

Operatiiviset mittarit osallistavan johtamisjärjestelmän tukena

Case Enersense TN Oy

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

Syksy 2024

Tomi Salonen

Enersense TN Oy:ssa on käytössä perinteinen johtamismalli, missä mittarit ja tulokset ovat ylhäältä johdettuja. Mittarit ovat tuotantoyritykselle tämän päivän vaatimuksiin nähden tyypillisiä. Mittareina toimivat turvallisuus (LTAF ja TRIF), käyttökate, projektikate, laatu sekä toimittamisen varmuus. Suorituskyvyn mittaamisella pyritään yleisellä tasolla strategian mukaiseen kannattavaan ja kasvuun tähtäävään suorittamisen tukemiseen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia ja selvittää, miten operatiiviset toiminnan mittarit koetaan henkilöstön keskuudessa ja mitkä mittarit koetaan toimiviksi. Lisäksi tutkitaan sitä, miten henkilöstö kokee johtamistavan muutoksen päivittäisessä johtamisessa.

Tutkimustyö on toteutettu pääosin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksessa hyödynnetään puolistrukturoidun kyselytutkimuksen tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen toteutustyökaluna toimii Microsoft Forms-alusta. Tutkimuksen kohteena on Enersense TN Oy:n kiinteän tietoliikenneverkon suunnittelusta ja rakentamisesta vastaava liiketoimintalinja. Tutkimuksen kohteena on koko liiketoimintalinjan henkilöstö, kokonaisuudessaan 108 henkilöä. Kyselyyn vastasi 37 henkilöä. Tutkimustulokset analysoidaan ja aineistosta tehdään johtopäätöksiä tutkittavien henkilöiden tunteiden, asenteiden ja kokemusten ymmärtämiseksi sekä operatiivisten KPI-mittareiden asettamiseksi käyttöön.

Tutkimustulosten perusteella henkilöstö kokee uuden tavan johtaa ja seurata sekä omien vaikuttamismahdollisuuksien toteutumisen positiiviseksi asiaksi. Lisäksi päivittäistä johtamista halutaan tuoda lähemmäksi oman työn suorittamisaluetta, omaan työryhmään tai omaan työalueeseen. Yleisesti ottaen mittareita ja johtamista halutaan tarkemmiksi ja selkeämmiksi.

Merkittävimpänä johtopäätöksenä voidaan pitää sitä, että operatiivisten tarkempien mittarien koetaan tukevan omaa työntekoa, prosessien optimointia ja turhan työn poistamista. Lisäksi mittarit tukevat työssä viihtymistä ja turvallisuuden tunnetta. Mittareiden toivotaan antavan reaaliaikaista palautetta työsuorituksesta kiinnittämällä huomiota tavoitteisiin ja korjaaviin toimenpiteisiin.

Avainsanat suorituskyvyn mittaus, suorituskyvyn johtaminen, työhyvinvointi, päivittäisjohtaminen, osallistava johtaminen

Sivut 41 sivua ja liitteitä 9 sivua

Master's degree in technology competence management

Abstract

Author Tomi Salonen

Year 2024

Subject Operative metrics to support participatory management.

Supervisors Pasi Laine

Enersense TN Oy uses a traditional management model, where metrics and results are managed from above. The meters are typical for a production company compared to today's requirements. Safety (LTAF and TRIF), EBITDA, project margin, quality and reliability of delivery are the measures. Performance measurement aims at a general level to support profitable and growth-oriented performance in line with the strategy. The aim of this study is to investigate and find out how the operative performance indicators are perceived by the personnel and which indicators are perceived as working. In addition, we will study how the personnel perceive the change in the management style from the current way to daily management and the development of operations based on the results.

The research work has mainly been carried out as a qualitative study. The research uses semi-structured survey research methods. The research implementation tool is the Microsoft Forms platform. The subject of the study is the business line responsible for engineering and building the fixed telecommunications network of Enersense TN OY. The subject of the study is the personnel of the entire business line, a total of 108 people. 37 people answered the survey. The research results are analyzed, and conclusions are drawn from the material to understand the feelings, attitudes and experiences of the people being researched and to set operative KPI metrics into use.

Based on the research results, the personnel perceive the new way of leading and monitoring as well as the realization of their own influence opportunities as a positive thing. In addition, they want to bring daily management closer to their own work area, their own work group or their own work area. In general, metrics and management are wanted to be more precise and clearer.

The most significant conclusion can be that more accurate operational metrics are perceived to support one's own work, process optimization and the elimination of unnecessary work. In addition, the meters support comfort and a sense of security at work. The metrics are expected to give real-time feedback on work performance by paying attention to goals and corrective measures.

Keywords performance measurement, performance management, well-being in work, daily management, participatory management

Pages 41 pages and appendices 9 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tilaajan esittely	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimuksen rajaus ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	4
2	Tutkimuksen teoria- ja tietoperusta	4
2.1	Organisaation oppimisen johtaminen	5
2.2	Suorituskyvyn mittaaminen	6
2.2.1	Balanced scorecard mittaamisen ja johtamisen tukena.....	7
2.2.2	PDCA-malli suorituskyvyn mittaamisen tukena	7
2.2.3	Suorituskyvykkyydenmittarien tulosten hyödyntäminen	9
2.3	Suorituskyvyn johtaminen	10
2.3.1	Suorituskyvyn johtamisen määritelmä.....	11
2.3.2	Tavoitteiden rooli suorituskyvyn johtamisessa	12
2.3.3	Tuloksen ja palautteen merkitys johtamisessa.....	12
2.3.4	Jatkuvan parantamisen ja ongelmanratkaisun hyödyntäminen suorituskyvyn johtamisessa	13
2.3.5	Päivittäisjohtaminen.....	14
2.4	Työhyvinvointi ja työturvallisuus	16
2.4.1	Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin vaikutus yksilöön ja organisaatioon	18
2.4.2	Turvallisuuden tunteen määrittely ja käsittely tutkimuksen osana	19
3	Tutkimusmenetelmät ja -strategia	20
3.1	Monimenetelmäisen tutkimuksen kuvaus	21
3.2	Tutkimuksen vaiheet	21
3.3	Aineistonkeruumenetelmä.....	22
3.3.1	Kyselylomakkeen laatiminen	22
3.3.2	Haastattelukysymysten laatiminen.....	23
3.3.3	Kyselyn rakenne	23
4	Kyselytutkimuksen tulokset	23
4.1	Kyselytutkimuksen vastausten jaottelu	25
4.1.1	Työsuhteen pituus	25
4.1.2	Tunteiden ja asenteiden vaikutus	26
4.1.3	Prosessien mittauskohteet.....	29
4.1.4	Mittaamisen ja tulosten tarkastelun tarkkuustaso.....	32

4.1.5	Kannattaako operatiivista mittaamista ja kehittämistä jatkokehittää?	32
4.2	Henkilöhaastattelujen vastausten jaottelu	33
4.3	Kyselytutkimuksessa esiin tulleet kehityskohteet	33
5	Tutkimustulosten laadullinen analyysi	34
5.1	Nykytila ja tulevaisuus.....	35
5.2	Uusien mittarien vaikutus johtamiseen	35
6	Johtopäätökset.....	35
6.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	36
6.2	Kehittämiskohteita.....	37
6.2.1	Strateginen johtaminen.....	38
6.2.2	Suorituksen johtaminen	38
6.2.3	Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen	39
6.3	Tulosten hyödyntäminen	39
	Lähteet	41

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1.	Laadullisen tutkimuksen rakenne	4
Kuva 2.	Tutkimuksen taustatekijät.....	5
Kuva 3.	PDCA-malli (Arter, n.d.)	8
Kuva 4.	Suorituskyvyn johtamisen lähtökohdat (Linkedin. n.d.).....	12
Kuva 5.	Päivittäisjohtamistaulu (balancedscorecard, n.d.)	15
Kuva 6.	Päivittäisjohtamisen visuaalinen mittaristo	16
Kuva 7.	Kokonaisvaltainen työhyvinvointimalli (Manka, M-L & Manka, M. 2023).....	18
Kuva 8.	Malliesimerkki kysymyksen asettelusta	23
Kuva 9.	Vastaajien jakauma henkilöstöryhmittäin.	24

Kuva 10. Työsuhteiden pituus vuosina.....	26
Kuva 11. Mittaamisen herättämät tunteet henkilöstössä	27
Kuva 12. Tunne näkyvien mittaustulosten julkistamisesta	27
Kuva 13. Tunne mittaamisen vaikutuksista	28
Kuva 14. Tunne mittaamisen hyödyntämisestä omassa työssä	28
Kuva 15. Yleinen keskustelu mittaamisesta työyhteisössä	29
Kuva 16. Työturvallisuuden kannalta tärkeiksi koetut mittarit	30
Kuva 17. Toimittamisen laatua kuvaavat kohteet	30
Kuva 18. Toimittamista kuvaavat kohteet.....	31
Kuva 19. Tuottavuuden tasoa kuvaavat kohteet.....	31
Kuva 20. Tulosten tarkastelun organisaatiotaso.....	32
Taulukko 1. Tiedolla johtamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen osaaminen.....	32

Liitteet

Liite 1.	Tutkimuskysymykset
Liite 2.	Tutkimuksen saatekirje
Liite 3.	Tutkimuskyselyn tulokset

1 Johdanto

Päästöttömiin energiaratkaisuihin, raskaan teollisuuden palveluihin sekä telealaan ja sähköntoimittamiseen keskittynyt Enersense International Oyj toimii Suomen lisäksi muissa Pohjoismaissa sekä Baltian alueella. Yrityksen strategian ohjaava tekijä on merkittävä kasvu kannattavasti. Kasvun ohjaamiseen Enersense International Oy:ssa on käytössä operatiiviset mittarit, jotka ovat pääasiallisesti tehty yritystalouden ohjaamisen näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa keskitytään telealalla toimivaan Enersense TN Oy:n kiinteän televerkon rakentamisen ja suunnittelun liiketoimintaan. Enersense TN Oy:ssa on käytössä toiminnan ohjaamiseen keskittyvä KPI-mittaristo (key performance indicators). Mittarit keskittyvät ylätasoin tuloksiin ja niiden kautta on vaikea hahmottaa eri vastuualueiden tuloksiin vaikuttavia tapahtumia. Pääasialliset mittarit ovat liikevaihto, myyntikate, laskutuksen läpimenoaika ja laadulliset mittarit (asiakkaan hyväksymät tilaukset, ajallaan toimittaminen ja luovutusviive). Näille kaikille on olemassa mittaripaketit liiketoiminnoittain. Operatiivisten avainlukujen haasteena ja vaikeutena voidaan pitää niiden liian laajaa vaikutusalueetta. Tällöin oman henkilökohtaisen tekemisen vaikutuksen havaitseminen jää monien muiden tapahtumien taakse, eikä vaikutuksen arviointia pysty tekemään.

Enersense TN Oy:ssa käytössä oleva johtamisjärjestelmä on hyvin perinteinen, missä johto päättää tavoitteet ja keskittymisalueet. Tämän päivän trendinä kaikessa työelämässä ja kaikilla työelämän tasoilla pidetään henkilöstön osallistamista ja sitä kautta sitouttamista yhteisiin tavoitteisiin. Tämän tutkimuksen keskeinen ohjaava tekijä on operatiivisen johtamisen helpottaminen olemassa olevan johtamisjärjestelmän muuttamiseen kautta. Tämä tutkimus on osa laajempaa johtamisjärjestelmän muutosta kohti osallistavaa johtamista.

1.1 Tilaajan esittely

Työntilajana oleva Enersense TN Oy on Enersense International Oyj:n tytäryhtiö. Enersense TN Oy tarjoaa kokonaisvaltaisia telealan rakennus-, suunnittelu- ja huoltotoimintapalveluita pääasiassa Suomessa. Yritys on jaettu neljään pääliiketoimintalueeseen; kiinteänverkon rakentaminen ja suunnittelu, mobiiliverkon rakentaminen ja suunnittelu, huolto- ja ylläpitotoiminta sekä projektitoimittaminen. Yrityksen liikevaihto vuonna 2023 oli noin 80 M€. Yrityksessä työskentelee noin 380 henkilöä.

Tässä tutkimuksessa keskitytään kiinteänverkon rakentamisen ja suunnittelun liiketoiminta-alueeseen (Fixed Services). Tässä organisaatiossa työskentelee 108 henkilöä. Toiminta on jakautunut seuraaviin päävastuualueisiin:

- Suunnittelu ja rakennuslupamenettely
- Asiakas- toimintaprosessien kehittäminen
- Projektien johtaminen
- Rakentaminen
- Dokumentointi
- Tarjoustoiminta
- Laskutus ja tietoturvahallinta

Toiminta jakautuu Suomessa Itä-, Länsi-, Etelä- ja Pohjois-Suomen alueisiin. Jokaisella alueella on oma päällikkö, joka johtaa oman henkilöstön lisäksi alihankkijatoimintoja. Koko organisaatiota johdetaan liiketoimintajohtajan toimesta.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuksen rajausta ja tutkimuskysymykset

Tutkimusprosessin aikana henkilöstön mielenkiinto ja ymmärtämys mittaamisesta ja mittareiden asettamisesta on kasvanut. Onkin huomattu, että osa henkilöstöstä kokee uudenlaisen ajattelun ja toimintamallin hyvänä, osa kokee uudistamisen pelottavana ja vieraana ja osa kokee vanhan järjestelmän hyvänä. Tästä syystä tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten eri henkilöstötasoilla koetaan visuaalisten operatiivisten mittareiden vaikutus heidän työtehtäviinsä ja mitkä mittarit tunnistetaan oman työn tekemisen kannalta tärkeiksi. Tarkoituksena on myös selvittää, miten mittarit ja niiden tulosten seuranta ja raportointi sekä näiden kautta omaan työhön vaikuttaminen parantavat työhyvinvointia, työssä viihtyvyyttä sekä työturvallisuutta.

Operatiivisen suorituskyvyn mittaamista, suorituskyvyn johtamista ja työhyvinvointiin vaikuttavia asioita on tutkittu todella paljon Suomessa sekä kansainvälisesti. Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa tunnistetaan esimerkiksi LEAN-johtamisfilosofian hyödyt ja edut, mutta avainmittareiden ja niiden johtamistapojen vaikutusta työssä viihtyvyyteen ja turvallisuuteen on tutkittu yllättävän vähän. Samoin mittaamisen kautta tehtävän päätöksenteon ja päätöksentekokyvyn vaikutusta on tutkittu suhteellisen vähän. Tutkimustulosten kautta on tarkoitus tarkastella näitä asioita koko henkilöstön tuntemusten ja kokemusten perusteella. Tutkimuksen tavoite ei ole ainoastaan havainnoida ja parantaa nykytilaa, vaan löytää niitä kehityskohteita, joiden pohjalta reaaliaikaiset ja omaan työhön kohdennetut mittarit

palvelevat paremmin toiminnan suorituskykyä. Kokonaisvaltaisesti suorituksen johtamisessa on kysymys siitä, miten esimies voi luoda omalta osaltaan alaisilleen onnistumisen edellytykset työtehtävissään (Kauhanen, 2015, s. 67).

Selittävän tutkimuksen erityismuotona on tässä tutkimuksessa käytössä oleva kokeellinen tutkimus, jolla voidaan kontrolloiduissa olosuhteissa tutkia muuttuvien tekijöiden vaikutusta. Vaikka tämä tutkimus ei perustu tulosten muuttumisen seurantaan, vaan olemassa olevan rakenteen muuttamiseen, niin tutkimusmetodia voidaan hyvin käyttää ohjaavana tekijänä.

Tutkimuksessa keskityttiin siihen, mitkä asiat johtamisessa koetaan turvallisuutta, työhyvinvointia ja tuloksellisuutta parantavina asioina. Tutkimus suoritettiin pääosin kyselytutkimuksena ja tulosten laadullisella analyysillä. Tutkimuksessa käytettiin myös pienellä osin esihenkilöihin kohdennettua haastattelututkimusta.

Tutkimuksen rajausta tehtiin seuraaviin osa-alueisiin:

- Työturvallisuuteen, jossa keskitytään tarkemmin työturvallisuutta tukeviin tai heikentäviin tekijöihin
- Suorituskyvyn johtamiseen visuaalisten ja reaaliaikaisten mittareiden tulosten perusteella
- Oikeiden ja oikein kohdistettujen mittareiden valintaan
- Osallistamiseen oman työn kehittämiseen ja sitä kautta sitoutumiseen
- Työhyvinvointiin, jossa keskitytään tarkemmin työhyvinvointia tukeviin tai heikentäviin tekijöihin

Tutkimuskohteena oli Fixed-organisaation koko henkilöstö. Kyselystä tuli laaja ja tutkimustuloksien johtopäätöksiä voidaan hyvin soveltaa koko organisaatioon vastuualueittain. Tutkimuskyselyssä rajattiin henkilöstöryhmät (työntekijät, toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt). Tutkimusta voidaan pitää kartoittavana tutkimuksena.

Tutkimustuloksiin pitää suhtautua kriittisesti, koska tutkittavan organisaation henkilöstö ei ole tottunut avoimeen ja osallistavaan johtamistapaan. Lisäksi alueellinen johtaminen ei ole yhtenäistä, vaan se on pitkälti ajan saatossa muovautunut eri yrityskulttuurien ja tapojen myötä.

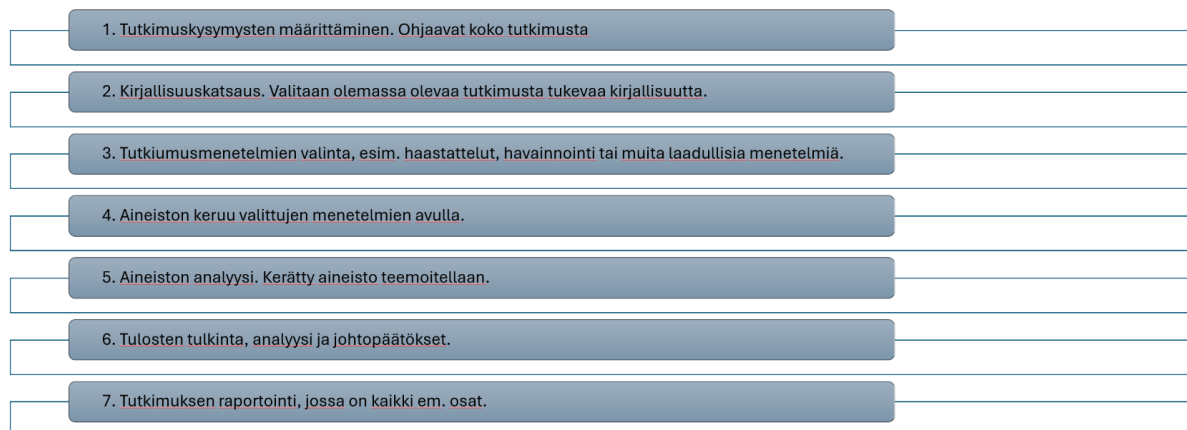
Tutkimuksen aineisto perustuu osittain strukturoituun kyselytutkimukseen, joka sisältää myös avoimia kysymyksiä. Kysely toteutettiin Microsoft forms-kyselynä. Kyselylomake sisältää 18 kysymystä ja näiden alikysymykset. Alikysymykset perustuvat valittuun vastukseen.

Kyselylomake on esitetty liitteessä 1 ja liitteessä 2 on esitetty henkilöstölle kyselyn pohjaksi lähetetty saatekirje. Tutkimukseen vastaaminen toteutettiin täysin anonymisti. Haastatteluihin vastaaminen toteutettiin haastateltavan henkilön ja tutkijan välisenä haastatteluna.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus toteutetaan ns. mixed-tutkimuksena, eli laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistelmänä. Pääsääntöisesti tutkimuksen lähtökohtana on kuitenkin laadullisen tutkimuksen rakenne (kuva 1).

Kuva 1. Laadullisen tutkimuksen rakenne



Luvussa 2 tarkastellaan tutkimuksen tietoperustaa ja esitellään tutkimuksen teoriapohjaa. Tieto- ja teoriaosuus keskittyy tutkimuksessa keskeisiin osiin eli suorituskyvyn mittaamiseen, suorituskyvyn johtamiseen sekä työhyvinvointiin ja oikeiden valintojen tekemiseen teorialiedon pohjalta.

2 Tutkimuksen teoria- ja tietoperusta

Tässä osassa käsitellään tämän tutkimuksen kannalta tärkeää teoria- ja tietoperustaa. Tutkimuksen teoreettisen tiedon viitekehys muodostuu viidestä eri osa-alueesta:

- Oppiminen ja osaaminen
- Suorituskävykkyyden mittaaminen ja seuranta
- Suorituskävykkyyden johtaminen ja kehittäminen

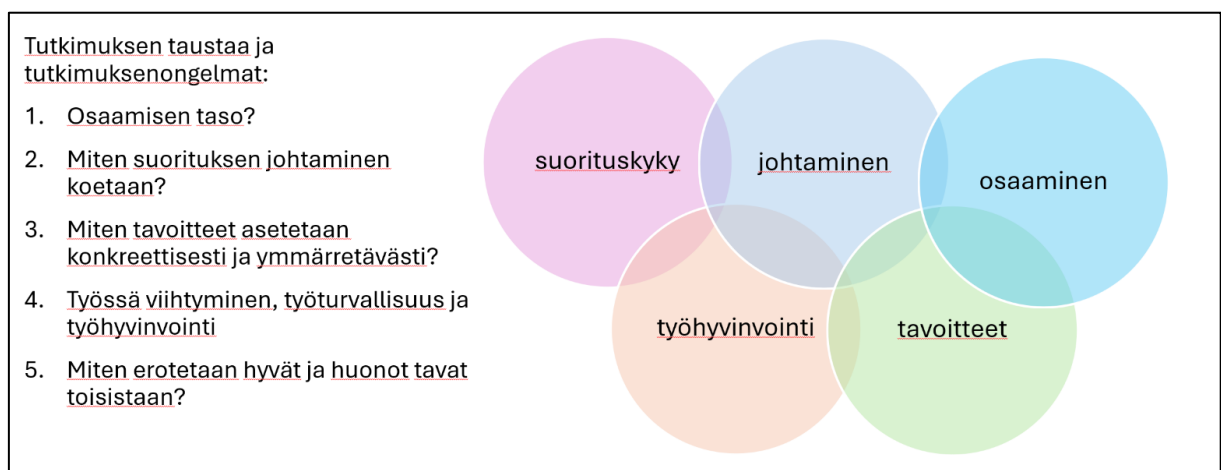
- Oikeat mittarit
- Työturvallisuus ja työssä viihtyminen

Tämä tutkimus rakentuu näiden esitettyjen viitekehyksen aiheiden ympärille. Tutkimuksessa tutkitaan suorituskyvyn mittaamisen muuttamisen vaikutusta työntekijöiden kokemukseen.

Suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen tukevat kokonaisvaltaista johtamista.

Perusajatuksena on, että jokaisella on oikeus tulla kuuluksi ja jokaisella on oikeus saada vaikuttaa omaan työssä suoriutumiseen. Tämä ei muuta sitä tosiasiaa, että työnantaja määrittää aina reunaehdot toiminnalle. Työhyvinvointi, työturvallisuus ja työssä viihtyminen ovat tämän tutkimuksen kannalta hyvin merkityksellisiä asioita, koska näillä kaikilla tekijöillä on myös suora vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja onnellisuuteen ja sitä kautta yrityksen menestymiseen.

Kuva 2. Tutkimuksen taustatekijät



2.1 Organisaation oppimisen johtaminen

Jatkuvasti kehittyvä ja muuttuva toiminta ympäristö luo yritykselle paineita muuttua itsekin jatkuvasti. Toimintaa, tekemistä ja johtamista pitää pystyä kehittämään alati muuttuvassa toimintaympäristössä eikä asiakkaiden käyttäytymistä pystytä varmasti ennustamaan. Edellä mainitut seikat aiheuttavat organisaation uuden oppimiselle jatkuvaa tarvetta.

Liiketoiminnan ytimenä pidetään uuden oppimista. Yleisellä tasolla oppimisprosessi on esitetty syklisenä tapahtumana, johon kuuluvat kokemus, arviointi, ymmärtäminen ja soveltaminen (Sydänmaanlakka, P. 2004, s. 23–24). Suorituksen johtamisen lähtökohtana on yleensä operatiiviset työtehtävät ja tällöin päähuomio on yksilössä ja yksikössä.

Osaamisen johtamisen lähtökohtana on visio ja strategia ja tällöin päähuomio on organisaatiossa tai organisaation yksikössä. Tiedon johtamisen lähtökohtana on yleensä mitattu tieto ja kertynyt kokemus ja osaaminen, jotka ovat kertyneet organisaatioon. Tiedon johtamista tarkastellaan usein tiimitasolla (Sydänmaanlakka, P. 2004, s. 24).

Organisaation ja sen yksilöiden uuden omaksumista ja uuden oppimista pidetään tärkeänä, koska monitahoinen osaaminen varmistaa tuotannon nopeuden ja kannattavuuden merkittävä kasvua. Oppiminen voidaan määritellä monin eri tavoin ja yleensä yritykset keskittyvät oman liiketoiminnan keskeisiin tavoitteisiin. Oppimista tapahtuu koko ajan, osa siitä on tavoitteellista, suunniteltua toimintaa ja osa on sattumanvaraista, ei-suunniteltua toimintaa (Sydänmaanlakka, 2004, s. 33). Tärkeää on, että oppimista seurataan ja verrataan vaadittaviin osaamisen tasoihin ja että uuden oppimista kehitetään koko ajan.

2.2 Suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyky on termi, jolle on olemassa useita eri määritelmiä. Yleisesti suorituskyvyllä tarkoitetaan mitattavan kohteen kykyä saavuttaa tietyt asetetut tavoitteet. Suorituskyvyn mittaaminen voi liittyä esimerkiksi prosessiin, toimintaan tai henkilöön.

Suorituskykyä voidaan mitata ja seurata monilla eri tavoilla. Suorituskyvyn mittaaminen on keskeinen osa organisaation johtamista. Se auttaa arvioimaan organisaation suorituskykyä ja sen johtamisen tehokkuutta, tunnistamaan heikkoudet ja vahvuudet sekä valitsemaan sopivat työkalut heikkouksien poistamiseksi.

Suorituskyvyn mittaamisen tulee tarvittaessa ylettyä organisaation ylätasolta aina yksilötasolle asti ja mittarit tulee johtaa organisaation strategiasta ja visiosta. Yksi tehokas työkalu suorituskyvyn mittaamiseen on Balanced Scorecard eli tasapainotettu tulokortti, jonka kehittivät 1990-luvulla Robert S. Kaplan ja David P. Norton (Niven, 2014, s. 2).

Suorituksen johtamisprosessin tavoitteena on suorituksen jatkuva parantaminen valituin keinoin. Prosessissa yhdistyy organisaation sekä yksilön pyrkimykset ja tavoitteet. Suorituksen johtamisessa elementtejä ovat (Sydänmaanlakka, P. 2004, s. 83):

- Tavoitteiden asetanta
- Seuranta
- Palaute ja valmennus
- Kehittäminen

On tärkeää huomata, että suorituskyvyn mittaaminen on jatkuva prosessi, joka vaatii säännöllistä seuranta ja arviointia. Mittaustulosten perusteella voidaan tehdä tarvittavia muutoksia toimintatapoihin, strategioihin tai tavoitteisiin organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. Osallistavan johtamisen toimintakehyksessä tämä tarkoittaa sitä, että poikkeamat ja onnistumiset tuodaan aktiivisesti esiin ja niihin tehdään yhdessä tarvittavia kehitystoimenpiteitä. Kehitystoimenpiteiden järjestelmälliseen toteutukseen ja seurantaan hyvä työkalu on PDCA-malli eli Demingin-ympyrä (kuva 3).

2.2.1 Balanced scorecard mittaamisen ja johtamisen tukena

Balanced Scorecard (BSC), suomeksi tasapainotettu tulokortti, on strateginen suunnittelu- ja hallintajärjestelmä. Sitä käytetään laajasti liiketoiminnassa, teollisuudessa, valtion- ja kuntienhallinnossa sekä voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa parantamaan organisaation suorituskyyä.

Balanced Scorecardin avulla voidaan helposti seurata organisaation suorituskyyä ja nähdä, saavutetaanko haluttuja tuloksia. BSC kääntää tarkoituksen, tehtävän ja vision merkityksen tavoitteiksi ja suorituskyyymittareiksi, jotka voidaan muuntaa määrälliseen muotoon ja arvioida niiden sopivuus omaan käyttöön. Balanced Scorecard koostuu neljästä pääalueesta (Niven, 2014, s.3):

- Oppiminen ja kasvu. Tukeeko organisaatio oppimista ja hyödyntääkö se henkilöiden pääomaa ja infrastruktuuriresursseja tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Liiketoimintaprosessit. Luovatko organisaation prosessit arvoa asiakkaille?
- Asiakasnäkökulma. Näkeekö asiakkaat tuotteen, palvelun ja brändin halutulla tavalla?
- Taloudellinen näkökulma. Johtavatko suunnitelmat ja prosessit haluttuun taloudellisen arvon luontiin?

Balanced Scorecardin avulla voidaan määrittää ne mitattavat ja tutkittavat suureet, joiden vaikutus yrityksen menestymiseen on suurin. Tälle ajalle on ominaista, että henkilöstön oppimiseen ja kasvuun sekä prosessien ohjaamiseen panostetaan jatkuvasti. Osaava ja oppiva henkilöstö usein yrityksen menestyksen tae.

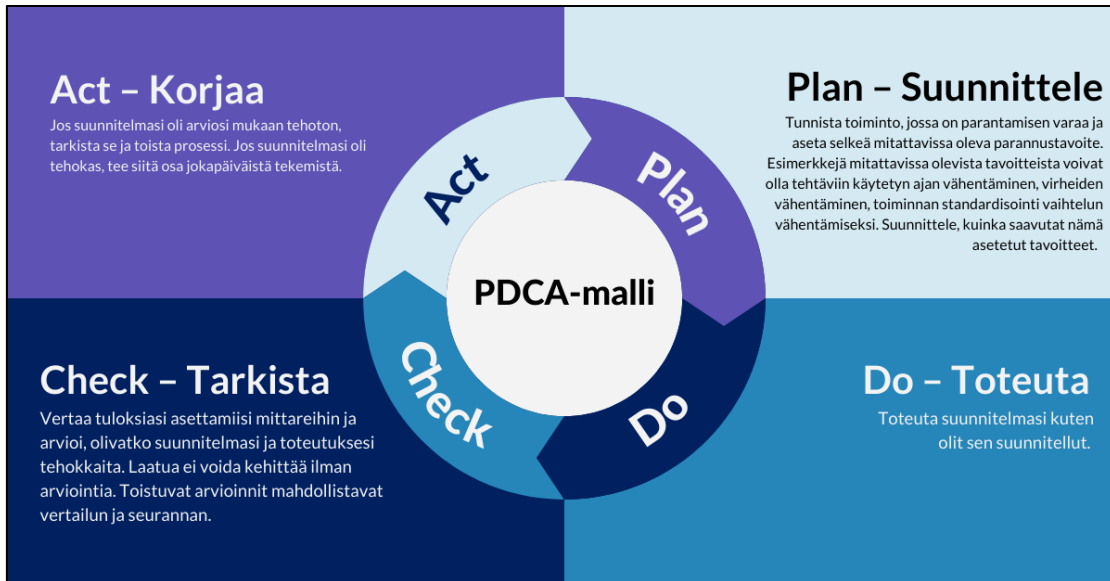
2.2.2 PDCA-malli suorituskyyyn mittaamisen tukena

PDCA-menetelmä on laajalti tunnistettu jatkuvan kehittämisen malli, joka noudattaa LEAN-johtamisfilosofian periaatteita. LEAN-johtamisfilosofian mukaan prosessien jatkuvaan

kehittämiseen sisältyvät erityisesti asiakkaan tarpeeseen vastaaminen, organisaation tai palveluntuottajan toiminnan optimoiminen sekä “hukan” eli lisäarvoa tuottamattoman työn minimoiminen. PDCA-mallin vaiheet ovat suunnittelu, toteutus, arviointi ja vakiinnuttaminen.

Vaikka PDCA-sykli on tullut tutuksi laatujohtamisen parista, niin se on yleispätevä ja moneen käyttötarkoitukseen soveltuva menetelmä (RIL 276-2021, s. 174).

Kuva 3. PDCA-malli (Arter, n.d.)



PDCA-mallin teoria perustuu neljään vaiheeseen: suunnittelu (Plan), tekeminen (Do), tarkastaminen (Check) ja vakiinnuttaminen (Act). Päävaiheita ovat (Arter, n.d.)

- Suunnittelu (Plan). Tunnista toiminto, jossa on parantamisen varaa ja aseta selkeä mitattavissa oleva parannustavoite. Esimerkkejä mitattavissa olevista tavoitteista voivat olla tehtäviin käytetyn ajan vähentäminen, virheiden vähentäminen, toiminnan standardisointi vaihtelun vähentämiseksi. Suunnittele, kuinka nämä asetetut tavoitteet saavutetaan.
- Tekeminen (Do). Toteuta suunnitelma kuten se on suunniteltu.
- Tarkastaminen (Check). Vertaa tuloksia asetettuihin mittareihin ja arvioi, olivatko suunnitelma ja toteutus tehokkaita. Laatua ei voida kehittää ilman arviointia. Toistuvat arvioinnit mahdollistavat vertailun ja seurannan.
- Vakiinnuttaminen (Act). Jos suunnitelma oli arvion mukaan tehoton, tarkista se ja toista prosessi. Jos suunnitelma oli tehokas, tee siitä osa jokapäiväistä tekemistä.

PDCA-malli on jatkuva prosessi, jossa jokainen vaihe seuraa aina toistaan. Tämä malli on keskeinen työkalu jatkuvassa parantamisessa, laatujohtamisessa ja prosessinkehittämisessä. Kehittäminen nähdään spiraalina, päättymättömänä prosessina missä jokaisen ympyrän kierroksen jälkeen ollaan kierroksen verran lähempänä tavoitetta. Kehittämisen osittaminen sykleihin, ympyrän kierroksiin, perustuu jatkuvan oppimisen ajatukseen

Tärkeää on myös se, että mittaaminen, tulokseen reagointi ja palautteen antaminen ovat yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaisia. Mittaamiselle ja seurannalle on merkityksellistä oikea-aikaisuus ja reagoiminen poikkeamiin rakentavasti ja parantamalla toimintaa. Suorituskyvyn mittaaminen on jatkuva prosessi, jossa tulos ja vaikuttavuus arvioidaan numeerisesti tai määrällisesti.

2.2.3 Suorituskyvykkyydenmittarien tulosten hyödyntäminen

Suorituskyvyn mittarien tulosten hyödyntäminen on keskeinen osa organisaation johtamista ja kehittämistä. Mittarit tarjoavat tietoa organisaation suorituskyvystä, ja niiden avulla voidaan tunnistaa vahvuudet, heikkoudet sekä kehityskohteet.

Suorituskyvyn mittarien tuloksia voidaan hyödyntää monin tavoin organisaation toiminnan parantamiseksi. Tässä on kuvattu tapoja, joita voi hyödyntää suorituskykymittareiden tuloksia johdettaessa:

- Määritä yksi tai kaksi KPI:tä (Key Performance Indicator), jotka edistävät tavoitteita. Käytössä voi olla useampia mittareita samaan aikaan, mutta sopiva määrä parantaa merkittävästi suorituskykyä.
- Varmista, että mittarit täyttävät hyvän KPI:n kriteerit. Hyvän KPI:n tulee olla selkeä, mitattavissa oleva, saavutettavissa oleva, olennainen ja aikasidonnainen.
- Jokaiselle KPI:lle on vastuuhenkilö. Tämä henkilö on vastuussa mittarin seurannasta ja tulosten raportoinnista.
- Seuraa aktiivisesti KPI:tä. Seuraa mittareiden kehitystä säännöllisesti ja tee tarvittavat muutokset strategioihin perustuen mittareiden tuloksiin.
- Käytä tuloksia päätöksenteossa. Mittareiden tuloksia voidaan käyttää päätöksenteossa ja strategian suunnittelussa yhdessä mittarin vaikutuspiirissä olevien henkilöiden kanssa.
- Paranna toimintaa. Mittareiden tuloksia käytetään toiminnan parantamiseen ja tehokkuuden lisäämiseen.

- Kommunikoi tuloksista. Tee tulokset näkyviksi ja informoi ne tiimillesi ja sidosryhmillesi, jotta he ymmärtävät, miten organisaatio on suoriutunut ja mitä seuraavaksi suunnitellaan.

Mittareiden kehittäminen on vain lähtökohta parannusprosessille. Kun mittarit on yhdessä vahvistettu, suorituskyvyn tarkastelu- ja sopeutumiskierto antaa organisaatiolle mahdollisuuden toteuttaa parannustoimenpiteitä, arvioida vaikutusta ja sopeutua.

- Strategian suuntaaminen. Mittarit auttavat organisaatiota ymmärtämään, kuinka hyvin se on saavuttanut strategiset tavoitteensa. Jos tulokset osoittavat, että tavoitteita ei ole saavutettu, strategiaa voidaan tarvittaessa muuttaa.
- Päätöksenteko. Mittarit tarjoavat tietoa, joka auttaa tekemään tietoon perustuvia päätöksiä. Esimerkiksi, jos mittarit osoittavat, että tietty prosessi on tehoton, voidaan päättää muuttaa prosessia.
- Suorituskyvyn parantaminen. Mittarit auttavat tunnistamaan alueet, joilla suorituskyyä voidaan parantaa. Esimerkiksi, jos mittarit osoittavat, että asiakastyytyväisyys on alhainen, organisaatio voi toteuttaa toimenpiteitä asiakastyytyväisyyden parantamiseksi.
- Ongelmien tunnistaminen. Mittarit auttavat tunnistamaan ongelmat ajoissa, jolloin niihin voidaan puuttua ennen kuin ne muuttuvat suuremmiksi ongelmiksi.

On tärkeää huomata, että suorituskyvyn mittaaminen ei itsessään kehitä suorituskyyä, vaan tarvitaan myös tulosten analysointia ja korjaavia toimenpiteitä tulosten pohjalta. Lisäksi mittariston käyttöön liittyy yrityksen historiasta tulevia haasteita, ja sen kehittämisessä tulee ottaa huomioon useita näkökulmia niin mittarien osalta kuin yrityksen sen hetkisen tilanteen ja toimintaympäristön osalta.

2.3 Suorituskyvyn johtaminen

Suorituskyvyn kehittävä johtaminen on prosessi, joka keskittyy työntekijöiden taitojen, tietojen ja kykyjen sekä prosessien jatkuvaan parantamiseen. Suorituskyvyn johtaminen alkaa työnantajan selkeällä viestinnällä odotuksista ja tavoitteiden asettamisesta (Arter, n.d.). Itse suorituskyvyn johtaminen tulisi toteuttaa osallistavan johtamisen keinoin.

Suorituskyvyn johtamisen kulmakiviä on työntekijöiden valtuuttaminen omaan menestymiseen. Tämä sisältää jatkuvaa koulutusta, säännöllistä palautteen antamista ja eteenpäin suuntaavien kehityspolkujen mahdollistamisen. Suorituskyvyn johtamisen

elementtejä ovat suoritusarviot, avainlukujen (KPI) ja johtamistaulujen käyttö sekä vertaisarvioinnit.

Suorituskyvyn johtaminen ei ole vain organisaation menetyksen kannalta tärkeää, vaan se on myös yksilön kannalta olennaista, koska monet kasvumahdollisuudet, kuten bonukset, ylennykset, työssä viihtyminen ja turvallisuuden kasvu, liittyvät tähän prosessiin olennaisesti. Suorituskyvyn johtamisen avulla kehitetään työntekijöistä parhaita mahdollisia oman työnsä osaajia, jotta organisaatio voi menestyä tulevaisuudessa.

2.3.1 Suorituskyvyn johtamisen määritelmä

Suorituskyvyn johtaminen on strateginen ja järjestelmällinen prosessi, joka pyrkii jatkuvasti parantamaan työntekijöiden suorituskykyä asettamalla selkeitä odotuksia ja tarjoamalla jatkuvaa palautetta ja kehitymis- ja kehittämismahdollisuuksia. Tämän tyyppinen johtaminen on syklinen ja korvaa esimerkiksi kerran vuodessa tapahtuvan suoritusarvioinnin.

Suorituskyvyn johtamisen tavoitteena on luoda ympäristö, jossa ihmiset voivat suoriutua parhaalla mahdollisella tavalla organisaation asettamien kokonaisvaltaisten tavoitteiden mukaisesti. Se näkee yksilöt laajemman työpaikkajärjestelmän kontekstissa ja rohkaisee heitä osallistumaan tavoitteiden asettamiseen. Suorituskyvyn johtaminen keskittyy vastuullisuuteen ja läpinäkyvyyteen sekä edistää odotusten selkeää ymmärtämistä.

Suorituskyvyn johtaminen ei ole vain yksittäinen tapahtuma, vaan se on jatkuva prosessi, joka sisältää selkeiden tavoitteiden asettamisen. Tavoitteiden on oltava linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Lisäksi suorituskyvyn johtamiseen kuuluu jatkuva palautteen antaminen ja tulosten arvioiminen. Suorituskyvyn johtamisessa on eri osa-alueita, joita kaikkia pitää pystyä kehittämään ja johtamaan samaan aikaan (kuva 4).

Kuva 4. Suorituskyvyn johtamisen lähtökohdat (LinkedIn. n.d.)

Strategia	Strateginen kyvykkyys Kyvykkyyttä suunnitella, toteuttaa ja johtaa strategiaa.
Rakenteet	Rakenteellinen kyvykkyys Kyvykkyyttä johtaa suorituskyyä systemaattisesti ja oppia yhdessä.
Johtamisen johtaminen	Johtamisen johtamisen kyvykkyys Kyvykkyyttä johtaa johtamisen suoritustasoa.
Yksilöt	Suorituksen johtamisen kyvykkyys Kyvykkyyttä johtaa yksilötason suorituskyyä ja kehittyä yksilöinä.
Kulttuuri	Kulttuurin johtamisen kyvykkyys Kyvykkyyttä johtaa ja kehittää korkean suoritustason kulttuuria.

2.3.2 Tavoitteiden rooli suorituskyvyn johtamisessa

Tavoitteilla on keskeinen rooli suorituskyvyn johtamisessa. Selkeä ja fokusoitu tavoiteasetanta luo suorituskyvyn mittaamiselle selkeyttä ja luo suunnan kehittämiseksi ja tekemiseksi. Ihmisen oma säätelyjärjestelmä on hyvin keskeinen osa ihmisen käyttäytymisen määrittelyssä. Lähes poikkeuksetta kaikki ponnistellavat järkevien tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden saavuttaminen vahvistaa ihmisten omiin kykyihinsä uskomista ja luo vahvan pohjan kaikelle tekemiseksi (Kauhanen, 2015, s. 78).

2.3.3 Tuloksen ja palautteen merkitys johtamisessa

Tuloksen ja palautteen merkitys johtamisessa on keskeisessä roolissa. Ne ovat tärkeitä metodeja, jotka auttavat organisaatioita ja yksilöitä parantamaan suorituskyyään ja saavuttamaan asetetut tavoitteet. Palaute on kysyvää ja juurisyyhin keskittyvää, ei henkilökohtaista, ja korjaavat toimenpiteet suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä.

Tulokset antavat organisaatioille mitattavat ja seurattavat arvot suorituskyvyn tutkimista varten. Ne tarjoavat kvantifioitavan viitekehyksen, jonka avulla voidaan arvioida, kuinka hyvin organisaatio tai henkilö on saavuttanut tavoitteensa. Tulokset myös auttavat organisaatioita

tunnistamaan ongelma-alueita ja tekemään tarvittavat muutokset strategioihinsa, kuten aikaisemmin on jo todettu.

Palaute on keskeinen osa suorituskyvyn johtamista. Se auttaa työntekijöitä ymmärtämään, mitä heiltä odotetaan, ja tarjoaa heille mahdollisuuden kehittyä ja parantaa suorituskyykyään sekä opetella uutta. Hyvä ja oikea-aikainen rakentava palaute parantaa työntekijöiden motivaatiota, parantaa oppimista ja ongelmanratkaisukykyä. Kehittämiseen tähtäävä rakentavasti annettu kriittinen palaute auttaa työntekijää kehittymään ja oppimaan. Palautteen avulla voidaan myös kasvattaa työntekijöiden vastuullisuutta, kun on yhdessä sovittu työn pelisäännöt ja kaikki tietävät, mitä heiltä odotetaan.

Tulosten ja palautteen merkitys johtamisessa ei rajoitu vain yksilöihin. Ne ovat tärkeitä työkaluja tiimien ja koko organisaation suorituskyvyn parantamiseksi.

2.3.4 Jatkuvan parantamisen ja ongelmanratkaisun hyödyntäminen suorituskvyn johtamisessa

Prosessien jatkuvaan parantamiseen ja ongelmanratkaisuun on vuosien saatossa kehitetty lukuisia eri menetelmiä. Menetelmiä ovat esimerkiksi Lean ja Lean Six Sigma, Laatu järjestelmä (Quality Management System), TQM (Total Quality Management) ja JIT (Just In Time). Kaikille näille on yhteistä se, että prosessien tehokkuutta pyritään kasvattamaan pääsemällä eroon turhasta, arvoa tuottamattomasta työstä sekä jatkuvan parantamisen aktiivisella johtamisella.

Jatkuvan parantamisen ja ongelmanratkaisun hyödyntäminen suorituskvyn johtamisessa on keskeistä organisaation kasvulle ja menestykselle. Nimettyjä periaatteita voidaan soveltaa melkein missä tahansa tuotanto-, palvelu- tai laatu prosessissa.

Jatkuva parantaminen on periaate, joka ajaa ja ohjaa organisaation kasvua ja menestystä. Se viittaa jatkuvaan pyrkimykseen parantaa prosesseja, tuotteita ja palveluita asteittaisilla toimenpiteillä. Jatkuva parantaminen ei ole kertaluonteinen projekti tai tapahtuma, vaan järjestelmällinen johtamisfilosofia, johon kaikki organisaatiossa osallistuvat. Se on jatkuva prosessi, jossa tunnistetaan parannusmahdollisuuksia, asetetaan parannustavoitteita, toteutetaan parannuskohteita ja arvioidaan aktiivisesti tuloksia.

Ongelmanratkaisu on keskeinen osa jatkuvaa parantamista. Se on prosessi, joka vaatii havainnointia, analysointia, suunnittelua ja toimintaa. Ongelmanratkaisu rakentuu ajatukselle, että valmennus voi auttaa ihmisiä ja organisaatioita matkalla jatkuvaan kehittymiseen.

Mittarit ja palaute ovat tärkeitä työkaluja, jotka auttavat organisaatioita parantamaan suorituskykyään ja saavuttamaan tavoitteensa. Ne tarjoavat mitattavan kehyksen, jonka avulla voidaan arvioida, kuinka hyvin organisaatio on saavuttanut tavoitteensa.

Tämän tutkimuksen kohteena olevaan organisaatioon tulee jatkossa vaikuttamaan vahvasti osallistava johtamistapa ja -kulttuuri. Tämän vuoksi LEAN-menetelmät, kuten 5S, A3, PDCA, 5 x miksi ja +QDIP (safety, quality, delivery, inventory, productivity) ovat tärkeitä tunnistaa.

2.3.5 Päivittäisjohtaminen

Päivittäisjohtaminen tunnetaan yleisesti "Shop Floor Management" nimellä.

Päivittäisjohtaminen on käytössä monissa asiakastuotantoa tekevissä yrityksissä ja organisaatioissa. Asiakkuudet voivat olla myös sisäisiä. Shop Floor Management tarkoittaa käsitteenä tuotantotiloissa tapahtuvaa avointa, läpinäkyvää ja osallistavaa johtamisen kulttuuria. Päivittäisjohtamisessa on oleellista keskittyä tuotannossa tapahtuvien ongelmien reaaliaikaiseen seurantaan ja niiden ratkomiseen päivätasolla. Ongelmien esiin tuominen esimerkiksi perinteisessä kuukausiraportoinnissa on liian pitkä aika ratkaisuiden tavoittelemiseen. Tavoitteiden saavuttamista seurataankin päivittäisjohtamisessa viikko-, päivä- ja jopa tuntitasolla. Pelkkä seuranta ei kuitenkaan riitä, vaan poikkeamat täytyy myös analysoida ja kehittää näihin parannuksia perustuen poikkeamien merkittävyyteen ja toistuvuuteen (Pinja Oy, n.d).

Päivittäisjohtamiselle tyypillinen johtamisen työkalu ovat tuotantotilojen ja toimistojen käytävillä kaikkien nähtävillä olevat infonäytöt, jotka kertovat läpinäkyvästi ja reaaliaikaisesti tuotannon tämänhetkisen tilanteen. Näyttötaulut voivat olla sähköisiä tai perinteisiä valkotauluja, joita päivitetään tusseilla. Tärkeintä on, että tieto on ajantasaista ja luotettavaa ja se kuvaa sen hetkistä tilaa.

Päivittäisjohtamisen työkaluilla tuotannon esihenkilöt voivat pitää tehokkaita ja nopeita tuotantopalavereja ja myös varmistaa, että kaikki työntekijät ovat tietoisia tuotannon tilanteesta. Päivittäisjohtamisessa käytetään yleisesti työalustana +QDIP-mallia (kuva 5) tai sen johdannaisia. +QDIP käsittää tuotannon keskeiset termit:

- + tai S = safety / turvallisuus
- Q = quality / laatu
- I = inventory / varasto
- P = productivity / tuottavuus

Näiden termien sisältö voidaan tarkentaa kyseiseen tuotantoon sopivaksi tai jonkin termi voidaan jättää kokonaan pois. Tärkeää on, että johtaminen on tuotannolle kohdistettu ja mittarit ovat ajantasaiset. Termejä voi myös lisätä oman tuotannon tarpeen mukaan, kuten C (cost) ja E (environment).

Kuva 5. Päivittäisjohtamistaulu (balancedscorecard, n.d.)



Pelkkä mittaaminen ja tulosten esittäminen ei riitä, vaan poikkeamiin on myös reagoitava korjaavasti ja toimintaa kehittävästi. Jotkin asiat ovat nopeasti korjattavia, kun taas toiset korjaavat ja kehitettävät asiat vaativat isompaa panostusta. Nämä jaetaan tyypillisesti kolmeen eri kategoriaan:

- Just Do It, heti paikallisesti korjattavat ongelmat, joiden juurisyy tunnistetaan.
- PDCA-silmukka, ongelma vaatii tutkimista, on muutama juurisyy, joista ei tunnisteta kaikkia.
- Kehitysprojektit, ongelman laajuutta ei tunnisteta, on useita juurisyyitä, joita ei tunnisteta.







Näillä mittaamisen, seuraamisen ja reagoinnin työtapoilla saavutetaan jatkuvan parantamisen ja kehittämisen kulttuuri, jossa virheistä opitaan ja henkilöstö osallistuu oman työnsä kehittämiseen.

Visuaalinen johtamisjärjestelmä on yhtenäinen joukko työkaluja, joiden avulla luodaan läpinäkyvä ja hukaton ympäristö. Tällä toimintaperiaatteella toimivaa ympäristöä johdetaan visuaalisesti. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan sitä, että tieto siirtyy toiminnosta

toiseen. Visuaalisia työkaluja käytetään erityisesti erilaisten tuotantotoimintojen seuraamiseen, johtamiseen, organisointiin, henkilöstön osallistamiseen sekä tiedon jakamiseen koko organisaation laajuisesti (RIL 276-2021, s. 125–126).

Apuna käytetään yleisesti värikoodeja, vihreä ja punainen, ilmaisemaan mitattavan suureen tasoa verrattuna tavoitetasoon. Mittariston päivityssykli voidaan sopia organisaation toiminnalle sopivaksi kuvan 6 on mukaisesti. Parhaiten visuaaliset työkalut toimivat, kun ne sijoitetaan suoraan työskentelypaikoille. Usein näihin tiloihin liittyy myös päivittäisjohtamistila. Mittarit ja tulokset voidaan toteuttaa myös mobiililaitteille sopiviksi ja tämä vaihtoehto on tutkittavan organisaation osalta hyvä vaihtoehto.

Kuva 6. Päivittäisjohtamisen visuaalinen mittaristo

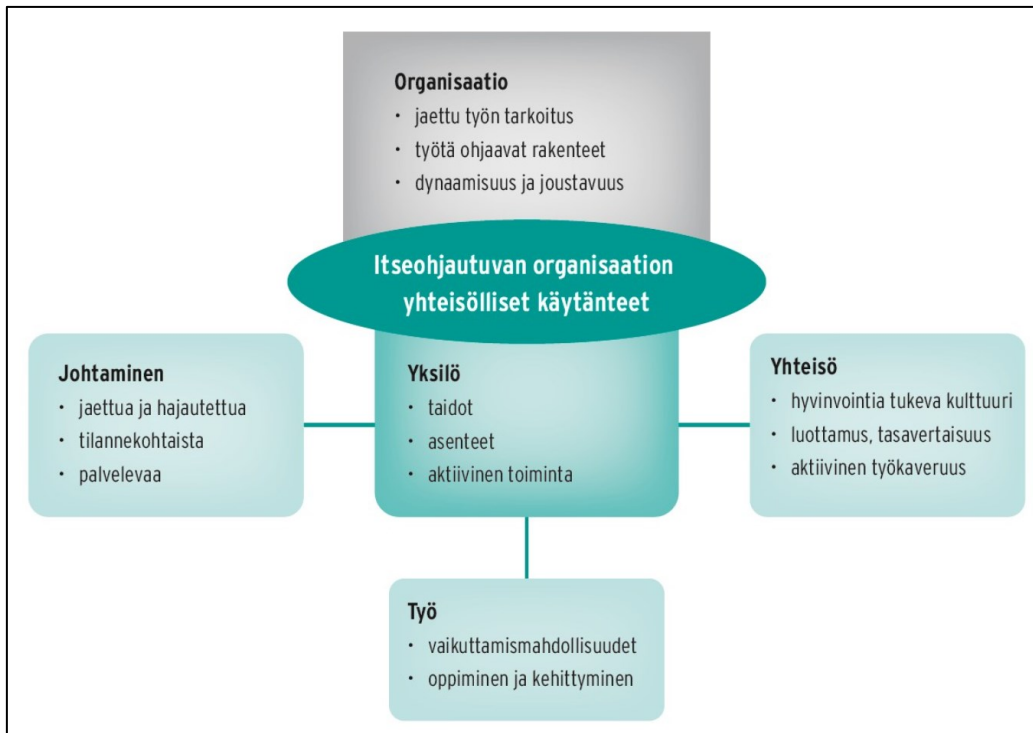
	+	Q	D	I	P
		Väritettävät kirjaimet, kaksi väriä (punainen, vihreä)			
Sykli	Päivittäin	Viikottain	Päivittäin	Viikottain	Viikottain
Mittarit		Input –mittarit (toiminnan tulokseen vaikuttavat tekijät)			
					
		Output –mittarit (toiminnan tulos ja tavoitteet)			
					
Jatkuva parantaminen		Listalta käsittelyssä olevat asiat aihepiiristä, max 3 kpl			
		Listat aihepiireittäin.			

2.4 Työhyvinvointi ja työturvallisuus

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät sekä työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatioissa. Työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi, palkitsevaksi ja elämänhallinnan tunnetta lisääväksi. Työhyvinvointi on työntekijän kokemus siitä, miten turvallista, terveellistä, hyvin johdettua ja hyvin organisoitua hänen työnsä on. Työhyvinvointiin kuuluu myös se, miten tehokkaasti muutoksia työssä hallitaan, minkä tasoisen tuen yhteisö antaa työntekijälle sekä miten merkitykselliseksi ja palkitsevaksi henkilö kokee työnsä ammattitaito- ja tuottavuusvaatimukset huomioon ottaen (Proliitto, n.d.).

Hyvässä työympäristössä työtilat, työ- ja tuotantomenetelmät on suunniteltu ja toteutettu niin, että työntekijät voivat työskennellä ja liikkua turvallisesti. Töiden suunnittelussa ja mitoituksessa huomioidaan työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset. Töiden suunnitteluun osallistuvat kaikki kyseisiä työtehtäviä tekevät työntekijät.

Kuva 7. Kokonaisvaltainen työhyvinvointimalli (Manka, M-L & Manka, M. 2023)



Moni työskentelee edelleen perinteiseen tapaan työnantajan tiloissa, mutta yhä useampi tekee työtä monipaikkaisesti organisaation eri toimipisteissä, kotona, asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden tiloissa, liikennevälineissä, hotelleissa, kahviloissa tai muissa satunnaisissa paikoissa kotimaassa tai ulkomailla. Tällainen monimuotoinen ympäristö asettaa haasteita turvallisuuden hallinnalle ja työhyvinvoinnille, koska muuttujia on paljon enemmän kuin ennen (Työturvallisuuskeskus, n.d.).

Turvallisuusjohtamisen näkökulmasta keskeiset lakisääteiset velvoitteet liittyvät vaarojen tunnistamiseen ja niiden torjuntaan sekä työntekijöiden perehdyttämiseen. Selvittämällä monimuotoisen ja -paikkaisen työympäristön vaaratekijät ja perehdyttämällä työntekijät turvallisiin ja terveellisiin työtapoihin luodaan edellytykset turvalliselle ja terveelliselle työlle. Asiakaskohtaisten vaatimusten ja määräysten selvittäminen ja noudattaminen ovat tärkeitä asioita.

2.4.1 Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin vaikutus yksilöön ja organisaatioon

Toimiva työyhteisö on samaan aikaan turvallinen, terveellinen, hyvinvoiva ja tuottava. Toimivan työyhteisön piirteitä ovat esimerkiksi tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, toimiva vuorovaikutus, sopivasti kuormittavat työtehtävät sekä tuen antaminen ja saaminen.

Työyhteisössä kunnioitetaan erilaisia työskentelytapoja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, kunhan ne ovat yhteisesti sovituissa rajoissa. Osaamista jaetaan yhteiseen käyttöön. Toista kohtaan toimitaan ammatillisesti. Työyhteisötaitoinen henkilö suhtautuu työhönsä ja työnjohtomääräyksiin myönteisesti. Hän huomioi toisten työtilanteen ja tarjoaa apua oma-aloitteisesti. Hän myös pyytää palautetta, arvioi itse toimintaansa ja on valmis muuttamaan sitä (Työturvallisuuskeskus, n.d.).

Työyhteisötaitoinen henkilö puhuu työhön liittyvistä asioista niiden kanssa, keitä asia koskee. Hän lähestyy tilanteita työlähtöisesti ja ratkaisukeskeisesti ja ottaa vaikeatkin asiat puheeksi. Hän kuuntelee läsnä olevasti sekä varmistaa, että on ymmärtänyt toisen kertoman oikein. Hän myös maustaa työn tekemistä rakentavalla huumorilla. Työyhteisötaitoinen henkilö ei jää vellomaan vaikeuksiin tai hankaluuksiin. Hän pyrkii näkemään, mikä kaikesta huolimatta toimii tai on hyvin. Hän kykenee myös vaihtamaan näkökulmaa, kuten näkemään muutoksen mahdollisuutena oppia.

Organisaation ja työpaikan johto huolehtii sujuvan työn tekemisen turvallisista ja terveellisistä olosuhteista. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajia huolehtimaan työntekijöiden henkisestä terveydestä, tarkkailemaan ja seuraamaan työyhteisön tilaa ja kehittämään työoloja. On muistettava, että työturvallisuus ja työhyvinvointi ovat kaikkien osapuolten vastuulla. On erittäin tärkeää, että lakeja ja ohjeita noudatetaan kaikkien osapuolten toimesta.

2.4.2 Turvallisuuden tunteen määrittely ja käsittely tutkimuksen osana

Tämän tutkimuksen lopputulemien seurauksena käsitellään työssä viihtymistä, työturvallisuuden tason nousua sekä turvallisuuden tunteen kasvua merkityksellisinä tekijöinä työssä suoriutumiseen. Tämän tutkimuksen kontekstissa turvallisuuden tunne määritetään seuraavasti:

Turvallisuuden tunteella tarkoitetaan sellaista työntekijän ja työyhteisön tilaa, missä jokainen voi kokea onnistumisen ja luovuuden tunnetta suoriutumisessa sekä uskallusta epäonnistua. Operatiiviset mittarit ohjaavat jokaista tekemään rohkeasti valintoja korjaaviksi toimenpiteiksi.

Mittarit ja niiden aktiivinen seuraaminen osoittavat poikkeavan tilanteen niin, että poikkeaman korjaamiseen ja poikkeaman juurisyyn poistamiseen voidaan käyttää sopivasti aikaa ja energiaa.

3 Tutkimusmenetelmät ja -strategia

Tutkimuksessa selvitetään, miten henkilöstö kokee operatiivisten mittareiden julkisen esittämisen niin, että kaikilla on näkyvyys oman alueensa toimintaan, samoin myös muiden alueiden henkilöstöllä. Tutkimuksessa keskitytään myös mittaamisen ja tulosten seurannan näkökulmasta työssä viihtymiseen ja turvallisuuden tunteen kasvamiseen. Tässä luvussa esitellään tässä tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät, tutkimuksen vaiheet, sekä tutkimusaineiston keräämisen menetelmät ja tavat.

Tutkimus on toteutettu laadullisen (kvalitatiivinen) ja määrällisen (kvantitatiivinen) tutkimuksen yhdistelmänä. Tutkimus painottuu kuitenkin enemmän laadullisiin menetelmiin. Tämä johtuu siitä, että tutkimuksen aiheen rajauksessa on haettu ihmisten tunteisiin ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa käytettiin myös henkilöhaastatteluja rajatulle esihenkilöryhmälle.

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistelmän käyttäminen ei ole mahdotonta, vaan tämän kaltaisen tutkimusmenetelmien yhdistäminen on jopa kasvanut viimeisten vuosien aikana (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 26).

Tutkimuksen kohdeorganisaationa oli kiinteän teleliikenneverkon suunnitteluun ja rakentamiseen keskittyvä liiketoimintayksikkö. Organisaation henkilöstö jakautuu työntekijä-, toimihenkilö- ja ylempi toimihenkilöryhmiin. Tutkimukseen osallistuivat kaikki henkilöstöryhmät. Tässä tutkimuksessa henkilöstöstä puhuttaessa tarkoitetaan koko organisaation henkilöstöä. Organisaation henkilöstö jakautuu henkilöstöryhmittäin seuraavasti:

- Työntekijät 36 henkilöä
- Toimihenkilöt 66 henkilöä
- Ylemmät toimihenkilöt 6 henkilöä

Henkilöstöryhmät toimivat kiinteässä yhteistyössä asiakastoimitusprosessissa ja prosessin vaiheissa työtehtävät ovat kiinteästi toisiinsa liittyviä.

3.1 Monimenetelmäisen tutkimuksen kuvaus

Tämän tutkimuksen päämääränä on saavuttaa mahdollisimman objektiivinen lopputulos tutkimusmenetelmiä käyttäen. Tutkimuksen toteutusta mietittäessä todettiin, että riski otoksen pienuudelle on niin suuri, että monimenetelmäinen tutkimus antaa riittävän laadullisen lopputuloksen. Tutkimustuloksen kannalta valittu tutkimustapa osoittautui oikeaksi.

Yleisellä tasolla tutkimustoiminta jaetaan teoreettiseen ja empiiriseen tutkimukseen, jossa teoreettisen tutkimuksen runko perustuu tieto- ja teoriamateriaaliin ja empiirinen tutkimus havainnolliseen perustaan. Empiirisen tutkimuksen jako on määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välinen. Käytännössä jako kahteen eri tutkimusmetodiin toimii huonosti, koska molemmissa metodeissa on yhteisiä piirteitä, kuten looginen todistelu ja tutkijan objektiivinen suhtautuminen tutkimukseen (Alasuutari, 2011, s. 26).

Monimenetelmällinen tutkimus auttaa tunnistamaan tutkimusotteen potentiaalia ja inspiroi hyödyntämään sitä mahdollisimman hedelmällisesti. Se myös analysoi konkreettisesti tutkimustyön eri vaiheita (Åkerblad & Seppänen-Järvelä, 2024, s. 36).

3.2 Tutkimuksen vaiheet

Tutkimus on prosessi, joka sisältää eri vaiheita ja muodostaa tutkimuskokonaisuuden. Tämä toteutuu huolimatta tutkimusmenetelmästä. Tutkimuksen eri vaiheilla on riippuvuussuhde toisistaan.

Sähköinen tutkimuskysely toimi kyselyn teknisenä alustana ja tiedonkeruun tietopankkina. Kysely toimitettiin sähköpostilinkkinä, koska tällä metodilla oli mahdollista saavuttaa kaikki kyselyyn kohdennetut henkilöt. Sähköisen kyselyn lisäksi toteutettiin suullinen haastatteluosuus, joka oli kohdennettu rajalliselle osallistujaryhmälle; organisaation esihenkilöille.

Sähköisen tutkimuskyselyn hyvänä puolena voidaan pitää myös sitä, että tulokset jäävät talteen ja kysely on toteutettavissa sellaisenaan uudestaan. Vastaukset ovat näin vertailukelpoisia. Haastattelukysymykset ovat myös helppo tarvittaessa uusia ja vastaukset ovat vertailtavissa edellisen kierroksen vastauksiin.

3.3 Aineistonkeruumenetelmä

Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitua kyselymenetelmää, jossa avoimien kommenttikenttien vastaukset antavat mahdollisesti tuloksia tukevaa tietoa. Tutkittavat asiat on ensin jaettu rakenteellisesti niin, että kyselystä tulee rungoltaan järkevä ja helpottaa vastaajaa muodostamaan kuvan kyselyn kokonaisuudesta. Kyselyn vastausvaiheessa on tärkeää, että vastaaja ymmärtää teoreettisen ja käsitteellisen viitekehyksen. Kyselylomakkeen laatiminen ja kysymysten suunnittelu ovat avainasemassa tutkimuksen onnistumisessa.

3.3.1 Kyselylomakkeen laatiminen

Aineistonkeruumenetelmänä formaalikysely muodostaa vakioidun mallin ja helppokäyttöisen pohjan kysyä tutkittavilta samat asiat kohdistetusta aihepiiristä. Vastaavan henkilön mielipiteet, ominaisuudet ja asenteet sekä käyttäytymismalli saadaan selville, kun henkilö vastaa strukturoituihin kysymyksiin. Kyselyn tulee olla kaikille vastaajille saman sisältöinen ja helposti ymmärrettävä. Kysely ei saa sisältää vastausten sisältöä ohjaavia elementtejä.

Kysymykset jaetaan kolmeen eri kategoriaan kysymystyypeittäin. Kategorioita ovat suljetut, avoimet ja sekamuotoiset kysymykset. Tyypillisiä suljettuja kysymyksiä ovat monivalintakysymykset. Avoimia kysymyksiä ovat tyypillisesti kysymykset, joissa pyydetään omiin mielikuviiin ja asenteisiin pohjaavia vastauksia. Sekamuotoiset kysymykset ovat tyypillisesti kysymyksiä, joissa vain osa vastausvaihtoehdoista on valmiina ja vastaajalle annetaan täydentää vastausta omilla vaihtoehdoillaan. Tämä on toimiva tapa esimerkiksi tilanteessa, jossa tutkija ei pysty muodostamaan tunnistettavaa kokonaisuutta kysymyksen aihepiiristä (Alasuutari, 2011).

Tämän tutkimuskyselyn kysymykset perustuvat pääsääntöisesti suljettuihin mielipideväittämiin (kuva 8). Annettujen tunteeseen perustuviin väittämien lisäksi vastuksissa on kohta muu, mihin voi kirjoittaa avoimen vastauksen. Näillä kysymysten asetteluilla on poistettu neutraali vaihtoehto ”en osaa sanoa”. Vastaajan tehtävä on siten valita omaan tuntemukseen ja kokemukseen pohjautuva vastaus. Lisäksi on valintana kohta ”muu (other)”, jonka vastaus on vastaajan määriteltävä sanallisesti.

Kuva 8. Malliesimerkki kysymyksen asettelusta

9. Mitkä turvallisuutta mitattavat asiat koet oman työsi kannalta tärkeäksi *

- ☐ Tapaturmattomien päivien määrä
- ☐ Vakavien tapaturmien määrä
- ☐ LTAF- ja TRIF-luku
- ☐ Turvallisuushavaintojen määrä
- ☐ Turvavarttien määrä
- ☐ Other

3.3.2 Haastattelukysymysten laatiminen

Haastattelukysymyksien laadinnassa ohjaavana tekijänä oli yrityksen ja organisaation onnistumista kuvaavat tekijät sekä niiden käytännönläheisyys. Tärkeimmät mitattavat ja seurattavat asiat ovat tuotantoprosessin työturvallisuus, laadun tuottokyky, toimittaminen sekä tuottavuus. Näiden aihealueiden ympärille muodostui 18 kysymystä. Kysymysten asettelulla haluttiin saada esille vastaajien omat tunteet sekä asenteet aihetta kohtaan.

3.3.3 Kyselyn rakenne

Tutkimuskyselyn rakenne noudattaa yleisesti hyväksyttyä mallia. Laadullisen tutkimuksen aineiston käsittely ja analysointi on aikaa vievä prosessi, koska vastaukset ovat tulkittavia sekä monitahoisia. Tutkimuksen kysymykset ryhmiteltiin aihealueittain. Koko kysely on esitetty liitteessä 1.

4 Kyselytutkimuksen tulokset

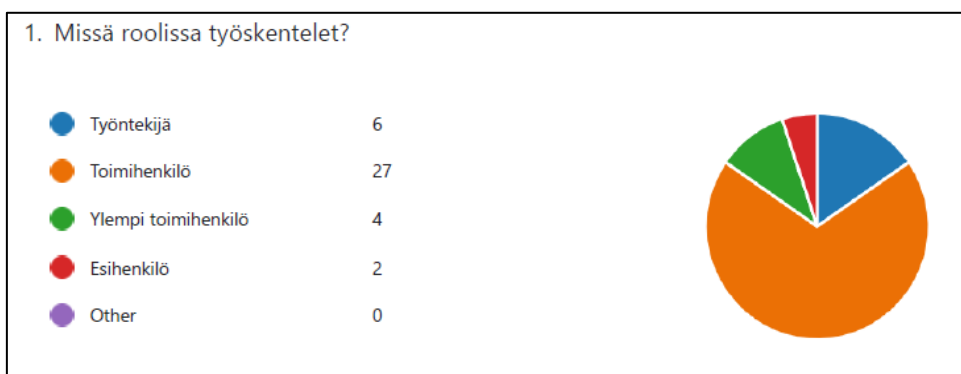
Tässä osiossa käsitellään kyselytutkimuksen tuloksia. Kyselyn tulokset esitetään laadullisin ja määrällisin menetelmin. Osa kysymyksistä oli ”kyllä” tai ”ei” tyyppisiä, mutta suurimpaan osaan kysymyksistä annettiin laadullisia vastauksia, joissa haettiin enemmän tunteeseen ja kokemukseen perustuvaa vastausta.

Kysely tehtiin yhteensä 108 henkilölle. Henkilöstö jakauma henkilöstöryhmittäin oli 36 työntekijää, 66 toimihenkilöä sekä 6 ylempää toimihenkilöä ja/tai esihenkilöä. Kyselyyn tuli vastauksia yhteensä 37 kpl, mikä oli vastausprosenttina 35 %. Kysely toteutettiin kesälomakauden alussa, joka vähensi vastausten määrää. Yleisesti kyselyiden vastausprosentteihin vaikuttavat myös kyselyn pituus, ajankohta ja se, kuinka motivoituneita vastaajat ovat osallistumaan. Tutkimustulosten vastausten määrän hyvänä tasona voidaan pitää yli 50 % vastausaktiivisuutta / henkilöstöryhmä.

Esimerkiksi lyhyet ja selkeät kyselyt, jotka lähetetään sopivaan aikaan ja joissa vastaajia motivoidaan, saavat yleensä korkeamman vastausprosentin. Tässä kyselyssä vastausaikaa oli riittävästi. Motivaattorina oli omaan työhön ja työtehtäviin vaikuttamisen mahdollisuus.

Vastausprosentti 35 % antaa kuitenkin riittävän kattavuuden vastausten yleistämiseksi, kun huomioidaan henkilöstöryhmien jakauma. Tutkittu organisaatio on toimihenkilö painotteinen, toimihenkilöitä on koko organisaatiosta 61 %. Yleisesti ottaen, vastausprosentit voivat olla korkeampia tietyissä ryhmissä, kuten toimihenkilöillä ja asiantuntijoilla, verrattuna esimerkiksi suorittavaa työtä tekeviin työntekijöihin (Proliitto.fi, 27.2.2020). Vastaamismäärät henkilöstöryhmittäin jakautuivat kuvan 9 mukaisesti.

Kuva 9. Vastaajien jakauma henkilöstöryhmittäin.



Vastausprosentti henkilöstöryhmittäin:

- Työntekijät 17 %
- Toimihenkilöt 41 %
- Ylemmät toimihenkilöt 67 %

Huomion arvoista on, että toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt vastasivat tutkimuskyselyyn selvästi työntekijöitä aktiivisemmin.

Vastausprosentin vertailua aikaisemmin tehtyihin vastaaviin kyselyihin ei pystytty tekemään, koska yrityksessä ei ole vastaavia kyselyitä aikaisemmin tehty. Alhainen vastausprosentti ei ollut yllätys, kun huomioidaan yrityksen historia. Yrityksen johtamistapa ei ole ollut henkilöstöä osallistava eikä kuunteleva.

Henkilöhaastattelut tehtiin viidelle henkilölle ja vastausprosentti oli 100. Kysymykset tässä olivat määrällisen tutkimuksen peruskysymyksiä ja tällä kyselyllä saatiin selville esihenkilöiden osaamis- ja kouluttautumistaso tutkittuihin asioihin sekä henkilöiden itsensä kokema oppimistarve.

4.1 Kyselytutkimuksen vastausten jaottelu

Kyselytutkimuksen vastaukset on jaoteltu painopisteiden mukaan. Esimerkiksi työsuhteen pituudella on vaikutusta vastauksissa esiin tuleviin asenteisiin, tunteisiin ja motivaatiotekijöihin. Peruskysymyksissä taustoitettiin työsuhteen perustietoja kuten henkilöstöryhmää ja alueellista organisaatiota: Länsi-, Itä-, Etelä- ja Pohjois-Suomi.

Toisena olevassa kysymysalueessa perehdyttiin vastaajien tunteisiin ja asenteisiin. Tärkeimmät osa-alueet olivat tunne, epäluulot, ja kehittämishalukkuus.

Kolmantena olevassa kysymysalueessa selvitettiin prosessin johtamisen kannalta tärkeimpien asioiden painopisteitä. Tärkeimmät osa-alueet olivat turvallisuuden, tuotannon ja tuottavuuden johtaminen.

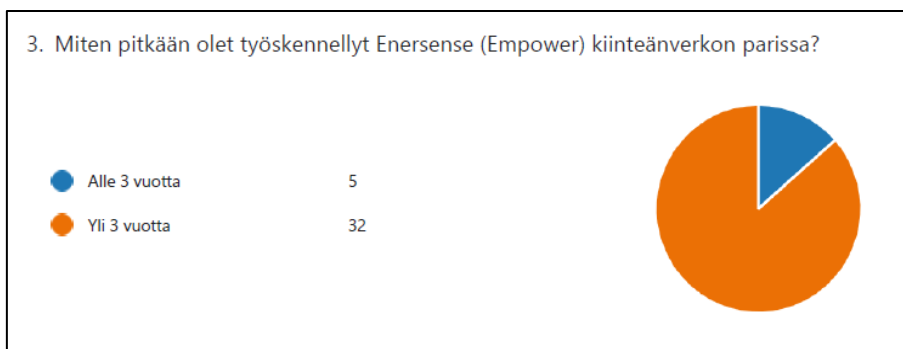
4.1.1 Työsuhteen pituus

Ensimmäisessä kysymysosiossa selvitettiin työsuhteen pituutta ja sen vaikutusta vastauksiin. Vastaajista vain 13 % on työskennellyt yrityksessä alle kolme vuotta ja 87 % yli kolme vuotta (kuva 10). Tällä on kyselyn taustatietona merkitystä, kun huomioidaan yrityksen historian mahdollinen vaikutus kyselyyn vastaamiseen ja asenteisiin.

Enersense International Oy osti Empower Oy nimisen yrityksen hieman yli 3 vuotta sitten. Empower Oy:n taloudellinen ja liiketoiminnallinen tilanne oli ostohetkellä todella vaikea.

Yritys olisi saattanut ajautua konkurssiin ilman toteutunutta yrityskauppaa. Usein tällaiset tilanteet vaikuttavat henkilöstön motivaatioon ja asenteisiin laskevasti. Tämä vaikea jakso on nähtävissä edelleen yrityksen arjessa ja tavoissa toimia. Tällä on vaikutusta myös tämän kyselytutkimukseen vastauksiin. Tämä selittää osittain myös alhaista vastausprosenttia erityisesti työntekijöiden osalta.

Kuva 10. Työsuhteiden pituus vuosina.



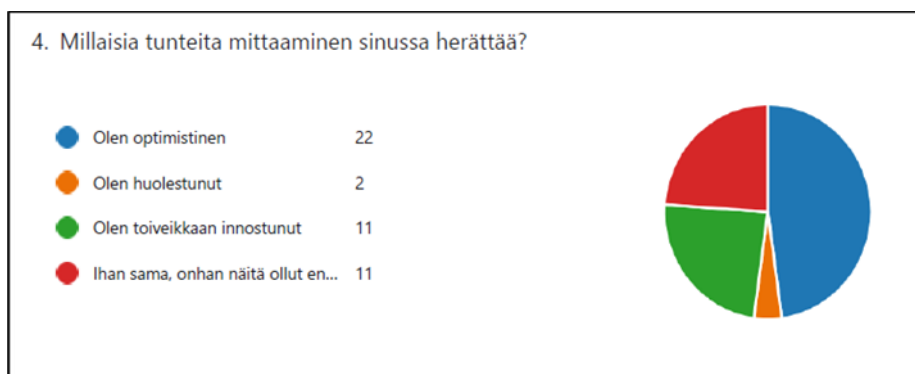
4.1.2 Tunteiden ja asenteiden vaikutus

Tässä kysymysosiossa selvitettiin vastaajien yleistä asennetta ja omien tunteiden vaikutusta johtamiseen yleensä sekä kyselytutkimukseen suhtautumista. Työpaikoilla tehtävät kyselyt ja tutkimukset aiheuttavat usein henkilöstössä erilaisia tunteita, kuten innostumista, osallistumisen iloa, epäluuloa, stressiä, ahdistusta ja välinpitämättömyyttä. Näitä tunteita ja asenteita pitää pystyä hyödyntämään johtamisen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Kyselyn vastausten jakaumat on esitetty kuvissa 11–14.

Vastaajista yli 75 % koki, että mittaamisen ja tulosten hyödyntäminen johtamisessa on positiivinen asia (kuva 11). Kun ihmiset kokevat positiivisena uuden tavan toimia, se näkyy myös toteutuksessa ja luo otollisen perustan uudelle tavalle johtaa ja toimia organisaatiossa.

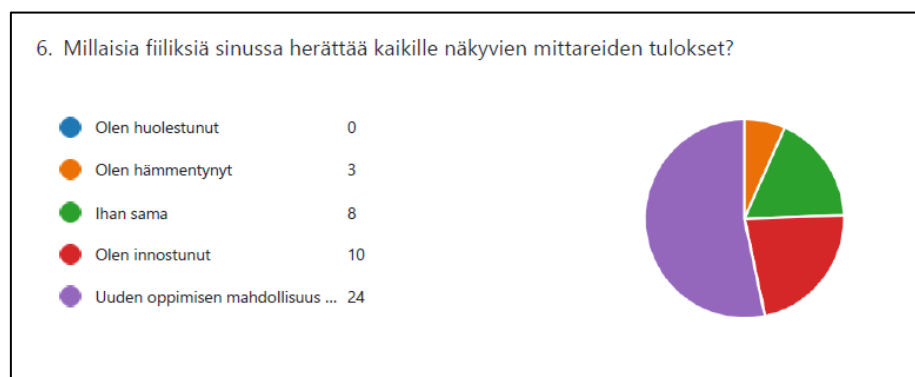
Vastaajista vain noin 25 % koki olevansa huolestuneita tai suhtautuivat välinpitämättömästi mittaamiseen ja tulosten hyödyntämiseen. Vastaus ”ihan sama, onhan näitä ollut ennenkin” kuvaa pitkään yrityksessä työskennelleiden henkilöiden asennetta yleisesti kehittämistä kohtaan. Tämä näkyi myös sanallisissa kommentteissa.

Kuva 11. Mittaamisen herättämät tunteet henkilöstössä



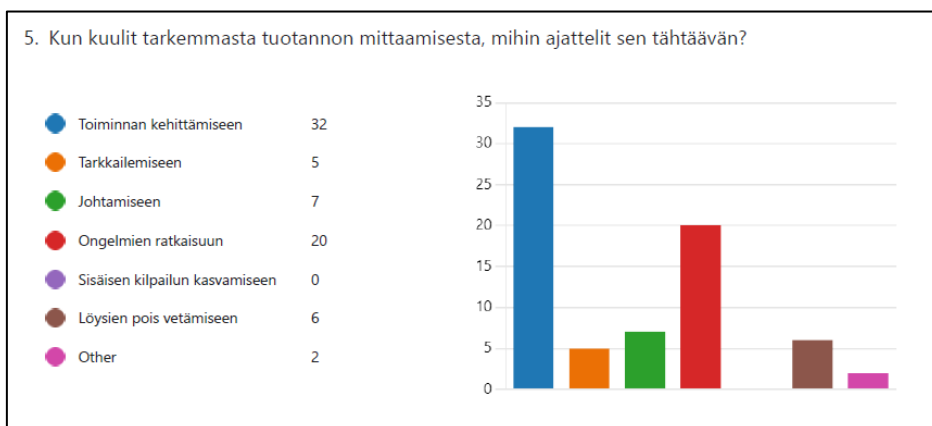
Yli 75 % vastaajista koki positiivisena mittaamisen sekä tulosten esittämisen julkisesti (kuva 12). Vain vajaa 25 % vastaajista oli huolestuneita tai välinpitämättömiä. Tämä kertoo siitä, että henkilöstö kaipaa johtamiseen uusia näkökulmia ja itse vaikuttamisen mahdollisuutta. Mahdollisuus oppia uutta ja uudella tavalla tekemistä ovat selkeästi positiivinen asia.

Kuva 12. Tunne näkyvien mittaustulosten julkistamisesta

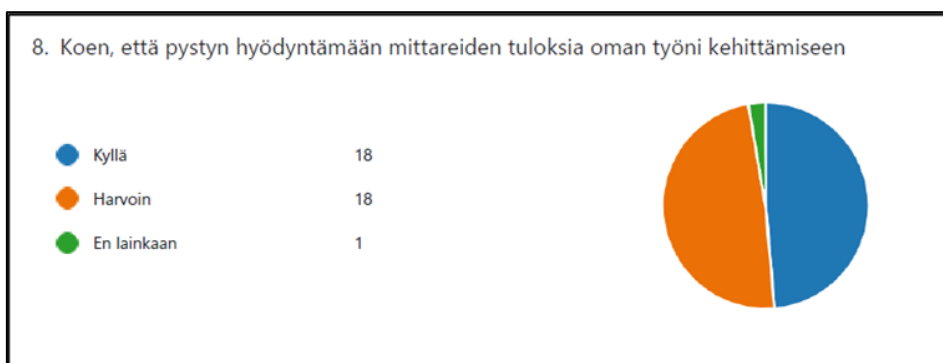


Mihin mittaamisen kuvitellaan vaikuttavan ja tähtäävän, on esitetty kuvassa 13. Suurin osa vastaajista koki mittaamisen johtavan toiminnan kehittämiseen ja ongelmien esille tuomiseen sekä ratkaisemiseen johtamisen kautta. Samoin koettiin, että omaa työtä pystytään kehittämään itsenäisesti mittaamisen tuloksiin perustuen (kuva 14).

Kuva 13. Tunne mittaamisen vaikutuksista

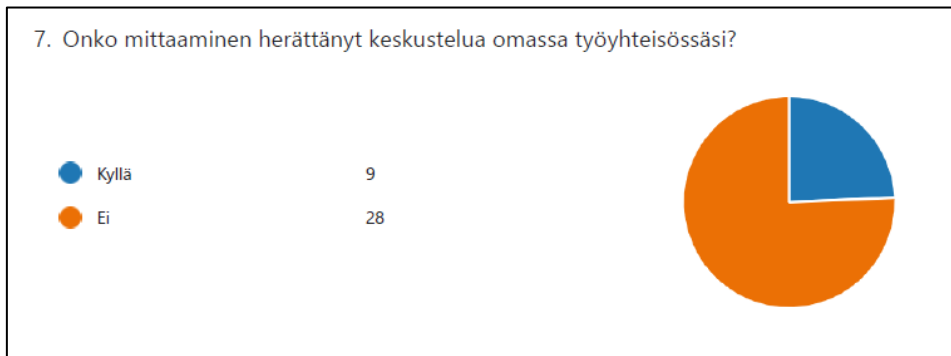


Kuva 14. Tunne mittaamisen hyödyntämisestä omassa työssä



Tutkimuksen taustaa mietittäessä on yllättävää, että uudesta tavasta toimia ei ole vastaajien keskuudessa yleisesti keskusteltu. Vastaajista vain 9 oli käynyt aiheesta keskustelua omassa työyhteisössään, kuten kuvasta 15 voidaan havaita. Osittain tätä selittää se, että toimipisteet sijaitsevat eri puolilla Suomea. Merkittävä osa henkilöstöstä tekee etätyötä, millä on myös vaikutus työyhteisössä kommunikoimiseen ja käyttäytymiseen. Tekstimuotoisista vastauksissa käy ilmi, että etätyö koetaan ainakin osittain organisaation ohjaamisen kannalta negatiiviseksi asiaksi. Etätyö koetaan myös kuormittavaksi, koska esimerkiksi mobiililaitteilla toteutettavat palaverit ovat yleistyneet ja vievät paljon aikaa johtamiselta.

Kuva 15. Yleinen keskustelu mittaamisesta työyhteisössä



4.1.3 Prosessien mittauskohteet

Tässä tutkimuskyselyn osassa selvitettiin, mitkä asiat vastaajan mielestä koetaan tärkeiksi sekä ohjaaviksi oman työn kannalta. Kyselyssä on annettu yritykselle tärkeiden mittareiden painotus mutta mitattava kohde on vastaajan oman näkemyksen kannalta valittu. Vastausten listalla on myös kohta ”muu”, johon on voinut vastata sanallisesti.

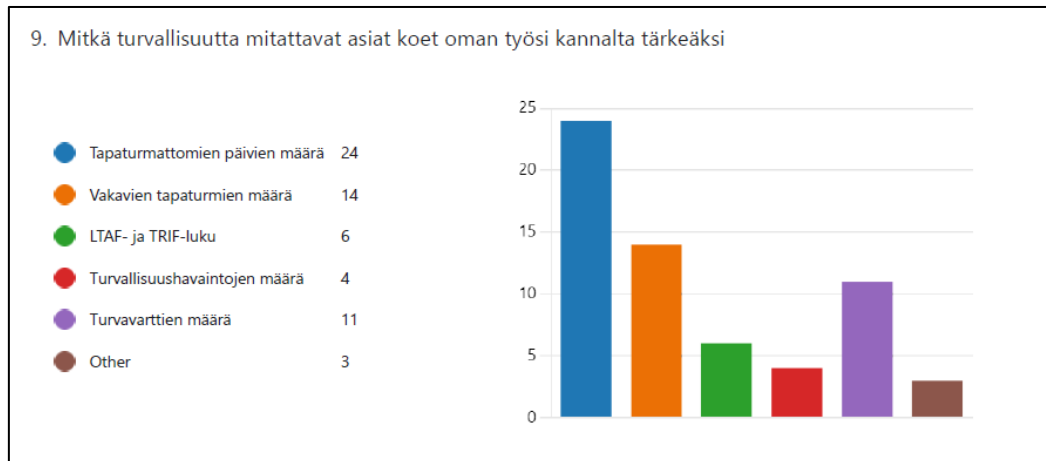
Kysymykset oli valittu tuotantotalouden kannalta ja yrityksen toiminnalle tärkeiden mittareiden mukaisesti:

1. Mitkä turvallisuutta mittaavat asiat koet oman työsi kannalta tärkeiksi?
2. Mitkä laatua kuvaavat mitattavat asiat koet oman työsi kannalta tärkeiksi?
3. Mitkä toimittamisen kannalta mittaamiseen liittyvät asiat koet tärkeiksi oman työsi kannalta?
4. Mitkä tuottavuuden mittaamiseen liittyvät asiat koet tärkeiksi oman työsi kannalta?

Mittaamisen kohteet on esitelty kappaleessa 2.2.3 suorituskyykykkyysmittareiden hyödyntäminen. Tuotannon kannalta tärkeät KPI-luvut voidaan jakaa toiminnallisuuden mukaan. Myös vastaajien oma tärkeiden asioiden painotus oli kysymyksissä huomioitu.

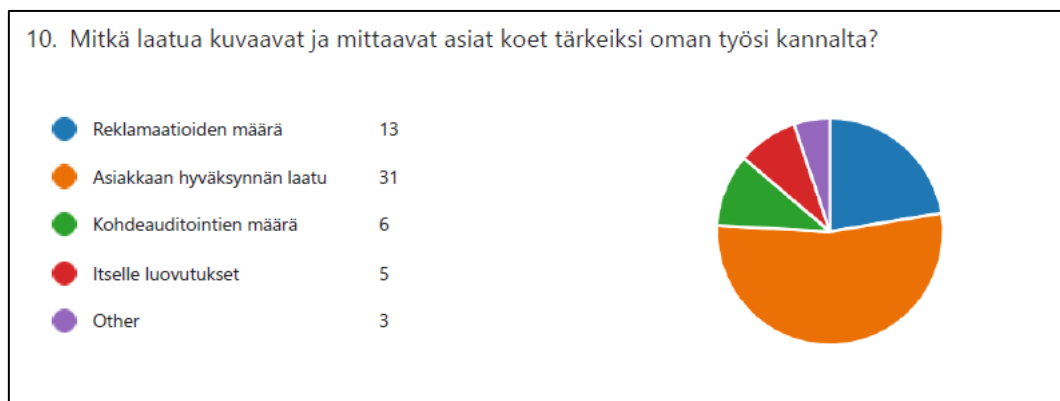
Turvallisuuden kannalta tärkeimmiksi mitattaviksi ja esitettäviksi asioiksi muodostuivat tapaturmattomien päivien lukumäärä sekä vakavien tapaturmien lukumäärä (kuva 16). Näistä erityisen huomion sanallisissa arvioissa sai vakavien tapaturmien käsittely ja raportointi sekä ehkäisevien toimenpiteiden raportointi ja käyttöönotto.

Kuva 16. Työturvallisuuden kannalta tärkeiksi koetut mittarit



Toiminnan laadukkuuden mittaamisen kannalta tärkeimmiksi mitattaviksi ja seurattaviksi asioiksi nousivat asiakkaan työsuorituksen hyväksynnän taso sekä reklamaatioiden määrä (kuva 17). Reklamaatioiden osalta sanallisissa kommentteissa esiin nousi raportoinnin taso sekä korjaavien toimenpiteiden toteuttamisen näkyvyys ja ohjeistuksen muuttamisen tärkeys.

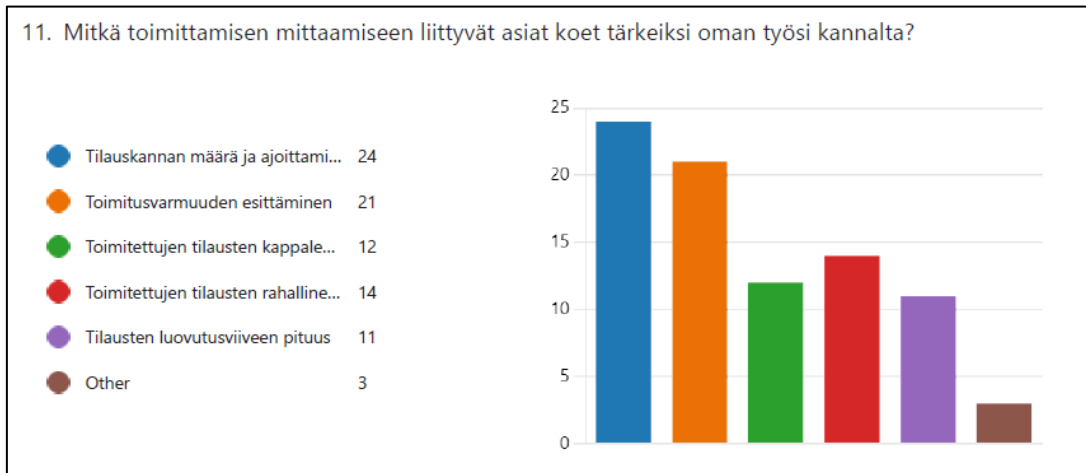
Kuva 17. Toimittamisen laatua kuvaavat kohteet



Toimittamiseen liittyvän mittaamisen osalta tärkeimmiksi mitattaviksi kohteiksi nousivat tilauskannan määrä ja ajoittaminen sekä toimitusvarmuuden esittäminen (kuva 18). Tilausten rahallinen arvo koettiin tärkeäksi, mutta ei määrääväksi tekijäksi mitattavia kohteita valitessa.

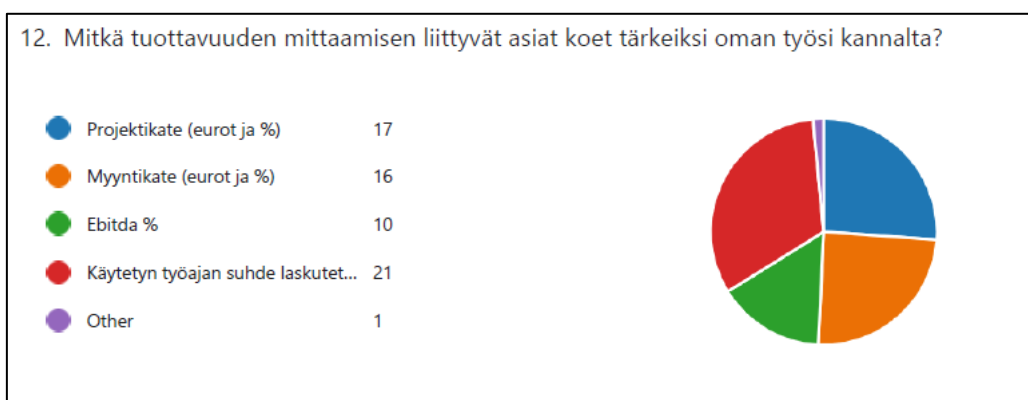
Tilaukannasta johdettava työmäärä ja työmäärän ajoittaminen nousivat myös sanallisissa kommentteissa vahvasti esiin.

Kuva 18. Toimittamista kuvaavat kohteet



Tuottavuuden mittaamisen osalta tärkeimmiksi mitattaviksi kohteiksi nousivat käytetyn työajan suhde asiakkaalta laskutettaviin tunteihin sekä projekti- ja käyttökateen seuranta (kuva 19). Molemmat mittarit kuvaavat erittäin hyvin tuotannon toiminnallista onnistumista ja prosessien toiminnallista tasoa sekä kykyä taloudellisten arvojen toteuttamiseen. Nämä mittarit vastaavat kokonaisuutena asiakaslähtöisen tilauksesta toimitukseen-prosessin onnistumista.

Kuva 19. Tuottavuuden tasoa kuvaavat kohteet



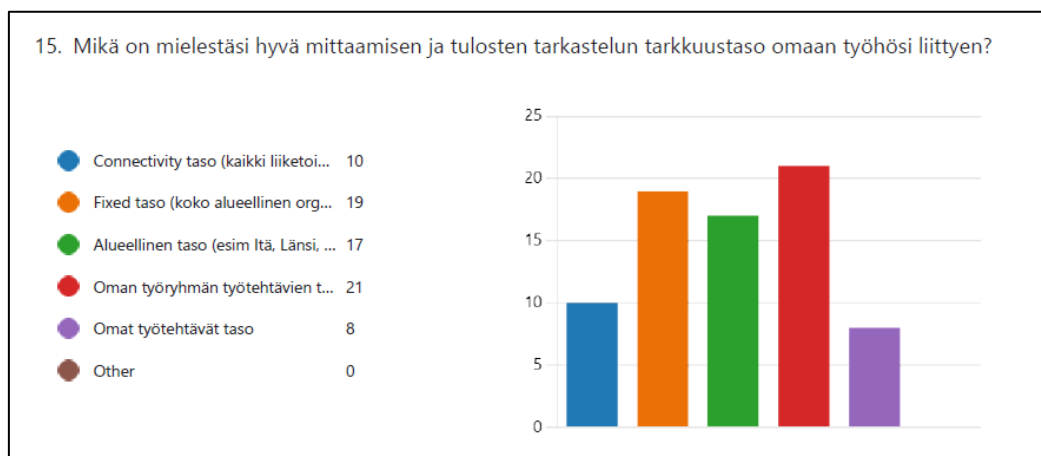
4.1.4 Mittaamisen ja tulosten tarkastelun tarkkuustaso

Tässä tutkimuskyselyn osassa selvitettiin, mikä on vastaajien mielestä sopiva tarkkuustaso tulosten käsittelyn kannalta. Vastausvaihtoehtoja oli käytössä 3. Vastausten perusteella oman työn kannalta tärkeimmät tasot ovat (kuva 20):

1. Oman työryhmän taso
2. Fixed-organisaation taso
3. Alueellinen taso

Näille kaikille on ominaista se, että oman organisaation asiat koetaan tärkeiksi ja että niihin pystytään itse vaikuttamaan. Sanallisissa kommentteissa tuli huomioita siitä, että divisioonatason luvut ja sitä kautta kohdennetut toimenpiteet eivät ole oman päivittäisen toiminnan vaikutuspiirissä. Sanallisissa kommentteissa mainittiin myös, että Fixed-organisaatiota mittaava tarkkuustaso on yhteisen työskentelytavan ja -metodien löytämisen kannalta tärkeä.

Kuva 20. Tulosten tarkastelun organisaatiotaso



4.1.5 Kannattaako operatiivista mittaamista ja kehittämistä jatkokehittää?

Tutkimuskyselyn viimeinen kysymys oli, kannattaako tämän kaltaiseen toimintaan panostaa. Vastaajista 26 on sitä mieltä, että ehdottomasti kannattaa. Vastaajista 10 on sitä mieltä, että nykyinen taso on riittävä. Vastaajista vain 1 on sitä mieltä, että ei missään tapauksessa kannata panostaa kehittämiseen.

4.2 Henkilöhaastattelujen vastausten jaottelu

Henkilöhaastattelut suoritettiin henkilökohtaisina haastatteluina organisaation esihenkilöille. Haastattelukysymykset ovat määrälliselle tutkimukselle tyypillisesti laadittuja kysymyksiä. Vastausvaihtoehtoina on ”kyllä” ja ”ei”. Vastauksista voidaan suoraan johtaa osaamisen taso sekä tarve kouluttamiselle (taulukko 1). Kaikki haastatteluun osallistuneet henkilöt kokivat tarvitsevansa lisäkoulutusta tiedolla johtamiseen, koska tiedolla johtaminen ja päivittäisjohtaminen ovat organisaatiolle uusia johtamisen elementtejä. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin koulusta on ollut saatavilla yrityksen toimesta ja kaikki haastatteluun osallistuneet tunnistivat osaamistasonsa hyvin. Lisäkoulutus aiheisiin koettiin kuitenkin hyvin tarpeellisena sekä omaa työtä tukevana.

Taulukko 1. Tiedolla johtamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen osaaminen

Kysymys / vastaus	kyllä	ei
Oletko aikaisemmin saanut tiedolla johtamisen koulutusta?	1	4
Koetko tarvitsevasi lisää tietoa tiedolla johtamisen edistämiseksi?	5	
Tunnetko kehittämisen työkaluja, esim. PDCA, hyvin?	2	3
Koetko, että osaamisesi työturvallisuuden johtamiseksi on riittävä?	4	1
Koetko tarvitsevasi lisäkoulutusta työturvallisuuden johtamiseksi?	3	2
Tunnetko mielestäsi työhyvinvoinnin johtamiseen tarvittavat asiat riittävän hyvin?	1	4
Koetko tarvitsevasi lisää koulutusta ja/tai tukea työhyvinvoinnin johtamiseksi?	5	

4.3 Kyselytutkimuksessa esiin tulleet kehityskohteet

Kyselytutkimuksen vastausten perusteella voidaan todeta, että organisaatio on valmis uuteen tapaan toimia. Vastaajat kokevat positiivisena asiana oman työn mittaamisen ja tulosten tarkastelun sovittuina ajanjaksoina sekä tekemisen kehittämisen tulosten perusteella. Erityisesti huomioitavaa on, että henkilöstön ja yrityksen kannalta samat asiat nousevat vahvasti esiin. Tällä hetkellä toimintaa mitataan ja tuloksia esitetään suurina

organisaatiotasoina. Vastaajien mielestä mitattava taso pitää tuoda lähemmäksi oman tiimin ja alueen toimintaa. Tämä koetaan myös tasona, johon jokainen voi itse vaikuttaa.

Kyselyssä nimettyjen operatiivisten mittareiden aiheet koetaan sopiviksi mutta niiden seuraaminen pitää muuttaa järjestelmälliseksi ja henkilöstöä osallistavaksi. Myös mittaustulosten perusteella esiin nousevat parannuskohteet pitää tehdä henkilöstöä osallistavasti.

5 Tutkimustulosten laadullinen analyysi

Tässä kappaleessa analysoidaan tutkimuksen tuloksien vaikutuksia aihealueittain. Tulosten perusteella tehdään tulkintaa tutkimusongelman käsittelyyn. Tutkimuskysymykset on jaettu, kuten on todettu jo aikaisemmin, kolmeen eri osaan. Osat ovat

- Ajatukset ja tunteet (asenteet ja motivaatio)
- Prosessin mittarit
- Mittaamisen jatkokehittäminen

Tutkimuksessa käytetyt teoriat ja arviointimallit olivat konkreettisia ja käytännönläheisiä, ja niillä oli selkeä yhteys käytännön työhön ja osaamisen kehittämiseen. Teoriapohja ja mallit antoivat selkeät lähtökohdat ja raamit vaadittavalle kehittämiselle. Tutkimuksesta saadun tiedon perusteella on kohdeorganisaatiossa voitu suunnitella uuden johtamistavan käyttöönottoa. Teoriat antoivat myös erilaisia näkökulmia siitä, mitkä seikat vaikuttavat oppimismotivaatioon ja oppimiseen – yksilötasolla ja työyhteisössä.

Tutkimus toi kohdeorganisaatiolle uutta näkemystä sekä tietoa osaamisen ja johtamisen kehittämistarpeista. Tutkimuksen aineistosta nousi esiin esihenkilöiden lisäkoulutustarve, joka osaltaan antaa hyvän pohjan toiminnan kehittämiseksi. Tutkimuksen kautta saatiin myös ymmärrys siitä, että tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa on tarve parantaa osaamisen kehittämisen ja osaamisen johtamisen prosesseja.

Nämä ovat tärkeitä seikkoja muistaa organisaation strategisten päämäärien saavuttamiseksi ja organisaation kilpailukyvyyn takaamiseksi.

Tulosten yhteenveto ja tulkinta on toteutettu kappaleessa 4.

5.1 Nykytila ja tulevaisuus

Organisaation nykyisen tilan ja tulevaisuuden vertailu tässä kontekstissa on vaikeaa. Kyselytutkimuksessa ei haettu vastausta nykytilaan, vaan keskityttiin tulevaan tapaan johtaa ja kehittää. Tutkimustulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että henkilöstö suhtautuu positiivisesti tulevaan ja halu nykytilan muuttamiseksi on olemassa.

Organisaation tulevaisuutta linjattaessa pitää huomioida ihmisten kunnioittamisen periaate. Ihmisten johtaminen ja työntekijöiden osallistaminen on yksi suurimmista periaatteista, joilla tämän päivän organisaatioita johdetaan (RIL 276-2021, s. 197). Organisaatioiden kehittyminen vaatii yhteistyötä, rehellistä kommunikointia sekä jatkuvaa vuorovaikutusta.

5.2 Uusien mittarien vaikutus johtamiseen

Kyselytutkimuksen perusajatuksena oli, että nykytilan kaltaista johtamista ja kehittämistä on tarkoitus muuttaa. Mittarit, joita on esitelty luvussa 2.3.5 päivittäisjohtaminen, on tarkoitus ottaa käytäntöön päivittäisen ja viikoittaisen johtamisen tueksi. Tämä vaikuttaa erityisesti esihenkilöiden johtamistapaan. Yrityksessä ja organisaatiossa johtaminen on edelleen ylhäältä alas-tyyppistä, missä esihenkilöt sanelevat tekemisen tavat. Osallistavan johtamisen suurin muutos on, että esihenkilötyö muuttuu mahdollistavaksi ja valmentavaksi. Tämän johtamismallin tukena ja yhteydessä uudet mittaamisen työkalut toimivat hyvin.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia sitä, miten työntekijät eri henkilöstöryhmissä kokevat uudenlaisen tavan mitata ja seurata omaa työtään Enersense TN Oy:n kiinteäverkon rakentamisen liiketoiminnassa. Mittaamisen ja tuloksiin reagoiminen ovat osa uutta tapaa johtaa ja kehittää. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, millä tasolla esihenkilöiden osaaminen on päivittäisen tiedolla johtamisen sekä työturvallisuuden ja työssä viihtymisen kannalta. Yrityksessä toteutetaan vuosittain We Sense-henkilöstökysely, missä yksi tärkeä seurattava arvo on eNPS (työntekijöiden nettosuosittelemisindeksi). eNPS on hyvin yksinkertainen tapa mitata työntekijöiden tyytyväisyyttä ja työssä viihtymistä. Mittauksessa kysytään, kuinka todennäköisesti työntekijät suosittelevat yritystä työpaikkana muille. Tälle mitattavalle suurelle on annettu suuri arvo yrityksen johtamiskulttuurissa.

Tutkimuksen eteneminen ja valmistuminen eivät toteutuneet alkuperäisen aikataulun mukaan. Tutkimuksen alkuperäinen ajankohta oli ajoitettu maalisi-huhtikuun väliselle ajalle, mutta tutkittavan organisaation henkilöstöä oli samaan aikaan kausivaihteluiden vuoksi lomautettuna. Tämän vuoksi tutkimuksen ajankohtaa jouduttiin siirtämään lähemmäs kesälomakautta, jolloin mahdollista lomautuksista johtuvaa negatiivista tunnetta ei enää olisi havaittavissa tutkimukseen osallistuvassa henkilöstössä. Ajoituksen muuttaminen mahdollisti myös tutkimukseen osallistuvan henkilöstön työssäolon tutkimuksen toteutusajankohtana.

Tutkimus saatettiin loppuun kesäkuun ja heinäkuun 2024 välisenä aikana. Elokuun 2024 aikana suoritettiin tutkimustulosten analysointi ja vastausten jaottelu.

Yleisesti voidaan todeta, että vastausten perusteella uusi tapa johtaa ja toimia voidaan ottaa käyttöön ehdotettujen päivittäisjohtamisen työkaluilla. Päivittäisjohtamisen työkalut on esitelty kappaleessa 2.

6.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta valitulla tutkimusrakenteella (Heikkilä, 2014b, s. 28). Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on otettava huomioon se, että tutkija toimii koko tutkimukseen osallistuvan organisaation johtajana. Tämä voi heijastua tutkimuksen luotettavuuteen esimerkiksi henkilöiden arkuutena vastata täysin rehellisesti erityisesti negatiivisten tuntemusten osalta. Puolistrukturoidun kyselylomakkeen todettiin toimivan tätä taustaa vasten. Tutkimus toteutettiin täydellistä anonymiteettiä suojellen eikä syvällisiä henkilöhaastatteluja toteutettu. Ainoastaan esihenkilöille osoitettu määrällinen haastattelu toteutettiin henkilöhaastatteluna ja jokaisen haastateltavan identiteetti on tutkijan tiedossa. Henkilötietoja ei julkaista. Haastateltujen henkilöiden anonymiteettiä suojellakseen tulokset on kirjattu ainoastaan numeroarvoina taulukkoon 19. Koska tutkija on tässä tutkimuksessa osa tutkittavaa organisaatiota ja organisaatioon nähden johtavassa asemassa, niin Aaltion ja Puusan (Aaltio & Puusa, 2020. s. 170–172) mukaan tämä voi korostua tutkijan omien intressien heijastumisena tutkimukseen ja kysymysten asetteluun. Tällä on huomattava merkitys tutkimuksen luotettavuuteen. Toisaalta tutkijalla on pitkä kokemus ja osaamista johtamisesta yleensä sekä ymmärrys olemassa olevien prosessien ja toimintatapojen tämänhetkisestä tilasta. Tutkijan oman laajan osaamisen vaikutus voi näkyä myös positiivisena tekijänä tutkimustuloksia tulkittaessa.

Tutkittavan joukon ollessa kohtalaisen pieni, vain 35 % koko organisaation henkilöstöstä, ei varsinaisia yleistäviä johtopäätöksiä tuloksista voi tehdä. Tutkimuksen tulokset antavat

laadullista ymmärrystä tukittaviin asioihin. Tutkimustulokset ovat kuitenkin siinä määrin positiivisia ja saman suuntaisia, että johtopäätöksiä johtamistavoista, mittareista ja kehittämisestä voidaan tehdä. Tutkimusaineistoa saatiin riittävästi tämän tutkimuksen laajuuteen nähden. Aiheena tämä tutkimus oli organisaatiolle erittäin ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Vaikka tutkimus keskittyi yhden organisaation, yhden ajankohtaisen teeman, operatiivisen mittaamisen ja johtamisen, ympärille, korostaa tutkimus erityisesti johtamisen, muutoskyvykkyyden ja sen myötä henkilöstön osaamisen kehittämisen tärkeyttä.

Kyselyaineiston analysointi tehtiin laadullisten menetelmien avulla ja koko prosessin ajan huolehdittiin siitä, että tarkkuus, kriittisyys ja objektiivisuus säilyivät. Tuloksia analysoitaessa pitää muistaa tutkijan oma asema ja rooli koko organisaation johtamisessa. Tutkimustulosten analysoinnissa käytetään subjektiivista otetta objektiivisuuden sijaan. Tällä varmistetaan syvällisempi tieteellinen pohja tulosten tulkinnalle.

Tutkimuksen tuloksia tunteiden kokemisen kautta tulkittaessa pitää muistaa, että ajallisella (työsuhteen pituudella) aspektilla on merkitystä vastauksiin. Suurin osa vastanneista on ollut yli kolme vuotta työsuhteessa, ja he ovat kokeneet yrityksen erittäin vaikean taloudellisen tilanteen, missä kaikki kehittäminen ja olosuhteiden parantaminen on ollut mahdotonta. Tällä ajanjaksolla ei ole hankittu työkaluja eikä työmenetelmiä ole voitu kehittää. Myös palkanmaksun toteutumisen kanssa on ollut vaikeuksia. Nämä edellä mainitut seikat vaikuttavat edelleen henkilöstön tunteisiin ja asenteisiin, vaikka olosuhteet ovat Enersense Oy:n suorittaman yritysoston myötä merkittävästi parantuneet em. vaikeista ajoista.

6.2 Kehittämiskohteita

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstön suhtautuminen uuteen tapaan toimia ja johtaa organisaation toimintaa kehittävästi ja kaikki osapuolet huomioiden. Lisäksi tarkoituksena oli löytää mahdollisia jatkotoimenpiteitä ja kehityskohteita henkilöstön työssä viihtymiselle. Tärkeimpänä yksittäisenä kehityskohteena voidaan pitää tavoitteiden mittaamista ja tulosten saavuttamisen palkitsemista (Kauhanen, J. 2015). Myös tavoitteiden haasteellisuus on syytä huomioida jatkotoimia mietittäessä. Tavoitetasojen on oltava sellaisia, että niihin voidaan päästää toimintaa kehittämällä ja että ne ovat yrityksessä yleisesti hyväksyttyjä.

Tavoitetasoja määritettäessä tulee muistaa huomioida ulkoisten tekijöiden vaikutus. Yhtenä suurimpana tekijänä tässä voidaan mainita asiakaskäyttäytyminen. Asiakkaiden

käyttäytymisellä ja asiakkaiden vaatimuksilla on suora vaikutus taloudelliseen tulokseen ja tuotannon ohjaamiseen kannattavasti.

Tulevaisuudessa huomiota tulee kiinnittää siihen, että suorituskyvyn mittaamisesta seuranneisiin poikkeamiin tehdään korjaavat toimenpiteet ja ne ovat kaikille näkyvillä olevia. Tällä voidaan varmistaa, että kaikki organisaatiossa pystyvät oppimaan ja jatkokehittämään tuloksia.

6.2.1 Strateginen johtaminen

Strategisilla valinnoilla rakennetaan yrityksen tietä kohti valittua visiota. Strateginen johtaminen on jatkuva prosessi, mihin tehdään muutoksia tarvittaessa. Strategiaa suunnitellaan, toteutetaan, testataan ja kehitetään jatkuvasti. Strategian antamaa suuntaa katsotaan jatkuvasti, ei vain kerran vuodessa (Sydänmaanlakka, P. 2004. s. 235).

Älykkäässä ja osallistavasti johdetussa organisaatiossa koko organisaatio osallistuu strategian tekemiseen. Tämä on hyvä muistaa tutkittavan organisaation kehittämistä ja osallistavaa johtamista toteutettaessa.

6.2.2 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen on toiminnan kannalta yksi perustasoista. Suoritusta on johdettava yksilö-, työryhmä- ja organisaatiotasolla. Suorituksen johtamisen olennaisia tehtäviä on tukea organisaation ja henkilöstön oppimista. Kuten Sydänmaanlakka kirjassaan (Sydänmaanlakka, P. 2004, s. 233) toteaa, niin organisaation yleisenä ohjeena voidaan pitää ”pelkistä, kiteytää, yksinkertaista, keskity olennaiseen ja näe kokonaisuus”. Vastuu suorituksen johtamisesta jakaantuu yksilöiden, tiimien ja esihenkilöiden kesken. Suorituksen johtamiselle on oltava selkeät ja yhdessä tarkennetut mittarit, jotka palvelevat organisaation kehittymistä. Samalla pitää muistaa, että työnantaja päättää toiminnan vaatimustasot yleisesti.

Yleisesti voidaan todeta, että kappaleessa 2 esiteltujen ja kuvattujen operatiivisen toiminnan kehittämiseen tähtäävien työkalujen käyttöönotto on perusteltua ja aiheellista. Muutosten aikana olisi tärkeää korostaa henkilöstölle sovittua päämäärää ja saavutettuja tuloksia, jotta säilytetään luottamus prosessiin ja suuntaan sekä ylläpidetään organisaatiossa motivaatiota ja valmiutta jatkaa muutoksen kautta haluttuun suuntaan.

6.2.3 Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointi ja työturvallisuus ovat toiminnan kehittämisen ja johtamisen kannalta merkityksellisiä asioita. Työturvallisuuden johtamisen vastuusta on säädetty työturvallisuuslaissa ja se on aina työnantajan vastuulla. Työturvallisuuden toteuttaminen on kaikkien vastuulla myös yksilötasolla. Työturvallisuus on yksi ”kovista arvoista” työelämässä ja sitä mitataan ja kehittymistä seurataan.

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät sekä työyhteisöt tekevät hyvin johdetuissa organisaatioissa (Proliitto). Kun pystytään luomaan työympäristö, missä työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi, palkitsevaksi ja elämänhallinnan tunnetta lisääväksi, saavutetaan työhyvinvoinnin kannalta merkityksellinen taso. Työhyvinvointi on aina henkilön omakohtainen kokemus siitä, miten turvallista, terveellistä, hyvin johdettua ja organisoitua työ on. Tärkeäksi koetaan myös se, miten tehokkaasti muutoksia työssä hallitaan, minkä tasoista tukea työntekijä saa sekä miten merkitykselliseksi ja palkitsevaksi henkilö kokee työnsä ammattitaito- ja tuottavuusvaatimukset huomioon ottaen (Proliitto, n.d.).

Työhyvinvointiin liittyy oleellisesti myös tasapuolinen kohtelu, häirintä ja epäasiallinen kohtelu yleensä. Nämä ovat ”pehmeitä arvoja” työelämässä, eikä työhyvinvoinnin mittaamista ole yhtä selkeää ja helppoa toteuttaa kuin työturvallisuuden kehittymistä. Nämä ovat kuitenkin arvoja, joilla on suuri merkitys työntekijöille, asiakkaille ja myös yritykselle itselleen.

6.3 Tulosten hyödyntäminen

Tutkimuksessa käytetty kyselytutkimuksen työkalu (MS Forms) toimi erittäin hyvin ja henkilöstön saavutettavuus oli täydellinen. Työkalun kautta tuloksia voi tarkastella jo kyselyn vastaamisaikana ja työkalun kautta voi lähettää myös muistutusviestin päättymisajankohdan lähestyessä.

Tutkimuksesta saadun analysoidun tiedon perusteella on voitu suunnitella ja kehittää johtamisen työkaluja tämän päivän vaatimusten mukaisesti. Teoriatietoa käsitellessä on avautunut erilaisia näkökulmia siitä, mitkä asiat ja seikat vaikuttavat henkilöstön motivaatioon ja haluun kehittyä yksilönä ja osana työyhteisöä.

Tutkimus toi kohdeorganisaatiolle uusia näkökulmia ja tietoa osallistavan johtamisen kehittämistarpeista. Tutkimusaineistosta nousi esiin henkilöstön olla osana kehittyvää

työyhteisöä ja halu kehittää omaa osaamistaan osana uutta johtamisjärjestelmää. Nämä ovat merkittäviä seikkoja organisaation strategisten päämäärien saavuttamiseksi ja organisaation kilpailukyvyn varmistamiseksi.

Tutkimuksen toteuttaminen uudestaan noin vuoden kuluttua tästä tutkimushetkestä olisi mielenkiintoista ja jopa suotavaa. Vuoden kuluttua uusi johtamismalli on ehtinyt olla käytössä riittävän pitkään ja se on vakiinnuttanut paikkansa. Tutkimukseen voisi toteuttaa määrällisenä tutkimuksena ja näin saisi myös tilastollista tietoa johtamisen kehittymisestä verrattuna aikaisempaan.

Muutosten aikana ja jatkuvan kehittämisen hyötyjen karttuessa olisi tärkeää korostaa henkilöstölle valitun päämäärän ja saavutettujen tulosten tasoa. Näin varmistetaan organisaation luottamus prosessien toimivuuteen ja ylläpidetään motivaatiota sekä halua kehittyä jatkuvasti.

Lisäksi voidaan mainita, että kyselytutkimuksen viimeisen kysymys oli suunnattu vastanneiden henkilöiden tuntemuksiin kyselystä yleensä. Vastausten keskiarvo on 3,93 ja vastausasteikko on 1...5 (1=huono boogie, 5=hyvä meininki). Erityisesti tässä yhteydessä voidaan nostaa yksittäinen kommentti, joka antaa vahvistusta kehittää ja seurata jatkossakin henkilöstön suhtautumista kehittämiseen ja oman osaamisen kasvattamiseen:

Henkilöstön työhyvinvointi ja yleinen työssä viihtyvyys takaa aktiivisen, innovatiivisen ja sitoutuneen otteen työtehtäviin. Pienilläkin asioilla voi näitä asioita parantaa. Tämä kysely on hyvä esimerkki siitä, että yritys on kiinnostunut henkilöstön ideoista ja näkemyksistä.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020).
- Alasuutari, P. (2019). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Arter. (n.d.). *PDCA-malli käytännössä*. <https://www.arter.fi/pdca-malli-kaytannossa-laadunhallinnan-kivijalkana/>
- Balanced scorecard. (n.d.). *SQDC board visual management*.
<https://balancedscorecard.itslean.com/sqdc-visual-management-huddle-board>
- Hirjärvi, S. & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. painos). Gaudeamus
- Heikkilä, T. (2014b). *Tilastollinen tutkimus* (9. painos). Edita Publishing Oy.
- Kauhanen, J. (2015). *Esimies palkitsijana – aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse*. Helsingin seudun kauppakamari ja Kauhanen Juhani.
- LinkedIn. (n.d.). *Viisi näkökulmaa suorituskyvyn johtamisen kehittämiseen*.
<https://www.linkedin.com/pulse/viisi-n%C3%A4k%C3%B6kulmaa-suorituskyvyn-johtamisen-tomi-kasurinen/>
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P & Antikainen, R (2006). *Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä* (2. painos). Edita Publishing Oy.
- Modig, N., Åhlström, P., Tillman, M. (2013). *Tätä on lean: ratkaisu tehokkuusparadoksiin*. Rheologica Publishing.
- Niven, P. (2014). *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*. Hoboken John Wiley & Sons, Incorporated.
- Pinja Oy. (n.d.). *4 askelta kohti LEAN-tuotantoa. Tiedon keruusta päivittäisjohtamiseen*.
https://www.pinja.com/4_askelta_kohti_Lean-tuotantoa.pdf
- Prolitto. (n.d.). *Työssä jaksaminen*. <https://proliitto.fi/fi/tyoelaman-tietopankki/tyossa-jaksaminen#0fc0ea08>
- Prolitto. (27.2.2020). *Työpaikkakysely*. <https://proliitto.fi/fi/ajankohtaiset/tyohyvinvointikysely-oikein-kaytettyna-hyva-tyokalu>
- RIL. (2012). *276–2021 LEAN rakentamisessa*. RIL ry.
- Sydänmaanlakka, P. (2004). *Älykäs organisaatio*. Talentum.
- Torkkola, S. (2015) *LEAN asiantuntijatyön johtamisessa*. Talentum Pro.
- Tuominen, K. & Malberg, L. (2010). *Tehoa ja laatua lean-kulttuurin luomiseen: mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista?* Readme.fi.
- Työterveyslaitos. (n.d.). *Työhyvinvointi ja työkyky*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky>

Työturvallisuuskeskus. (n.d.). *Työn ja työympäristön turvallisuus*.

<https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoympariston-turvallisuus/>

Työterveyslaitos (n.d.) *Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä*.

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Viitala, R. (2021) *Henkilöstöjohtaminen, teorit ja trendit*. Edita Publishing Oy.

Åkerblad, L. & Seppänen-Järvelä, R. (2024). *Monimenetelmällinen tutkimus. Opas suunnitteluun ja toteutukseen*. Gaudeamus.

Liite 1. Tutkimuskysymykset

FIXED-organisaation kehittämistä tukeva operatiivinen mittaaminen

Aug 10, 2024

Tomi Salonen
tomi.salonen1@enersense.com
040-8363933

Required

A. Yleiset kysymykset

1. Missä roolissa työskentelet? *

Please select at most 2 options.

- ☐ Työntekijä
- ☐ Toimihenkilö
- ☐ Ylempi toimihenkilö
- ☐ Esihenkilö
- ☐ Other

2. Mitä alueellista organisaatiota edustat? *

- ☐ Länsi
- ☐ Itä
- ☐ Etelä
- ☐ Pohjoinen

3. Miten pitkään olet työskennellyt Enersense (Empower) kiinteänverkon parissa? *

- ☐ Alle 3 vuotta
- ☐ Yli 3 vuotta

B. Ajatukset ja tunteukset mittaamisesta yleensä

4. Millaisia tunteita mittaaminen sinussa herättää? *

Please select at most 2 options.

- ☐ Olen optimistinen
- ☐ Olen huolestunut
- ☐ Olen toiveikkaan innostunut
- ☐ Ihan sama, onhan näitä ollut ennenkin

5. Kun kuult tarkemmasta tuotannon mittaamisesta, mihin ajattelit sen tähtäävän? *

- ☐ Toiminnan kehittämiseen
- ☐ Tarkkailemiseen
- ☐ Johtamiseen
- ☐ Ongelmien ratkaisuun
- ☐ Sisäisen kilpailun kasvamiseen
- ☐ Löysien pois vetämiseen
- ☐ Other

6. Millaisia fiiliksiä sinussa herättää kaikille näkyvien mittareiden tulokset? *

Please select at most 2 options.

- ☐ Olen huolestunut
- ☐ Olen hämmentynyt
- ☐ Ihan sama
- ☐ Olen innostunut
- ☐ Uuden oppimisen mahdollisuus on hyvä

7. Onko mittaaminen herättänyt keskustelua omassa työyhteisössäsi? *

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

8. Koen, että pystyn hyödyntämään mittareiden tuloksia oman työni kehittämiseen *

- ☐ Kyllä
- ☐ Harvoin
- ☐ En lainkaan

Prosessin mittarit

Turvallisuus

9. Mitkä turvallisuutta mitattavat asiat koet oman työsi kannalta tärkeäksi *

- ☐ Tapaturmattomien päivien määrä
- ☐ Vakavien tapaturmien määrä
- ☐ LTAF- ja TRIF-luku
- ☐ Turvallisuushavaintojen määrä
- ☐ Turvavarttien määrä
- ☐ Other

Prosessin mittarit

Laatu

10. Mitkä laatua kuvaavat ja mittaavat asiat koet tärkeiksi oman työsi kannalta? *

- ☐ Reklamaatioiden määrä
- ☐ Asiakkaan hyväksynnän laatu
- ☐ Kohdeauditointien määrä
- ☐ Itselle luovutukset
- ☐ Other

Prosessin mittarit

Toimittaminen

11. Mitkä toimittamisen mittaamiseen liittyvät asiat koet tärkeiksi oman työsi kannalta? *

- ☐ Tilauksen määrä ja ajoittaminen
- ☐ Toimitusvarmuuden esittäminen
- ☐ Toimitettujen tilausten kappalemäärä / aika
- ☐ Toimitettujen tilausten rahallinen määrä / aika
- ☐ Tilausten luovutusviiveen pituus
- ☐ Other

Prosessin mittarit

Tuottavuus

12. Mitkä tuottavuuden mittaamisen liittyvät asiat koet tärkeiksi oman työsi kannalta? *

- ☐ Projektkate (eurot ja %)
- ☐ Myyntikate (eurot ja %)
- ☐ Ebitda %
- ☐ Käytetyn työajan suhde laskutettuun aikaan
- ☐ Other

Mittaamisen kehittäminen

13. Kerro, mitä sinun mielestäsi kannattasi mitata ja seurata niin, että toimintamme paranee. *

14. Miten kehittäisit operatiivista mittaamista? *

15. Mikä on mielestäsi hyvä mittaamisen ja tulosten tarkastelun tarkkuustaso omaan työhösi liittyen? *

Please select at most 3 options.

- ☐ Connectivity taso (kaikki liiketoiminnot)
- ☐ Fixed taso (koko alueellinen organisaatio)
- ☐ Alueellinen taso (esim itä, Länsi, Etelä, Pohjoinen)
- ☐ Oman työryhmän työtehtävien taso
- ☐ Omat työtehtävät taso
- ☐ Other

16. Kannattaako sinun mielestäsi operatiiviseen mittaamiseen ja kehittämiseen panostaa? *

- ☐ Kyllä, ehdottomasti
- ☐ Ei missään tapauksessa
- ☐ Tämän hetkinen taso on riittävä

17. Aiheeseen liittyen kommentteja ja ajatuksia. Sana on vapaa. *

18. Miltä sinusta tämä kysely / tutkimus tuntui? *

5 tähteä = hyvä meininki, 1 tähti = huono boogie



Liite 2. Tutkimuksen saatekirje

Moi,

Kuten olen kertonut, niin suoritan YAMK-tutkintoa Teknologiaosaamisen johtamisen koulutuslinjalla Hämeen Ammattikorkeakoulussa. Tähän koulutusohjelmaan liittyy opinnäytetyö ja omaan opinnäytetyöhöni olen valinnut oikeaan elämään liittyvän tutkimus- ja kehityshankkeen. Opinnäytetyöni aihe liittyy toiminnan kehittämiseen operatiivisten mittareiden tulosten avulla Fixed-organisaatiossa. Mittarit ovat osa laajempaa johtamisjärjestelmän kuvausta ja toteutusta.

Tutkimusta varten olen valmistanut kyselyn, johon pyydän teiltä vastauksia mahdollisimman nopeasti. Vastausaikaa on 30.7.2024 saakka, mutta käytän teiltä saatua vastausmateriaalia jo tutkimusajankäytönä. Kysely on toteutettu Microsoft Forms-kyselypohjalle. Kyselyyn tulee linkki erillisellä sähköpostilla kaikille Fixed-organisaation henkilöille.

Mittaaminen ja tulosten visuaalinen esittäminen herättää aina erilaisia näkemyksiä, ajatuksia ja tunteita mitattavien tulosten vaikutuksista. Tämän vuoksi tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, miten te koette mitaamisen omalta kohdaltanne ja mitä teidän mielestänne on toimintamme osalta tärkeää mitata ja seurata ja sitä kautta kehittää.

Mittaaminen ja mitaustulosten käyttäminen prosessien ja tekemisen parantamiseen ajatuksella ”punainen ei ole paha, vaan se on mahdollisuus kehittää toimintaa” on meillä johtavana ajatuksena kaikelle tekemiselle jatkossa.

Lisäksi tarkoituksena on selvittää, miten operatiiviset mittarit ja niiden tulokset vaikuttavat työssä viihtymiseen, työturvallisuuden tunteeseen ja onnistumisiin. Operatiivisina tärkeinä tuotannon mittareina voidaan yleisesti pitää turvallisuutta, laatua, tuotannon määrää ja tuottavuutta kuvaavia KPI-lukuja.

Tutkimus toteutetaan anonymisti. Haluan tässä kohtaa korostaa, että kyselyssä vastaajista ei kerätä mitään henkilökohtaisia tietoja kuten esimerkiksi ikää, sukupuolta, nimeä tai vastaavaa tietoa, joiden perusteella vastaukset olisivat yhdistettävissä henkilöihin vastausten takana. Anonymiteetti on varmistettu sillä, että kysely toimii nettilinkillä, eikä linkki ole henkilökohtainen. Tärkeää on myös muistaa, että vastaatte kyselyyn vain kerran.

Painotan ja tarkennan, että kyselyssä ei ole vääriä eikä oikeita vastauksia. Vastatkaa rehellisesti, koska tutkimukseen liittyy myös tunteita, jotka ovat työelämässä normaalistikin mukana.

Toivon, että löydät kiireisestä työpäivästäsi rauhallisen hetken kyselyyn vastaamiseksi ja pystyt suorittamaan kyselyn yhdellä kertaa. Mikäli kyselyssä ilmenee ongelmia tai haluat tarkennuksia, niin ole minuun yhteydessä.

Kyselytutkimuksen tekijän yhteystiedot:

Tomi Salonen

Head of Fixed Services, Connectivity Operations

Switchboard: +358 29 020 011

Mobile: +358 40 836 3933


E-mail: tomi.salonen1@enersense.com

Address: Hankasuontie 11 B, 00390 Helsinki, FINLAND

www.enersense.com

Liite 3. Tutkimuskyselyn tulokset

FIXED-organisaation kehittämistä tukeva operatiivinen mittaaminen

 Send reminder to all of your recipients.






[Remind them](#)

37 Responses

34:49 Average time to complete


Closed Status

1. Missä roolissa työskentelet?

	Työntekijä	6
	Toimihenkilö	27
	Ylempi toimihenkilö	4
	Esihenkilö	2
	Other	0





2. Mitä alueellista organisaatiota edustat?

	Länsi	8
	Itä	17
	Etelä	11
	Pohjoinen	1







3. Miten pitkään olet työskennellyt Enersense (Empower) kiinteänverkon parissa?

	Alle 3 vuotta	5
	Yli 3 vuotta	32

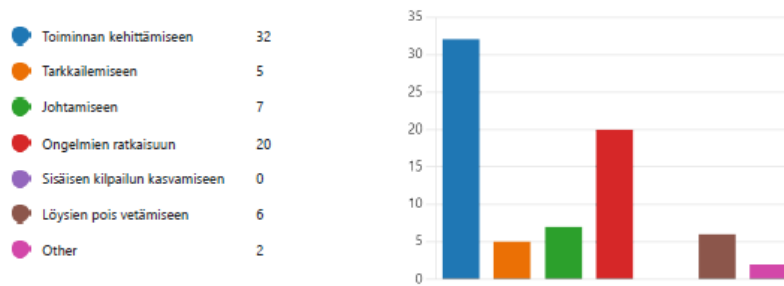


4. Millaisia tunteita mittaaminen sinussa herättää?

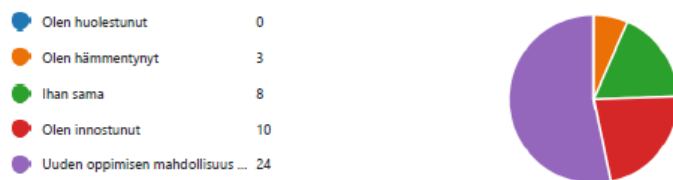
	Olen optimistinen	22
	Olen huolestunut	2
	Olen toiveikkaan innostunut	11
	Ihan sama, onhan näitä ollut en...	11



5. Kun kuultu tarkemmasta tuotannon mittaamisesta, mihin ajattelit sen tähtäävän?



6. Millaisia fiiliksiä sinussa herättää kaikille näkyvien mittareiden tulokset?



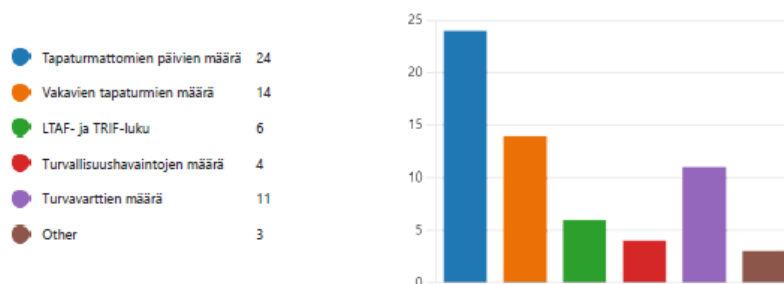
7. Onko mittaaminen herättänyt keskustelua omassa työyhteisössäsi?



8. Koen, että pystyn hyödyntämään mittareiden tuloksia oman työni kehittämiseen



9. Mitkä turvallisuutta mitattavat asiat koet oman työsi kannalta tärkeäksi



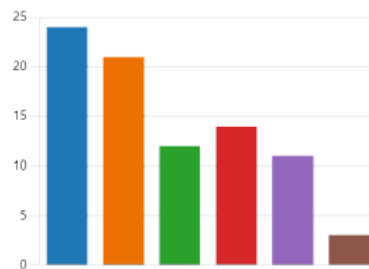
10. Mitkä laatua kuvaavat ja mittaavat asiat koet tärkeiksi oman työsi kannalta?

Reklamaatioiden määrä	13
Asiakkaan hyväksynnän laatu	31
Kohdeauditointien määrä	6
Itselle luovutukset	5
Other	3



11. Mitkä toimittamisen mittaamiseen liittyvät asiat koet tärkeiksi oman työsi kannalta?

Tilaukannan määrä ja ajoittami...	24
Toimitusvarmuuden esittäminen	21
Toimitettujen tilausten kappale...	12
Toimitettujen tilausten rahalline...	14
Tilausten luovutusviiveen pituus	11
Other	3



12. Mitkä tuottavuuden mittaamisen liittyvät asiat koet tärkeiksi oman työsi kannalta?

Projektkate (eurot ja %)	17
Myyntikate (eurot ja %)	16
Ebitda %	10
Käytetyn työajan suhde laskutet...	21
Other	1



13. Kerro, mitä sinun mielestäsi kannattasi mitata ja seurata niin, että toimintamme paranee.

37
Responses

Latest Responses

"Resurssien käyttö ja ohjautuvuus alueellisesti ja eri liiketoimintojen välillä."
"henkilöstön työhyvinti ja yleinen työssävihtyvyys takaa aktiivisen, innovatiiv...
"Kannattavuutta"

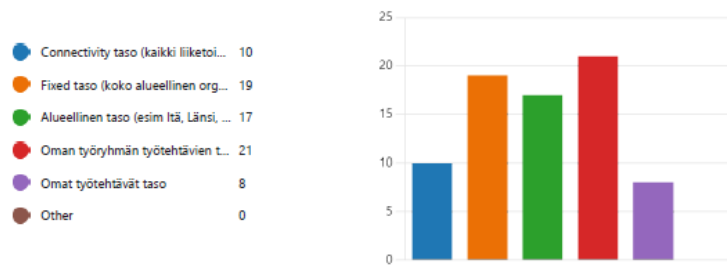
14. Miten kehittäisit operatiivista mittaamista?

37
Responses

Latest Responses

"Järjestelmäkehitys tukemaan paremmin haluttuja mittareita."
"kaikkea ei ole aina mahdollista mitata. Mutta aikoinaan meillä oli asennuks...
"ST on aika hyvä"

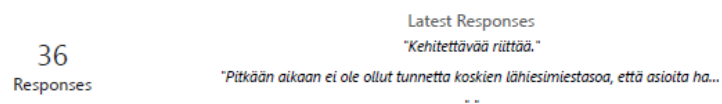
15. Mikä on mielestäsi hyvä mittaamisen ja tulosten tarkastelun tarkkuustaso omaan työhösi liittyen?



16. Kannattaako sinun mielestäsi operatiiviseen mittaamiseen ja kehittämiseen panostaa?



17. Aiheeseen liittyen kommentteja ja ajatuksia. Sana on vapaa.



18. Miltä sinusta tämä kysely / tutkimus tuntui?

