

Roosa Partanen-Ryhänen

Mittaamisesta toiminnan kehittämiseen

case: Partasen Kuljetus Oy



Liiketoiminnan kehittäminen
ja johtaminen, YAMK

Kevät 2022



KAMK • University
of Applied Sciences

Tiivistelmä

Tekijä(t): Partanen-Ryhänen Roosa

Työn nimi: Mittaamisesta toiminnan kehittämiseen case: Partasen Kuljetus Oy

Tutkintonimike: Tradenomi (YAMK), liiketalouden kehittäminen ja johtaminen

Asiasanat: EFQM, laadunhallinta, laadun kehittäminen, laadun mittaaminen, mittaristo

Kuljetusalan yritykset kohtaavat useita haasteista. Kilpailukyvyyn ja alalla säilymisen varmistamiseksi organisaation on suunnattava resursseja yhä enemmän laadun varmistamiseen ja suorituskyvyn tehostamiseen. Laadun mittaaminen on keskeinen osa laadun kehittämistä. Mittaamista käytetään yhtenä suorituskyvyn johtamisen työkaluna. Oikein valitut mittarit antavat tiedon organisaation toiminnan nykytilasta, ohjaavat organisaation toimintaa kohti strategiaa ja motivoivat henkilöstöä tavoittelemaan parempaa henkilökohtaista suorituskykyä.

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö on tehty osana Partasen Kuljetus Oy:n liiketoiminnan kehittämistä. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää mittaristo, joka kuvaa strategiasta ja visiosta johdettuja menestystekijöitä. Tavoitteen taustalla on tehostaa ydinprosessin toimintaa helposti tulkittavan ja yksinkertaisen mittaristokokonaisuuden avulla. Työn toteutuksen tärkeänä tavoitteena on tukea opinnäytetyön tekijän jatkuvan oppimisen polkua ja ammattitaitoa laadunhallinnan parissa. Yhtenä isona tavoitteena opinnäytetyölle on, että yrityksellä on jatkossa parempi valmius asiakasorganisaation suorittamiin toimittaja-arviointeihin.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää toimeksiantajaorganisaation mittaamisen nykytila, ja tähän liittyvät ongelmat ja haasteet. Tarkoituksena on tutkia ja selvittää, mitkä asiat ovat toimeksiantajaorganisaation liiketoiminnan kehittämisen kannalta keskeisimmät mittarit ja kriittiset menestystekijät. Tarkoituksena on kehittää helposti tulkittava ja yksinkertainen mittaristo, joka tukee strategian, operatiivisen liiketoiminnan sekä vision toteutumista. Opinnäytetyössä kehitetään mittaristo, mutta sen käyttöönotto ja testaus jää tämän toteutuksen ulkopuolelle. Mittaristo tullaan rakentamaan organisaation IMS-laaturjestelmään. IMS-laaturjestelmän tavoitteena on yhteistyön ja ymmärtämisen lisääminen työyhteisössä.

Työ toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusstrategiaksi valittiin konstrukttiivinen tutkimus, joka pohjautuu valmiin teorian jalostamiseen käytännössä sekä organisaation ja tutkijan yhteistyöhön ongelman ratkaisussa. Aineistonhankinta toteutettiin teemahaastatteluina valittuihin asiakasyrityksiin. Lisäksi tukea tutkimukselle haluttiin toteuttamalla benchmarking. Aineisto litteroitiin ja analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä.

Mittaristo kehitettiin teemahaastatteluiden ja organisaation omistajien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Keskusteluissa omistajat kertoivat omia ajatuksiaan organisaation mittaamisen nykytilasta ja mitä mittareita he tulevaisuudessa haluaisivat yrityksellä olevan. Mittaristo rakennetaan organisaation IMS-laaturjestelmään, johon valittiin suorite, käyttöaste, tankatun polttoaineen litra, polttoaineen kulutus, tyhjäkäynnin ja CO2 mittarit.

Tutkimusongelma selvitettiin mittariston kehittämisprosessin aikana. Partasen Kuljetus Oy:n liiketoimintaa kehitetään tulevaisuudessa yhdessä mittariston antaman informaation ja strategian kanssa niin, että toimintaa tarkastellaan kokonaisuutena, mutta myös yksittäin ydinprosessin osalta. Mittaristo toimii johtamisen ja toiminnan apuvälineenä, mutta myös informaationa työntekijöille heidän henkilökohtaisesta suorituksistaan.

Abstract

Author(s): Partanen-Ryhänen Roosa

Title of the Publication: Business development by measuring case: Partasen Kuljetus Oy

Degree Title: Master of Business Administration, MBA

Keywords: EFQM, quality management, quality development, quality measurement, scorecards

Transport companies face numerous challenges. In order to ensure competitiveness and survival in the sector, companies need to devote more and more resources to quality assurance and improving performance and efficiency. Quality measurement is a key part of quality development. Measurement is one of the tools used in performance management. Correctly selected metrics provide information about the current state of a company's operations, guide the company's operations towards a strategy and motivate employees to strive for better personal performance.

This research development task has been carried out as part of business development of Partanen Kuljetus Oy. The aim of the thesis is to develop a set of metrics that describe the success factors derived from the strategy and vision. The goal is based on improving the efficiency of the core process by means of an easy-to-interpret and simple set of indicators. An important goal of the implementation of the work is to support the author's path of continuous learning and expertise in quality management. Another major goal of the thesis is to make the company better prepared for supplier assessments carried out by its customers in the future.

The purpose of the thesis is to clarify the current state of measurement, and the related problems and challenges, of the company that ordered the thesis. The aim is to examine and find out what are the key indicators and critical success factors for the development of the business. The aim is to develop an easy-to-interpret and simple set of metrics that support the implementation of the strategy, operational business and vision. The thesis develops a set of metrics, but its deployment and testing are not part of this implementation. The set of metrics will be built in the company's IMS quality system. The aim of the IMS quality system is to increase cooperation and understanding at the workplace.

The work was carried out as qualitative research. Constructive research was chosen as the research strategy; this strategy is based on the refining of a ready-made theory in practice and collaboration between the company and the researcher in solving the problem. Information was acquired via thematic interviews with selected customer companies. In addition, benchmarking was sought to support the research. The information was transcribed and content analysis was used as the method of analysis.

The metrics were developed on the basis of thematic interviews and discussions with the owners of the company. In the discussions, the owners shared their own thoughts on the current state of measuring the company and what metrics they would like the company to have in the future. The set of metrics will be built in the company's IMS quality system; performance, utilization rate, liters of fuel in fuel tanks, fuel consumption, idle and CO² meters were selected.

The research problem was studied during the development process of the set of metrics. Partanen Kuljetus Oy's business operations will be developed in the future together with the information and strategy provided by the metrics, which will allow operations to be examined as a whole, but also individually with regard to the core process. The metrics act as a tool for management and operations, but also as information for employees about their personal performance.

Alkusanat

Tämän opinnäytetyön myötä opiskeluni Kajaanin Ammattikorkeakoulun liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa päättyy ja on aika suunnata katseet uusiin haasteisiin. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskeluvuodet olivat antoisat ja mielenkiintoiset – niin opiskelun, vapaa-ajan kuin perhe-elämän yhteensovittamisen kannalta. Opiskeluvuodet ja opinnäytetyöprosessi ovat sisältäneet onnistumia ja haasteita, mutta ennen kaikkea oppimista.

Opinnäytetyö tarjosi minulle mielenkiintoisen ja äärimmäisen haastavan projektin laadunhallinnan ja toiminnan kehittämisen parissa. Ymmärryksen laadusta, laadunhallinnasta ja laatujärjestelmän merkityksestä on kasvanut projektin aikana. Haluan kiittää kohdeorganisaatiota, Partasen Kuljetus Oy:tä, mahdollisuudesta tehdä opinnäytetyöni työajan ohessa. Kiitos kuuluu koko organisaatiolle. Kiitos myös tutkimukseen osallistuneille asiakasyrityksille ja yhteistyökumppaneille antoisista keskusteluista ja näkökulmien jakamisesta.

Kiitokset opinnäytetyöni ohjaavalle opettajalle Päivi Aunolle rakentavasta palautteesta, ohjauksesta ja tärkeistä parannusehdotuksista. Kiitokset myös aviomiehelleni ja koko perheelleni kannustamisesta ja auttamisesta vaikeina, turhauttavina hetkinä, jolloin olin valmis keskeyttämään opinnot ja opinnäytetyön tekemisen.

lialmessa 17.5.2022

Roosa Partanen-Ryhänen

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Laatu palvelualalla	3
2.1	Laatu ja laatujohtaminen	3
2.2	Palvelualan laatuvaatimukset	6
2.3	Laadunhallinnan kehittäminen EFQM-mallin mukaisesti	8
2.3.1	Kuljetusalalla käytettävät laatujärjestelmät	10
2.3.2	ISO 9000-standardisarja	11
2.3.3	EFQM-malli.....	14
3	Laadun mittaaminen.....	25
3.1	Mittaamisen ja suorituskyvyn keskeiset käsitteet	25
3.2	Mittaamisen tarkoitukset, tavoitteet ja hyödyt.....	26
3.3	Mittariston kehittäminen	30
3.3.1	Mittaamisen päävaiheet	32
3.3.2	Mittareiden luokitus.....	36
3.3.3	Hyvän mittarin ominaisuudet.....	37
4	Tutkimusstrategia ja -ote, tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	40
4.1	Tutkimusstrategia ja -ote	40
4.2	Aineistonhankinta ja -analyysimenetelmät.....	42
4.3	Kehittämismenetelmä	45
5	Mittariston kehittäminen Partasen Kuljetus Oy:lle	47
5.1	Toimeksiantajan esittely	47
5.2	Tutkimuksen toteutus	49
5.3	Nykytilan kartoitus	51
5.4	Teemahaastatteluiden tulokset ja analyysi.....	52
5.5	Benchmarking tulokset ja analyysi	52
5.6	Kehittämistyönä laadittu mittaristo	52
6	Pohdinta	53
	Lähteet	56

Liitteet

Symboliluettelo

EFQM	European Foundation for Quality Management = eurooppalainen laatupalkintomalli
ISO	International Organization for Standardization = Maailmanlaajuinen kansallisten standardisoimisjärjestöjen liitto
TQM	Total quality management = kokonaisvaltainen laadun johtaminen

1 Johdanto

Kuljetusalalla kohdataan useita haasteita. Merkittävin, heti kuljetusorganisaation toimintaan vaikuttava haaste on polttoaineen hinnan merkittävä nousu. Polttoaineenhinnan lisäksi myös muiden kustannusten nousu vaikuttaa organisaation kannattavuuteen sekä investointihalukkuuteen. Lähivuosina heikosti kannattavat yritykset ajautuvat maksuvaikeuksiin, eikä konkurseiltakaan vältytä. Lisäksi haasteina ovat heikot neuvotteluyhteydet, korkeat työkustannukset ja kuljettajapula sekä alan uusien opiskelijoiden väheneminen. Varmistaakseen alalla säilymisen kuljetusorganisaation on suunnattava resursseja laadun varmistamiseen ja suorituskyvyn tehostamiseen.

Toimiva logistiikka on suomalaisen organisaation keskeinen menestystekijä, ja korkea laatu on yritykselle strateginen kilpailutekijä. Jokaisella on oma erilainen näkökulma ja mielikuva laadusta ja sen merkityksestä. Voidaan sanoa, että laatu voidaan määritellä monin eri tavoin. Laatu voidaan kokea kestävytenä, toimintavarmuutena ja luotettavuutena tai sen voidaan katsoa sisältävän tavoitteen siitä, että tuote tai toiminnot tehdään kerralla oikein. Tuotteen tai palvelun virheettömyyden laatuun tähtäävän toiminnan lisäksi kiinnitetään aiempaa enemmän huomiota myös toiminnan laadun jatkuvaan parantamiseen ja kehittämiseen. Toiminnan jatkuvan parantamisen ja kehittämisen ennakointi edesauttavat organisaation kilpailukyvyn säilyttämisen, ja näin ollen laatuopikkeamat saadaan korjauksen alle ennen kuin ne pääsevät tuotantoon.

Paitsi oman organisaation, myös esimerkiksi tavarantoimittajien laatua on syytä tarkastella. Laaturiskit voidaan välttää, kun käytetään sellaisia yrityksiä, jotka ovat saaneet hyvät palautteet asiakastytyväisyyskyselyissä. On tärkeää tiedostaa, että toimittajien esittämä todistus laatujärjestelmästä ei riitä laadun takeeksi. Laatua voidaan mitata useiden mittareiden ja tunnuslukujen kautta.

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö tehtiin osana Partasen Kuljetus Oy:n liiketoiminnan kehittämistä. Toimeksiannon tavoitteena oli suorituskykymittareiden kehittäminen IMS-järjestelmässä. IMS-laaturjärjestelmän tavoitteena on yhteistyön ja ymmärtämisen lisääminen työyhteisössä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää liiketoiminnan seuraamista ja raportointia. Tavoitteen taustalla oli tarve tehostaa ydinprosessin toimintaa mittariston avulla. Työn toteutuksen tärkeänä tavoitteena oli tukea opinnäytetyön tekijän jatkuvan oppimisen polkua ja ammattitaitoa laadunhallinnan parissa. Yhtenä isona tavoitteena opinnäytetyölle oli, että yrityksellä on jatkossa parempi valmius asiakasorganisaation suorittamiin toimittaja-arviointeihin.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa toimeksiantajaorganisaation laadunhallinnan ja suorituskyvyn mittaamisen nykytila, ja näihin liittyvät ongelmat ja haasteet. Tarkoituksena oli tutkia ja selvittää, mitkä asiat ovat toimeksiantajaorganisaation liiketoiminnan kehittämisen kannalta keskeisimmät mittarit ja kriittiset menestystekijät. Tarkoituksena on kehittää helposti tulkittava ja yksinkertainen mittaristo IMS-järjestelmään, joka tukee strategian, operatiivisen liiketoiminnan sekä vision toteutumista.

Työ toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusstrategiaksi valittiin konstruktivinen, koska tarkoituksena on rakentaa konkreettinen tuotos, tässä tapauksessa mittaristo Partasen Kuljetus Oy:n laatu järjestelmään. Aineistonhankinta toteutettiin teemahaastatteluina valittuihin asiakasyrityksiin. Lisäksi tukea tutkimukselle haluttiin toteuttamalla benchmarking. Aineisto litteroitiin ja analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä.

Tutkimusongelmana oli: Millä mittareilla liiketoimintaa voidaan kehittää? Tutkimuskysymyksiksi nousivat, mitkä ovat mittarit, joiden avulla seurataan ja arvioidaan vision ja strategian toteutumista sekä mitkä ovat organisaation keskeisiä näkökulmia liiketoiminnan seuraamisessa ja arvioimisessa. Mittareiden kartoittaminen aloitettiin organisaation johtohenkilöiden mission, vision ja strategian määrittelemisestä.

Teoriaosuus muodostuu laadun ja laadunhallinnan esittelystä. Laadunhallinnan yhtenä olennaisena osana teoriassa on ISO 9000-standardiston ja EFQM-mallin kuvaaminen. Tästä edetään suorituskyvyn mittaamiseen sekä mittaristojen rakentamisen teoriaan. Pääpaino teoriassa kohdistuu mittaamisen kehittämiseen ja EFQM-malliin, sillä toimeksiantajaorganisaatio käyttää kyseistä mallia liiketoiminnan arvioinnin apuna.

2 Laatu palvelualalla

Palvelu käsitteelle ei ole yksiselitteistä määritelmää vaan se koostuu useammista eri tekijöistä ja toiminnoista. Palvelut koetaan usein aineettomina hyödykkeinä ja jokainen asiakas kokee ne subjektiivisesti. Palvelun laatu koostuu niistä asioista, joita asiakas odottaa saavansa palvelutapahtuman aikana. Palvelun laatu on parhaimmillaan, kun se ylittää asiakkaan odotukset. Jokaisella asiakkaalla on omat odotukset palvelusta, joiden hän odottaa täyttyvän palvelun aikana. Odotusten syntyyn vaikuttaa muun muassa organisaation markkinointiviestintä, toisten kokemukset ja palveluympäristö. (Grönroos 2009, 76, 79; Hämäläinen & Patjas 2018, 128,129.)

Kilpailu pakottaa johtajat miettimään liiketoiminnan jatkumisen kannalta useita tärkeitä kysymyksiä. Taloudellisten lukujen näkökulmasta monissa organisaatioissa tilanne on kohtuullisen hyvä. Erialaisten haasteiden myötä sijoittajat ja omistajat ovat varuillaan, eikä pelkkä hyvien taloudellisten tunnuslukujen esittäminen enää riitä, vaan tarvitaan tietoa, jonka avulla voidaan arvioida organisaation elinvoimaisuutta ja tulevaisuuden mahdollisuuksia. Sijoittajat ja omistajat vaativat organisaation läpinäkyvyyttä, mutta toisaalta samalla sen kirjat avautuvat myös kilpailijoille. Toimintaympäristön muutokset luovat uusia mahdollisuuksia. Parhaiten pärjäävät organisaatiot, joilla on käytettävissään paras informaatio ja jotka hyödyntävät sitä nopeasti ja joustavasti. Nopeus ja joustavuus edellyttävät päätöksenteon hajauttamista. Hajauttamisen myötä riskien ja valvonnan merkitys hyvässä johtamisessa kasvaa. Kilpailun myötä laadun merkitys ja sen kehittäminen organisaatiossa kasvaa. (Laamanen 2005, 12–13.)

2.1 Laatu ja laatujohtaminen

Kokonaisvaltainen laatujohtaminen, Total Quality Management (TQM) voidaan ymmärtää toimintafilosofiana, johtamisperiaatteena sekä toimintaohjelmana. Laatuajattelu liittyy nykyaikaisen organisaation kaikkiin toimintoihin. TQM on asiakaskeskeistä toimintaa ja siksi on pohdittava tarkkaan, kuka oikeastaan on organisaation asiakas, kun toimitaan palvelualalla, jossa asiakaslähtöisyys on tärkein lähtökohta. (Haverila, Uusi-Rauva, Kouri & Miettinen 2009, 371; Lecklin 2006, 79.)

Kokonaisvaltaisessa laatujohtamisessa yksi organisaation tärkeimmistä tunnusmerkeistä on asiakaslähtöisyys, joka tarkoittaa asiakkaan saaman arvon maksimointia. Asiakaslähtöisyys tulisi suhteuttaa organisaation käyttämiin resursseihin. Kokonaisvaltainen laatujohtaminen kattaa kaikkia

organisaation toiminnot. Asiakkaiden tarpeet määrittelevät, prosessien rakentamisen ominaisuuksia. Organisaation toimintoja ja prosesseja kehitettäessä on selvitettävä, muodostaako toiminta lisäarvoa, josta asiakas on valmis maksamaan. Lisäksi olisi selvitettävä, toimiiko prosessin, että se maksimoi asiakkaan saaman arvon. (Haverila ym. 2009, 377–379.)

Laadulla voidaan tarkoittaa erilaisia asioita, ja eri yrityksissä laatu mielletään eri tavoin. Yleisesti laatu tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden täyttämistä organisaation kannalta mahdollisimman tehokkaasti ja kannattavasti. Laatu ei aina tarkoita täydellistä asiakastyytyvyyttä, eikä siihen ole tarkoituksenmukaista pyrkiäkään hinnalla millä hyvänsä, sillä tällöin laadukustannukset saattavat muodostua saatuja hyötyjä suuremmiksi. (Lecklin 2006, 18; Ritvanen, Inkiläinen, Bell & Santala 2011, 148.)

Organisaation toiminnan näkökulmasta laatu on tuotteen vastaavuutta tuotemäärittelyihin ja standardeihin. Määritelmän perusteella laatu määritellään yksiselitteisesti, ja sille muodostetaan selkeät kriteerit ja raja-arvot. Tuotemäärittelyjen ja standardien avulla määritellään, mitkä tuotteet ovat hyväksyttäviä ja mitkä virheellisiä. Vastaavasti prosessien toiminnalla määritellään raja-arvot, joiden avulla arvioidaan valmistusprosessien laaduntuottokykyä. (Haverila, Uusi-Rauva, Kouri & Miettinen 2009, 372.)

Laatu ja laadunhallinta ovat tärkeä osa organisaation toimintaa. Jotta laatu pysyisi hyvänä, on jatkuva seuranta ja sidosryhmien tarpeiden huomioiminen tärkeää. Hyvä laatu syntyy toiminnan jatkuvasta kehittämisestä, sekä tarpeiden huomioinnista koko toimintaprosessin aikana. Jotta laatua voidaan parantaa, on organisaation ymmärrettävä sen määreet, sekä tunnettava laadunhallinnan perusteet. Nykyisin laadunmääritelmään liitetään organisaation sisäisen laadun lisäksi usein myös ympäristötekijät. Jotta laatu voitaisiin nähdä organisaatiossa hyvänä, on ympäristöpolitiikka oltava kirjattuna, ja sitä on seurattava. (Lecklin 2006, 20–21.)

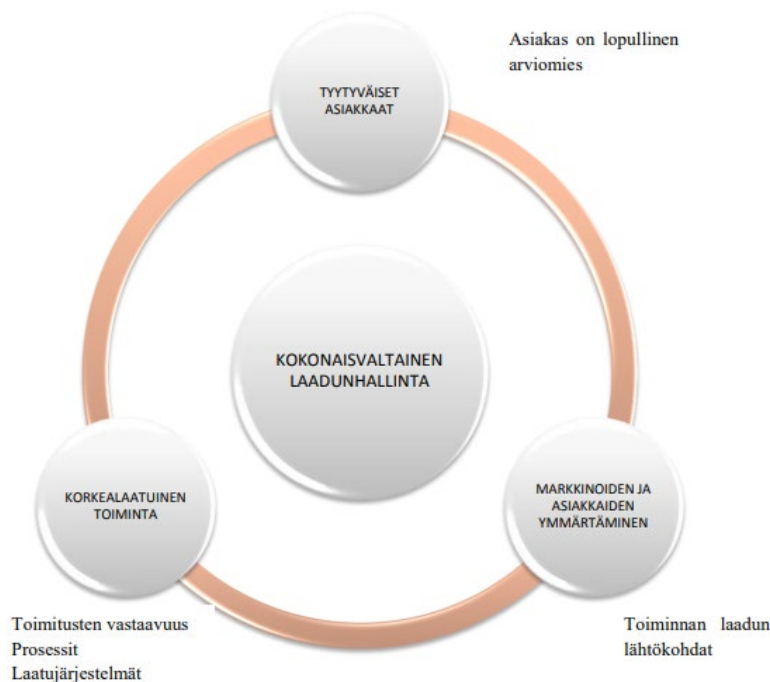
Laatua pyritään pääasiassa toteuttamaan sidosryhmien, etenkin asiakkaiden kautta. Asiakas mieltää organisaation toiminnan laadukkaaksi, mikäli hän on tyytyväinen saamiinsa tuotteisiin tai palveluihin. Tämä koskee myös kuljetusliikkeitä. Mikäli asiakas on tyytyväinen tuotetun kuljetuspalvelun laatuun, mieltää hän yleensä myös kuljetusliikkeen toiminnan laadukkaaksi. Kuljetusliikkeen on siis toteutettava laatua tuottamalla palveluita, joita asiakas haluaa, ja saatava palvelussa tapahtuvien laadupoikkeamien määrä minimiin. Laadun määritelmään sisältyy myös asioiden tekeminen oikein ensimmäisellä kerralla sekä virheettömyys. (Lecklin 2006, 18; Ritvanen ym. 2011, 148.)

Laatu muodostuu kolmesta osa-alueesta, joita ovat laadunvalvonta, laadunvarmistus ja laadunhallinta. Laadunvalvonta on joukko toimintatekniikoita ja toimintoja laatuvaatimusten toteuttamiseksi. Se sisältää yksityiskohtaisen kuljetusprosessin analysointi-, suhde- ja yleistämisvaiheet sekä laadunvalvonnan suorituskyvyn. Analyysivaihe on jaettu niihin osiin, joista prosessi koostuu. Suhdevaihe on yhteenveto osien ja kappaleiden välisistä suhteista ja yleistäminen sisältää vuorovaikutuksen laadun ymmärtämiseksi. Näistä kolmesta vaiheesta muodostuu seurantaprosessi, joka sisältää prosessin mittaamisen, kustannusten vähentämisen, prosessin optimoinnin, toteuttamisen, kehittämisen ja hallinnan. Laadunvalvonnan avulla kerätään tietoa suorituskyvystä ja havaitaan suoritusprosessin puutteet. (Foster 2010, 48.)

Laadunvarmistus on joukko työkaluja palvelun laadun takaamiseksi. Se liittyy palveluprosessin aikana tai sen jälkeen löytyneiden haasteiden ratkaisemiseen. Laadunvarmistus voidaan toteuttaa prosessin parantamisella, uudella johtamistavalla tai luotettavuuden testaamisella palvelussa. Kun laadun heikkenemisen taustalla olevat syyt on selvitetty, laadunvarmistus voidaan toteuttaa korjaavia tai ennaltaehkäisevinä toimenpiteinä samanlaisten häiriöiden välttämiseksi tulevaisuudessa. (Foster 2010, 48.)

Laadunhallinta tukee laatua kaikilla prosessitasoilla koko organisaation johdon toimesta, ei vain laatujohtajien. Koko organisaation johto on mukana laadukkaan toiminnan jatkuvan parantamisen prosessissa ja toiseksi organisaation johto luo laadukasta organisaatiokulttuuria johtajuudella ja antamallaan tuella. Lisäksi koulutus järjestetään päivittämään prosessitoimintaa työntekijöiden ydinosaamisten tunnistamiseksi. Laadunvalvon, laadunvarmistus ja laadunhallinta yhdessä kehittävät organisaation viestintää sekä tiedonkulkua sisäisillä ja ulkoisilla tasoilla. (Foster 2010, 48.)

Laadunvarmistamista käytännön tasolla kutsutaan laadunhallinnaksi. Jotta laatu voi toimia organisaation menestystekijänä, se on vietävä läpi koko organisaation perusarvoista lähtien. Menestyvän liiketoiminnan lähtökohtiin kuuluu itsestään selvä ajatus siitä, että sitä, mitä asiakkaille myydään, on laadukasta. Riippuu näkökulmasta ja arvioijasta, mikä on laatua. Ei ole itsestään selvää, että asiakas on aina valmis maksamaan parhaasta mahdollisesta laadusta. Joskus taas täydellinen laatu on kaupankäynnin edellytys. Tavoitellun laatutason toteuttaminen käytännössä luo omat haasteensa. (Lecklin 2006, 35; Viitala & Jylhä 2013.)



Kuva 1. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 2006, 19)

Kuvassa 1 oleva kokonaisvaltainen laadunhallinnan kolmio muodostuu tyytyväisistä asiakkaista, markkinoiden ja asiakkaiden ymmärtämisestä sekä korkealaatuisesta toiminnasta. Lähtökohtana ovat asiakkaat, unohtamatta kuitenkin muita tärkeitä sidosryhmiä. Laadua verrataan ja mitataan asiakkaiden tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin. Asiakkaiden ja markkinoiden ymmärtäminen auttaa kehittämään toimintaa asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Organisaation toiminta on laadukasta, kun tuote tai palvelu vastaa asiakkaan tarpeisiin ja asiakas on tyytyväinen. Korkean laadun edellytyksenä on asiakkaan näkemys, organisaation sisäisen toiminnan tehokkuus ja virheettömät tuotteet eivät takaa korkeaa laatua. (Lecklin 2006, 18.)

2.2 Palvelualan laatuvaatimukset

Asiakaskokemus on kokonaisvaltainen sekä tietoisesti että tunnepohjaisesti muodostunut sosiaalisfyysinen kohtaaminen asiakkaan ja organisaation välillä. Se on subjektiivinen kokemus, joka muodostuu mielikuvista, tunteista ja fyysisistä kohtaamisista. Asiakaskokemus on suorien ja epäsuorien kontaktien summa, joita asiakkaalla on organisaation kanssa. (Gerdt & Korhikoski 2016, 210.)

Asiakaskokemuksen kehittäminen edellyttää jatkuvaa toimintaa. Erinomaisen asiakaskokemuksen luominen on pitkälti tahtotila. Asiakkaiden tarpeet ja odotukset muuttuvat koko ajan samaan aikaan, kun liiketoimintaympäristö ja teknologian kehitys tuo uusia haasteita. Markkinoille tulevat uudet toimijat ovat usein ketterämpiä ja nopeampia vastaamaan asiakkaan tarpeisiin kuin nykyiset toimijat. Nykyisillä toimijoilla on kuitenkin yleensä melko vakiintuneet asiakkaat, ja he ovat ansainneet asiakkaiden luottamuksen. (Gerdt ym. 2016, 93.)

Asiakaskokemuksen tarkoitus on saada aikaan asiakasuskollisuutta, eli tuottaa positiivisia kokemuksia, jotka saavat asiakkaan asioimaan uudelleen organisaation kanssa. Asiakaskokemuksen lähtötilassa organisaatio ja sen tarjoama palvelu saattavat olla asiakkaalle täysin tuntemattomia. Uskollisuus ja asiakaskokemus alkavat muodostumaan jo ennen varsinaista hankintaa. Asiakaskokemus muodostuu ja muotoutuu sitä mukaa, kun asiakas oppii tuntemaan organisaation ja sen tarjonnan. Lähtötilan odotukset ja asenteet voivat syntyä esimerkiksi aiemmista asioinneista organisaation kanssa, muiden käyttäjien kertomuksista ja tarinoista tai kokemuksista toimialasta. (Tavşan & Erdem 2018, 215; Filenius 2015, 25.)

Ennen hankintaa asiakkaan on tehtävä lopullinen valinta yrityksestä. Yleensä tässä vaiheessa asiakas on altistunut organisaation markkinointiviestinnälle, ja hänellä saattaa myös olla tiedossa muiden asiakkaiden kokemuksia. Asiakas saattaa tehdä valinnan nopeastikin sen perusteella, että hänen hakemansa tieto on helposti saatavilla. (Filenius 2015, 25.)

Ostotapahtuma tilanteessa asiakas asioi organisaation kanssa, ostaa tuotteen tai palvelun maksaa sen. Yleensä asiakaskokemuksen laatuun panostetaan ostotapahtuman aikana, koska usein yritykset haluavat, että tässä vaiheessa pienetkin asiat ovat kunnossa. Ostotapahtuman jälkeen organisaation tulisi huolehtia, että kommunikointi jatkuu asiakkaan ja organisaation välillä. Kommunikoinnin tarkoituksena on, että asiakas voi reklamoida, kysyä neuvoa tai tehdä uusinta-ostoksen. Organisaatio puolestaan voi kysyä palautetta asiakkaalta. (Filenius 2015, 25.) Asiakas voi arvioida palvelua Grönroosin (2009, 122) koetun palvelun seitsemän kriteerin mukaan, joita ovat:

1. **Ammattimaisuus ja taidot:** Asiakkaat ymmärtävät, että palveluntarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiansa ammattitaitoiseen ratkaisuun.
2. **Asenteet ja käyttäytyminen:** Asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa.

3. **Lähestyttävyyys:** Asiakkaat tuntevat, että palveluntarjoaja, tämän sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada ja organisaatio on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti.
4. **Luotettavuus:** Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palveluntarjoajan lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan.
5. **Palvelun normalisointi:** Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu odottamatonta, palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden ratkaisun.
6. **Palvelumaisema:** Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta.
7. **Maine ja uskottavuus:** Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa, palveluntarjoaja antaa rahalle vastineen ja sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakas voi hyväksyä. (Grönroos 2009, 122.)

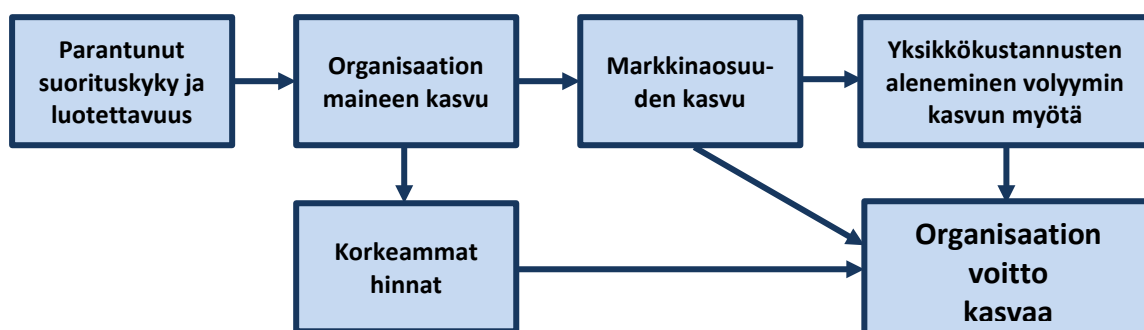
Asiakaskokemusta parantamalla voidaan luoda eheämpiä asiakassuhteita ja sitouttaa asiakkaita yritykseen. Onnistunut asiakaskokemus perustuu asiakkaista kerättyyn tietoon, jota hyödyntämällä voidaan ennakoida tiettyjä tilanteita, kuten esimerkiksi asiakkaan siirtyminen kilpailijalle. Asiakkaan kokemukset, tuntemukset ja ajatukset yrityksestä sekä viestintä organisaation kanssa ovat brändikokemuksen syntymisen osatekijöitä. Organisaatio ei voi koskaan täysin vaikuttaa asiakkaan muodostamaan mielikuvaan. Olemalla läpinäkyvä toiminnassaan, voi organisaatio vaikuttaa siihen, että asiakkaan kokemus brändistä on mahdollisimman positiivinen. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 44–46, 129.)

2.3 Laadunhallinnan kehittäminen EFQM-mallin mukaisesti

Organisaation kilpailukyvyyn ylläpito edellyttää panostusta laadunhallinnan kehittämiseen. Laadun kehittäminen on jatkuva prosessi. Laadun merkityksen arvostaminen ja laadun parantamiskeinojen ymmärtäminen on olennaista jokaisen organisaation jäsenen kohdalla. Laadun kehittäminen on osa strategiaa, ja näin ollen se vaatii ylimmän johdon jatkuvaa huomiota ja ylläpitoa. (SFS ry 2015, 19; Grönroos 2009, 141.)

Laadunkehittämisen ehdoton painopistealue on asiakastyytyväisyys. Lopullinen arvioija laadun suhteen on aina asiakas. Jotta mittauksen tietoja voidaan hyödyntää, tulee asiakastyytyväisyyden mittaaminen tehdä ja kohdistaa oikein. Asiakastyytyväisyys on hyvä selvittää monipuolisesti asiakaspalvelu, myynti, myynnin edistäminen, jälkipalvelut, laskutus ja henkilökunnan ammattitaito huomioiden. Mittaustekniikat voidaan jakaa kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin ryhmiin. Haastattelut ja ryhmäkeskusteluina toteutettavat asiakaspaneelit kuuluvat kvalitatiivisiin menetelmiin. Kvantitatiivisissa menetelmissä tietoa haetaan palautelomakkeiden, henkilökohtaisten haastattelujen, sähköposti-, kirje- ja puhelinkyselyjen avulla. Asiakkaalta pyydetään numeerinen arvio tyytyväisyydestään. (Lecklin 2006, 105–107.)

Kuvassa 2 esitetään laadun kehittämisen vaikutusta organisaation kilpailukykyyn. Onnistunut laadun kehittäminen johtaa laadun jatkuvaan paranemiseen. Parantunut suorituskyky ja luotettavuus johtavat laadukkaampiin tuotteisiin ja palveluihin. Lisäksi suorituskyvyn ja luotettavuuden kasvu johtavat organisaation maineen ja markkinaosuuden kasvuun. Laadukkaammin tuotetuista tuotteista ja palveluista on mahdollista saada korkeampi hinta, mutta myös kustannussäästöjä on mahdollista saavuttaa. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi volyymin kasvun aiheuttama kustannusten aleneminen johtavat organisaation kannattavuuden paranemiseen. (Haverila ym. 2009, 374.)



Kuva 2. Laadun kehittämisen vaikutukset organisaation kilpailukykyyn (Haverila ym. 2009, 374)

Laadun kehittämisessä henkilöstön osallistuminen on oleellinen osa kokonaisvaltaista laatujohtamista, sillä heidän tulee olla sitoutuneita laatuajatteluun ja motivoituneita toiminnan kehittämiseen. Henkilöstö on yhdessä vastuussa tuotteen tai palvelun laadusta, ja lisäksi ongelmien ratkaisu edellyttää usein koko tiimin ponnistelua toiminnan kehittämiseksi. Organisaation tulee huolehtia henkilöstön kouluttamisesta, jotta henkilöstö pystyy ottamaan vastuun henkilökohtaisen toimintansa laadusta ja sen kehittämisestä. (Haverila ym. 2009, 379–380.)

Laadunhallinnan kehittämistä ja laadun parantamista varten on olemassa erilaisia laatuohjelmia, joista tunnetuimpia ovat Crosby, Deming, Ishikawa, Juran, Kanon, Schonberger ja Taguci. Koetun palvelun laadun malleista käytetyimpiä ovat Gummenssonin 4Q-laatumalli, SERVQUAL-laatumalli sekä Liljanderin ja Strandvikin laatumalli. Lisäksi on olemassa lukuisia lautupalkintomalleja, laatustandardeja sekä laadunarvioinnin työkaluja ja menetelmiä, kuten EFQM, Balanced Scorecard, Hoshin menetelmä, Six Sigma, Lean Six Sigma, CAF (Common Assessment Framework), ITE-menetelmä ja JIT (Just In Time). Tässä opinnäytetyössä syvennymme EFQM-lautupalkintomalliin, jota esitellään luvussa 2.3.3.

2.3.1 Kuljetusalalla käytettävät laatu järjestelmät

Laadunhallintajärjestelmä (Quality Management System) on järjestelmä, jonka avulla organisaatio pystyy tarjoamaan palvelun tai tuottamaan tuotteen, johon asiakas on täysin tyytyväinen. Laadunhallintajärjestelmää voidaan kuvata esimerkiksi johtamisjärjestelmänä, toimintajärjestelmänä tai toiminnan ohjausjärjestelmänä. Edellä mainitut järjestelmät tarkoittavat kuitenkin samaa asiaa, eli toimintamallia, jonka avulla päämääränä on tyytyväinen asiakas. Laadunhallintajärjestelmän tarkoitus on tuottaa ja kerätä tietoa, jonka avulla organisaation johto tekee johtopäätöksiä ja reagoivat, jos tuotantoketjussa ilmenee ongelmia. Laadunhallintajärjestelmän tavoitteena on toiminnan parantaminen toiminnasta kerätyn tiedon, tiedon analysoinnin, johtopäätösten tekemisen, päätösten tekemisen ja päätösten toteuttamisen avulla. Tämän tapahtumaketjun jälkeen arvioidaan saavutettuja tuloksia ja tehdään mahdollisia muutoksia. (Pesonen 2007, 50–51.)

Toimintajärjestelmä on yhdessä sovittujen toimintatapojen kooste. Toimintajärjestelmää parannetaan jatkuvasti tulosvetoisesti, palautteet ja arvioinnit hyödyntäen. Toimintajärjestelmän tarkoituksena on selkeyttää ja yhtenäistää organisaation toimintaa, mutta myös vapauttaa resursseja tuottavaan työhön. Parhaimmillaan toimintajärjestelmä tukee johtamista ja ohjaa organisaatiota saavuttamaan asettamansa tavoitteet. Se tukee suunnittelua ja tehokasta toimintaa. Lisäksi se tukee asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Toimintajärjestelmän tarkoituksena on muodostaa irrallisista johtamisen elementeistä ja toimintatavoista yhtenäinen systeemi. (Laatukeskus 2018.)

Toimintajärjestelmä sisältää toiminnan prosessit, mittaamisen, organisaation periaatteet ja kuvaukset siitä, miten toimintaa kehitetään. Toimintajärjestelmään tuodaan prosessit, dokumentit,

lomakkeet, mallit ja ohjeet, joiden avulla uuden työntekijän on helppo nähdä, mistä laatu syntyy ja miten yrityksestä toimitaan. Toimintajärjestelmä on sertifioitavissa ja se voidaan rakentaa esimerkiksi EFQM-mallin mukaiseksi tai haluttaessa ISO 9001:2015 standardin mukaisesti. (Laatu-keskus 2018.)

SKAL ry:n teettämässä kuljetusbarometrikyselyssä noin joka toisessa vastaajayrityksellä oli käytössä laatu- tai ympäristöjärjestelmä. Kysely lähetettiin 3900 jäsenyritykselle ja siihen vastasi 722 yrittäjää. Jäsenyrityksiltä kysyttiin, mitä järjestelmiä heillä on käytössään laadun ja turvallisuuden johtamiseen. Joka neljännellä kaikista vastanneista oli käytössä asiakkaan tai kumppaniverkoston tarjoama järjestelmä ja joka viidennellä ISO-järjestelmä. Kyselyn mukaan suosituimmaksi osoitettiin ISO 9001 -laatujärjestelmä. Tämän lisäksi yksittäisiä käytössä olevia laatujärjestelmiä olivat PKY-laatu -järjestelmä sekä SKAL laatu -hyväksyntä. Näiden lisäksi osa käytti itse rakentamaansa järjestelmää ja osa hyödynsi asiakkaan tai kumppanien järjestelmiä. (SKAL ry 2015.)

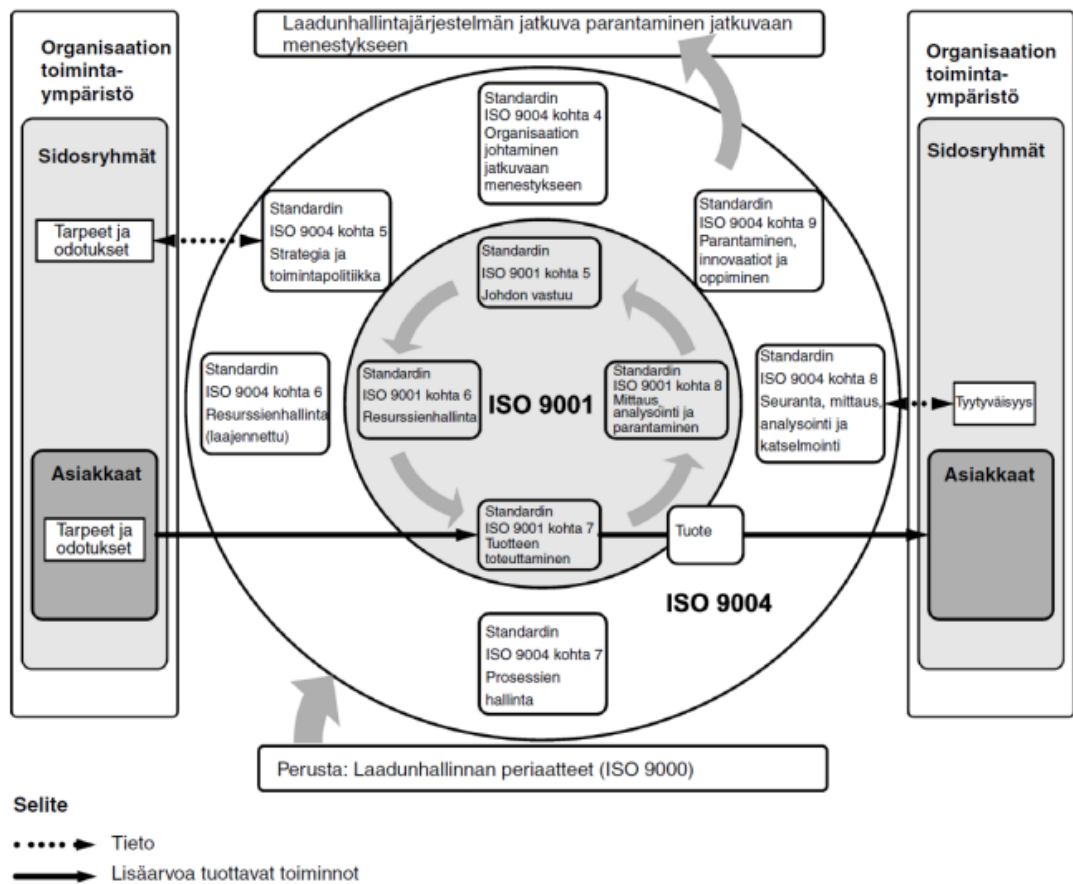
2.3.2 ISO 9000-standardisarja

International Organization for Standardization eli ISO on kansainvälinen järjestö, joka maailmanlaajuisesti kehittää ja markkinoi standardeja tuotteille, palveluille ja toiminnalle. Järjestö on kehittänyt vuonna 1986 ISO 9000-laadunhallintastandardisarjan, jota järjestö uudistaa jatkuvasti. ISO-standardisarja sisältää toimialasta riippumattomia ja toimialakohtaisia standardeja. Keskeisiä standardeja ovat:

- ISO 9000:2015 Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto
- ISO 9001:2015 Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset
- ISO 9004:2009 Organisaation johtaminen jatkuvaan menestykseen. Laadunhallintaan perustuva toimintamalli
- ISO19011:2012 Johtamisjärjestelmän auditointiohjeet (Pesonen 2007, 74; SFS ry 2018.)

Kuvassa 3 on laadunhallintajärjestelmän laajennettu malli, joka sisältää standardisarjan keskeisiä aiheita. ISO 9000:2015 kertoo yleisesti standardien soveltamisesta ja esittelee olennaiset käsitteet ja sanaston, jotka toimivat standardisarjan perustana. ISO 9001:2015 osoittaa selkeät ja olennaiset vaatimukset laadunhallintajärjestelmän toiminnalle ja sen perusteella myös arvioidaan ja myönnetään mahdollinen sertifikaatti. ISO 9004:2009 on ohjeellinen standardi, joka esittelee

tapoja ja antaa ohjeita järjestelmää koskevista tavoitteista sekä auttaa organisaatiota pitkäaikaisen menestyksen hallinnassa. (Pesonen 2007, 74; SFS ry 2015, 3–7.)

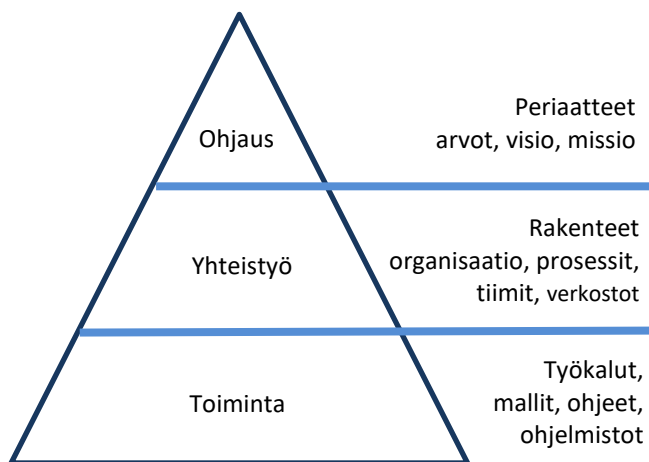


Kuva 3. Prosesseihin perustuva laadunhallintajärjestelmän laajennettu malli, joka sisältää ISO 9001 ja ISO 9004 keskeisiä aiheita (SFS ry 2018, 8)

ISO 9000:2015-standardissa on määritelty seitsemän laadunhallinnan periaatetta. Nämä laadunhallinnan periaatteet ovat: asiakaskeskeisyys, johtajuus, henkilöstön sitoutuminen, prosessimainen toimintamalli, parantaminen, näyttöön perustuva päätöksenteko ja suhteiden hallinta. Laadunhallinnan ensisijainen tavoite on täyttää asiakkaiden vaatimukset ja pyrkiä ylittämään asiakkaiden odotukset. Jatkuva menestys saavutetaan, kun organisaatio saavuttaa ja säilyttää asiakkaiden ja muiden olennaisten sidosryhmien luottamuksen. Onnistuakseen edellä mainittujen asioiden toteutuksessa organisaation on ymmärrettävä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien nykyisten ja tulevien tarpeet. Asiakaskeskeisyyden tärkeimpiä hyötyjä ovat suurempi asiakkaan sama arvo, parempi asiakastytyväisyys, asiakasuskollisuus ja organisaation maine sekä suuremmat tuotot. (SFS ry 2015, 8–14.)

Laadunhallintajärjestelmän tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka pohjalta johto, lähiesimiehet ja koko henkilöstö tekevät johtopäätöksiä. Järjestelmä sisältää toimintaprosessien lisäksi myös toiminnan parantamisen prosessit. Laadunhallintajärjestelmän tavoitteena on saada järjestelmällisyyttä toiminnan ohjaukseen ja valvontaan. Järjestelmän avulla varmistetaan, korkean ja tasaisen, asiakastyytyväisyyden, palvelun ja prosessien laadun saavuttaminen. Prosessien kuvaukset ovat merkittävä osa laatujärjestelmää. Prosessikuvaus kannattaa tehdä sillä tarkkuudella, kuin on tarpeen. Tarve määritellään prosessien toimivuudella, oikealla tuotoksella, odotetuilla tuloksilla ja tehokkuudella. (Kuusisto 2013, 24; Pesonen 2007, 50–51.)

Laatujärjestelmän rakenteeseen ei ole luotu standardiksi muodostunutta ohjetta, mutta itse järjestelmä tulee dokumentoida. Kuvassa 4 esitetään johtamisjärjestelmän dokumentointi. Dokumentointitapaa tai -muotoa ei ole määritetty, joten organisaation kannattaa valita sen tarpeisiin parhaiten soveltuvat vaihtoehdot. Yleisesti käytetyin dokumentointimalli on monitasoinen. Monitasoisissa mallissa ylin taso sisältää organisaation ohjaukseen liittyvät asiat, kuten organisaatioesittelyn, keskeiset arvot ja toimintaperiaatteet, organisaation vision ja mission sekä toimintastrategian ja organisaation laatupolitiikan. (Lecklin 2006, 30.)



Kuva 4. Johtamisjärjestelmän dokumentointi (Lecklin 2006, 31)

Dokumentointimallin keskimmaisella tasolla kuvataan organisaation yhteistyötä ja sen rakennetta. Tällä tasolla tärkeä osa kokonaisuutta on prosessien kuvaaminen. Organisaation toiminta tulee nähdä prosessina, jossa organisaation avainprosessit on avattu ja kuvattu prosessikaavioiden avulla tarkemmin. Järjestelmän tulee antaa vastaukset kysymyksiin mitä, miksi, miten, kuka, missä ja milloin. Onnistuneet prosessikaaviot selkeyttävät huomattavasti työnkulkua ja toimivat samalla kehittämisen apuvälineinä. (Lecklin 2006, 30.)

Alimmalla dokumentointimallin tasolla ovat työtapakuvaukset sekä työohjeet. Tällä tasolla kuvataan työmenetelmät yksityiskohtaisesti prosessikaavioiden avulla ja annetaan ohjeet työtehtävien oikeanlaisesta suorittamisesta. Tähän tasoon kuuluvat myös laatuvaatimukset, vastuut sekä valtuudet, viiteaineistot, eli prosesseihin ja työnkulkuun liittyvät ulkopuoliset aineistot, joita ovat esimerkiksi koneiden ja laitteiden käsikirjat sekä lainsäädäntö. Tarvittavien dokumentointimallitasojen määränä pienissä yrityksissä voidaan pitää kahta tasoa. Jos suurissa yrityksissä halutaan säilyttää tehdas- ja tulosityksikkökohtaisesti hyvä hallittavuus, voidaan niille rakentaa omat järjestelmät, jolloin konsernitason dokumentoinnissa riittää pelkkä viittaus näihin järjestelmiin. (Lecklin 2006, 30–31.)

Organisaatioilla, joilla ei ole käytössään ”virallista” laadunhallintajärjestelmää, on usein jo kehittynyt oma vakiintunut ja tehokas tapa hoitaa liiketoimintaansa. Näissä organisaatioissa asioiden tekemisestä on sovittu suullisesti ja asioita seurataan ja tarvittaessa ongelmiin puututaan havainnoimalla toimintaympäristöä. Toimintaa pyritään kehittämään muistin varaisesti tällaisissa organisaatioissa. Asiat voivat toimia näin tiettyyn pisteeseen asti, mutta yleisesti siinä vaiheessa, kun organisaatioiden asiakas- tai työ määrät alkavat kasvamaan, niin samalla myös ongelmien, resurssien ja kehitystarpeiden määrä kasvaa. Tämän myötä toiminta alkaa muodostua nopeasti hallitsemattomaksi, eikä aikaisemmista virheistä opita, vaan pahimmallaan samoja ongelmia toistetaan eikä ongelmien ennaltaehkäisyyn panosteta. Resurssit tulisi saada suunnattua asiakas- tai tuotantotöiden tekemiseen, mutta kallisarvoinen aika menee asiakas reklamaatioiden tai muiden sisäisten ja ulkoisten laatuongelmien ratkomiseen. Viimeistään tässä vaiheessa laadunhallintajärjestelmän eli laadukkaan johtamisen työkalun tulisi astua mukaan organisaatioiden toimintaan. (Pesonen 2007, 50–51.)

2.3.3 EFQM-malli

EFQM (European Foundation for Quality Management) on globaalisti tunnettu eurooppalainen laatupalkintomalli, joka tukee organisaatioita muutoksen johtamisessa ja suorituskyvyn parantamisessa. EFQM-malli on kehittynyt vuosien saatossa ja viimeisin versio mallista on julkaistu 2020. Mallia arvioidaan jatkuvasti akateemikoiden toimesta, jotta sen sopivuus nykypäivän organisaation kehittämistarpeisiin voidaan varmistaa. EFQM-malli on geneerinen ja sopii siksi organisaation koosta ja liikevaihdon määrästä riippumatta myös ero liiketoiminnan osa-alueille. (Räsänen 2005, 3; Fonseca, Amaral & Oliveira 2021, 1.)

EFQM 2020 -malli vaatii uudenlaisia ajattelutapoja, lähestymistapoja sekä yhteistyöhön perustuva johtajuutta varmistaakseen, että organisaatiot voivat samanaikaisesti hallita sekä muutosta että toimintoja lisääntyneen ketteryyden ja paremman suorituskyvyn kanssa. Malli on suunnattu erinomaisille organisaatioille, jotka luovat ekosysteemiä korostamalla ja tunnistamalla sekä priorisoimalla ja seuraamalla sidosryhmien odotuksia. EFQM-malli perustuu viiteen keskeiseen käsitteeseen, joita ovat: kulttuuri, johtajuus, transformaatio ja suorituskyky, joustavuus ja sopeutuminen sekä tulevaisuuteen keskittyminen. (Fonseca ym. 2021, 6, 8.)

EFQM auttaa organisaatioita selkeyttämään strategisia toimintaperiaatteita ja tavoitteita sekä niiden yhdensuuntaisuutta kansallisten tavoitteiden kanssa. Malli antaa mahdollisuuden ennakoida tulevaa ja kehittää organisaation valmiuksia toteuttaa valittua strategiaa. Lisäksi EFQM auttaa ymmärtämään, miten henkilöstö ja taloudelliset voimavarat on sovitettu yhteen organisaation tavoitteiden kanssa. EFQM ohjaa kuvaamaan prosesseja, analysoimaan toiminnan ohjausjärjestelmää ja prosessien yhdensuuntaisuutta. EFQM edistää toiminnan ja tulosten läpinäkyvyyttä ja niiden välisten yhteyksien tunnistamista sekä osoittaa, tehdäänkö organisaatiossa oikeita asioita tarkoituksenmukaisesti saavuttaakseen tavoitteensa. (Räisänen 2005, 3.)

Silén (2006, 48–51, 53) kritisoi laatupalkintomalleja, koska hänen mielestään mallien tarkastelu pohjautuu vanhanaikaiseen, tieteellisen liikejohdon perinteisiin. Malli ei Silénin (2006) mukaan pureudu riittävän syvällisesti organisaation syvempiin tasoihin, kuten organisaatiokulttuuri- tai kilpailutekijöihin, eikä se tarjoa konkreettisia toimintoja näiden kehittämiseen. Kehittämiskohtien näkökulmat saattavat jäädä yhdensuuntaisiksi, koska EFQM-malli ei paranna yhteistoimintaa organisaation johdon ja henkilöstön välillä. Usein käy niin, että arviointi suoritetaan organisaation johtoryhmän toimesta, jolloin muun henkilöstön näkemykset jäävät puuttumaan. Laatupalkintomallin kriteerejä käytettäessä innovatiivinen organisaation kehittäminen voi jäädä helposti pois. Kriteereiden käytöstä on eniten hyötyä, kun niitä käytetään oman organisaation toiminnan ja laadun kehittämiseen.

Laatupalkintomallissa kriteerien sisältämä pisteytysjärjestelmä tarjoaa näkökulman yrityksille, jotka ovat kiinnostuneet mittaamaan oman toiminnan laatu- ja asiakaskeskeisyyttä asteikolla 0–1000 pistettä. Pisteytys tehdään joko itsearviointina tai ulkopuolisen arvioijan toimesta ja lisäksi se mahdollistaa benchmarking-toiminnan. Pisteytykseen liittyy kuitenkin numeropeli vaara, jolloin kehittämisen sijaan aletaan metsästä vain laatupalkintopisteitä. Subjektiiivinen ja vahva yliarviointi voi tuodittaa organisaation vääränlaiseen turvallisuuden tunteeseen ja organisaation kehittämisen pysähtymiseen. Edistyneimmät organisaation ovat onnistuneet rakentamaan laatupalkinto kriteereiden tueksi oman johtamiseen ja strategisen viitekehykseen räätälöidyn

kilpailukyvyyn arviointimallin. Laaturpalkintokriteeristö ovat enemmän kehittämiskohteiden etsimistyökaluja kuin strategisen päätöksenteon työkaluja. (Silén 2006, 49, 51, 53.)

Viitalan ja Jylhän (2013) mukaan EFQM-malli ohjaa yrityksiä arvioimaan viisi erinomaisuuden kannalta tärkeää toiminnan aluetta, joita ovat johtajuus, toimintaperiaatteet ja strategia, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit. Lisäksi arvioidaan neljä tuloksiin liittyvää aluetta, joita ovat asiakastulokset, henkilöstötulokset, yhteiskunnalliset tulokset ja keskeiset suorituskykytulokset. Tarkoituksena on auttaa yrityksiä kehittämään kokonaisvaltaisesti toimintaa ja tavoitteena on kehittää toimintaa kaikilla osa-alueilla sekä näin saavuttaa kilpailuetua. (Viitala & Jylhä 2013, 376.)

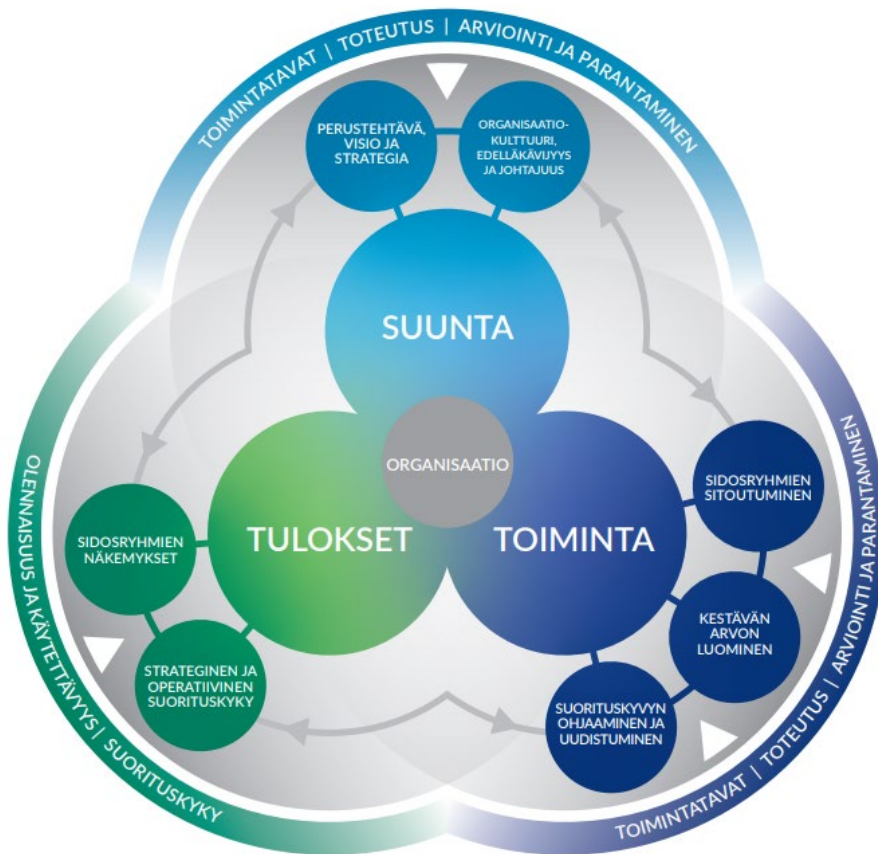
Lähtökohtana laaturpalkintomallille on tuloshakuisuus, jossa pyritään huomioimaan tasapainoisesti asiakkaiden ja tärkeimpien sidosryhmien odotukset. Henkilöstön motivaatio, osaaminen ja hyvinvointi ovat tärkeä tuloksen osatekijä. Toisena tärkeänä tekijänä on asiakkaat ja heidän tyytyväisyytensä sekä sitoutuneisuus asiakkuuteen. Kolmantena tulostekijänä on eettisten toimintaperiaatteiden ja lakien, säädösten ja muiden odotusten täyttäminen. Laaturpalkintomalli pyrkii ohjaamaan käyttäjää määrittelemään tuloksen, joka halutaan saavuttaa. Tuloksen määrittelyn jälkeen määritellään järkevät, tehokkaat ja yhdenmukaiset toimintatavat. Jatkuva oppiminen ja parantaminen viimeistelevät tavoitteet ja pyrkivät myös rakentamaan organisaatiokulttuuria. (Viitala ym. 2013, 376–377.)

EFQM-mallissa huomioidaan kolme tärkeää tekijää, joiden avulla tuloksia tuottavat prosessit saadaan aikaan. Ensimmäisenä tarvitaan riittävä, osaava ja oikein kohdennettu henkilöstö. Henkilöstön kehittäminen ja osallistaminen jatkuvaan parantamiseen ja kehittämistyöhön tuottavat erinomaista tulosta. Toiseksi tarvitaan toimintaa suuntaamaan ja resurssien kohdentamista ohjaamaan hyvä strategia ja toimintamallit. Viimeinen osa-alue sisältää resurssit ja kumppanuudet. Resurssit koskevat teknologiaa, raaka-aineita, tarvikkeita ja tietotaitoa. Monipuoliset hyödylliset kumppanuudet perustuvat luottamukseen, tietämyksen jakamiseen ja tehokkaaseen yhteistyöhön. (Viitala ym. 2013, 377–378.)

EFQM korostaa organisaation kokonaisvaltaista laadunhallintaa. Se auttaa selkeyttämään organisaation strategiset toimintaperiaatteet ja tavoitteet. EFQM auttaa organisaatiota ymmärtämään, miten henkilöstö- ja taloudelliset voimavarat on sovitettu yhteen organisaation eri tasojen tavoitteiden kanssa. Sen tavoitteena on ohjata kuvaamaan prosesseja, analysoimaan toiminnan ohjausjärjestelmää ja prosessien yhdensuuntaisuutta. Sen tarkoituksena on edistää toiminnan tulosten läpinäkyvyyttä ja toiminnan ja tulosten välisten yhteyksien tunnistamista sekä auttaa

osoittamaan tehdäänkö organisaatiossa oikeita asioita ja toimiiko organisaatio tarkoituksenmukaisesti saavuttaakseen tavoitteensa. Ammatillisen kouluttajan käyttäessä EFQM-mallia itsearviointin perusteena, on sen avulla helppo arvioida moniammatillisesti koulutusta ja sen laatua. (Räisänen 2005, 3, 8.)

Organisaation toiminnan ja tulosten arviointi perustuu organisaation erinomaisuutta kuvaaviin näkemyksiin. Organisaation toimintaa arvioidaan kaikilla alueilla. Jokaisen arviointialueen määrittelmä kuvaa kyseisen arviointialueen perusajatuksen. Tarkemman kuvan arvioinnin sisällöstä antavat alueen sisällä olevat arviointikohdat, jotka esitetään kysymyksinä ja ne ohjaavat tarkastelemaan toiminnan tavoitteita, toimintatapojen suunnittelua, toimintaa sekä arviointia ja parantamista. Lisäksi arviointikohta sisältää vihjeluettelon tarkastelukohdista, joista kuvausten laatijat ja arvioitsijat voivat etsiä ydinasioita kuvaavia sisältöjä. (Räisänen 2005, 20–21.)



Kuva 5. EFQM 2020-malli (EFQM 2020)

EFQM-malli muodostuu kuvan 5 mukaisesti. EFQM-mallissa on kolme ulottuvuutta, suunta (miksi), toteutus (miten) ja tulokset (mitä) sekä seitsemän kriteeriä, jotka sisältävät yhteensä kaksikymmentäkolme alakriteeriä ja kaksi tuloskriteeriä. (Fonseca 2021, 6.)

- ”Miksi” organisaatio on olemassa? Mikä on sen perustehtävä? Miksi strategia on juuri sellainen kuin se on? (Suunta)
 - Kriteeri 1. Perustehtävä, visio ja strategia
 - Kriteeri 2. Organisaatiokulttuuri, edelläkävijyys ja johtajuus

- ”Miten” organisaatio aikoo toteuttaa perustehtäväänsä ja strategiaansa? (Toiminta)
 - Kriteeri 3. Sidosryhmien sitoutuminen
 - Kriteeri 4. Kestävän arvon luominen
 - Kriteeri 5. Suorituskyvyn ohjaaminen ja uudistuminen

- ”Mitä” organisaatio tosiasialla on saavuttanut tähän hetkeen mennessä? Mitä se aikoo saavuttaa tulevaisuudessa? (Tulokset)
 - Kriteeri 6. Sidosryhmien näkemykset
 - Kriteeri 7. Strateginen ja operatiivinen suorituskyky. (EFQM 2020.)

Perustehtävä, visio ja strategia

Strateginen suunta osoittaa organisaatiolle tietä kilpailuetuun omalla toimialalla sekä luo hyvät lähtökohdat tulevaisuudensuunnitelmien toteuttamiselle. Tuottaakseen jatkuvasti erinomaisia sidosryhmiensä vaatimuksia vastaavia tuloksia, organisaation tulee ensin määrittellä itselleen innostava perustehtävä, jolloin se määrittelee mitä se tekee ja miksi työ on merkityksellistä. Organisaation täytyy luoda kunnianhimoinen visio, joka kuvaa organisaation pitkän tähtäimen tavoitteen ja näyttää suunnan toiminnalle. Perustehtävän ja vision on oltava helposti ymmärrettäviä ja sidosryhmien kiinnostuksen herättäviä. Perustehtävän ja vision määrittelyn yhteydessä on tärkeä pohtia, miten organisaatio ottaa vastuuta toiminnastaan ja vaikutuksestaan ekosysteemissä. Organisaatiossa voi yhdistää organisaation perustehtävän ja vision omiin tehtäviinsä, joka helpottaa kaikkien osallistumista niiden suunnitteluun ja toteuttamiseen. (EFQM 2020, 10–12; Tuominen 2020, 18.)

Toisessa arviointikohdassa otetaan selvää, mitkä ovat sidosryhmien tarpeet ja odotukset organisaatiota kohtaan sekä miten sidosryhmien tarpeet, ja toiminta voivat vaikuttaa organisaation perustehtävän, strategian ja vision määrittelyyn ja toteutumiseen. Olennaista on myös tutkia sidosryhmien tavoitteita, kyvykkyyksiä ja toimintaa sekä niissä ennustettavia muutoksissa. (Tuominen 2020, 22.)

Kolmanneksi arvioidaan toimintaympäristöä sekä kokonaisvaltaista osaamista. Ulkoinen toimintaympäristö kattaa lainsäädännön, viranomaisten määräykset ja suositukset, toimialojen kehitysnäkymät, kilpailijoiden toiminnan, asiakkaiden tarpeet ja odotukset, työelämän kehityksen sekä alueelliseen ja kansainväliseen kehitykseen liittyvät tekijät. Sisäisen toimintaympäristön arvioinnissa otetaan huomioon aineellisiin ja henkisiin voimavaroihin liittyvät tekijät. Osaamista arvioidessa arvioidaan organisaation omat ja yhteistyökumppaneiden kyvykkyydet ja kehittämismahdollisuudet sekä pohditaan niiden vaikutuksia organisaatioon. (Räisänen 2005, 52, 54.)

Viimeisissä arviointikohdissa arvioidaan organisaation strategiaa ja sen toteutumista, suunnitelmia ja näiden viestintää koko organisaatiolle sekä näiden välistä suhdetta johtamisjärjestelmän näkökulmasta. Tässä kohtaa on arvioitava, miten organisaation strategia vastaa tunnistettuihin ja tunnistamattomiin haasteisiin ja pohtia, kuinka strategia sopii organisaation perustehtävän täyttämiseen. Pyrkimyksenä on ymmärtää strategian muuntautuminen konkreettisiksi tavoitteiksi ja kehittämissuunnitelmiksi sekä sidosryhmien sitouttaminen osallisiksi strategian suunnitteluun ja sen päivittämiseen. Johtamisjärjestelmään kuuluva auditointi antaa perusteita strategian muutoksiin, toteuttamisen tehostamiseen ja operatiivisten suorituskykyjen kehittämiseen. Oleellista on, että organisaatiolla on suorituskyvyn ja muutoksen johtamisen sekä mittaus- ja raportointijärjestelmä, joka antaa riittävät ja oikea-aikaiset tiedot sekä organisaatiolle, että sidosryhmille. Johtamisjärjestelmän avulla seurataan myös sitä, että organisaatio täyttää sen oman hallituksen sekä lain vaatimukset ja muun sääntelyn. (Tuominen 2020, 30, 35.)

Organisaatiokulttuuri ja johtajuus

Tällä arviointialueella tarkastellaan, miten johtajat määrittelevät organisaatiolle arvot ja normit, joiden mukaan jokaisen odotetaan toimivan sekä organisaatiossa sisällä että sen ulkopuolella. Johtajuudella ei tarkoiteta tässä kohtaa vain henkilökohtaista johtajuutta vaan myös sitä, miten organisaatio osoittaa johtajuutta ympäristössään, jossa se toimii. Ensimmäiseksi on ymmärrettävä, minkälainen organisaatiokulttuuri vaaditaan perustehtävän ja strategian toteuttamiseen. Pelkästään arvojen ja eettisyyden noudattaminen ei kuvasta menestyvää organisaatiota, vaan etiikka ja arvot luovat käyttäytymisen normeja, jotka kehittyvät kiinteäksi osaksi organisaation kulttuuria. Lisäksi tärkeässä osassa on käyttäytymisen palkitseminen, jolla vahvistetaan yksilöiden positiivista käyttäytymistä organisaatiossa ja yhteiskunnassa. (Tuominen 2020, 43–44.)

Toisessa kohdassa arvioidaan muutoksia ja kehittämistä. Tarkoituksena on määritellä, pystyykö organisaatio kehittymään yhdessä sidosryhmien kanssa samaan aikaan, kun organisaatio antaa henkilöstölle tilaa sekä onnistumisille että epäonnistumisille ilman syyllistämistä. Menestyvässä

organisaatiossa myös henkilöstö osallistuu strategian suunnitteluun ja toteutukseen, joka vahvistaa sitoutumista. Osallistumisen mahdollistaminen kannustaa henkilöstöä ongelmien ratkaisuun, kehittämiseen, uusien mahdollisuuksien hyödyntämiseen sekä muutoksiin organisaatiossa. (Tuominen 2020, 50.)

Seuraavaksi arvioidaan organisaation ymmärrystä innovaatioita ja luovuutta kohtaan. Tärkeää on löytää ymmärrys siitä, millä tavalla innovatiivinen ote auttaa organisaation perustehtävän ja strategian saavuttamisessa. Kunnianhimoiset tavoitteet kannustavat luovuuteen ja innovatiiviseen sekä normaalista poikkeavaan ajatteluun. EFQM-mallin avulla organisaatioissa on pystytty kehittämään erilaisia tekniikoita ja menetelmiä, joiden avulla organisaatio pystyy kehittämään toimintoja. Lisäksi ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntäminen esimerkiksi benchmarking tarkoituksessa on tärkeässä osassa. (EFQM 2020, 13.)

Neljäs arviointikohta koskee sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien sitouttamista. Tässä kohdassa käsitellään tärkeiden sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden ja toimittajien valintaa. Arvioinnissa otetaan huomioon myös sidosryhmien kanssa tehtyjen yhteistyötavoitteiden, toimintaperiaatteiden ja vastuiden määrittely ja käytänteet. Rehellisen ja avoimen yhteistyön mukaisesti tavoitteet ohjaavat kohti strategisia tavoitteita. Organisaatio korostaa sidosryhmilleen niiden tärkeyttä. (Räisänen 2005, 60.)

Sidosryhmien osallistaminen ja sitouttaminen

Kolmas arviointialue kuuluu toimintojen osa-alueella, jossa tarkastellaan, miten johtajat määrittelevät ja sitouttavat organisaatiolle tärkeimmät sidosryhmät. Menestyvät yritykset hyödyntävät viisaasti ja tarkoituksenmukaisesti kumppanuussuhteita. Organisaatiossa tiedostetaan, että jatkuvasti muuttuvassa ja vaativammassa maailmassa menestymiseen vaikuttavat kumppanuussuhteet ja niin onnistuminen. Organisaatiot kehittävät kumppanuussuhteita tasavertaisuuteen ja verkostomaisuuteen perustuvasti. (Räisänen 2005, 17.)

Ensimmäisessä ja toisessa arviointikohdassa keskitytään kumppanuussuhteiden ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Hyvät kumppanuussuhteet mahdollistavat organisaatioiden ydinosaimisen hyödyntämisen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkeää on yhteistyö, organisaatiot työskentelevät yhdessä, tukevat ja täydentävät toisiaan, tehostavat resurssien käyttöä. Organisaatiossa tunnistetaan nykyiset ja tulevaisuuden osaamistarpeet, kehitetään henkilöstöä suunnitelmallisesti ja varmistetaan henkilöstön kyvykkyys toimintaperiaatteiden, strategian, tavoitteiden ja suunnitelmien pohjalta. Henkilöstö tuntee organisaation ja ymmärtävät jatkuvan

parantamisen ja kehittymisen merkityksen. Palkitseminen, ohjaaminen ja tunnustuksen antaminen tehdään tavalla, joka sitouttaa henkilöstön. (Räisänen 2005, 15.)

Kolmanneksi arvioidaan omistajasidosryhmien jatkuva sitouttaminen eli miten omistajat, investoijat ja rahoittajat ovat sitoutuneet organisaation liiketoiminnan kehittämiseen. Oleellista on myös, että omistajasidosryhmät ymmärtävät, miten he pystyvät vaikuttamaan muutoksiin ja muutoksien käynnistämiseen. Toiminnan tulee olla läpinäkyvää ja vastuullista, joiden avulla organisaatio hankkii tärkeiden sidosryhmien luottamuksen. (Tuominen 2020, 82.)

Neljännessä ja viidennessä arviointikohdassa tarkastellaan yhteiskunnan kehittymistä, kansalaisten hyvinvointia ja vaurastumista sekä arvon tuottamista. Arvon tuottamisessa on tarkoitus saada kuva siitä, miten toimittajat ja muut kumppanit liittyvät organisaation strategiaan ja pystyvät auttamaan perustehtävän toteuttamisessa. Organisaation on kerrottava mahdollisimman konkreettisesti, miten se pyrkii kantamaan yhteiskunnallisen vastuunsa ja miten se näkyy perustehtävässä, visiossa ja strategiassa. Arviointiin kuuluu myös yhteiskunnallisesti tärkeiden suhteiden ylläpito, jolla pyritään saavuttamaan molempia osapuolia hyödyttävä etu. Merkitystä on myös organisaation vaikutuskanavilla, jotka on valittu siten, että organisaatio voi ryhtyä nopeasti tarvittaviin toimenpiteisiin. (Tuominen 2020, 85, 89.)

Pysyvän arvon luominen sidosryhmille

Tällä arviointialueella tarkastellaan, miten organisaatio luo pysyvää arvoa sidosryhmilleen nyt ja tulevaisuudessa tuotteiden, palvelujen ja muiden ratkaisujen muodossa. Lisäksi arvioidaan, miten organisaatio kehittää tuotteitaan ja palvelujaan sekä tekee ne tunnetuksi, myy, tuottaa ja toimittaa asiakkaalle. Tässä kohdassa arvioidaan myös, miten organisaatio hankkii tiedot maineestaan. (Tuominen 2020, 95.)

Kahdessa ensimmäisessä kohdassa pohditaan organisaation kilpailuetua suhteessa sen ominaisuuksiin sekä tuotteiden ja palvelujen tunnettavuutta. Sidosryhmien osallistuminen erilaisten palveluiden, tuotteiden ja ratkaisujen kehittämiseen arvioidaan. Tuotteiden ja palvelujen tuottamisen lisäksi arvioidaan myös niiden kehittämisprosesseja. Yksi tärkeimmistä asioista on määrällisten ja laadullisten markkinatutkimusten sekä asiakaspalautteiden hyödyntäminen tuotteiden ja palvelujen parantamisen ja uusien kehittämisen näkökulmasta. Menestyneillä organisaatioilla on usein tuotekehitysstrategia, joka perustuu liiketoimintasuunnitelmaan, jossa toiminnalle on selkeä tavoite. Organisaatio tunnistaa asiakasryhmänsä, osaa valita oikeat myyntikanavat ja myyntiargumentit sekä ajoittaa myynnin oikeaan kohtaan. (Tuominen 2020, 96–97, 100.)

Kolmanneksi ja neljänneksi arvioidaan tuotteiden ja palvelujen tuottamista sekä niiden toimittamista asiakkaille ja lisäksi palautteen hankintatapaa. Arvioinnissa pyritään tarkastelemaan täyttävätkö tuotantoprosessit asiakkaiden tarpeet ja odotukset kaikissa määrättyissä olosuhteissa. Lisäksi arvioinnissa korostuu ympäristövaikutukset ja vastuullisuus. Palautteiden osalta on arvioita, hyödyntääkö organisaatio palautetta ja kehitysideoita niin, että ne voidaan ottaa osaksi liiketoiminnan kannalta voitollisia kehityskohteita. Tuotanto- ja palveluprosessien on toimittavat johdonmukaisesti, saumattomasti ja häiriöttömästi, ja ne mahdollistavat tarvittavien muutosten tekemisen. (Tuominen 2020, 103–105, 108.)

Tavoitteiden saavuttaminen ja uudistumisen varmistaminen

Tavoitteiden saavuttamisen ja uudistumisen varmistamisen arviointialueella tarkastellaan, miten organisaatio toteuttaa suunnitelmansa tänään sekä sitä, miten se hallitsee jatkuvan muutoksen, joita sekä organisaation sisäiset että ulkoiset paineet vaativat. Tulorahoituksella ja lainarahoituksella rahoitetaan sekä nykyinen toiminta että tulevaisuuden investoinnit ja muu kehittäminen. Arvioinnin kohteena on johtamisjärjestelmän raportointi ja seuranta. Johtamisjärjestelmän täytyy pystyä antamaan luotettavasti ajankohtaista tietoa toiminnan ohjaukseen ja kehittämiseen. Arvioinnissa mukana on myös järjestelmät ja valmiudet, joilla tunnistetaan erilaisia riskejä, kuten strategisia, taloudellisia, toiminnallisia, sosiaalisia tai lakeihin ja säännöksiin liittyviä riskejä. (Tuominen 2020, 113–114.)

Seuraavaksi arvioinnissa keskitytään innovaatioon ja teknologian kehittämiseen. Tässä kohdassa arvioidaan resurssien ja työkalujen riittävyttä suhteessa liiketoiminnan kehittämiseen tuotteissa, palveluissa tai tavoissa toimia, mutta myös asiakassuhteissa tai missä tahansa organisaation menestyksen kannalta tärkeässä asiassa. Teknologian kehittämisessä olennaista on pysyvän kilpailuedun saavuttaminen ja merkittävä poikkeaminen kilpailijoista tuotteilla tai tavoilla toimia. Lisäksi arviointikohdassa nostetaan esille myös yhteiskunnallinen osallistuminen ja kiertotalouden kehittäminen. (Tuominen 2020, 123.)

Kahdessa viimeisessä arviointikohdassa arvioidaan organisaation tiedolla johtamisen kyvykkyyttä ja organisaation kykyä hallita omia resurssejaan. Arvioinnissa tarkastellaan tiedon käsittelyn kehittyneisyyttä, luotettavuutta ja sopivuutta organisaation liiketoimintaan. Lisäksi arvioinnissa on mukana myös tiedon jalostaminen, kykeneekö organisaatio kehittämään omaa toimintaansa ja palveluja hallussa olevan tiedon pohjalta. Tässä kohdassa tärkeässä osassa on tiedon käsittelyn, tiedon turvallisuuden ja tiedon tärkeyden eettinen näkökulma. Resurssien arvioinnissa pohditaan taloudellisia resursseja, mutta myös henkilöstöresursseja osana strategian toteutumista.

Arvioinnissa tarkastellaan kykyä uusiokäyttää resursseja, mutta olennaista on osata tunnistaa ja poistaa resurssit, joista ei ole hyötyä liiketoimintaan eikä tavoitteiden saavuttamiseen. (Tuominen 2020, 127, 130.)

Sidosryhmien näkemykset

Tulokset voivat perustua sekä nykyisten että entisten sidosryhmien näkemyksiin. Niitä voidaan kerätä useista lähteistä, kuten sidosryhmätutkimuksista, kohderyhmäraadeista tai -paneeleista, organisaatioiden luokituksesta, mediasta ja sosiaalisesta mediasta, saaduista ulkoisista tunnustuksista, etujärjestöjen ja tutkimuslaitosten kannanotoista, palautepalavereista, sijoittajaraportteista, saaduista asiakaspalautteista. Näkemykset voivat perustua myös mielikuvaan organisaation ympäristö- ja yhteiskunnallisista vaikutuksista. Lopulta organisaatio käyttää tuloksia suorituskykynsä seurantaan, ymmärtämiseen ja parantamiseen. Tuloksia hyödynnetään myös ennakoitaessa suorituskyvyn vaikutusta tärkeimpien sidosryhmien näkemyksiin ja pitkän aikavälin päämäärien saavuttamiseen. (EFQM 2020, 22.)

Arviointikohta sisältää asiakkaiden ja henkilöstön näkemykset. Asiakastyytyväisyyden ja sen kehittämisen tavoitteena tulee olla vähintään hyvä kaikissa tuote- ja asiakasryhmissä sekä markkina-alueilla. Asiakastyytyväisyyttä ja henkilöstö tyytyväisyyttä sekä niiden mittaamista tulee kehittää, kertaluontoinen tyytyväisyyskysely ja siitä saadut tulokset eivät anna riittävästi tietoa nykytilasta. Asiakas ja henkilöstö näkemyksistä siirrytään omistajasidosryhmien näkemyksiin organisaatiosta. Heidän antamansa palautteet osoittavat, että organisaatio on täyttänyt omistajasidosryhmien vaatimukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (Räisänen 2005, 64–65.)

Neljännessä kohdassa perehdytään yhteiskunnalliseen näkemykseen erilaisten julkishallinnollisten ja muiden yhteiskuntaa edustavien tahojen palautteiden ja arvioiden kautta. Päästöt, organisaation imago ja maine, työllistäminen ja saavutetut ansiomerkit tai tunnustukset ovat hyviä esimerkkejä arvioitavista asioista. Kuten aiemmissakin arviointikohdissa, myös tässä otetaan huomioon arvion ja palautteen mittaustapa ja arvioidaan sen luotettavuutta osana lopullisen arvion antamista. Viimeiseksi sidosryhmä näkemysten arviointialueella pohditaan vielä toimittajien ja muiden kumppanien näkemyksiä. Arviointikohdassa esiin nousee mahdolliset tuloksien trendit. Toivottavaa on, että arvioinnin tulos on positiiviseen suuntaan, mutta mittaustapojen on tärkeä kehittyä edelleen. (Tuominen 2020, 144–145, 146.)

Strategiset ja operatiiviset tulokset

Tällä arviointialueella tarkastellaan, miten organisaatio on toiminut määrittelemänsä perustehtävän ja strategisten suunnitelmien mukaisesti sekä tuottanut suunnittelemaansa arvoa sidosryhmilleen. Lisäksi arvioinnissa on mukana arviointi siitä, miten organisaatio hyödyntää sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita kehittääkseen toimintaa edelleen. Yhtenä osana on tarkoitus selvittää, ovatko mittareiden antama tulos ohjannut kehittämistoimintaa eteenpäin ja pystyvätkö mittarit tulevaisuudessa ennustamaan toimintaa. Tärkeää on arvioida myös organisaation suorituskykyyn vaikuttavat syy-seuraussuhteet. (Tuominen 2020, 151.)

Ensimmäisessä arviointikohdassa tarkoituksena on arvioida tuloksien vaikutusta perustehtävään, visioon ja kilpailukykyyn, mutta myös kannattavuuteen pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Lisäksi arvioidaan, miten toteutetut strategiset hankkeet näkyvät asiakastuloksissa, henkilöstötuloksissa, yhteiskunnallisissa tuloksissa, kumppanuustuloksissa ja suorituskykytuloksissa. Seuraavaksi siirrytään arvioimaan sekä lopputuloksia että tapaa, jolla lopputulokset on saavutettu. Tuotekehitys ja tuotannon kehittäminen on tärkeää suorittaa samanaikaisesti, jotta saadaan aikaan taloudellisesti valmistettavia tuoterakenteita. (Tuominen 2020, 152, 155.)

Kolmannessa arviointikohdassa keskitytään suorituskykytuloksiin, jossa tarkoituksena on arvioida esimerkiksi myynnin, tuotannon, työn tai materiaalin ja hallinnon tuottavuutta, läpimenoaika tai reklamaatioiden määrää. Lisäksi edellä mainittujen asioiden mittaaminen otetaan huomioon. Tämän jälkeen perehdytään tarkemmin erityisesti taloudellisten tulosten arviointiin, vaikka ne ovatkin olleet mukana jo aiemmissa kohdissa. Arvioinnin kohteena ovat kasvu, liikevaihto, markkinaosuus, kassavirta ja pitkän aikavälin kannattavuus. Tärkeään osaan nousee myös asetettujen taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen. Parantuneet tulokset ovat tulosta parantuneesta toiminnasta ja suorituskyvystä kaikkialla organisaatiossa. (Tuominen 2020, 157, 159–160.)

Toiseksi viimeisessä kohdassa arvioidaan jatkuvan kehittämisen tuloksia, joka on strategisesti tärkeää. Tässä tarkastellaan organisaation johdon määrittelemät kehittämisaalueet, mutta myös varmistetaan, että tarvittavia projekteja käynnistetään ja niihin on riittävät resurssit. Viimeinen arviointikohta johdattaa arvioinnin kohti tuloksien vertailua kilpailijoihin. Organisaation on tärkeä mitata omaa suorituskykyään, mutta yhtä tärkeää on vertailla tuloksia nykyisiin ja potentiaalsiin kilpailijoihin. Oman kilpailukykyyn tunnistaminen on osa kokonaisuutta ja siksi myös kilpailijoilta oppiminen on tärkeää kilpailukykyyn kehittämiseksi. Tavoitteena ei ole tulla vain paremmiksi, vaan ylivoimaisiksi. (Tuominen 2020, 161, 163–164.)

3 Laadun mittaaminen

Ilman mittaamista lopputuotteen tai palvelun laadusta tiedetään melko vähän. Palvelun laatu on abstrakti asia, joten se täytyy muuttaa ensin määrälliseksi tiedoksi ennen kuin sitä voidaan mitata. Mittaamiseen tarvitaan aina sekä mittauskohde että mittari. Mittauskohteena on jokin laadun osatekijä, joka on mahdollista esittää määrällisenä tietona. Mittari on puolestaan menetelmä eli laite tai ihminen, joka suorittaa mittauksen ja kykenee esittämään saadut tulokset luotettavalla ja luettavalla tavalla. Yksinkertaisimmillaan palvelun laatua voidaan mitata usealla eri tavalla, esimerkiksi vertaamalla palveluun jälkikäteen tehtyjen korjausten määrää kaikkien suoritettujen palvelujen määrään. Mittaamisen avulla tärkeisiin asioihin voidaan kiinnittää paremmin huomiota ja siksi laadun mittaaminen on ehdottoman tärkeää. (Hoyle 2007, 42; Ojasalo & Ojasalo 2008, 273; Pesonen 2007, 154–155.)

3.1 Mittaamisen ja suorituskyvyn keskeiset käsitteet

Mittaamisella tarkoitetaan tiedon tuottamista mittauskohteesta. Mittaamisen välitön tulos on parempi tieto kohdeasian tilasta, sillä sen tiedon avulla myös ymmärrys kohdeasian tilasta paranee. Paremman tiedon ja ymmärryksen perusteella voidaan tehdä päätelmiä ja hallita kohdeasiaa paremmin. Saatujen mittaustietojen ja niiden hallinnan perusteella voidaan kehittää organisaation toimintaa liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Liiketoiminnassa mittaaminen nähdään väli-teenä, jonka on tuotettava lisäarvoa organisaation toiminnalle. Lähtökohtaisesti kaikki mittaaminen maksaa, mutta usein mittaamista perustellaan sillä, että kohdeasian parempi hallinta johtaa hyötyihin, jotka ovat mittauksesta koituvia kustannuksia suuremmat. (Saari 2006, 34.)

Suorituskyky on aina useasta eri tekijästä koostuva ilmiö, jota voidaan tarkastella myös hyvin laajasti. Laajan tarkastelun näkökulmasta suorituskyvyn voidaan katsoa olevan organisaation kyky maksimoida omistajien hyöty ja tyydyttää riittävästi myös muiden sidosryhmien tarpeet. Suorituskyky voidaan jakaa erilaisiin näkökulmiin, ja se viittaa tietyssä tilanteessa ja olosuhteissa tapahtuvaan parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. (Hannula & Lönnqvist 2002, 45.)

Suorituskyvyn mittaamisella (performance measurement) tarkoitetaan prosessia, jonka tarkoituksena on selvittää tai määrittää tunnuslukuja käyttäen, jonkin liiketoiminnallisen tekijän tila. Suorituskyvyn mittaus on perinteinen johtamis- ja ohjaustyökalu. Suorituskyvyn mittaamisprosessin tarkoituksena on tunnistaa tavoitteiden kannalta keskeiset menestystekijät, mitata niitä ja

käyttää mittareista saatua informaatiota apuna organisaation toiminnan kehittämässä. Suorituskyvyn mittaaminen on tärkeä osa organisaation toiminnan ohjaamista. Suorituskyvyn mittaaminen on keino viestiä henkilökunnalle, mitkä ovat organisaation kannalta tärkeiksi koettuja toimintoja. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 11.)

Lisäksi suorituskyvyn mittaaminen tukee johdon huomion ohjaamista, organisaation tavoitteiden tarkistamista ja päivittämistä sekä liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelua niiden mukaisesti. Tämän vuoksi toimitusketjun suorituskyvyn tarkka mittaaminen on välttämätöntä toimitusketjun hallinnan jatkuvassa parantamisessa. Kustannus- ja laatuksiteerien lisäksi organisaatiossa tulisi olla suorituskykykymittarit resurssien käytöstä, joustavuudesta, näkyvyydestä, luottamuksesta ja innovatiivisuudesta. (Chan 2003.)

3.2 Mittaamisen tarkoitukset, tavoitteet ja hyödyt

Mittaamisella voi olla useita eri käyttötarkoituksia eri organisaatioissa. Käyttötarkoitukset riippuvat muun muassa strategiasta, organisaatiokulttuurista ja muista organisaation piirteistä. Suorituskyvyn mittaamista käytetään sekä strategisiin että operatiivisiin tarkoituksiin, mutta mittaaminen keskittyy yhä enemmän operatiiviselle tasolle. Suorituskyvyn mittaaminen parantaa työntekijöiden motivaatiota silloin, kun työntekijät saavat osallistua uusien toimintasuunnitelmien tai projektien päätöksentekoon. Lisäksi suorituskyvyn mittaaminen parantaa koulutustarpeiden tunnistamista, työntekijöiden suorituskykyä ja tuottavuutta sekä lisää työntekijöiden ymmärrystä heidän oman toimintansa vaikutuksista organisaation liiketoimintaan. (Ukko 2009, 8–11, 48.)

Mittausjärjestelmien yksi tärkeimmistä tehtävistä on kohdistaa huomio niihin asioihin, jotka ovat tärkeitä organisaation menestymisen ja strategian toteutumisen kannalta. Toisena tehtävänä hälyttää, kun organisaation toimintaympäristössä tai sen suorituskyvyssä tapahtuu jotain merkittävää. Parhaimmillaan mittausjärjestelmien avulla voidaan ennakoida tulevaa kehitystä, mikä puolestaan antaa organisaatiolle mahdollisuuden tehdä muutoksia mahdollisimman nopeasti. Mittausjärjestelmän yhtenä tärkeänä piirteenä pidetään kykyä porautua yleisien asioiden sijaan yksityiskohtiin, jolloin korjaavien toimenpiteiden kohdistaminen oikeisiin asioihin helpottuu. (Laamanen 2005, 350–351.)

Suorituskyvyn mittaamisen tarkoitus on antaa palautetta toiminnan asiakaslähtöisyydestä ja organisaation strategian ja tavoitteiden toteutumisesta. Lisäksi suorituskyvyn mittaaminen motivoi tarvetta parantaa toimintaprosesseja, joita kutsutaan suorituskyvyn mittaamisen kriittisiksi

poluiksi. Toimitusketjun suorituskyvyn mittaamisen keskeisiä kohteita ovat varsinaisen liiketoiminnan toteutuminen, ennakoiva suorituskyvyn mittaaminen, mittaamisen lähestymistapa aineettomissa ja aineellisissa mittareissa, dynaamiset mittausjärjestelmät ja mittausjärjestelmien joustavuus eri toimialoilla. (Bhagwat & Sharma; 2007; Neely 2005.)

Onnistuessaan suorituskyvyn mittaus motivoi, korostaa mitattavan asian arvoa, ohjaa tekemään oikeita asioita, selkiinnyttää tavoitteita, aiheuttaa kilpailua sekä muodostaa edellytykset palkitsemiselle. On hyvä kuitenkin tiedostaa, että epäonnistuessaan mittaus voi korostaa vääriä asioita ja ohjata toimintaa väärään suuntaan, ärsyttää mitattavia henkilöitä, aiheuttaa negatiivisen kilpailutilanteen tai palkita vääristä asioista. Mittaamisen käyttötarkoitukset voidaan jakaa viiteen luokkaan: päätöksenteko, kontrollointi, ohjaaminen, koulutus ja oppiminen sekä kommunikointi organisaation ulkopuolelle. (Lönngqvist ym. 2006, 108–109.) Lönngqvist ym. (2006) mukaan mitaukselle on useita tärkeitä käyttötarkoitusta, joita ovat:

1. **Toiminnan nykytason arviointi:** Toimintaa on vaikea kehittää ja kehityksen tuloksia havaita, ellei tiedetä lähtötasoa. Nykytason tunteminen toimii myös perustana suunnitelmien tekemiselle.
2. **Toimia varoituksena tai hälytyksenä:** Yrityksissä mitataan asioita, joita ei kaikkia pystytä tai haluta tarkkailla jatkuvasti. Niihin kiinnitetään huomiota ainoastaan ongelmien ilmaantuessa, kuten raja-arvon ylittyessä, jolloin normaalitilanteessa huomio voidaan kohdistaa strategisesti keskeisiin asioihin.
3. **Aiheuttaa positiivista kilpailua:** Tiimin sisällä tai tiimien välillä voidaan mitata jotakin keskeistä menestystekijää, jolloin voidaan asettaa henkilöt tai tiimit paremmuusjärjestykseen. Organisaation sisäisen kilpailun tulisi olla luonteeltaan positiivista, joten sitä on syytä korostaa.
4. **Ennustaa tulevia tuloksia ja tilanteita:** Mittaamalla voidaan ennakoida ongelma tarpeeksi aikaisin, jolloin korjaavia toimenpiteitä voidaan tehdä ajoissa.
5. **Hallita henkilöstön osaamisresursseja:** Mittareiden avulla kartoitetaan osaamista ja tietämystä sekä havaitaan strategian kannalta keskeisiä osaamisen kehittämisalueita.
6. **Henkilöstön toiminnan ohjaaminen:** Johto ohjaa työntekijät keskittämään toimintansa strategian ja liiketoiminnallisten tavoitteiden kannalta keskeisiin asioihin.

7. **Strategian konkretisoiminen tavoitteiksi:** Mikäli mittariston pohjaksi valitut menestystekijät on johdettu strategiasta, mittaristo muodostaa strategisen kartan, jolla voidaan esittää konkreettiset tavoitteet strategian toteuttamiseksi.
8. **Tavoitteiden viestiminen henkilöstölle:** Mittareihin liittyy tavoitearvo, joka pyritään saavuttamaan. Tavoitearvon avulla henkilöstö osaa arvioida, kuinka paljon kunkin tavoitteen saavuttamiseksi on ponnisteltava.
9. **Suoritusten valvominen:** Varmistutaan henkilöstön tekemän työpanoksen tai työn tulosten laadusta ja määrästä.
10. **Tietojärjestelmien tuottaman informaation tiivistäminen:** Organisaatioissa on käytössä useita tietojärjestelmiä, joten mittarit ovat yksi keino tietojärjestelmien tuottaman informaation tiivistämiseen.
11. **Oppiminen:** Mittarin tuottaman informaation tutkiminen ja vertaaminen organisaation tapahtumiin voi johtaa oppimiseen, jota kutsutaan kokemukselliseksi oppimiseksi. Strateginen oppiminen edellyttää, että mitattavat asiat strategian toteutumiseksi kriittisiä menestystekijöitä.
12. **Henkilöstön motivoiminen:** Henkilöstö voi havaita oman kehityksensä työssään tarkastelemalla mittareita. Motivointi voi liittyä esimerkiksi kilpailuun, oman työpanoksen vaikutus koko organisaation strategiaan ja tulokseen sekä tulospalkkioon.
13. **Henkilöstön opetusväline:** Voidaan tarkastella, miten menestystekijöiden oletetaan riippuvan toisistaan ja miten yksittäisen henkilön, tiimin tai osaston saavuttamat tulokset vaikuttavat ylemmän organisaatiotason tuloksiin.
14. **Strategian toteutumisen seuraaminen:** Mittareilla seurataan strategian toteutumisen kannalta kriittisiä menestystekijöitä.
15. **Tuottaa päätöksentekoa tukevaa informaatiota:** Päätöksiä on helpompi tehdä, kun se voidaan kvantitatiivisesti perustella keskeisten mittareiden avulla.
16. **Linjaa koko organisaation tavoitteet yhdenmukaisiksi:** Mittariston jalkauttamisella koko organisaatioon, pyritään linjaamaan organisaation tavoitteet yhdenmukaisiksi. (Lönnqvist ym. 2006, 109–116.)

Edellä mainittujen käyttötarkoitusten lisäksi on monia yksityiskohtaisempia käyttötarkoituksia, kuten mittauksen käyttö laadun tai asiakastyytyvyyden parantamiseen. Lisäksi käyttötarkoitus voi liittyä funktionaaliseen tai organisaation tasoon liittyvään painotukseen. Esimerkiksi tuotannossa toimiville henkilöille on tärkeää seurata prosessien tehokkuutta ja laatua, kun taas organisaation ylimmän johdon henkilöitä kiinnostavat strategiaan liittyvät mittauksen käyttötarkoitukset ja tuotantopäällikköä tuotannon kuormitukseen liittyvät käyttötarkoitukset. (Lönngqvist ym. 2006, 118.)

Suorituskyvyn mittaamisessa on kysymys tiedosta, jota kutsutaan raaka-aineeksi. Hyöty syntyy siitä, että tietoa käytetään ja se vaikuttaa organisaation menestymiseen. Laamasen (2005, 24) mukaan hyötyjä on yksitoista.

1. **Ymmärtää toimintaympäristön muutoksia ajoissa:** Tieto voi liittyä asiakkaisiin, kilpailijoihin, yhteiskuntaa, omistajien ja sijoittajien toimintaan ja teknologiaan. Organisaatiot, jotka seuraavat toimintaympäristönsä kehittymistä, pystyvät hyödyntämään avautuvat mahdollisuudet ja torjumaan mahdolliset uhat.
2. **Toiminnan tasapainoinen suunnittelu:** Organisaation johtajien tehtävä on luoda tasapainoinen strategia ja toimintasuunnitelma, joiden avulla sidosryhmien osittain ristiriitaisia tarpeita tyydytetään. Tämä tarkoittaa tasapainoisten valintojen tekemistä niin, että kaikki hyötyvät organisaation toiminnasta.
3. **Toiminnan tehokkuuden analysointi päätöksentekoa varten:** Tehokkuuden saavuttaminen edellyttää organisaation suorituskyvyn ja siihen vaikuttavien tekijöiden analyysiä. Tarvitaan tietoa, jotta osataan laskea erilaisten toimintalinjojen taloudellisia vaikutuksia. Toisaalta tarvitaan tietoa myös millainen suorituskyvyn tason tulisi olla.
4. **Tehtyjen valintojen tehokas viestintä:** Tehdyt valinnat täytyy viestiä niille, joiden tulisi ne toteuttaa. Valintoihin liittyvät tavoitteet tulee olla määriteltynä ja esittää selkeästi.
5. **Valtaistaminen, delegointi ja valvonta:** Tärkeää on prosessien analysointi sen ymmärtämiseksi, mitä tietoa käytännön työssä tarvitaan, ja kun asianmukainen tieto on käytettävissä, voidaan päätöksenteko hajauttaa ja organisaation joustavuus ja nopeus kasvavat. Väärinkäytösten ja organisaatiolle vahingollisen kehityksen estämiseksi tarvitaan tietoa siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu.

6. **Suorituskyvyn seuranta ja korjaavat toimenpiteet:** Mittaaminen mahdollistaa oikeaan osuvien johtopäätösten tekemisen ja tehokkaat korjaavat toimenpiteet. Lisäksi mittaamisella on mahdollisuus välttää turhaa reagointia tai ennakoita tulevaa kehitystä.
7. **Oikeudenmukainen ja innostava palkitseminen:** Palkitseminen voi toimia joko kiitoksena hyvistä saavutuksista tai sitä voidaan käyttää toiminnan ohjaamiseen. Molemmissa tapauksissa oleellista on asettaa kriteerit, joihin palkitseminen perustuu.
8. **Kehittämisprojektien tehokas toteutus:** Tehokkaasti toteutettava kehittämisprojekti vaatii tiedon ongelmien syistä. Tämä voi olla tieto todellisesta suorituskyvystä tai sen taustalla olevista tekijöistä. Sen lisäksi tarvitaan analyysi tarjolla olevista ratkaisuvaihtoehdoista ja niiden toimivuuden testaamisesta. Lopuksi täytyy seurata onnistumista ja varmistaa, että ongelma on todella poistunut.
9. **Muutosten aikaan saaminen:** Suorituskyvyn mittaamisella voidaan tehdä muutos ja sen vaikutukset näkyviksi. Mittaamalla kohdistetaan toimenpiteet haluttuihin asioihin ja seurataan muutoksen onnistumista.
10. **Organisaation oppiminen:** Organisaation menestyminen perustuu oikeisiin oletuksiin ja valintoihin siitä, miten organisaation olosuhteet ja oma suorituskyky kehittyvät. Oletukset liittyvät esimerkiksi siihen, millaisia palveluja asiakkaat ostavat. Ilman oletuksia ei voida puhua tehokkaasta oppimisesta. Todellinen oppimismahdollisuus on eroissa, joita emme huomaa ilman mittaamista.
11. **Asiakkaiden ja omistajien vakuuttaminen:** Asiakkaille suunnattu viestintä perustuu usein tuotteiden ja palvelujen ominaisuuksien ja hyötyjen esittelyyn. Jossakin vaiheessa lupaukset tulee lunastaa, joka tarkoittaa asiakkaiden käytännön kokemuksia ja parhaimmillaan mitattua tietoa tuotteiden ja palvelujen suorituskyvystä ja saavutetuista hyödyistä. Sama koskee omistajille kulkevaa informaatiota. Kaiken perusta on omistajien ja markkinoiden luottamus.

3.3 Mittariston kehittäminen

Mittariston kehittämisprosessi alkaa yleensä tilanteesta, jossa organisaatiossa on noussut tarve mittariston suunnittelulle. Lähdetessä kehittämään mittaristoa, on muistettava, että valmiit prosessimallit ovat aina yksinkertaistettuja. Malleja ei kannata yrittää soveltaa suoraan ohjeen

mukaan, vaan malleista kannattaa valita ne piirteet, jotka tuntuvat hyödyllisiltä ja sopivilta organisaation tilanteessa. Mittariston rakentamismallia valittaessa on oltava määriteltynä mittariston käyttötarkoitus, eli se, miksi jotain asiaa halutaan mitata ja mihin mittaamisella pyritään. Lisäksi olennaista on ottaa huomioon, että organisaatiossa on yleensä useita eri organisaatiotasolle kohdistuvia mittaristoja. (Kujansivu ym. 2007, 93, 165; Hannula ym. 2002, 14.)

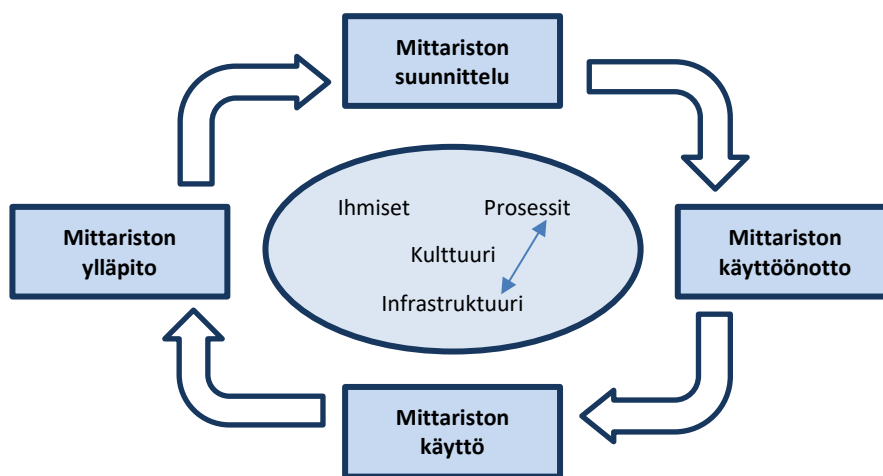
Mittariston rakentamisprosessi pakottaa johdon miettimään, mitkä ovat organisaation suorituskyvyssä tärkeimmät asiat ja niiden väliset suhteet. Mittariston rakentamisprosessin avulla myös mahdolliset piilossa olevat mielipide-eroavaisuudet saattavat paljastua. Mittariston käyttöönoton yhteydessä organisaatiolla on hyvä mahdollisuus kehittää johtamiseen liittyviä prosesseja. (Neely ym. 2000, 1121; Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 114). Rantalan, Kulmalan, Lönnqvistin ja Kujansivun (2007, 420–421) mukaan mittariston kehittämiseen liittyviä menestystekijöitä ovat:

- Mittariston kehittämisen tavoite on selvä. Usein tämä tavoite on strategian muuttaminen toiminnaksi.
- Mittariston kehittämisprojektiin tai -prosessiin on valtuutettu yksi henkilö tai ryhmä vastuuseen.
- Henkilöstö, johon mittaaminen liittyy, tietää ja ymmärtää mittariston kehittämisen tarkoituksen.
- Yksikön (tai kustannuspaikan tai profit centerin) johtaja on vastuussa mittariston kehittämisestä.
- Menestyksekkään mittariston kehittämisessä henkilöstö suhtautuu positiivisesti muutokseen.
- Organisaatiossa ei ole limittäisiä mittaristoprojekteja samanaikaisesti.

Mittariston kehittäminen ei ole ainoastaan mittaamisen kohteiden valitsemista ja teknistä kehittämistä. Samanaikaisesti tulee kehittää organisaation kykyä hyödyntää kerättyä tietoa. Mittariston kehittämisen lähtökohtana on aina tiedon hyödyntäminen. Tiedon hyödyntäminen tarkoittaa, miten saatua tietoa voidaan käyttää. Tiedon hyödyntämiseen voi liittyä esimerkiksi, millaisia johdtopäätöksiä sen perusteella voidaan tehdä ja mihin käytännön toimenpiteisiin ryhdytään. (Laamanen 2005, 351.)

3.3.1 Mittaamisen päävaiheet

Suorituskyvyn mittaamiseen liittyy neljä eri vaihetta tai osa-alueita. Kuvassa 6 on esitettyä suorituskyvyn mittaamisen vaiheet. Ensimmäinen vaihe on suorituskyvyn mittaamisen suunnittelu. Suunnitteluvaiheessa valitaan, mitä mitataan ja selvitetään, millaisilla mittareilla haluttua tietoa saadaan parhaiten. Suunnitteluvaiheen aikana pidetään kokouksia, joiden välillä tapahtuva työ on pääosin ulkopuolisten asiantuntijoiden tekemää, joten se edellyttää melko vähän työpanosta ja aikaa organisaation henkilöiltä. Kyseinen vaihe on oppimista, koska sen aikana pohditaan ja tarkennetaan organisaation visiota ja strategiaa. (Lönnqvist ym. 2006, 12, 79.)



Kuva 6. Suorituskyvyn mittaamisen päävaiheet (Lönnqvist ym. 2006, 12).

Mittareiden suunnittelussa tulisi lähteä liikkeelle mittaamisen tarpeen ja käyttötarkoituksen määrittelystä, oli kyse sitten kokonaan uudesta mittarista tai olemassa olevan mittariston kehittämisestä. Käyttötarkoitus vaikuttaa keskeisesti mittausmallin, mitattavien asioiden ja mittareiden valintaan. Mittaaminen ja mittareiden ylläpito vaativat suhteellisen paljon työtä, ja siksi kannattaa mitata vain sellaisia asioita, joiden seurannalle on selkeä syy. (Lönnqvist ym. 2010, 121.)

Mittariston suunnittelu kannattaa toteuttaa ryhmätyönä ja niin, että siihen osallistuu keskeisiä henkilöitä eri puolilta organisaatiota. Suunnitteluprosessissa on mahdollista käyttää myös ulkopuolista asiantuntijaa, mutta on huomioitava, että ulkopuolisen asiantuntijan on vaikeaa tunnistaa esimerkiksi organisaation tavoitteita, ja siksi organisaation oman henkilöstön panos on välttämätön. Lisäksi mittariston suunnitteluprojekti on oppimistapahtuman, jossa henkilöstö joutuu konkreettisesti miettimään organisaation toimintaa ja siihen liittyviä asioita. (Lönnqvist ym. 2006, 86.)

Suunnittelun alussa työryhmän tulisi muodostaa yhteinen käsitys siitä, mitä visio ja strategia ovat. Mittarit tulisi valita niin, että ne kuvaavat vision ja strategian kannalta keskeisiä asioita ja siksi työryhmän yhteinen käsitys on oleellista. Mittaristohankkeen alkuvaiheessa sovitaan myös erilaisista hankkeeseen liittyvistä käytännönasioista. Asetetaan konkreettiset tavoitteet aikatauluun ja tuloksiin liittyen, ja sovitaan käytettävissä olevista resursseista. Resursseja tarvitaan työryhmän tapaamisiin ja mahdollisiin tietojärjestelmien kehitystöihin. Lisäksi alkuvaiheessa olisi hyvä suunnitella, miten henkilöstölle viestitään uudesta johtamistyövälineestä ja miten henkilöstö voi osallistua hankkeen toteuttamiseen. (Lönngqvist ym. 2006, 86; Lönngqvist ym. 2010, 121.)

Tämän jälkeen työryhmä määrittelee strategian toteutumisen kannalta kriittiset menestystekijät, eli asiat, joita tullaan mittaamaan. Menestystekijöiden määrittäminen edellyttää usein kompromisseja, koska kaikkea ei voi eikä kannata mitata. Menestystekijät voivat olla joko taloudellisia ja fyysisiä tai aineettomia, mutta kuitenkin organisaatiokohtaisia sen mukaan, mitä kyseisessä organisaatiossa halutaan painottaa. Menestystekijöiden valinnan jälkeen tarkastetaan kokonaisuus. Oleellista on, että lopulliset menestystekijät muodostavat hyvän kokonaisuuden, jonka hahmottamista voidaan helpottaa strategiakartan avulla. (Lönngqvist ym. 2006, 91–92.)

Valintojen ja kokonaisuuden tarkastamisen jälkeen kullekin menestystekijälle määritetään sopiva mittari. Mittarin valintaan vaikuttaa ensisijaisesti mittarin käyttötarkoitus eli jokaisen mittarin kohdalla tulee pohtia, mihin mittaria käytetään. Mittariston suunnitteluvaiheessa ei tulisi keskittyä liikaa mittausteknisiin yksityiskohtiin tai laskentakaavojen hiomiseen vaan siihen, että mittari soveltuu käyttötarkoitukseensa. Mittareiden määrittämisen jälkeen jokaiselle mittarille määritetään käyttöperiaatteet kuten, mistä data saadaan, miten usein mittaus toistetaan ja raportoidaan, kuka mittarista vastaa, mikä on mittarin tavoitearvo sekä kenelle ja missä mittaustulokset raportoidaan. (Lönngqvist ym. 2010, 121–122.)

Mittareiden määrittämisen jälkeen mittareille määritetään käyttöperiaatteet. Jokaisen mittarin kohdalla on sovittava käyttöperiaatteista, koska on olemassa useita mittareita, mittauksen käytötilanteita ja mittauksen käyttäjiä. Neely et al. (1996) on määritellyt käyttöperiaatteen lomakkeella, kuten kuvasta 7 nähdään. Käyttöperiaatelomake tulisi täyttää jokaisen mittarin käyttöön liittyvillä tiedoilla, jolloin mittarin käytöstä tai tuloksista kiinnostuneet henkilöt ymmärtävät helpommin keskeiset mittariin liittyvät asiat. Mittareiden käyttöperiaatteet olisi hyvä dokumentoida niin, että ne näkyvät mittaristoraportin yhteydessä, jotta tulosten tulkinta olisi helpompaa. (Lönngqvist ym. 2006, 115.)

Otsikko	Selitys	Esimerkki
1. Mittari	Mittarin nimi (hyvä nimi itsessään selittää mittarin tarkoituksen).	Toimitusvarmuus.
2. Käyttötarkoitus	Jos mittarilla ei ole käyttötarkoitusta, sitä ei kannata mitata.	Kohdistaa henkilöstön huomio toimitusten myöhästymiseen vaikuttavien tekijöiden poistamiseen.
3. Mihin liittyy?	Tunnistetaan liiketoiminnan tavoitteet, joihin mittari liittyy.	Lisätään ajallaan toimitettujen osuutta, jolloin myöhästymiskustannukset vähenevät ja asiakastyytyväisyys paranee.
4. Tavoite	Tavoiteltava suorituksen taso ja aika, jolloin tavoite pyritään saavuttamaan	Nostetaan toimitusvarmuus 10 prosenttia 90 prosenttiin vuoden loppuun mennessä.
5. Laskentakaava	Miten mittarin tulos lasketaan?	Sovittuna toimituspäivänä toimitettujen tuotteiden prosenttiosuus kaikista toimituksista.
6. Taajuus	Kuinka usein mittarin arvo lasketaan ja raportoidaan?	Kerran viikossa.
7. Kuka laskee ja raportoi	Nimetään henkilö(t), joka vastaa datan keräämisestä, mittarin laskemisesta ja raportoinnista.	Tuotepäällikkö N. N.
8. Datan lähde	Mistä data saadaan?	Data saadaan laatuja järjestelmästä, johon kirjataan myöhästyneet ja ajallaan toimitetut tuotteet.
9. Kuka reagoi tuloksiin?	Nimetään henkilö tai ryhmä, joka tekee toimenpiteitä tulosten perusteella.	Tuotantopäällikkö M. M.
10. Miten tulosten perusteella toimitaan?	Kuvataan toimenpiteitä, joilla tavoitteesta jäävät arvot korjataan (nämä vaihtelevat tilanteittain).	Tunnistetaan myöhästyneiden toimitusten taustalla olevat syyt ja pohditaan keinoja näiden poistamiseen sekä suunnitellaan ja otetaan käyttöön tehokkaampia toimintatapoja.
11. Huomautukset	Mittariin liittyvät erityiset piirteet tai ongelmat.	Mittari on osa tulospalkkausta.

Kuva 7. Mittarin käyttöperiaatelmake Neely et al. (Lönnqvist ym. 2006, 116)

Toisessa vaiheessa mittaristo otetaan käyttöön eli implementoidaan. Tässä vaiheessa mittareiden suunnittelusta vastaava henkilö antaa ohjeistuksen mittareiden oikeaoppisesta käyttämisestä kaikille, jotka osallistuvat mittaamiseen. Tyypillisesti mittaamiseen tarvitaan useampia henkilöitä, jolloin henkilöstöä voidaan kouluttaa mittareiden oikeaoppiseen käyttämiseen. Myös tietojärjestelmien yhteensopivuus onnistuneen ja kustannustehokkaan mittaamisen näkökulmasta tulee tarkistaa jo tässä vaiheessa, ja tehdä tarvittaessa mittausta tukevia päivityksiä tietojärjestelmiin. Testaamiseen kuuluu datan keräämistä sekä tulosten laskemista, raportoimista ja analysointia. Ei ole olemassa selkeitä ohjeita siitä, miten mittaristo otetaan käyttöön onnistuneesti. (Lönnqvist ym. 2006, 12, 101.)

Sekä johdon sitoutuminen että muun henkilöstön tiedottaminen ja kouluttaminen ovat oleellisia onnistuneen mittariston käyttöönoton kannalta. Johdon tulee tukea hanketta, sillä jos johto ei osoita tärkeyttä myös muun henkilökunnan sitoutuminen on vaikeaa. Tiedottamisella ja kouluttamisella pyritään siihen, että henkilöstö ymmärtää mittariston tarkoituksen ja mittaamisen periaatteet. Näillä pyritään myös helpottamaan suhtautumista mittareihin ja niiden käyttöönottoon ja käyttöön. (Lönngqvist 2006, 102.)

Mittariston käyttöönottoon kuuluva aika vaihtelee tapauskohtaisesti. Siihen vaikuttaa käytössä olevat resurssit ja valitut mittarit. Toiset mittarit voidaan ottaa käyttöön nopeasti, ja ne vaativat vain vähän työpanosta, kun taas toisten mittareiden käyttöönotto saattaa kestää useita kuukausia. Yksi tärkeimmistä mittariston käyttöönoton tehtävistä on alkaa käyttää mittaria, mikä tarkoittaa mittaustulosten raportointia ja käsittelyä erilaisissa tilaisuuksissa. (Lönngqvist ym. 2006, 104–105.)

Kolmannessa vaiheessa keskitytään mittareiden käyttämiseen, eli mittaamiseen. Mittaaminen on mielekästä ja tarkoituksenmukaista, kun se tarjoaa tukea johdon päätöksenteolle, ja kehittää organisaatiota ja sen toimintakulttuuria. Mittareiden käyttäminen voi toteutua esimerkiksi niin, että ensin mitataan jonkin menestystekijän nykytila, jonka jälkeen asetetaan tulostavoite sekä suunnitellaan ja toteutetaan tarvittavat toimenpiteet. Tämän jälkeen mitataan uudelleen ja verrataan tulosta tavoitteeseen. Mikäli menestystekijän toiminta on edennyt tavoitteen mukaisesti, voidaan toimintaa jatkaa edelleen. Mikäli tavoitetta ei ole saavutettu, pohditaan syitä ja ohjataan toimintaa uudella tavalla. (Lönngqvist ym. 2006, 12; Kujansivu ym. 2007, 175.)

Suorituskyvyn mittauksen monipuolisuuden vuoksi sen käytännön soveltamisesta on myös vaikea antaa ohjeita. Olennaista on, että mittaukseen hyödynnetään siten, että siihen sijoitetut resurssit eivät mene hukkaan. Käyttöön voidaan liittää jokin tilaisuus esimerkiksi kuukausittainen tiimipalaveri, jossa tuloksia esitellään ja analysoidaan. Lisäksi jokainen työntekijä seuraa omaan työhönsä liittyvien mittareiden tuloksia ja pyrkii itsenäisesti tekemään korjaavia toimenpiteitä, jos tulokset jäävät tavoitteista. (Lönngqvist ym. 2006, 130.)

Mittariston käyttöä voivat haitata monet tekijät. Usein ongelmat ovat sidoksissa tiettyyn organisaatioon, mittariin tai ajankohtaan. Ongelmat voidaan jakaa kuuteen ryhmään: yleiset mittaus-teoreettiset ongelmat, käytössä olevat mittaristot ja mittarit, mittareiden käyttöperiaatteet, toimintaympäristön ja organisaation luonne, tietojärjestelmien toiminta sekä organisaatiokulttuuri. (Lönngqvist ym. 2006, 138.)

Keskeinen osa mittariston käyttöä on sen toimivuudesta huolehtiminen. Valitut mittarit voivat menettää merkityksensä tai ohjata organisaation toimintaa ja resursseja väärään suuntaan, jos niitä ei päivitetä säännöllisesti. Mittariston ylläpito on suorituskyky mittariston kehittämisen viimeinen vaihe. Mittareiden tulee olla jatkuvasti linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Jos tavoitteet muuttuvat, myös mittareita täytyy päivittää ja päivittäminen tulee toteuttaa säännöllisin väliajoin. Päivittäminen tarkoittaa uusien mittareiden määrittämistä ja vanhojen, turhiksi käyneiden mittareiden poistamista. (Lönqvist ym. 2006, 131, 137–138.)

Mittariston päivittäminen etenee periaatteessa samoin kuin mittariston suunnittelu ja käyttöönotto. Ensin tarkistetaan strategia, liiketoiminnan tavoitteet ja menestystekijät. Mikäli muutoksia on tullut, poistetaan mittaristosta sellaiset menestystekijät, jotka eivät ole enää olennaisia. Sen jälkeen suunnitellaan uusille menestystekijöille mittarit. Käytössä olevien mittareiden toimivuutta voidaan tarkastella arvioimalla niitä hyvän mittarin kriteerejä vastaan. Tässä kohtaan tulee pohtia mittaako mittari oikeaa asiaa, ovatko tulokset luotettavia, onko mittareilla merkitystä organisaation toiminnassa tai ovatko mittaamisesta saatavat hyödyt suhteessa siitä aiheutuviin kustannuksiin. (Lönqvist ym. 2006, 132.)

3.3.2 Mittareiden luokitus

Yleinen tapa on jakaa mittarit taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Taloudelliset mittarit ovat rahamääräisiä, kuten kustannukset. Niiden avulla organisaatio voidaan ohjata kohti liiketaloudellisia tavoitteitaan ja valvoa niiden toteutumista. Ei-taloudelliset mittarit eivät ole rahamääräisiä ja niitä ovat esimerkiksi varaston kiertonopeus ja asiakastyytyväisyysmittari. Ei-taloudellisten mittareiden avulla seurataan työpanoksia, prosesseja tai prosessien tuotoksia. (Lönqvist ym. 2006, 31–32; Hannula, Leinonen, Lönqvist, Miettinen, Mettänen, Okkonen & Pirttimäki 2002, 35.)

Kovat mittarit ovat usein kvantitatiivisia numeroaineistoja ja ne perustuvat yksikäsitteisiin lähtöarvoihin, kuten suoritusmääriin. Pehmeät mittarit perustuvat enemmän laadulliseen aineistoon, kuten näkemyksiin, tuntemuksiin ja kokemuksiin. Operatiiviset mittarit liittyvät päivittäisiin toimintoihin, taktisten mittareiden aikajänne on viikkoja tai kuukausia ja strategisten mittareiden aikajänne on useita vuosia. Lähes kaikki taktiset ja operatiiviset mittarit pohjautuvat strategisiin mittareihin. Yleensä näillä mittareilla on myös eri vastuualueet; ylin johto on kiinnostunut

strategisista mittareista, keskijohto taktisista mittareista ja alempi johto operatiivisista mittareista. (Hannula ym. 2002, 35; Lönnqvist ym. 2006, 31; Tuomainen 2011, 30.)

Suorat mittarit ovat niitä, joilla mitataan suoraan asiaa, mitä on pyritty mittaamaan. Kun mitattavaa asiaa ei voida mitata suoraan, mitataan jotakin sellaista tekijää, jonka tiedetään tai uskotaan olevan yhteydessä mitattavaan asiaan läheisesti. Esimerkiksi haluttaessa tietoa tuottavuudesta, mitataan usein tuottavuuteen välillisesti liittyviä asioita, kuten ylipitkiä toimitusaikoja tai resursien vajaakäyttöä. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 168.)

Objektiivisten mittareiden tulokset saadaan tarkkailemalla mitattavaa asiaa jonkin mittauslaitteen, esimerkiksi lämpömittarin, avulla. Mittauslaite antaa mitattavasta asiasta objektiivisen kuvan, eikä siihen liity subjektiivista arviota. Subjektiivisen mittarin tulos perustuu mielipiteisiin tai arvioihin ja yleensä subjektiiviset mittarit pohjautuvat kyselyihin ja haastatteluihin. (Kujansivu ym. 2007, 169–170.)

Seurausmittarit ovat tunnuslukuja, jotka ovat seurausta organisaation aiemmasta toiminnasta. Niiden tarkoitus on kertoa menneestä ajasta. Niitä ovat esimerkiksi perinteiset tilinpäätöstiedot. Syymittareita ovat mittarit, joilla mitataan organisaation toiminnan kannalta oleellisia asioita. Syymittareiden mitattavat asiat ovat niin sanottuja syytekijöitä, jotka muodostavat organisaation lopputuloksen. (Ukko, Karhu, Pekkola, Rantanen & Tenhunen 2007, 14.)

Näiden mittariluokittelun lisäksi voidaan mittareita jaotella tulosta, toimintaa ja panoksia kuvaaviin mittareihin, globaaleihin ja paikallisiin mittareihin, ulkoisiin ja sisäisiin mittareihin, eri organisaatiotaso mittareihin, eri sovellusalueiden mittareihin sekä eri päätöstyypin ja aikahorisontin mittareihin. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 135–136).

3.3.3 Hyvän mittarin ominaisuudet

Mittareiden tulee olla selkeitä, luotettavia ja ymmärrettäviä ja niitä tulee pystyä tulkitsemaan ilman väärinkäsityksiä. Mittari ei myöskään saa olla manipuloitavissa lukijan mieleiseksi. Mittareita ei pidä asettaa liian monia, ainoastaan muutama prosessin keskeisiä ja tärkeitä asioita kuvaava. Jos prosessiin osallistuvan henkilöstön palkkaus kytketään mittariin, on mittarin oltava sellainen, että henkilöt voivat vaikuttaa siihen omalla työllään. (Lecklin 2006, 153.)

Ydinprosessiin liittyvät keskeisimmät mittarit yleensä riittävät, jolloin mittareita ei ole liikaa. Mittareiden käytön on oltava edullista, koska tiedon kerääminen ja tulkinta aiheuttavat helposti

lisäkustannuksia. Mittareita tulee kehittää samalla, kun prosesseja kehitetään, ja lisäksi on tärkeää saada tulokset nopeasti. Hyvä mittari on tulevaisuutta ennakoiva ja oikeaan suuntaan ohjaava. (Lecklin 2006, 150–153.)

Tulosmittarit mittaavat prosessin lopputuotteen laatua. Tarkastelun kohteena voivat olla erilaiset ulkoiset ominaisuudet kuten kestävyys, suorituskkyky, paino, ulkomitat ja niin edelleen. Mittareina voivat olla myös muodostunut arvo asiakkaalle, asiakastyytyväisyys ja organisaation menestys markkinoilla. Prosessin lopputuloksen laatu on asiakkaalle tärkeää ja sillä on keskeinen merkitys organisaation prosessista saamaan tuottoon. Vastaavasti sisäiset laatumittarit liittyvät yleensä läheisemmin organisaation kyvykkyyksiin kuin tulosjohtamiseen. Prosessimittarin tulisi antaa tietoa pikemmin prosessin arvioimiseksi ja kehittämiseksi kuin sen taloudellisen tuloksen seuraamiseksi. (Lecklin 2006, 151.)

Mittaamisen perustarkoitus on saavuttaa mahdollisimman objektiivinen, mielipiteistä ja arvostuksista vapaa mittaustulos. Näiden asioiden huomioon ottaminen ja pohtiminen mittaristoa suunniteltaessa edesauttaa mahdollisuuksia onnistua mittauksessa. Mielipiteitä ja arvostuksista vapaat ominaisuudet eivät voi toteutua täysmääräisesti. Tavoitteena on toteuttaa tasapainoinen mittaus, jossa mainitut ominaisuudet toteutuvat riittävästi. (Saari 2006, 41, 43.) Mittaamiselle on asetettu viisi tärkeää ominaisuutta:

- Mittauksen kohde ja sen tärkeys eli relevanssi
- Mittarin tarkkuus eli validiteetti
- Mittauksen luotettavuus eli reliabiliteetti
- Mittauksen ja tunnuslukujen ymmärrettävyys
- Mittauksen edullisuus (Saari 2006, 41.)

Mittauksen tulee olla tarkoituksenmukaista ja siksi mittareiden valinnassa on oleellista tarkastella mittauksen kohdetta ja sen tärkeyttä. Jotta mittaus olisi mielekästä ja perusteltua, on siitä oltava organisaatiolle hyötyä. Mittaaminen on relevanttia, kun mittaamisesta on organisaatiolle hyötyä. Hyötyjä arvioidessa tulisi miettiä, kuinka saatua tietoa voidaan hyödyntää johdon päätöksenteossa. Onnistunut mittaus kohdistuu päätöksenteon kannalta tärkeisiin asioihin, joita kutsutaan menestystekijöiksi. (Saari 2006, 41.)

Mittarin tarkkuus eli validiteetti kuvaa sitä, kuinka hyvin käytetty kaavamuotoilu kuvaa mitattua asiaa. Mittarin heikosta validiteetista johtuva mittausrvirhe on systemaattinen. Epätarkkuus

toistuu niin kauan kuin samaa kaavamuotoilua käytetään saman asian mittaamiseen. Mittarin tarkkuudesta joudutaan usein tinkimään, kun tavoitellaan yksinkertaisuutta ja ymmärrettävyyttä. Tämän vuoksi on tärkeää arvioida mittarin tarkkuutta kriittisesti. Mittarin tarkkuutta arvioitaessa käytetään usein termejä suora ja epäsuora mittaus. (Saari 2006, 42.)

Mittausprosessin luotettavuus eli reliabiliteetti varmistaa tasalaatuiset mittaustulokset, jotka eivät riipu satunnaisista tekijöistä. Satunnaisia muuttuvia tekijöitä ovat mittaaja ja mittausolosuhteet. Mittaustulokset ovat silloin luotettavia, kun sama tulos saadaan, samasta aineistosta suoritettuilla erimittauskertojen ja eri mittaajien suorittamilla mittauksilla. Laatuajattelu korostuu reliabiliteetin varmistamisessa. Mittausohjeiden tulisi olla laatuajattelun mukaisesti niin yksiselitteiset ja tarkat, että suorittajasta tai jostain muusta satunnaisesta tekijästä riippumatta mittausprosessin toteutustavasta ei jää epäselvyyttä. (Saari 2006, 42.)

Mittauksen ja tunnuslukujen ymmärrettävyys on tärkeää, jotta mielenkiinto ja ymmärrys mitattaviin asioihin säilyvät. Helppolukuiset mittaustulokset antavat nopeasti kaivattua informaatiota. Mittaajan tulee ymmärtää mittareiden merkitys ja niiden syntymekanismi. Käytäntö on osoittanut, että mittaustuloksia ei käytetä liiketoiminnassa hyödyksi, jos niiden syntymekanismia ei ymmärretä. (Saari 2006, 42–43.)

Mittaamisen tulisi olla kustannustehokasta suhteessa saatuihin hyötyihin. Mittaamisen toteuttamisesta tulee olla enemmän hyötyä kuin vaivaa ja kustannuksia. Mittaamisen kustannuksia arvioitaessa mittaaminen tulisi kokea johtamisen välineenä, jonka on tuotettava lisäarvoa. Kaikkien kustannusten ja hyötyjen osoittaminen käytännössä on kuitenkin usein vaikeaa. (Saari 2006, 43.)

4 Tutkimusstrategia ja -ote, tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tutkimus on luova vaiheittain etenevä prosessi. Prosessi noudattaa yleensä tiettyä etenemistapaa, jossa tutkimusaiheeseen perehtymisestä edetään erilaisten välivaiheiden kautta tutkimuksen raportoimiseen. Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetty tutkimusstrategia sekä kehittämistyöhön valitut menetelmät.

Tutkimusongelman lähestymistapaa kannattaa pohtia ja suunnitella etukäteen, jotta työ etenee alusta lähtien haluttuun suuntaan. Lähestymistapaa valitessa pohjustetaan samalla myös tutkimusstrategian valintaa, joka voi olla esimerkiksi toimintatutkimus tai tapaustutkimus. Tutkimusongelman lähestymistavan valinta ei vielä tarkoita konkreettisten menetelmien valintaa. Konkreettiset menetelmät, esimerkiksi haastattelu, sopii lähes kaikkiin tutkimuksiin lähestymistavasta riippumatta. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 51.)

4.1 Tutkimusstrategia ja -ote

Tähän tutkimukseen valittiin konstruktiiivinen tutkimusstrategia ja kvalitatiivinen tutkimusote. Konstruktiiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi tutkimuksissa, joissa kehittämistehtävänä on rakentaa konkreettinen tuotos. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa on kyse uudenkaltaisen tuotoksen kehittäminen, joka perustuu tutkimustietoon. Uuden rakenteen kehittämiseksi tarvitaan olemassa olevaa teoreettista tietoa sekä käytännöstä kerättyä empiiristä tietoa. Konstruktiiivisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo samalla liiketoimintaan uutta tietoa. (Ojasalo ym. 2015, 65.)



Kuva 8. Konstruktiiivisen tutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2015, 67)

Konstruktiiivinen tutkimusprosessi etenee kuvan 7 mukaisesti mielekkään ongelman etsimisestä, syvällisen teorian tiedon hankkimiseen, ratkaisujen laatimiseen ja niiden toimivuuden testaamiseen. Näiden jälkeen edetään teoriakytkentöjen näyttämiseen ja ratkaisun uutuusarvon osoittamiseen, ja edelleen ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkasteluun. (Ojasalo ym. 2015, 67.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen piirteitä ovat kokonaisvaltaisuus sekä todellisen elämän kuvaus sen moninaisuuden perusteella. Tutkimuksen erityispiirteitä on, että tiedonlähteinä ovat ihmiset, lähtökohtana ei ole teorian testaaminen vaan uusien seikkojen paljastaminen. Laadullisen tutkimuksen aineisto hankitaan usein haastattelemalla ja kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti. Olennaista on myös, että tutkimussuunnitelma elää tutkimuksen edetessä ja aineistoa tulkitaan ainutlaatuisena. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 161, 164.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelman tulisi elää tutkimusprosessin mukana. Avoin tutkimussuunnitelma korostaa kokonaisuuden muodostumista tutkimuksen vaiheiden eli aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin kautta. Laadullisessa tutkimuksessa tulkinta ja kautuu tutkimusprosessiin, joten sitä ei ole helppo jakaa seuraaviin vaiheisiin ja prosesseihin. Aineistonkeruun aikana tutkimussuunnitelmaa tai tutkimusongelmaa saattaa joutua pohtimaan ja tarkastelemaan uudelleen. (Eskola & Suoranta 2005, 15–16.)

Laadullisen tutkimuksen yleisen mallin vaiheita ovat aineiston kerääminen ja valmistelu, aineiston pelkistäminen, aineistosta toistuvien rakenteiden tunnistaminen ja tulkinta sekä kaikkiin edellisiin vaiheisiin liittyvä kriittinen tarkastelu. Aineiston valmistelun tavoitteena on varmistaa, että aineisto on selkeä ja sisällöltään valmis analysointia varten. Valmisteluvaiheessa suunnitellaan selkeä arkistointitapa. Aineiston analyysi ja pelkistäminen on mahdollista toteuttaa aineistolähtöisenä sisältöanalyysinä tai teorialähtöisenä ja teoriaohjautuvana sisältöanalyysinä. Aineistolähtöinen sisältöanalyysi muodostuu aineiston pelkistämisestä, ryhmittelystä ja abstrahoinnista. (Ojasalo ym. 2015, 138–139.)

Tutkimuksen aikana tehdään tulkintaa ja eri ulottuvuuksien kehittelyä. Tutkijan on pyrittävä laatimaan havainnoista ja osatuloksista synteesejä, jotka kokoavat keskeiset tulokset yhteen ja antavat perustellut vastaukset asetettuihin kysymyksiin. Lopulta tutkija tekee kriittistä tarkastelua materiaalista. Laadullinen tutkimus on usein induktiivista eli tapauksia pyritään yleistämään ja rakentamaan itse teorioita. Laadullinen tutkimus voidaan kuvata prosessikaaviona, joka etenee suunnittelu- ja tiedonkeruuvaiheesta analyysiin ja lopulta tulkintaan. (Ojasalo ym. 2015, 144; Kananen 2015, 36, 38, 40.)

Laadulliset tutkimusmenetelmät pyrkivät tulkitsemaan sosiaalisesti rakentuvia, kulttuurisidonnaisia ilmiöitä. Laadullisen tutkimuksen taustalla olevat oletukset todellisuuden rakentumisesta ovat usein erilaisia verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Määrällisessä tutkimuksessa todellisuus nähdään objektiivisesti havaittavissa olevana, yksilöistä riippumattomana kokonaisuutena. (Erikson & Kovalainen 2008, 13.)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi kohdistuu tutkimusaineiston keräämiseen, aineiston analysointiin ja tutkimuksen raportointiin. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuudesta kertoo tutkimusprosessin tarkka kuvaus. Prosessin kuvauksessa aineiston tuottamisen olosuhteet ja käytännön järjestelyt kuvataan mahdollisimman seikkaperäisesti. Luotettavuutta parantaa tutkijan tai kehittäjän haastattelupäiväkirja, koska siinä on mahdollista erottaa omat tunteet haastattelutilanteesta. Raportissa esitetään riittävästi suorita lainauksia eli kvalitatiivista aineistoa, jotta lukija voi seurata analyysia ja arvioida, mihin se on perustunut. Luotettavuuden arvioinnissa keskeistä on tutkijan tai kehittäjän kyky abstraktiin ajatteluun. Lisäksi luotettavuudesta kertoo tuloksien arviointi aiempiin tutkimuksiin, täsmällinen ja selkeä analyysin ilmaisu ja eteneminen. (Ojasalo ym. 2015, 105.)

4.2 Aineistonhankinta ja -analyysimenetelmät

Teemahaastattelut

Haastattelu on laadullisen tutkimuksen suosituin aineistonhankintakeino. Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä hyvä valinta, kun tutkimustilanteen subjektina halutaan korostaa yksilöä. Haastattelun tavoitteena voi olla asioiden selventäminen tai syventäminen. Ideana haastattelussa on tutkia tiettyä ilmiötä ”urkkimalla”, joka tarkoittaa ilmiön lähestymistä eri kulmista eli teemoista tai aihealueista. Teemahaastattelu on yksi haastattelumenetelmistä. (Ojasalo 2015, 106–107.)

Teemahaastattelu on mahdollista toteuttaa joko ryhmä- tai yksilöhaastatteluina, strukturoituna tai puolistrukturoituna. Yksilöhaastattelussa haastatellaan yhtä henkilöä kerrallaan ja näin ollen haastattelukierrokseen ja sen analysointiin kuluu enemmän aikaa. Ryhmähaastattelussa osallistujia on kerralla enemmän, mutta silloin vaarana vastauksissa on ryhmävaikutus. Yksilöhaastattelun etuina on luotettavampi ja tarkempi tieto. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on muotoiltu valmiiksi ja ne esitetään ennalta määrättyssä järjestyksessä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset laaditaan ennakkoon, mutta niiden järjestystä haastattelun aikana voi vaihdella. (Ojasalo 2015, 106, 108; Kananen 2015, 53.)

Teemahaastatteluun valitaan ne henkilöt, joihin tutkittava ilmiö liittyy tai henkilöitä, jotka tietävät tutkittavasti ilmiöstä eniten. Laadullisen tutkimuksen erityispiirre on, että haastateltavien määrää ei voida välttämättä ennalta määrittellä. On myös sellaisia tapauksia, että kyseessä olevasta

ilmiöstä tietävät niin harvat, että heidät kaikki voidaan valita tutkimukseen. Merkkinä siitä, että haastateltavien määrä on riittävä, voidaan pitää vastausten itsensä toistamista. (Kananen 2015, 54.)

Teemahaastattelu on kohdennettu haastattelu, joka eroaa monella tavalla muista tutkimushaastattelulajeista. Kysymykset kannustavat jo itsessään haastateltavaa vastaamaan. Teemahaastattelun ominaispiirteisiin kuuluu tieto siitä, että haastateltava on kokenut tietynlaisen tilanteen, jota tutkitaan. Ominaispiirteisiin kuuluu myös, että tutkija on itse perehtynyt ilmiöön ennalta, joka tarkoittaa rakenteiden, prosessien ja kokonaisuuden tuntemista. Näistä ominaispiirteistä muodostuu rakenne haastattelulle. Sisällön- ja tilanneanalyysin avulla tutkija päätyy tiettyihin oletuksiin ja näiden analyysien perusteella kehitetään haastattelurunko. Lopuksi haastattelu suunnataan haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on ennalta arvioinut ja analysoinut. (Eriksson ym. 2008, 81; Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.)

Teemahaastattelussa tutkijan on pidettävä huoli siitä, että kaikki teemat tulevat käsitellyiksi haastattelun aikana. Samanaikaisesti tutkijan on pystyttävä reagoimaan haastateltavan vastauksiin esittämällä jatkokysymyksiä mahdollisimman kattavan ymmärryksen saavuttamiseksi tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Haastattelurungon noudattaminen liian tarkasti, voi estää haastateltavaa nostamasta esille hänen olennaisina pitämiään aiheita. Teemahaastattelu on järjestelmällinen haastattelumenetelmä, mutta haastateltavat voivat silti tulkita tutkijan esittämiä kysymyksiä eri tavoilla. Tämän vuoksi on huomioitava se, että haastatteleamalla kerätyn aineiston vertaaminen keskenään ja johtopäätösten tekeminen voi ajoittain olla hyvin haasteellista. (Eriksson ym. 2008, 81, 84.)

Haastattelutilanteen tulee muistuttaa enemmän keskustelua kuin jatkuvaa kysymysten asettelemista. Haastattelijan tulee olla aktiivinen kuuntelija ja haastateltavan tuoda omia näkemyksiä esille. Haastattelu on yleensä vaikeaa silloin, kun haastateltavan vastaukset ovat luokkaa ”en minä tiedä” tai ”en minä osaa sano”. Silloin haastateltava ei mahdollisesti ole aivan perillä tiedostaan tai on muuten vain arka. Hyvä haastattelija ymmärtää olennaisen merkityksen ja näkee mahdolliset uudet suunnat, jotka haastateltava omilla vastauksillaan avaa. Tutkijan on mahdollista valmistautua haastateltavan kysymyksiin hyvällä pohjatiedolla itse aiheesta sekä haastattelua luontevasti jatkavilla jatkokysymyksillä, jolloin tutkija voi nostaa haastattelun laatua ja kerättävän materiaalin määrää. Näin ollen kysymyksillä on tärkeä osuus haastattelun toteutuksessa ja niitä tekemällä haastattelija pystyy ohjaamaan haastattelutilannetta. (Eriksson ym. 2008, 81; Hirsjärvi ym. 2000, 103, 116–117.)

Benchmarking

Benchmarking on tutkimusmenetelmä, jonka avulla tutkitaan, millaisia toimintatapoja ja -käytänteitä toisilla organisaatioilla on, ja millaisten syiden ansiosta toimijat ovat menestyneet. Benchmarkingin tavoitteena on useimmiten löytää toimintamalleja, joita voidaan soveltaen ottaa käyttöön. Usein nämä toimintamallit ovat jo toisessa organisaatiossa jalostuneet hyväksi toimintatavoiksi, ja niitä voidaan menestyksekkäästi hyödyntää kohdeorganisaatiossa. Benchmarking on hyödyllinen tutkimusmenetelmä tilanteessa, jossa tutkitaan täysin uutta ilmiötä ja jonka aihealueesta ei ole organisaatiossa paljon tietoa tai kattavaa ymmärrystä. Benchmarkingin avulla voidaan löytää nopeasti hyvät käytänteet, joita voidaan hyödyntää kohdeorganisaation toimintaympäristössä. (Ojasalo ym. 2015, 186.)

Perusajatus benchmarkingissa on toisilta oppiminen ja toisaalta oman toiminnan tai käytännön kyseenalaistaminen. Benchmarking voidaan toteuttaa vieraillemalla organisaatiossa, johon omaa toimintaa halutaan verrata. Vierailusta saadaan paras hyöty silloin, kun siihen on valmistauduttu hyvin ja vierailun tavoitteet ovat selvillä etukäteen. Ennen vierailua tulisi olla selvillä, mitä havainnoidaan ja miten havainnot dokumentoidaan. (Ojasalo ym. 2015, 43–44.)

On huomioitava, että benchmarking ei ole kopiointia tai vakoilua vaan siinä pyritään luottamukselliseen informaation vaihtoon. Tavoitteena on, että benchmarkingin avulla organisaatio tunnistaa itse, mitä se erityisesti haluaa omassa toiminnassaan parantaa. Benchmarkingissa pyritään siihen, että erinäisten havaintojen ja tiedon avulla nähdään, miten esikuvat ovat tietyn asian ratkaisseet parhaalla tavalla. Keskeistä on myös se, että prosessia ovat toteuttamassa siinä työskentelevät ihmiset. (Strömmer & Mäki-Hokkonen 1998, 6.)

Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien sekä tiivistäen. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja, ja sen avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus. Tiivistetty kuvaus kytkee tulokset ilmiön laajempaan kokonaisuuteen ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. Sisällönanalyysissä aineiston käsittely tarkoittaa tulkintaa ja loogista päättelyä, jonka tarkoitus on hajottaa aineisto osiin, käsitellä ja koota uudelleen kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysiin kuuluu myös sisällön erittely. Sisällön erittely tarkoittaa dokumentin määrällistä analyysia, jolla voidaan kuvata aineistoa yleisellä tasolla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105–116; Ojasalo ym. 2015, 137.)

Sisällönanalyysissä aineisto selkeytetään ja tiivistetään pelkistämällä. Pelkistämällä tunnistetaan yhteisiä piirteitä, mutta tuotetaan myös kokonaan uutta tietoa. Ryhmittelyssä koodattu alkupe-
räisaineisto käydään tarkasti läpi ja siitä etsitään samankaltaisuuksia tai eroja. Abstrahoinnilla py-
ritään erottamaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. Tutkimuksen analyysi ja tulkinta eivät
tarkoita samaa asiaa. Tutkimus jatkuu analysoinnin jälkeen vielä tutkijan tekemillä tulkinnoilla.
Tulkinnassa tutkijan tehtävä on kaivaa tutkittavasta ilmiöstä aivan uusia asioita tai huomioita. Uu-
denlaisen merkityksen rakentamiseen voi käyttää ryhmittelyä, toistuvien rakenteiden tunnistamista,
laskemista tai loogisten tapahtumaketjujen kehittämistä. (Ojasalo ym. 2015, 139–140, 143–144.)

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, johon useimmat laadullisen tutkimuksen analyysi-
menetelmät perustuvat. Analyysi koostuu muutamasta vaiheesta; tutkimustehtävän rajaaminen,
aineiston järjestely, analyysivaihe ja yhteenveto. Aineiston järjestelyyn kuuluu aineiston läpikäy-
minen ja litterointi. Analyysivaiheessa aineistoa järjestetään luokittelemalla, joka pitää sisällään
kvantitatiivisia ominaisuuksia ja se voidaan esittää taulukkona. Teemoittelu on myös yksi analyysivaiheen
aineiston järjestelytavoista. Teemoittelu painottaa enemmän sisältöä kuin määrää. Teemoittelu pilkkoo ja ryhmittelee aineistoa erilaisten aihepiirien mukaan. Teemoittelu mahdollistaa tiettyjen teemojen esiintymisen vertailun aineistossa. Tyypittely aineiston järjestelytapana etsii aineistosta yhteisiä ominaisuuksia ja yleistyksiä. Sisällönanalyysin luokittelun vaiheessa voidaan käyttää myös sisällön erittelyn tutkimustekniikkaa. Sisällön erittelyn tutkimustekniikka tarkoittaa dokumenttien analyysia, jossa kuvataan kvantitatiivisesti esimerkiksi tekstin sisältöä, kun taas sisällönanalyysi pyrkii kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti. (Tuomi ym. 2018, 103–119.)

4.3 Kehittämismenetelmä

Tutkimuksellinen kehittäminen sijoittuu tieteellisen tutkimuksen ja arkisen kehittämisen väli-
maastoon, jonka avulla pyritään ratkaisemaan käytännöstä nousevia ongelmia, uudistamaan käytäntöjä tai luomaan uutta tietoa työelämän käytännöistä. Kehittämisen taustalle tai tueksi kerätään tietoa sekä käytännöstä että teoriasta. Kehittämistyössä käytetään monipuolisesti erilaisia, kulloiseenkin kehittämiskohteeseen ja -tilanteeseen sopivia menetelmiä. Kehittämistyötä tehdään vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa. Kehittämistyön edetessä tuloksia on hyvä käydä läpi sidosryhmien kanssa, jotta kehittämisen suunta pysyy oikeana. (Ojasalo ym. 2015, 18.)

Kehittämismenetelmäksi valittiin aito avoin keskustelu. Tutkija esittää muutamia mieleen tulevia olennaisia avoimia kysymyksiä työryhmän keskusteluissa nykytilan kartoittamiseksi. Organisaatiossa koettiin muut kehittämismenetelmät vieraina ja turhan teknisinä. Takalan (2014, 38) mukaan laadullisen tutkimuksen haastattelutilanteet eivät edusta prototyypisimpiä arkisia, spontaanisti tutkijan mieleen ilmaantuvia luonnollisia tilanteita. Potterin ja Hepburnin (2005, 1) mukaan tällaisia luonnollisia haastatteluja kutsutaan keskustelullisiksi, aktiivisiksi, avoimiksi ja joskus jopa hämmäntävästi puolirakenteisiksi. Tällaisia keskusteluja ohjaa tyyppillisesti aiheiden tai kysymysten ajankohtaisuus.

Aidot tietueet voivat olla ääni- tai videotallenteita työympäristöstä, asiakkaan kanssa käydystä vuorovaikutustilanteesta, asiakirjoja, henkilökohtaisia päiväkirjoja tai muita vastaavia, olennaista on, että tutkija ei tuo esille käyttämäänsä tietolähdettä tai tallennustapaa. Aitoon keskusteluun tulvii vähemmän yhteiskuntatieteellisiä aiheita ja kategorioita. Sillä voidaan välttää tilanteita, joita joskus syntyy haastattelussa haastattelijan ja haastateltavan välillä. Aidon keskustelun taustalla on oikea työpanos ja intressi aiheeseen. Lisäksi aidon keskustelun avulla voidaan välttää kognitivismia keräämällä materiaalia niin, että osallistujilta ei vaadita abstraktia käsitteellistämistä. (Potter ym. 2005, 21.)

5 Mittariston kehittäminen Partasen Kuljetus Oy:lle

Tässä osiossa esitellään toimeksiantaja sekä kerrotaan kehittämistehtävän lähtötilanne, tutkimuksen eteneminen ja tutkimustulokset. Tutkimustulokset vastaavat tutkimusongelmaan, joka oli organisaation suorituskykymittareiden kehittäminen.

5.1 Toimeksiantajan esittely

Partasen Kuljetus Oy on toisessa ja kolmannessa sukupolvessa toimiva, vuonna 1951 Pielavedellä perustettu kuljetusyritys. Kotipaikka sijaitsee Iisalmessa. Partasen Kuljetus Oy:llä on vahva toimiala osaaminen vuosikymmenten ajalta. Arvot perustuvat hyvään, pitkäaikaiseen yhteistyökumppanuuteen, tulokselliseen ja tehokkaaseen kuljetuspalvelujen tuottamiseen asiakaslähtöisesti. Organisaatio työllistää noin 35 ammattitaitoista yhdistelmäajoneuvonkuljettajaa ja kaksi raskaankaluston mekaanikkoa. Organisaatiolla on 18 puutavara-autoa, mitkä ovat nykyaikaisia, päästötavoitteet täyttäviä. Maantieteellisesti organisaation eteläisen toimintaympäristö yltää Jyväskylään, pohjoisin Hyrynsalmelle, läntisin Haapajärvelle ja itäisin Nurmekseen. (Partasen Kuljetus Oy.)

Asiakkaat pääasiassa metsäyhtiöt. Partasen Kuljetus Oy:llä on oma huoltokorjaamo, jossa suoritetaan kaluston määräaikaishuoltoja, korjauksia ja muutostöitä. Osto- ja myyntireskontran hoidosta organisaatio vastaa itse, kirjanpidon, tilinpäätöstyön ja tilintarkastuksen hoitaa ulkopuolinen taho. Partasen Kuljetus Oy:n liikevaihto vuonna 2021 oli 6 miljoonaa euroa. Organisaation raakapuutavaran kuljetusmäärä vuoden 2021 aikana oli 1,1 miljoonaa kuutiometriä. (Partanen Pasi, haastattelu 7.5.2022.)

Toiminnan lähtökohtana työntekijöiden ammattitaito, asiantuntemus, kokemus ja sitoutuneisuus. Jokaisella työntekijällä on merkittävä vaikutus työn lopputulokseen, joten panostamme jatkuvasti heidän osaamisensa kehittämiseen. Työhyvinvointi, työergonomia ja työssä jaksaminen ovat tärkeitä osatekijöitä työn onnistumisen kannalta. (Partasen Kuljetus Oy.)

Partasen Kuljetus Oy:n strategia

Partasen Kuljetus Oy on Pasi, Pauli ja Timo Partasen sekä Partanen Yhtiöt Oy:n omistama organisaatio, jonka tavoitteena on tuottaa laadukkaat ja kustannustehokkaat puutavaran

kaukokuljetuspalvelut asiakasorganisaatioille. Organisaatio tarjoaa myös pienimuotoista kappale- ja tavaran kuljetuspalvelua ja nostotöitä yrityksille ja yksityishenkilöille. Partasen Kuljetus Oy haluaa omalla toiminnallaan tukea vahvaa Ylä-Savolaista elinkeinoelämää ja alueen kehitystä. Toiminnan tulee olla kannattavaa, vaikuttavaa ja kustannustehokasta. Organisaation arvot, visio ja missio on johdettu organisaation strategiasta.

Visio = Suomen paras puutavaran kaukokuljetuspalvelua tarjoava organisaatio.

Missio = Vastuullinen kuljetuspalveluiden tuottaminen nyt ja tulevaisuudessa, asiakaslähtöisesti.

Arvot = PITKÄJÄNTEISYYS: Aloitetaan tänään asioita, joilla on huomenna arvoa. Toiminnan muuttaminen ja muuttaminen huomisen puolesta. Elämme huomissa, mutta osaamme ja ymmärrämme hoitaa myös tämän päivän asiat luvutulla tavalla.

ASIAKASLÄHTÖISYYS: Aito kiinnostus asiakkaan tarpeiden ja odotusten täyttämiseksi. Muutoksiin reagoidaan nopeasti. Säilytämme palveluhenkisyyden joka tilanteessa.

KANNATTAVUUS: Tehokas ja tulokellinen toiminta sekä organisaation että asiakkaan näkökulmasta. Kannattava ja hallittu kasvu.

UUDISTUMISHALUKKUUS: Arvostamme henkilöstön aloitteellisuutta ja osallistumista toiminnan kehittämiseen ja innovointiin. Toiminnan kehittämällä tähdätään palvelujen jatkuvaan parantamiseen.

Opinnäytetyön tausta ja keskustelu toimeksiantajan kanssa

Keskustelu opinnäytetyön aiheesta toimeksiantajan kanssa lähti laatujärjestelmän kehittämisen ja päivittämisen tarpeesta. Opinnäytetyön tekijä työskentelee toimeksiantajaorganisaatiossa talous- ja henkilöstöhallinnon työtehtävissä. Lisäksi opinnäytetyön tekijällä on päävastuu laatujärjestelmän sisällöntuottamisesta ja sen perehdyttämisestä nykyisille ja uusille työntekijöille. Samassa yhteydessä keskustelun aiheeksi nousi myös liiketoimintasuunnitelman päivittäminen sekä edelleen liiketoiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen. Organisaatio on kasvattanut merkittävästi vajaan kymmenen vuoden aikana, joten on tarpeellista arvioida, kuvata, kehittää ja raportoida kaikki organisaation toiminnot. Organisaatiolla on ollut laatujärjestelmä käytössä noin 15 vuotta, mutta sen käyttö on ollut vähäistä eikä se sitä ole tarkasteltu ja päivitetty säännöllisesti.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää liiketoiminnan kehittämisen tueksi mittaristo. Mittariston rakentaminen ja käyttöönotto jää tämän toteutuksen ulkopuolelle. Asiakasorganisaation haastatteluiden ja organisaation omistajien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta valitut mittarit perusteltiin käyttäen Neely et al. (1996) mittariston käyttöperiaatelmaketta.

Tutkimusongelmana oli selvittää, millä mittareilla Partasen Kuljetus Oy:n liiketoimintaa voidaan kehittää. Tutkimusongelman tueksi tutkimuskysymyksiksi nousivat, mitkä asiat ovat oleellisia liiketoiminnan kehittämisen kannalta ja mitkä ovat mittarit, joiden avulla seurataan ja arvioidaan vision toteutumista. Työ toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusstrategiana oli konstrukttiivinen lähestymistapa, jossa tavoitteena oli rakentaa konkreettinen tuotos, joka tässä opinnäytetyössä oli mittaristo.

Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja benchmarkingilla. Teemoja haastatteluun (liite 1) valittiin viisi ja lisäksi haastateltavilta kysyttiin heidän omista taustatiedoistansa, ja lopuksi vielä henkilökohtaisia näkemyksiä metsäteollisuuden kuljetuspalvelujen muuttumisesta. Haastattelut toteutettiin viiteen eri kokoluokan Partasen Kuljetus Oy:n asiakasorganisaatioon. Yhteensä haastateltavia henkilöitä oli seitsemän. Kolmen asiakasorganisaation haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna ja kaksi ryhmähaastatteluna. Haastattelut kestivät keskimäärin puoli tuntia. Haastattelut avasivat uudenlaisia näkökulmia mittaamisesta ja antoisa keskustelu haastattelun ohella antoi monipuolista pohdittavaa aiheeseen liittyen.

Soitin viikolla 16 jokaiseen haastatteluun valittuun asiakasyritykseen ja kysyin, kuka tai ketkä, ovat niitä henkilöitä, joita minun kannattaisi haastatella. Saatuaani haastateltavien henkilöiden nimet ja yhteystiedot, soitin heille ja sovin haastattelu ajankohdan. Haastattelut toteutettiin 26.-28.4.2022 ja 3.5.2022. Kolmen haastateltavan kanssa haastattelukanavaksi sovittiin Teams, jossa myös nauhoitus onnistui samanaikaisesti. Kahden muun haastateltavan kanssa haastattelut tapahtuivat tutkijan työhuoneessa, jolloin haastattelut tallennettiin puhelimen lisäksi myös Teamsiin. Lähetin viikolla 17 sähköpostilla, haastateltaville henkilöille haastattelukutsut saatekirjeineen, jossa oli myös haastattelukysymykset. Liitetiedoista (liite 1) löytyy haastattelun saatekirje.

Tutkimukselle haluttiin tukea toteuttamalla benchmarking toisen toimialan organisaatioon. Benchmarking haastatteluun valittiin organisaatio yhdessä toimeksiantajan kanssa. Otin yhteyttä erääseen tuttuun henkilöön ja pyysin häneltä suoraan vinkin, ketä henkilöä kannattaisi haastatella laadunhallinnan ja mittaamisen aihepiiriin liittyen. Saatuaani henkilön yhteystiedot, lähetin

hänelle viikolla 17 sähköpostilla kutsun saatekirjeineen ja kysymyksineen. Haastateltava henkilö otti yhteyttä ja sovimme ajankohdan haastattelulle. Haastattelu ja nauhoitus toteutettiin 4.5.2022 Teamsissa. Liitetiedoista (Liite 2) löytyy benchmarkingin saatekirje ja kysymykset.

Tutkimus eteni haastatteluiden jälkeen aineiston analysointiin sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysi aloitettiin tallenteiden litteroinnilla eli puhtaaksi kirjoittamisella sanatarkasti Microsoft Word -tekstinkäsittelyohjelmalla. Haastattelun auki kirjoittamisella sanasta sanaan varmistin, että aineisto säilyy kattavana eikä merkityksellisiä asioita jäisi huomioimatta. Litteroitua aineisto kertyi yhteensä noin 14 sivua, fonttikoolla 11 ja rivivälillä 1 kirjoitettuna. Litterointi vaati tallenteiden kelaamista taakse- ja eteenpäin useita kertoja. Litteroinnin jälkeen kuuntelin nauhoitteet vielä kertaalleen läpi ja tein muistiinpanoihini merkintöjä esimerkiksi haastateltavan huokauksista tai joidenkin asioiden korostamisesta. Luin litteroidut aineistot kertaalleen läpi tekemättä niihin vielä merkintöjä.

Toisella lukukerralla redusoin eli pelkistin aineistoa alleviivaamalla ja merkitsemällä tekstistä tärkeitä ilmaisuja siten, että tietyllä värillä merkityt kohdat haastatteluaineistossa vastasivat tutkimuskysymyksiin. Haastattelun viimeinen, keventävä, kysymys jätettiin sisällönanalyysistä ulkopuolelle. Tarkastelin aineistoa rinnakkain jokaisen teeman osalta erikseen ja poimin niistä toistuvia sanoja tai sanontoja. Kokosin pelkistetyt ilmaisut listoiksi (liite 3), joista etsin ja yhdistin samankaltaisia ilmaisuja. Näistä muodostui yhteensä 40 alaluokkaa. Nimesin alaluokat ilmaisuja yhdistävällä nimellä ja edelleen yhdistin alaluokkia samankaltaisuuden mukaan. Alaluokkia yhdistävänä yhdistelemällä muodostui neljä yläkategoriaa. Yhdistin alakategoriat vielä kahdeksi pääkategoriaksi: toiminnan arviointi ja mittaaminen sekä liiketoiminnan kehittäminen.

Mittariston kehittäminen toteutettiin organisaation omistajien ja opinnäytetyön tekijän keskusteluiden pohjalta. Keskusteluissa pohdittiin nykytilaa sekä tulevaisuuden toiveita ja näkemyksiä. Liiketoiminnan nykytilaa arvioitiin soveltaen EFQM-mallin osa-alueiden arviointikriteerejä. Kehittämismenetelmänä käytettiin aitoa puhetta, jossa keskustelu eteni luontevasti ja opinnäytetyön tekijä esitti välillä aiheeseen liittyviä kysymyksiä.

Tutkimusaineiston keruumenetelmät tukivat konstruktivisen tutkimuksen valintaa, koska opinnäytetyössä pyrittiin käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun, teoreettisen tietoa ja tutkimuksen kautta kerätyn tiedon avulla. Konstruktivinen tutkimus oli vuorovaikutteinen ja osallistava, ja näin ollen ratkaisu ei syntynyt pelkästään opinnäytetyön tekijän toimesta, vaan kehittämiseen osallistui organisaation omistajat, joille työn tulokset ovat tärkeässä roolissa liiketoiminnan kehittämisen kannalta.

5.3 Nykytilan kartoitus

Nykytilan arviointi toteutettiin pika-arviointina soveltaen EFQM-mallin arviointi alueita. Pika-arvioinnilla muodostettiin nopeasti yleiskuva organisaatiosta. Pika-arviointi toteutettiin mittariston kehittämisryhmän keskusteluissa, joissa mukana olivat organisaation omistajat. Liiketoiminnan kehittäminen lähti etenemään perustehtävän, vision, mission ja strategian päivittämisestä. Näiden lisäksi tarkasteltiin myös organisaatiokulttuuria ja johtajuutta. Kaikki edellä mainitut asiat ovat osa EFQM-mallin suunta alueen arviointikohteita. Jokainen arvioitava asia otettiin tarkasteluun yksi kerrallaan ja ne päivitettiin toimintakäsikirjaan sekä IMS-laaturjärjestelmän dokumenttiosioon.

EFQM-mallin mukaisesti organisaation palveluiden tarkoituksena on täyttää sidosryhmien tarpeet ja odotukset, ja sitä kautta sitouttaa heidät organisaatioon. Asiakkaiden tarpeet ja odotukset ovat tärkein tekijä strategian ja palveluiden kehittämisessä. Organisaation tavoitteena on läpinäkyvä ja vastuullinen toiminta sekä pysyvän arvon luominen sidosryhmille. Jatkuvaan toiminnan parantamiseen pyritään esimerkiksi säännöllisellä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden mittaamisella.

Partasen Kuljetus Oy:llä ei ole ollut käytössä visuaalista mittaristoa. Organisaatiolla on ollut erilaisia automatiikkaan perustuvia mittaamisen menetelmiä erilaisista asioista, mutta niiden tuloksista ei raportoitu, eikä liiketoimintaa ei ole seurattu aktiivisesti mittareiden avulla. Seuranta on perustunut silloin tällöin järjestelmistä haettuihin tai asiakkailta pyydettyihin raportteihin. Tulevaisuudessa tavoitteena on, että liiketoimintaa arvioidaan säännöllisemmin ja liiketoiminnan kriittisistä menestystekijöistä kehitetään mittarit, joilla toiminnan kehittymistä voidaan seurata. Organisaatiolla on ollut käytössään laaturjärjestelmä, mutta sen monipuolinen käyttäminen ja ylläpitäminen on ollut vähäistä. Laaturjärjestelmä on tarkoitus rakentaa valmiiksi ja käyttöönottaa sekä perehdyttää henkilöstölle vuoden 2022 loppuun mennessä.

Käytyjen keskustelujen pohjalta liiketoiminnan mittaaminen koettiin järjestelmällisyytenä ja kehittämisen lähtökohtana. Tällä hetkellä perusasiat mitataan, mutta niistä ei muodosteta vertailukelpoisia havainnollistavia mittareita, vaan niitä vertaillaan lukuina. Organisaation omistajien mielestä asioita ei voi mitata liikaa, mutta mittareiden lukumäärässä ja mittaamistiheydessä on kuitenkin johonkin raja vedettävä. Toisin sanoen, on pohdittava, kuinka usein on tarpeellista mitata asioita ja jossakin kohtaa on ehkä ensin poistettava joku vähemmän tarpeellinen mittari ennen kuin uusi mittari voidaan ottaa käyttöön. Omistajien näkemysten mukaan mittaamista olisi

tehtävä jossakin määrin koko ajan, resurssit huomioiden. On kuitenkin muistettava, että vastuuhenkilön on aina huolehdittava mittarin jatkuvasta luotettavuudesta ja tietojen oikeellisuudesta.

Keskusteluissa pohdittiin mitä asioita he haluaisivat organisaation mittaavan tai mitkä asiat olisivat liiketoiminnan seuraamisen kannalta tärkeimpiä. Eräs omistajista sanoi, että korjaamossa tehtävien työtuntien hinta verraten tehtyihin huoltoihin tai korjauksiin olisi tärkeä tieto. Keskusteluissa nousi esille myös mittaamisen järkevyys. Mittariston rakentaminen ja käyttöönotto koettiin järkevänä, mutta siitä saatavat hyödyt olisi oltava kuluja suurempia, sillä mittariston ylläpito vaatii resursseja.

5.4 Teemahaastatteluiden tulokset ja analyysi

Tieto on salainen.

5.5 Benchmarking tulokset ja analyysi

Tieto on salainen.

5.6 Kehittämistyönä laadittu mittaristo

Tieto on salainen.

6 Pohdinta

Palveluiden johtamisessa ja niiden onnistumisen mittaamisessa on erityispiirteitä, jotka liittyvät palvelutuotoksen aineettomuuteen ja asiakkaan keskeiseen rooliin arvonluonnissa. Aineettoman palvelun laatua on hankalampi mitata kuin konkreettisten tavaroiden. Palveluiden mittaamisessa korostuu asiakaskokemus organisaatiosta. Palvelualan organisaation menestys ja palveluiden onnistuminen perustuu pääsääntöisesti asiakkaiden tarpeiden ja odotusten täyttämiseen.

Mittaamisen tulisi toimia toimintaa ohjaavana tekijänä ja oppimisen välineenä. Onnistuneet mittarit toimivat tiiviisti osana organisaation toimintoja ja kehittämisprosesseja. Mittaamalla saadun informaation hyödyntäminen voi liittyä esimerkiksi prosessien johtamiseen, palvelun hinnoitteluun, henkilöstöjohtamiseen sekä laatujohtamiseen. Olennaista on ymmärtää ja määritellä selkeästi, mikä mittarin käyttötarkoitus on.

Palvelun laatu koetaan subjektiivisena aineettomana hyödykkeenä, ja siksi laatujohtamisessa on tärkeää muistaa asiakaskokemuksen parantaminen. Asiakkaan tarpeet määrittelevät palvelun kehittämistä, ja ne liittyvät myös organisaation arvojen ja organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii jatkuvaa toimintaa ja asiakastyytyväisyyden säännöllinen mittaaminen on yksi hyvä tapa ylläpitää yhteistyötä asiakkaan ja organisaation välillä.

Laadunvarmistamiseksi organisaatioilla on usein käytössään toimintaa ohjaava laatujärjestelmä, jonka avulla toimintaa ohjataan, strategian ja vision mukaisesti, kohti päämääränä olevaa tyytyväistä asiakasta. Tutkimusten mukaan myös kuljetusyritykset käyttävät esimerkiksi ISO 9001-laatujärjestelmää tai kumppaniverkoston tarjoamaa järjestelmää. Osa kuljetusyrityksistä käyttää tutkimusten mukaan itse rakentamaansa järjestelmää. Laatujärjestelmän rakentamiseen ei ole valmista ohjetta, vaan jokainen organisaatio rakentaa sen omaan toimintaansa parhaiten sopivalla tavalla. Järjestelmän rakentamisen apuna voi kuitenkin käyttää esimerkiksi ISO 9000-standardisarjan vaatimusten mukaisesti tai EFQM-mallin mukaiseksi.

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö tehtiin osana Partasen Kuljetus Oy:n liiketoiminnan kehittämistä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää mittaristo, joka kuvaa strategiasta ja visiosta johdettuja menestystekijöitä. Tavoitteen taustalla oli tehostaa ydinprosessin toimintaa helposti tulkittavan ja yksinkertaisen mittaristokokonaisuuden avulla. Työn toteutuksen tärkeänä tavoitteena oli tukea opinnäytetyön tekijän jatkuvan oppimisen polkua ja ammattitaitoa laadunhallinnan parissa.

Taustalla työssä oli ajatus mittaamisesta johtamisen välineenä. Mittaamisen tulee luoda hyötyjä johdolle, henkilöstölle, asiakkaille tai yleisellä tasolla toiminnan kehittämiseen. Mittaamisen lähtökohtana on, että toimivat mittarit tarjoavat tehokkaan ja käyttökelpoisen informaation lähteen johtamisen tueksi. Usein suorituskykyä saatetaan tarkastella organisaatio- tai yksikkökohtaisten tuloskorttien avulla, jolloin kokonaiskuva palvelun rajapinnoista jää epäselväksi. Mittaamisella tulisi tavoitella kokonaisvaltaista toiminnan kehittämistä johtamisen avulla.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajaorganisaation mittaamisen nykytila, ja tähän liittyvät ongelmat ja haasteet. Tarkoituksena oli tutkia ja selvittää, mitkä asiat ovat toimeksiantajaorganisaation liiketoiminnan kehittämisen kannalta keskeisimmät mittarit ja kriittiset menestystekijät. Tarkoituksena oli kehittää helposti tulkittava ja yksinkertainen mittaristo, joka tukisi strategian, operatiivisen liiketoiminnan sekä vision toteutumista. Opinnäytetyössä kehitettiin mittaristo, mutta sen käyttöönotto ja testaus jää tämän toteutuksen ulkopuolelle. Mittaristo rakennetaan organisaation EFQM-mallin mukaiseksi rakennettuun IMS-laaturjestelmän mittarit osioon.

Tutkimusongelmana oli: Millä mittareilla liiketoimintaa voidaan kehittää? Tutkimuskysymyksiksi nousivat, mitkä ovat mittarit, joiden avulla seurataan ja arvioidaan vision ja strategian toteutumista sekä mitkä ovat organisaation keskeisiä näkökulmia liiketoiminnan seuraamisessa ja arvioimisessa. Mittareiden kartoittaminen aloitettiin organisaation johtohenkilöiden mission, vision ja strategian määrittelemisestä. Tutkimusongelma saatiin ratkaistua. Tämä voidaan päätellä siitä, että organisaation liiketoimintaa ja mittaamista ei ollut aiemmin tarkasteltu, arvioitu eikä kehitetty organisaation volyymin kasvaessa. Opinnäytetyöprosessin aikana organisaation liiketoiminnan nykytilasta, kehittämiskohteista ja tulevaisuuden tavoitteista saatiin kokonaisvaltainen kuva.

Opinnäytetyössä onnistuttiin tutkimusongelman ratkaisun lisäksi omaksumaan uusia asioita ja teorioita, koskien laatua ja liiketoimintaa sekä näiden kehittämistä. Tutkija onnistui kokoamaan systemaattisen ja eheän teoriapohjan tutkimuksensa tueksi. Teorian avulla aiheeseen tutkija perehtyi aiheeseen perusteellisesti. Tutkimus suunniteltiin hyvin, tutkimusprosessiin onnistuttiin valitsemaan siihen sopivat aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät. Analyysivaihe tuotti välillä hieman haasteita teemoittelun parissa. Tutkimustulokset onnistuttiin raportoimaan toimeksiantajan palautteen mukaan ilmeisen hyvin ja seikkaperäisesti.

Käytettyä tutkimusmenetelmää sekä aineistonhankinta- ja analyysimenetelmiä hyödyntämällä on mahdollista toteuttaa vastaavanlainen kehittämistyön lopputulos eli mittaristo uudelleen. Raportissa on kerrottu kaikki tieto tutkimuksen uudelleen toteuttamiseksi. Teemahaastattelun ja

benchmarkkauksen tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa valittujen mittareiden parantamiseksi. Tutkimuksen avulla saatua aineistoa voidaan hyödyntää tulevaisuudessa aiheen uudelleen tarkastelussa ja mahdollisten uusien mitattavien asioiden määrittelyssä.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla liiketoiminnan kehittämisen ja mittariston yhteyden arviointi. Tutkimuksen voisi toteuttaa verkkokyselynä kaikille organisaation omistajille ja toimihenkilöille. Tutkimuksessa voisi tunnuslukujen analysoinnin avulla tehdä mahdollisia johtopäätöksiä siitä, onko liiketoiminta kehittynyt. Tulosten perusteella olisi mahdollista arvioida käytössä olevien mittareiden tarpeellisuutta.

Opinnäytetyö prosessina oli pitkä ja aikaa vievä. Opinnäytetyön aiheen mielenkiintoisuus ja tutkijan oman positio kuitenkin auttoivat jaksamaan opinnäytetyön parissa työskentelyä. Vahva tukiverkosto tuki tutkijan työn edistymistä ja jatkuva palaute ohjasi opinnäytetyöprosessia. Kehittämistyö antoi kokonaisuudessaan toimeksiantajaorganisaatiolle vahvan tietoperustan aiheesta ja sen merkityksestä toiminnan ohjaamiseen ja jatkuvaan parantamiseen.

Lähteet

- Ahvenainen, P., Gylling, J & Leino, S. (2017). Viiden tähden asiakaskokemus – Tee asiakkaistasi faneja. Helsinki: Kauppakamari.
- Bhagwat, R. & Sharma, M. K. (2007). *Performance Measurement of Supply Chain Management: A Balanced Scorecard Approach*. Journal of Computers and Industrial Engineering 53(1), 43-62. Viitattu 18.4.2022. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360835207000617?via%3Dihub>
- Chan, F. T. S. (2003). *Performance Measurement in a Supply Chain*. International Journal of Advanced Manufacturing Technology 21(7), 534-548. DOI:10.1007/s001700300063. Viitattu 18.4.2022. https://www.researchgate.net/publication/227338055_Performance_Measurement_in_a_Supply_Chain
- EFQM. (2020). *EFQM 2020 Model*. Viitattu 8.9.2021. <https://www.efqm.org/efqmmodel>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: Sage Publications.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo Oy
- Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). *Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications*. DOI:10.3390/su13063107. Viitattu 22.3. 2022. https://www.researchgate.net/publication/350008438_Quality_40_The_EFQM_2020_Model_and_Industry_40_Relationships_and_Implications
- Foster S.T. (2010). *Managing Quality. Integrating the Supply Chain*. Fourth edition. Boston, Mass: Pearson Prentice Hall.
- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. (2016). *Ylivoimainen asiakaskokemus – Työkalupakki*. Helsinki: Talentum
- Grönroos, C. (2009). *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Porvoo: WSOY.FI

- Hannula, M.; Leinonen, M.; Lönnqvist, A.; Miettinen, A.; Mettänen, P.; Okkonen, J. & Pirttimäki V. (2002). *Nykyaikaisen organisaation suorituskyvyn mittaus*. Tutkimusraportteja. Tuotantotalouden osasto. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu.
- Hannula, M. & Lönnqvist, A. (2002). *Suorituskyvyn mittauksen käsitteet - Concepts of performance measurement*. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.
- Haverila, M., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A. (2009). *Teollisuustalous*. Tampere: Infacs Oy.
- Hirsjärvi S, & Remes P. & Sajavaara P. (2005). *Tutki ja Kirjoita*. 11. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hoyle, D. (2007). *Quality Management Essentials*. Oxford, Elsevier Limited.
- Hämäläinen, M. & Patjas, L-M. (2018). *Palvelun Taitajaksi*. 11 uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro
- Kananen J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas – Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Kankkunen, K.; Matikainen, E. & Lehtinen, L. (2005). *Mittareilla menestykseen: Sokkolennosta hallittuun nousuun*. Helsinki: Talentum.
- Kujansivu, P.; Lönnqvist, A.; Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. (2007). *Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda*. Helsinki: Talentum.
- Laamanen, K. (2005). *Johda suorituskykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan*. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Laatu keskus. (2018). *Toimintajärjestelmät*. Viitattu 11.5.2022. <https://www.laatu keskus.fi/palvelut/arviointi-ja-asiantuntijapalvelut/toimintajarjestelmat.html>
- Lecklin, O. (2006). *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Helsinki: Talentum.
- Lönnqvist, A.; Jääskeläinen, A.; Kujansivu, P.; Käpylä, J.; Laihonon, H.; Sillanpää, V. & Vuolle, M. (2010). *Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä*. Helsinki: Tietosanoma Oy.

- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. (2006). 2. uud. painos. *Suorituskyvyn mittaaminen: tunnustukset asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. Helsinki: Edita.
- Neely, A.; Mills, J.; Platts, K.; Richards, H.; Gregory, M.; Bourne, M. & Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: *Developing and testing a process-based approach*. International Journal of Operations & Production Management 20(10), 1119–1145. DOI: 10.1108/01443570010343708. Viitattu 1.4.2022. https://www.researchgate.net/publication/235313528_Performance_measurement_system_design_Developing_and_testing_a_process-based_approach
- Neely, A. (2005). The Evolution of Performance Measurement Research: *Developments in the Last Decade and a Research Agenda for the Next*. International Journal of Operations & Production Management 25(12), 1264–1277. DOI: 10.1108/01443570510633648. Viitattu 20.4.2022. https://www.researchgate.net/publication/235311529_The_Evolution_of_Performance_Measurement_Research_-_Developments_in_the_Last_Decade_and_a_Research_Agenda_for_the_Next
- Niemelä, M.; Pirker, A. & Westerlund, J. (2008). *Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä*. Helsinki: WsoyPro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät*. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. (2008). *Kehitä teollisuuspalveluja*. Helsinki: Talentum.
- Partasen Kuljetus Oy. (2022). Viitattu 1.5.2022. www.partasenkuljetus.fi
- Pesonen H. (2007). *Laatua!* Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.
- Potter, J. and Hepburn, A. 2005. *Qualitative interviews in psychology: problems and possibilities*. Qualitative Research in Psychology, 2(4), pp.281-307. DOI: 10.1191/1478088705qp045oa Viitattu 8.5.2022. https://www.researchgate.net/publication/239798567_Qualitative_interviews_in_psychology_Problems_and_possibilities
- Ritvanen, V.; Inkiläinen, A.; Bell, A. & Santala, J. (2011). *Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet*. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

- Räisänen, A. (2005). *EFQM-arviointimalli ammatillisen koulutuksen järjestäjien arvioinnin tukena*. 2. painos. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 5. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Saari, S. (2006). *Tuottavuus: teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa: tuottavuuden käsikirja*. Espoo: Mido Oy.
- SFS ry. (2018). *ISO 9000 Laadunhallinnan standardisarja*. Viitattu 21.3.2022. <https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suosittu-standardit/iso-9000-laadunhallinnan-standardisarja/>
- SFS ry. (2015). *ISO 9000:2015. Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto*. Helsinki: Suomen standardoimisliitto SFS ry.
- Silén, T. (2006). *Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia*. Helsinki. Yliopistopaino.
- SKAL ry. (2015). *Kuljetusbarometri 3/2015 - kuljetusmäärät varovaisessa nousussa pitkällä aikavälillä*. Viitattu 30.3.2022. <https://www.skal.fi/fi/node/1046>
- Strömmer, P. & Mäki-Hokkonen, M. (1998). *Benchmarking käsikirja: nopea oppiminen - ylivoimainen kilpailuetu*. Helsinki: Laatu keskus.
- Takala, E. (2014). *Tiedepolitiikka 3/2014*.
- Tavşan, N. & Erdem, C. 2018. *Customer Experience Management: How to Design, Integrate, Measure and Lead*. Tasora Books. Minneapolis, USA.
- Tuomainen, V. (2011). *Sales performance measurement and steering in a multinational company*. Master's Thesis. Lahti: Lappeenranta University of Technology.
- Tuominen, K. (2020). *Kehittäminen laatupalkintomallin avulla EFQM 2020 - suunta, toiminta ja tulokset*. Benchmarking.
- Ukko, J.; Karhu, J.; Pekkola, S.; Rantanen, H. & Tenhunen, J. (2007). *Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen*. Helsinki: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Ukko, J. (2009). *Managing through measurement: A framework for successful operative level performance measurement*. Väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Viitala, R & Jylhä, E. (2013). *Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta*. Edita.

SAATEKIRJE

Tutkimuksen nimi

Mittaamisesta toiminnan kehittämiseen case: Partasen Kuljetus Oy

Pyyntö osallistua tutkimukseen tiedonantajana

Teitä pyydetään osallistumaan tutkimustyöni teemahaastatteluun.

Haastattelun kesto on noin 60 minuuttia ja haastattelut nauhoitetaan. Haastattelut litteroidaan ja analysoidaan sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen hyödyt

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö tehdään osana Partasen Kuljetus Oy:n liiketoiminnan kehittämistä. Tavoitteena on mittareiden käyttöönotto laatujärjestelmässä. Laatujärjestelmän yhtenä tavoitteena on yhteistyön ja ymmärtämisen lisääminen työyhteisössä. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää liiketoiminnan seuraamista ja raportointia. Tavoitteen taustalla on tarve tehostaa ydinprosessin toimintaa mittariston avulla. Lisäksi tutkimuksen tärkeänä tavoitteena on vahvistaa opinnäytetyön tekijän ammattitaitoa laadunhallinnan ja suorituskyvyn mittaamisen parissa sekä osallistaa henkilöstö oman toiminnan jatkuvaan seuraamiseen ja parantamiseen.

Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen avulla on tarkoitus kartoittaa Partasen Kuljetus Oy:n laadunhallinnan ja toiminnan mittaamisen nykytila, ja näihin liittyvät ongelmat ja haasteet. Tarkoituksena on tutkia ja selvittää, mitkä asiat ovat Partasen Kuljetus Oy:n liiketoiminnan kehittämisen kannalta keskeisimmät mittarit ja kriittiset menestystekijät. Tutkimuksen tarkoitus on kehittää helposti tulkittava ja yksinkertainen mittaristo IMS-järjestelmään. Mittariston tavoitteena on tukea strategian ja operatiivisen liiketoiminnan sekä vision toteutumista.

Tietojen luottamuksellisuus ja tietosuojat

Haastatteluaineistoa käsitellään anonymisti, eikä henkilöllisyytenne tai organisaatioyhteytenne tule esiin tutkimusraportissa. Tutkimustuloksissa ja muissa asiakirjoissa Teihin viitataan vain yleisesti tiedonantaja - nimikkeellä.

Lisätietoja

Jos Teillä on kysyttävää tutkimuksesta, voita olla yhteydessä tutkijaan:
Roosa Partanen-Ryhänen puhelimitse 050 544 3979 tai
sähköpostilla roosa.partanen@partasenkuljetus.fi

Yhteistyöstä kiittäen,

Roosa Partanen-Ryhänen

Haastattelurunko

Taustatiedot haastateltavista: Asema ja työtehtävä organisaatiossa

Mitä asioita teidän organisaatiossanne mitataan?

Miten mitattua tietoa hyödynnetään organisaatiossa?

- miten käytätte tietoa?

Millaisia suorituskyvyn mittausmenetelmiä teillä on käytössä?

- kuka?
- miten?
- missä?
- milloin?
- datan käsittely: automaattinen / manuaalinen

Miten mittareita ja niiden luotettavuutta arvioidaan?

- miten usein?

Miten usein mittareita päivitetään?

Nice to know:

Miten metsäteollisuuden kuljetuspalvelut tulevat teidän näkemyksenne mukaan tulevaisuudessa muuttumaan?

SAATEKIRJE

Tutkimuksen nimi

Mittaamisesta toiminnan kehittämiseen case: Partasen Kuljetus Oy

Pyyntö osallistua tutkimukseen tiedonantajana

Teitä pyydetään osallistumaan tutkimustyöni teemahaastatteluun.

Haastattelun kesto on noin 30 minuuttia ja haastattelut nauhoitetaan.

Tutkimuksen hyödyt

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö tehdään osana Partasen Kuljetus Oy:n liiketoiminnan kehittämistä. Tavoitteena on mittareiden käyttöönotto laatujärjestelmässä. Laatujärjestelmän yhtenä tavoitteena on yhteistyön ja ymmärtämisen lisääminen työyhteisössä. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää liiketoiminnan seuraamista ja raportointia. Tavoitteen taustalla on tarve tehostaa ydinprosessin toimintaa mittariston avulla. Lisäksi tutkimuksen tärkeänä tavoitteena on vahvistaa opinnäytetyön tekijän ammattitaitoa laadunhallinnan ja suorituskyvyn mittaamisen parissa sekä osallistaa henkilöstö oman toiminnan jatkuvaan seuraamiseen ja parantamiseen.

Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen avulla on tarkoitus kartoittaa Partasen Kuljetus Oy:n laadunhallinnan ja toiminnan mittaamisen nykytila, ja näihin liittyvät ongelmat ja haasteet. Tarkoituksena on tutkia ja selvittää, mitkä asiat ovat Partasen Kuljetus Oy:n liiketoiminnan kehittämisen kannalta keskeisimmät mittarit ja kriittiset menestystekijät. Tutkimuksen tarkoitus on kehittää helposti tulkittava ja yksinkertainen mittaristo IMS-järjestelmään. Mittariston tavoitteena on tukea strategian ja operatiivisen liiketoiminnan sekä vision toteutumista.

Tietojen luottamuksellisuus ja tietosuojat

Haastatteluaineistoa käsitellään anonymisti, eikä henkilöllisyytenne tai organisaatioyhteytenne tule esiin tutkimusraportissa. Tutkimustuloksissa ja muissa asiakirjoissa Teihin viitataan vain yleisesti tiedonantaja - nimikkeellä.

Lisätietoja

Jos Teillä on kysyttävää tutkimuksesta, voitta olla yhteydessä tutkijaan:

Roosa Partanen-Ryhänen puhelimitse 050 544 3979 tai sähköpostilla roosa.partanen@partasen-kuljetus.fi

Yhteistyöstä kiittäen,

Roosa Partanen-Ryhänen

Benchmarking:

Kerro lyhyesti organisaationne toimialasta ja nykytilasta.

Miten teidän organisaatiossanne johtajat osallistuvat vision, mission ja arvojen määrittelyyn ja miten ne jalkautetaan henkilöstölle?

Millainen johtamis-/laatu järjestelmä organisaatiollanne on käytössä?

- Millaisia hyviä käytäntöjä teillä on järjestelmän käyttöön tai käyttäjiin liittyen?

Millaisia hyviä käytänteitä teillä on:

- mitattavien kohteiden määrittelystä?
- mittaamalla saadun tiedon hyödyntämisestä?
- mittaamismenetelmistä?
- mittareiden arvioinnista, luotettavuudesta ja päivittämisestä?

Liite 3 on salainen.

Liite 4 on salainen.

Liite 5 on salainen.

Liite 6 on salainen.

Liite 7 on salainen.

Liite 8 on salainen.

Liite 9 on salainen.

Liite 10 on salainen.

Liite 11 on salainen.