä, jos kuittitietoihin jää eri työpisteiden myyjien nimet ja tämä kuittitieto voidaan yhdistää asiakkaan kyselyyn.

Myyvälävastaava B ehdottaa, että yksilön asiakaspalvelun laatua voitaisiin mitata vain ajoittain tavaratalopäälliköiden suullisten ovensuukyselyiden tapaan. Henkilökunnan kuvat voisivat olla hetkellisesti esillä ja asiakkaat voisivat antaa henkilökohtaiset arviot ennalta määritellyllä asteikolla.

Tavaratalopäällikön mukaan jokainen asiakaspalvelutilanne on omanlaisensa ja hän pitää enemmän siitä, että ne hoidetaan asiakaskohtaisesti samanlaisen kaavan sijasta. Tavaratalopäällikkö ehdottaa, että käsipäätteitä voitaisiin hyödyntää asiakaspalvelun laadun kyselyissä, jolloin myyjät voivat kysyä ja merkata päätteilleen oman suoriutumisensa heti asiakaspalveluhetkellä.

– – Mitä on jonkun verran tehtykin niin asiakaspalvelukoulutukset on semmonen millä saahaan sitä nostettu. Sitten myöskin se, että ruetaan toteuttamaan sitä. Esimerkiks tää lisämyynti ja aktiivisen myynnin koulutus, mikä meillä on ollu, niin se on hyvää koulutusta ja sitä on lähetty toteuttamaan, mut se seuranta on jääny ehkä siitä puuttumaan. Esihenkilöiden pitäs ehkä enemmän seurata asiakaspalvelun laatua ja puuttuukin siihen, jos siinä on korjattavaa. (Apulaispäällikkö A 2021.)

Apulaispäällikkö B nostaa esiin sen, että olisi hienoa, jos kaikki asiakaspalvelutilanteet saataisiin tallennettua, jolloin niitä voitaisiin jakaa yhteisesti. Apulaispäällikkö B kuitenkin toteaa, että jos jokaista asiaa kovasti mitataan, niin se saattaa aiheuttaa osalle työntekijöistä enemmänkin stressiä ja pahoinvointia motivaation kasvun sijasta. Hän myös kertoo, että motivaatioon voisi vaikuttaa positiivisesti se, että henkilöstö, joka päivittäin on tekemässä mitattavia asioita, pääsisi enemmän mukaan mittaamisen suunnitteluun resurssien puitteissa.

Haastateltavat henkilöt ehdottivat kaikille haastatteluissa käsitellyille työtehtäville kehitysehdotuksia tai parannuksia jo olemassa olevien mittaustapojen lisäksi. Vähiten kehitysehdotuksia annettiin inventoinnin, myyntipiste- ja varastotyön suorituskyvyn mittaamiseen. Inventoinnin ja varastotyön suorituskyvyn mittaamiseen ehdotettiin lähinnä tavoitearvoja nykyisten mittaustapojen tueksi. Myyntipistetyöskentelyssä haluttaisiin nykyisten mittaustapojen lisäksi saada talteen yksittäisten henkilöiden suorittamaa lisämyyntiä sekä muuta aktiivisuutta myyntityön ohessa.

Hyllytyksen, kassa- sekä infotyöskentelyn suhteen suorituskyvyn mittaamisen kehitysehdotukset jakautuivat haastateltavien kesken. Hyllytykseen sekä infotyöskentelyyn ehdotettiin uuden toiminnanohjausjärjestelmän mukana tulevia käsipäätteitä tiedonkeruun avuksi, jolloin hyllytyksessä voitaisiin seurata yksittäisen myyjän hyllytyksen suorituskykyä ja infotyöskentelyssä tehtyjä kauppoja. Kassatyöskentelyyn ehdotettiin, myyntipistetyön tapaan, lisämyynnin seurantaa järjestelmän avulla. Osa haastateltavista tosin oli myös sitä mieltä, että kyseisissä tehtävissä ei ole välttämätöntä seurata suorituskyvyn mittaamista varsinkaan yksittäisten työntekijöiden suhteen.

Haastateltavien henkilöiden mukaan jälkimarkkinoinnin tavoin suoritettavaa kohdennetumpaa kyselyä voitaisiin käyttää yksilön asiakaspalvelun laadun mittaamiseen. Ovensuunkyselyn tapaan suoritettava satunnainen yksilöllinen palautteenanto nousi myös esiin. Huomionarvoista oli, että osa haastateltavista ei kokenut yksilön asiakaspalvelun laadun mittaamista tarpeelliseksi, vaan mahdollisesti negatiivisia reaktioita tuottavaksi.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

6.1 Johtopäätökset

Tehdyn tutkimuksen perusteella kohdeyrityksen suorituskyvyn mittaaminen on kohdeyhtiössä hyvällä tasolla, mutta siinä on vielä kehitettävää. Haastatteluiden perusteella nykyinen suorituskyvyn mittaaminen kohdeyrityksessä vaikuttaa haastateltaviin positiivisilla ja liiketoimintaa eteenpäin vievillä tavoilla. Yksi haastateltava koki, että nykyisellään suorituskyvyn mittaaminen ei ole hyvällä tasolla suhteutettuna sen tuottamaan tietoon. Tämä voidaan osittain selittää sillä, että haastateltavalla henkilöllä oli kaikista haastateltavista vähäisin kokemus organisaatiosta, joten hänellä saattaa olla tuoreempia kokemuksia suorituskyvyn mittaamisesta mahdollisesti muista organisaatioista ja vertaa kokemuksiaan niihin. Pidempään organisaatioissa työskennelleet taas kokivat suorituskyvyn mittaamisessa olevan hyviä asioita tai koko kokonaisuuden olevan kattava sekä laadukas. He ovat kokeneet suorituskyvyn mittaamisen kohdeyhtiössä pidemmältä ajalta, jolloin heidän näkemyksensä saattaa perustua aiempien vuosien huonomman suorituskyvyn mittaamisen kehitykseen vuosien saatossa ja pitävät sitä tällä hetkellä hyvänä.

Kehitysideoiden määrässä suorituskyvyn mittaamisessa on eri työtehtävien välillä huomattavia eroja. Inventoinnin sekä varasto- ja myyntipistetyön suorituskyvyn mittaamiseen tuli haastateltavilta vähiten kehitysehdotuksia suhteessa muihin tehtäviin tai ne eivät juurikaan poikenneet toisistaan. Tämä voi osittain selittyä sillä, että kyseiset työtehtävät muistuttavat eniten

liukuhihnatyötä, jolloin suorituskyvyn mittaaminen on helpompi toteuttaa ja se on jo tällä hetkellä hyvällä tasolla kohdeyhtiössä. Hyllytys, kassa- ja infopistetyöskentely olivat tehtäviä, joihin osa haastateltavista ei halunnut varsinaisia yksilön suorituskykyä mittaavia asioita. Kyseiset työtehtävät ovat usein hektisiä ja asiakaspalvelulähtöisiä, jolloin suorituskyvyn mittaaminen voi olla haastavaa sekä siitä saatavat tulokset epävalideja. Kohdeyhtiön työtehtävissä on havaittavissa selkeät erot yksilön suorituskykyä mittaavien asioiden suhteen. Hyllytys- kassa- ja infopistetyöskentelyn tehtävät eivät sisällä juuri ollenkaan yksilöä mittaavia asioita, kun taas inventoinnin, varasto- sekä myyntipistetyön tehtävät sisältävät kaikki yksilöä mittaavia asioita. Tehtävissä, joissa ei ole järjestelmän avulla toteutettu yksilön suorituskyvyn mittaamista, yksilön arvioiminen jää vain esihenkilöiden omien näkemysten varaan. Tämä saattaa johtaa eriarvoiseen kohteluun työtehtävien välillä ja on ristiriidassa tietoon perustuvan johtamisen kanssa.

Kohdeyhtiössä ei ole tällä hetkellä käytössä henkilökohtaisia provisiopalkkioita, mikä voi osaltaan selittää sitä, että osa haastateltavista ei nähnyt yksittäisten myyjien suorituskyvyn mittaamista tarpeellisena tietyissä tehtävissä. Kohdeyhtiöllä on kuitenkin käytössä kuukausittainen myyntitavoitepalkkio, mikäli myyntitavoitteisiin päästään koko toimipisteen osalta. Yhteisillä myyntitavoitteilla motivoidaan toimimaan paremmin tiiminä, mikä myös osittain selittää sitä, miksi osa haastateltavista piti yleistä suorituskykyä mittaavia asioita hyvänä.

Asiakaspalvelu on osa jokaista haastatteluissa läpikäytyä vähittäiskaupan työtehtävää. Kohdeyhtiössä mitataan tälläkin hetkellä yleistä asiakaspalvelun laatua, mutta yksilöiden asiakaspalvelun laatua jatkuvasti mittaavia asioita ei varsinaisesti ole. Organisaation asiakaspalveluun voi lähettää palautetta, jolloin on mahdollista kuvailla yksittäisiä henkilöitä, mutta asiakaspalautteiden jakaminen on jokaisen eri toimipisteen aktiivisuuden varassa. Kohdeyhtiön tapaisessa vähittäiskaupassa on vaikea taltioida järjestelmiin yksittäisiä kaupanteko- tai palveluhetkiä, mikä oli myös haastateltavien vastauksista huomattavissa. Kuitenkin osa haastateltavista ehdotti jälkimarkkinoinnin tavoin suoritettavaa asiakaskyselyä, jossa eri työpisteet on eroteltu myyjineen palautteen annon kohdentamiseksi. Lisäksi ehdotettiin ovensuukyselyn tapaista

satunnaista kyselyä, jolloin palautetta voisi antaa erikseen koko henkilökunnalle. Liika mittaaminen, asiakaspalvelun laatu mukaan lukien, saattoi myös haastateltavien mukaan tuottaa negatiivisia vaikutuksia henkilöstöön. Huomionarvoisena tulee siis pitää mitattavien asioiden maltillista määrää sekä niiden tasapainoa, jolloin ne ovat henkilöstön motivaation sekä liiketoiminnan kehityksen kannalta hyödyllisiä.

6.2 Pohdinta

Opinnäytetyön- sekä tehdyn tutkimuksen tavoitteisiin päästiin ja haastateltavia henkilöitä saatiin tutkimukseen ennalta suunniteltu määrä. Haastateltavien henkilöiden saamisessa tutkimukseen ei ilmennyt ongelmia ja haastattelut saatiin suoritettua nopealla aikataululla. Tehtyyn tutkimukseen ei kuitenkaan osallistunut yhtään varsinaista varaston tai myyntipisteen työntekijää, jolloin vastauksiin olisi voitu saada mahdollisia eriävyyksiä. Tehtyä tutkimusta ja koko opinnäytetyöprosessia selkeytti se, että työllä oli toimeksiantaja. Varsinkin haastattelukysymysten laadinnassa toimeksiantajalla oli suuri merkitys. Tämän johdosta tutkimuksesta saatiin tuotettua onnistunut ja hyödynnettävä kokonaisuus. Oman työn suunnittelu sekä aikataulutus jäi osittain kuitenkin vajaaksi, mistä johtui työn valmistuminen hieman tavoiteajasta myöhässä.

Tutkimusaihe oli toimeksiantajalle ajankohtainen, joten tutkimusta sekä koko opinnäytetyötä oli mielekästä toteuttaa. Toimeksiantajan on myös mahdollista hyödyntää tutkimuksen tuloksia oman toimintansa kehittämiseen tulevaisuudessa. Lisäksi aiheen omakohtaisuus sekä mielenkiintoinen teoriatausta lisäsivät työn mielekkyyttä. Suorituskyvyn mittaaminen oli aiheena jo entuudestaan tuttu, mutta tiedolla johtamisen teoria vaati ylimääräistä tutustumista sekä syventymistä aiheeseen.

6.3 Luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyöprosessissa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6–7) määrittämien keskeisten lähtökohtien mukaisesti. Tietoperustan hankinnassa on käytetty lähdekriittisyyttä ja tarvittava tieto opinnäytetyölle on löydetty erilaisia lähteitä vertailemalla.

Ennen opinnäytetyöhön liittyvää tutkimusta täytettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa toimeksianto- sekä tutkimuslupalomakkeet. Lomakkeiden allekirjoittamisen yhteydessä sovittiin tutkimuksen kohteena olevan yrityksen- sekä haastateltavien henkilöiden anonymiteetistä. Haastateltavilta henkilöiltä kysyttiin erikseen lupa haastatteluiden äänittämiseen litterointeja varten. Äänitetyt haastattelut oli mahdollista käydä perusteellisesti useampaan kertaan läpi, jolloin mahdollisuus tutkijan virheelliselle tulkinnalle pieneni. Haastateltavat henkilöt valikoitiin huolellisesti tutkimuskysymysten laatimisen jälkeen mahdollisimman laadukkaiden tutkimustulosten saavuttamiseksi. Mahdollista kuitenkin oli, että tutkimuskysymykset saatettiin ymmärtää eri tavalla kuin ennalta oli suunniteltu. Väärinymmärrystä ehkäistiin kuitenkin keskustelunomaisilla haastattelutilanteilla, joissa tutkijan oli mahdollista tarkentaa kysymyksiä tai tarvittaessa esittää myös haastateltaville lisäkysymyksiä.

6.4 Jatkokehitysmahdollisuudet

Vastaava tai kehitelty tutkimus on mahdollista toteuttaa myös muissa toimeksiantajaorganisaatioon kuuluvissa yhtiöissä. Jatkotutkimus on myös mahdollista suorittaa, kun tutkimuksen kohteena olleen yhtiön uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on saatettu päätökseen ja uutta järjestelmää on päästy hetki käyttämään. Suorituskyvyn mittaamista olisi myös mahdollista tutkia ja kehittää ylemmän- tai keskijohdon näkökulmasta.

Tehtyyn tutkimukseen ei osallistunut ollenkaan organisaatiosta vähäistä kokemusta omaavia työntekijöitä, jolloin näkemykset suorituskyvystä tai siihen liittyvistä kehitysideoista olisivat voineet olla hyvinkin erilaisia. Lisäksi heillä olisi

voinut olla tuoreempia kokemuksia muiden organisaatioiden suorituskyvyn mittaamisesta.

Lähteet

- Ahti-Miettinen, O. & Kaukonen, E. 2021. Tiedon laatukehikko edistää tiedon hyödyntämistä – ja palvelee yhä parempaa päätöksentekoa. Tieto & Trendit–Tilastokeskus. 25.1.2021. Blogi.
<https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2021/tiedon-laatukehikko-edistaa-tiedon-hyodyntamista-ja-palvelee-yha-parempaa-paatöksentekoa/>. 1.10.2021.
- Apulaispäällikkö A. 2021. Yritys X. Nauhoitettu haastattelu. 13.10.2021.
- Apulaispäällikkö B. 2021. Yritys X. Nauhoitettu haastattelu. 18.10.2021.
- Davenport, T-H. & Prusak, L. 1998. Working Knowledge. How Organisations Manage What They Know. Boston. Harvard Business School Press.
- Ikonen, I. 2017. Henkilöstön suorituskyvyn mittaaminen turvallisuussektorilla. Tiede ja ase Vol 74 (2016), 130–158.
<https://journal.fi/ta/article/view/60586>. 19.1.2022.
- Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Tiedolla johtaminen–Teoriaa ja käytäntöjä.
https://www.researchgate.net/publication/275329037_Tiedolla_johtamisen_nayttamo_ja_kulissit. 24.1.2022.
- Jyväskylän yliopisto. 2015. Menetelmäpolku.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/menetelmapolku>. 8.12.2021.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard–Translating Strategy Into Action. Boston. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi.
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116695/tietojohtaminen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. 11.11.2021.
- Laitinen, E.K. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lehto, K. 2015. Suorituskyvyn mittaamisen kolmesta sudenkuoppaa. Kara Kuumana–Johtamisen Jyväsiä. 13.3.2015. Blogi.
<http://www.karakuumana.fi/2015/03/suorituskyvyn-mittaamisen-kolmesta.html>. 24.1.2022.
- Lynch, R.I. & Cross, K.F. 1991. Measure up! Yardsticks for continuous improvement. Cambridge. Blackwell Business.
- Lönnqvist, A. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käyttö suomalaisissa yrityksissä. Tampereen teknillisen korkeakoulun tuotantotalouden osasto. Licensiaatintutkimus.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen–Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

- Moilanen, A. 2016. Henkilöstön suorituskyvyn mittaamisen menetelmät ja vaikutukset Puolustusvoimien palvelukeskuksessa. Karelia-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/106650/Moilanen_Atr_o.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 7.12.2021.
- Myyjä A. 2021. Yritys X. Nauhoitettu haastattelu. 13.10.2021.
- Myyjä B. 2021. Yritys X. Nauhoitettu haastattelu. 18.10.2021.
- Myyjä C. 2021. Yritys X. Nauhoitettu haastattelu. 19.10.2021.
- Myymälävastaava A. Yritys X. Nauhoitettu haastattelu. 18.10.2021.
- Myymälävastaava B. Yritys X. Nauhoitettu haastattelu. 19.10.2021.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Palveluvastaava. 2021. Yritys X. Nauhoitettu haastattelu. 13.10.2021.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>. 8.12.2021.
- Sinisammal, J., Belt, P., Härkönen, J., Möttönen, M., Räisänen, V & Väyrynen, S. 2011. Henkilöstön osallistuminen suorituskyvyn mittaamisessa. Työelämän tutkimus Vol 9 Nro 3 (2011), 277–291. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87330/46259>. 8.12.2021.
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Tavaratalopäällikkö. 2021. Yritys X. Nauhoitettu haastattelu. 20.10.2021.
- Teljo, J. 2020. Tiedolla johtaminen: hyödyt ja haasteet. Salesforceblog. 30.7.2020. Blogi. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/laadukas-data-mahdollistaa-tiedolla-johtamisen.html>. 24.1.2022.
- Tietokiri. 2022. Mitä on tiedolla johtaminen? <https://www.tietokiri.fi/tiedolla-johtaminen/tiedolla-johtaminen-nain-se-tapahtuu/>. 24.1.2022.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. 22.1.2022.
- Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Helsinki. Työministeriö.

Haastattelukysymykset:Haastateltavien henkilöiden taustatiedot:

- Mikä on asemasi/työnkuvasi?
- Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossa?
- Missä eri myymälän tehtävissä olet toiminut?

Suorituskyvyn mittaamisen nykytilanne:

- Miten suorituskyvyn mittaaminen vaikuttaa toimintaasi?
- Mitä nykyisessä suorituskyvyn mittaamisessa on hyvää?

Suorituskyvyn mittaaminen tulevaisuudessa:

- Millä tavalla suorituskykyä tulisi mitata eri työtehtävissä?
 - Hyllytys
 - Inventointi
 - Kassatyö
 - Infotyö
 - Myyntipistetyö
 - Varastotyö
- Miten mittaisit yksilön asiakaspalvelun laatua?