



# Balanced Scorecardin vaikutus henkilös- tön työhön

**Valmet Oyj**

Siiri Ihalainen

Opinnäytetyö, AMK

Kesäkuu 2022

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma (AMK)

Ihalainen, Siiri

## Balanced Scorecardin vaikutus henkilöstön työhön. Valmet Oyj.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Kesäkuu 2022, 62 sivua.

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

### Tiivistelmä

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka toimeksiantajaorganisaatiossa käytössä oleva Balanced Scorecard mittaristo ohjaa henkilöstöä toimimaan suhteessa organisaation strategiaan. Tutkimuksen toimeksiantaja oli Valmet Oyj. Valmet on kansainvälinen prosessiteknologioiden, automaattioratkaisujen sekä palveluiden toimittaja ja kehittäjä paperi-, energia- ja selluteollisuudelle. Tutkimus toteutettiin Valmetin taloushallinnon palvelukeskukseen. Tutkimus oli tarpeellinen, sillä organisaatiossa ei ollut aikaisemmin tutkittu, miten mittaristo vaikuttaa tai ohjaa henkilöstön työtä.

Tutkimus toteutettiin monimenetelmäisenä tutkimuksena. Kvalitatiivisessa osuudessa hyödynnettiin aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Haastattelujen tavoitteena oli muodostaa kokonaiskuva organisaation nykyisestä mittaristosta, sen tavoitteista ja kytkeytymisestä strategiaan. Haastatteluja tehtiin viisi, joista neljä toteutettiin suomeksi ja yksi englanniksi. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä ja ne analysoitiin aineistolähtöisesti. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä. Kyselyn tavoitteena oli tarkastella, kuinka paljon henkilöstö kokee Balanced Scorecardin vaikutuksen heidän työhönsä ja auttaako mittaristo henkilöstöä toimimaan strategian mukaisesti. Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla ja kyselylomake oli auki 28.12.2021–14.1.2022 välisenä aikana. Kyselyyn vastasi 58 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli 30 %. Kyselyn tulosten analysoimiseksi analyysimenetelminä hyödynnettiin suorja jakaumia ja tunnuslukuja.

Tutkimuksen avulla saatiin muodostettua kattava kuva organisaation nykyisestä Balanced Scorecard mittaristosta, sen muodostusprosessista, tavoitteista ja kytkeytymisestä organisaation strategiaan. Tämän syvämmän ymmärtämisen pohjalta saatiin kyselyllä kartoitettua henkilöstön kokemuksia tästä nykyisestä mittaristosta ja sen ohjaavuudesta heidän työssään. Näiden tutkimustulosten pohjalta saatiin muodostettua kokonaiskuva nykyisestä mittaristosta ja sen ohjaavuudesta sekä nostettua esille kehityskohteita toimeksiantajaorganisaatiolle mittariston ohjaavuuden parantamiseksi.

### Avainsanat (asiasanat)

Suorituskykymittaristo, Balanced Scorecard, tasapainotettu tulokortti, strategia

### Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Luvut 5–7 ja liite 2 ovat salassa pidettäviä ja ne on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste on Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17 ja 20, yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika on viisi (5) vuotta, salassapito päättyy 6.6.2027.

**Ihalainen Siiri**

**The impact of the Balanced Scorecard on employee's work. Valmet Oyj.**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, June 2022, 62 pages.

Business Administration, Degree Program in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

The aim of the study was to find out how the Balanced Scorecard measurement system used in the client organization guide the personnel to act in relation to the organization's strategy. The study was commissioned by Valmet Corporation. Valmet is an international supplier and developer of process technologies, automation solutions and services to the paper, energy and pulp industries. The study was conducted at Valmet's Financial Management Service Center. The study was necessary because the organization had not previously studied how the measurement system affect or guide the work of employees.

The study was conducted as a multi-method study. In the qualitative part, a thematic interview was utilized as a data collection method. The aim of the interviews was to form an overall picture of the organization's current metrics, its goals, and its connection to the strategy. Five interviews were conducted, four of which were conducted in Finnish and one in English. The interviews were conducted through Microsoft Teams and analyzed on a data-driven basis. In the quantitative study, a questionnaire was used as the data collection method. The aim of the survey was to look at how much the employee's feel that the Balanced Scorecard affects their work and whether the metrics help the employee's to act in accordance with the strategy. The survey was conducted using the Webropol software and the questionnaire was open between 28 December 2021 and 14 January 2022. 58 people responded to the survey, giving a response rate of 30%. Direct distributions and key figures were used as analysis methods to analyze the results of the survey.

The study provided a comprehensive picture of the organization's current Balanced Scorecard structure, its formation process, goals, and its connection to the organization's strategy. Based on this in-depth understanding, the survey mapped employees' experiences of this current set of metrics and its guidance in their work. On the basis of these research results, an overall picture of the current measurement system and its controllability was formed, and development targets were highlighted for the client organization to improve the controllability of the metrics.

### **Keywords/tags (subjects)**

Performance Measurement, Balanced Scorecard, strategy

### **Miscellaneous (Confidential information)**

Confidential chapters 5-7 and attachment 2 are removed from the public thesis. Confidential until 6.6.2027.

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Suorituskyky ja sen mittaaminen .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Balanced Scorecard – Tasapainotettu mittaristo.....</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>Tutkimusasetelma ja tutkimusote .....</b>	<b>12</b>
4.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset .....	13
4.2	Tutkimusmenetelmät.....	14
4.3	Aineiston keruu ja analysointi.....	15
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>21</b>
5.1	Teemahaastattelujen tulokset .....	21
5.2	Kyselylomakkeen tulokset.....	21
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset.....</b>	<b>21</b>
<b>7</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>21</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>22</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>25</b>
	Liite 1. Teemahaastattelunrunko .....	25
	Liite 2. Kyselylomakkeen aloitussivu .....	27
	Liite 3. Kyselylomakkeen kysymykset .....	28
	<b>Kuviot</b>	
	Kuvio 1. Tavoitteiden johtaminen organisaatiossa.....	8
	Kuvio 2. Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecardin näkökulmat .....	11

# 1 Johdanto

Tämän päivän globaalissa kilpailuympäristössä yrityksen kyky vastata jatkuvasti muuttuvaan teknologiaan, kilpailuun tai asiakkaiden tarpeisiin on avainroolissa markkinoilla menestymiseksi. Kilpailukykyisyys ja tehokkuus puolestaan edellyttävät, että organisaation toiminta on linjassa sen strategisten tavoitteiden kanssa. (Gomes & Romão 2017.) Tällöin suorituskyvyn mittaaminen nousee keskeiseen rooliin, sillä sen tehtävänä on ohjata ja tukea organisaatiota strategisten tavoitteiden saavuttamisessa (Busi & Bititchi 2006).

Balanced Scorecard on 1990-luvulla kehitetty suorituskykymittaristo. Se on yhä tänä päivänä tunnetuin ja hyväksytyin suorituskyvynmittaamisen malli, jota hyödynnetään organisaatioissa maailmanlaajuisesti. Kyseisen mittariston suosio ja vahvuudet pohjautuvat sen selkeyteen ja kykyyn tarkastella organisaation suorituskykyä useasta näkökulmasta. (Gomes & Romão 2017.)

Koska Balanced Scorecardilla on pitkät perinteet suorituskyvyn mittaamisen saralla, löytyy aiheesta valmiiksi paljon tutkimustietoa. Aiemmissä tutkimuksissa näkökulmina on ollut esimerkiksi Balanced Scorecardin rakentaminen, jalkauttaminen sekä kyseisen mallin hyvien ja huonojen puolien arvioiminen. Erityisesti opinnäytetöissä yleinen näkökulma aiheeseen on ollut Balanced Scorecard mittariston rakentaminen pienelle yritykselle. Tässä tutkimuksessa tulokulmaksi rajattiin Balanced Scorecardin ohjaavuus henkilöstön näkökulmasta organisaatiossa, joka jo ennestään hyödyntää kyseistä mittaristoa. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia miten valitun toimeksiantajaorganisaation nykyinen mittaristo ohjaa henkilöstöä toimimaan suhteessa organisaation strategiaan.

Uudenlaisen tulokulman lisäksi tutkimuksesta tekee mielenkiintoisen toimeksiantajaorganisaation lähihistoriassa tapahtuneet rakenne- ja toimintamuutokset. Toimeksiantajayrityksenä opinnäytetyössä toimi Valmet Oyj. Tutkimus toteutettiin konsernin taloushallinnon palvelukeskukseen, joka käyttää nimeä Global Financial Operations (myöhemmin GFO). GFO:n missio on omistaa ja suorittaa luokkansa parhaat taloudelliset End-To-End -prosessit (GFO strategy team discussion material 2021). Aiemmin taloushallinnon palveluista vastasi konsernissa Financial Services, joka uudelleenorganisoi keväällä 2019 GFO:ksi. Uudelleenorganisoinnin yhteydessä organisaation toimintoja, toimintaperiaatteita ja järjestelmiä yhtenäistettiin. GFO noudattaa nykyisin matriisiorganisaatiora-

kennetta, jossa toiminta on jaettu maantieteellisten alueiden ja pääprosessien mukaan. GFO:n sisällä toiminta on organisoitu kolmeen pääprosessiin, joita ovat ostolaskuprosessi (Purchase to Pay), myyntilaskuprosessi (Order to Cash) ja kirjanpito-prosessi (Record to Report). GFO:ta johtaa organisaation Director, jonka alla työskentelevät End-To-End -prosesseista vastaavat Global Process Ownerit sekä maantieteellisistä alueista vastaavat Area Headit. Näiden alla puolestaan toimivat End-To-End-prosessien alla toimivien tiimien esihenkilöt sekä muut tiimiläiset. Tutkimuksen tekohetkellä GFO:ssa työskenteli yli 200 henkilöä neljässä eri maassa. (GFO Organization 2021; Global Financial Operations 2021.)

Koska toimeksiantajaorganisaatio oli varsin uusi ja kokenut paljon perusteellisia muutoksia, voitiin tutkimuksen avulla tarjota toiminnan ohjaamisen kannalta relevanttia tietoa organisaation nykytilanteesta. Tutkimuksen avulla tuotettiin toimeksiantajaorganisaatiolle selvitys siitä, miten nykyinen suorituskykymittaristo organisaatiossa koettiin, ohjaako se toimintaa strategian kannalta suotuisalla tavalla ja voitaisiinko tätä suhdetta mahdollisesti kehittää.

Opinnäytetyö muodostuu teoriaosuudesta ja empiriaosuudesta. Opinnäytetyön tietoperusta pyrittiin kokoamaan loogisesti eteneväksi kokonaisuudeksi, jotta lukijalle muodostuu kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta ja sen taustoista. Teoriaosuus on jaettu kahteen osaan, joista ensimmäisessä käsitellään suorituskykyä ja sen mittaamisen kokonaisuutta ja toisessa osuudessa syvennyttään Balanced Scorecardin malliin. Opinnäytetyön tietoperustassa on hyödynnetty niin suomen- kuin englanninkielisiä tutkimuksia sekä aihetta käsittelevää kirjallisuutta.

Jotta empiriaosuudessa henkilöstön kokemuksia mittariston ohjaavuudesta pystyttiin luotettavasti tarkastelemaan, tarvittiin ensin syvälinen ymmärrys organisaatiossa käytössä olevasta Balanced Scorecardista. Tämän vuoksi tutkimus toteutettiin monimenetelmäisenä tutkimuksena. Tutkimuksen kvalitatiivisessa osuudessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastateltavina oli viisi GFO:n johto- ja esimiesasemassa toimivaa henkilöä. Tutkimuksen kvantitatiivisen osuuden aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolestaan kyselyä. Kyselyyn vastasi 58 GFO:ssa työskentelevää henkilöä. Opinnäytetyössä luvut 5–7 sekä liite 2 ovat salassapitosopimuksen mukaisesti salattuja 6.6.2027 asti.

## 2 Suorituskyky ja sen mittaaminen

Suorituskyvyn mittaaminen on johtamisen osa-alue, joka alkoi kehittyä erityisesti 1900-luvun loppupuolella. Kehityksen taustalla vaikutti suorituskyvyn mittaamisen laajeneminen tuotannon työntekijöistä organisaatioiden muihin osiin. Omaksi tieteenalaksi erkaantuminen ja mittaamisen laajeneminen saivat aikaan räjähdysmäisen kasvun suorituskyvyn mittaamista koskevissa tutkimuksissa. (Busi & Bititchi 2006; Sinisammal, Belt, Härkönen, Möttönen, Räisänen & Väyrynen 2011, 277). Professori Andy Neely (1999, 207) arvioikin, että pelkästään vuosina 1994–1996 aiheesta julkaistiin yli 3 600 artikkelia.

Busin ja Bititchin (2006) mukaan suorituskyvyn mittaamisen kehitykseen on vaikuttanut erityisesti globalisaatio, teknologian kehittyminen ja asiakkaiden vaateiden kasvu. Näiden lisäksi Neely (1999, 210) nostaa esille kilpailun koventumisen, työn luonteen ja organisaatioiden roolin muuttumisen, muuttuneet ulkoiset vaatimukset sekä organisaatioiden palkitsemisen. Nämä kaikki tekijät ovat muokanneet organisaatioiden toimintakenttää ja siten myös suorituskyvyn ja sen mittaamisen tarpeita sellaiseksi kuin ne tänä päivänä ovat.

### Suorituskyky

Suorituskyvyllä tarkoitetaan mitattavan kohteen, kuten esimerkiksi yksittäisen henkilön, tiimin tai organisaation kykyä saavuttaa sille asetettuja tavoitteita. Organisaatiota tai sen osaa tarkasteltaessa voidaan suorituskyky määritellä myös organisaation menestykseksi tai tuloksetekokyvyksi valitusta näkökulmasta tarkasteltuna, sekä kyvyksi saada aikaan tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 14 & 19; Ukko, Karhu, Pekkola, Rantanen & Tenhunen 2007, 3.) Suorituskyky eroaakin itse suorituksesta siinä, että se kytkeytyy aina johonkin vertailuperustaan, jonka kautta suoritusta arvotetaan. Lönqvist ym. (2006, 19) korostavatkin suorituskyvyn liittyvän itse tekemisen lisäksi myös parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen, joka voitaisiin saavuttaa. Suorituskyky terminä viittaa siis enemmän tulevaan toimintaan kun taas suoritus jo tapahtuneeseen.

1980-luvulle asti suorituskyky ja sen osa-alueet nähtiin pelkästään taloudellisten arvojen kautta. Tutkijat kuitenkin huomasivat taloudellisiin tunnuslukuihin keskittymisen heikentävän organisaation pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista, jonka seurauksena näiden rinnalle alettiin tuoda

niin sanottuja ei-taloudellisia tunnuslukuja, jotka keskittyivät organisaation aineettomaan pääomaan. (Sinisammal ym. 2011, 278.) Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan organisaation ei-fyysisiä arvonalteita, kuten työntekijöiden tietotaitoa, organisaation toimintatapoja tai sidosryhmäsuhteita. Organisaation aineeton pääoma voidaan katsoa muodostuvan inhimillisestä pääomasta, rakenne pääomasta ja suhdepääomasta. (Lönqvist ym. 2006, 23–25.)

Ei-taloudellisten tunnuslukujen merkityksen ja osuuden suhteessa taloudellisiin tunnuslukuihin on todettu kasvavan siirryttäessä organisaation alemmille tasoille (Ukko ym. 2007, 4). Tämä nostaa esille organisaatioiden suorituskyvyn moniulotteisuuden ja tarpeen huomioida omistajien lisäksi myös muiden sidosryhmien tarpeet. Sidoryhmien vaateet ja odotukset voivat kuitenkin olla erilaisia ja jopa ristiriitaisia keskenään, jonka vuoksi organisaation absoluuttista suorituskykyä voi olla haasteellista yksiselitteisesti määrittää. (Lönqvist ym. 2006, 19–20.) Tänä päivänä organisaation suorituskyvyn katsotaankin muodostuvan useamman osa-alueen summasta.

### **Suorituskyvyn mittaaminen**

Suorituskyvyn mittaamisella tarkoitetaan prosessia, jonka tarkoituksena on selvittää tai määrittellä jonkin liiketoiminnallisen tekijän tila tunnuslukuja käyttäen (Lönqvist ym. 2006, 14). Busin ja Biticin (2006) mukaan sen avulla voidaan arvioida organisaation toiminnan tehokkuutta sekä vaikuttavuutta, seurata toiminnan kehitystä, määrittää organisaation toiminnan kannalta keskeiset tekijät ja osa-alueet, kasvattaa sitoutuneisuutta ja motivaatiota sekä parantaa viestintää. Rantanen, Kulmana, Lönqvist & Kujansivu (2007, 417) puolestaan määrittävät sen päätarkoitukseksi tukea organisaation päätöksentekoprosessia keräämällä tietoa siitä, miten hyvin tavoitteet ovat asetettu ja saavutettu. Tätä näkemystä tukee myös Ukko ym. (2007, 11) joiden mukaan mittaamisen tulisi kertoa, onko yritys kyennyt toteuttamaan strategiaansa halutulla tavalla. Tutkimuskirjallisuuden pohjalta suorituskyvyn mittaamisen voidaan katsoa olevan johtamisen väline, jonka avulla toimintaa pyritään kehittämään ja ohjaamaan haluttuun suuntaan.

Suorituskyvyn mittaaminen tulisi kohdentaa niille toiminnan alueille, joilla on suurin vaikutus organisaation tavoitteiden ja vision kannalta. Tällaisia tekijöitä kutsutaan organisaation menestystekijöiksi. (Sinisammal ym. 2011, 277.) Kamenskyn (2014, 110) mukaan ne voivat olla tietoja, taitoja, kykyjä, resursseja, ominaisuuksia sekä aikaansaannoksia, joiden avulla organisaatio menestyy.



Nämä ovat tekijöitä, jotka tulisi olla johdettavissa organisaation strategiasta. Suorituskyvyn mittaamisen ja mittareiden voidaankin katsoa olevan linkki organisaation operatiivisen toiminnan ja strategian välillä. (Sinisammal ym. 2011, 278; Busi & Bititci 2006.)

Organisaation menestystekijöiden pohjalta valitaan organisaation suorituskykyä kuvaavat mittarit. Lönnqvistin ym. (2006, 29) mukaan suorituskyvyn mittaamisen yhteydessä mittarilla tarkoitetaan täsmällistä, etukäteen määriteltyä menetelmää, jonka avulla tietyn menestystekijän suorituskykyä kuvataan. Englanninkielisessä kirjallisuudessa näitä menestystekijöitä mittaavista suorituskykymittareista käytetään termiä Key Performance Indicators eli KPI (Parmenter 2015, 3 & 7). Yhdessä nämä suorituskykymittarit muodostavat organisaation suorituskykymittariston.

Suorituskykymittariston tavoitteena on tuottaa organisaation menestystekijöistä luotettavaa tietoa, jonka perusteella voidaan ohjata organisaation toimintaa. Tämän vuoksi mittareiden suunnittelu- ja valintavaiheessa organisaation tulee kiinnittää erityistä huomiota mittareiden teoreettisiin ominaisuuksiin. Sinisammal ym. (2011, 279) korostavatkin mittareita valittaessa olevan tärkeää keskittyä organisaation näkökulmasta mittareiden helppoon saatavuuteen, luotettavuuteen ja tarkkuuteen, hyväksyttävyyteen ja ymmärrettävyyteen sekä mittareiden tuottaman palautteen nopeuteen ja taloudelliseen tehokkuuteen. Samoja ominaisuuksia nostaa esille myös Lönnqvist ym. (2006), joiden mukaan hyvän mittarin tulisi täyttää mahdollisimman hyvin validiteetin, reliabiliteetin, relevanssin ja käytännöllisyyden elementit. Validiteetilla tarkoitetaan mittariston luotettavuutta eli kykyä mitata sitä, mitä sillä on ollut tarkoitus mitata. Reliabiliteetti puolestaan viittaa mittauksen toistettavuuteen ja tulosten johdonmukaisuuteen. Relevanssi kuvaa mittarin olennaisuutta käyttäjän näkökulmasta ja käytännöllisyys mittarin hyötyvaivasuhdetta. (Lönnqvist ym. 2006, 32–33.) Hyvän mittarin voidaankin katsoa olevan sellainen, joka tuottaa luotettavaa tietoa organisaation nykytilanteesta eikä vaadi kohtuuttomasti resursseja suhteessa mittaamisesta saatavaan hyötyyn.

Teoreettisten ominaisuuksien lisäksi on tärkeää tarkastella mittareiden sisältöä ja sitä, mitä mitataan. Luotettavan suorituskykymittariston tulisikin sisältää pelkkien taloudellisten mittareiden lisäksi myös ei-taloudellisia mittareita. Tämä pohjautuu 1980-luvulla muuttuneeseen näkemykseen siitä, että organisaation suorituskykyä ei voida kuvata ainoastaan taloudellisten mittareiden ja tekijöiden kautta. David Otley (1999, 368) mukaan suorituskykymittaristosta merkittävä osa voi

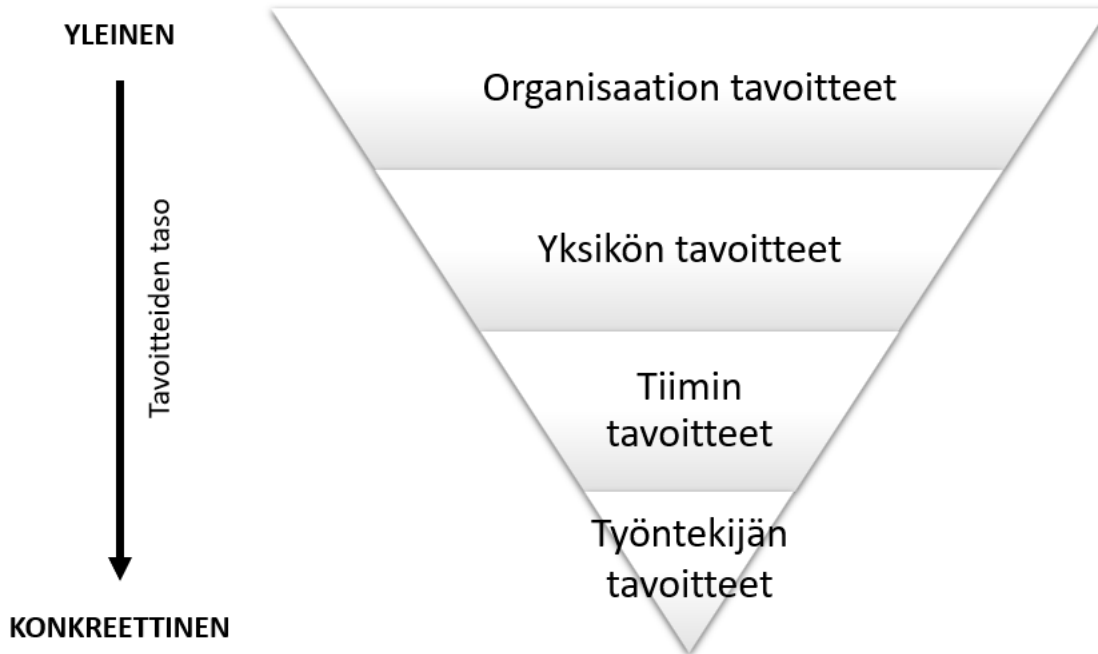
olla ei taloudellisia tai jopa laadullisia mittareita. Ei-taloudelliset mittarit usein kuitenkin kytkeytyvät välillisesti taloudellisiin mittareihin, joten niiden voidaan sanoa olevan niin sanottuja syymittareita. Syymittareiden avulla pyritään ennakoimaan organisaation toimintaa, ja ne mahdollistavat proaktiivisen kehityksen jo tarkastelujakson aikana. Seurausmittareilla puolestaan tarkoitetaan menneisyyteen katsovia, usein taloudellisia mittareita, jotka mittaavat jo tapahtunutta suoritusta. (Ukko ym. 2007, 14–15.) Busi ja Bitichi (2006) kuitenkin korostavat, että vaikka seurausmittarit katsovatkin menneisyyteen, tulee organisaation menestyäkseen pyrkiä ennakoimaan ja reagoimaan myös niiden tuloksiin pelkän lopputuleman jälkeisen tarkastelun sijasta.

Otley (1999, 367) korostaa mittareita tarkasteltaessa olevan tärkeää myös huomioida niiden riippuvuus aikaan ja yrityksen toimintaympäristöön. Mittaristo ei ole siis sellaisenaan siirrettävissä organisaatiosta toiseen, vaan se tulee rakentaa aina yrityksen menestystekijöiden ja strategian pohjalta (Kaplan 2001, 354–356). Strategia puolestaan rakennetaan suhteessa organisaation toimintaympäristöön, jolloin tämä heijastuu myös mittareihin (Kamensky 2014, 19). Organisaatiot elävät kuitenkin jatkuvassa muutosten ympäristössä, jolloin on myös tärkeää, että mittareita päivitetään aktiivisesti. Kennerleyn & Neelyn (2003) mukaan monet organisaatiot epäonnistuvat mittaristonsa päivittämisessä, kun yrityksen toimintaympäristö muuttuu. Yleiseksi virheeksi he mainitsivat uusien mittareiden lisäämisen, ilman niiden kytkemistä jo olemassa oleviin mittareihin tai ilman olemassa olevien mittareiden karsimista. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa organisaation suorituskyky mittaristo menettää merkitystään, sillä mittariston relevanssin ja käytännöllisyyden ominaisuudet menetetään. (Kennerley & Neely 2003, 215.)

### **Suorituskyvyn mittaamisen merkitys henkilöstölle**

Suorituskyvyn mittaamisen yhtenä päätavoitteena nähdään strategian kytkeminen organisaation operatiiviseen toimintaan (Sinisammal ym. 2011, 277). Kaplanin ja Nortonin (1996) mukaan strategian muodostaa yleensä organisaation johtoryhmä, josta se johdetaan ja viestitään alaspäin koko organisaatiolle. Kaplan ja Norton korostavat, että henkilöstön on tärkeä ymmärtää organisaation strategia, jotta he osaavat toimia sen kannalta suotuisalla tavalla. (Kaplan & Norton 1996, 199–200.) Samaa näkemystä tuovat esille myös Ukko ym. (2007), joiden mukaan organisaation strategia toteutuu henkilöstön toimien kautta. Tämä perustuu ajatusmalliin, jossa koko organisaation strategia ja tavoitteet pilkotaan yksikkö-, tiimi- ja työntekijätasolle, jotta yksittäisen työntekijän on

helpompi ymmärtää häneen kohdistuvia odotuksia (ks. kuvio 1). Koko organisaation tavoitteiden saavuttamisen edellytyksenä puolestaan on, että tavoitteet ovat samassa linjassa jokaisella tavoitetasolla. (Ukko ym. 2007, 24–26.)



Kuvio 1. Tavoitteiden johtaminen organisaatiossa (Ukko ym. 2007, 24, muokattu).

Henkilöstön näkökulmasta suorituskykymittariston ensisijainen tehtävä on tuottaa luotettavaa tietoa organisaation nykytilasta suhteessa strategiaan ja tavoitteisiin. Ukon ym. (2007, 20) mukaan mittariston avulla henkilöstö kiinnittää huomion toiminnan kannalta oikeisiin asioihin, jolloin myös strategiset päämäärät selvenevät. Busi ja Bititci (2006) nostavat kuitenkin organisaatioiden yleiseksi kompastuskiveksi strategian ja mittariston välisen linkityksen puuttumisen. Heidän mukaansa tämä johtaa usein organisaation liian kapeakatsaiseen mittaamiseen, sillä mittaus usein kohdistuu ainoastaan organisaation sisäisiin toimintoihin. Toinen kompastuskivi, jonka Busi ja Bititci nostavat esille, on organisaatioiden ongelmat tulosten hyödyntämisessä. He korostavat, että pelkkä mittariston olemassaolo ja mittaaminen itsessään eivät riitä, vaan hyödyn saavuttamiseksi mittaustuloksia on osattava myös tulkita ja hyödyntää. (Busi & Bititci 2006.) David Otley (1999, 369) mukaan mittareiden tuottamaa tietoa tulisikin aina peilata asetettuihin tavoitteisiin ja tämän informaation pohjalta ohjata ja tarvittaessa korjata organisaation toimintaa. Sinisammaleen ym. (2011, 283) mukaan mittaustulokset toimivatkin palautteena henkilöstölle kertomalla, miten työssä on onnistuttu suhteessa tavoitteisiin.

Strategiaan kytkeytymisen lisäksi mittareiden ohjaavuuden edellytyksenä on, että ne ovat helposti ymmärrettävissä ja yksiselitteisesti määritelty. Sinisammaleen ym. (2011) mukaan henkilöstön osallistaminen mittariston rakentamiseen ja käyttöön edesauttaa henkilöstöä omaksumaan mittarit ja siten helpottaa mittariston käyttöönottoa. Lisäksi henkilöstön osallistamisen on katsottu parantavan esimiesten ja henkilöstön välistä viestintää, aktivoivan keskinäisiä yhteistyösuhteita, parantavan työilmapiiriä ja motivaatiota sekä tehostavan työskentelyä. (Sinisammal ym. 2011, 283-285; Ukko ym. 2007, 19.)

### **3 Balanced Scorecard – Tasapainotettu mittaristo**

Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo on Robert Kaplanin ja David Nortonin 1990-luvulla kehittämä suorituskykymittaristo. Se syntyi tarpeesta kehittää mittaristo, joka pelkkien lyhyen aikavälin taloudellisten mittareiden lisäksi kuvaisi myös aineettoman pääoman muutoksia. (Sinisammal ym. 2011, 278.) Kaplan ja Norton (1996, 8) kuvailevatkin Balanced Scorecardia mittaristoksi, joka täydentää menneisyyteen katsovia taloudellisia mittareita tulevaa suorituskykyä mittaavilla tekijöillä.

Kaplanin ja Nortonin kehittämä mittaristo on saavuttanut globaalisti suuren suosion viime vuosikymmenten aikana. Mittariston peruseriaate on muuttaa organisaation strategia mitattavaan muotoon muodostamalla mittarit strategiasta johdettujen näkökulmien pohjalta, jotka asettavat mittariston nimensä mukaisesti tasapainoon. Balanced Scorecard on yhä tänä päivänä yksi liiketoiminnan suosituimmista suorituskykymittaristoista. (Ihanainen-Rokio 2014, 74; Van Looy & Shafatova 2016.)

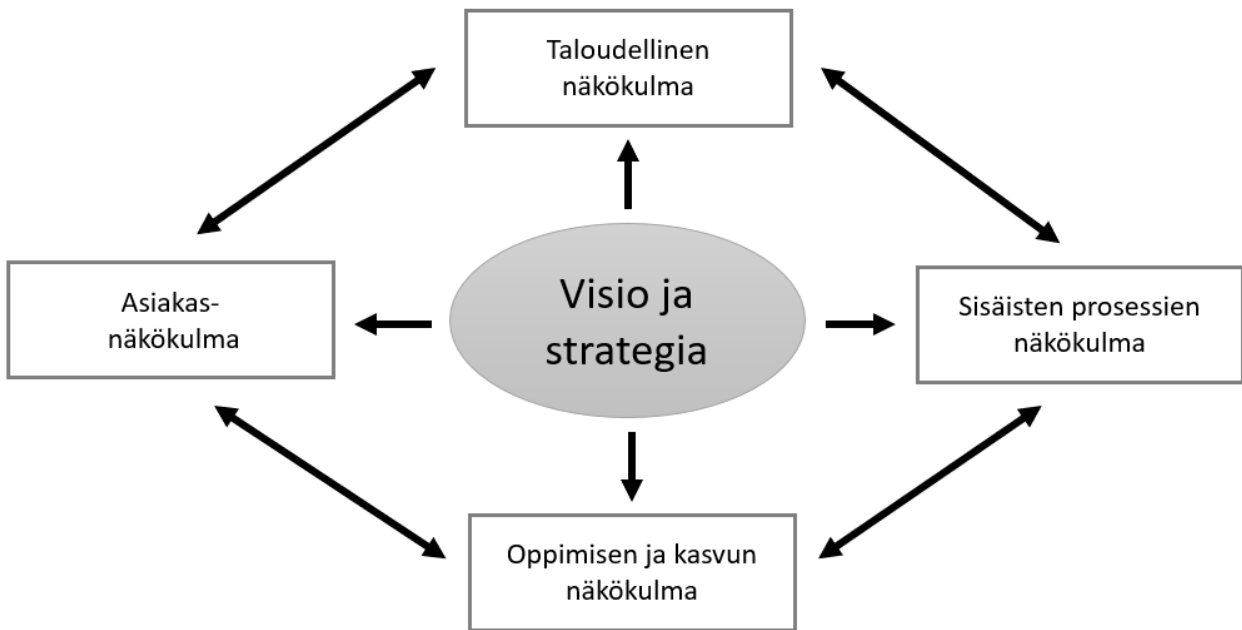
#### **Kytkeytyminen strategiaan**

Balanced Scorecardin keskiössä ovat organisaation visio ja strategia (Lönqvist ym. 2006, 35). Balanced Scorecardista puhuttaessa visio nähdään tavoitetilana, johon organisaatio haluaa päästä, ja strategia puolestaan sisältää toimintaperiaatteet tämän vision saavuttamiseksi. Balanced Scorecardia muodostaessa organisaation tuleekin olla määritellyt selkeästi tämän visio sekä tunnistanut strategiset keinot tämän saavuttamiseksi. Näiden pohjalta rakennettu Balanced Scorecard auttaa Kaplanin ja Nortonin (1996) mukaan organisaatiota operatiivisen toiminnan mittaamisen lisäksi toteuttamaan strategiaansa pitkällä aikavälillä. (Kaplan & Norton 1996, 10.)

Balanced Scorecard muodostetaan johtamalla organisaation strategiasta näkökulmat, joihin mitauskohteet ryhmitellään. Näiden pohjalta puolestaan johdetaan mittarit. Balanced Scorecardin muodostusprosessin myötä mittaristo linkittyykin tiiviisti organisaation strategiaan ja peilaa siten tämän toteutumista. (Sinisammal ym. 2011, 277–278.) Otley'n (1999, 374–375) mukaan tämä on Balanced Scorecardin vahvuus suorituskykymittaristona. Kaplan ja Norton (1996) kuitenkin korostavat, että Balanced Scorecardin ei tulisi ainoastaan olla johdettu strategian pohjalta, vaan sen tulisi näkyä jatkuvasti mittariston taustalla. Tämä perustuu näkemykseen siitä, että organisaatiot, jotka kykenevät ilmaisemaan strategiansa mitattavassa muodossa pystyvät tehokkaammin toteuttamaan sitä. Kaplanin ja Nortonin mukaan tällöin organisaatio kykenee viestimään paremmin tavoitteensa ja päämääränsä esihenkilöille ja henkilöstölle, jolloin heidän on helpompi toimia strategisten tavoitteiden saavuttamista edellyttävällä tavalla. (Kaplan & Norton 1996, 147–148.)

### **Näkökulmat ja niiden valinta**

Balanced Scorecardin näkökulmien tarkoituksena on varmistaa, että mittaaminen kohdistuu tasapuolisesti niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat organisaation menestykseen. (Sinisammal ym. 2011, 277.) Alun perin Kaplan ja Norton (1992) jakoivat Balanced Scorecardin neljään näkökulmaan. Näitä näkökulmia olivat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, oppimisen ja kasvun näkökulma sekä sisäisten prosessien näkökulma (ks. kuvio 2). (Kaplan & Norton 1992.)



Kuvio 2. Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecardin näkökulmat (Kaplan & Norton 1996, 9)

Kuten jo aiemmin todettu, taloudellinen näkökulma ei yksin riitä kuvaamaan organisaation suori-  
tuskykyä, mutta sillä on merkittävä rooli tämän kuvaamisessa. Tämä pohjautuu yritystoiminnan  
luonteeseen ja tarpeeseen tuottaa kannattavaa liiketoimintaa. Kaplan ja Norton (1996, 48) kuva-  
vatkin taloudellisen näkökulman mittareita mittareiksi, joiden tavoitteet muodostavat perimmäi-  
sen tavoitteen myös muiden näkökulmien mittareille. Taloudellisen näkökulman mittarit määrittä-  
vät myös strategian taloudellisen suoritustason (Lönnqvist ym. 2006, 36). Näkökulman mittarit  
koostuvat yleensä perinteisistä talouden tunnusluvuista, kuten esimerkiksi pääoman tuottoas-  
teesta ja kasvunopeudesta (Kaplan & Norton 1996, 25–26). Kaplanin ja Nortonin (1992) mukaan  
taloudellinen näkökulma ilmaiseekin, kuinka omistajat näkevät organisaation.

Asiakasnäkökulman avulla kuvataan organisaation suoriutuskykyä nykyisten ja potentiaalisten uu-  
sien asiakkaiden silmissä sekä organisaation kykyä tuottaa arvoa asiakkailleen (Kaplan 2001, 357).  
Asiakasnäkökulman mittareiden muodostaminen edellyttääkin organisaatiossa hyvää asiakas- ja  
markkinatuntemusta (Kaplan & Norton 1996, 85). Näkökulmalle tyypillisiä mittareita ovat esimer-  
kiksi markkinaosuus, asiakasuskollisuus, asiakastyytyväisyys sekä asiakkaiden määrä (Kaplan 2001,  
35; Lönnqvist ym. 2006, 36).

Sisäisten prosessien näkökulma sisältää mittarit, jotka mittaavat asiakastytyvyyden ja taloudellisten tekijöiden näkökulmasta kriittisiä prosesseja. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi kiertonopeudet ja laatumittarit. (Kaplan 2001, 357.) Kaplanin ja Nortonin (1996, 27) mukaan Balanced Scorecard eroaa perinteisistä taloudellisiin tekijöihin keskittyvistä suorituskykymittareista sillä, että pelkästään jo olemassa olevien prosessien kehittämisen sijaan mittaristo pyrkii tunnistamaan myös kokonaan uudet kriittiset prosessit. Organisaation sisäiset prosessit ovatkin jatkuvassa muutoksessa, jolloin on tärkeää tunnistaa kulloinkin ne kriittisimmät ja eliminoida arvoa tuottamattomat (Lönqvist 2006, 36).

Oppimisen ja kasvun näkökulma koostuu organisaation kehitystä ja oppimista kuvaavista mittareista. Nämä ovat tekijöitä, joiden avulla organisaatio pystyy luomaan pitkäkestoista kasvua ja kehitystä, jotta omistajien ja asiakkaiden tarpeet voitaisiin tyydyttää myös tulevaisuudessa. (Kaplan & Norton 1996, 28). Näkökulman tavoitteet johdetaan kolmen muun näkökulman tavoitteista, ja lähteenä oppimiselle ja kasvulle nähdään ihmiset, järjestelmät ja organisaation toimintatavat (Kaplan & Norton 1992; Lönqvist 2006, 36). Oppimisen ja kasvun näkökulman tyypillisiä mittareita ovat esimerkiksi työntekijöiden motivaatio, vaihtuvuus ja osaaminen (Kaplan 2001, 357).

Kaplanin ja Nortonin alkuperäisen mallin jaottelua Balanced Scorecardin näkökulmista on pidetty kankeana, sillä se ei palvele kaikkien organisaatioiden tarpeita samalla tavalla (Lönqvist ym. 2006, 36; Sinisammal ym. 2011, 278). Nykyinen teoria ohjaakin organisaatiota valitsemaan näkökulmat organisaation strategian pohjalta (Kaplan & Norton 1996, 44). Laamasen (2008) mukaan näkökulmia ja mittareita suunnitellessaan organisaation tulee huolehtia, että mittaristo säilyy tasapainoisena niin ulkoisen ja sisäisen tasapainon kuin ajallisen tasapainon suhteen. Tällä Laamanen tarkoittaa sitä, että mittariston tulisi huomioida organisaation omistajien lisäksi myös muut sidosryhmät, ja mittareiden tulisi sisältää sekä menneisyyteen että tulevaisuuteen katsovia mittareita. Lisäksi Laamanen korostaa, ettei näkökulmia saisi olla kuutta enempää, jotta organisaatio pystyy selkeästi viestimään Balanced Scorecardista ja sen tavoitteista. (Laamanen 2008, 113–114.)

## **4 Tutkimusasetelma ja tutkimusote**

Tutkimusasetelmalla tarkoitetaan kuvausta tutkittavasta ongelmasta sekä keinoista tämän ratkaisemiseksi. Kanasen (2017) mukaan tutkimusasetelma koostuu tutkimusongelmasta ja siitä johdetuista kysymyksistä sekä aiheen rajauksista. (Kananen 2017, 21.)

Tutkimusotteella puolestaan tarkoitetaan menetelmien kokonaisuutta, joilla tutkimusongelma ratkaistaan. Tutkimusotteita voidaan jaotella eri tavoin, mutta yleisin tapa on jakaa ne kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen. Tutkimusote ja -menetelmät valikoituvat tutkimusongelman pohjalta. (Kananen 2008a, 55.)

#### 4.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimusongelmalla tarkoitetaan pääkysymystä, johon tutkimuksessa pyritään vastaamaan. Se muodostaa lähtökohdan koko tutkimukselle ja toimii tätä ohjaavana tekijänä läpi koko tutkimusprosessin. Tutkimusongelmasta johdetaan alakysymykset eli tutkimuskysymykset. Nämä ovat kysymyksiä, joiden avulla tutkimusongelma pyritään ratkaisemaan. Tutkimuskysymyksiä määritellään yleensä 2–4. (Vilka 2021, 50; Kananen 2010, 18–19).

Opinnäytetyössä tutkimuksen lähtökohtana on tarve selvittää, miten toimeksiantajaorganisaatiossa käytössä oleva Balanced Scorecard ohjaa henkilöstön työtä suhteessa organisaatiolle asetettuihin tavoitteisiin ja strategiaan, ja voitaisiinko tätä suhdetta kehittää. Tämän pohjalta tutkimusongelmaksi on määritetty:

Kuinka nykyinen suorituskykymittaristo ohjaa henkilöstön toimintaa?

Tutkimuskysymyksiä, joiden avulla tutkimusongelmaan pyritään vastaamaan, on määritetty neljä:

1. Miten strategia näkyy käytössä olevassa Balanced Scorecardissa ja sen mittareissa?
2. Mitä mittareilla halutaan mitata ja miten tuloksia hyödynnetään?
3. Miten mittarit ovat linjassa työntekijälle asetettuihin tavoitteisiin ja kuinka paljon ne vaikuttavat henkilöstön työhön?
4. Miten mittaristoa tulisi kehittää?

Tutkimuskysymysten 1 ja 2 avulla pyritään muodostamaan kuva nykyisestä Balanced Scorecardista, sen tavoitteista ja linkittymisestä organisaation strategiaan. Kysymysten 3 ja 4 avulla puolestaan pyritään hahmottamaan, miten Balanced Scorecard ohjaa henkilöstön työtä, onko se linjassa työntekijälle asetettuihin tavoitteisiin ja miten mittaristoa voitaisiin kehittää.



## 4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan tutkimukseen vaadittavia aineiston hankinta- ja analysointimenetelmiä. Menetelmien valintaa ohjaa tutkimusongelma ja -kysymykset sekä aiheesta jo ennestään saatavilla oleva informaatio. Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa määrällisiin eli kvantitatiivisiin menetelmiin sekä laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. (Vilka 2021, 54–55.)

Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan menetelmää, jossa pyritään syvällisesti ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä sekä tekijöitä tämän takana. Sen avulla pyritään usein vastaamaan kysymyksiin ”mitä”, ”miten” ja ”miksi”. (Vilka 2021, 57–58.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuskohteena ovatkin yksittäiset tapaukset ja ilmiöt (Kananen 2008a, 25). Kananen (2010, 41) mukaan kvalitatiivinen tutkimus sopii tilanteisiin, joissa tutkittavasta ilmiöstä ei ole saatavilla aikaisempaa tietoa, ilmiöstä halutaan saada syvälinen ymmärrys tai kuvaus tai kun tutkimuksessa käytetään triangulaatiota eli eri tutkimusmenetelmiä halutaan yhdistää. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä nojaakin induktion periaatteeseen eli tutkimus etenee käytännöstä teoriaan (Kananen 2008a, 20).

Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan menetelmää, jossa mitataan tekijöiden välistä suhdetta ja eroja. Menetelmä nojaa deduktioon eli teoriasta käytäntöön etenevään periaatteeseen. Sen käyttö siis edellyttää, että tutkittava ilmiö ja siihen vaikuttavat tekijät tunnetaan jo entuudestaan ja niistä on saatavilla teoretietoa. (Kananen 2010, 75–76.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulokset esitetään usein numeerisessa muodossa, jolloin se vastaa kysymyksiin ”kuinka paljon” ja ”miten usein” (Vilka 2007, 13). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerätään yleensä suurelta massalta, jolloin sen perusteella voidaan tehdä yleistyksiä tutkittavasta populaatiosta (Kananen 2008b, 10).

Tämä tutkimus tullaan toteuttamaan monimenetelmäisenä tutkimuksena eli siinä hyödynnetään sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää tullaan hyödyntämään tutkimusongelman ratkaisun kannalta tärkeiden taustatietojen saamiseksi. Valmetin GFO:ssa ei ole saatavilla valmiiksi kirjallisessa muodossa olevaa informaatiota nykyisen Balanced Scorecardin taustoista tai siitä, miksi mittaristoon on kyseiset mittarit valittu, mitä niillä pyritään mittaamaan sekä mihin tätä tietoa käytetään. Tutkimusongelman ja -kysymysten näkökulmasta nämä nähdään kuitenkin olennaisina tekijöinä, jotta pystytään tarkastelemaan henkilöstön

kokemuksia kyseisestä mittaristosta. Tutkimuksen kvalitatiivisessa osuudessa pyritäänkin siis tarkentamaan ja täsmentämään tutkittavaa ilmiötä syvällisen ymmärryksen saamiseksi.

Ilmiön täsmentämisen jälkeen siirrytään tutkimuksessa tarkastelemaan sitä, kuinka paljon henkilöstö kokee Balanced Scorecardin vaikuttavan heidän työhönsä ja auttaako mittaristo henkilöstöä toimimaan strategian mukaisesti. Kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaisesti tutkimustulosten avulla pyritään siis yleistämään henkilöstön asenteita sekä tarkastelemaan kuinka tutkittava ilmiö toteutuu käytännössä.

### **4.3 Aineiston keruu ja analysointi**

#### **Aineistonkeruumenetelmät**

Aineistonkeruumenetelmillä tarkoitetaan tapoja ja keinoja, joilla tutkimusaineisto kerätään. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, haastattelut ja erilaisten olemassa olevien dokumenttien hyödyntäminen. (Kananen 2010, 48–49). Kvalitatiivinen aineisto on siis empiiristä aineistoa eli se perustuu havaintoihin ja kokemuksiin. Muodoltaan kvalitatiivinen aineisto on tyypillisesti puhetta, tekstiä, kuvia, videoita tai havaintoja. (Vilka 2021, 57–58.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat puolestaan kysely, strukturoitu haastattelu tai systemaattinen havainnointi. Kvantitatiivinen aineisto on useimmiten numeerisessa muodossa tai muodossa, josta se on ryhmiteltävissä numeeriseen muotoon. (Vilka 2007, 14 & 27–29.)

Valituista aineistonkeruumenetelmistä riippuen sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen tutkimusaineisto voi olla ensikäden aineistoa eli primääriaineistoa tai toisen käden aineistoa eli sekundääriaineistoa. Primääriaineistolla tarkoitetaan aineistoa, jonka avulla pyritään vastaamaan suoraan tutkimusongelmaan, eli aineistoa, jonka tutkija kerää itse. Sekundääriaineistolla tarkoitetaan puolestaan jo olemassa olevia aineistoja, kuten tilastoja, tietokantoja ja artikkeleita, jotka on lähtökohteisesti kerätty muuhun käyttöön. (Vilka 2007, 33–34.) Tässä tutkimuksessa tullaan hyödyntämään sekä primääri- että sekundääriaineistoa. Sekundääriaineisto, jota tutkimuksessa hyödynnetään, on organisaation intrasivuilta löytyvää informaatiota, kuten erilaisia koulutusmateriaaleja ja organisaation vuosisuunnitelma. Intrasivuilla olevan informaation käyttöä varten on al-

lekirjoitettu salassapitosopimus toimeksiantajaorganisaation kanssa. Koska olemassa oleva sekundääriaineisto ei riitä tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi, on tarve kerätä myös kokonaan uutta aineistoa. Kirjallisia aineistoja käytetäänkin tutkimuksessa muiden aineistojen tukena. Primääriaineistoa tullaan keräämään teemahaastattelujen ja kyselyn avulla.

Tutkimusasetelman pohjalta kvalitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelulla tarkoitetaan menetelmää, jossa tutkittavaa ilmiötä lähdetään purkamaan ennalta määritettyjen teemojen kautta. Teemahaastattelu on yleisesti käytetty haastattelumuoto, koska se mahdollistaa väljyyden haastattelutilanteessa, kun yksityiskohtaisia kysymyksiä ei ole määritelty. (Vilka 2021, 100.) Teemahaastattelun voidaan katsoa sopivan erityisesti tilanteisiin, joissa halutaan tietoa vähemmän tunnetusta ilmiöstä. Kananen (2010) mukaan teemahaastattelun teemat tulee valita niin, että ne kattavat mahdollisimman hyvin koko tutkittavan ilmiön. (Kananen 2010, 53 & 55.)

Teemahaastattelu voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna (Vilka 2021, 99). Sille on tyypillistä suppilotekniikkaan pohjautuva eteneminen, joka tarkoittaa sitä, että haastattelun alussa keskitytään yleisiin teemoihin ja kysymyksiin, jotta ei suljeta pois ei-yksityiskohtaisia asioita. Haastattelun edetessä teemoja lähdetään kuitenkin tarkentamaan yksityiskohtaisemmilla kysymyksillä. Kun yksi teema on saatu käsiteltyä perusteellisesti, voidaan siirtyä seuraavaan teemaan. (Kananen 2010, 55.) Vilka (2021, 100) nostaa esille, että teemahaastattelussa teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä haastattelun aikana, mutta ne tulisi pyrkiä käymään läpi haastattelun kannalta loogisessa järjestyksessä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, sillä tutkimuksen kohteena on ilmiö, jota pyritään tarkentamaan. Tässä tutkimuksessa kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kerätä kvantitatiivisen tutkimuksen mahdollistamiseksi tärkeät taustatiedot yrityksessä käytössä olevasta Balanced Scorecardista. Ilmiön teoriatausta tunnetaan entuudestaan, mutta käytännön toteutumista organisaatiossa ei. Ennalta määritettyjen teemojen avulla haastattelua saadaan siis rajattua keskittymään tutkimusongelman ja -kysymysten kannalta relevantteihin teemoihin ja näkökulmiin. Samalla haastattelussa saadaan säilytettyä tietty väljyys, joka mahdollistaa ennen haastattelutilannetta huomiotta jääneiden tekijöiden esille tulemisen. Teemahaastattelun avulla katsotaankin saavan luotettavimmin syvällinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä

muihin aineistonkeruumenetelmiin verrattuna. (Kananen 2010, 53.) Teemahaastatteluja tullaan toteuttamaan niin kauan, että aineiston saturaatio täyttyy. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimusaineistosta ei saada enää irti tutkimusongelman kannalta uutta olennaista tietoa, eli teemahaastattelujen tapauksessa vastaukset alkavat toistaa toisiaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99.)

Teemahaastattelujen jälkeen siirrytään tutkimuksen kvantitatiiviseen osuuteen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisessä roolissa on tutkimuksen perusjoukon ja otannan määrittäminen. Perusjoukolla eli populaatiolla tarkoitetaan kaikkien havaintoyksiköiden muodostamaa kokonaisuutta, eli koko tutkittavaa ryhmää, josta halutaan tehdä päätelmiä. Otoksella puolestaan tarkoitetaan havaintoyksiköiden joukkoa, jotka on poimittu perusjoukosta tiettyä otantamenetelmää käyttäen. Otantamenetelmiä ovat yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen satunnaisotanta, ositettu otanta sekä ryväotanta eli klusteriotanta. (Kananen 2010, 96; Vilka 2007, 51.) Vilkan (2007, 51) mukaan otos tulisi valita aina niin, että se on ominaisuuksiltaan samanlainen kuin perusjoukko eli se edustaa tätä mahdollisimman hyvin. Mikäli havaintoyksiköiden määrä on alhainen, voidaan tutkimus toteuttaa myös kokonaisotantana eli kaikki havaintoyksiköt otetaan mukaan tutkimukseen. Pienissä populaatioissa tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä muuten havaintoyksiköiden määrä voi jäädä liian alhaiseksi. (Kananen 2008b, 71; Kananen 2010, 96.)

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on selvittää työntekijöiden kokemuksia nykyisestä suorituskyky-mittaristosta. Täten havaintoyksikkönä on yksittäinen GFO:n työntekijä, ja yhdessä he kaikki muodostavat tutkimuksen perusjoukon eli populaation. GFO:ssa työskentelee noin 200 henkilöä, jolloin perusjoukko itsessään on jo hyvin pieni. Tämän vuoksi tutkimus tullaan toteuttamaan kokonaisotantana. Kokonaisotannan avulla pyritään lisäämään tutkimuksen luotettavuutta.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä hyödynnetään kyselyä. Se soveltuu aineistonkeruumenetelmäksi erityisesti silloin, kun halutaan kerätä tietoa suurelta hajallaan olevalta joukolta ihmisiä. (Vilka 2021, 76). Kyselyssä havaintoyksikkönä on tyypillisesti henkilö ja tätä koskevat asiat, kuten esimerkiksi mielipiteet, asenteet ja kokemukset (Vilka 2007, 28). Kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin kysely, sillä tarkoituksena on selvittää henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia käytössä olevasta Balanced Scorecardista ja sen ohjaavuudesta heidän työssään. Lisäksi kyselyä aineistonkeruumenetelmänä puoltaa vastaajien hajallaan oleminen, sillä GFO:ssa työskentelee ihmisiä useista eri maista. Kyselylomake suunnataan GFO:n

tiimiläisille ja näiden lähiesihenkilöille eli managereille. Täten tutkimus toteutettiin kokonaisotantana. Toimeksiantajan edustajan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella nähdään tärkeänä tavoittaa mahdollisimman monta populaation edustajaa tutkimusaineiston kadon eli alhaisen vastausprosentin ja siten tutkimuksen luotettavuuden laskun välttämiseksi (Vilkka 2021, 76).

Kyselytutkimuksessa kysymykset ovat vakioituja eli standardoituja. Tämä tarkoittaa, että kaikilta kyselyyn vastanneilta kysytään samat asiat samalla tavalla. Kyselylomakkeen laatiminen onkin tärkeä osa tutkimusta, sillä lomake vaikuttaa merkittävästi tutkimuksen luotettavuuteen ja laatuun. Kanasen (2008b) mukaan kysymyksiä muodostaessa tuleekin kiinnittää erityistä huomiota siihen, että vastaaja ymmärtää kysymyksen oikein, hänellä on vastaamiseen vaadittava tieto ja hän on halukas vastaamaan kysymyksiin. (Kananen 2008b, 25.) Kyselytutkimus voidaan toteuttaa verkossa, postitse sekä käynti- tai puhelinkyselynä. Kyselylomake voi sisältää avoimia kysymyksiä tai strukturoituja kysymyksiä, eli kysymyksiä, joilla on valmiit vastausvaihtoehdot. Sekä kysely että yksittäinen kysymys voi myös olla yhdistelmä näitä molempia. (Vilkka 2021, 76–77.)

Oletusarvona on, että kyselyn vastaanottajat vastaavat kyselyyn työajalla. Kyselylomaketta suunniteltaessa kiinnitetäänkin erityistä huomiota siihen, että kysely on mahdollisimman tiivis ja selkeä, jotta vastaaminen ei vie kohtuuttoman paljon työaikaa. Näin pyritään myös varmistamaan, että vastaamatta jättäminen ei johdu ajallisista resursseista. Nopean vastattavuuden varmistamiseksi kysely toteutetaan pääasiassa valmiiksi strukturoitujen monivalintakysymysten avulla (Vilkka 2007, 67). Koska kyselyn avulla pyritään kartoittamaan henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia, tullaan kyselyssä hyödyntämään väittämä muotoisia mielipidekysymyksiä. Väittämien vastausvaihtoehdot koostuvat 5-portaisesta Likert-asteikosta, joiden ääripäät olivat ”Täysin samaa mieltä” ja ”Täysin eri mieltä”. Lisäksi jokaisen kysymyksen vastausvaihtoehtoihin sisällytetään asteikon ulkopuolinen vastausvaihtoehto ”En osaa sanoa”, jotta vastaajaa ei pakoteta vastaamaan kysymyksiin. (Kananen 2010, 85–85 & 88.)

### **Analyysimenetelmät**

Analyysimenetelmillä tarkoitetaan tapoja ja keinoja, joilla tutkimusaineistoa analysoidaan. Määrällisessä tutkimuksessa analyysimenetelmät nähdään laadullista tutkimusta tiukempina, sillä jo mi-

tattava muuttuja ja tutkimuskysymykset määrittävät pitkälti sen, miten tuloksia voidaan analysoida. Laadullisessa tutkimuksessa menetelmät ovat joustavampia ja analyysi perustuu pitkälti tiedon uudelleen järjestelyyn. (Kananen 2010, 58 & 88.)

Teemahaastattelujen analysoimiseksi haastattelut litteroidaan eli muutetaan tekstimuotoon. Se auttaa tutkimusaineiston läpikäyntiä ja analysointia sekä mahdollistaa sen ryhmittelyn. (Vilka 2021, 110.) Litterointia voidaan tehdä sanatarkalla, yleiskielisellä tai propositiotasolla. Sanatarkka litterointi on menetelmistä tarkin, sillä siinä huomioidaan esimerkiksi myös äänenpainon muutokset. Yleiskielisessä litteroinnissa teksti muutetaan yleiskielelle poistaen murre- ja puhekielen ilmaukset. Propositiotasolla kirjataan puolestaan ylös ainoastaan haastattelun ydinsisällöt. (Kananen 2010, 59.) Tutkimuksessa aineisto tullaan litteroimaan sanatarkalla tasolla tarkan ja luotettavan analyysin varmistamiseksi. Sanatarkan litteroinnin käyttöä puoltaa erityisesti osan haastatteluista toteuttaminen englanniksi, jolloin puhekielisten ilmaisujen kääntäminen ja kirjakielelle korjaaminen saattaisi muuttaa haastateltavan sanoman merkitystä ja siten vaikuttaa tutkimustuloksiin. Sanatarkassa litteroinnissa ei kuitenkaan huomioida äänenpainon muutoksia, sillä ne eivät ole merkittäviä tutkimusongelman näkökulmasta.

Litteroinnin jälkeen haastatteluaineistot teemoitellaan. Teemoittelu on luokittelumenetelmä, jossa aineisto voidaan purkaa koodausta ja kvantifiointia hyödyntämällä eri teemoihin. Koodauksella tarkoitetaan aineiston luokittelua ja jäsentelyä esimerkiksi värejä ja numeroita hyödyntäen. Kvantifiointi puolestaan tarkoittaa aineiston määrällistä tarkastelua. Kananen (2008a) korostaa teoksessaan, että teemoittelua tehdessä teemojen ei tarvitse olla samoja kuin haastattelussa itsessään käytetyt teemat, vaan aineiston pohjalta voi nousta kokonaan uusia teemoja. Valittujen teemojen alle kootaan haastatteluista kyseiseen teemaan liittyvät kohdat ja niiden tiivistelmät. Näiden pohjalta muodostetaan johtopäätökset aineistosta. Tutkimusraportissa esitellään tyypillisesti suoria sitaatteja haastattelussa saaduista vastauksista. (Kananen 2008a, 91.) Tutkimuksessa hyödynnetään teemoittelua analyysimenetelmänä, sillä sen avulla teemahaastattelut saadaan luontevasti jäsenneltyä pienempiin osiin.

Kvantitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmiin vaikuttavat tutkimuksessa käytetyt mittarit ja niiden mittaustasot (Kananen 2008b, 51). Kyselylomake koostuu kokonaan luokittelu- ja järjestys-

asteikollisista muuttujista, jolloin mielekkäitä analysointimenetelmiä ovat esimerkiksi suorat jakaumat, ristiintaulukointi ja erilaisten tunnuslukujen hyödyntäminen. Joidenkin tunnuslukujen käyttämisen edellytyksenä kuitenkin on, että vastausvaihtoehdot koodataan numeroilla. (Kananen 2010, 115.) Jotta koodaus voidaan tehdä, puretaan tutkimuksessa vastaukset havaintomatriisiksi Microsoft Excel -laskentataulukko-ohjelmistoon. Havaintomatriisilla tarkoitetaan tutkimusaineiston analysoinnin apuvälinettä, joka muodostuu mittauksista saaduista muuttujien arvoista (Vilkka 2007, 135). Havaintomatriisissa sarakemuuttujat muodostuvat tutkimuksessa esitetyistä kysymyksistä ja rivimuuttujina on puolestaan tutkimuksen mittaustulokset (Kananen 2008b, 38). Havaintomatriisin pohjalta saadaan muodostettua suorat jakaumat ja laskettua tunnusluvut tutkimusaineiston analysoimiseksi.

Suorilla jakaumilla tarkoitetaan taulukkoon perustuvaa esittämistapaa, jossa tarkastellaan yksittäisen kysymysten vastausten jakautumista. Suora jakauma voidaan ilmaista frekvenssijakaumana, jossa vaihtoehtojen esiintyminen ilmaistaan kappalemäärinä, tai suhteellisena frekvenssijakaumana, jossa vaihtoehdon esiintyminen ilmastaan suhteellisena osuutena kaikista vastauksista. Tässä tutkimuksessa kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia esittäessä suorista jakaumista käytetään sekä kappalemääriä että suhteellista esitystapaa. Suhteellista esiintymistapaa käytetään, sillä sen avulla pystytään helposti yleistämään tutkimustulokset perusjoukkoon. Kananen (2010) mukaan yhteiskuntatieteissä prosenttiosuuksien tarkkuudeksi riittää kokonaisluku. (Kananen 2010, 104–105.)

Tunnuslukujen avulla saadaan nostettua esille vastausten jakautumista aineiston sisällä. Vilkkan (2007) mukaan tunnusluvut voidaan jakaa sijainti-, keski- ja hajontalukuihin sekä vinouteen ja hui-pukkuuteen. Järjestysasteikollisille muuttujille tyypillisiä tunnuslukuja ovat sijainti- ja keskiluvut moodi ja mediaani. Moodilla tarkoitetaan aineistossa yleisimmin esiintyvää arvoa, kun taas mediaani tarkoittaa järjestetyn joukon keskimmäistä arvoa. (Vilkka 2007, 48–49 & 118.) Mikäli vastausvaihtoehdot koodataan numeroilla, on myös keskiarvojen laskeminen mahdollista. Kananen (2010, 114) mukaan mielipidekysymysten tulkinnessa painotettu keskiarvo kuvaakin usein tuloksia paremmin. Vilkka (2007, 119) kuitenkin korostaa, että yhdellä tunnusluvulla harvoin saadaan tarkinta tietoa aineistosta. Tässä tutkimuksessa tunnusluvuista tullaan hyödyntämään keskiarvoa. Keskiarvojen avulla tullaan suorien jakaumien lisäksi korostamaan vastausten jakautumista eri vastaus-

vaihtojen kesken. Tunnuslukujen laskemiseksi vastausvaihtoehdot tullaan koodaamaan Likert-asteikollisissa muuttujissa seuraavasti: 5 – Täysin samaa mieltä, 4 – Jokseenkin samaa mieltä, 3 – En samaa enkä eri mieltä, 2 – Jokseenkin erimielistä ja 1 – Täysin erimielistä.

## **5 Tutkimustulokset**

Salattu 6.6.2027

### **5.1 Teemahaastattelujen tulokset**

Salattu 6.6.2027

### **5.2 Kyselylomakkeen tulokset**

Salattu 6.6.2027

## **6 Johtopäätökset**

Salattu 6.6.2027

## **7 Pohdinta**

Salattu 6.6.2027



## Lähteet

- Busi, M. & Bitici, U. S. 2006. Collaborative performance management: Present gaps and future research. *International Journal of Performance and Productivity Management*, 55, 1, 7-25. Viitattu 30.10.2021. [https://www.researchgate.net/publication/247610831\\_Collaborative\\_Performance\\_Management\\_Present\\_Gaps\\_and\\_Future\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/247610831_Collaborative_Performance_Management_Present_Gaps_and_Future_Research).
- GFO Organization. 2021. PowerPoint-diat. Valmet Oyj:n intrasivut. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 27.12.2021.
- GFO strategy team discussion material. 2021. PowerPoint-diat. Valmet Oyj:n intrasivut. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 27.12.2021.
- Global Financial Operations. 2021. PowerPoint-diat. Valmet Oyj:n intrasivut. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 27.12.2021.
- Gomes, J. & Romão, M. 2017. Balanced Scorecard: Today's Challenges. *Advances in Intelligent Systems and Computing (AISC)*, 596, 648-657. Viitattu 1.5.2022. [https://www.researchgate.net/publication/315717468\\_Balanced\\_Scorecard\\_Today's\\_Challenges](https://www.researchgate.net/publication/315717468_Balanced_Scorecard_Today's_Challenges).
- Ihanainen-Rokio, O. 2014. Value of the Balanced Scorecard for Organizational Communication in Knowledge-Intensive Firms. Väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto, humanistinen tiedekunta. Viitattu 24.11.2021. <https://janet.finna.fi/>, JYX.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. E-kirja. 4. painos. Helsinki: Talentum. Viitattu 31.10.2021. <https://janet.finna.fi/>.
- Kaplan, R. S. 2001. Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11, 3, 353-370. Viitattu 23.11.2021. <https://doi.org/10.1002/nml.11308>.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., 71-79. Viitattu 24.11.2021. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kananen, J. 2008a. *Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2008b. *Kvantti: Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2010. *Opinnäytetyön Kirjoittamisen Käytännön Opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kennerley, M. & Neely, A. 2003. Measuring Performance in a Changing Business Environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23, 2, 213-229. Viitattu 13.11.2021. [https://www.researchgate.net/publication/235263765\\_Measuring\\_Performance\\_in\\_a\\_Changing\\_Business\\_Environment](https://www.researchgate.net/publication/235263765_Measuring_Performance_in_a_Changing_Business_Environment).
- Laamanen, K. 2008. Johda Suorituskykyä Tiedon Avulla: Ilmiöstä Tulkintaan. 2. p. Helsinki: Suomen laatu keskus.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen: Tunnusluvut asian-tuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. p. Helsinki: Edita.
- Neely, A. 1999. The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19, 2, 205-228. Viitattu 30.10.2021. <https://janet.finna.fi/>, Emerald Insight (Journals).
- Otley, D. 1999. Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, 4, 363–382. Viitattu 13.11.2021. [https://www.researchgate.net/publication/222473924\\_Performance\\_Management\\_A\\_Framework\\_For\\_Management\\_Control\\_Systems\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/222473924_Performance_Management_A_Framework_For_Management_Control_Systems_Research).
- Parmenter, D. 2010. Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing and Using Winning KPIs. New Jersey: Wiley. Viitattu 11.1.2021. <https://janet.finna.fi/>, Electronic publication.
- Rantanen, H., Kulmala, H.I., Lönnqvist, A. & Kujansivu, P. 2007. Performance measurement systems in the Finnish public sector. *Internal Journal of Public Sector Management*, 20, 5, 415–433. Viitattu 4.1.2022. [https://www.researchgate.net/publication/235293935\\_Performance\\_measurement\\_systems\\_in\\_the\\_Finnish\\_public\\_sector](https://www.researchgate.net/publication/235293935_Performance_measurement_systems_in_the_Finnish_public_sector).
- Sinisammal, J., Belt, P., Härkönen, J., Möttönen, M., Räisänen, V. & Väyrynen, S. 2011. Henkilöstön osallistuminen suorituskyvyn mittauksessa. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*. Viitattu 30.10.2021. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87330>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Helsinki: Työministeriö. Viitattu 30.10.2021. [http://www.sumo.lut.fi/Suorituskyky\\_nousuun.pdf](http://www.sumo.lut.fi/Suorituskyky_nousuun.pdf).
- Van Looy, A. & Shafagatova, A. 2016. Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. *SpringerPlus*, 5, 1797. Viitattu 23.11.2021. <https://janet.finna.fi/>, CORE.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi. Viitattu 14.11.2021. <https://janet.finna.fi/>, Electronic publication.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 14.11.2021. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelunrunko

#### Balanced Scorecardin vaikutus henkilöstön työhön

Siiri Ihalainen

Teemahaastattelurunko

Teemat	Teoria:	Käsitteet:	Haastattelukysymykset:
Balanced Scorecard käsitteenä	Luku 2	Balanced Scorecard Suorituskyvyn mittaaminen	Kertoisitko omin sanoin, miten käsität Balanced Scorecardin? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mikä on mielestäsi Balanced Scorecardin rooli GFO:ssa?</li> </ul>
Mittaristona Balanced Scorecard	Luku 3	Suorituskykymittari Balanced Scorecard Strategia	Mistä syistä Balanced Scorecard on valittu organisaation mittaristoksi? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuinka mittaristo kytkeytyy strategiaan?</li> <li>- Millainen oli mittariston muodostusprosessi?</li> <li>- Ketkä mittaristoa ovat olleet muodostamassa?</li> </ul>
Balanced Scorecardin näkökulmat	Luku 2 Luku 3	Balanced Scorecardin näkökulmat Menestystekijät	Kertoisitko GFO:ssa käytössä olevan Balanced Scorecardin näkökulmista? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miksi valittu juuri nämä näkökulmat?</li> <li>- Ovatko näkökulmat kytköksissä organisaation menestystekijöihin?</li> </ul>
Balanced Scorecardin mittarit	Luku 2 Luku 3	Mittarit Mittarien ominaisuudet	Millaisia mittareita GFO:n Balanced Scorecard sisältää? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miksi juuri nämä mittarit on valittu?</li> <li>- Mitä niillä pyritään mittaamaan?</li> </ul>

Tulosten hyödyntäminen	Luku 3	Mittaustulosten hyödyntäminen Mittaamisen tavoitteet	Miten Balanced Scorecardin tuloksia hyödynnetään GFO:ssa? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mikä vaikutus tuloksilla on henkilöstön työskentelyyn?</li> </ul>
Mittariston päivittäminen	Luku 2	Mittariston päivittäminen	Millainen on mittariston päivitysprosessi GFO:ssa? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuinka usein mittaristoa päivitetään?</li> <li>- Mikä rooli henkilöstöllä on päivitysprosessissa?</li> </ul>
			Onko jotain mitä haluaa lisätä?

## **Liite 2. Kyselylomakkeen aloitussivu**

Salattu 6.6.2027

### Liite 3. Kyselylomakkeen kysymykset

Mandatory fields are marked with an asterisk (\*) and must be filled in to complete the form.

#### Performance Measurement System

##### 1. I am well familiar with the measurement system used in GFO. \*

- Strongly agree    Somewhat agree    Neither agree nor disagree    Somewhat disagree    Strongly disagree    I can not say

##### 2. I understand why the measurement system exists. \*

- Strongly agree    Somewhat agree    Neither agree nor disagree    Somewhat disagree    Strongly disagree    I can not say

##### 3. I understand the link between the measurement system and the strategic objectives of the GFO. \*

- Strongly agree    Somewhat agree    Neither agree nor disagree    Somewhat disagree    Strongly disagree    I can not say

##### 4. Do you think that the measurement system is easy to interpret? \*

- Yes  
 No  
 I can not say

### 5. If you answered No to question 4, why? \*

You can choose several options below.

- The layout is unclear.
- There are too many measures.
- I don't understand the measurement results.
- I don't understand the process behind the measures.
- Something else, what?

### 6. I feel I am getting enough help to interpret the measures and understand the results. \*

- Strongly agree   
  Somewhat agree   
  Neither agree nor disagree   
  Somewhat disagree   
  Strongly disagree   
  I can not say

## Guidance of the Performance Measurement System

### 7. I am interested in the results of the measurement system. \*

- Strongly agree   
  Somewhat agree   
  Neither agree nor disagree   
  Somewhat disagree   
  Strongly disagree   
  I can not say

### 8. I monitor the results of the measures on my own initiative. \*

- Strongly agree   
  Somewhat agree   
  Neither agree nor disagree   
  Somewhat disagree   
  Strongly disagree   
  I can not say



**9. I get enough information about the results of the measures from my superiors. \***

- Strongly agree   
  Somewhat agree   
  Neither agree nor disagree   
  Somewhat disagree   
  Strongly disagree   
  I can not say

**10. The measurement system measures relevant things. \***

- Strongly agree   
  Somewhat agree   
  Neither agree nor disagree   
  Somewhat disagree   
  Strongly disagree   
  I can not say

**11. I recognize the connection between my work and the results of the measures. \***

- Strongly agree   
  Somewhat agree   
  Neither agree nor disagree   
  Somewhat disagree   
  Strongly disagree   
  I can not say

**12. I can effect the results of the measures by my own actions. \***

- Strongly agree   
  Somewhat agree   
  Neither agree nor disagree   
  Somewhat disagree   
  Strongly disagree   
  I can not say

**13. I feel that I have had enough opportunities to effect the development of the measurement system. \***

- Strongly agree   
  Somewhat agree   
  Neither agree nor disagree   
  Somewhat disagree   
  Strongly disagree   
  I can not say

**14. I find the metrics encouraging. \***

- Strongly agree     Somewhat agree     Neither agree nor disagree     Somewhat disagree     Strongly disagree     I can not say

**15. The goals set for me, and the goals of the measurement system are in line with each other. \***

- Strongly agree     Somewhat agree     Neither agree nor disagree     Somewhat disagree     Strongly disagree     I can not say

**16. The goals set for me are linked to the strategic goals of the GFO. \***

- Strongly agree     Somewhat agree     Neither agree nor disagree     Somewhat disagree     Strongly disagree     I can not say

**17. Measures direct my work. \***

- Strongly agree     Somewhat agree     Neither agree nor disagree     Somewhat disagree     Strongly disagree     I can not say