



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

AINEETTOMIEN VOIMAVAROJEN HYÖDYNTÄMINEN

Case: Bus Travel Oy Reissu Ruoti

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Tanja Ruoti

Lahden ammattikorkeakoulu
Taloushallinto

RUOTI, TANJA:

Aineettomien voimavarojen
hyödyntäminen
Case: Bus Travel Oy Reissu Ruoti

Taloushallinnon opinnäytetyö, 52 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee henkilöstöjohtamista ja kannattavuuden kehittämisestä pidemmällä aikavälillä hyödyntäen Balanced Scorecard -menetelmää. Työn tarkoituksena oli selvittää Balanced Scorecard -menetelmän toimintaperiaatteet ja laatia tasapainotettu tuloskorttipohja, joka painottuu yrityksen henkilöstöjohtamiseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville, kuinka case-yrityksen tulos kehittyy pidemmällä aikavälillä vaikuttavien tekijöiden suhteen.

Balanced Scorecard on johtamisjärjestelmä, jonka tarkoituksena on auttaa yritystä määrittämään sen tavoitteille yhtenäinen visio ja strategia. Yritys seuraa tavoitteidensa toteutumista määriteltujen mittareiden avulla. Tasapainotetussa tuloskortissa yrityksen tavoitteet jaetaan näkökulmiin. Näitä näkökulmia voivat olla esimerkiksi taloudellinen näkökulma ja asiakasnäkökulma.

Tutkimusaineisto hankittiin johdolle osoitetun teemahaastattelun ja henkilöstölle osoitetun kyselylomakkeen avulla. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että henkilöstöjohtamisella on suuri vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Tätä väitettä tukee esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuuden ja poissaolojen mittaaminen. Henkilöstöjohtamista kehittämällä panostetaan henkilöstön työhyvinvointiin huomattavasti enemmän, mikä puolestaan motivoi henkilöstöä parempiin tuloksiin.

Asiasanat: Balanced Scorecard, tasapainotettu tuloskortti, aineeton pääoma, henkilöstöjohtaminen, kannattavuus

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

RUOTI, TANJA:

The Use of Intellectual Property
Case: Bus Travel Oy Reissu Ruoti

Bachelor's Thesis in Financial Management, 52 pages, 4 pages of appendices

Spring 2014

ABSTRACT

This thesis deals with human resources management and the development of profitability in the longer term using the Balanced Scorecard. The purpose was to find out the principles of the Balanced Scorecard and create a basis for Balanced Scorecard which focuses on the company's human resources management. The aim of this thesis was to find out how the company profits develop over a longer term effected by the active factors.

The Balanced Scorecard is a management system whose purpose is to help companies determine a common vision and strategy for its goals. The company follows how the goals actualize by means of defined indicators. In a Balanced Scorecard the company's goals are divided into four perspectives. These aspects may for example be the financial aspect and customer aspect.

The study material was obtained through a management interview and a staff questionnaire. It can be concluded that human resources management has a major impact on a company's profitability. This view is supported by for example the measurement of staff turnover and absence. By developing human resources management a company increasingly invests in the wellbeing of staff which for its part motivates employees towards better results.

Key words: Balanced Scorecard, intellectual capital, human resources management, profitability

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja aiheen raja	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta	2
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN PALVELULIIKETOIMINNASSA	5
2.1	Palveluliiketoiminta	5
2.2	Aineeton pääoma	6
2.3	Henkilöstöjohtaminen	7
2.3.1	Henkilöstöstrategia	9
2.3.2	Henkilöstösuunnittelu	10
2.3.3	Palkitsemisjärjestelmä	11
2.3.4	Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen	13
3	BALANCED SCORECARD JOHTAMISVÄLINEENÄ	16
3.1	Historia	16
3.2	Visio ja strategia	18
3.3	Tuloskortin näkökulmat	21
3.3.1	Taloudellinen näkökulma	21
3.3.2	Asiakasnäkökulma	22
3.3.3	Sisäisten prosessien näkökulma	23
3.3.4	Oppimis- ja kasvunäkökulma	24
3.4	Mittareiden määrä ja mittariston tasapaino	25
3.5	Tasapainotetun mittariston käyttöönottoprosessi	25
3.6	Balanced Scorecard -menetelmän hyödyt	30
4	CASE: BUS TRAVEL OY REISSU RUOTI	32
4.1	Yrityksen esittely	32
4.1.1	Linja-autojen tilausliikenne	32
4.1.2	Henkilöstöjohtaminen	33
4.2	Tutkimusaineisto	34
4.2.1	Johdon haastattelu	35
4.2.2	Henkilöstön kysely	37
4.3	Tuloskortin laadintaprosessi	39
4.3.1	Vision määrittäminen	40

4.3.2	Näkökulmien valinta	41
4.3.3	Mittareiden valinta	42
4.3.4	Tuloskortin rakentaminen	44
4.3.5	Tuloskortin seuraaminen ja kehittäminen	45
4.4	Mittausjärjestelmästä johtamisjärjestelmäksi	45
4.5	Johtopäätökset	46
5	YHTEENVETO	48
	LÄHTEET	50
	LIITTEET	53

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Lahdessa sijaitsevalle palveluja tuottavalle pk-yritykselle. Opinnäytetyö käsittelee yrityksen henkilöstöjohtamista ja kannattavuuden kehittymistä Balanced Scorecard -menetelmää apuna käyttäen. Balanced Scorecard on strateginen johtamisjärjestelmä, jonka tarkoituksena on auttaa yritystä määrittämään tai tarkentamaan sen tavoitteille yhtenäinen visio ja strategia. Usein yrityksellä on visio jo olemassa, mutta ei tiedetä, miten se voidaan saavuttaa, millä keinoin ja mitä siihen vaaditaan. Tasapainotetun tuloskortin avulla yritys pystyy seuraamaan tavoitteiden toteutumista ja muuttamaan suuntaa tarvittaessa. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 16–19; Olve, Roy & Wetter 1998, 15–17.)

Balanced Scorecard -menetelmästä on tehty useita tutkimuksia lähivuosina. Yksi näistä tutkimuksista on Juha Herckmanin kirjoittama kehittämistehtävä syksyllä 2011 Organisaation suorituskyvyn mittaaminen Balanced Scorecardin avulla. Kehittämistehtävän tavoitteena oli luoda organisaatiolle sen suoritusta kuvaava mittausmenetelmä. Tutkimuksessa selvitettiin, että suorituksen mittaamisen puute on vakava asia ja se voi aiheuttaa henkilöstössä motivaatio-ongelmia. Oskari Holopaisen tutkimus Tasapainotetun tuloskortin rakentaminen kohdeyritykselle on valmistunut keväällä 2010. Tämänkin tutkimuksen tarkoituksena oli luoda kohdeyritykselle tasapainotettu tuloskortti. Tasapainotetun tuloskortin tarkoituksena on esittää yrityksen strategia neljän eri näkökulman kautta. Strategian kuvaaminen tuloskortin avulla ei onnistunut täysin, mutta yritys pääsee hyödyntämään itse tasapainotettua tuloskorttia tulevaisuudessa. (Herckman 2011; Holopainen 2010.)

Tuoreempi tutkimus syksyltä 2012 on Katja Aaltosen ja Tia Haverisen yhteistuotos Tulokortti – Johtamisen ohjausväline. Tämä tutkimus eroaa kahdesta aikaisemmin kuvatussa tutkimuksesta siten, että tässä työssä on laadittu tasapainotettu tuloskortti painottuen asiakaslähtöiseen myyntityöhön. Tutkimuksessa on toteutettu asiakas- ja henkilöstökyselyt, joiden avulla on rakennettu tuloskorttipohja. (Aaltonen & Haverinen 2012.)

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja aiheen raja

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Balanced Scorecard -menetelmän toimintaperiaatteet. Teorian pohjalta laaditaan case-yrityksen visioon, strategiaan ja tavoitteisiin soveltuva tasapainotettu tulokorttipohja, jonka avulla yritys voi johtaa toimintaansa tavoitteiden toteutumista ja yrityksen kehitystä varten valitulla osa-alueella. Pääpaino tulokortin laadintaprosessissa on case-yrityksen henkilöstöjohtamisessa. Opinnäytetyön tavoitteena on saada selville, kuinka case-yrityksen tulos kehittyy pidemmällä aikavälillä vaikuttavien aineettomien tekijöiden suhteen. Tutkimuksen jälkeen yritys voi kehittää henkilöstöjohtamista niin, että yrityksen kannattavuus paranisi. Tämän pohjalta tutkimuskysymykset määräytyvät seuraavasti:

Päätutkimusongelma:

- ✓ **Voidaanko henkilöstöjohtamisella vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen?**

Tutkimuksen alaongelmat:

- ✓ **Voidaanko henkilöstöjohtamisen vaikutuksia kannattavuuteen mitata?**
- ✓ **Mitä yritys hyötyy panostamalla henkilöstöjohtamiseen?**

Tutkimus rajataan niin, että mitattaessa henkilöstövoimavarojen vaikutusta kannattavuuden kehitykseen, hyödynnetään vain Balanced Scorecard -menetelmää. Opinnäytetyö ei sisällä mitään muita mittaavia menetelmiä.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena eli laadullisena tutkimuksena pohjautuen case-yrityksen toimeksiantoon. Teorian lähteinä käytetään kirjallisuutta, Internet-lähteitä ja aikaisempia tutkimuksia aiheesta. Empiriaosuudessa käytävät yritykseen liittyvät tiedot saatiin yrityksen sisältä. Tietoa kerättiin johdon vapaamuotoisella haastattelulla ja muuta henkilöstöä koskevalla kyselyllä.

Kvalitatiivinen tutkimus on laadullinen tutkimus, joka rakentuu aikaisemmista aiheesta tehdyistä tutkimuksista, empiirisistä aineistoista sekä tutkijan omasta ajattelusta ja havainnoinnista. Aineistoa voidaan kerätä erilaisilla menetelmillä, kuten haastatteluilla ja havainnoinnilla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tiukkaa raportointitapaa, vaan tutkija saa vapaasti käyttää omaa mielikuvitustaan parhaan kokonaisuuden luomiseksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

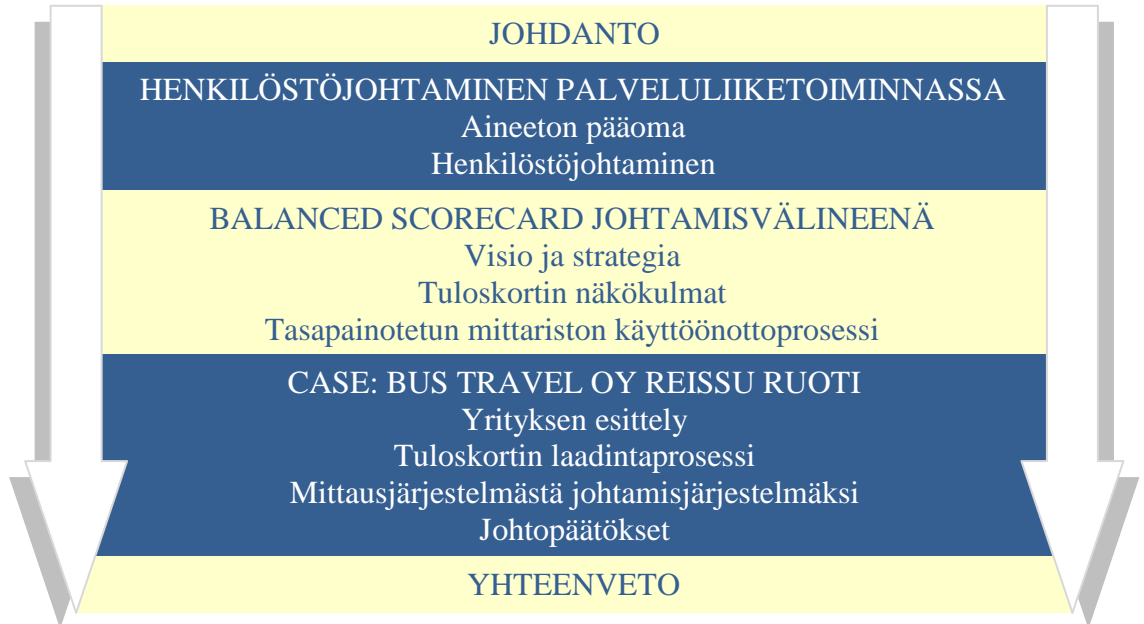
Tutkimus aloitetaan teorian kirjoittamisella. Teoreettisesta viitekehyksestä puhuttaessa tarkoitetaan tutkimukselle luotua pohjaa. Teoreettisen viitekehyksen tulee sisältää aiheeseen liittyvän teorian, minkä avulla päästään itse tutkimukseen. Toisin sanoen teorian tulisi kytkeytyä tutkimusongelmaan, eli teorian ja empirian välillä on hyvä olla looginen jatkumo. Laadullinen tutkimus on yleensä hypoteesiton, mikä tarkoittaa sitä, ettei tutkijalla ole ennakko-oletuksia tutkimuksesta saaduista tuloksista. Jos tutkijalla on aikaisempia kokemuksia aiheesta, ne eivät saisi vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkijan tulisi kiinnittää huomiota myös tutkimuksen pätevyys- ja oikeellisuuteen. Tästä käytetään nimitystä validiteetti. Validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä ja ovatko saadut tutkimustulokset uskottavia ja vakuuttavia. Tutkijan olisi hyvä selvittää työssä, mitkä asiat tekevät tutkimuksesta pätevän. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla on monimutkaisempi määritelmä kuin määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen luotettavuutta on vaikeampi todistaa, koska tutkija tekee haastatteluja ja havaintoja itse, eikä kerää täysin oikeaa tietoa, vaan enemmänkin muiden mielipiteitä. Luotettavuutta voidaan kuitenkin parantaa sillä, että tutkija tekee johdonmukaisia perusteluja väitteilleen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tapaustutkimuksessa tutkitaan tiettyä rajattua kokonaisuutta käyttämällä monipuolisia menetelmiä tiedon keräämiseen. Olennaista tapaustutkimuksessa on se, että tutkittava tapaus muodostaa kokonaisuuden. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tutkia kohdetta syvällisesti huomioonottaen olosuhteet. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Kuviossa 1 on esitetty opinnäytetyön rakenne lukuineen sekä jokaisen luvun pääkohdat.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö jakautuu johdantoon, teoriaosuuteen, empiriaosuuteen sekä johtopäätöksiin ja yhteenvetoon. Teoriaosuudessa luku kaksi käsittelee palveluliiketoimintaa, aineetonta pääomaa ja henkilöstöjohtamista. Luku kolme keskittyy Balanced Scorecard -menetelmään. Luku neljä on jaettu kolmeen osaan, jotka ovat yrityksen esittely, tasapainotetun tulokorttipohjan rakentaminen ja johtopäätökset. Apuna mittareiden valinnassa ja tulokortin laadinnassa käytetään kirjoitettua teoriaa sekä tietoja, jotka on saatu henkilöstön kyselylomakkeen ja johdon haastattelun avulla. Johtopäätöksissä kerrotaan tutkimuksen tulokset, tuloksiin vaikuttavat seikat ja kehitysehdotukset. Työ päättyy viimeisen luvun yhteenvetoon, joka sisältää muun muassa tutkimuksen luotettavuuden ja arvioinnin.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN PALVELULIIKETOIMINNASSA

2.1 Palveluliiketoiminta

Palvelu voidaan määritellä suhteessa tavarahan. Palvelu on aineetonta, mikä erottaa sen tavarasta. Palvelu on toimintaa, tekoa, prosessia ja vuorovaikutusta. Palvelun ominaisuuksia ovat aineettomuus, heterogeenisyys, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus sekä katoavaisuus. Heterogeenisyydellä tarkoitetaan sitä, että palveluita ei voida standardoida kuten tavaroita. Katoavaisuudella tarkoitetaan sitä, että palvelua ei voida tuottaa etukäteen eikä sitä voida varastoida. Nämä ominaisuudet erottavat palvelun tavarasta. Kattavaa ja yksiselitteistä määritelmää palvelulle ei kuitenkaan ole olemassa. Erilaisia palvelun määritelmiä on paljon. (Lönqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonon, Sillanpää & Vuolle 2010, 38–40.) Lönqvist ym. määrittävät palvelun seuraavasti:

Palvelut ovat tekoja, prosesseja ja suorituksia - - - joita yksi henkilö tai taho tarjoaa (tai yhdessä tuottaa) toiselle henkilölle tai taholle. (Lönqvist ym. 2010, 39.)

Asiakkaan rooli korostuu palvelutuotannossa erityisesti. Asiakas antaa lopullisesta tuloksesta arvion, johon vaikuttavat muun muassa asiakkaan tunteet ja kokemukset. Asiakas voi osallistua palvelun tuotantoon ja tuoda oman panoksensa palveluprosessiin. Palveluliiketoiminnassa asiakas voi olla ulkoinen tai sisäinen asiakas, loppukäyttäjä tai kuluttaja. Palvelut ovat aineettomia, mutta niillä voi olla pitkäaikaisia aineellisia vaikutuksia. Esimerkiksi tilat ja laitteet voivat olla osa palveluprosessia. (Lönqvist ym. 2010, 38–40.)

Palvelut voidaan jakaa kolmeen ryhmään, joita ovat asiantuntijapalvelut, massapalvelut ja palvelupajat. Asiantuntijapalvelujen ominaispiirteitä ovat räätälöinti asiakkaan tarpeen mukaan, ne ovat prosessikeskeisiä ja palvelukontakti on pitkä. Massapalveluille tyypillistä on tapahtumien suuri määrä, palvelukontaktin lyhyt kesto, palveluiden vähäinen räätälöinti ja palveluhenkilöstön vähäinen päätäntävalta. (Lönqvist ym. 2010, 47.)

2.2 Aineeton pääoma

Aineettomalla pääomalla on suuri vaikutus yrityksen palveluprosessiin ja tätä kautta yrityksen suorituskykyyn. Aineeton pääoma kuvaa yrityksessä sen sisäistä vahvuutta ja valmiutta. Aineeton pääoma voidaan nähdä sellaisina toimintoina, joita ei pystytä silmin havaitsemaan. Lönnqvist, Kujansivu ja Antikainen ovat selventäneet aineettoman pääoman ja aineellisen varallisuuden eroja, joista yksi asioita selkeyttävimmistä on se, että aineeton pääoma on näkymätöntä ja sitä on useimmiten vaikea konkretisoida, kun taas aineellinen varallisuus on konkreettista ja määritettävissä olevaa. Aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen osaan: inhimilliseen pääomaan eli osaamiseen, rakennepääomaan eli tietoon, ja suhdepääomaan eli vuorovaikutukseen. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 16–17; Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 23–24.)

Inhimillisestä pääomasta puhuttaessa voidaan käyttää myös termiä osaamispääoma. Osaamispääoma tarkoittaa sitä yritykselle kertynyttä pääomaa, joka on ”kiinnitettynä” henkilöstön tietoon, taitoon, luovuuteen ja kokemuksiin. Osaamispääoman määritelmää selventäessä voidaan sanoa, että osaaminen ei ole siirrettävissä henkilöltä toiselle vaan se on henkilön omaa erikoisosaamista ja panostusta yritykseen. Osaamispääoma luo yritykselle arvoa ja kilpailukykyä muuttuvilla markkinoilla. Rastas ja Einola-Pekkinen kiteyttävät, että vain inhimillisellä pääomalla voi olla operatiivista taitoa, jonka avulla yritys voi kehittyä. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 16–18.)

Aineeton pääoma erottelee yksilön ja yrityksen osaamisen toisistaan niin, että yksilön osaaminen on inhimillistä pääomaa ja yrityksen osaaminen on rakennepääomaa. Kokonaisosaaminen on yksilöosaamisen ja yrityksen osaamisen summa. Yritys pyrkii hyödyntämään yksilön tuomaa osaamista koko yrityksen toiminnoissa, jolloin sitä voidaan kutsua rakenteelliseksi pääomaksi. Rakennepääomaan kuuluvat organisaation arvot ja kulttuuri, työilmapiiri, toimintatavat ja prosessit, järjestelmät, vastuujaoit ja strategiat sekä immateriaalioikeudet, kuten patentit, tuotemerkit ja tekijänoikeudet. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 16–18; Lönnqvist ym. 2006, 25.)

Suhdepääomalla tarkoitetaan yrityksen vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa. Sidosryhmiin kuuluvat muun muassa asiakkaat, alihankkijat, toimittajat, palvelutarjoajat, yhteistyökumppanit ja rahoittajat. Suhdepääomalla kuvataan sitä arvoa, joka näiden suhteiden kautta voidaan luoda yritykselle. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 18–19.)

2.3 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstö mahdollistaa yrityksen toiminnot. Henkilöstö on yrityksen kivijalka, josta kaikki toiminta on lähtöisin. Ilman asianmukaista henkilöstöä yritys ei kykene toimimaan eikä kasvamaan. Henkilöstöjohtaminen on saanut yrityksissä jatkuvasti enemmän tilaa. Yritykset ovat huomanneet henkilöstöjohtamisen tärkeyden ja sen vaikutukset yrityksen kannattavuuteen ja kehitykseen. Nykyään yritykset pyrkivät panostamaan omaan erityisosaamiseensa, jolloin yritys ulkoistaa muita toimintojaan. Henkilöstöjohtamisessakin on useita osa-alueita, jotka voidaan ulkoistaa. Näitä ovat esimerkiksi työterveyspalvelut, palkanlaskenta, rekrytointipalvelut ja koulutuspalvelut. (Viitala 2009, 8–19.)

Yritys ei tule toimeen ilman osaavaa henkilöstöä. Osaamisen puute vaikuttaa suoraan yrityksen toimintaan. Jos henkilöstö ei ole motivoitunutta tai työntekijä on pettynyt työhönsä ja panostus puuttuu, ei hän kykene sitoutumaan täysin yrityksen toimintaan. Tällainen henkilö ei kykene tuomaan yritykselle innovatiivisuutta ja tästä johtuen yritys ei myöskään kykene kehittymään. Tämän vuoksi henkilöstöjohtamisella on hyvin suuri merkitys yrityksen toimintaan, kannattavuuteen ja kehittymiskykyyn. Henkilöstöjohtamisen tulee ennen kaikkea olla joustavaa, koska henkilöstö on monessa yrityksessä suurin kuluerä. Palvelualoilla toimintaan vaikuttaa eniten ihmisen henkinen ja fyysinen panostus, näin ollen suurin kuluerä on työvoimakustannukset. Viitalan mukaan henkilöstöjohtaminen on erityisen haastavan tasapainottelun kenttää yrityksen johtamisessa, siinä joudutaan etsimään tasapainoa vakauden ja joustavuuden välillä sekä lyhyen aikajänteen taloudellisuuden ja pitkän aikajänteen tuloksentekevyyden välillä. (Viitala 2009, 8–9.)

Henkilöstöjohtamisen tulee varmistaa oikeisiin tarpeisiin oikea ja osaava henkilöstö. Henkilöstöjohtamisen on kyettävä huolehtimaan yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnista, työyhteisön ilmapiiristä, henkilöstön jatkuvasta kehittämisestä, osaamisen riittävyydestä ja osaamisen laadusta sekä on noudatettava henkilöstöön liittyviä lakeja ja asetuksia, annettava henkilöstölle motivaatiota sekä määritettävä oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä. Mitä motivoituneempaa ja sitoutuneempaa henkilöstö on, sitä parempaa työpanostusta yritys henkilöstöltään saa. Henkilöstölle tärkeää on se, että se pääsee vaikuttamaan omaan asemaansa sekä saa yrityksen johdolta mahdollisuuden kehittyä työssään. Henkilöstö tarvitsee tietoa oppiakseen ja kehittyäkseen. Tätä tietoa se saa johdolta. (Viitala 2009, 10–15.) Viitala määrittää henkilöstöjohtamisen sisällön seuraavasti:

Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. (Viitala 2009, 20.)

Taulukossa 1 on esitetty henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä, johon kuuluu henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämän suhteiden hoitaminen ja johtajuus.

TAULUKKO 1. Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä (Viitala 2009, 19–22)

HENKILÖSTÖVOIMA -VAROJEN JOHTAMINEN (HRM)	TYÖELÄMÄN SUHTEIDEN HOITAMINEN (IR)	JOHTAJUUS (LEADERSHIP)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Henkilöstön määrä ✓ Tarvittavan osaamisen varmistaminen ✓ Työhyvinvointi ✓ Motivaatio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Työehtosopimusten noudattaminen ✓ Yhteistoiminta ✓ Riitojen käsittely ✓ Konfliktien ratkaisu 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rekrytointi ✓ Ohjaaminen ✓ Palkitseminen ✓ Motivointi ✓ Kannustaminen ✓ Kehittyminen

Henkilöstöjohtaminen on usein jaettu näihin kolmeen osa-alueeseen, jotka puolestaan pitävät sisällä eri toimintoja, joita tarvitaan kokonaisvaltaiseen henkilöstöjohtamiseen. (Viitala 2009, 19–22.)

Henkilöstöjohtamisesta puhuttaessa voidaan käyttää myös termiä henkilöstöprosessi. Henkilöstöprosessi kertoo enemmän niistä toimenpiteistä mitä henkilöstöjohtajuudelta vaaditaan kokonaisuuden ylläpitämiseksi. Näitä prosesseja ovat muun muassa rekrytointi-, perehdyttämis- ja kehittämisprosessit. Viitala mainitsee, että prosessitarkastelu sisältää sekä toimintokokonaisuuksien purkamisen osiin, osien huolellisen analysoinnin ja kehittämisen että jäntevien toimintoketjujen kehittämisen. (Viitala 2009, 19–22.)

2.3.1 Henkilöstöstrategia

Yritys voi määritellä tavoitteet henkilöstön kehittämiselle. Tavoitteiden avulla yritys voi määrittää henkilöstövision, mitä kohti organisaatio pyrkii toiminnoissaan. Visioon päästään strategian avulla. Henkilöstöstrategian tarkoituksena on luoda suuntaviivat, mitkä vievät yritystä kohti liiketoiminnallista onnistumista. Strategian avulla määritetään yritykselle tarvittava osaaminen, henkilöstön määrä ja henkilöstörakenne. Viitala määrittää henkilöstöstrategian tärkeimmät osa-alueet, jotka ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, hyvinvointiasiat sekä johtamisen kehittäminen. Nämä kaikki asiat voidaan yhdistää yrityksen henkilöstöstrategiassa. Strategiasta voidaan laatia erillinen suunnitelma, jossa määritellään strategian täytäntöönpanon aikataulu ja vastuujaako. Yrityksen johto on avainasemassa henkilöstöstrategian toteuttamisessa. (Viitala 2009, 61–63; Helsilä & Salojärvi 2009, 78–79.)

Henkilöstövoimavarojen strategia on prosessi, jonka avulla määritellään henkilöstölle tavoitteet, kehitetään jatkuvasti henkilöstöstrategiaa näiden tavoitteiden saavuttamiseksi ja laaditaan henkilöstöpolitiikka eli toimintatavat henkilöstövoimavarojen johtamisen eri osa-alueille. Henkilöstöstrategian tarkoituksena on löytää sopivia ratkaisuja henkilöstöjohtamiseen, joilla voitaisiin parantaa yrityksen tuottavuutta. Henkilöstöstrategian laatiminen aloitetaan yrityksen haasteista ja ongelmista koskien henkilöstövoimavaroja. Laadinnan voi aloittaa valitsemalla määritellyistä ongelmista ja haasteista vain kaksi tai kolme tärkeintä haastetta. Näihin haasteisiin vastataan eli suunnitellaan toimenpiteet ongelmien ratkaisemiseksi. (Kauhanen 2009, 22–23; Kauhanen 2010, 86–87.)

Henkilöstöstrategian suunnittelussa on otettava huomioon yrityksen ulkoinen toimintaympäristö, sisäinen toimintaympäristö ja yrityksen henkilöstörakenne. Henkilöstöstrategian laatiminen edellyttää tietojärjestelmää, josta voidaan tarvittaessa saada tietoja koskien henkilöstöä. Näiden tietojen keruuseen voidaan soveltaa myös henkilöstökyselyä. (Kauhanen 2010, 87–88.)

2.3.2 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelun tarkoituksena on varmistaa yritykselle oikeanlainen henkilöstö oikeaan aikaan sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Työvoiman tarpeen määrittäminen on yllättävän hankalaa yritykselle. Henkilöstön vaihtuvuuden, eläköitymisen ja sairauspoissaolojen arviointi on yritykselle haastavampaa kuin esimerkiksi talousarvioin tekeminen. Henkilöstöön vaikuttavat seikat ovat nopeasti muuttuvia tilanteita, joihin ei aina pystytä täysin varautumaan. Tämän vuoksi yritys tarvitsee henkilöstösuunnittelun työkaluja. Yrityksen tehokkuus ja menestys riippuvat siitä, että oikeat henkilöt ovat oikeissa työtehtävissä oikeaan aikaan. Nämä tekijät vaativat henkilöstösuunnittelua. Työkaluja ovat esimerkiksi henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmä tai palkkahallinnon järjestelmät, joista yrityksen johto saa tarpeen mukaan tarvittavat tiedot ja raportit. (Kauhanen 2009, 62–63.)

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on varmistaa se, että yrityksellä on oikeaan aikaan tarvittava henkilökunta. Tämän vuoksi on voitava käsitellä kolmea erilaista ennustetta, jotka ovat ennuste ulkoisesta työvoiman tarjonnasta, ennuste työvoiman tarpeesta yksiköittäin ja ennuste sisäisestä työvoiman tarjonnasta. Ennuste ulkoisesta työvoiman tarjonnasta perustuu työvoimamarkkinoista saataviin tietoihin ja omakohtaisiin kokemuksiin. Ennuste työvoiman tarpeesta pohjautuu yrityksen strategiseen suunnitteluun. Työvoiman tarve on pystyttävä ennustamaan nopeasti ja arvioimaan uudelleen jopa kuukausittain. Ennuste sisäisestä työvoiman tarjonnasta perustuu nykyisen henkilökunnan toiveisiin ja tarpeisiin sekä nykyisen henkilöstön osaamiseen. Henkilöstösuunnittelu voidaan jakaa laadulliseen ja määrälliseen. Nämä ovat kuitenkin hyvin lähellä toisiaan, koska harvoin määrä korvaa laatua. (Kauhanen 2009, 63–65.)

2.3.3 Palkitsemisjärjestelmä

Palkitsemisjärjestelmällä on suuri merkitys henkilöstöjohtamisessa. Palkitseminen on johtamisen väline, jonka tarkoituksena on kannustaa ja motivoida henkilöstöä. Palkitsemisella kannustetaan henkilöstöä toimimaan niin, että voidaan saavuttaa yrityksen yhteiset tavoitteet. Palkitsemisjärjestelmään on syytä panostaa, koska se tukee yrityksen menestymistä. Palkitsemisjärjestelmään ja sen osatoimintoihin vaikuttavat yrityksen toimiala, henkilöstörakenne, kilpailutilanne ja työehtosopimukset. Näitä asioita silmällä pitäen voidaan laatia yritykselle toimiva palkitsemisjärjestelmä. (Kauhanen 2009, 109–110.)

Ennen palkitsemisjärjestelmän suunnittelun aloittamista johdolla on oltava tunte-
musta seuraavilta osa-alueilta: yksilöiden käyttäytyminen ja motivaatio, organi-
saation henkilöstörakenne (ikä-, palveluksessaoloaika-, koulutustaso- ja sukupuo-
lirakenne), henkilöstön hyvinvointi, työlainsäädäntö, työmarkkinatilanne, toimi-
alan työehtosopimukset, yksilö- ja yhteisöverotus sekä sosiaalivakuutusasiat.
(Kauhanen 2009, 110.) Palkitseminen määritellään Kauhasen mukaan seuraavasti:

- ✓ *Palkitseminen on johtamisväline, jolla tuetaan organi-
saation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä*
- ✓ *Henkilöstöä kannustetaan toimimaan organisaation stra-
tegian, arvojen ja tavoitteiden mukaisesti*
- ✓ *Palkitseminen tukee organisaation menestymistä, jos
palkitsemisperusteet ovat oikein valitut*
- ✓ *Palkitseminen pitää nähdä panostuksena, jolla aikaan-
saadaan tuotos ja kehitetään toimintaa, tavoitteena kil-
pailukyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen*
- ✓ *Palkitseminen tulee kytkeä niihin tekijöihin, joilla tuotta-
vuutta (panos-tuotossuhdetta) parannetaan nyt ja pitkäl-
lä aikavälillä. (Kauhanen 2010, 88.)*

Kuviossa 2 palkitseminen on jaettu aineettomiin palkkioihin ja taloudellisiin palk-
kioihin. Taloudelliset palkkiot on jaettu kahteen eri ryhmään: epäsuoraan palkit-
semiseen ja suoraan palkitsemiseen. Epäsuoralla palkitsemisellä tarkoitetaan eri-
laisia etuja, joko lakisääteisiä tai vapaaehtoisia.

Taloudellisen palkitsemisen tarkoituksena on houkutella työnhakijoita, pitää hyvät työntekijät, saada kilpailuetua, lisätä tuottavuutta, tukea yrityksen tavoitteita sekä vahvistaa ja määritellä yrityksen rakennetta. (Kauhanen 2009, 117.)



KUVIO 2. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2009, 116)

Yrityksen on helpompaa saavuttaa määritellyt tavoitteensa, jos henkilöstö on motivoitunut ja palkitsemisjärjestelmä on kunnossa. Näillä tekijöillä yrityksen on myös helpompi saada uutta innovatiivista työvoimaa yrityksen kehittyessä. (Kauhanen 2009, 117.)

Ennen palkitsemisjärjestelmän käyttöönottoa yrityksen johto voi pohtia vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- ✓ Minkälaisista asioista halutaan palkita?
- ✓ Minkä tason tuloksista halutaan palkita?
- ✓ Miten palkkio jaetaan henkilöstön kesken?

Henkilöstöä voidaan palkita esimerkiksi taloudellisesta tuloksesta, myynnin määrästä ja asiakastyytyväisyydestä. Tuloksista voidaan palkita yksilötasolla, tiimitasolla tai osastotasolla. Suurimmissa organisaatioissa voidaan palkita jopa tulosityksikkö tai yritystasolla. Palkkio voidaan jakaa henkilöstön kesken, joko henkilöluvun, tehtyjen työtuntien, palkkatason tai palkkasumman mukaan. (Kauhanen 2010, 89–90.)

2.3.4 Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen

Ennen osaamisen toimenpiteiden kartoittamista, on hyvä selvittää, mitä osaaminen on. Osaamisen tunnistaminen voidaan aloittaa yrityksen tavoitteista ja henkilökunnan perustehtävistä. Osaaminen näkyy toiminnassa, siinä se tulee parhaiten esille. Tämän vuoksi osaamisen tunnistaminen on hyvä aloittaa itse toiminnalla. Osaamisesta tulee erottaa henkilön ominaispiirteet, eli esimerkiksi pitkäjänteisyys tai aloitteellisuus. Osaaminen on esimerkiksi hallitsemista ja kyvykkyyttä. (Ranki 1999, 20–21.)

Muutos on jatkuvaa, ja se vaatii yritykseltä sopeutumista ja uusiutumista. Osaaminen vanhenee nopeasti, jolloin yrityksen on määriteltävä keinot osaamisen turvaamiseksi ja uuden oppimiseksi. Jotta yritys voi säilyttää kilpailukykinsä, sen jatkuva oppiminen ja sen kautta kehittyminen on elintärkeää. Yrityksen uudistuminen edellyttää jatkuvaa uuden oppimista ja opiskelua, itsensä kehittämistä ja innovatiivisuutta. (Kauhanen 2009, 143–145.)

Ennen kuin yritys tarjoaa henkilöstölle esimerkiksi koulutusta, on sen kartoitettava nykyinen osaaminen ja laadittava osaamistarveanalyysi. Analyysin tarkoituksena on saada tietoa yksityiskohtaisesti kunkin yksilön, tiimin tai koko työyhteisön kehittämistarpeista. Yksilön pätevyys sisältää tiedot ja taidot (ammattitaito ja yleiset sosiaaliset taidot) sekä kokemuksen. (Kauhanen 2009, 146–150.)

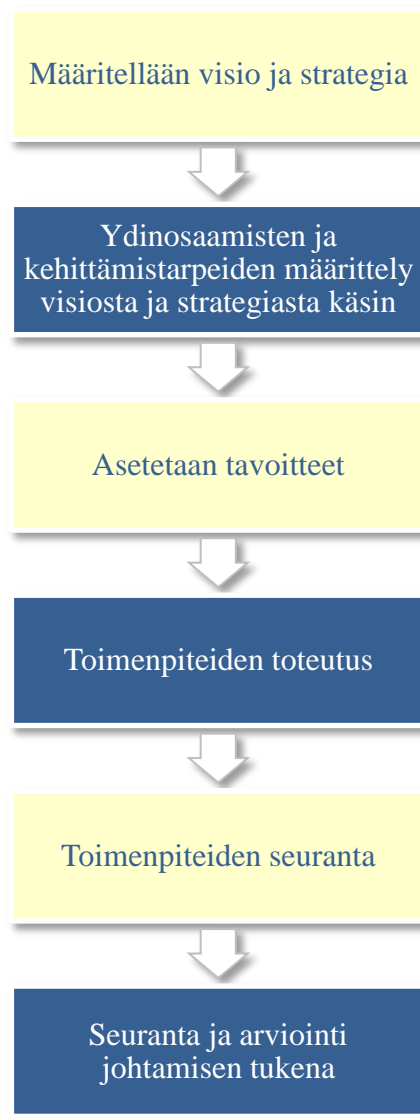
Nämä yhdessä muodostavat yksilön ammattitaidon. Osaamista voidaan arvioida itsearviointilla, esimiehen arvioinnilla, työtovereiden arvioinnilla, sisäisten asiakkaiden arvioinnilla, ulkoisten asiakkaiden arvioinnilla sekä alaisten arvioinnilla. (Kauhanen 2009, 146–150.)

TAULUKKO 2. Henkilöstön kehittämismenetelmät (Kauhanen 2009, 155)

TYÖPAIKALLA TOTEUTETTAVAT	TYÖPAIKAN ULKOPUOLELLA TOTEUTETTAVAT
<ul style="list-style-type: none"> ✓ sijaisuudet ✓ työkierto ✓ projektityöskentely ✓ työn rikastaminen ✓ työn laajentaminen ✓ vastuulliset erityistehtävät ✓ toimiminen kouluttajana ✓ perehdyttäminen ✓ mentorointi ✓ jokapäiväinen johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ opintokäynnit ✓ ammattilehtien lukeminen ✓ ammattikirjallisuuden lukeminen ✓ itseopiskeluohjelmat ✓ opiskelu oppilaitoksissa ✓ opiskelu koulutusorganisaation järjestämällä lyhyillä kursseilla ✓ monimuoto-opiskeluohjelmat

Taulukossa 2 on listattu erilaisia menetelmiä, joita yritys voi käyttää kartoittaessaan kehitysmenetelmiä henkilöstölle. Yleensä ajatuksena on että henkilöstön kehittämiskeinoja on vain erilaisissa oppilaitoksissa pidettävät kurssit, vaikka todellisuudessa keinoja on runsaasti enemmän. Näiden oppilaitoksissa pidettävien kurssien lisäksi henkilöstöä voidaan kouluttaa yrityksen sisällä, esimerkiksi työkierron avulla. (Kauhanen 2009, 155.)

Kuviossa 3 on esitetty osaamisen johtamisen perusmalli, joka alkaa vision ja strategian määrittelyllä.



KUVIO 3. Osaamisen johtamisen perusmalli (Myyry 2008, 12)

Henkilöstöjohtamista voidaan kehittää tasapainotetun tulokortin avulla niin, että valitaan henkilöstöjohtamista tukevat mittarit. Tavoitteeksi voidaan asettaa esimerkiksi henkilöstön tyytyväisyyden lisääminen tai kannattavuuden parantaminen henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä muokkaamalla.

3 BALANCED SCORECARD JOHTAMISVÄLINEENÄ

3.1 Historia

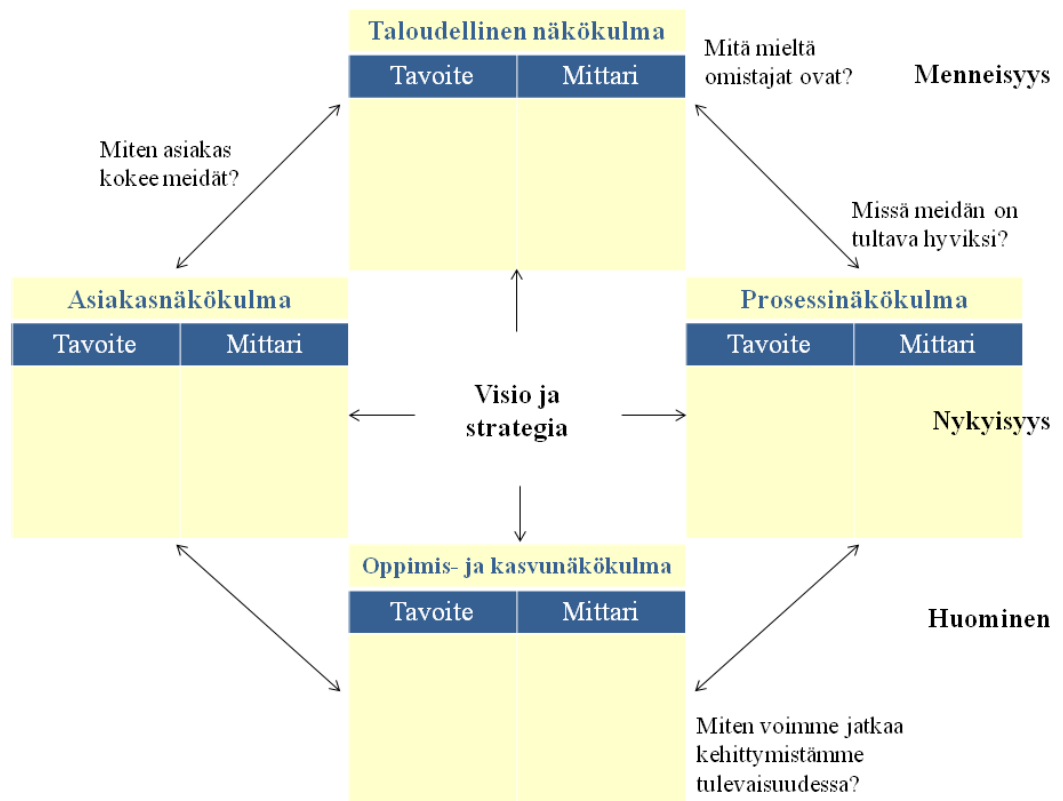
Balanced Scorecard -menetelmän ovat kehittäneet Robert S. Kaplan ja David Norton vuonna 1992. Suomessa sen käyttö yleistyi 2000-luvun alussa. Balanced Scorecard syntyi kahdessatoista suuryrityksessä toteutetussa hankkeessa, jonka tarkoituksena oli kehittää yrityksen suorituksen mittausta. Hankkeen avulla selvitettiin sitä, miten yrityksen aineeton pääoma vaikuttaa yrityksen taloudelliseen kehitykseen. Tasapainotetussa tulokortissa yrityksen tavoitteet jaetaan neljään eri näkökulmaan. Näistä näkökulmista yritys valitsee ne mittarit, millä se uskoo kehittyvänsä. (Malmi ym. 2006, 16–19; Olve ym. 1998, 15–17.)

Hankkeen tavoitteena oli kehittää mittaristo, joka kertoisi, kuinka yritys kehittyy näiden niin sanottujen pehmeämpien, tulokseen pitemmällä aikavälillä vaikuttavien aineettomien tekijöiden suhteen. (Malmi ym. 2006, 18.)

Balanced Scorecard, suomennettuna tasapainotettu tulokortti, on kehitetty auttamaan yrityksen johtoa viemään yritystä oikeaan suuntaan. Mittareiden avulla yrityksen johto voi ohjata yritystä määriteltyihin tavoitteisiin. Mittaristo toimii ”neuvonantajana”, jos yritys on menossa kauemmaksi tavoitteistaan. Kaplanin ja Nortonin mukaan mittaristo on strateginen johtamisjärjestelmä, eli mittaristoa käytetään strategian muuntamiseksi toiminnaksi. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että jos yritys määrittää yhdeksi tavoitteekseen kannattavan kasvun, on sille pystyttävä määrittelemään keino tavoitteeseen pääsemisestä. (Malmi ym. 2006, 16–19; Olve ym. 1998, 15–17.) Olve ym. ovat esittäneet avustavia kysymyksiä, joita yritys voi hyödyntää omassa tasapainotetun tulokortin laadintaprosessissa.

Jotta onnistumme taloudellisesti, miltä meidän on näytettävä osakkaidemme silmissä? Jotta saavutamme visiomme, miltä meidän on näytettävä asiakkaiden mielestä? Jotta osakkaamme ja asiakkaamme ovat meihin tyytyväisiä, missä sisäisissä prosesseissa meidän on oltava erinomaisia? Jotta saavutamme visiomme, miten säilytämme kykymme muuttua ja kehittyä? (Olve ym. 1998, 23–24.)

Mittarit tulisi määrittää niin, että ne ovat sidoksissa yrityksen visioon ja strategiaan. Johdon tulisi määrittää yrityksen keskeiset strategiset tavoitteet ja millä keinolla ne aiotaan toteuttaa, eli mikä on yrityksen strategia. Yrityksen on huomioitava että sen asettamat tavoitteet voivat toteutua vasta usean vuoden kuluttua. Sen takia on hyvä seurata muitakin kuin vain taloudellisia lukuja osoittavia mittareita. Näin yritys kehittyy muiltakin osa-alueilta tänä aikana. Kuviossa 4 on esitetty Kaplanin ja Nortonin tasapainotetun tuloskortin malli. (Olve ym. 1998, 15–17.)



KUVIO 4. Balanced Scorecard (Olve, Roy & Wetter 1998, 16)

Tasapainotettu tuloskortti perustuu kolmeen aikaan: menneisyyteen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Siinä on esitetty neljä näkökulmaa: taloudellinen, asiakas-, prosessi- sekä oppimisen ja kasvunäkökulma. Näkökulmat valitaan yritykselle määritellyn vision jälkeen.

3.2 Visio ja strategia

Visio tarkoittaa yrityksen näkemystä siitä, millaiseksi se haluaa tulla ja kehittyä tietyn ajanjakson kuluttua. Vision tulee olla sellainen, mihin yritys pystyy itse vaikuttamaan. Jos visio on liian lattea ja mitäänsanomaton, kuten ”johtava yritys omalla toimialalla”, ei se kykene innostamaan ketään. Tehokkaan vision on tarkoitus innostaa yritystä kehittymään tulevaisuudessa. Vision tulee viedä yritystä eteenpäin, joten sen ei ole hyvä kuvata yrityksen nykyistä tilaa. Visio on yrityksen apuväline, jonka avulla päästään tietyn ajan kuluessa määriteltyihin tavoitteisiin. Näin ollen visio tulisi sitoa aikaan. Visio ilman ajanmäärettä, voi olla liian haastava toteuttaa. (Malmi, Peltola & Toivanen, 2006, 62; Lindroos & Lohivesi 2006, 26–27.)

Yrityksen tavoitteet vaikuttavat määriteltävään visioon. Jos yrityksellä on suuria tavoitteita, on visionkin hyvä olla haastava ja innostava. Visio voi olla haastava ja innostava näkemys tulevaisuudesta, vaikka yritys ei tavoittelisikaan suurta muutosta. Visiota ei kannata määritellä jos siitä tulee lattea tai ympäröörä. Yhden tekevät lauseet eivät sitouta ketään. Lindroosin ja Lohiveden mukaan hyvänä muistisääntönä toimivalle visiolla on RYTMI-sääntö. RYTMI on lyhennelmä sanoista Realistinen, Ymmärrettävä, Toiminnallinen, Mitattavissa ja Innostava. (Malmi, Peltola & Toivanen, 2006, 62; Lindroos & Lohivesi 2006, 26–27.)

1) Strategiaprosessissa on pohjimmiltaan kyse sellaisen keinovalikoiman muodostamisesta, jonka avulla toimintaa kehitetään ja linjataan.

2) Strategian avulla yritetään muuntaa yhteiskunnassa esiintyviä erilaisia tarpeita kannattaviksi mahdollisuuksiksi.

3) Strategiaa ei siis tehdä vain sen itsensä vuoksi vaan organisaation ydinhaasteista lähtien.

4) Visio ja strategia ovat ajattelun välineitä, joiden avulla pyritään saamaan aikaan näkemyksiä, linjauksia, päätöksiä ja toimenpiteitä.

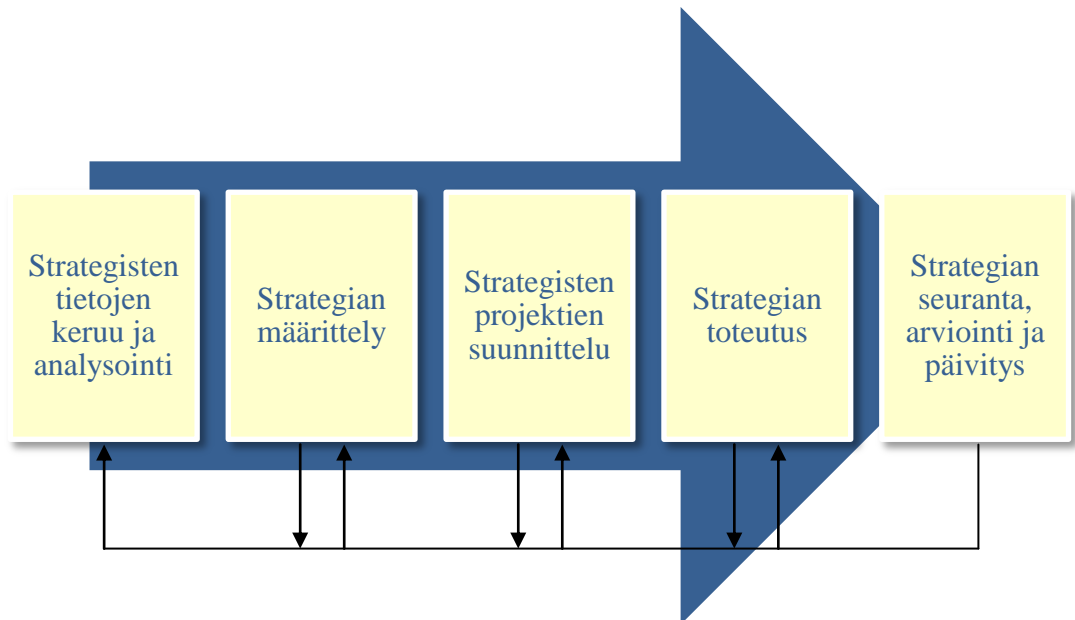
5) Jotta strategia-asiakirjasta on hyötyä, sen on oltava ainakin pääpiirteittäin julkinen. (Lindroos & Lohivesi 2006, 30.)

Strategialle on olemassa monta erilaista määritelmää. Strategialla tarkoitetaan linjauksia ja valintoja, joilla pyritään pidemmän aikavälin tavoitteisiin. Yleisesti strategian tarkoituksena on pyrkiä toteuttamaan organisaation määrittelemä visio. Yrityksellä voi olla monta erilaista alastrategiaa, eli erillisiä liiketoimintastrategioita. Näitä voivat olla esimerkiksi toimiala-, tuotanto-, palvelu-, markkinointi- ja henkilöstöstrategia. Tarkoituksena on löytää tasapaino yrityksen strategioiden välille ja pyrkiä yhdistämään ne yhtenäiseksi strategiaksi, jolla päästään määritettyyn tavoitteeseen. (Malmi ym. 2006, 63–69; Lumijärvi & Ratilainen 2004, 28.)

Yhteisen strategian määrittäminen on tärkeää niin yrityksen johdolle kuin muulle henkilöstölle. Yhtenäinen strategia on helpompi saattaa kaikkien tietoon ja näin ollen yhteiset tavoitteet ovat selkeämmät ja niiden mukaan osataan toimia yhtenäisemmin ja tavoitteellisemmin. Malmin, Peltolan ja Toivasen mukaan yrityksissä, joissa aineeton pääoma muodostaa suuren osan yrityksen arvosta, strategiassakin tulee keskittyä aineettomaan pääomaan ja sen kehittämiseen. (Malmi ym. 2006, 63–69; Lumijärvi & Ratilainen 2004, 28.)

Lindroosin ja Lohiveden mukaan strategia on selkeäsanainen ja julkinen linjaus siitä, miten jokin organisaatio aikoo saavuttaa omat päämääränsä ja tavoitteensa. Strategian tulee olla koko organisaation tiedossa, jotta sitä voidaan käyttää ja hyödyntää yrityksen kehityksessä. Yrityksen johdon, henkilöstön ja sidosryhmien on tiedettävä yrityksen strategia, jotta he ovat selvillä siitä, mitä heiltä odotetaan. Jokaisen sidosryhmään kuuluvan, niin yksilötasolla työntekijöiden, työryhmien ja johdon on noudatettava ja toimittava strategian mukaisesti, jotta strategia voi toteutua. (Lindroos & Lohivesi 2006, 29–30; Kaplan & Norton, 2002, 2-3.)

Kuviossa 5 on esitetty strategiaproessin viisi keskeistä työvaihetta; strateginen tietojen keruu ja analysointi, strategian määrittely, strategisten projektien suunnittelu, strategian toteutus suunnitelman mukaisesti sekä strategian seuranta, arviointi ja mahdollinen päivitys.



KUVIO 5. Strategiaproessin viisi keskeistä työvaihetta (Lindroos & Lohivesi 2006, 31)

Ensimmäinen vaihe on strateginen tietojen keruu ja analysointi, missä arvioidaan sitä millaiseksi liiketoimintaympäristö on kehittymässä. Toinen vaihe on strategian määrittelyvaihe, missä asetetaan tavoitteet ja päämäärät toiminnalle, eli kiteytetään visio. Kolmas vaihe on strategisten projektien suunnitteluvaihe, missä valitaan keinot vision saavuttamiseksi. Neljäs vaihe on strategian toteutus suunnitelman mukaisesti. Viides vaihe on strategian seuranta, arviointi ja mahdollinen päivitys. (Lindroos & Lohivesi 2006, 31–32.)

3.3 Tulokortin näkökulmat

Balanced Scorecard -menetelmässä on yleisesti ottaen neljä näkökulmaa: taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Näiden lisäksi on alettu hyödyntämään myös henkilöstönäkökulmaa. Muita näkökulmia voi olla esimerkiksi ympäristönäkökulma, toimittaja- /alihankkijanäkökulma tai yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulma. Yritys soveltaa näistä näkökulmista itselleen sopivimmat. Yritys voi itse päättää, mitä näkökulmia se lähtee hyödyntämään omassa toiminnassaan ja sen kehittämisessä. Näkökulmat voidaan määrittää joko ennen mittareiden määrittämistä tai ryhmitellä valitut mittarit näkökulmiin. (Malmi ym. 2006, 24; Olve ym. 1998, 23–25.)

Alkuperäinen BSC-malli syntyi kahdentoista yrityksen kehityshankkeen tuloksena. Valittuihin näkökulmiin vaikuttavat yrityksen visio ja strategia. Jokaiselle näkökulmalle on määritettävä tavoitteet, valittava mittarit ja laadittava toimintasuunnitelma, joka auttaa projektin alkuun pääsemisessä. (Malmi ym. 2006, 24; Olve ym. 1998, 23–24.)

3.3.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisesta näkökulmasta käytetään usein myös nimitystä omistajanäkökulma. Taloudellisen näkökulman tavoitteena on mitata niitä asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. Taloudellisen mittaamisen tarkoituksena on saada tietoa siitä kuinka kannattavaa yritystoiminta on. Ensisijainen mittari, josta voidaan päätellä yrityksen kannattavuus, on yritystoiminnan tulos, onko tulos mahdollisesti tappiollinen. Aloittavalle yrittäjälle ei ole tästä mittarista hyötyä, koska toiminta on yleensä tappiollista yrityksen ensimmäisenä toimintavuotena. Sen sijaan yrittäjä voi käyttää muita taloudellisia mittareita kannattavuuden selvittämiseksi. Näitä ovat esimerkiksi voittoprosentti, omavaraisuusaste ja sijoitetun pääoman tuottoaste. (Malmi ym. 2006, 25–26; Olve ym. 1998, 58–59.)

Taloudellisessa näkökulmassa mittareilla on kaksi roolia; ne kuvaavat sitä, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti, sekä ne määrittävät tavoitteet, joihin strategialla pyritään. Nämä tavoitteet vaihtelevat sen mukaan, missä tilanteessa yritys on. Kasvuvaiheessa olevassa yrityksessä käytetään mittarina usein erilaisia myynnin kasvua kuvaavia mittareita. Ylläpitovaiheen yrityksissä käytetään enemmän kannattavuuden mittareita. Elinkaaren loppuvaiheessa olevassa yrityksessä käytetään hyödyksi tietoa yrityksen kassavirrasta. (Malmi ym. 2006, 25–26; Olve ym. 1998, 58–59.)

3.3.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman tarkoituksena on kuvata, mitä asiakkaiden tarpeita tyydytetään ja miksi asiakkaat ovat valmiita maksamaan siitä. Jos asiakasta ei kyetä tyydyttämään lyhyellä eikä pitkällä aikavälillä, ei saada tuloja, eikä yritys pääse kehittymään. Asiakasnäkökulmassa on selvitettävä, mitä asiakas haluaa, millä hinnalla ja missä ajassa. Asiakasnäkökulmassa voidaan seurata asiakkaan ostokäyttäytymistä, asiakasuskollisuutta eli uusintaostoja, uusien asiakkaiden määrää, asiakaskohtaista kannattavuutta, sekä asiakkaiden tyytyväisyyttä tuotteeseen ja palveluun esimerkiksi asiakaskyselyn tai -haastattelun avulla. Yrityksen on kyettävä vastaamaan nopeasti vaihtuviin trendeihin, niin että sillä on aina jotakin asiakasta varten. Sen on kyettävä pitämään laatua, hintatasoa, toimitusaikoja ja -kykyä yllä. (Olve ym. 1998, 59–60.)

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään, perusmittareiksi ja asiakaslupauksen mittareiksi. Perusmittareita ovat muun muassa markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä. Malmi, Peltola ja Toivanen määrittävät mitä asiakaslupauksen mittarit ovat:

Nämä mittarit vastaavat kysymykseen, mitä yrityksen tulisi asiakkailleen tarjota, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia ja jotta houkuteltaisiin uusia asiakkaita ja saavutettaisiin haluttu markkinaosuus. (Malmi ym. 2006, 26.)

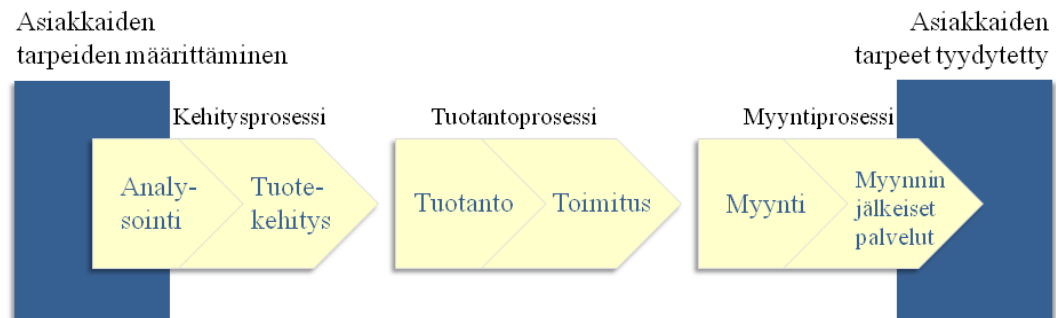
Asiakaslupauksen mittarit kertovat siitä, miten yritys aikoo menestyä kilpailussa. Voidaan myös sanoa, että näiden mittareiden tulisi kuvata yrityksen kilpailustrategiaa. (Malmi ym. 2006, 26–27.)

3.3.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmalla tarkoitetaan niitä erilaisia prosesseja, joilla pystytään tuottamaan asiakkaalle arvoa. Toisin sanoen mitataan niitä prosesseja, joissa täytyy onnistua, jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa määritellyt tavoitteet voidaan saavuttaa. Olve, Roy ja Wetter kysyvät keskeisen kysymyksen:

Millä prosesseilla saadaan tuotetuksi asiakkaiden tarpeiden mukaista arvoa niin, että osakkeenomistajienkin odotukset täyttyvät? (Olve ym. 1998, 60.)

Selvitettäessä yrityksen yleisempiä prosesseja voidaan käyttää apuna Porterin arvoketjumallia. Mallissa (kuvio 6) kuvataan kaikki vaiheet asiakkaan tarpeiden analysoinnista siihen, kun tuote tai palvelu on toimitettu asiakkaalle.



KUVIO 6. Arvoketju (Olve ym. 1998, 61)

Tärkeimpiä prosesseja ovat ne, jotka lisäävät asiakkaiden määrää ja vaikuttavat asiakasuskollisuuteen. Tuotekehitysprosessi on myös tärkeä, jotta asiakkaan vaihtuviin vaatimuksiin voidaan vastata. (Olve ym. 1998, 60–62; Malmi ym. 2006, 27–28.)

3.3.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma

Oppimis- ja kasvunäkökulman tarkoituksena on varmistua yrityksen kasvusta ja kehityksestä myös tulevaisuudessa. Tarkoituksena on selvittää, mitä vaaditaan osaamisen säilyttämiseksi ja kehittämiseksi, sekä tehokkuuden ja tuottavuuden turvaamiseksi. Yrityksen tärkein kehityskohde on sen ydinosaamisalueet. Näistä alueista yritys valitsee toiminnan kehittämisen takaamiseksi ne tärkeimmät, ja selvittää toimenpiteet niillä osa-alueilla, mitkä eivät ole yrityksen ydinosaamista. (Olve ym. 1998, 62–64; Malmi ym. 2006, 28–30.)

Yrityksen on pohdittava, mitä osaamista se aikoo kehittää sisäisesti ja minkä osaamisen se hakee toiminnan ulkopuolelta. Yrityksen oppiminen ja kasvu syntyvät kolmesta lähteestä: ihmisistä, järjestelmistä ja yrityksen toimintatavoista. Näistä muodostuu yrityksen aineeton pääoma, joka voidaan jakaa kolmeen osaan: inhimilliseen pääomaan eli osaamiseen, rakennepääomaan eli tietoon, ja suhdet pääomaan eli vuorovaikutukseen. (Olve ym. 1998, 62–64; Malmi ym. 2006, 28–30.)

Oppimis- ja kasvunäkökulman mittareita voivat olla esimerkiksi henkilöstötyytyväisyys, sairauspoissaolot, henkilöstön vaihtuvuus ja koulutuksen kustannukset. Tämän näkökulman saavutetut tavoitteet konkretisoituvat yleensä taloudellisessa näkökulmassa vasta pitkän ajan kuluttua, jopa usean vuoden. Yrityksen määrittämä strategia kertoo, mihin aineettoman pääoman erän tai erien kehittämiseen yrityksen tulisi panostaa. Oppimis- ja kasvunäkökulmaan voidaan liittää myös henkilöstönäkökulma ja määrittää henkilöstön kehittämiselle omat mittarit. (Olve ym. 1998, 62–64; Malmi ym. 2006, 28–30.)

3.4 Mittareiden määrä ja mittariston tasapaino

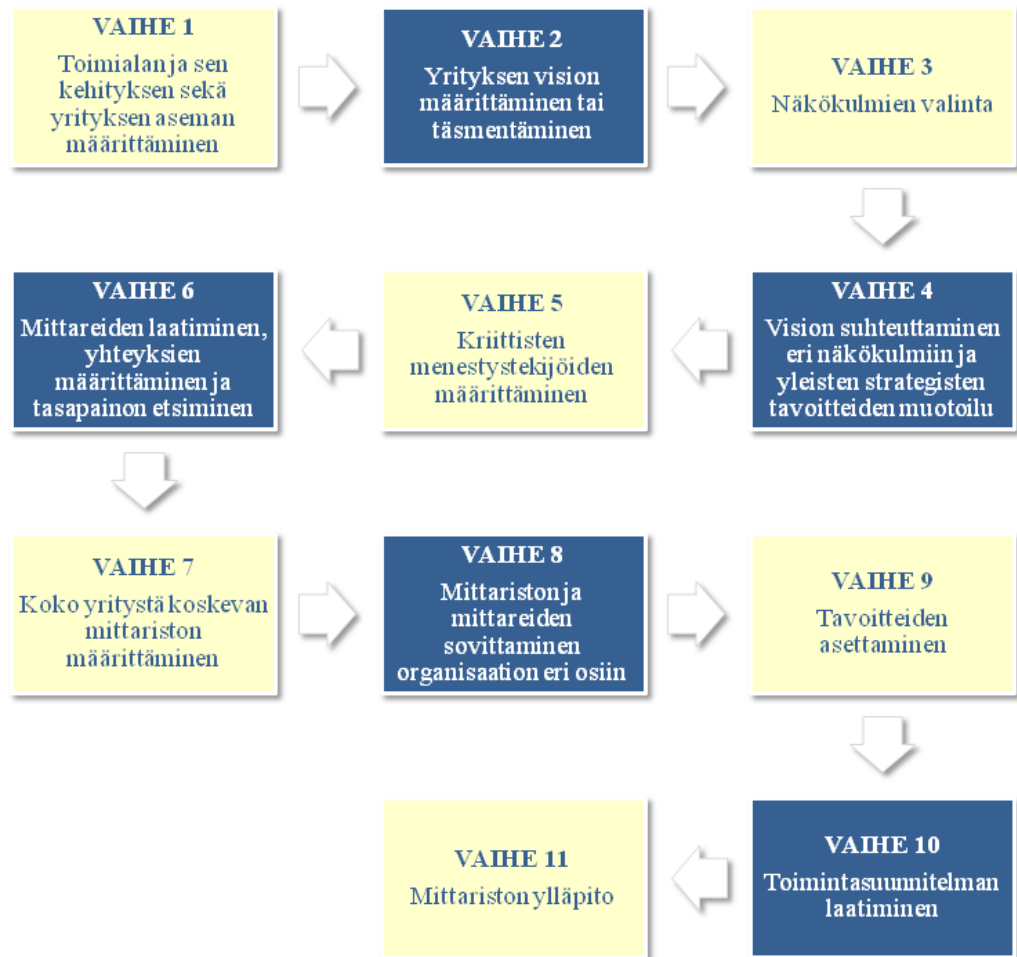
Mittareiden määrä vaihtelee valitun näkökulman mukaan. Eniten mittareita on yleensä sisäisten prosessien näkökulmassa, jossa on noin 8–10 mittaria. Muissa näkökulmissa on keskimäärin viisi mittaria. Suuren kokoluokan yrityksissä voi hyvinkin olla useita tuloskortteja, jolloin mittareiden määrä kasvaa huomattavasti. Yleisesti ottaen mittareiden määrä vaihtelee 4–25 välillä riippuen yrityksen koosta ja tuloskortin käyttötarkoituksesta. Malmin, Peltolan ja Toivasen mukaan valtaosassa yritystason mittaristoista sisältää alle 20 mittaria. Tasapainotetun tuloskortin alkuajoilta tähän päivään mittareiden määrä on kasvanut huomattavasti niissä yrityksissä, joissa tasapainotettua tuloskorttia on hyödynnetty useita vuosia. Loppujen lopuksi mittareiden määrä on sidoksissa tuloskortin käyttötarkoitukseen ja -tapaan. (Malmi ym. 2006, 31–32.)

Näkökulmien eri mittareiden on oltava keskenään sopusoinnussa, eli niiden välille tulee löytää tasapaino. Tasapainon löytäminen valittujen mittareiden välille on tärkeää, jotteivät lyhyen aikavälin parannukset ole ristiriidassa pitkän aikavälin tavoitteiden kanssa. Tasapainon löytäminen on yritykselle usein suuri haaste ja siihen tulee paneutua kunnolla. Tasapainotetun tuloskortin tulisi olla tasapainossa monessa suhteessa: raha- ja ei-rahamääräisen mittaamisen välillä, tulosmittareiden ja ennakoivien mittareiden välillä, pitkän ja lyhyen tähtäyksen tavoitteiden välillä sekä helposti mitattavissa olevien asioiden ja vaikeammin mitattavissa olevien asioiden välillä. Yrityksen tulee miettiä eri näkökulmien välisiä suhteita. (Olve ym. 1998, 66, 162–163; Malmi ym. 2006, 32–33.)

3.5 Tasapainotetun mittariston käyttöönottoprosessi

Tasapainotetun tuloskortin käyttöönoton edellytyksenä on se, että jokaisella asianosaisella on täysin sama ja yhtenäinen näkemys toimialasta ja yrityksen kehityksestä. Ennen tasapainotetun tuloskortin laadintaa, on kyettävä hahmottamaan kokonaiskuva yrityksen nykyisestä tilasta ja tulevaisuuden mahdollisuuksista. Tässä voidaan käyttää apuna kuviota kuusi, jossa esitetään vaihe vaiheelta tasapainotetun tuloskortin käyttöönottoprosessi. Tarkempi suunnitelma ja aikataulu on kuitenkin sopeutettava jokaisen yrityksen tilanteen mukaan. (Olve ym. 1998, 48–49.)

Kuviossa 7 on esitetty tulokortin laadinta vaiheittain. Tämä kuvio auttaa yritystä pääsemään alkuun tasapainotetun tulokortin laadinnassa. Kuvion jokainen vaihe on tärkeä, jotta tulokortista tulee tasapainoinen, sitä osataan käyttää ja hyödyntää sekä muuttaa tarpeen mukaan tulevaisuudessa. (Olve ym. 1998, 48–49.)



KUVIO 7. Tasapainotetun mittariston käyttöönottoprosessi (Olve ym. 1998, 50)

Vaiheessa yksi määritellään yrityksen nykyinen tila, sen asema ja rooli. Tavoitteena on kerätä tietoa esimerkiksi yrityksen johdolta, jotta voidaan muodostaa näkemys toimialan edellytyksistä. Yrityksen nykytilan kartoittamisen avulla saadaan pohjatietoa vision ja strategian määrittämiselle. Tässä vaiheessa olisi hyvä käyttää apuna yrityksen ulkopuolista henkilöä, jolloin yrityksen tilasta saadaan mahdollisimman objektiivinen kuva. (Olve ym. 1998, 51–54.)

Ensimmäinen vaihe voidaan toteuttaa parhaiten haastattelemalla yrityksen johtoa ja päättäjiä. Haastattelun apuna voidaan käyttää esimerkiksi SWOT-analyysii, jolla kartoitetaan yrityksen vahvuudet (**S**trengths), heikkoudet (**W**eaknesses), mahdollisuudet (**O**pportunities) ja uhat (**T**hreats). SWOT-analyysin tarkoituksena on selventää sitä, mitä yritys osaa tehdä nyt ja mitä se voisi tehdä, kun otetaan huomioon yrityksen ulkoinen ympäristö. Haastattelun jälkeen olisi hyvä pitää yhteinen seminaari, jossa käsiteltäisiin haastattelun aikana esille tulleita näkemyksiä. Eri ihmisten poikkeavat käsitykset yrityksen nykyisestä tilasta ja tulevaisuudesta olisi hyvä käydä yhdessä läpi. Haastattelun tarkoituksena on selvittää yrityksen johdon näkemyserot ja mielipiteet, koska näitä tietoja tarvitaan myöhemmin, kun selvitetään liiketoiminnan tulevia kehitystoimenpiteitä. (Olve ym. 1998, 51–54.)

Vaiheessa kaksi määritellään yrityksen visio. Jos yrityksellä on jo visio, sitä voidaan täsmentää vastaamaan paremmin yrityksen uusia tavoitteita. Tämän vaiheen tarkoituksena on myös selvittää, onko yrityksen johdolla yhteinen näkemys visios-
ta. Jotta yritykselle voidaan laatia visio, on johdolla oltava yhtenäinen kuva yri-
tyksen sisäisistä ja ulkoisista edellytyksistä (vaihe 1). Vision määrittämisen tarkoi-
tuksena on viedä yritystä oikeaan suuntaan, ja selventää johdon toiminnoille yh-
teinen suunta. Vision määrittämisen jälkeen voidaan vielä tarkastaa yrityksen joh-
dolta käsitys visiosta, jonka tarkoituksena on varmistaa yhteinen näkemys. Joh-
dolta voidaan kysyä yksinkertainen kysymys: millainen yritys on kun se on saa-
vuttanut visionsa? Tämä kysymys kertoo sen, ovatko johdon eri henkilöt viemässä
yritystä samaan suuntaan. Johto voi hyödyntää vastauksissaan tasapainotetun mit-
tariston näkökulmia ja vastata kysymykseen sekä taloudellista-, asiakas- prosessi-
ja oppimisnäkökulmaa silmällä pitäen.

Antaako visio meille tarvittavaa turvallisuutta?

Onko visio riittävän haasteellinen?

*Voimmeko määrittää vision pohjalta henkilökohtaiset tavoit-
teemme tyydyttävästi?*

Tuntuuko visio mielekkäältä ja koemme sen ”omaksemme”?
(Olve ym. 1998, 56.)

Yllä olevia kysymyksiä voidaan käyttää apuna ennen vision lopullista lukkoon
lyömistä. (Olve ym. 1998, 54–56.)

Vaiheessa kolme valitaan sopivat näkökulmat, joiden varaan mittaristo rakennetaan. Valittaessa näkökulmia, on otettava huomioon se, miten näkökulmat saadaan tasapainoon toisiinsa nähden. Näkökulmat ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja oppimis- ja kasvunäkökulma. (Olve ym. 1998, 56–57.)

Vaiheessa neljä tavoitteena on löytää tasapaino vision ja valittujen näkökulmien välille, jonka jälkeen voidaan määritellä koko yrityksen strategia yleisluontoisesti. Strategia kytkee yhteen yrityksen vision ja suunnitelmat, joita käytetään toiminnan ohjauksessa. Strategian tarkoituksena on hahmottaa visio, ja purkaa se pienempiin kokonaisuuksiin ja kehittää sen jälkeen toimenpiteet, joiden mukaan tehdään liiketoiminnallisia ratkaisuja. Taloudellinen näkökulma osoittaa muiden näkökulmien strategisten valintojen tulokset. Taloudellinen näkökulma käsittää pitkän aikavälin strategiset tavoitteet. Tässä näkökulmassa voidaan asettaa strategiset tavoitteet yrityksen kasvulle ja kannattavuuden parantamiselle, voidaan määritellä taloudellisten riskien ottaminen sekä voidaan käsitellä kustannus- ja investointistrategioita. (Olve ym. 1998, 57–59.)

Asiakasnäkökulman tarkoituksena on selvittää asiakkaiden tarpeet, miten ne tyydytetään ja miksi asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Tämän näkökulman tavoitteena on saada selkeä kuva siitä, kuinka tuote tai palvelu vaikuttaa asiakkaaseen. Kun nämä on selvitetty, voidaan määrittää yleiset asiakkaisiin liittyvät strategiat. Sisäisten prosessien näkökulmassa on selvitettävä yrityksen prosessit, jotta voidaan eliminoida kaikki sellaiset prosessit, jotka eivät tuota asiakkaalle arvoa. Tässä näkökulmassa tavoitteena on sopeuttaa yrityksen tuotanto ja viestintä asiakkaiden tarpeisiin. Näiden jälkeen voidaan kehittää sopivia asiakasviestintästrategioita. Oppimis- ja kasvunäkökulman tarkoituksena on selvittää yrityksen ydinosaamisalueet ja mitkä niistä otetaan kehittämisen kohteiksi. Tässä on myös selvitettävä se, mistä hankitaan sellainen osaaminen, joka ei ole ydinosaamista. (Olve ym. 1998, 59–65.)

Vaiheessa viisi tehdään päätökset määriteltyjen strategioiden perusteella. Tarkoituksena on selvittää tärkeimmät ja kriittisimmät menestystekijät. Nämä menestystekijät laitetaan tärkeysjärjestykseen (tässä voidaan käyttää apuna ryhmäkeskustelua yrityksen johdossa). Tässä vaiheessa pyritään pitämään huolta siitä, etteivät menestystekijät toimi toisiaan vastaan, eli menestystekijät on yhteen sovitettava ja varmistettava, että näkökulmien välillä on luonteva yhteys. (Olve ym. 1998, 65–66.)

Vaiheessa kuusi kehitetään avainmittarit, mutta loppuvaiheessa ne vasta täsmennetään. Tämän vaiheen tärkein asia on saada tasapaino valittujen näkökulmien ja mittareiden välille. Eri näkökulmien mittareiden on oltava tasapainossa, jotta ne tukisivat yrityksen visiota ja strategiaa. (Olve ym. 1998, 66.)

Vaiheessa seitsemän koko yritystä koskeva mittaristo kootaan. Tässä vaiheessa yrityksen johdon on syytä arvioida prosessia ja käydä läpi aikaisemmat vaiheet, ja sitten käsitellä laadittua mittaristoa. (Olve ym. 1998, 66.)

Vaiheeseen kahdeksan vaikuttaa yrityksen koko. Tässä vaiheessa yrityksen johdon on mietittävä jaetaanko mittaristo pienemmille yksiköille yrityksen sisällä, eli on päätettävä laajuudesta. Jos yritys on pieni ja kaikki ymmärtävät mittariston vaikutuksen omaan toimenkuvaansa, mittariston jakoa pienemmiksi osiksi ei tarvita. (Olve ym. 1998, 68–69.)

Vaiheessa yhdeksän asetetaan tavoitteet jokaiselle mittarille. Tavoitteiden olisi hyvä olla sekä lyhyen aikavälin että pitkän aikavälin tavoitteita, jotta yritys on jatkuvasti tietoinen siitä, mihin suuntaan sen toiminta on menossa. Asetettujen tavoitteiden on oltava sopusoinnussa vision ja strategian kanssa, jolloin ne eivät pääse vaikuttamaan toisiinsa negatiivisesti. (Olve ym. 1998, 69–70.)

Vaiheessa kymmenen määritellään toimintasuunnitelma, eli eritellään toimenpiteet, jotka on tehtävä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tästä vaiheesta on hyvä tehdä kirjallinen suunnitelma, jossa määritellään muun muassa vastuuhenkilöt, aikataulu seurantaan varten ja se, miten mittaristoa voidaan käyttää päivittäisessä työssä. (Olve ym. 1998, 70–71.)

Vaihe yksitoista käsittää mittariston jatkuvan seurannan ja käytön. Kun tällainen mittaristo on rakennettu, on tärkeää myös hyödyntää ja käyttää sitä päivittäisessä johtamistyössä. Jatkuva seuranta on myös tärkeää siksi, jos esimerkiksi lyhyen aikavälin mittarit eivät anna vaadittua tulosta, on ne voitava vaihtaa tarpeen tullen paremmiksi. (Olve ym. 1998, 71.)

3.6 Balanced Scorecard -menetelmän hyödyt

Kaplan ja Norton ovat esittäneet lukuisia eri näkökohtia, jotka kertovat hyödyistä, joita yritys on saavuttanut tasapainotetun tuloskortin avulla:

- ✓ *Balanced Scorecard tarjoaa päätöksentekijöille helposti ymmärrettävän kehyksen, joka selventää yrityksen vision ja strategian.*
- ✓ *Balanced Scorecard on tulevaisuuteen suuntautunut mittaristo, joka parantaa pitkän aikavälin taloudellista suunnittelua, painottaa asiakaslähtöisyyttä, keskittyy uusien, sisäisten prosessien tunnistamiseen ja tuo esille erityisesti avainhenkilöstön tarpeet.*
- ✓ *Balanced Scorecard mahdollistaa tasapainon lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden, raha- ja ei-rahamääräisten mittareiden sekä eri näkökulmien välillä.*
- ✓ *Balanced Scorecard hahmottaa strategisten toimenpiteiden kausaalisuuden.*
- ✓ *Balanced Scorecardin avulla vision ja strategian kommunikointi yrityksen alemmille organisaatiotasolle paranee. (Malmi ym. 2006, 48–49.)*

Tasapainotetun tuloskortin avulla halutaan saavuttaa muun muassa seuraavia tavoitteita: strategian muuttaminen toiminnaksi ja ohjauksen parantaminen, huomion kiinnittäminen kriittisiin menestystekijöihin ja toiminnan tehostaminen, yhteisten tavoitteiden luominen ja voimavarojen oikea kohdistaminen, strategian viestittäminen organisaatiolle ja muutoksen aikaan saaminen, kannattavuuden parantaminen, budjetoinnista luopuminen, tiedonkulun ja ymmärtämisen parantaminen, johtamisjärjestelmän muuttaminen, suorituksen johtamisen kehittäminen sekä tulevaisuuden haasteisiin valmistuminen. (Malmi ym. 2006, 48–57.)

Tasapainotetun tulokortin avulla tavoitellaan selkeää johtamisjärjestelmää. Tulokortti auttaa yritystä hahmottamaan toimintojaan kokonaisuuksiksi ja näin hyödyntämään yrityksen jokaista osa-aluetta. Tulokortti pakottaa yrityksen johdon ottamaan huomioon toiminnan suunnittelussaan muutkin kuin vain taloudelliset seikat. Tasapainotettua tulokorttia pidetään myös kommunikoinnin välineenä, joka luo yritykselle yhteisen kielen. Malmin mukaan Balanced Scorecard muodostaa strategiasta mitattavan suureen, vahvistaa henkilöstön sitoutumista sekä antaa hyvän kokonaiskuvan yrityksen suorituskyvystä. (Malmi ym. 2006, 48–57.)

Tasapainotetun tulokortin tarkoituksena on auttaa yritystä määrittämään tai tarkentamaan sen tavoitteille yhtenäinen visio ja strategia siitä, miten visio voidaan saavuttaa. Usein yrityksellä on visio jo olemassa, mutta ei tiedetä sitä, miten se voidaan saavuttaa, millä keinoin ja mitä siihen vaaditaan. Tasapainotetun tulokortin avulla yritys pystyy myös seuraamaan tavoitteiden toteutumista ja muuttamaan suuntaa tarvittaessa. Tasapainotetun tulokortin tarkoituksena on myös saada yritykselle yhtenäinen suunta. Tämän vuoksi on tärkeää tasapainottaa valitut näkökulmat, jotta toisen näkökulman tavoite ei poissulje toisen näkökulman tavoitetta. Tasapainotetun tulokortin avulla yritys pystyy helpommin seuraamaan muitakin mittareita kuin vain taloudellisia mittareita. Tasapainotetun mittariston tarkoituksena on muuntaa strategia konkreettisiksi toimenpiteiksi ja mittareiksi.

Tasapainotetun tulokorttien laadinnassa on tärkeää se, että yrityksen johdolla on sama suunta kehittää yritystä, sama tieto, visio ja päämäärä. Jos johdon näkemykset poikkeavat paljon toisistaan, tasapainotettu tulokortti auttaa saavuttamaan yhteisymmärryksen ja määrittämään tavoitteet niin, että johto työskentelee saman päämäärän eteen. Case-yrityksessä yhteisen päämäärän eteen on tehty paljon töitä, ja tasapainotettu tulokortti auttaa edelleen löytämään myös yhteiset toimenpiteet näiden päämäärien saavuttamiseksi.

4 CASE: BUS TRAVEL OY REISSU RUOTI

4.1 Yrityksen esittely

Bus Travel Oy Reissu Ruoti on vuonna 1957 perustettu henkilökuljetuspalveluita tarjoava perheyritys Lahdesta. Yritys palvelee koko Päijät-Hämeen alueen lisäksi myös pääkaupunkiseudulla. Toiminta koostuu tilausajoista, Lahdessa toimivasta paikallisliikenteestä ja kokonaisvaltaisesta matkan järjestämisestä oheispalveluihin. Henkilöstöä vuoden 2013 lopussa oli 19 henkilöä. Reissu Ruodin arvoihin kuuluvat asiakas- ja ympäristölähtöisyys, yhteistyö ja oikeudenmukaisuus.

4.1.1 Linja-autojen tilausliikenne

Joukkoliikennevälineistä linja-auto on tärkein: noin 60 % joukkoliikennematkoista tehdään linja-autoilla. Mitä kauemmaksi mennään suurkaupungeista, sitä suuremmaksi prosentuaalinen osuus kasvaa. Suomessa tehdään joka päivä keskimäärin 905 000 linja-automatkaa. Linja-autoliikenteen yrityksissä suurin osa kustannuksista muodostuu työvoimasta. Työvoimakustannusten osuus on 55–60 % koko maassa. Muita merkittäviä kustannuseriä ovat polttoainekustannukset (15–17 %), pääomakustannukset (8 %) ja korjaus- ja huoltokustannukset (7 %). (Autoliikenteen työnantajaliitto ry 2014.)

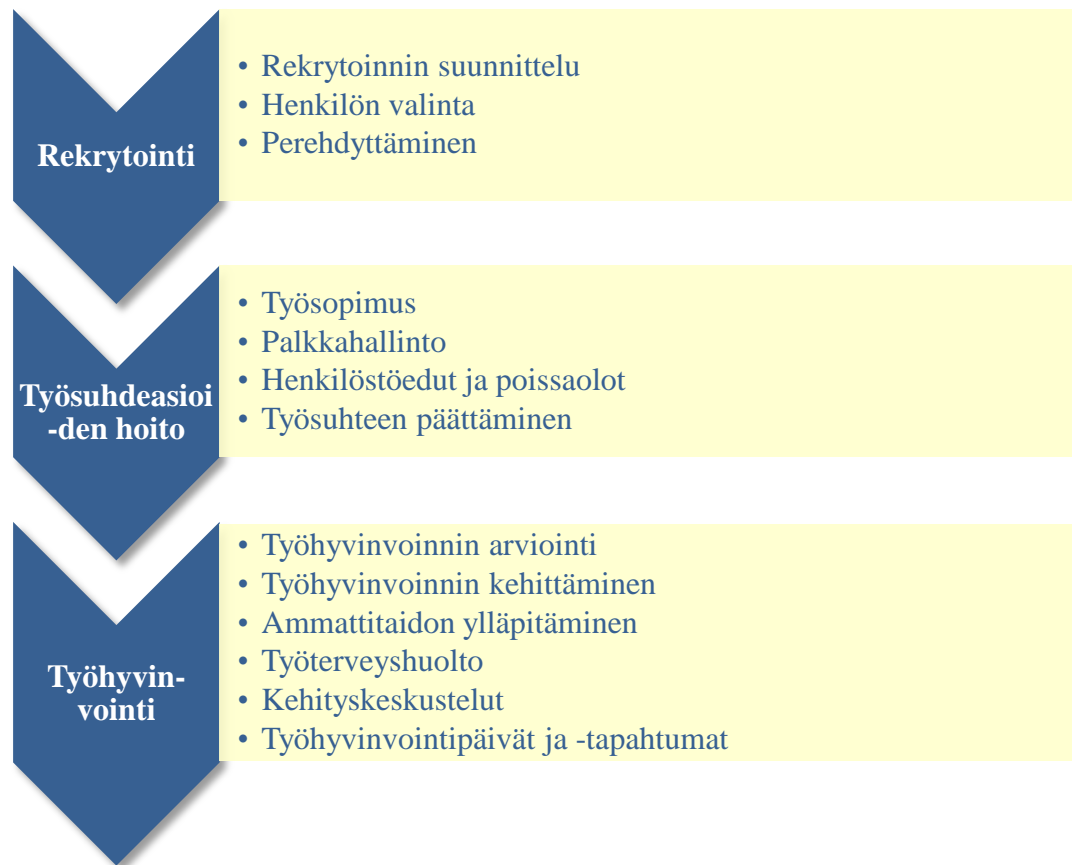
Suomessa on yli 35 000 päivittäistä linja-autovuoroa. Toimialalla on paljon pienyrittäjiä, joilla on omistuksessa korkeintaan viisi linja-autoa. Suurimmat linja-autoalan yritykset on perustettu 1920-luvulla. Yli 75 vuotta yhtäjaksoisesti toimineita yrityksiä on 72 kpl. Linja-autoalan merkitys työllistäjänä on suuri lähinnä maaseuduilla ja pienillä paikkakunnilla. Nämä, useimmiten perheyrietykset, tarjoavat työpaikkoja yli 12 000 henkilölle. (Linja-autoliitto 2014.) Tilastokeskuksen mukaan:

Linja-autoliikenteen kustannukset nousivat 1,0 prosenttia vuoden 2013 tammikuusta vuoden 2014 tammikuuhun. Kustannusten vuosimuutos vaihteli liikennetyypeittäin vakiovuoroliikenteen 0,8 prosentista tilausliikenteen 1,3 prosenttiin. Kokonaisindeksin nousuun vaikutti erityisesti työvoimakustannusten kallistuminen vuoden aikana. Kustannusten nousua hillitsi etenkin poltto- ja voiteluaineiden halpeneminen. (Tilastokeskus 2014.)

Joukkoliikennelaki koki muutoksen vuonna 2009. Muutokset taustalla oli EU:n palvelusopimusasetus, joka ei salli linja-autoliikenteen nykyistä linjaliikennelupamallia. Näin ollen linja-autoliikenne avautuu kilpailulle vaiheittain vuosien 2014 ja 2019 välillä. Nykyinen linja-autoliikenne on järjestettävä uudelleen. Suuri osa liikennöintisopimuksista päättyy 30.6.2014. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2012.)

4.1.2 Henkilöstöjohtaminen

Case-yrityksen henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen osioon: rekrytointiin, työsuhteasioiden hoitoon ja työhyvinvointiin. Kuviossa 8 on esitetty yrityksen henkilöstöjohtamisen sisältö.



KUVIO 8. Case-yrityksen henkilöstöjohtamisen sisältö

Rekrytointi pitää sisällään rekrytoinnin suunnittelun, valmistelun, toteutuksen sekä henkilön valinnan, perehdyttämisen ja mentoroinnin.

Tämän osion tarkoituksena on kartoittaa yrityksen sen hetkinen osaaminen ja tarve uudelle työvoimalle, valita oikea henkilö ja perehdyttää hänet mahdollisimman hyvin työtehtäviin ja yrityksen toimintatapoihin.

Työsuhteasioiden hoito pitää sisällään työsopimuksen laadinnan, palkkahallinnon, henkilöstöedut, poissaolot ja selvityksen poissaolojen syyille sekä työsuhteen päättämisen (irtisanominen, irtisanoutuminen, eläköityminen). Työhyvinvointi pitää sisällään työhyvinvoinnin tilan arvioinnin, työhyvinvoinnin kehittämisen, ammattitaidon ylläpitämisen ja mahdollisen koulutuksen järjestämisen, työterveydenhuollon, mahdolliset kehityskeskustelut sekä työhyvinvointipäivät ja -tapahtumat.

4.2 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto muodostuu johdon teemahaastattelusta (Liite 1) ja henkilöstölle suunnatusta kyselystä (Liite 2). Johdon teemahaastattelussa haastateltiin sekä yrityksen toimitusjohtajaa että hallituksen puheenjohtajaa. Johdon haastattelut toteutettiin eri päivinä. Toimitusjohtajan haastattelu pidettiin 26.3.2014 ja hallituksen puheenjohtajan haastattelu 27.3.2014. Haastatteluita ei pidetty samanaikaisesti, etteivät haastateltavat pääsisi vaikuttamaan toistensa vastauksiin.

Johdon teemahaastattelun aiheena oli yrityksen visio ja strategia sekä henkilöstöjohtamisen vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Teemahaastattelun tavoitteena oli selvittää, onko johdolla yhteinen päämäärä ja sama käsitys yrityksen visiosta ja siitä, miten se voidaan saavuttaa. Teemahaastattelussa selvitettiin myös johdon oman työn tavoitteita.

Henkilöstölle suunnatun kyselyn tarkoituksena oli selvittää henkilöstön tyytyväisyys työilmapiiriin, työolosuhteisiin sekä johdon ja henkilöstön väliseen suhteeseen. Kyselyn avulla haluttiin tarkastella myös sitä, onko yrityksen henkilöstö tietoinen yrityksen visiosta ja onko henkilöstöllä yhteinen tavoite.

4.2.1 Johdon haastattelu

Johdon teemahaastattelu sisältää kolmesta kysymystä, jotka voidaan jakaa neljään eri osioon. Osio yksi, eli haastattelun ensimmäinen ja toinen kysymys, käsittelee yrityksen visiota ja strategiaa. Näiden kysymysten tarkoituksena oli selvittää, onko yrityksen johdolla yhtenäinen päämäärä. Haastattelun perusteella yrityksen johdolla on erilainen mielikuva yrityksen tulevaisuuden tilasta. Tästä kertoi johdon erilainen käsitys yrityksen visiosta ja siitä, miten se voidaan saavuttaa. Näistä kysymyksistä saatuja vastauksia voidaan kuitenkin hyödyntää yhtenäisen vision määrittämisessä.

Osiossa kaksi kysymykset 3–5 käsittelevät henkilöstön innovatiivisuutta, sen hyödyntämistä ja henkilöstölle asetettuja yhteisiä tavoitteita. Näiden kysymysten tarkoituksena oli selvittää sitä, miten johto käyttää yrityksen voimavaroja kehittääkseen yritystä. Näiden kysymysten vastauksissa johto oli melko yksimielinen siitä, että henkilöstön innovatiivisuutta hyödynnetään ja toteutetaan tarvittaessa, mutta sitä voitaisiin myös edesauttaa esimerkiksi aloitelaatikon avulla.

Osiossa kolme kysymykset kuusi ja seitsemän käsittelevät yrityksen henkilöstöjohtamista ja sen vaikutusta kannattavuuteen. Näiden kysymysten tarkoituksena oli selvittää, onko yrityksen johdolla yhtenäinen kuva siitä, mitä toimintoja yrityksen henkilöstöjohtaminen pitää sisällään. Johto on yksimielisesti sitä mieltä, että henkilöstöjohtaminen vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen merkittävästi ja sen vaikutus näkyy taloudellisissa luvuissa. Vastaukset kysymykseen, mitä yrityksen henkilöstöjohtaminen pitää sisällään, olivat hyvin erilaiset. Toinen haastateltava keskittyi lähinnä uuden henkilön rekrytointiprosessiin ja toinen siihen, miten uusi työntekijä saadaan osaksi taloa ja talon henkeä.

Viimeinen osio, eli kysymykset 8–13, käsittelee johdon oman työn tavoitteita. Näiden kysymysten tarkoituksena oli selvittää, mitä johtamisen välineitä käytetään, mikä on oman työn tavoite, mistä oma motivaatio tulee, ja kuinka voi kehittää omaa johtajuuttaan. Johdon vastaukset kysymykseen yhdeksän olivat melko yhdenmukaisia. Molemmat kokevat omaksi vastualueekseen huolehtimisen yrityksen taloudesta sekä henkilöstön viihtyvyydestä ja työilmapiiristä.

Johdolla on myös hyvä motivaatio työn tekemiseen ja itsensä kehittämiseen johtajana. Motivaatiota he saavat tuloksesta, myynnin noususta, sekä mielenkiinnosta alaan. Haastatteluissa tärkeämmäksi asiaksi ehdottomasti nousi se, että yrityksen johdolla ei ole yhtenäistä visiota. Yrityksen toimitusjohtajalla että hallituksen puheenjohtajalla on oma visio siitä, mihin yrityksen tulisi päästä, mutta nämä visiot eroavat toisistaan. Toimitusjohtajan mukaan yrityksen visio on olla joustava ja laadukas. Hallituksen puheenjohtajan mukaan yrityksen visio on tuottaa voittoa omistajilleen. Näin ollen yrityksellä ei ole myöskään yhteistä strategiaa siitä, miten nämä mainitut visiot voitaisiin saavuttaa. Johto kuitenkin yhdessä ymmärtää vision tärkeyden yrityksen kehittymisen kannalta, mutta ei ole päässyt siitä yhteisymmärrykseen. Johdon erillisiä visioita voidaan hyödyntää, kun yrityksen yhteinen visio määritellään.

Toinen tärkeä haastatteluissa esille noussut asia liittyy henkilökunnan yhteiseen tavoitteeseen. Tavoite on määritelty, mutta siihen ei paneuduta tarpeeksi, eikä olla tietoisia siitä, onko tavoite saavutettu ja missä määrin. Tähän asiaan voitaisiin vaikuttaa myös määrittelemällä yritykselle yhteinen visio ja strategia, joka olisi koko yrityksen tiedossa. Johto kuitenkin yhdessä ymmärtää henkilöstöjohtamisen suoran vaikutuksen yrityksen kannattavuuteen.

Kolmas esille noussut asia liittyy yrityksen henkilöstöjohtamiseen ja tarkemmin siihen, mitä yrityksen henkilöstöjohtaminen pitää sisällään. Kysymykseen, mitä yrityksen henkilöstöjohtaminen pitää sisällään, tuli monipuolisia vastauksia. Näistä yhtä vastausta voisi hyödyntää myös yrityksen myöhemmin määriteltävässä visiossa:

Henkilökuntaan pitää pystyä istuttamaan sisäinen yrittäjyys - ajatus. Työntekijän tulee lähteä siitä ajatuksesta, että jokainen on yrittäjä ja myy omaa työpanostaan.

Sisältöä siitä, mitä henkilöstöjohtaminen on ja mitä toimenpiteitä siihen kuuluu, voitaisiin määritellä tarkemmin. Tästä aiheesta voisi tehdä suunnitelman vaihe vaiheelta siitä, mitä henkilöstöjohtamisen prosessiin kuuluu. Tämä helpottaisi huomattavasti johdon työskentelyä henkilöstöasioissa.

Johdon haastattelun vastauksia hyödynnetään määriteltäessä yrityksen yhtenäinen visio. Henkilöstöjohtamisen vaiheisiin ei tässä tutkimuksessa paneuduta sen tarkemmin, vaan annetaan ajatus yrityksen johdolle tämän aihealueen kehittämisestä.

4.2.2 Henkilöstön kysely

Henkilöstön kysely toteutettiin 20.3.–23.3.2014. Henkilöstölle annettiin neljä päivää aikaa vastata kyselyyn. Vastauksia kyselyihin saatiin 4 kappaletta. Tämä on huomattavasti vähemmän kuin oli tarkoitus. Nämä vastaukset olivat kuitenkin monipuolisia ja kysymyksiin oli selvästi paneuduttu. Lomakkeita tulostettiin 18 kappaletta. Vastausprosentti oli 22 %.

Henkilöstön kyselyn voi jakaa kolmeen osioon. Osio yksi käsittelee yrityksen työilmapiiriä, työolosuhteita yleisesti, työn arvostamista ja palautteen saamista, henkilöstön ja yrityksen johdon välistä suhdetta sekä motivaatiota. Yrityksen työilmapiiri kaikkien vastaajien kesken koettiin hyväksi, mutta annettiin myös kehitysehdotuksia siitä, miten työilmapiiriä voitaisiin parantaa. Näitä ovat muun muassa tiedottamisen lisääminen ja kehityskeskusteluiden järjestäminen. Työolosuhteisiin oltiin pääsääntöisesti melko tyytyväisiä, mutta tämänkin parantamiseen vaikuttaisi paljon tiedottamisen tehostaminen. Henkilöstö koki, että heidän työtään arvostetaan, ja tämä näkyy muun muassa työnantajan ja työntekijän luottamuksena. Vastaajat painottivat palautteen antamisen tärkeyttä. Tämä on asia, johon ei olla tyytyväisiä ja ratkaisuksi ehdotetaan esimerkiksi säännöllisiä kehityskeskusteluita. Myös muita kanavia palautteen antamiselle voitaisiin hyödyntää. Jos yrityksellä olisi oma intranet, se toimisi varmasti hyvänä palautteen antamisen kanavana.

Yksimielisesti henkilöstö koki, että se voi kääntyä yrityksen johdon puoleen mieltä askarruttavissa asioissa. Kysymyksen kuusi vastaukset eroavat hiukan toisistaan. Osa vastaajista koki saavansa tarvittavan tiedon koulutusmahdollisuuksista ja osa vastaajista ei. Suurin osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että lisää tietoa voisi antaa monesta eri aihealueesta. Osa henkilöstöstä kokisi tämän hyödyllisenä ja niin sanottuna muistutuksena työtehtäviin. Vastaajia motivoi muun muassa tyytyväiset asiakkaat, itsenäinen päätöksenteko työtehtävissä, hyvä työilmapiiri ja uudet haasteet.

Osio kaksi käsittelee yrityksen yhteistyötä, yrityksen visiota, omien voimavarojen vaikutusta yritykseen, oman työn kehittämistä ja innovatiivisuutta sekä henkilökohtaista yrittäjyyttä. Vastaukset kysymykseen yhdeksän, eli toimiiko yhteistyö henkilöstön välillä, ovat hyvin yhdenmukaiset. Kaikki vastaajat kokivat, että tätä osa-aluetta voitaisiin parantaa huomattavasti, eli tieto ei kulje tarvittavan nopeasti ja tehokkaasti. Kukaan henkilöstöstä ei ollut tietoinen, mikä yrityksen visio on, eli mihin suuntaan yritystä ollaan viemässä ja mikä sen tulevaisuuden tila on.

Kaikki vastaajat kokivat, että he voivat vaikuttaa omalla työpanoksellaan yrityksen menestymiseen. Kaikki vastaajat kokivat myös, että heidän voimavarojaan käytetään tehokkaasti, mutta osa oli sitä mieltä, että heillä olisi uutta annettavaa myös oman työnkuvan ulkopuolella. Vastaukset kysymykseen kuusitoista, eli palkitaanko yrityksessä innovatiivisuutta ja uutta ajattelua, olivat yhdenmukaisia. Vastaajat olivat sitä mieltä, että innovatiivisuudesta ei palkinta, joten tähän voisi kehittää uuden järjestelmän. Näin ollen henkilöstön voimavaroja voitaisiin hyödyntää entistäkin paremmin, kun kannustettaisiin ideointiin ja uuteen ajatteluun.

Osio kolme käsittelee päivittäisestä työstä suoriutumista. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että lähtötiedot ovat riittävät jokapäiväisestä työstä suoriutumiseen. Muutama oli sitä mieltä, että joitakin työssä tarvittavia tietoja joutuu itse selvittämään vapaa-ajalla. Suurin osa vastaajista koki voivansa täyttää asiakkaiden odotukset, mikäli asiakkaiden vaatimukset pysyvät kohtuullisina. Suurin osa koki myös yrityksen omakseen, eli näin ollen viihtyy työssään ja on valmis kehittämään ammattitaitoaan ja ottamaan vastaan uusia haasteita.

Ensimmäinen tärkein asia, joka nousee kyselyn vastauksista esille, on tietämättömyys yrityksen visiosta ja niistä toimenpiteistä, joilla yritystä voidaan kehittää. Ilman visiota ja strategiaa henkilöstö ei kykene viemään yritystä eteenpäin omalla toiminnallaan.

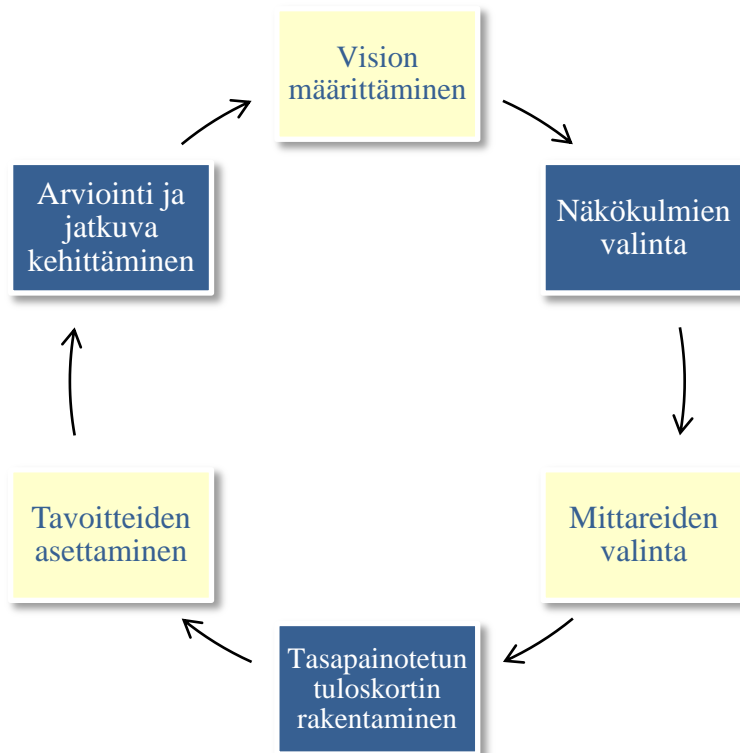
Kysymykseen, oletko tietoinen yrityksen visiosta ja siitä miten se voidaan saavuttaa, mikä yrityksen visio on (tai mikä se voisi olla), saatiin hyviä vastauksia. Niistä yksi:

Mennään liiaksi tässä ja nyt – taktiikalla. Visiota voi miettiä henkilöstön yhteispalaverilla, jossa kaikki olisivat paikalla/ tietoisia yhteisesti laaditusta toiminta-ajatuksesta. Sitouttaisi paremmin henkilöstöä.

Kehitettäviä asioita henkilöstöjohtamisessa, joita yrityksen johto voisi pohtia, on palkitsemisjärjestelmä ja tasaisin väliajoin pidettävät kehityskeskustelut. Yleisesti työilmapiiriin ollaan tyytyväisiä, mutta esimerkiksi tiedottamista ja johdon saavutettavissa olevuutta voitaisiin parantaa. Verrattaessa henkilöstön vastauksia keskenään ne kulkivat samoilla linjoilla.

4.3 Tulokortin laadintaprosessi

Kuviossa 9 on esitetty tulokortin laadintaprosessi, joka pitää sisällään kaikki ne vaiheet, jotka tämän tulokorttipohjan rakentamisessa käytiin läpi.



KUVIO 9. Tulokortin laadintaprosessi

Tasapainotetun tulokortin laadintaprosessin ensimmäinen vaihe oli vision määrittäminen, koska yritykseltä ei löytynyt yhteistä selkeää visiota siitä, miten yritystä viedään eteenpäin, ja millainen sen tulevaisuuden kuva on. Toinen vaihe oli näkökulmien valinta vision mukaan. Näkökulmiksi valittiin taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma sekä oppimis- ja kasvunäkökulma. Prosessin kolmas vaihe oli mittareiden valinta. Mittarit valittiin yrityksen tavoitteita ja visiota kuunnellen.

Neljäs vaihe oli tasapainotetun tulokortin rakentaminen (taulukko 3). Viides vaihe oli tavoitteiden asettaminen, eli mihin tuloksiin yrityksellä olisi mahdollista päästä näissä valituissa mittareissa. Kuudes vaihe oli valmiin tasapainotetun tulokortin arviointi ja jatkotoimenpiteet, eli miten tulokorttia tullaan hyödyntämään ja kehittämään tulevaisuudessa. Kun yritys on siinä tilassa, että se haluaa päivittää tasapainotettua tulokorttia uusien tavoitteiden mukaisesti, se voi aloittaa tasapainotetun tulokortin laadintaprosessin vaiheesta yksi.

4.3.1 Vision määrittäminen

Tulokortin laadintaprosessi aloitettiin johdon välisellä keskustelulla. Keskustelu käytiin perjantaina 11.4.2014. Tämän keskustelun tarkoituksena oli vision määrittäminen. Visio määritettiin siksi, että sekä yrityksen johto sen työntekijät, että muut sidosryhmät saisivat yrityksen tulevaisuuden suunnasta yhtenäisen käsityksen. Tällä visiolla pyritään luomaan koko henkilöstölle kuva yrityksen tulevaisuudesta. Vision tarkoituksena on myös kannustaa ja innostaa yrityksen henkilöstöä parempaan tulokseen.

Vision määrittämiseen käytettiin apuna johdon antamia vastauksia johdon haastatteluihin, jotka pidettiin 26.3. ja 27.3.2014. Näissä vastauksissa esille nousivat määreet luotettava, laadukas, tuottaa voittoa ja omistajat. Luotettavuus ja laadukkuus yhdistettiin yrityksen työntekijöihin. Tarkoituksena on olla luotettava työnantaja ja parantaa johdon ja työntekijöiden välistä suhdetta ja kunnioitusta. Laadukkuudella tarkoitetaan sitä, että yritys tulevaisuudessakin antaa parhaat mahdolliset välineet ja puitteet työntekijöilleen työn suorittamiseen ja siinä kehittymiseen. Laadukkuudella tarkoitetaan myös työntekijöiden osaamisen vaalimista asiakkaiden tarpeet huomioon ottaen.

Haastattelussa nousi esille myös tavoite voiton tuottamisesta yrityksen omistajille. Tätä muokattiin niin, että yrityksen tavoitteena on olla osakkeenomistajilleen kannattava sijoitus. Visioon lisättiin myös lupaus asiakkaille. Yrityksen tavoitteena on olla asiakkaiden ensimmäinen valinta tulevaisuudessa. Kun nämä asiat yhdistettiin, saatiin yhtenäinen visio koko yritykselle. Yrityksen visiona on olla työntekijöilleen luotettava ja laadukas, osakkeenomistajilleen kannattava sekä asiakkailleen ensimmäinen valinta vuoteen 2020 mennessä. Vision määrittämisen jälkeen voidaan siirtyä pohtimaan näkökulmien valintaa.

4.3.2 Näkökulmien valinta

Vision avulla valittiin oikeat näkökulmat, joiden avulla mittaristo rakennetaan. Näkökulmiksi tasapainotettuun tulokorttiin valittiin taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma ja oppimis- ja kasvunäkökulma eli tarkemmin henkilöstönäkökulma. Taloudellinen näkökulma valittiin siksi, että yrityksen tavoitteena on kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus. Asiakasnäkökulma valittiin siksi, että henkilöstön kautta halutaan panostaa myös asiakkaan hyvinvointiin. Yrityksen tavoitteena on olla asiakkaan ensimmäinen valinta vuoteen 2020 mennessä, joten uusien asiakkaiden ja uusien asiakkaiden uudelleen tilauksia on mitattava, jotta ollaan tietoisia mahdollisesta kehityksestä.

Oppimis- ja kasvunäkökulma valittiin siksi, että ilman henkilöstön työpanosta ja osaamista yritys ei toimisi. Yrityksen tavoitteena onkin lisätä henkilöstön tyytyväisyyttä työolosuhteisiin sekä panostaa henkilöstön osaamiseen. Yritys haluaa myös parantaa johdon ja henkilöstön välistä suhdetta, sekä kehittää henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä niin, että hyödynnettävissä olevia voimavaroja käytettäisiin mahdollisimman kustannustehokkaasti. Näkökulmien määrittämisen jälkeen valitaan yrityksen tavoitteille soveltuvat mittarit.

4.3.3 Mittareiden valinta

Oikeat mittarit valittiin ottaen huomioon yrityksen tulevaisuuden tavoitteet. Yrityksen taloudelliset tavoitteet ovat kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus. Taloudellisen näkökulman mittarit ovat tilikauden tulos, sijoitetun pääoman tuottoprosentti, quick ratio ja omavaraisuusaste. **Tilikauden tulos** kertoo yritykselle, onko sen toiminta kannattavaa. Suomen osakeyhtiölain mukaan osakeyhtiön tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. Tilikauden tulos kertoo osakkeenomistajille yrityksen sen hetkisen tilan ja sen voidaanko osinkoa jakaa. Yrityksen voitto voidaan jättää myös kokonaan taseeseen, jolloin tarkoituksena on panostaa tulevaisuuteen ja sitä suurempiin tuloksiin. (Finlex 2014.)

Sijoitetun pääoman tuottoprosentti kertoo yritykselle sen kannattavuuden tilan. Tämä mittari valittiin täydentämään ensimmäistä kannattavuuden mittaria (tulos). Laskukaava: $(\text{voitto} + \text{rahoituskulut}) / \text{sijoitettu pääoma keskimäärin tilikaudella} \times 100$.

Quick Ratio kertoo yritykselle maksukyvyn. Maksuvalmiudella mitataan sitä, selviääkö yritys maksuvelvoitteistaan ajallaan. Tässä mittarissa verrataan rahoitusomaisuuden määrää lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. Maksuvalmius on kunnossa, jos rahoitusomaisuus kattaa lyhytaikaisen vieraan pääoman. Laskukaava: $\text{rahoitusomaisuus} / \text{lyhytaikainen vieras pääoma}$. Jos arvo on yli 1, on yrityksen maksuvalmiuden tila hyvä. (Leppiniemi & Kykkänen 2005, 127–128.)

Omavaraisuusaste kertoo yritykselle, onko se vakavarainen. Omavaraisuusasteen luku kertoo sen, kuinka paljon yrityksen varallisuudesta on rahoitettu omalla pääomalla. Mitä suurempi luku on, sitä vakavaraisempi yritys on. Tämä mittari valittiin siksi, että yritys voi seurata sen vakavaraisuutta paremmin ja tunnistaa suuret riskit ajoissa. Jos yrityksen toimintaan liittyvä riski on kohtuullinen ja sen tulos kehittyy hyvin ja vakaasti, voi se helpommin ottaa suurempia riskejä. Jos yrityksen tulos vaihtelee voimakkaasti tai tulos kehittyy huonosti, on korkeaa velkaantumista vältettävä. Laskukaava: $\text{omapääoma} / \text{taseen loppusumma} \times 100$. Jos arvo on yli 40 %, yrityksen tila on hyvä. (Leppiniemi & Kykkänen 2005, 126.)

Asiakasnäkökulman mittarit ovat uusien asiakkaiden määrä ja uusien asiakkaiden uudelleen tilaus. **Uusien asiakkaiden määrällä** halutaan selvittää uusien asiakkaiden tilaukset. Tätä halutaan seurata, koska halutaan löytää kanavat miten uusia asiakkaita saataisiin lisää. **Uusien asiakkaiden uudelleen tilaus** kertoo, onko yritys ollut juuri oikea valinta asiakkaalle niin, että se valitsee yrityksen palvelut uudelleen. Tätä halutaan seurata, koska se kertoo yritykselle sen, mitä on tehty oikein ja olisiko mahdollisesti jotain parannettavaa, jos uusi asiakas ei tilaa toistamiseen.

Oppimis- ja kasvunäkökulman mittarit ovat liikevaihto yhtä työntekijää kohden, työvoimakustannukset yhtä työntekijää kohden, koulutustunnit yhtä työntekijää kohden, ajojen lukumäärä yhtä työntekijää kohden, henkilöstön vaihtuvuus ja keskimääräiset poissaolot. **Liikevaihto yhtä työntekijää kohden** kertoo sen, paljon yksi työntekijä on tuonut rahaa yritykselle. Tämä mittari valittiin, koska halutaan selvittää yhden työntekijän tuottavuus ja toimenpiteet tämän luvun kasvattamiseksi. **Työvoimakustannukset yhtä työntekijää kohden** kertoo yritykselle yhden työntekijän kustannukset. Tämä mittari valittiin siksi, että sen avulla yrityksen johto voi helpottaa päätöksentekoa uuden työvoiman palkkaamisesta tai järjestellä yrityksen työtehtäviä uudelleen ja kasvattaa näin työn tuottavuutta.

Koulutustunnit yhtä työntekijää kohden kertoo koulutuksen määrän, sen mahdollisen kasvun tai laskun. Tämä mittari valittiin siksi, että yritys haluaa selvittää koulutuksen kehittymistä ja samalla myös ammattitaidon tilaa. **Ajojen lukumäärä yhtä työntekijää kohden** kertoo yhden työntekijän ajojen lukumäärän. Tämä mittari valittiin, koska halutaan selvittää, miten tämä luku muuttuu ja miten sitä voitaisiin kasvattaa. **Henkilöstön vaihtuvuus** kertoo suoraan henkilöstön työtyytyväisyyden tilan. Tämä mittari valittiin siksi, että yritys haluaa kehittää johdon ja työntekijöiden välistä luotettavuutta ja samalla myös työhyvinvointia. **Keskimääräiset poissaolot** kertovat yrityksen johdolle poissaolojen määrän tunneissa ja niiden kustannukset. Tämä mittari valittiin siksi, että yrityksen johto voi tarkkailla mistä syistä poissaoloja tulee ja voidaanko näille syille tehdä jotain niin, että poissaolot vähenisivät ja kustannukset laskisivat.

4.3.4 Tulokortin rakentaminen

Tasapainotetun tulokortin rakentaminen aloitettiin vision määrittämisellä, jonka jälkeen valittiin visiota vastaavat näkökulmat ja näkökulmiin mittarit. Tämän jälkeen tulokorttipohja koottiin.

TAULUKKO 3. Case-yrityksen tulokorttipohja

TASAPAINOTETTU TULOKORTTI				
Yritys X				
Näkökulma	Menestystekijä	Mittari	Tavoite	Tulos
Taloudellinen	Kannattavuuden kasvu	Tilikauden tulos		
		Sijoitetun pääoman tuotto- % (ROI)		
	Maksuvalmius	Quick Ratio		
	Vakavaraisuus	Omavaraisuusaste		
Asiakas	Asiakastyytyväisyys	Uusien asiakkaiden määrä		
		Uusien asiakkaiden uudelleen tilaus		
Oppimis- ja kasvu/henkilöstö	Henkilöstön tuottavuus	Liikevaihto/työntekijä		
		Työvoimakustannukset/työntekijä		
	Henkilöstön osaaminen	Koulutustunnit/ työntekijä		
		Ajojen lukumäärä / työntekijä		
	Henkilöstön tyytyväisyys	Henkilöstön vaihtuvuus		
		Keskimääräiset poissaolot		

Taulukko 3 kuvaa yritykselle rakennettua tasapainotettua tulokorttipohjaa, jossa on yrityksen menestystekijä, menestystekijää vastaava mittari, yrityksen tavoite sekä kenttä toteutuneelle luvulle, eli tulos. Yritys asettaa tavoitteen jokaiselle mittarille siten, että tavoite vastaa yrityksen visiota ja vie yritystä eteenpäin johdonmukaisesti. Näitä tavoitteita seurataan jatkuvasti, ja jos on tarvetta, tehdään muutoksia toimenpiteisiin niin, että nämä tavoitteet voidaan saavuttaa valitulla aikavälillä.

4.3.5 Tulokortin seuraaminen ja kehittäminen

Vision määrittämisen, näkökulmien ja mittareiden valinnan sekä tasapainotetun tulokorttipohjan rakentamisen jälkeen alkaa yrityksen oman työskentelyn vaihe. Ensin määritellään mittareille tavoitteet ja sitten toimenpiteet näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen on annettava kaikkien tietoon sen visio, jotta yrityksen koko henkilöstö voi työskennellä vision saavuttamisen eteen. Tulokortin seuraaminen on tärkeää, jotta voidaan havaita mahdollinen kehitys ja mahdolliset virheet ajoissa ja vastata niihin. Tulokorttiin voidaan myös lisätä uusia tarpeellisiksi havaittuja mittareita.

Tasapainotetun tulokortin seuraamista ja kehittämistä varten voidaan laatia myös erillinen suunnitelma, jossa määritellään henkilöt vastaamaan tietyistä päätöksistä niin, että yritystä voidaan viedä eteenpäin ja kohti visiota. Tässä suunnitelmassa on hyvä myös aikatauluttaa toimenpiteet, jotta tasapainotetusta tulokortista saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti. Tulokorttia voidaan seurata esimerkiksi puolen vuoden tai vuoden välein.

4.4 Mittausjärjestelmästä johtamisjärjestelmäksi

Mittaristolla on monta erilaista käyttötarkoitusta, joiden tehtävänä on helpottaa johdon päivittäistä työtä. Mittariston käyttötarkoitukset voidaan jaotella osiin: päätöksenteko, kontrollointi, ohjaaminen, koulutus ja oppiminen sekä kommunikointi organisaation ulkopuolelle. (Lönnqvist ym. 2006, 123.)

Onnistuessaan suorituskyvyn mittaus motivoi, korostaa mitattavan asian arvoa, ohjaa tekemään oikeita asioita, selkiinnyttää tavoitteita, aiheuttaa kilpailua ja kilvoittelua sekä luo edellytykset palkitsemiselle. (Lönnqvist ym. 2006, 123.)

Mittaristoa käytetään arvioimaan toiminnan nykytilaa sekä sitä voidaan käyttää varoituksena siitä, jos jokin on vialla. Mittariston avulla voidaan myös ennustaa tulevia tuloksia ja tilanteita, hallita henkilöstön osaamistasoa, ohjata työntekijöitä tulokseen, viestiä henkilöstölle yrityksen tavoitteista, valvoa asetettuja tavoitteita, esittää sidosryhmälle tärkeitä asioita ja tehdä päätöksiä. (Lönnqvist ym. 2006, 123–133.)

4.5 Johtopäätökset

Tutkimuksen aineisto hankittiin johdon haastattelulla ja henkilöstölle osoitetulla kyselyllä. Näitä tietoja käytettiin tasapainotetun tulokortin laadintaprosessin eri vaiheissa. Tasapainotetun tulokorttipohjan laadinta aloitettiin vision määrittämisellä, koska yrityksen johdolla ei ollut yhteistä näkemystä yrityksen tulevaisuuden tilasta. Visiosta keskusteltiin johdon kesken, jolloin päädyttiin seuraavaan visioon: Yrityksen visiona on olla työntekijöilleen luotettava ja laadukas, osakkeenomistajilleen kannattava sekä asiakkailleen ensimmäinen valinta vuoteen 2020 mennessä.

Vision määrittämisen jälkeen valittiin oikeat näkökulmat niin, että ne kohtaavat vision kanssa. Näkökulmiksi valittiin taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma sekä oppimis- ja kasvunäkökulma. Näiden näkökulmien avulla valittiin tasapainotettuun tulokorttipohjaan oikeat mittarit, jotka palvelevat yrityksen visiota. Taloudellisen näkökulman mittarit ovat tilikauden tulos, sijoitetun pääoman tuotto-prosentti, quick ratio ja omavaraisuusaste. Asiakasnäkökulman mittarit ovat uusien asiakkaiden määrä ja uusien asiakkaiden uudelleen tilaus. Oppimis- ja kasvunäkökulman mittarit ovat liikevaihto yhtä työntekijää kohden, työvoimakustannukset yhtä työntekijää kohden, koulutustunnit yhtä työntekijää kohden, ajojen lukumäärä yhtä työntekijää kohden, henkilöstön vaihtuvuus ja keskimääräiset poissaolot.

Nämä tasapainotettuun tulokorttipohjaan määritellyt mittarit auttavat yritystä mittaamaan sen henkilöstöjohtamisen vaikutuksia kannattavuuteen. Tulokset näkyvät vasta pidemmän aikavälin jälkeen, mutta tärkeintä on se, että yritys ymmärtää henkilöstöjohtamisen vaikutukset sen kannattavuuteen. Oppimis- ja kasvunäkökulmaan valituilla mittareilla voidaan seurata tehokkaasti yrityksen henkilöstöjohtamisen vaikutusta sen kannattavuuteen. Esimerkiksi kiinnittämällä huomiota työvoimakustannuksiin, henkilöstön vaihtuvuuteen ja keskimääräisiin poissaoloihin, voidaan kannattavuutta parantaa huomattavasti. Näihin yritys pystyy vaikuttamaan omilla toimenpiteillään.

Yrityksen panostaminen henkilöstöjohtamiseen kannattaa, koska se lisää henkilöstön tyytyväisyyttä, asiakkaiden määrää ja asiakastyytyväisyyttä sekä se vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Henkilöstön työhyvinvointi paranee, mitä enemmän yritys on valmis panostamaan henkilöstöjohtamiseen ja ottamaan huomioon henkilöstön toiveet ja kehitysehdotukset. Tästä henkilöstö saa motivaatiota joka päiväiseen työhönsä, jonka kautta myös asiakkaat ovat tyytyväisempiä. Tutkimuksen pääongelmana oli kysymys: Voidaanko henkilöstöjohtamisella vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen? Tutkimuksessa esille nousseet asiat mielestäni kertovat, että henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Tulokset eivät näy välittömästi, mutta useamman vuoden seurannalla ja oikeilla toimenpiteillä kannattavuuteen voidaan vaikuttaa.

Tutkimuksessa esille nousi myös kehitysehdotuksia yrityksen toimintaan ja koskien sen henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtamisen toteuttamista auttaisi suunnitelma vaihe vaiheelta rekrytointiprosessista, uuden henkilön perehdyttämisestä ja työhyvinvoinnin ylläpitämisestä. Näin käsiteltäisiin kaikki vaiheet, joilla henkilöstön vaihtuvuutta ja poissaoloja voitaisiin pienentää. Tämä suunnitelma auttaisi myös jakamaan henkilöstöjohtamisen alueet vastuuhenkilöille, jolloin toimenkuva yrityksen johdolla selkiytyisi. Tutkimuksessa tuli esille yrityksen johdon ja henkilöstön välinen suhde, jota voitaisiin parantaa. Henkilöstölle osoitetussa kyselyssä esille nousi tiedottamisen puute. Tiedottamista on parannettava, jotta henkilöstön tyytyväisyys yrityksen henkilöstöjohtamiseen kasvaisi. Edellä mainittu suunnitelma auttaisi myös tähän.

Palautteen antaminen on usealle työntekijälle tärkeää. Henkilöstön kokee, että palautetta annetaan liian vähän. Tämä vaikuttaa esimerkiksi henkilöstön osaamiseen ja sen kehittämiseen. Jos palautetta ei saa, ei henkilöstö myöskään kehity. Palautteen antaminen vaikuttaa myös suuresti henkilöstön motivaation työtään kohtaan. Muita motivaatiota kasvattavia toimenpiteitä olisi esimerkiksi henkilöstön ideoiden hyödyntäminen ja palkitsemisjärjestelmä. Yrityksen tulevaisuuden kuvaa voidaan täsmentää jatkuvasti, jotta tässä työssä määriteltyyn visioon päästään. On tärkeää, että henkilöstölle määritellään yhteinen tavoite. Tässä voidaan hyödyntää yritykselle määriteltyä visiota. Yhteisen tavoitteen määrittämisen jälkeen voidaan määritellä myös henkilökohtaisia tavoitteita jokaisen työntekijän kykyjen ja osaamisalueen mukaan.

5 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin henkilöstöjohtamisen vaikutusta yrityksen kannattavuuteen pidemmällä aikavälillä. Tutkimusvälineenä käytettiin tasapainotettua tulokorttia, joka on strateginen johtamisjärjestelmä. Sen avulla yritys pystyy asettamaan tavoitteilleen selkeät mittarit. Yrityksen tavoitteet voidaan jakaa eri näkökulmiin. Näitä näkökulmia ovat esimerkiksi taloudellinen näkökulma ja asiakasnäkökulma. Mittareiden tulee olla keskenään tasapainossa, jotta yrityksen toimenpiteet ovat yhdenmukaiset tavoitteiden saavuttamisen suhteen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Balanced Scorecard -menetelmän toimintaperiaatteet ja laatia case-yritykselle tasapainotettu tulokorttipohja, jonka pääpaino on henkilöstöjohtamisessa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstöjohtaminen vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Näin ollen tutkimuksen pääongelmaksi muodostui kysymys: Voidaanko henkilöstöjohtamisella vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen?

Teoria koostui kahdesta osasta. Ensimmäinen sisälsi palveluliiketoiminnan, aineettoman pääoman ja henkilöstöjohtamisen. Toinen osa keskittyi tasapainotetun tulokortin toimintaperiaatteisiin. Tutkimusaineisto kerättiin johdon haastattelun ja henkilöstön kyselyn avulla. Johdon haastattelussa haastateltiin yrityksen toimitusjohtajaa ja hallituksen puheenjohtajaa. Haastattelu oli onnistunut ja siitä saatiin tietoa tasapainotetun tulokorttipohjan laadintaa varten. Henkilöstökysely toteutettiin siten, että kyselyt vietiin henkilökunnan tiloihin ja annettiin neljä päivää aikaa vastata kyselyyn. Vastauksia saatiin neljä kappaletta. Kysely oli onnistunut, vaikka vastaajien määrä oli vähäinen. Vastaukset keskenään olivat kuitenkin yhteneväiset. Aineiston keräämisen jälkeen ryhdyttiin tulokortin laadintaprosessiin.

Tasapainotetun tulokorttipohjan laadinta kulki järjestelmällisesti laadintaprosessin mukaan. Aluksi määriteltiin visio, jonka jälkeen valittiin näkökulmat ja mittarit. Mittareiden valinnan jälkeen tulokorttipohja koottiin. Laadittu tulokorttipohja vastaa hyvin yritykselle määritellyä visiota. Laadintaprosessissa olisi voinut määrittää myös yrityksen tavoitteet jokaiselle mittarille, mutta se jätettiin kuitenkin tekemättä ja annettiin se yrityksen johdon vastuulle. Tasapainotetun tulokorttipohjan rakentaminen onnistui odotusten mukaisesti.

Tärkeimmät esille nousseet kehitysehdotukset ovat henkilöstöjohtamisen toimenpiteiden tarkentaminen, eli mitä tehdään rekrytoinnin aikana, mitä perehdyttämisen aikana ja miten voidaan pitää huolta henkilöstön työhyvinvoinnista niin, että henkilöstön vaihtuvuus ja poissaolot vähenisivät. Näillä menetelmillä voidaan vaikuttaa suoraan yrityksen kannattavuuden kehittämiseen. Toinen esille noussut asia on yrityksen tavoitteiden tarkentaminen niin, että sekä johto että henkilöstö ovat tietoisia siitä, mihin suuntaan yritystä viedään. Kolmas esille noussut asia, joka liittyy vahvasti henkilöstön työhyvinvointiin, on tiedottamisen parantaminen. Muita kehitysehdotuksia ovat henkilöstön innovatiivisuuden hyödyntäminen, palkitsemisjärjestelmä ja tasaisin väliajoin pidettävät kehityskeskustelut.

Tutkimuksen edetessä vastaukseksi tutkimusongelmaan muodostui: henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Kehittämällä henkilöstöjohtamista voidaan vaikuttaa muun muassa henkilöstön vaihtuvuuteen ja poissaoloihin, jotka puolestaan vaikuttavat suoraan henkilöstökustannuksiin ja tätä kautta yrityksen kannattavuuteen. Tutkimuksen luotettavuutta tukee tutkimuksen tekijän läheinen suhde case-yritykseen. Tutkimuksen tekijä on ollut lähellä yritystä usean vuoden ajan, jolloin havainnointi on myös suuressa osassa tutkimusta. Havainnoinnin lisäksi aineisto hankittiin yrityksen johdolle pidetyllä haastattelulla sekä henkilöstölle suunnatulla kyselyllä. Kyselyn vastausprosentti oli liian alhainen, mutta vastauksia tuki kirjoittajan oma havainnointi. Henkilöstön kyselyn vastaukset ja havainnointi tukivat täysin toisiaan.

Opinnäytetyön kirjoittaminen aloitettiin sisällysluettelon laatimisella, joka helpotti opinnäytetyön kirjoittamisen etenemistä huomattavasti. Aihe oli mielenkiintoinen ja case-yritys tuttu, joten työn eteneminen ja aikataulussa pysyminen oli helppoa. Henkilöstölle suunnatun kyselyn vastauksien saaminen viivästyi hieman, mutta sekään ei suuresti vaikuttanut aikataulussa pysymiseen. Opinnäytetyön empiria oli mielenkiintoinen rakentaa, koska sen oli tuettava sekä kirjoitettua teoriaa että case-yrityksen tavoitteita. Mielestäni tämä onnistui hyvin. Case-yrityksessä voitaisiin tulevaisuudessa tehdä suunnitelma myös sisäisten prosessien kehittämisestä. Sisäisten prosessien kehittäminen todennäköisesti karsisi henkilöstön työtunteja ja tätä kautta toisi yritykselle säästöjä.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Jyväskylä: Gummerus.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint.

Leppiniemi, J. & Kykkänen, T. 2005. Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta. 4. uudistettu painos. Vantaa: Dark.

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. 2. painos. Juva: WS Bookwell.

Lumijärvi, I. & Ratilainen, K. 2004. Miten mitata henkilöstöä strategisena voimavarana? Tutkimus Tampereen kaupungin strategisen henkilöstömittariston kehittämistyöstä. Tampereen yliopisto.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoda.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Nord Print.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovel-la tehokkaasti. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.

Myyry, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä – tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Helsinki.

Olve, N., Roy, J. & Wetter, M. 1998. Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V. 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Tampere: Tammer-paino.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima.

Internet-lähteet

Aaltonen, K. & Haverinen, T. 2012. Tulokortti – Johtamisen ohjausväline [viitattu 24.3.2014]. Saatavissa:

http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/48276/Haverinen_Tia.pdf?sequence=2

Autoliikenteen työnantajaliitto ry. 2014. Suomi elää pyörillä [viitattu 6.3.2014].

Saatavissa: http://www.altnet.fi/fin/kuljetusala_suomessa/

Finlex. 2014. Osakeyhtiölaki [viitattu 11.4.2014]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Herckman, J. 2011. Organisaation suorituskyvyn mittaaminen Balanced Scorecardin avulla [viitattu 24.3.2014]. Saatavissa:

http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33187/Herckman_Juha.pdf?sequence=1

Holopainen, O. 2010. Tasapainotetun tulokortin rakentaminen kohdeyritykselle [viitattu 24.3.2014]. Saatavissa:

http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/14598/Holopainen_Oskari.pdf?sequence=1

Liikenne- ja viestintäministeriö. 2012. Kysymyksiä ja vastauksia joukkoliikenteen kehittämisestä [viitattu 6.3.2014]. Saatavissa:

http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2320788&name=DLFE-17047.pdf

Tilastokeskus. 2014. Linja-autoliikenteen kustannusindeksi [viitattu 6.3.2014].

Saatavissa: http://www.tilastokeskus.fi/til/lalki/2014/01/lalki_2014_01_2014-02-17_tie_001_fi.html

Linja-autoliitto. 2014. Lähes miljoona bussimatkaa päivässä [viitattu 6.3.2014].

Saatavissa: <http://www.linja-autoliitto.fi/fi/tietoa-alasta/tietoa-linja-autoalasta/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 13.2.2014]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Tilastokeskus. 2011. Suomen virallinen tilasto (SVT): Liikenteen tilinpäätöstilasto [viitattu 6.3.2014]. Saatavissa:

http://tilastokeskus.fi/til/litipa/2011/litipa_2011_2013-02-21_kat_001_fi.html

LIITTEET

LIITE 1. Johdon haastattelukysymykset

LIITE 2. Henkilöstön kyselylomake

LIITE 1. Johdon haastattelukysymykset

Johdon haastattelu, Yritys X

Haastattelun aiheena on yrityksen visio ja strategia sekä henkilöstöjohtamisen vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Haastattelun tavoitteena on myös selvittää johdon oman työskentelyn tavoitteet ja toimenpiteet, sekä onko johdolla yhteinen päämäärä ja sama käsitys yrityksen visiosta ja siitä miten siihen päästään.

Kysymykset:

1. Mikä on yrityksen visio ja miten se voidaan saavuttaa? Kohtaako mielestäsi henkilöstön ja johdon visio?
2. Millainen merkitys visiolla ja strategialla on yritykselle? Miten tärkeää vision määrittäminen on yrityksen kehittymisen kannalta?
3. Uskotko, että henkilökunnalta voi saada uusia ideoita? Hyödynnetäänkö niitä mielestäsi tarpeeksi?
4. Kannustetaanko työntekijöitä ideointiin? Miten?
5. Onko henkilöstölle asetettu yhteinen tavoite? Mikä se on?
6. Mitä yrityksen henkilöstöjohtaminen pitää sisällään?
7. Miten koet henkilöstöjohtamisen vaikuttavan yrityksen kannattavuuteen? Näkyykö vaikutus yrityksen taloudellisissa luvuissa?
8. Mitä johtamisen välineitä hyödynnät henkilöstöjohtamisessa ja oikean suunnan löytämisessä?
9. Mikä on työsi tavoite? Mitä menetelmiä käytät apuna näiden tavoitteiden saavuttamiseksi? Mitkä tekijät haittaavat näiden tavoitteiden saavuttamista?
10. Koetko, että omat tavoitteesi ovat yrityksen kehitys- ja kasvutavoitteiden kanssa linjassa?
11. Kuinka kuvaisit itseäsi johtajana? Peilaavatko omat arvosi johtamistapaa-si?
12. Mikä on sinun motivaatiosi kehittää yritystä?
13. Kuinka voit kehittää omaa johtajuuttasi?

Henkilöstön kysely 2014, Yritys X

Perustiedot:

1. Ikä?

- ☐ 20 - 25
- ☐ 26 - 30
- ☐ 31 - 35
- ☐ 36 - 40
- ☐ 41 - 45
- ☐ 46 - 50
- ☐ 51 - 65

2. Monta vuotta olet ollut talossa töissä?

Osa 1

1. Millaiseksi koet työilmapiirin? Miten mielestäsi työilmapiiriä voitaisiin kehittää?
2. Oletko tyytyväinen työolosuhteisiin?
3. Tunnetko, että sinua arvostetaan työhösi antamasta panostuksesta? Miten se välittyy?
4. Koetko saavasi riittävästi palautetta tekemästäsi työstä? Mikä olisi mielestäsi sopivin kanava palautteen antamiselle (kehityskeskustelut vai jotain muuta)?
5. Koetko, että voit kääntyä yrityksen johdon puoleen sinua askarruttavissa asioissa?
6. Koetko saavasi tarpeeksi tietoa ja koulutusmahdollisuuksia itsesi kehittämiseen? Mistä aihealueesta koet tarvitsevasi enemmän tietoa?
7. Mikä motivoi sinua työssäsi?
8. Koetko voivasi vaikuttaa siihen, miten teet työsi?

Osa 2

9. Toimiiko yhteistyö henkilöstön ja johdon välillä? Jos ei, niin miten tätä voitaisiin mielestäsi kehittää?
10. Oletko tietoinen yrityksen visiosta ja siitä miten se voidaan saavuttaa? Mikä yrityksen visio on (tai mikä se voisi mielestäsi olla)?
11. Tunnetko voivasi itse vaikuttaa omalla työpanoksellasi yrityksen menestymiseen ja yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen? Miten?
12. Koetko, että yritys käyttää voimavarojasi tehokkaasti? Koetko, että sinulla olisi oman työnkuvasi ulkopuolella uutta annettavaa?
13. Pystytkö keskittymään niihin asioihin, jotka mielestäsi ovat yrityksen taloudellisen tuloksen kannalta oleellisia?
14. Antaako yritys mahdollisuuden sinulle toimia työnkuvasi raamien sisäpuolella? Entä sen ulkopuolella?
15. Onko sinulla kaikki tarvittava tieto ja taito, jotta voit työskennellä parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi?
16. Koetko, että yrityksessä palkitaan innovatiivisuutta ja uutta ajattelua?
17. Koetko yrityksen ”omaksesi”?

Osa 3

18. Ovatko lähtötiedot riittävät jokapäiväisessä työssä suoriutumiseen?
19. Pystytkö täyttämään asiakkaiden odotukset ja toiveet?
20. Koetko tämän kyselyn hyödylliseksi?
21. Vapaa sana (kehittämisehdotuksia, ajatuksia, ideoita).

KIITOS KÄYTETYSTÄ AJASTA!