



Suorituskykymittaaminen eri organisaatiotyypeissä

Fanni Saukonoja

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2023

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Taloushallinto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Taloushallinto

SAUKONOJA, FANNI:
Suorituskykymittaminen eri organisaatiotyypeissä

Opinnäytetyö 49 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Marraskuu 2023

Suorituskykymittamisen rooli organisaation strategian toteuttamisessa on kasvanut paljon viimeisten vuosikymmenien aikana. Erityisesti isommissa organisaatioissa suorituskykymittamisen tulee olla monipuolisesti toimintaa kuvaavaa ja mitata toimivasti yrityksen kriittisiä menestystekijöitä. Valmiiden mittaristomallien hyödyntäminen ei kuitenkaan ole aina paras keino toteuttaa suorituskykymittamista, koska menestystekijät ovat mittamisen kannalta oleellisesti erilaisia eri organisaatiotyypeissä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia suorituskykymittamisen eroja eri organisaatiotyypeissä. Vertailtavina organisaatioryhminä olivat asiantuntijaorganisaatiot sekä tuotanto- ja palveluorganisaatiot. Tavoitteena oli löytää mittaristojen rakentamisen kannalta oleellisia eroja organisaatiotyyppien välillä, sekä mittaristojen rakentamiseen liittyvien prosessien, että mittaristojen sisällön kannalta. Opinnäytteessä keskityttiin erityisesti ei-taloudellisten menestystekijöiden suorituskyvyn mittaamiseen. Opinnäytteen tavoite on olla hyödyllinen apuväline mittariston suunnittelussa.

Empiirinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastatteluviksi saatiin kaksi yritystä, joista toinen oli asiantuntijaorganisaatio ja toinen muu palveluorganisaatio. Molempiin tarkasteltaviin organisaatiotyyppeihin saatiin siis näkökulmia haastatteluista. Aiheeseen liittyvää kirjallisuutta avattiin työssä strategisen johtamisen, suorituskykymittamisen, eri mittaristojen sekä eri organisaatiotyyppien näkökulmista.

Haastattelut tukivat kirjallisuudesta tehtyä havaintoa siitä, miten asiantuntijaorganisaatioissa mittaaminen painottuu enemmän aineettoman pääoman mittaamiseen ja tuotanto- ja palveluorganisaatioissa mittaaminen on enemmän objektiivista. Tuotanto- ja palveluorganisaatioissa monipuolista mittausdataa saadaan myös helpommin tuotettua yritysten ERP-järjestelmien avulla automaattisesti. Asiantuntijaorganisaatioissa mittamisen haasteena on se, että tärkeä mitattava tekijä on henkilöstön potentiaalin hyödyntäminen. Kvantitatiivinen mittaaminen vaatii tällöin tuekseen paljon kvalitatiivista mittaamista, joka sitoo myös enemmän resursseja suorituskykymittamiseen. Tuotanto- ja palveluorganisaatioissa tärkeää on osata valita oleellisimpia mittareita päätöksenteon kannalta ja tiedostaa mittamisen prioriteetit toiminnan eri tasoilla.

Asiasanat: strateginen johtaminen, strategiatyökalut, suorituskyvyn mittaaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme of Business Administration
Financial Administration

SAUKONOJA, FANNI:
Performance Measurement in Different Types of Organizations

Bachelor's thesis 49 pages, appendices 2 pages
November 2023

The role of performance measurement in implementing an organization's strategy has grown considerably over the past few decades. Performance measurement, especially in larger organizations, must be more versatile in describing the operations and measuring the company's critical success factors. However, utilizing ready-made performance metrics models is not always the best way to measure performance, because success factors are fundamentally different in different types of organisations.

The purpose of this thesis was to study the differences in performance measurement in different types of organizations. The organizational types compared were expert organizations and other production and service organizations. The aim was to find relevant differences between the types of organizations involved in the performance metrics, both in terms of creating the process and determining the content of the performance metrics. The thesis focused in particular on measuring the performance of non-financial success factors. The aim of the thesis is to be a useful tool in the design process of performance metrics.

The empirical research was conducted as semi-structured thematic interviews. Two companies were interviewed, one being an expert organisation and the other a service organisation. The interviews provided perspectives of both types of the organisations. Literature on the topic was explored from the perspectives of strategic management, performance measurement, different metrics and different organizational types.

The interviews supported the conclusions from the literature that measuring in an expert organization is more focused on measuring intangible capital and measuring in other production and service organizations is more objective. In those organisations, versatile measurement data can also be produced more easily with the help of ERP-systems and created automatically. In expert organisations, the challenge of measuring is that an important factor to be measured is the utilization of the potential of the personnel. Quantitative measurement then requires a lot of qualitative measurement as well. This also commits more resources to performance measurement. In other production and service organisations, it is important to know how to choose the most relevant indicators for decision-making and to be aware of the priorities of measurement at different levels of operations.

Key words: strategic management, strategy tools, performance metrics

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen menetelmät ja tiedonhankinta	6
1.2	Tutkimuksen rajausta ja rakenne	8
1.3	Odotukset empiirisen tutkimuksen suhteen	9
2	SUORITUSKYKYMITTARISTOT STRATEGIAN TUkena.....	10
2.1	Strateginen johtaminen	10
2.2	Strategiajohtamisen työkaluja	12
2.3	Suorituskyvyn mittaaminen	13
2.3.1	Organisaation menestystekijät.....	15
2.3.2	Mittaristojen suunnittelu ja käyttöönotto.....	18
2.3.3	Mittaristojen kehittäminen ja haasteet	21
2.4	Yleisiä suorituskykymittaristoja.....	24
2.5	Organisaatiotyypit	27
2.5.1	Suorituskyky asiantuntijaorganisaatioissa	29
2.5.2	Suorituskyky tuotanto- ja palveluorganisaatioissa	31
3	HAASTATTELujen SUUNNITTELU JA TOTEUTUS	33
4	HAASTATTELujen TULOKSET	35
4.1	Mittaristojen suunnittelu ja käyttöönotto	35
4.2	Mittaamisen kohteet eri organisaatiotyypeissä.....	37
4.2.1	Taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit	38
4.2.2	Laadun mittaaminen	39
4.2.3	Henkilökohtaisen suoriutumisen mittaaminen	40
4.3	Mittareiden seuranta ja raportointi	41
5	YHTEENVETO JA POHDINTA	43
5.1	Johtopäätökset.....	43
5.2	Aiheiden jatkotutkimusideat	44
5.3	Prosessin arviointi	45
	LÄHTEET.....	47
	LIITTEET	48

1 JOHDANTO

Suorituskykymittaristojen rakentamisesta ja niiden merkityksestä yrityksen strategian toteuttamisessa on tutkittu paljon viimeisten muutaman vuosikymmenen aikana. Suorituskykymittaamisen merkitys organisaatioissa on korostunut kiihtyvällä tahdilla muuttuvan liiketoimintaympäristön vuoksi. Kun toimivaa mittaristoa lähdetään rakentamaan organisaatioon, niin saman mallin soveltaminen ei aina toimi eri organisaatiotyyppeihin.

Kun erilaisissa organisaatioissa menestystekijät painottuvat eri tavalla, se asettaa haasteita mittaamiselle. Esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa mittaamisen objektiivisuus ja mittareiden rakentaminen voi olla todella haastavaa, kun mitattava asia on henkilöstön osaaminen. Toisaalta taas tuotanto- ja palveluorganisaatioissa mittaaminen voi olla todella teknistä ja mahdollisista mittareista voi olla runsaudenpula, jolloin haasteeksi muodostuu mittareiden priorisointi, eli mitkä ovat oleellisia tekijöitä esimerkiksi johdon päätöksenteon kannalta. Opinnäytteessä pyritäänkin perehtymään suorituskykymittaamisen eroihin ja mittaristojen soveltuvuuteen näissä organisaatiotyypeissä: asiantuntijaorganisaatiot sekä tuotanto- ja palveluorganisaatiot.

Työn tarkoitus on tuoda esille suorituskykymittaristojen eroja ja tietoisuutta niiden toimivuudesta erityyppisissä yrityksissä. Lopputuloksen tarkoitus on olla hyödyllinen apuväline yrityksille suorituskykymittariston valintaan sekä auttaa yrityksiä ottamaan erilaiset muuttujat huomioon mittaristojen ja tavoitteiden suunnittelussa, seurannassa ja kehittämisessä. Opinnäytteessä keskitytään erityisesti eitaloudellisten menestystekijöiden suorituskyvyn mittaamiseen.

Opinnäytteessä perehdytään ensin strategiseen johtamiseen, sekä sitä tukeviin tavoitteisiin ja mittareihin. Suorituskykymittaamista pyritään avaamaan monipuolisesti eri kirjallisuuslähteiden pohjalta. Empiriassa on tarkoitus perehtyä muuttamaan yrityksen kokemuksiin heidän käyttämistään mittaristoista, niiden haasteista ja vahvuuksista. Kiinnitetään myös huomiota siihen, että miten mittaristoja ja kannattaa hallinnoida, seurata ja kehittää erityyppisissä organisaatioissa. Lopuksi opinnäytteessä pyritään kokoamaan saadut johtopäätökset ja mielenkiintoisimmat tutkimustulokset.

1.1 Tutkimuksen menetelmät ja tiedonhankinta

Haastattelujen analyysi on kvalitatiivista ja kirjallisuuskatsaus perustuu suunnitelmalliseen tiedonhakuun. Opinnäytetyö on muodoltaan tutkimus- tai selvitystehävä, koska siinä kartoitetaan mittaristojen soveltuvuuteen liittyvää dataa ja pyritään vetämään sen pohjalta koontia ja johtopäätöksiä. Työn aikana selvitetään keskitetysti aiheeseen liittyvää tietoa, jotta se olisi jatkossa löytyvillä helposti koostettuna ja hyödynnettävänä.

Toteutan opinnäytteen empiirisen osuuden siis kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Koen kvalitatiivisen tutkimustavan tässä tapauksessa toimivammaksi menetelmäksi kuin kvantitatiivisen, koska laadullisessa tutkimuksessa on enemmän tilaa uusille havainnoille ja näkökulmille. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii antamaan valmiiksi vaihtoehtot tai skaalan, joiden välillä asiaa tutkitaan ja arvioimaan. Tutkimuksessa muodostetaan siis riippuva ja riippumaton muuttuja, ja tutkitaan objektiivisesti, miten ne korreloivat keskenään. (Alasuutari 2011, 34-35.) Omana tavoitteenani on kuitenkin löytää myös tutkimuksen aikana uusia tutkittavaan kohteeseen vaikuttavia tekijöitä, joita en ole välttämättä itse osannut ottaa huomioon ja analysoida muuttujien mahdollisia vaikutuksia eri näkökulmista. Tämän vuoksi kvalitatiivinen lähestymistapa on mielestäni toimivampi.

Suorituskykymittaamisen toimivuus ja haasteet ei ole myöskään aiheena täysin absoluuttisesti mitattava, jonka myötä tutkimuksen toteuttaminen laadullisena oli selkeä valinta. Opinnäytteessä tarkoituksena on ensisijaisesti etsiä syitä asioiden taustalla. Creswellin teorian mukaan kvantitatiivinen tutkimus on prosessina deduktiivinen, ja pyrkii etenemään yleisestä yksityiseen. Eli etsitään syy-seuraussuhteita, joissa luokat on määritelty etukäteen. Tutkimuksella pyritään ennustamaan ja ymmärtämään asioita yleistysten avulla. Laadullinen tutkimus taas on päinvastainen rakenteeltaan, eli induktiivinen. Laadullisessa tutkimuksessa siirytään yksityisestä yleiseen, ja ollaan kiinnostuneista useasta samanaikaisesta muuttujasta. Suurin ero on siis se, että analysoitavat luokat muotoutuvat tutkimuksen edetessä. Kvantitatiivisesti voidaan siis tunnistaa muuttujia ja mitata niitä ja niiden suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suhtautuminen muuttujiin on

se, että tekijät ovat monimutkaisia, vaikeasti irrotettavissa toisistaan ja sen vuoksi vaikeasti mitattavissa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 25.)

Tämän opinnäytteen kohdalla empiirisessä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivisena menetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat haastateltaville samoja, mutta haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä. Haastattelussa ei myöskään määritellä vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavat voivat kertoa asiasta omin sanoin. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa vain yksi tai muutama näkökulma on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia, mikä antaa tilaa myös uusille ideoille ja näkökulmille. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47.)

Teemahaastattelussa tutkija on perehtynyt aiheeseen, siihen liittyviin oletettavasti tärkeisiin rakenteisiin ja prosesseihin. Haastattelussa keskitytään tutkittavien henkilökohtaisiin kokemuksiin tilanteissa, joita tutkija on ennalta jo analysoinut ja rakentanut mahdollisia hypoteeseja asiasta. Teemahaastattelussa on myös se etu, ettei se rajoita haastattelukertojen määrää, eikä sitä, miten syvälle aiheessa edetään. Nimensä mukaisesti haastatteluissa edetään teema edellä, eikä pitäydytä tiukasti yksityiskohtaisissa edeltä suunnitelluissa kysymyksissä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47-48.) Tämä antaa vapauden syventyä myös haastatteluissa mahdollisesti esiin tuleviin uusiin näkökulmiin.

Empiiristä tutkimusta on tarkoitus tehdä haastattelemalla muutamaa yritystä heidän mittaristoistaan ja niiden toimivuudesta. Osa haastatteluista on tarkoitus toteuttaa kvalitatiivisina teemahaastatteluina ja osa kyselylomakkeella. Pyydän myös yrityksiltä ennakkotietona heidän käyttämänsä mittaristot, jotta voin hieman kohdentaa kysymyksiä sen pohjalta. Kysymykset ovat pääosin samat kaikille, mutta niitä pyritään hieman kohdentamaan organisaatiotyyppin ja käytössä olevien suorituskykymittaristojen pohjalta.

Opinnäytteen teoreettisen viitekehyksen pyrin rakentamaan aineistojen pohjalta, joissa tiedot soveltuvat mahdollisimman hyvin myös tähän päivään ja nykyiseen liiketoimintaympäristöön. Aiheeseen liittyvä kirjallisuus keskittyy kuitenkin paljon 2000-luvun alkupuolelle, jolloin suorituskykymittaaminen alkoi monipuolistumaan

yrittäjämaailmassa. Kun aiemmin mittaaminen oli ollut todella teknistä ja keskittynyt objektiiviseen mittaamiseen ja taloudellisiin mittareihin, niin 1990- ja 2000-luvuilla mittaamisessa alettiin ottaa huomioon paremmin aineettomien menestystekijöiden arviointia ja otettiin käyttöön myös subjektiivisia mittareita. Suorituskykymittauksesta tuli myös kokonaisvaltaisempaa, kun strategisessa johtamisessa tapahtui muutoksia esimerkiksi Balanced Scorecardin ja muiden mittaristojen yleistymisen myötä.

Vaikka osa opinnäytteessä käytetystä kirjallisuudesta on tästä syystä jopa 15-20 vuotta vanhaa, olen poiminut aineistoista asioita, jotka pätevät mielestäni myös nykytilanteeseen. Opinnäytteen empiirisessä osiossa analysoin myös lisää keräämäni tiedon ajankohtaisuutta haastattelujen perusteella. Ylipäänsä olen pyrkinyt suhtautumaan kriittisesti keräämääni aineistoon erityisesti siitä syystä, että liiketoimintaympäristö on muuttunut valtavasti viime vuosikymmeninä mm. globalisaation ja digitalisaation tuomien muutosten myötä.

1.2 Tutkimuksen raja- ja rakenne

Tutkimuksen kohteeksi pyritään saamaan tilintarkastus- ja logistiikka -alojen yrityksiä. Alat valikoituivat aiemman työkokemukseni pohjalta, ja niillä yhtenevää on se, että alat kuuluvat palvelutuotantoon, mikä voisi mielestäni tuoda mielenkiintoisen näkökulman aiheeseen. Toisaalta liiketoiminta kyseisten toimialojen välillä on kuitenkin todella erilaista, koska toisen alan yritykset ovat asiantuntijaorganisaatioita ja toiset taas muita palveluorganisaatioita.

Haastateltavien valinnassa piti ottaa huomioon organisaation koko, koska pienemmillä yrityksillä harvoin on vielä otettu käyttöön suorituskykymittaristoja. Toisaalta, jos mittaristoja on ihan vasta alettu hyödyntämään, niin käyttöönottoon liittyvät näkökulmat voivat olla tuoreempina mielessä. Päädyin ottamaan yhteyttä pääosin yrityksiin, joiden henkilöstömäärä on vähintään 100.

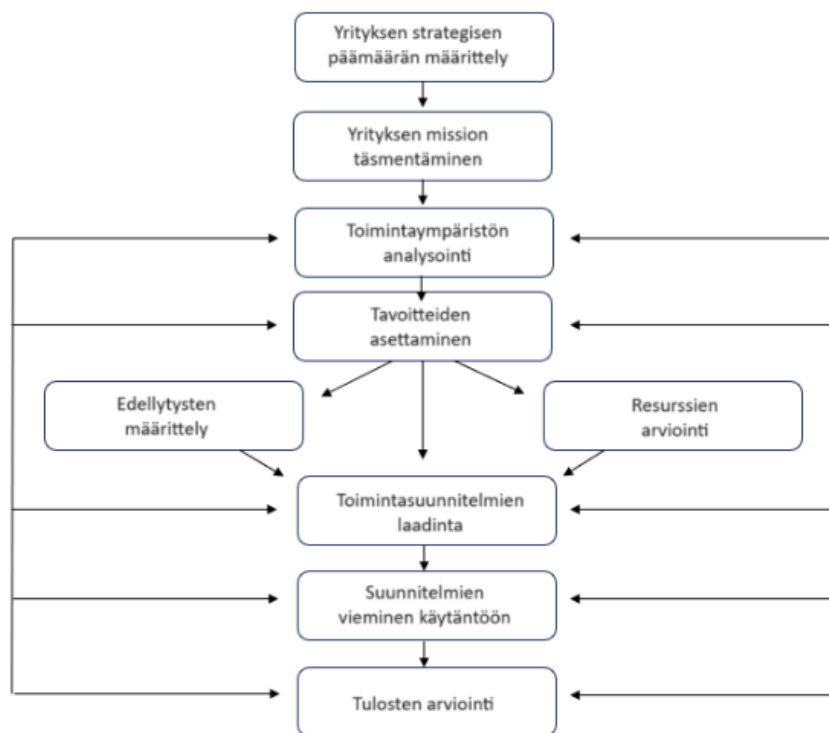
1.3 Odotukset empiirisen tutkimuksen suhteen

Haastatteluissa pyrin löytämään informaatiota siitä, mitä haasteita eri suorituskykymittarien käytössä on ollut ja mitä asioita on pyritty kehittämään esimerkiksi mittaristojen seurannassa tai tavoitteiden laatimisessa. Esimerkiksi ovatko yrityksen strategiset tavoitteet olleet joissain tapauksissa haastavaa saada mitattavaan muotoon, ja miten osastot ovat mukana mittaristojen seurannassa. Toivon myös, että haastatteluissa kävisi ilmi myös jotain uusia näkökulmia aiheeseen liittyen, joita en ole itse osannut ottaa huomioon.

2 SUORITUSKYKYMITTARISTOT STRATEGIAN TUkena

2.1 Strateginen johtaminen

Tärkeä osa yrityksen tehokasta ja toimivaa johtamista on yrityksen vision ja strategian muodostaminen. Strategialta vaaditaan usein selkeyttä ja konkreettisuutta, kuitenkin samalla tiedostaen, että ympäristön jatkuvassa muutoksessa strategian tulee olla joustava ja muutoskykyinen. (Viitala & Jylhä 2013, 268.) Yrityksen strategian muodostaminen on tietoista ja tavoitteellista suunnan valitsemista jatkuvassa muutoksessa (Vuorinen 2014, 15.). Strategian johtamisesta voi olla haastavaa muodostaa selkeää prosessia, jonka mukaan toimia käytännössä. Viitala ja Jylhä (2013) ovat kuitenkin pyrkineet havainnollistamaan seuraavalla kaaviolla strategisen johtamisen olennaisimmat vaiheet.



Kuvio 1. Strategisen johtamisen vaihemalli (mukaillen Viitala & Jylhä 2013, 269.)

Strategiaprosessi on jaettu neljään osaan, joista ensimmäinen vaihe on suunnan määrittäminen. Tässä vaiheessa määritetään visio, sekä sitä tukevat missio ja tavoitteet, jotka ovat mitattavissa. Toisena askeleena on strategian muotoilu,

jossa määritellään konkreettisia tekoja ja valintoja tavoitteisiin pääsemiseen, eli rakennetaan toimintasuunnitelma. Isommassa organisaatiossa yleinen toimintasuunnitelma kannattaa jakaa vielä osastokohtaisiin toimintasuunnitelmiin, jotka mahdollistavat kokonaisuuden toteutumisen. Seuraavana vaiheena on strategian varsinainen toteuttaminen, eli toiminnan käyttöönotto, jossa toimintasuunnitelmat pyritään toteuttamaan ja ottamaan käytäntöön. Neljäs vaihe prosessissa on strategian arviointi. Analysoidaan, miten strategia on onnistunut, ja ovatko tehdyt toimenpiteet johtaneet haluttuihin tavoitteisiin. On tärkeää analysoida prosessin jokaisen vaiheen onnistumista, jotta löydetään kaikki ongelmakohdat. Arvioinnin pohjalta strategiaa voidaan jatkokehittää. (Viitala & Jylhä 2013, 268-273.)

Strategiatyössä on Vuorisen (2014) määritelmän mukaan yksinkertaistetusti kaksi puolta: tehokkuuden parantaminen ja uuden tekeminen. Molemmat ovat oleellinen osa strategiaa. Tehokkuuden kehittämisessä analysoidaan olemassa olevia toimintatapoja ja käytäntöjä ja pohditaan, miten niitä voisi kehittää ja miten toimintaa voisi parantaa. Tehokkuuden ylläpito lisää toiminnan kannattavuutta ja karsii turhia kulueriä sekä toimintoja. Uuden tekeminen ja uusien ideoiden kehittäminen taas auttaa yritystä pysymään jatkuvasti muuttuvan ympäristön mukana. Tämä strategian painopiste lisää yrityksen joustavuutta ja antaa mahdollisuuksia yllättäville kilpailueduille. (Vuorinen 2014, 27-28.)

Strategiaa suunnitellaan usein ylhäältä alaspäin, jolloin johtoryhmä määrittelee ydinajatuksen ja -tavoitteet ja osastojen kanssa suunnitellaan, miten mikäkin osasto tukee tähän tavoitteeseen pääsemistä. Organisaation eri osastoille voidaan myös suunnitella omat tavoitteet, jotka tukevat strategiaa. Jotta tavoitteet onnistuneesti määritelty ja valittu, niiden täytyy olla realistisia mutta tarpeeksi haastavia ja motivoivia sekä hyväksytyjä yrityksen sisällä. Niiden täytyy ohjata oikeaan suuntaan. Tavoitteiden täytyy olla myös mitattavissa ja arvioitavissa. Tärkeää on myös niiden joustavuus, että tavoitteet kykenevät reagoimaan muutoksiin. (Viitala & Jylhä 2013, 273.)

2.2 Strategiajohtamisen työkaluja

Strategisen johtamisen tueksi on rakennettu valtava määrä eri työkaluja, jotka pyrkivät eri näkökulmilla selkeyttämään tai tehostamaan strategian toteuttamista organisaatiossa. Vuorinen (2014) on jakanut strategiset työkalut neljään eri ryhmään menetelmän tarkoituksen perusteella. Ryhmittelyn tarkoitus on muun muassa havainnollistaa, miksi yhden toimivan työkalun hyödyntäminen ei usein riitä toimivaan strategiajohtamiseen organisaatiossa, vaan eri tarkoituksiin kannattaa hyödyntää juuri niihin sopivia työkaluja. Toimivassa strategiajohtamisessa otetaan huomioon menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus. (Vuorinen 2014, 31-32.)

Tehdä uutta ja erilaista	Työkaluja resurssien kehittämiseen: Benchmarking VRIO-malli Employer branding Oppiva organisaatio Kraljicin portfolio	Työkaluja uuden luomiseen: Sinisen meren strategia Skenaariotyöskentely Co-creation Kotterin muutosjohtamisen malli Heikot signaalit
	Tavoite	Työkaluja asemoiintiin: PESTEL-analyysi BCG-matriisi Strategisten ryhmien analyysi Viiden kilpailuvoiman malli Geneeriset strategiat
Toimia tehokkaammin	Työkaluja tehokkuuden parantamiseen: SWOT-analyysi Balanced Scorecard Lean-johtaminen Taylorismi Strategiakartat	
	Sisäinen maailma	Ulkoinen ympäristö
	Strategiatyön painopiste	

Kuvio 2. Strategisen johtamisen erilaisia pyrkimyksiä ja työkaluja (Mukaillen Vuorinen 2014, 33.)

Ryhmittelyssä tavoite jaetaan kahteen näkökulmaan: uuden ja erilaisen tekemiseen sekä tehokkaampaan toimimiseen. Strategiatyön painopiste taas jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen ympäristöön. Yllä esitetyn kaavion mukaan näkökulmien jakaminen muodostaa neljä ryhmää:

- Työkalut resurssien kehittämiseen
- Työkalut uuden luomiseen
- Työkalut tehokkuuden parantamiseen
- Työkalut asemoiintiin

Resurssien kehittämisen työkalut keskittyvät uusien toimintatapojen kehittämiseen yrityksen sisäisesti. Yksi yleisimmistä työkaluista resurssien kehittämiseen

on Benchmarking, jossa pyritään oppimaan hyviltä esikuvilta. Vastakohta ryhmälle on asemoinnin työkalut, joissa pyritään ympäristölähtöisesti asemoinnilla organisaation tehokkuuden parantamiseen. PESTEL-analyysi ja BCG-matriisi ovat hyviä esimerkkejä asemoinnin työkaluista. Uuden luomisen työkaluilla taas pyritään liiketoiminnan uudistamiseen, esimerkiksi Sinisen meren strategian avulla, jossa pyritään saavuttamaan niin hyvä asema markkinoilla, ettei kilpailijoita juurikaan ole. Vastakkaisena näkemyksenä uuden luomiselle ovat tehokkuuden parantamisen työkalut, jotka pyrkivät sisäisiä prosesseja kehittämällä toiminnan tehostamiseen ja asiakkaiden tarpeisiin mukautumiseen. Tunnettuja työkaluja tähän ovat mm. Balanced Scorecard, SWOT-analyysi ja Lean-johtaminen. Balanced Scorecardin runkoa avataan myöhemmin opinnäytteessä. (Vuorinen 2014, 32-33.)

2.3 Suorituskyvyn mittaaminen

Yritysten toiminnan siirtyminen teollisesta tuotannosta enemmän palveluihin on vähentänyt tuottavuuden tulkintavoimaa, ja on alettu puhumaan enemmän organisaation suorituskyvystä (eng. performance). Päätöksenteko on siirtynyt myös tuottajalta ostajalle. Organisaatioiden ylimmässä johdossa suorituskyvyn mittaaminen alkoi korostumaan vasta 1990-luvulla, kun tutkijat Kaplan ja Norton julkaisivat Harvard Business Review'ssa organisaation mittaamista käsittelevän artikkelin. (Laamanen 2005, 17-18.)

2000-luvun alkupuolella on siirrytty merkittävään muutokseen strategisessa ajattelussa. Suurimpia tekijöitä muutoksen katalysaattoreina ovat olleet teknologian kiihtyvä kehitys ja liiketoimintaympäristön globalisaatio. Kiihtyvästi muuttuva ympäristö on aiheuttanut epävarmuutta ja vaatinut strategiatyöltä enemmän, jotta muutoksia voidaan ennakoida ja niihin osataan reagoida oikea-aikaisesti. Myös henkilöstön työnkuva on lähes kaikilla toimialoilla muuttunut vaativammaksi ja monipuolisemmaksi asiantuntijatyöksi, mistä on seurannut inhimillisen pääoman roolin kasvu strategiatyössä. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 80-82.)

Suorituskykyä voidaan mitata esimerkiksi organisaation prosessin, toiminnan, henkilöstön, tuotteen tai palvelun suhteen. Suorituskyvyn mitattavuus vaatii sen,

että tavoitteen toteutumiseen voidaan määrittää jokin seurattava arvo/luku/prosenttiosuus. Mittaustulosten pohjalta arvioidaan toteutunutta, eli onko päästy haluttuihin tavoitteisiin. Arvioinnissa pitää ottaa kuitenkin huomioon ulkopuoliset muuttujat, jotka vaikuttavat toteutumaan, koska esimerkiksi sattumasta tai liiketoimintaympäristön muutoksista johtuvia tuloksia ei voida pitää suorituskyvyn osoituksena. (Laamanen 2005, 19.)

Suorituskyvyn mittaaminen on osa tiedolla johtamista. Kun yritys kerää suunnitelmallisesti dataa toiminnastaan, voidaan sen avulla kehittää toimintaa tehokkaasti. Laamanen (2005) on eritellyt suorituskyvyn mittaamisesta saatavat hyödyt seuraavasti:

- Toimintaympäristön muutosten havaitseminen ajoissa
- Toiminnan tasapainoinen suunnittelu
- Toiminnan tehokkuuden analysointi päätöksentekoa varten
- Tehokas viestintä tehdyistä valinnoista
- Valtaistamisen, delegoinnin ja valvonnan kehittyminen
- Suorituskyvyn seuranta sekä korjaavat toimenpiteet
- Oikeudenmukainen ja innostava henkilöstön palkitseminen
- Kehittämiprojektien tehokas toteutus
- Muutosten mahdollistaminen
- Organisaation oppiminen
- Sidosryhmien vakuuttaminen

(Laamanen 2005, 24.)

Suorituskykymittarien käytössä voi ilmetä myös paljon haasteita ja riskejä. Varsinkin, jos niiden suunnittelussa, käyttöönotossa, seurannassa tai kehittämisessä ei olla osattu ottaa huomioon tyypillisimpiä kompastuskiviä. Mittarit tulee rakentaa henkilöstöä konsultoiden, jotta niistä tulee realistisia ja motivoivia. Näin vältetään epäolennaisten mittarien muodostaminen. Suorituskyvyn mittaamista tulee painottaa yrityksen toiminnan perusteella, jotta ne ovat merkittäviä ja muodostavat vahvan kokonaisuuden tukemaan organisaation toimintaa. Suorituskyvyn mittamisen tyypillisiä haasteita ja riskejä ovat muun muassa:

- Mittaaminen johtaa vääränlaiseen toimintaan
- Mitataan strategian kannalta vääriä asioita
- Henkilömittaus voi pilata ihmissuhteita ja polttaa loppuun ylisuoriutujat

- Mittaamisen painotus on virheellistä suhteessa menestystekijöihin
- Mitataan suorituskyyä tavoilla, jotka tuhoavat motivaation
- Mitataan asioita, joihin ei voida vaikuttaa
- Valvotaan liian tarkasti tai reagoidaan tuloksiin väärin
- Ei osata tulkita tunnuslukuista saatavaa tietoa
- Huono suorituskyy selitetään pois ulkoisiin tekijöihin vedoten
- Tavoitteista tulee katto kehittämiselle
- Numerojohtamiseen siirtyminen

(Laamanen 2005, 28-32.)

Suorituskyvyn mittaaminen tuottaa tietoa, jolla voidaan allokoida resursseja, tehostaa prosesseja ja saada aikaan tarvittavaa muutosta. Tämän lisäksi se tuottaa sidosryhmille tietoa heidän tarpeisiinsa. On tärkeää selvittää, mitä toiveita eri sidosryhmillä on tiedon saamiseen liittyen, jotta esimerkiksi sijoittajat, asiakkaat ja työntekijät pysyvät tyytyväisinä. (Laamanen 2005, 34-36.) Mittareita voidaan rakentaa useaan eri käyttötarkoitukseen. Simonsin (2000) mukaan käyttötarkoituksia voi olla viisi: päätöksenteko, kontrollointi, ohjaaminen, koulutus ja oppiminen, sekä kommunikointi organisaation ulkopuolelle. Mittaristojen rakentamisessa tulee siis ottaa huomioon se, mitä mittareilla tavoitellaan. Koko organisaation tasolla tärkeimmät mittarit määrittelee johto, mutta osastokohtaisesti voidaan rakentaa yrityksen strategisia tavoitteita tukevia yksityiskohtaisempia mittareita. (Viitala & Jylhä 2013, 282.)

2.3.1 Organisaation menestystekijät

Suorituskykyä arvioitaessa mitattavia tekijöitä ovat organisaation menestystekijät. Menestystekijät tunnistetaan määrittelemällä yrityksen liiketoiminnan strategian ja menestyksen kannalta keskeisimmät asiat. Kriittiset menestystekijät ovat toiminnan avaintekijöitä, joita pitää painottaa strategiasuunnittelussa erityisesti. Menestystekijöitä voidaan jakaa eri perusteilla, mutta yksi tyypillisimmistä on jako taloudellisiin ja ei taloudellisiin tekijöihin. Ei-taloudelliset menestystekijät ovat niitä, jotka vaikuttavat yleensä välillisesti talouden tunnuslukuihin, eli ovat toisin sanoen pohjasyitä taloudelliselle menestykselle. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 22.)

Organisaation menestystekijät eli mitattavat kohteet voidaan määrittää joko strategian ja strategisten tavoitteiden pohjalta tai vaihtoehtoisesti sidosryhmien toiveisiin ja tarpeisiin peilaten. Idea ja tarkoitus molemmissa on kuitenkin sama: pyritään tunnistamaan toiminnan kannalta tärkeimmät tavoitteet. Kun tavoitteet on määritetty, analysoidaan niihin vaikuttavia tekijöitä. Menestystekijöiden merkitystä tavoitteen kannalta täytyy myös arvioida, eli onko kyseessä kriittinen menestystekijä vai ei. On myös oleellista arvioida organisaatiotyyppin perusteella, millaisiin menestystekijöihin suorituskypymittausta yrityksessä kannattaa painottaa. Mittaamisen tasapainottamiseen voidaan käyttää apuna erilaisia valmiita runkoja, kuten Balanced Scorecardia (BSC). Niiden hyödyntämisessä pitää kuitenkin ottaa huomioon eri toimialojen ja organisaatiotyyppien erityispiirteet. Esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa korostuu erityisesti ei-taloudelliset, aineettomat menestystekijät. (Lönngqvist ym. 2006, 109-110.)

Yksi tapa jakaa mittaamisen kohteet on aineettomaan ja aineelliseen pääomaan. Aineeton pääoma (eng. intangible assets) sisältää kaiken organisaation pääoman, jossa kulut eivät sitoudu mihinkään konkreettiseen asiaan, esim. rakennukseen tai työkoneeseen. Muut taloudelliset varat, kuten sijoitukset ja rahallinen pääoma, eivät myöskään kuulu aineettomaan pääomaan, vaan ovat ns. fyysistä/aineellista pääomaa. Aineeton pääoma on taas organisaation henkilöstön osaamista, toiminnan prosesseja ja asiakassuhteita. Aineeton pääoma sitoutuu siis tietoon, kokemuksiin, asiakkaisiin, innovaatioihin ja teknologiaan. (Lönngqvist ym. 2006, 23.)

Aineettoman pääoman jakamisessa pienempiin osiin on useita eri tapoja, mutta ne pyrkivät kaikki jakamaan pääoman helposti tunnistettaviin osiin, joiden avulla on helpompi hahmottaa osa-alueiden tärkeyttä organisaatiossa. Alla olevassa taulukossa on esimerkiksi jaettu aineettoman pääoman osa-alueet kolmeen pääkokonaisuuteen: inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan. (Lönngqvist ym. 2006, 24-25.)

Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
<ul style="list-style-type: none"> - osaaminen - henkilöominaisuudet - asenne - tieto - koulutus 	<ul style="list-style-type: none"> - suhteet asiakkaisiin - suhteet muihin sidosryhmiin - maine - brändit - yhteistyösopimukset 	<ul style="list-style-type: none"> - arvot ja kulttuuri - työilmapiiri - prosessit ja järjestelmät - dokumentoitu tieto - immateriaalioikeudet

Kuvio 3. Aineettoman pääoman osa-alueet (mukaillen Lönnqvist ym. 2006, 25.)

Huomioon otettava tekijä pääomien ylläpidossa ja arvioinnissa on organisaation omistussuhde pääomaan. Esimerkiksi inhimillinen pääoma on täysin henkilöstön omistuksessa, eikä se jää organisaatioon, jos työntekijät poistuvat organisaatiosta. Tästä syystä henkilöstön vaihtuvuus on merkittävä mittari, jota kannattaa pitää silmällä, kun haluaa huolehtia kyseisestä aineettoman pääoman kokonaisuudesta. Toisaalta suhdepääoma on täysin organisaation omistamaa, samoin kuin rakennepääoma, vaikkakin se on työntekijöiden ylläpitämää ja rakentamaa. (Lönnqvist ym. 2006, 25-26.)

Menestystekijöiden ja suorituskykymittaamisen painottamisessa on noussut erityisesti esiin henkilöstön piilevän tiedon ja osaamisen hyödyntäminen. Näiden pehmeämpien tekijöiden mittaaminen ja hallinta on kuitenkin huomattavasti monimutkaisempaa ja haastavampaa kuin esimerkiksi prosessien tehokkuuden ja tuotantolaitteiden käyttöasteen optimointi. Inhimillisen pääoman hyödyntämisessä oleellisena asiana on myös se, että niistä saatava lisäarvo ei riipu pelkästään yksilöstä, vaan myös toimivasta vuorovaikutuksesta. (Kankkunen ym. 2005, 82-83.)

Ennen työn oppiminen ja varsinainen tekeminen on voitu erottaa toisistaan. Tällöin työntekovaiheessa on voitu keskittyä työn tehokkuuden optimoimiseen. Nykyään, kun tehokkuuden ja kilpailukyvyyn ylläpitämiseen vaaditaan jatkuvaa oppimista ja kehittymistä, rajaa oppimisen ja työn tekemisen välille ei voida enää tehdä. Yksilötasolla työn tehokkuuteen korreloi suoraan henkilön motivoituneisuus yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. On siis tärkeää osata yhdistää henkilöstön arvot yrityksen arvoihin, jotta työntekijöiden motivaatiotekijät tukevat tavoitteiden saavuttamista. Inhimillisten tekijöiden tärkeys strategian kannalta on

selkeä, mutta niiden yhdistäminen talouden tunnuslukuihin on haastavaa. Vieläkin vaikeampaa on muodostaa objektiivista ja toimivaa mittaristoa osaamisen mittaamiseen. (Kankkunen ym. 2005, 83-84.)

Kun aineellisia menestystekijöitä voidaan mitata objektiivisilla mittareilla, niin aineettomille tekijöille on taas lähes aina muodostettava subjektiivisia mittareita. Subjektiivisella mittaamisella saadaan usein kattavampi kuva suorituskyvystä, koska ne rakennetaan kohdennetusti analysoitavaan tekijään. Toisaalta se on kuitenkin todella resursseja vievää, koska mittaaminen ja tulosten analysoiminen on monimutkaisempaa ja se vie enemmän aikaa. Tulosten luotettavuus voidaan myös kyseenalaistaa, kun mittarit ovat subjektiivisia. (Lönnqvist ym. 2006, 56.)

Objektiivinen mittaaminen on usein huomattavasti selkeämpää ja mittareita on helpompi rakentaa, koska mittaaminen perustuu konkreettisiin tapahtumiin. Kun tulokset ovat objektiivisia numeraalisia tuloksia, mittaaminen on myös lähtökohdaisesti luotettavaa. Ongelma objektiivisessa mittaamisessa on usein se, että ne kuvaavat menestystekijää aika suppeasti. Objektiivinen mittaus kertoo usein vain tuloksen, ilman mahdollisia syitä tulosten taustalla. Subjektiivinen mittaus on tämän vuoksi tärkeä täydentävä tekijä mittaamisessa, kun sen avulla voidaan reagoida jo ennakoidusti erilaisiin muutuksiin. Vaihtoehtoisesti voidaan etsiä kriittisille menestystekijöille välilliset menestystekijät, joita mittaamalla päästään monipuolisempiin tuloksiin. (Lönnqvist ym. 2006, 57.)

2.3.2 Mittaristojen suunnittelu ja käyttöönotto

Toimivan mittausjärjestelmän suunnittelu organisaatioon saattaa olla pitkä prosessi. Jo mittariston lanseeraaminen ja käyttöönotto voi vaatia 12-18 kuukautta, ja sen implementointi osaksi yrityksen johtamisfilosofiaa voi kestää vielä sitäkin kauemmin. Mittariston voi myös suunnitella kuitenkin osissa. Tämä voi olla järkevä lähestymistapa varsinkin, jos organisaatiossa ei ole ennestään mittausosaamista. (Kankkunen ym. 2005, 117.)

Jos mittaamisesta ei ole organisaatiossa ennestään osaamista, voi olla myös hyvä valinta ensin pyrkiä rakentamaan organisaatioon sopiva mittaristo johonkin

valmiiseen konseptiin. Tasapainotettu mittaristo on yksi hyvä tapa aloittaa mittaminen organisaatiossa. Mittaristo ottaa huomioon eri näkökulmat yrityksen kilpailukyvyn ylläpitämiseen ja menestymiseen liittyen. Tasapainotettu mittaaminen yhdistää keskenään taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit, sekä kovat ja pehmeät mittarit. Eri näkökulmat yhdistämällä pyritään luomaan monipuolinen näkemys nykytilanteesta ja kehityskohdista organisaatiossa. (Lönnqvist ym. 2006, 34-35.) Tunnetuin malli tasapainotetusta mittaristosta on Nortonin ja Kaplanin luoma malli, jota käsitellään myöhemmin kappaleessa 2.4.

Toinen paljon käytetty malli suorituskykymittariston rakentamiseen on erilaiset strategiakartat. Strategiakartoissa pyritään tunnistamaan menestystekijöiden syy-seuraussuhteita, ja sitä kautta löytämään oikeat mittarit kokonaisvaltaisen tehokkuuden ja kilpailukyvyn mahdollistamiseksi. Se on myös hyvä työkalu menestystekijöiden välisten yhteyksien tunnistamisessa ja havainnollistamisessa. Yksi strategiakartan hyvistä puolista on se, että sillä on myös helppo havainnollistaa mittariston merkitystä myös henkilöstölle, kun mitattavien tekijöiden valinnat ovat selkeästi perusteltu ja havainnollistettu. (Lönnqvist ym. 2006, 43-44.)

Jotta yksittäiset mittarit taas ovat käyttökelpoisia päätöksenteossa ja johtavat tehokkaiseen jatkotoimenpiteisiin, niiden kannattaisi täyttää tietyt ominaisuudet. Relevanttius, edullisuus, validius, tarkkuus ja uskottavuus ovat Laitisen (2003) mukaan viisi mittarien keskeisintä ominaisuutta. Kun siis halutaan välttää turhaa työtä mittariston suunnittelussa, on oleellista ottaa nämä ominaisuudet huomioon. (Laitinen 2003, 147.)

Relevanssilla tarkoitetaan mittarin merkityksellisyyttä ja olennaisuutta johdon strategisen päätöksenteon kannalta. Mittarin pitää kuvata siis täsmällisesti jotain yrityksen menestystekijää. (Lönnqvist ym. 2006, 33.) Ollakseen relevantti, mittarin kuuluu olla oleellinen ja mitata jotakin strategista tavoitetta, ja siitä saatavan tiedon pitää tuottaa arvoa yritykselle. (Laitinen 2003, 148-155.)

Johdon sitouttamisen kannalta on tärkeää, että mittarit ovat myös edullisia. Niistä saatavan hyödyn tulee olla arvokkaampaa, kuin niiden seurantaan ja analysointiin kuluvat resurssit. Hyötysuhteen arvioinnissa pitää pohtia, onko kyseessä päätöksenteon kannalta tärkeä mittari. (Laitinen 2003, 155-158.) Ominaisuudesta

voidaan käyttää myös termiä käytännöllisyys, eli onko mittari tarpeeksi kustannustehokas sen hyötyyn suhteutettuna. Mittarin relevanttius vaikuttaa myös sen käytännöllisyyteen. Epärelevantti mittari ei ole myöskään ikinä käytännöllinen. (Lönnqvist ym. 2006, 32-34.)

Validiteetilla taas tarkoitetaan sitä, että mittari mittaa täsmällisesti mittauksen kohdetta. Jos esimerkiksi mittauksen kohteesta jokin osa jää mittauksen ulkopuolelle ja sitä kautta tulos on vääristynyt, on validiteetissa parannettavaa. Mittarin täytyy olla myös tarkka, eli reliabiliteetin täytyy olla kunnossa. (Laitinen 2003, 158-161.) Luotettavan eli reliaabelin mittarin tulokset ovat johdonmukaisia, eivätkä vaihtelee satunnaisesti (Lönnqvist ym. 2006, 32). Toisin sanoen, jos ulkopuoliset sattumat tai muuttujat vaikuttavat liikaa mittaustulokseen, on mittarin tarkkuus heikko. Mittarien validiteetti ja reliabiliteetti kulkevat paljolti käsi kädessä ja muodostavat toteutuessaan mittarin täsmällisyyden. (Laitinen 2003, 160-162.)

Kun kaikki edellä mainitut ominaisuudet täyttyvät, on helpompi myös päästä mittarin viimeiseen tavoitteeseen, eli uskottavuuteen. Päätöksentekijöillä täytyy siis olla luottamus mittarien toimivuuteen, jotta sen arvo saadaan hyödynnettyä, eli se otetaan vakavasti päätöksenteossa. (Laitinen 2003, 162-168.)

Mittariston käyttöönottovaihe ja implementointi yleensä sisältävät mittariston testaamista, järjestelmien päivittämistä sekä henkilöstön kouluttamisen ja sitouttamisen mittaristojen käyttöön. Organisaation tietojärjestelmiä pitää muokata sen verran, että ne tuottavat mittaamiseen tarvittavaa informaatiota. Mittaristoa testatessa kerätään dataa, sekä analysoidaan ja tutkitaan tuloksia. Usein jo testausvaiheessa voidaan huomata tärkeitä kehityskohteita mittareiden toimivuuteen liittyen. Myös henkilöstön kouluttaminen suorituskykymittaristojen käyttöön on erittäin tärkeä tekijä mittariston toimivuuden kannalta. Mittaristojen merkitys ja erillisten mittareiden tarkoitus on todella tärkeä tekijä sen kannalta, että henkilöstö sitoutuu asetettuihin tavoitteisiin. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa työntekijät kantavat vastuuta oman työnsä tuloksesta, ja siksi heidän tulee ymmärtää sen merkitys organisaatiossa. Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttaa usein myös se, miten paljon heidän mielipiteitään on konsultoitu suunnittelu- ja kehitysvaiheissa. (Lönnqvist ym. 2006, 118-119.)

Vielä henkilöstöä ensisijaisempaa on vakuuttaa yrityksen johto suorituskykymit-
tariston toimivuudesta ja hyödyllisyydestä. Moni projekti hajoaa vain sen vuoksi,
ettei johto koe muutosta tarpeelliseksi. Tämän vuoksi mittariston rakentamisessa
on tärkeää konsultoida yrityksen ylintä johtoa prosessin edetessä heidän tarpeis-
taan mittariston suhteen. Kun johto kokee, että mittaristo tuo konkreettista hyötyä
heidän päätöksentekoonsa, myös henkilöstö on helpompi vakuuttaa sen tarpeel-
lisuudesta. Usein esimerkiksi KPI-mittaamisen tuloksia saatetaan käyttää lähinnä
yrityksen raportoinnissa, eikä ymmärretä, miksi niiden seuranta pitäisi olla päivit-
täistä tai vähintään viikoittaista isoissa organisaatioissa. Myös mittariston konk-
reettinen hyödyntäminen päätöksenteossa jää silloin todella pieneksi, jolloin mit-
tarien rakentamiseen ja seurantaan käytettäviä resursseja ei hyödynnetä koko-
naisvaltaisesti. (Parmenter 2020, 85-86.)

2.3.3 Mittaristojen kehittäminen ja haasteet

Kun suorituskykymittaristo on otettu organisaatiossa käyttöön, on tärkeää huo-
lehtia, että se pysyy relevanttina sen käyttötarkoitusten kannalta. Jatkuvasti
muuttuvassa liiketoimintaympäristössä on tärkeää säännöllisin väliajoin tarkas-
tella kriittisesti mittaristoa ja analysoida, että täyttääkö se edelleen sille asetetut
tietotarpeet. On kuitenkin tärkeää myös antaa aikaa mittareille, eikä tehdä häti-
köityjä päätöksiä liian nopeasti, ennen kuin mittarit ehtivät muodostaa vertailukel-
poista dataa. (Jääskeläinen, Laihonen, Lönnqvist, Pekkola, Sillanpää & Ukko
2013, 35.)

Kun toimintaympäristö organisaatiolla on dynaaminen, yrityksen strategiaa jou-
dutaan päivittämään nopealla tahdilla. Kun liiketoiminnan tavoitteet muuttuvat,
mittaristojen on tärkeää mukautua muutoksen myötä. Jos mittareita ei päivitetä,
ne saattavat ohjata organisaation toimintaa ja resursseja väärään suuntaan. Kun
uusia ja toimivia mittareita rakennetaan, on tärkeää myös karsia epärelevanteiksi
muuttuneita vanhoja mittareita pois. Jos mittareita pääsee kertymään yritykseen
liikaa, niiden merkitys laskee ja mittariston ylläpito vaatii turhaan paljon resurs-
seja. (Lönnqvist ym. 2006, 142-143.)

Toisaalta suorituskymittauksen täytyy säilyttää myös roolinsa johdon päätöksenteossa. Jos osastoilla on omia mittareita, niin myös niiden merkitys ei saa hävitä, ettei henkilöstö turhaan käytä resurssejaan epärelevanttien mittareiden seurantaan ja ylläpitämiseen. Vastuu mittariston jatkuvasta kehittämisestä ja päivittämisestä on siis kaikilla niiden raportointiin ja seurantaan osallistuvilla henkilöillä. Alla oleva kaavio (kuvi 4) havainnollistaa suorituskymittauksen merkityksen eri strategian vaiheissa, ja miksi mittaristojen jatkuva kehittäminen on organisaation kehityksen kannalta oleellista.



Kuvio 4. Suorituskymittauksen käyttötarkoitukset organisaation strategia-prosessin eri vaiheissa. (mukaillen Lönnqvist ym. 2006, 132.)

Onnistunut suorituskymittaus yrityksessä ohjaa priorisoimaan oikeita asioita. Se motivoi, selkeyttää strategisia tavoitteita, sekä parantaa kilpailukykyä. Puutteellinen tai huonosti rakennettu mittaristo voi kuitenkin rasittaa henkilöstöä tai muodostaa viallisen palkkiojärjestelmän organisaatioon. Johdon on tämän vuoksi hyvä tiedostaa asettamiensa mittarien vaikutukset henkilöstöön. (Lönnqvist ym. 2006, 123-124.)

Jos suorituskymittaristo on hyvin suunniteltu, henkilöstön on helpompi nähdä oman työpanoksensa vaikutus koko organisaatioon, sen strategiaan ja tulokseen. Käytännössä työntekijöiden motivointi mittareiden avulla voi kuitenkin olla haastavaa. Mittaristot voivat asettaa liiallisia paineita työntekijöiden suoriutumiseen ja siksi haitata heidän jaksamistaan ja tehokkuuttaan, vaikka tarkoitus on päinvastainen. Ongelmaksi voi myös muodostua se, jos mittaus kohdistuu vain muuttamaan työnkuvan osa-alueeseen, niin niitä aletaan priorisoimaan muiden tärkei-

den töiden kustannuksella. Onnistuessaan mittarit kuitenkin kannustavat henkilöstöä kehittymään ja oppimaan uutta. Esimerkiksi erilaiset palkkiojärjestelmät toimiessaan voivat olla erittäin tehokkainta työntekijöiden motivoinnissa. (Lönnqvist ym. 2006, 128-129.)

Yhtenä suurena haasteena suorituskymmittaamiselle on löytää oikeat, menestykseen johtavat mittarit, jotka ovat apuna sekä toiminnanohjauksessa, että riskienhallinnassa. Käytössä olevien mittareiden analysointiin pitää pystyä irrottamaan siksi jonkin verran resursseja. Jotta mittausjärjestelmän jatkuvaa kehittämistä oikeasti ylläpidetään, on tärkeää nimetä organisaatiossa vastuuhenkilö tai -ryhmä mittariston toimivuuden ylläpitoon. (Kankkunen ym. 2005, 239-240.) Kun organisaatiossa mittaristo-osaaminen kasvaa ja siihen käytetään tarpeeksi resursseja, mittareita voidaan hyödyntää helpommin myös projektijohtamisessa. Erilaisille projekteille ja kehityshankkeille voidaan rakentaa omia mittareita ja tunnuslukuja, jotka tukevat projektin etenemistä toivotusti. (Laamanen 2005, 363.)

Suorituskymmittaristojen käyttöä hankaloittavia tekijöitä voi olla paljon. Lönnqvist, Kujansivu ja Antikainen (2006) ovat listanneet mahdollisiksi mittaamisen haasteiksi seuraavia tekijöitä:

- Yleiset mittausteoreettiset ongelmat
- Mittarien vanhentuminen
- Mittareiden käyttöperiaatteet
- Toimintaympäristön ja organisaation luonne
- Tietojärjestelmien toiminta
- Organisaatiokulttuuri

Puutteet mittareiden jatkuvassa päivittämisessä näkyvät usein heti niiden toimimattomuutena. Käyttöperiaatteiden kanssa voi olla myös haasteita, jos ne ovat epäselviä tai eivät ole linjassa käyttötarkoitusten kanssa. Toimintaympäristö tai organisaation tyyppi voivat luoda omat haasteensa mittaamiselle. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa toimivan mittariston luominen on yleensä todella haastavaa, kun toimivia objektiivisia mittareita on vain vähän. Organisaatiokulttuurin haasteet taas usein ilmenevät henkilöstön sitoutumattomuutena mittaristoihin. (Lönnqvist ym. 2006, 145-147.)

Konkreettinen ongelma huonosti toimivasta ja päivittämättömästä mittaristosta voi koitua, jos henkilöstöresurssien tarve mittaristojen takia arvioidaan väärin, ja seurauksena työvoimaa on liikaa tai liian vähän. Vaihtoehtoisesti tuotanto-organisaatiossa ostettavien raaka-aineiden tai tuotteiden määrät arvioidaan väärin, mistä taas voi koitua paljon hukkaan menevää materiaalia. Ongelmia yleensä seuraa organisaatiolle myös silloin, jos mittaamisessa keskitytään liikaa teknisiin ja määrällisiin mittareihin, eikä laadun mittaaminen ole osa suorituskyvyn mittaajärjestelmää. Tämä on yleinen ongelma monissa organisaatioissa, jos ei haluta rakentaa subjektiivisia mittareita objektiivisten tueksi. (Laamanen 2005, 28-31.)

2.4 Yleisiä suorituskymittaristoja

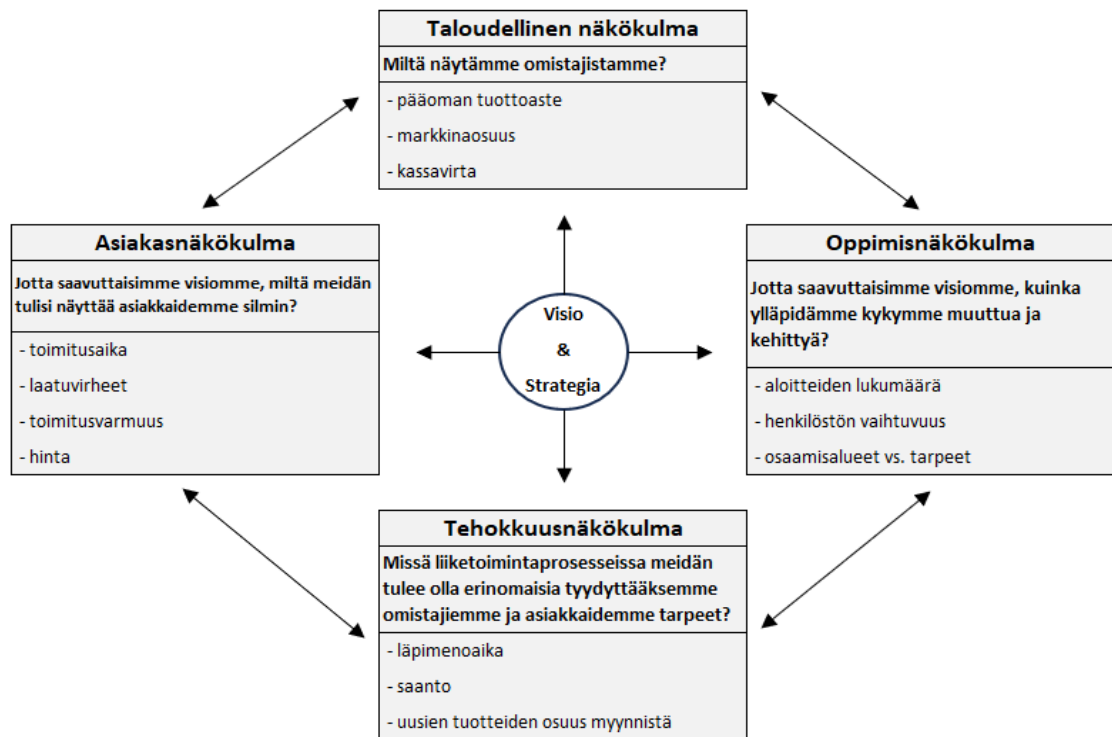
Suorituskymittaristojen merkitys organisaation strategian toteutumisen kannalta on suuri. Varsinkin suuressa organisaatiossa muutama suorituskyvyn mittari ei riitä vaan tarvitaan kokonaisvaltaisesti liiketoimintaa mittaava suorituskymittaristo. Usein voi olla tarve myös useammalle mittaristolle, jotka toimivat yhdessä täydentäen toisiaan. Hyvä mittaristo antaa yrityksen johdolle monipuolisen kuvan menestystekijöistä ja toiminnan tehokkuudesta sekä kehitystarpeista. Mittaristojen tarve on tukea päätöksenteossa ja auttaa yritystä säilyttämään kilpailukykyä. Erilaisia malleja suorituskyvyn mittaamiseen ja edistämiseen on paljon. Mittausjärjestelmillä on myös omat tarkoituksensa/tavoitteensa toiminnan kuvaamisen kannalta. Esittelen seuraavissa kappaleissa muutaman suorituskymittariston, joita käytetään paljon.

Yksi tapa eritellä yrityksen mittarit on jakaa ne KRI-, RI-, KPI- ja PI-mittareihin. KRI- ja RI-mittarit (Key Result Indicators, Result Indicators) ovat taloudellisia tulostittareita, joita usein raportoidaan sidosryhmille, mutta niistä ei välttämättä ole paljon hyötyä päätöksenteossa, koska ne eivät mittaa tulosten syitä. Suorituskyvyn mittarit, eli KPI:t ja PI:t (Key Performance Indicators, Performance Indicators) tutkivat, miten hyvin yritys pystyy hyödyntämään resurssejaan, ja näin antavat laajemman ja monipuolisemman kuvan syy-seuraussuhteista talouden tunnuslukujen taustalla. Avainmittareiden, eli KRI:ien ja KPI:ien tarkoitus on antaa kuva koko organisaation suoriutumisesta ja RI- ja PI-mittarit kuvaavat tarkemmin tiimi- tai osastokohtaista suoriutumista. (Parmenter 2020, 3-4.)

Suorituskykymittareita edellä mainituista ovat siis KPI- ja PI-mittarit. KPI-mittareiden tarkoitus on mitata yrityksen menestyksen kannalta tärkeimpiä tekijöitä, eli kriittisiä menestystekijöitä. PI-mittarit taas pyrkivät tukemaan yrityksen avainmittareita osasto- tai tiimitasolla. PI:t mittaavat tiimien suoriutumista ja toimivuutta, sekä auttavat tiimejä myös näkemään oman vastuunsa yrityksen strategian toteutumisessa. (Parmenter 2020, 6, 13.)

Balanced Scorecard (BSC) on luultavasti suorituskykymittaristoista tunnetuin, ja monissa kirjallisuuslähteissä esitetään, että se on toiminut niin sanotusti lähtölaukaisijana suorituskykymittaamisen yleistymiselle osana organisaation strategiatyötä 1990-luvulla. Mittaristo rakentui 1990-luvun alussa tuloksena Robert Kaplanin ja David Nortonin suuryrityksille tehdystä projektista, jossa oli tavoitteena kehittää suorituskyvyn mittaamista organisaatioissa. Projektiin osallistuneet yritykset olivat todenneet, että tuloslähtöinen päätöksenteko aiheutti turhan suuria investointeja, jotka kuitenkin tuottivat tulosta vain lyhyellä aikavälillä. Projektin tarkoituksena oli siis löytää syvempiä syitä, jotka johtavat menestykseen ja pitävät kilpailukykyä yllä, yhdistäen taloudelliset ja toiminnalliset mittarit. (Vuorinen 2014, 51-52.)

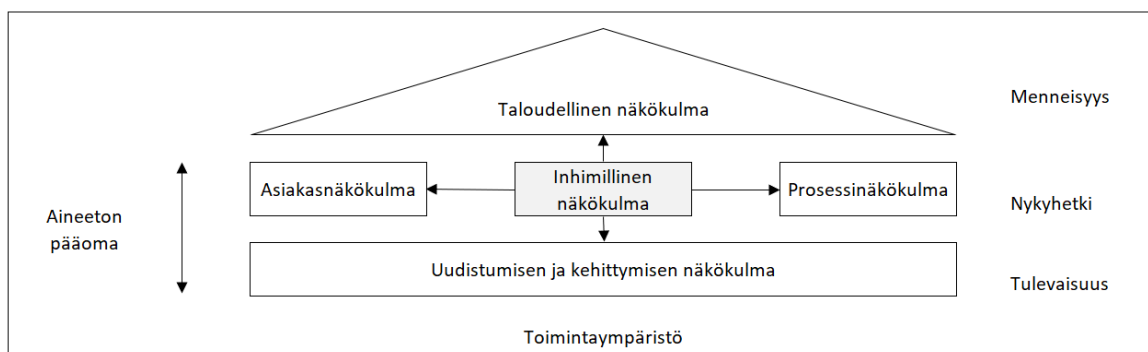
BSC-työkalua käyttämällä yrityksen strategiset tavoitteet jaetaan neljään eri näkökulmaan: talous, asiakas, prosessit, sekä oppiminen ja uudistuminen. Viimeisestä näkökulmasta on eri versioita, esimerkiksi oppiminen ja kasvu sekä oppiminen ja kehittyminen. Jokaisen näkökulman strategisille tavoitteille muodostetaan tavoitteen saavuttamiseen vaadittava kriittinen menestystekijä, sitä parhaiten kuvaava avainmittari, ja tavoitetulokseen pääsemistä varten muodostettava toimintasuunnitelma. (Vuorinen 2014, 52-53.)



Kuvio 5. Alkuperäinen esimerkki Balanced Scorecardista (mukaillen Malmi, Pelto & Toivanen 2006, 17.)

Monet rakennetuista Balanced Scorecardeista ovat KPI-mittaristoja, koska niissä pyritään löytämään erityisesti yrityksen kriittiset menestystekijät. Koska kriittisten menestystekijöiden taustalla on myös paljon muita menestystekijöitä, tulisi ne myös sisällyttää yrityksen suorituskykymittaukseen. (Malmi ym. 2006, 35.) Työkalun käyttämisessä ajatuksena on myös analysoida syy-seuraussuhteita sekä osa-alueiden sisällä että niiden välillä. Mittaristoon on hyvä sisällyttää sekä johdolle päätöksenteon mittareita, että niin sanottuja ajurimittareita, joihin tiimit voivat itse konkreettisesti vaikuttaa. (Vuorinen 2014, 53.)

Tasapainotetusta suorituskykymittauksesta on myös muita hieman muunneltuja malleja. Esimerkiksi Edvinssonin ja Malonen Navigator-mittaristomalli, johon sisältyy Balanced Scorecardin osa-alueiden lisäksi myös inhimillinen näkökulma. Navigatorin tehtävä on mitata erityisesti organisaation aineetonta pääomaa. (Lönnqvist ym. 2006, 37.)



Kuvio 6. Navigatorin rakenne (mukaillen Lönngqvist ym. 2006, 37.)

Yksi tunnettu suorituskykymittaristo on suorituskykypyramidi (eng. Performance Pyramid System), jossa visiona on käskyttää organisaation tavoitteet eritasoisina hierarkkisesti ylhäältä alaspäin (Laitinen 2003, 385). Erilaisia strategiakarttoja on myös hyödynnetty paljon suorituskykymittaamisessa. Strategiakartat pohjautuvat Balanced Scorecardiin, mutta niissä keskitytään erityisesti menestystekijöiden syy-seuraussuhteisiin. (Vuorinen 2014, 81-82.) Olemassa olevia suorituskykymittaristoja on olemassa lukematon määrä. En kuitenkaan esittele opinnäytteessä enempää mittaristoja kovin perusteellisesti, koska opinnäytteessä ei keskitytä minkään mittaristojen teknisiin yksityiskohtiin. Pyrin perehtymään sen sijaan yleisesti siihen, mitä eri organisaatiotyypeissä pitää ottaa huomioon suorituskykymittaamisessa.

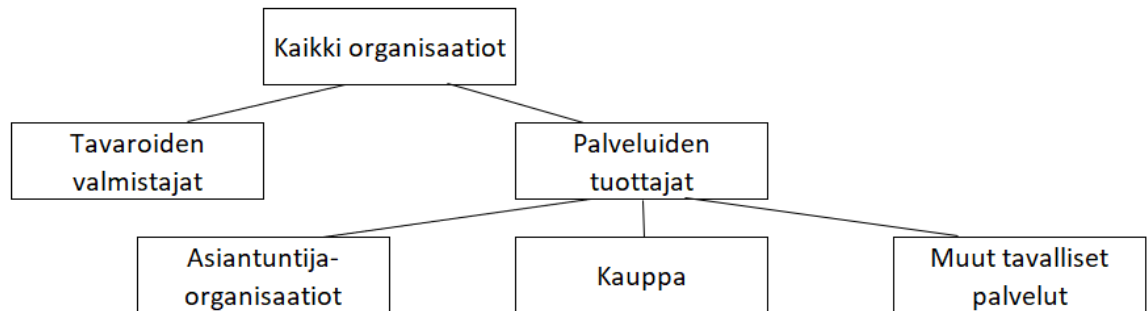
2.5 Organisaatiotyytit

Aiheen kannalta on tärkeää esitellä opinnäytteessä vertailtavat organisaatiotyypit, jotta lukija oppii tuntemaan niihin liittyvät erityispiirteet. Yksi tapa erotella organisaatiotyypit tavaroiden valmistajiin, asiantuntijaorganisaatioihin, kauppoihin ja muihin tavallisiin palveluihin (Pesonen 2007, 20).

Organisaatiot voidaan jakaa tavaroiden ja palveluiden tuottajiin. Toisaalta monet yritykset tarjoavat asiakkailleen sekä tavaroita että palveluja. Tällaiset yritykset Pesonen (2007) jaottelee kauppakategoriaan. Viime vuosikymmeninä palveluiden tuottajien osuus on kasvanut reilusti. Palveluiden tuottajat voidaan vielä jakaa asiantuntijaorganisaatioihin ja muihin palvelutuotannon organisaatioihin. Selkein eroteltava tekijä eri organisaatioissa on myytävä tuote:

- Tavaroiden valmistajat: Konkreettiset tavarat
- Kauppa: Konkreettiset tavarat, sekä niitä tukevat palvelut
- Asiantuntijaorganisaatiot: Ratkaisuja monimutkaisiin ongelmiin
- Muut palvelut: Jokin hyöty tai elämys

(Pesonen 2007, 19-24.)



Kuvio 7. Organisaatioiden ryhmittelyä (mukaillen Pesonen 2007, 20.)

Asiantuntijaorganisaatioissa erityispiirteenä on se, että siellä palveluiden tuottajat ovat useimmiten korkeakoulutettuja erityisasiantuntijoita, ja myytävä palvelu on periaatteessa asiantuntijan osaaminen. (Pesonen 2007, 25.) Opinnäytteessäni käytän Pesosen (2007) käyttämää organisaatioerottelua, joskin niputan muut kuin asiantuntijaorganisaatiot termillä "muut tuotanto- ja palveluorganisaatiot", koska oleelliset käsiteltävät erot löytyvät näiden väliltä.

Suorituskykymittamisen haasteet eri organisaatioissa ovat erilaisia. Tuotanto- ja palveluorganisaatioissa suorituskykymittareiden rakentaminen on jonkin verran helpompaa, koska mittaaminen voi olla pääosin teknistä ja objektiivista. Koska tuotteet/palvelut ovat keskenään lähes samanlaisia, niitä voidaan mitata johdonmukaisesti. Asiantuntijaorganisaatioissa taas toiminnan tietointensiivisyys aiheuttaa paljon haasteita mittaamiselle. Kun suorituskyvyn mittaaminen keskittyy palvelun laatuun, se painottuu silloin henkilöstön toimintaan ja osaamiseen. Tämän vuoksi työn tehokkuus ei olekaan oleellinen asia suorituskyvyn mittaamisessa, vaan henkilöstön osaamisen kehittäminen ja muut toimivaan tiimityöhön ja asiantuntijuuden laajentamiseen liittyvät tekijät. (Lönnqvist ym. 2006, 51.)

2.5.1 Suorituskyky asiantuntijaorganisaatioissa

Edellisessä kappaleessa selostettiin jo lyhyesti mikä on asiantuntijaorganisaatio. Sen muutamii erityispiirteisiin on kuitenkin tärkeää perehtyä vielä hieman paremmin, jotta on helpompi tunnistaa organisaatiotyypin suorituskykymittamisen haasteita. Asiantuntijaorganisaatioissa myydyistä palveluista iso osa on kertaluonteisia, luovuutta vaativia projekteja, jotka eivät toistu samanlaisina toimeksiantoina. (Pesonen 2007, 29.) Asiantuntijatyön prosesseille on siksi vaikeaa mallintaa työprosessia yhtä selkeästi, kuten esimerkiksi selkeät tuotantoprosessit pika-ruokaravintoloissa (Lönqvist ym. 2006, 51). Osa myytävistä palveluista on kuitenkin mahdollista konseptoida lähes samanlaisena toistuviksi palveluiksi, joissa voi sitten olla tietynlaisia vakioituja personointimahdollisuuksia. Laadunhallinnassa ilmiöt ovat molemmissa tapauksissa samoja: tuotteen toimivuus ja asiakkaan tyytyväisyys. Reagointitavat laadun parantamiseen kuitenkin usein poikkeavat erityisesti kertaluonteisten palvelukokonaisuuksien kohdalla. (Pesonen 2007, 29.)

Asiantuntijaorganisaation määrittelevä piirre on sen tietointensiivisyys. Tehty työ on uuden soveltamista ja kehittämistä, usein esimerkiksi konsultointia ja suunnittelua. Esimerkkejä asiantuntijatyöstä ovat konsultit, asianajajat ja tutkijat. Tietointensiivisyyden on arvioitu aiheuttavan aineettomien menestystekijöiden merkityksen korostumista organisaation menestyksessä. (Lönqvist ym. 2006, 49-50.) Seuraavassa kaaviossa (kuvio 8) on mielestäni eritelty hyvin asiantuntijaorganisaation tuottavuuteen vaikuttavat tekijät. Erittely havainnollistaa myös sen, miten pientä osaa tekijöistä on mahdollista mitata suoraan jollakin määrällisellä mittarilla.

Panokset	Prosessi	Tuotokset
Organisaatio: - henkinen pääoma - innovatiivinen potentiaali - organisaation standardit, rutiinit ja toimintatavat - tietojärjestelmät - käytettävien tietojen taso ja laatu - verkostot - ajankäyttö - työympäristö - työn tavoitteet Henkilökohtaiset: - motivaatio - työtyytyväisyys - henkilökohtaiset verkostot - työn ulkopuoliset tekijät - fyysinen kunto	- työn organisointi - tehtävien jako - päätöksenteon organisointi - tehtäväkuvien selkeys - yhteistyö - tiedon jakaminen - viivytykset ja keskeytykset - mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä	- innovaatiot - laatu - työssä syntyvien innovaatioiden hyödyntäminen - aikatehokkuus - asiakkaan odotusten täyttäminen

Kuvio 8. Asiantuntijatyön tuottavuuteen vaikuttavat tekijät (mukaillen Lönqvist ym. 2006, 82.)

Koska asiantuntijaorganisaatioissa työ vaatii paljon luovuutta ja ongelmanratkaisutaitoa, henkilökohtainen kokemus- ja tieto-osaaminen ovat ratkaisevia tekijöitä tuotteen laadun kannalta. Toisin kuin muissa tuotanto- ja palveluorganisaatioissa, työtehtäviin on lähes mahdotonta muodostaa suoraa ohjeistusta, miten kannattaa/pitää toimia, koska palvelun lisäarvo koostuu nimenomaan henkilökohtaisesta lisäosaamisesta. (Pesonen 2007, 30.)

Asiantuntijatyössä on erittäin tärkeää luoda siis hyvät olosuhteet ajatustyölle, koska työkoneena toimii aivot ja oma ajattelu. Työn laatua tukevat tällöin erilaiset aineettomat tekijät, kuten sitoutuneisuus, tavoitteellisuus, tiedon kulku, motivointi sekä resurssien oikea mitoitus. Jos organisaatiossa ei ylläpidetä ajatustyölle hyviä olosuhteita, työnteko muuttuu mekaaniseksi ja työteho usein myös laskee. Virheitä ei välttämättä tule, kun toimitaan rutiininomaisesti, mutta kilpailuetua tuovan lisäarvon tuottaminen asiakkaalle lakkaa. (Pesonen 2007, 30-31.)

Haasteen mittaamiselle asiantuntijaorganisaatiossa muodostaa siis aineettoman pääoman mittaamisen tärkeys. Aineetonta pääomaa on vaikeaa mitata, koska sitä ei voida havaita fyysisesti. Esimerkiksi tuotteiden määrää tai niiden valmistamiseen kuluvaa aikaa on huomattavasti helpompaa mitata objektiivisesti kuin

osaamisen tasoa, vuorovaikutuksen toimivuutta tai työilmapiiriä. Asiantuntijaorganisaatiossa voi olla myös haastavaa edes tunnistaa kaikkia organisaation aineettomia menestystekijöitä. (Lönnqvist 2006, 55.)

Jo aiemmassa kappaleessa 2.3.1, on todettu, että aineettomien menestystekijöiden luonteen vuoksi niitä lähes aina mitataan subjektiivisilla mittareilla. Subjektiivisen mittaamisen haasteet liittyvät pääosin nimenomaan tulosten subjektiivisyyteen ja vertailukelpoisuuden ongelmaan, sekä sen vaatimiin resursseihin. Toisaalta kuitenkin se myös pakottaa organisaation johdon tarkastelemaan mitattavia kohteita monipuolisemmin ja antaa näin paremman pohjan päätöksenteolle. (Lönnqvist ym. 2006, 79-81.)

Henkilökohtaisen osaamisen ja oppimisen kehittämisen mittaaminen on yksi erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden haasteista. Objektivisia mittareita voisi olla esimerkiksi eri aihealueiden osaajat organisaatiossa, tai tiettyjen koulutusten suorittamisaste. Osaamiseen liittyvät objektiiviset mittarit eivät kuitenkaan anna kokonaisvaltaista kuvaa mitattavien kohteiden merkityksestä tai laadusta. Tämän takia asiantuntijaorganisaatiossa osaamisen mittaamiseen pitää käyttää enemmän resursseja, ja niille pitää rakentaa monipuolisia laadullisia/subjektiivisia mittaamiskeinoja. Näin voidaan paremmin kehittää myytävän palvelun laatua. (Kankkunen ym. 2005, 223-224.)

Asiantuntijaorganisaation erityistarpeet suorituskymmittaamisen näkökulmasta liittyvät siihen, että myytävien palvelujen laatu määrittyy eniten asiantuntijan osaamisen pohjalta. Tämän vuoksi myös suorituskyvyn mittaamisen täytyy painottua asiantuntijuuden ylläpitoon. Mittaaminen siis vaatii eri tavalla monipuolisuutta ja subjektiivisia mittareita, koska tuotetta valmistava kone on ihmisaivot.

2.5.2 Suorituskyky tuotanto- ja palveluorganisaatioissa

Kuten kappaleessa 2.5 mainitsin, aion opinnäytteessä yhdistää muut organisaatiotyypit kuin asiantuntijaorganisaatiot termin tuotanto- ja palveluorganisaatiot alle. Perustin jaottelun sille pohjalle, että kun suorituskymmittaamisessa keskityn

erityisesti ei-taloudellisten menestystekijöiden mittaamiseen, suurin ero mittauksessa on näiden kahden organisaatiotyyppiryhmän välillä: asiantuntijaorganisaatiot ja tuotanto- ja palveluorganisaatiot. Ero tulee myytävän tuotteen/palvelun valmistamisprosessin luonteesta.

Toisin kuin asiantuntijaorganisaatioissa, tuotanto- ja palveluorganisaatioissa työprosesseja voidaan suunnitella ja hioa huippuunsa ajallisen tehokkuuden ja kustannustehokkuuden näkökulmasta tuotteen laatua kuitenkin unohtamatta. Vaikka laatu näkökulma asiakastyytyväisyyden ja yrityksen brändin näkökulmasta on erittäin tärkeä, tehokkuuden mittaaminen on silti keskiössä suorituskykymittaamisessa, toisin kuin asiantuntijatyössä, jossa laatu tulee aina ensimmäisenä. Väitettä ei voi mustavalkoisesti yleistää pätemään samalla tavoin kaikkiin tuotanto- ja palveluorganisaatioihin, mutta voidaan sanoa, että tekninen ja objektiivinen mittaaminen on tällaisissa organisaatioissa toimivampaa ja siksi isossa roolissa. (Pesonen 2007, 19.)

Tuotanto- ja palveluorganisaatioissa voidaan arvioida, että kuinka paljon tuotteen valmistamiseen kuluu aikaa ja raaka-aineita ja miten laadukas tuote/palvelu siitä syntyy. Laadun tärkeyttä usein punnitaan vertaillen siihen tarvittaviin resursseihin ja tehdään päätöksiä sen kannalta minkä verran laatua priorisoidaan kustannustehokkuuteen suhteessa. Sama idea ei kuitenkaan päde asiantuntijaorganisaatioissa, jossa tehdyn työn laatu on ensisijalla, ja vaikka pyritään toimimaan kustannustehokkaasti, se ei mene työn laadun edelle. (Lönngqvist ym. 2006, 51.)

Kun tuotanto- ja palveluorganisaatioita verrataan, on hyvä tiedostaa, etteivät termit ole täysin yksiselitteisiä. Myös tuotanto- ja palveluorganisaatioissa tehdään asiantuntijatyötä erityisesti johdon ja yrityksen niin sanottujen ”tukitoimintojen” osalta, eli esimerkiksi taloustiimeissä. Myös tuotannon työtehtävissä vaaditaan asiantuntemusta. Esimerkiksi sairaanhoitaja ja putkimies eivät voi toteuttaa ammattiaan ilman korkeaa ammattitaitoa. Erottavana tekijänä termeille on siis enemminkin tietointensiivisyys. (Lönngqvist ym. 2006, 49-50.)

3 HAASTATTELUJEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

Otin yhteyttä yhteensä seitsemään eri yritykseen sähköpostitse, ja toiveena oli saada haastateltaviksi 2-4 yritystä. Olin suunnitellut, että yrityksillä on mahdollisuus osallistua opinnäytteeseen joko haastattelun tai kyselylomakkeen muodossa. Lopulta kontaktoimistani yrityksistä kaksi suostui haastatteluun. Jälkeenpäin ajateltuna olisi ollut järkevää käydä esimerkiksi paikan päällä kyselemässä, jolloin halukkaita osallistujia olisi voinut olla enemmän. Koska kuitenkin molemmat hankkimani yritykset suostuivat haastatteluun kyselylomakkeen sijaan, ja yritykset edustivat myös eri organisaatiotyyppisiä (asiantuntijaorganisaatio ja muu tuotanto- tai palveluorganisaatio), uskoin että voin saada niistä tarpeeksi monipuolisesti näkökulmia aiheeseen.

Teemahaastatteluihin valmistauduin rakentamalla ohjaavan kysymyslistan molemmille yrityksille painottaen kysymyksiä hieman yrityksen toiminnan ja organisaatiotyyppin perusteella. Ensimmäisen haastattelun myötä päädyin jonkin verran muuttamaan toisen haastattelun kysymyksiä, koska sain hyvää näkökulmaa aiheeseen ja ymmärsin suorituskykymittariston rakentamiseen liittyviä muuttujia paremmin.

Opinnäytteen aiheen muovautumista lopulliseen muotoonsa tapahtui koko opinnäyteprosessin ajan: sekä kirjallisuuteen tutustuessa, että haastattelujen aikana. Aiheen painotus sekä tutkimuksen ulkopuolelle rajattavat näkökulmat jonkin verran vaihtelivat, kun ymmärrys aiheesta ja sen moniulotteisuudesta kasvoi. Alun perin oli tarkoituksena verrata eri suorituskykymittaristojen, esimerkiksi Balanced Scorecardin ja Suorituskykyprisman, toimivuutta eri organisaatiotyypeissä tai toimialoilla. Löysin haastattelujen ja kirjallisuuteen perehtymisen myötä kuitenkin täsmällisemmän ja mielenkiintoisen näkökulman suorituskykymittaamiseen, johon päädyin tutkimuksen painottamaan.

Päädyin keskittymään siihen, miten menestyksekkäs suorituskykymittaaminen eroaa eri organisaatiotyypeissä. Organisaatiotyypeille on useita eri jaotteluita, mutta mielenkiintoisin ero suorituskykymittaamisessa näkyy asiantuntijaorganisaatioiden ja muiden tuotanto- ja palveluorganisaatioiden välillä. Päädyin myös

rajaamaan tarkasteltavan suorituskykymittaamisen ei-taloudellisiin tekijöihin. Haastatteluissa tutkitaan myös sitä, miten mittaristoja suunnitellaan, seurataan ja raportoidaan organisaatioissa, jotta hahmotetaan pohja mittaristojen käytölle yrityksissä.

4 HAASTATTELUJEN TULOKSET

Opinnäytteessä analysoidaan suorituskykymittaamista asiantuntijaorganisaatioissa verrattuna tuotanto- ja palveluorganisaatioihin. Tämän vuoksi tutkimuksessa haastattelin molempia eri organisaatiotyyppisiä edustavia yrityksiä. Yritykset pidetään opinnäytetyössä anonyymeinä ja niistä käytetään nimityksiä yritys X ja Z. Molemmat yritykset olivat kooltaan suuryrityksiä, mikä oli yksi kriteeri haastateltavien suhteen, jotta suorituskykymittamisesta saa monipuolisempia näkökulmia. Molemmat yritykset olivat myös osa kansainvälistä konsernia/ketjua, joka toi oman näkökulmansa tutkimukseen.

Ensimmäinen haastateltava oli yritys X, joka toimii logistiikan alalla ja tuo tutkimukseen sisältöä tuotanto-/palveluorganisaation näkökulmasta. Sain yritys X:ltä haastateltaviksi kolme yrityksen johtoon kuuluvaa henkilöä, joiden vastuualueet organisaatiossa kattoivat monipuolisesti suorituskykymittamisen eri näkökulmia.

Toinen haastateltava yritys oli tilintarkastusalan toimija Z, jolta sain näkökulmaa suorituskykymittamisesta asiantuntijaorganisaatiossa. Tilintarkastusyritys Z:lta haastateltavana oli yhtiön assurance-liiketoiminnan ryhmänjohtaja. Haastateltava oli aloittanut yrityksessä viisi vuotta sitten ja päässyt muiden mittaristojen seurannan lisäksi näkemään uuden laatumittariston käyttöönotto- ja kehitysprosessia alusta asti.

Haastattelun tuloksia on käsitelty seuraavissa alaluvuissa jaoteltuna valitun teeman eri näkökulmiin.

4.1 Mittaristojen suunnittelu ja käyttöönotto

Mittaristojen suunnittelun suhteen pyrin haastatteluissa selvittämään, mitkä tahot organisaatioissa osallistuvat suorituskykymittaristojen suunnitteluun ja miten vastuu jakautuu suunnittelu- ja käyttöönottoprosessin eri vaiheissa. Koska mole-

mat organisaatiot ovat osa suurta kansainvälistä konsernia/ketjua, oli myös mielenkiintoista kuulla ajatuksia siitä, miten vastuu jakautuu paikallisen yhtiön ja konsernin/ketjun välillä.

Vaikka organisaatiotyyppi vaikuttaa paljon siihen, minkälaiseksi mittaristo rakennetaan, ei sillä tuntunut olevan juurikaan vaikutusta mittaristojen suunnitteluprosessiin. Enemmän eroja prosesseissa oli siihen liittyen, että yritys X oli osa konsernia ja yritys Z oli osa ketjua. Konsernissa on selkeämpi rakenne ylhäältä alas emoyhtiöstä pienempiin liiketoimintayksiköihin. Ketjussa taas paikalliset yhtiöt eivät samalla tavalla ole raportointivelvollisia ja strategian rakentaminen on lähes täysin itsenäistä toisin kuin konsernissa. Yrityksen Z strategian ja toiminnan suunnittelussa ketjun brändi täytyy ottaa sen verran huomioon, että toimitaan brändin yhteisten arvojen mukaisesti imagoa vahvistaen.

Yrityksessä X strategia rakennetaan konsernin tavoitteita mukaillen, ja siksi usein tärkeimmät mitattavat tunnusluvut tulevat suoraan konsernin tavoitteista. Toisaalta osastoille voidaan rakentaa omia mittareita, jotka tukevat paikallisen tytäryhtiön strategiaa ja tavoitteita. Strategia ja siihen liittyvät toimintasuunnitelmat rakennetaan kuitenkin itsenäisesti omaan liiketoimintaympäristöön sopiviksi. Ympäristö poikkeaa esimerkiksi Pohjoismaissa niin paljon verrattuna Keski-Eurooppaan, että muiden maiden mittaristoja ja niiden toimintasuunnitelmia ei voisi mitenkään implementoida suoraan käyttöön Suomen toimintaan. Toisaalta muiden Pohjoismaiden yksiköitä voidaan jonkin verran konsultoida ja verrata toimintatapojen toimivuutta.

Tilintarkastusorganisaatio Z:ssä strategian ja mittaristojen rakentamisessa päätösvalta on täysin paikallisella yksiköllä. Tämä antaa vapautta ja joustavuutta mittaristojen päivittämiseen ja kehittämiseen. Ketjulla on olemassa yhteisiä FrameWorkeja eli runkoja eri liiketoiminnan yksiköille, mutta niitä voidaan hyödyntää täysin oman harkinnan mukaan. Yrityksessä mittaristojen suunnitteluvastuu on pääosin yrityksen johdolla, mutta osastokohtaisten mittarien rakentamiseen osallistuu aina kyseisten tiimien osastojohtaja.

4.2 Mittaamisen kohteet eri organisaatiotyypeissä

Yksi mielenkiintoisimmista tarkasteltavista aiheista haastatteluissa oli suorituskymittaamisen painottuminen eri tekijöihin organisaatiotyypin perusteella. Perinteisiä talouden tunnuslukuja kaikkien yritysten tulee raportoida, mutta muu mittaaminen kuitenkin vaihtelee selkeästi riippuen siitä, onko kyseessä asiantuntijaorganisaatio vai muu tuotanto- tai palveluorganisaatio.

Logistiikan alan yrityksessä X suorituskyvyn mittaaminen jakautuu pääosin talous-, laatu- ja volyymimittareihin. Haastattelussa kävi erityisesti ilmi, miten teknistä mittaaminen on organisaatiossa. Kun suorituskyvyn mittaaminen keskittyy logistisiin ratkaisuihin, mittaaminen painottuu paljon prosessien ajalliseen tehokkuuteen, kustannustehokkuuteen sekä palvelun laatuun, jolloin mittaamiselle on helppo muodostaa objektiivisia mittareita. Haasteena mittarien valinnassa on valita päätöksenteon kannalta olennaisimpia mittareita. Tämä on myös tutkimani kirjallisuuden pohjalta tyypillistä tuotanto- ja palveluorganisaatioille. Kun yritysten kriittiset menestystekijät keskittyvät organisaatioissa innovaatioihin ja prosessien toimivuuteen, mittaaminen painottuu näihin tekijöihin ja on usein pääosin kvantitatiivista ja objektiivista.

Asiantuntijaorganisaatioissa taas mittaamisen kannattaisi painottua työntekijöiden osaamisen kehittämiseen sekä laadun mittaamiseen. Mittareiden tulisi olla tukena asiantuntijatyön menestystekijöille, ja siis auttaa henkilöstön kokonaispotentiaalin löytämisessä ja kehittämisessä. Yrityksen Z suorituskymittaaminen on jaottelultaan hyvä esimerkki tästä. Heillä suorituskyvyn mittaaminen jakautuu kolmeen eri osa-alueeseen: liiketoiminnan KPI-mittareihin, laatumittareihin ja henkilökohtaisen suoriutumisen ja tavoiteasetannan mittaamiseen. KPI-mittaaminen yrityksessä sisältää julkiseen raportointiin liittyviä perinteisiä talouden tunnuslukuja, ja pyrkii kuvaamaan yrityksen taloudellista tulosta ja tehokkuutta. Se kuitenkin vaatii rinnalleen laatumittaamista, joka luo yrityksen toiminnasta monipuolisempaa mittausta ja analyysia päätöksenteon tueksi.

Mielenkiintoinen ja erottavin tekijä yritysten välillä oli organisaatiotyypistä johtuva painotus henkilökohtaisessa mittaamisessa asiantuntijaorganisaatiossa, mikä tuli yrityksen Z haastattelussa ilmi. Koska henkilöstön osaaminen tietointensiivisessä

organisaatiossa on yksi kriittisistä menestystekijöistä, pitää sen rooli näkyä myös suorituskyvyn mittaamisessa. Yrityksessä Z työntekijöiden suoriutumista mitattiin muun muassa vuosikeskustelujen avulla.

Kokonaisuudessaan mittaamisen painotuserot organisaatiotyyppien välillä oli yksi mielenkiintoisimmista havainnoista haastatteluissa, ja sitä avataan lisää seuraavissa kappaleissa, eriteltynä mittaamisen eri osa-alueisiin.

4.2.1 Taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit

Päädyin jättämään haastattelussa taloudellisten mittareiden käsittelyn pienemmälle huomiolle, koska niiden vaihtelu määrittelemieni organisaatiotyyppien välillä on aika pientä. Organisaatiotyyppistä johtuvat erot talouden mittareissa liittyvät lähinnä seurattaville tunnusluvuille asetettaviin tavoitteisiin, johtuen esimerkiksi pysyvän aineellisen pääoman määrästä. Seurattavien talouden tunnuslukujen määrä tai valikoima määrittyy usein enemmän organisaation koon ja toiminnan laajuuden perusteella. Julkisesti raportoitavien talouden tunnuslukujen kannalta sillä on myös paljon merkitystä, että onko yritys pörssilistattu vai ei.

Molemmat haastatellut yritykset hyödyntävät liiketoiminnan mittaamisessa KPI-mittareita kuvaamaan taloudellista tulosta ja toiminnan tehokkuutta. KPI-mittareiden käyttö on ollut osa suorituskyvyn mittaamista pitkään kummassakin yrityksessä. Vaikka taloudelliset mittarit ovat usein samoja eri organisaatiotyypeissä, ei-taloudellisissa KPI-mittareissa mittaamisen kohteet ovat asiantuntijaorganisaatiossa usein erilaisia kuin tuotanto- ja palveluorganisaatiossa. Assurance-liiketoiminnan ryhmänjohtaja otti esille yritys Z:n haastattelussa, miten esimerkiksi tehokkuutta mitataan henkilöillä ja heidän osaamisellaan kappaleiden tai tuoteyksikköjen sijaan. Tehokkuuden mittareita ovat esimerkiksi henkilöihin liittyvä laskutettava aika ja toimeksiantojen realisaatiot/toteutumat. Yritys Z:n haastateltava toi myös esille, että henkilöstöintensiivisyyden vuoksi yrityksessä raportoidaan johdolle paljon osastokohtaista dataa, jota myös osastojen esihenkilöt analysoivat.

4.2.2 Laadun mittaaminen

Laadun mittaaminen on tärkeä osa kaikkien organisaatiotyyppien suorituskyvyn arviointia. Laatua arvioidaan siitä näkökulmasta, miten laadukkaan tuotteen tai palvelun asiakas vastaanottaa. Arvotettavia ominaisuuksia voi olla erilaisia. Tavaroissa kyse on useimmiten tuotteen toimivuudesta, tai sen kestävyydestä ja pitkäikäisyydestä. Laatuun voi myös liittyä esimerkiksi toimitusvarmuus tai toimitusnopeus. Asiantuntijaorganisaatiossa laatua voi olla se lisäarvo, jota asiakas saa konsultin keksimien uusien kehitysideoiden muodossa.

Tuotanto- ja palveluorganisaatiossa laatua on usein helpompi mitata määrällisesti järjestelmien tuottaman datan pohjalta, jolloin tulokset ovat numeraalisia ja helposti seurattavissa. Myös yrityksen X haastattelussa tuli esiin mittaamisen kvantitatiivisuus kaikilla mittaamisen osa-alueilla. Toinen laadun mittaustapa, jota käytetään kaikissa organisaatiotyypeissä, on asiakastyytyväisyyskyselyillä saatava data. Tuotanto- ja palveluorganisaatioissa näillä keinoilla saatava data usein antaa myös tarpeeksi monipuolista päätöksenteon ja jatkotoimenpiteiden suunnittelun näkökulmasta.

Tilintarkastusalan yritys Z:n haastattelussa oli mielenkiintoista kuulla, miten laatumittamisen uusiutuminen muutamaa vuotta aiemmin oli muuttanut laadun arvioinnin toimivuutta organisaatiossa. Ketjulta oli saatu runkoesimerkki mittaristolle, mistä hyödynnettiin omaan liiketoimintaan sopivat mittarit ja sitten täydennetty puuttuvia näkökulmia paikallisesti, sekä osastokohtaisesti. Uusi laatumittaristo on haastateltavan mukaan parantanut mittaamisen monipuolisuutta. Aiemmin laatua oli arvioitu KPI-mittarien kautta enemmän tulosorientoidusti. Mittaamisella pyritään nyt analysoimaan erityisesti sitä, mitkä tekijät vaikuttavat liiketoiminnan riskeihin ja sitä kautta laatuun. Uudella laatumittaristolla pyritään kuvaamaan talouden tunnuslukujen ja aineettoman pääoman välille muodostuvia yhteyksiä ja korrelaatioita. Toisin sanoen pyritään reagoimaan talouden tunnuslukujen muutoksiin niiden pohjasyiden kautta, eikä pelkästään reagoida minimoimalla kustannuksia. Näkökulman muutos kuulostaa mielestäni huomattavasti toimivammalta ja myös pitkällä aikavälillä kustannustehokkaammalta lähestymistavalta.

Kun pyritään ennakoimaan tekijät, jotka tulevat vaikuttamaan tulokseen, voidaan tehdä perustavammanlaatuisia muutoksia, mikä on lähes aina parempi, kuin tuloslähtöinen reagointitapa. Kokonaisuudessaan laatuun vaikuttavien tekijöiden löytäminen on monimutkaisempaa usein asiantuntijaorganisaatioissa, koska palveluita tuottaa ihmisaivot. Tämän vuoksi laadun mittaamiseen usein kannattaa laittaa enemmän resursseja asiantuntijaorganisaatioissa.

4.2.3 Henkilökohtaisen suoriutumisen mittaaminen

Työntekijöihin kohdistuvan mittaamisen painotus suorituskymmittaamisessa riippuu erityisen paljon organisaatiotyypistä. Siitä, miten suuren osuuden tuotteista tai palveluista tuottavat koneet ja miten suuren osuuden ihmiset. Tuotanto- ja palveluorganisaatioissa henkilöihin kohdistuva mittaaminen on usein objektiivisempaa ja esimerkiksi henkilöstön tehokkuuden arviointiin painottuvaa. Asiantuntijaorganisaatioissa taas mittaamista kannattaa kohdentaa ja yksilöllistää, jotta voidaan saada jokaisen työntekijän potentiaali kokonaisuudessaan käyttöön. Tämä vaatii usein paljon resursseja, mutta pitkällä tähtäimellä parantaa yrityksen kilpailukykyä.

Henkilökohtainen mittaaminen on usein enemmän resursseja vievää, koska se on pääosin kvalitatiivista. Kuitenkin osaamista voidaan mitata myös kvantitatiivisilla mittareilla, kuten arvioimalla osaamisalueiden määrää tai koulutuksen tasoa. Yrityksen Z haastateltava arvioi henkilökohtaisen suoriutumisen ja tavoiteasetannan olevan merkittävässä roolissa asiantuntijaorganisaation suorituskyvyn ylläpidossa. Yrityksessä sille on oma osa-alueensa, joka sisältää paljon kvalitatiivista mittaamista, mitä toteutetaan mm. vuosikeskustelujen muodossa, sekä myös vaihtelevasti työntekijän roolista riippuen kvantitatiivista mittausta, esimerkiksi käyttöasteen tai sisäisten koulutusten suoritusasteen muodossa.

Yrityksen Z työntekijöiden henkilökohtaisissa vuosikeskusteluissa asetetaan tavoitteita tulevalle vuodelle ja tarkastellaan ja arvioidaan menneen vuoden suoriutumista. Osa vuositavoitteista määräytyy suoraan tai välillisesti KPI- ja laatumittareiden pohjalta, ja osa sovitaan yhdessä esihenkilön kanssa suhteutettuna työntekijän omaan motivaatioon mm. organisaatiossa etenemisen suhteen.

Koska asiantuntijaorganisaatiossa suorituskykyyn tehtävät muutokset liittyvät lähes aina suoraan henkilöstöön, toimintasuunnitelmat pyritään yrityksessä Z jalkauttamaan käytäntöön vuosikeskustelujen avulla.

Yrityksessä Z on käytössä tilintarkastusorganisaatiolle tyypillinen urapolkumalli (gradet), missä työntekijä voi edetä organisaatiossa oman suoriutumisensa pohjalta. Eteneminen mahdollistetaan vuosikeskustelujen avulla, joissa osaamisen kehittymistä arvioidaan ja kartoitetaan työntekijän omaa motivaatiota ja kiinnostusta esimerkiksi projektien vetämisen suhteen.

Henkilökohtaisen suoriutumisen arvioinnin haasteista on myös keskusteltu organisaatiossa. Seuranta asettaa esimerkiksi jatkuvaa painetta työntekijälle olla omaa vertailuryhmäänsä edellä. Kollegat saattavat myös epäröidä antaa kritiikkiä työskentelystä, koska se on osa henkilökohtaista arviointia, ja ei haluta sen haittaavan työntekijän etenemistä. Toisaalta ilman monipuolista palautetta henkilökohtainen kehittyminen on haastavaa.

Yrityksen Z haastattelussa kävi ilmi paljon samoja asioita, mihin törmäsin aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa. Osaamisen mittaaminen ja kehittäminen on usein haastavaa, mutta se on silti erittäin tärkeää varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa. Kun työntekijöitä mitataan yksilöllisesti, eikä massatasolla, se antaa mahdollisuuden kasvattaa työntekijän motivaatiota ja kohdentaa työnkuvaa henkilön kiinnostuksen kohteiden pohjalta. Näin työntekijän tehokkuutta saadaan useimmiten lisättyä, ja hänestä tulee myös tuottavampi organisaation näkökulmasta. Toisaalta henkilökohtainen mittaaminen voi aiheuttaa liikaa paineita ja motivaation laskua, jolloin tehokkuus heikentyy ja se voi laskea työhyvinvointia.

4.3 Mittareiden seuranta ja raportointi

Mittarien tulosten raportointiin ja seurantaan liittyvillä kysymyksillä pyrin haastatteluissa selvittämään sitä, minkä mittareiden tuloksia raportoidaan millekin sidosryhmille ja ketkä mittaristoja seuraavat päivittäisellä tai viikoittaisella tasolla. Eroja haastateltavien yritysten välillä ilmeni lähinnä julkisen raportoinnin näkökulmasta.

Yritys X raportoi julkisesti vain pakollisia talouden tunnuslukuja, ja muu toimintaan liittyvä julkinen raportointi tapahtuu konsernitasolla esimerkiksi vuosikertomusten muodossa. Yritys Z taas raportoi itsenäisesti omaa liiketoimintaansa myös julkisella tasolla.

Molemmissa organisaatioissa tunnuslukujen seuranta tehdään sekä osastoitain, että johtoryhmän puolesta. Yritys X:llä on käytössä viikoittaiset osastopala-
verit, joissa käydään läpi mittareiden tulosten kehittymistä, ja yleisesti organisaation strategian kehittymiseen liittyviä infotilaisuuksia järjestetään muutaman viikon välein. Yrityksessä Z suorituskyvyn kehittymistä seuraavat esihenkilöt, osastojen johtajat ja johtoryhmä. Eri yksiköillä on oma katsantataso, eli millä tasolla johto seuraa tulosten kehittymistä. Yksiköittäin muodostetaan myös koonteja laadun mittaamisen tuloksista johdon päätöksenteon tueksi.

5 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytteen tarkoitus oli löytää kirjallisuuden ja haastattelujen avulla eroja suorituskymittamisessa eri organisaatiotyyppien välillä. Vertailtaviksi organisaatiotyypeiksi määrittyivät asiantuntijaorganisaatiot ja muut tuotanto- ja palveluorganisaatiot. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joissa haastattelijalla on vapaus myös poiketa suunnitellun kysymysrungon ulkopuolelle, pysytellen kuitenkin valitussa aiheessa. Opinnäytteessä käytetystä kirjallisuudesta huomattava osa oli 2000-luvun alkupuolelta, mikä johtui siitä, että suorituskymittaristojen käyttö alkoi yleistymään huomattavasti niihin aikoihin, ja mielenkiintoista kirjallisuutta löytyy siksi erityisesti tältä ajalta. Vanhempaa kirjallisuutta käsiteltäessä kuitenkin pyrin poimimaan niistä edelleen ajankohtaisia asioita, sekä suhtautumaan tietoihin kriittisesti erityisesti suhteessa aineiston ikään. Haastattelut myös tukivat kirjallisuudesta poimittujen asioiden ajankohtaisuutta ja validiutta. Haastatteluista sai monipuolisesti vastauksia tutkimuskysymyksiin ja ne myös avasivat uusia näkökulmia aiheeseen, joita olisi mielenkiintoista tutkia lisää.

5.1 Johtopäätökset

Haastatteluista selkeimmät tulokset liittyivät suorituskymittamisen painottumisen eroihin eri organisaatiotyypeissä. Mittariston suunnittelu- ja käyttöönottoprosesseissa eroja ei taas juurikaan havaittu organisaatiotyyppien välillä. Haastatteluissa vahvistui erityisesti suorituskymittamisen painottuminen subjektiiviseen ja laadullisempaan mittaamiseen asiantuntijaorganisaatioissa verrattuna tuotanto- ja palveluorganisaatioihin. Myös käsittelemäni kirjallisuus tuki tätä havaintoa. Siinä missä tuotanto- ja palveluorganisaatioissa objektiivisia ja helposti seurattavia mittareita on helppo rakentaa kriittisille menestystekijöille, asiantuntijaorganisaatioissa, joissa palveluita tuottavat ihmisaivot, toimivalle mittaamiselle pitää muodostaa monipuolisempia mittareita.

Palvelu- ja tuotanto-organisaatioissa kriittisiä menestystekijöitä ovat yleensä esimerkiksi prosessien kustannus- ja aikatehokkuus sekä toimitusvarmuus. Tällaisille tekijöille voidaan rakentaa lukemattomia mittareita suoraan järjestelmään, jolloin datan tuottamiseen ei välttämättä tarvita henkilöstöresursseja. Toisaalta myös näissä organisaatioissa henkilöstön tuottavuuden kannalta on tärkeää luoda hyvä ympäristö esimerkiksi innovaatioille ja toiminnan kehittämiseksi. Eri-tyisesti isommissa organisaatioissa on siksi usein relevanttia luoda mittareita myös henkilöstöön liittyen. Tämän lisäksi mm. laadun ja asiakastyytyväisyyden mittaamiseen voidaan tarvita enemmän resursseja, ja mahdollisesti myös kvalitatiivista mittausta. Silti suorituskyvyn mittaaminen painottuu enemmän kvantitatiiviseen ja objektiiviseen mittaamiseen ja mittaaminen vaatii tästä syystä yleensä vähemmän resursseja kuin asiantuntijaorganisaatioissa.

Koska asiantuntijaorganisaatioissa kriittisimpiä menestystekijöitä on usein ai-neettomat ei-fyysisesti mitattavissa olevat tekijät, kuten osaaminen, vuorovaiku-tuksen toimivuus ja henkilöstön hyvinvointi, on mittaaminen haastavampaa. Asi-antuntijaorganisaatioissa käytetään kuitenkin myös kvantitatiivista mittaamista ja erityisesti talouden tunnusluvut ovat samoja, kuin missä tahansa organisaatioissa. Jotta suorituskyyä voidaan tutkia monipuolisesti, asiantuntijaorganisaatioissa se vaatii paljon resursseja. Pohjatekijöiden löytäminen on päätöksenteon kannalta olennaista. Esimerkiksi osaamisen ja henkilöstön tehokkuuden mittaa-misessa taustatekijöitä voivat olla henkilökohtainen motivaatio, työilmapiiri tai henkilökohtainen hyvinvointi. Tämä luo mittaamiselle vaatimuksen olla henkilökohtaisempaa ja vaatii siksi enemmän resursseja mittaamiselle.

5.2 Aiheen jatkotutkimusideat

Sekä haastattelujen, että kirjallisuuteen tutustumisen myötä tuli mieleen monia muita tutkimusaiheideoita. Omista tuloksistani jatkotutkimuksia kuitenkin voisi tehdä esimerkiksi keskittyen tietyn toimialan sisällä mittaamisen painottumiseen. Jos tutkimusta tekisi yksittäisen toimialan sisällä, ja tutkimukseen sisältyisi tarpeeksi esimerkkiyrityksiä, tulokset olisivat tarkempia ja paremmin yleistettävissä. Myös asiantuntijaorganisaatio-käsitteen alle jää niin paljon erityyppisiä organi-

saatioita, että sen sisällä tutkimuksen tekeminen erilaisten mittaustapojen haasteista ja hyödyistä olisi mielenkiintoista. Myös mittaamisen tarkentaminen vain henkilökohtaiseen mittaamiseen tai laatumittaamiseen eri keinojen toimivuudesta voisi olla hyvä jatkotutkimusidea. Tutkimuksen voisi myös keskittää yksittäisen mittariston toimivuuteen eri organisaatioissa ja valita tutkittavaksi esimerkiksi Balanced Scorecardin, ja yritysotannaksi vain niitä yrityksiä, joilla kyseinen mittaristo on käytössä.

5.3 Prosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli monipuolisesti opettava ja kehittävä kokemus. Tutkimuksen suunnittelu ja toteuttaminen itsenäisesti oli ohjaajan kanssa käydyistä keskusteluista huolimatta raskas prosessi. Tiimityön hyviä puolia on ajatusten jatkuva pallottelu tiimikavereiden kanssa, jolloin aiheen hioutuminen on usein helpompaa, kun omia ajatuksia haastetaan sekä tuetaan jatkuvasti. Toisaalta itsenäinen tutkiminen antaa vapauden ohjata tutkimusta täysin oman kiinnostuksen pohjalta.

Prosessi eteni vaihtelevasti, mutta pysyi kuitenkin lähes kokonaan aikataulussa. Tavoite opinnäytteelle oli, että se valmistuisi marraskuun 2023 puoliväliin mennessä ja tavoitteessa onnistuttiin. Opinnäyte annettiin tarkastettavaksi marraskuun alkupuolella. Haastavinta prosessissa oli opinnäytetyön aloittaminen ja aiheen valinta. Itselleni tyypillistä on, että saan jatkuvasti uusia ideoita, joihin haluaisin perehtyä. Tämän vuoksi aiheen rajaaminen oli hankalaa.

Toinen haastava osuus prosessissa oli haastattelut ja niiden kokoaminen tutkimusuloksiksi. Haastatteluihin sain helposti rakennettua kysymykset, mutta erityisesti ensimmäisessä haastattelussa totesin, että kysymykset vaativat vielä hiomista toiseen haastatteluun mentäessä. Toisesta haastattelusta sain enemmän irti, koska olin saanut kysymykset hiottua paremmin aihetta ohjaaviksi. Toisaalta teemahaastattelu antoi tarvittua vapautta haastatteluissa keskustelun ohjaamiselle oikeisiin asioihin.

Kokonaisuudessaan opin paljon itsestäni prosessin aikana, sekä omista vahvuuksista että heikkouksista. Osaan myös jatkossa luultavasti välttää paremmin tietynlaisia kompastuskiviä, jos teen vastaavaa työtä. Opinnäytteen tekemisestä sain paljon työkaluja myös työelämään. Koen onnistuneeni tavoitteissani suhteellisen hyvin. Opinnäytteestä saa ajatuksia siihen, miten suorituskyvyn mittaamisen eri osa-alueita kannattaa painottaa erityyppisissä yrityksissä ja mitä haasteita mittaamiseen voi liittyä.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uud. p. Tampere: Vastapaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Jääskeläinen, A., Laihonon, H., Lönnqvist, A., Pekkola, S., Sillanpää, V. & Ukko, J. 2013. Arvoa palvelutuotannon mittareista. Tampere. Tampereen teknillinen yliopisto.

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Sokkolennosta hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskyyä tiedon avulla. Ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen laatuokeskus.

Laitinen, E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. 3. uud. p. Helsinki: Talentum.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uud. p. Helsinki: Edita.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced scorecard. Rakenna ja sovela tehokkaasti. 5. uud. p. Helsinki: Talentum.

Parmenter, D. 2020. Key Performance Indicators. Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. Fourth edition. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.

Viitala, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uud. p. Helsinki: Edita.

Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja. 20 työkalua. 2. uud. p. Helsinki: Talentum.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko: Logistiikan alan yritys X

Haastattelukysymykset yritys X:

- Mikä on yrityksen historia mittaristojen kanssa? Milloin suorituskykymittaristoja on aikaisemmin käytetty? Syitä muutoksiin ja valintoihin?
- Mitä haasteita uusien mittaristojen käyttöönotossa on mahdollisesti ollut? Miten työntekijät on saatu sitoutettua mittaristoihin ja tavoitteisiin?
- Miten eri osastot ovat mukana mittarien seurannassa?
- Miten suorituskyvyn mittaaminen yrityksessä painottuu? (talouden mittarit, laatumittarit, volyymimittarit, henkilöstöön liittyvät mittarit, prosessien kehitykseen liittyvät mittarit, asiakastyytyväisyys ym.)
 - o Talouden mittarit
 - o Volyymimittaaminen
 - o Laatumittarit
- Minkä verran tavoitteiden kehittymisestä raportoidaan eri sidosryhmille?
- Luoko toimiala mittarien laatimiselle jotain erityisvaatimuksia?
- Ylä- ja alatasen mittarit? (strategiset ydintavoitteet ja tukitavoitteet) Miten hyvin osastokohtaisesti määrätty mittarit/tavoitteet tukevat yrityksen strategiaa?
- Miten itsenäisesti strategiaa voidaan suunnitella ja edistää paikallisesti ja miten paljon sitä ohjaa kansainvälisen konsernin linjaukset?
- Ketkä laativat koko yrityksen mittaristot ja ketkä osallistuvat osastokohtaisten mittarien laadintaan?
- Miten usein osastokohtaisia mittareita seurataan, ketkä siihen osallistuvat ja miten usein mittaristoja päivitetään? Ketkä huolehtivat jatkotoimenpiteistä, jos mittareita pitää muuttaa tai jos tavoitteisiin ei päästä?
- Miten mittaristoja on pystytty hyödyntämään muutoksen tukena?
- Vapaa sana

Liite 2. Haastattelurunko: Tilintarkastusalan yritys Z

Haastattelukysymykset yritys Z:

- Millainen on yrityksen historia mittaristojen kanssa? Onko strategian toteuttaminen mittaristojen avulla muuttunut vuosien varrella? Miten ”pehmeiden” arvojen korostuminen/lisääntyminen strategiatyössä on vaikuttanut mittaristoihin?
- Kun on käytössä useampi mittaristo, niin miten ne toimivat yhdessä ja täydentävät toisiaan?
 - o Liiketoiminnan tunnusluvut (KPI:t)
 - o Laatumittarit
 - o Henkilökohtainen suoriutuminen ja tavoiteasetanta
- Miten hyödyllisiksi tämänhetkiset mittarit koetaan päätöksenteossa? Onko eri strategian osa-alueiden mittaaminen tasapainossa?
- Perustuuko laatumittaus lähinnä lain velvoittamaan tilintarkastuksen laadunvalvonnan raportointiin, vai kuuluuko mittaristoon myös ”vapaaehtoisia”, muita hyödyllisiksi koettuja mittareita?
- Henkilökohtaisen suoriutumisen mittaaminen ja tavoiteasetanta: Mihin mittaaminen keskittyy ja miten sitä toteutetaan? Onko mittaaminen pääosin kvalitatiivista?
- Miten itsenäisesti strategiaa, tavoitteita, ja mittaristoja voidaan suunnitella ja edistää paikallisesti ja miten paljon sitä ohjaa kansainvälisen ketjun linjaukset?
- Kuvaavatko mittarit tarpeeksi hyvin yrityksen suoriutuskykyä kokonaisuudessaan? Miten mittareiden tavoiteluvut on suhteutettu liiketoimintaympäristöön?
- Ketkä laativat koko yrityksen strategiset mittaristot ja ketkä osallistuvat osasto-/tiimikohtaisten mittarien laadintaan?
- Miten usein mittareita seurataan ja päivitetään? Onko henkilöstö mukana mittareiden seurannassa? Ketkä huolehtivat jatkotoimenpiteistä, jos mittareita pitää muuttaa tai jos tavoitteisiin ei päästä?
- Vapaa sana