

Christian Rautjärvi

Mittareiden merkitys liiketoimintastrategian jalkauttamisessa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2015

Tekijä Otsikko	Christian Rautjärvi Mittareiden merkitys liiketoimintastrategian jalkauttamisessa
Sivumäärä Aika	36 sivua Toukokuu 2015
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Laskentatoimi ja rahoitus
Ohjaaja(t)	Lehtori Iiris Kähkönen
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia strategian jalkauttamisen onnistumista. Tavoitteena oli selvittää, onnistuiko viestintä strategian jalkauttamisessa ja tukivatko asetetut mittarit henkilöstöä saavuttamaan johdon tavoitteet. Tutkimus sijoittui kohdeyrityksen ennalta valittuun asiakkuusyksikköön.</p> <p>Tutkimusmenetelminä käytettiin määrällisenä tutkimusmenetelmänä yksikön työntekijöille suunnattua e-kyselyä ja laadullisena menetelmänä esimiehille suunnattua haastattelua.</p> <p>Tutkimusaineisto koostui yhtiön toimintamalleista ja ohjeistuksista sekä yksikön työntekijöille tehdystä kyselystä ja yksikön esimiehille tehdystä haastattelusta. Teoria käsitteli strategian jalkauttamisen eri vaiheita. Teoriassa nostettiin esille erilaisia konkreettisia menetelmiä ja toimintamalleja, joiden avulla johdon visiot muutetaan mitattavaan muotoon.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella strategian jalkauttaminen oli viestinnän kannalta erittäin onnistunut. Henkilöstö on suurimmalta osin tietoinen oman työnsä merkityksestä yhtiön liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös operatiivisella tasolla käytössä olevista KPI-mittareista linkittyvät selvästi johdon tavoitteet. Tutkimuksessa kuitenkin nousi esille, ettei strategian jalkauttamisprosessi ollut kohdeyrityksessä määriteltynä tai kuvattuna eikä myöskään liiketoimintatavoitteiden mukainen asiakaslähtöisyys ollut tarpeeksi selvä käsitteenä päivittäisessä työssä.</p>	
Avainsanat	strategian jalkauttaminen, mittarit, strategia

Author Title	Christian Rautjärvi The Significance of Indicators in Strategy Implementation
Number of Pages Date	36 pages May 2015
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor(s)	Iiris Kähkönen, Senior Lecturer
<p>This thesis investigated successful strategy implementation. The focus was on finding out whether management succeeded in communicating about the strategy implementation and also whether the set indicators supported the staff in achieving the management objectives.</p> <p>The data in this study consist of the company's operating models and guidelines. In addition, it draws on questionnaire answered by the employees and an interview with the unit managers. The theory deals with the different stages of strategy deployment. The theoretical part discusses a variety of practical methods and approaches which enable translating the management vision into a measurable form.</p> <p>The results show, the deployment of the strategy was successful in terms of communication. The staff are mostly aware of the importance of their work in order to achieve the company's business objectives. Also KPI's that are used in the operational level are clearly linked to the management objectives. However, the research revealed that the strategy deployment process has not been defined or described in the company in any way nor was the business objectives of customer orientation as a concept clear enough in the daily work.</p>	
Keywords	Strategy deployment, indicators, strategy

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoite ja raja	1
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	2
1.3	Kohdeorganisaatio	2
2	Strategian jalkauttaminen	3
2.1	Teoreettisen viitekehyksen määrittäminen	3
2.2	Visio	3
2.3	Strategia	4
2.4	Tavoitteiden määrittäminen mitattavaan muotoon	4
2.5	Mittareiden keskeinen merkitys	5
2.6	Mittareiden käyttöönotto	6
2.6.1	Mittarit ja kokoukset johtamisjärjestelmän tukena	7
2.6.2	Henkilöstön merkitys ja motivointi	7
2.6.3	Kommunikointi ja kouluttaminen	8
2.6.4	Palkitseminen	10
2.7	Mittaustulosten seuranta	12
3	Tutkimus	13
3.1	Keskeistä tutkimuksessa	13
3.2	Kysely CR:n henkilöstölle	14
3.3	Haastattelut esimiehille strategian jalkauttamisesta	15
4	Tutkimustulokset	16
4.1	Tutkimusprosessi	16
4.2	KPI-mittareiden ohjaavan merkityksen ymmärtäminen	17
4.3	Johdon strategisten tavoitteiden näkyminen toiminnan tasolla	17
4.4	Henkilöstökysely	17
4.4.1	Henkilöstökyselyn tulkinta	17
4.4.2	Viestinnän onnistuminen strategian jalkauttamisessa	20
4.4.3	Tiimin sisäinen toiminta	21
4.4.4	Henkilöstön ymmärrys mittareiden merkityksestä	23
4.4.5	Mittareiden selkeys ja seuranta	24
4.4.6	Palkitseminen	26
4.4.7	Henkilöstökyselyn avoin palaute	26
4.5	Esimieshaastattelu	27

5	Tutkimustulosten yhteenveto	32
5.1	KPI-mittareiden ohjaavan merkityksen ymmärtäminen	32
5.2	Johdon strategisten tavoitteiden näkyminen toiminnan tasolla	33
6	Johtopäätökset	33
	Lähteet	37

1 Johdanto

1.1 Tavoite ja rajaus

Yhteiskunnan ja talouselämän muuttuvien haasteiden vuoksi on tarpeellista tutkia, kuinka tehokkaasti organisaation johdon visiot toteutetaan toiminnan tasolla. Menevätkö johdon tavoitteet organisaation läpi sellaisena, kun ne ovat alun perin johdolta läheneet. Ymmärretäänkö keskeisien suorituskykymittareiden (Key Performance Indicator) ohjaava merkitys operatiivisella tasolla?

KPI-mittareiden tarkoitus on mitata yrityksen suorituskykyä. Mittareita on olemassa sekä eri organisaatiotasolle että yrityksen eri funktioille ja prosesseille. Kun johdon visiot muutetaan operatiivisiksi tavoitteiksi, ne tulee määritellä mitattavaan muotoon. KPI-mittareilla voidaan seurata tavoitteiden kehittymistä ja oikein ymmärretyillä ja asetetuilla mittareilla saadaan nopeasti informaatiota, jos tulokset ovat menossa väärään suuntaan tavoitteiden kanssa. Siinä tilanteessa voidaan nopeasti määritellä oikeat korjaustoimenpiteet suunnan muuttamiseksi. Näin saavutetaan nopea vasteaika toiminnallisiin muutoksiin, mikä mahdollistaa ketterän ja tehokkaan liiketoimintaympäristön.

Kiinnostukseni energiatoimialaa kohtaan vaikutti siihen, että tulin töihin energia-alalla toimivaan yritykseen. Yhtiö on keskellä haastavia organisaatiomuutoksia, mikä mahdollisti yrityksen johdon ja työntekijöiden välisen suhteen tarkemman tutkimisen. Strategiajohtamisen aikakaudella on tärkeää ymmärtää, kuinka johdon visio muutetaan konkreettiseksi työntekijän työksi.

Tutkimus yhdistää sekä teoreettisen näkökulman että käytännön toimintamallin. Tämän oppimisesta on hyötyä minulle oman oppimisen kehittämisen kannalta. Samalla kehittyy oma asiantuntijuus liiketoiminnan analysoimisessa ja kehittämisessä.

Lukemani muut opinnäytetyöt käsittelevät mittareita ja sitä, kuinka mittarit ja strategia määritellään. Minun tutkimukseni käsittelee vaihetta, jossa strategia seuraavaksi jalautetaan konkreettisesti toiminnan tasolle. Esimerkkinä lukemistani opinnäytetöistä ovat Antti Riihimäen vuonna 2014 tekemä opinnäytetyö Strategisen johtamisen mittarit ja työkalut sekä Marianne Wideniuksen vuonna 2011 tekemä opinnäytetyö HR-mittarit johtamisen tukena.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka liiketoimintastrategian jalkauttaminen on onnistunut toimeksiantajayrityksen Customer Relations -yksikössä, jäljempänä CR. Ohjaavatko mittarit henkilöstöä saavuttamaan johdon tavoitteet?

Tutkimuksessa etsitään myös vastausta kysymykseen kuinka henkilökunta ymmärtää oman työpanoksen merkityksen mittaustuloksissa.

Tutkimuksessa käsitellään prosessia, joka alkaa CR:n johdosta, kun strategia ja mittaristo on jo muodostettu ja on tarkoitus viedä ne CR:n alemmille organisaatiotasolle. Tutkimuksessa korostetaan mittaamisen merkitystä CR:n työntekijän päivittäisessä työssä.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on seuraava: Kuinka liiketoimintastrategian jalkauttaminen on onnistunut Customer Relations -yksikössä?

Tutkimusongelmaa selvittämään valittiin kaksi tutkimuskysymystä:

- Kuinka kokonaisvaltaisesti KPI-mittareiden ohjaava merkitys ymmärretään yhtiön asiakkuusyksikössä?
- Kuinka johdon strategiset tavoitteet näkyvät toiminnan tasolla?

1.3 Kohdeorganisaatio

Tämän tutkimuksen toimeksiantaja ja samalla kohdeyritys toimii energiatoimialalla sähkönsiirtoyhtiönä. Sähkönsiirtoyhtiön tehtävänä käytännössä on siirtää voimaloissa tuotettu sähkö sähkökuluttajille. Toimeksiannon taustalla oli tarve tutkia, kuinka työntekijät ymmärtävät mittaamisen merkityksen työssään.

Sähkö on kaikille Suomessa asuville ihmisille toimitettu peruspalvelu. Näin ollen Energiavirasto sääntelee tarkasti sähkönsiirtoyhtiön liiketoimintaa. Sähkön kuljettaminen loppukäyttäjälle vaatii toimivan sähköverkkojärjestelmän. Sen muodostavat kanta-, alue- ja jakeluverkot. Suomessa kantaverkonhaltija Fingrid vastaa valtakunnallisen sähkönsiirtojärjestelmän toiminnasta. Paikalliset sähköyhtiöt toimivat alue- ja jakeluver-

konhaltijoina ja vastaavat näin ollen sähkönsiirrosta ja jakelusta kuluttajille. (Sähköverkko)

Sähkön toimitus kuluttajalle muodostuu sähkön siirtopalvelusta ja itse sähköstä. Sähkön siirtopalvelu tarkoittaa sähkön fyysistä toimitusta eli sähköverkon rakentamista ja näin ollen sähkön kuljetusta kotiin sähköverkkojärjestelmän kautta. Sähkönsiirtopalvelu on aina paikallisen sähköverkonhaltijan eli sähköyhtiön yksinoikeus, jota et voi kilpailuttaa. Sähköenergian hinnan määrittelevät sähkömarkkinat ja hinta on kilpailutettavissa. (Verkonrakennus ja muut palvelut)

2 Strategian jalkauttaminen

2.1 Teoreettisen viitekehyksen määrittäminen

Tässä teoreettisessa viitekehyksessä pyritään selvittämään aiheen ymmärtämisen kannalta olennaisimmat asiat. Teoriaosuudessa perehdytään pääasiallisesti tavoitteiden jalkauttamiseen vaikuttaviin tekijöihin.

Johdon tavoitteiden jalkauttamisen toteuttaminen organisaation eri tasoille tehokkaasti ja tuloksekkaasti on äärimmäisen haastavaa. Liian usein strategia ja tavoitteet jäävät vain hienolta kuulostaviin korulauseisiin. Kuinka suuret visiot sitten toteutetaan toiminnan tasolla tehokkaasti ja ennen kaikkea kuinka visioita mitataan?

2.2 Visio

Parhaiten visiota voidaan kuvata ajattelemalla tahtotilaa, jossa halutaan tulevaisuudessa olla. Vision tulee olla toteutettavissa mutta kuitenkin tavoitteellinen. Näin ollen visio tuo mukanaan tahtotilan, johon halutaan kehittyä. On tärkeää, että visiolle luodaan aikäsite, jonka sisällä visio saavutetaan. Muussa tapauksessa visio ymmärretään kaukaiseksi päämääräksi ja sen saavuttamiseen asetetut toiminnalliset tavoitteet eivät välttämättä näy jokapäiväisessä työssä. (Malmi ym. 2006, 62.)

2.3 Strategia

Strategia käsitetään yleisesti haastavana sanana ymmärtää. Sen merkitys sekoitetaan usein visioon tai tavoitteisiin. Ongelman aiheuttaa se, että strategiasanalla on monta merkitystä. Strategiakäsite on sen laaja-alaisen merkityksensä vuoksi lähestulkoon mahdotonta määritellä lyhyesti.

Jos muutetaan strategia ja sen taustat kysymyksiksi, tulos on seuraavanlainen:

- Missio: Miksi olemme täällä?
- Arvot: Mikä meille on tärkeää?
- Visio: Mitä haluamme olla?
- Strategia: Miten toteutamme vision? (Kaplan & Norton 2004, Strategy Maps.)

Yksinkertaisemmillaan strategia on siis toimintasuunnitelma, jolla saavutetaan tavoiteltu päämäärä eli visio. Toisaalta voidaan myös sanoa, että se on toimintasuunnitelma, jolla yhtiön johdon tavoitteet määritellään työntekijän tekemäksi työksi.

2.4 Tavoitteiden määrittäminen mitattavaan muotoon

Liiketoiminnan tavoitteiden määrittelemisen mitattavaan muotoon on yksi haasteellisimmista johdon tehtävistä. Mikä mitattava tavoite voidaan määritellä läpi organisaation eri tasojen. Kuinka organisaation eri tasot määrittelevät yksikölleen tai tiimilleen oikean suuruiset tavoitteet.

Tavoitteiden tarkoitus on ohjata organisaation toimintaa toivottuun suuntaan ja oikealle tasolle, ja niinpä suoritustasoa on kyettävä valvomaan. Jotta tähän päästään, on tavoitteiden oltava mitattavia. Tämä vaatii kahta asiaa: on pystyttävä mittamaan tapahtuvia toimintoja ja asettamaan niille mittarit. (Kamensky 2012, 224.)

Jotta tavoitteet voidaan määritellä mitattavaan muotoon, yrityksen liiketoimintaa tulee suunnitella. Toiminnan suunnittelu määrittelee sen, kuinka strategia puretaan tavoitteiksi, tunnusluvuksi ja toiminnaksi. Toimintasuunnitelma jakaa tehtävät yrityksen yksiköille tai tiimeille, jolloin ne ottavat vastuulleen oman osuuden yhtiön strategian toteuttamisesta. Näin päästään yhdellä tavalla lähemmäksi tavoitteiden määrittelemistä mi-

tattavaan muotoon eli esimerkiksi budjettiin. Budjetointi voidaan yksinkertaisimmillaan määritellä toimintasuunnitelman muuttamista numeroiksi, jolloin se antaa myös selkeät kehukset menojen kehitykselle ja tulo-odotuksille. (Niemelä ym. 2008, 57-60.)

Olellista strategian jalkauttamisessa on suoritusmittareiden määrittäminen tavoitteiden mukaisesti. Kuitenkaan mittareita ei saisi olla käytössä liikaa. Näin ollen tavoitteiden saavuttamisen seuraaminen on merkittävästi sujuvampaa ja nopeampaa. Entä kuinka syvälle organisaatioon mittaaminen kannattaa viedä?

Mittaaminen tulisi viedä vain niin syvälle yksilötasolle kuin se voidaan tarkasti kohdistaa mitattavalle kohteelle. Jos mitattavan suorituksen onnistuminen on kiinni täysin yhdestä työntekijästä, voidaan mittaaminen viedä yksilötasolle. Muussa tapauksessa mittaaminen tulee jättää tiimi- tai yksikkötasolle. (Kankkunen ym. 2005, 161.)

2.5 Mittareiden keskeinen merkitys

Perusajatus mittareiden käytöstä on yksinkertainen. Kun mitataan, se tehdään. Jos tehdään, sitä voidaan kehittää. Mittareiden tehtävä on siis yhdistää liiketoiminnan strategia ja toiminta operatiivisella tasolla. (Niemelä ym. 2008, 96.)

Niemelä, Pirker ja Westerlund kirjassaan Strategiasta tuloksiin ilmentävät osuvasti, kuinka oikeat mittarit tuottavat yhtiölle seuraavanlaista lisäarvoa:

- Ne auttavat johtoa selkiyttämään yrityksen tavoitteet, strategian ja pääprioriteetit henkilöstölle.
- Ne tukevat strategian toteuttamista.
- Ohjausjärjestelmän keskeisenä työkaluna ne seuraavat ja varmistavat organisaation etenemisen kohti tavoitteita.
- Ne luovat yhtenäisiä nimittäjiä liiketoiminnan päämääristä ja tuloksista läpi organisaation.

Mika Niemelä & kumpp. jatkaa kuitenkin huomioimalla, kuinka mittarit tosiasiasa vain tarjoavat etsityt tiedot mutta vasta tuloksista johdetut toimenpiteet kehittävät organisaatiota. (Niemelä ym. 2008, 97.)

Mittareiden merkitystä voidaan myös ajatella niin, että siinä missä lentokone tarvitsee lukemattoman määrän mittareita saavuttaakseen päämäärän, niin tarvitsee yritysjohtokin. Voidakseen tehdä onnistuneita päätöksiä johdon tulee tietää, kuinka yhtiö toimii. Liiketoiminnan kehittyessä väärään suuntaan johto voi ryhtyä toimenpiteisiin suunnan korjaamiseksi. Näin ollen mittarit toimivat tiedontuottajan ja hälyttäjän roolissa. (Malmi ym. 2006,18.)

KPI-mittarit ovat merkittävä osa organisaation johtamisjärjestelmää. Mittarit keräävät kaiken tarpeellisen tiedon, joka on sitten käytettävissä päätöksien tukena. Tiedon tulee olla mahdollisimman tuoretta ja tiedon tulisi osoittaa ennemminkin tulevaisuuden kuin menneisyyden trendiä. (Niemelä ym. 2008, 123.)

Mittarit toimivat siis ohjaavana elementtinä. Jos ei mitata, niin on vaikea tietää, mennäänkö parempaan vai heikompaan suuntaan. Myöskään ei voida tietää milloin tavoitteet on saavutettu ennen kuin niitä mitataan.

2.6 Mittareiden käyttöönotto

Strategian määrittelyn ja mittareiden valinnan jälkeen on aika ottaa mittarit käyttöön organisaatiossa. Saavuttaakseen uudesta mittaristosta parhaimman hyödyn yrityksen tulee yhdistää mittarit organisaation kulttuuriin kuten suunnitteluun, raportointiin, kokouskäytäntöön ja henkilöstön tavoitteiden asettamiseen. Yhtenä tärkeänä toimintona voi olla uuden tietojärjestelmän käyttöön ottaminen, mutta on tärkeää rakentaa tehokkaat yhteydet lähde- ja raportointijärjestelmien välille. (Niemelä ym. 2008, 113.)

Mittareiden käyttöönottovaiheessa on tavoitteena varmistaa mittareiden tarkoituksenmukaisuus ja kaikenkattava hyödynnettävyys. Käyttöönottovaihe on mittareiden integroimisen tärkein vaihe. Sen onnistuminen määrittelee jo suurelta osin mittareille asetettujen tavoitteiden täyttymisen. Käyttöönoton suunnitteleminen nousee näin ollen tärkeäksi kokonaisuudeksi koko jalkauttamisprosessille. Suunnittelulla voidaan varmistua riittävästä viestinnästä ja koulutuksesta sekä muutoksen tuoman esimiestyön sisällön kohdistumisesta toiminnan kannalta oikeisiin kohteisiin. (Malmi ym. 2006, 120.)

Jotta päivittäinen strategia voidaan organisaatiossa toteuttaa, tulee yksittäisten pienempien tehtävien merkitys ymmärtää kokonaisuuden kannalta. Muussa tapauksessa

tiedot mahdollisesti tulkitaan tai kerätään virheellisesti ja näin ollen päätöksien tueksi toimitetaan virheellistä tietoa eikä organisaation ylätason strategisia tavoitteita saavuteta. (Niemelä ym. 2008, 123.)

2.6.1 Mittarit ja kokoukset johtamisjärjestelmän tukena

Yhtiön johtamisjärjestelmä käsittelee mittareiden keräämään tietoa ja pyrkii tekemään päätöksiä sen tiedon perusteella. Johtamisjärjestelmä tukee organisaatiota suunnittelussa, mittaamisessa sekä liiketoiminnan prosessien ja tapahtumien seuraamisessa. Tähän tarvitaan mittaristo, jonka avulla kehitystä voidaan seurata. Johtamisjärjestelmän tarkoituksena on myös sitoa yhteen strateginen tavoitteiden mittaristo ja organisaation ohjausjärjestelmä. (Niemelä ym. 2008, 119.)

Johtamisjärjestelmän tärkeimpiä elementtejä ovat kokoukset, jotka toimivat päätöksentekotilaisuuksina. Kokouksissa keskustellaan tavoitteista sekä mittareiden tarjoamista tuloksista ja niistä johdetuista kehystoimenpiteistä. Tehokkaasti hoidettu kokous on toimivan johtamisjärjestelmän perusta. Kokouksien avulla voidaan saada aikaan toimiva viestintäjärjestelmä johdon ja alemman tason välille, missä operatiivisen tason haasteet välitetään ylemmän tason kokouksille ja toisaalta johdon toimenpiteet vyörytetään alemman tason kokouksille. (Niemelä ym. 2008, 125.)

2.6.2 Henkilöstön merkitys ja motivointi

Henkilöstön merkitys yrityksen liiketoiminnalle on elintärkeä. Työntekijöiden motivaatio korreloi suoraan yhtiön liiketoiminnan tehokkuuteen ja näin ollen tuloksentekeykyyn. Motivoituneet työntekijät ovat tehokkaampia ja joustavampia sekä halukkuus yhteistyöhön ja kehittämiseen on huomattavasti suurempi.

Yrityksen toiminnan määrittelee sitä pyörittävät henkilöstö ja näin ollen yhtiön menestys riippuu suurelta osin henkilöstön kyvystä toimia tehokkaasti yhdessä. Usein kilpailuetu yhtiön markkinoilla saavutetaan ihmisen innovaation vuoksi. Näin ollen ihmiset tuovat yritykselle lisäarvoa oman innovatiivisen ajattelun myötä. Jos organisaatio on tässä tehokas, se menestyy kilpailijoitaan paremmin vallaten heiltä tiukasti kilpailuja markkinaosuuksia. (Niemelä ym. 2008, 144.)

Tämä huomioiden herää kysymys: Voiko yksikään strategian jalkauttaminen onnistua ilman henkilöstön ymmärrystä siitä, kuinka muutokset vaikuttavat jokapäiväiseen työympäristöön?

Kaplan ja Norton määrittelevät kirjassaan Strategiaverkko tuloksellisen strategian toteutuksen edellytykset. Jotta siinä onnistutaan, työntekijöiden on oltava henkilökohtaisesti sitoutuneita tukemaan yritystään ja yksikköään strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Kaplan ja Norton jakaa työntekijän sopeuttamisen strategiaan kolmeen vaiheeseen:

1. Työntekijöiden perehdyttäminen strategiaan
2. Työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden ja kannustimien liittäminen strategiaan
3. Koulutus- ja kehitysohjelmien sovittaminen strategiaan niin, että työntekijät saavat strategian toteuttamiseen tarvittavat tiedot, taidot ja osaamisen. (Kaplan & Norton 2009, 168.)

2.6.3 Kommunikointi ja kouluttaminen

Vetoamalla henkilöstön haluun työskennellä menestyksekkäälle yritykselle, jolla on positiivinen vaikutus yhteiskunnalle, yritys pystyy vapauttamaan työntekijöistä merkittävän määrän luovuutta ja energiaa. Olisi ideaalista, jos henkilöstö ymmärtäisi organisaation menestymisen merkityksen. Organisaation menestyminen ei ainoastaan näy osakkeenomistajien kukkaroissa vaan se myös hyödyttää yhtiön eri sidosryhmiä kuten asiakkaita sekä tavarantoimittajia ja palveluntoimittajia. Menestyksekkäs ja tehokas toiminta-ajatuksen toteuttaminen on lähtökohtana työntekijän luottamukselle yhtiön liiketoimintaa kohtaan. Heikosti toimivat organisaatorakenteet, haastava byrokratia ja keskinäiset valtataistelut lannistavat henkilöstön motivaatiota. (Kaplan & Norton 2009, 169.)

Henkilöstön motivointi usein alkaa arvojen, toiminta-ajatuksen, vision ja strategian kommunikoimisella. Johdon tarkoitus on tuoda esille liiketoiminnan vision ja yhtiön arvot strategian välityksellä. Strategiaa voidaan avata kertomalla konkreettisesti päämääristä ja millaisin keinoin ne saavutetaan. Strategian selventämiseen Kaplan & Norton suosittelee strategiakarttaa ja tuloskorttia. (Kaplan & Norton 2009, 169.)

Tiedottamisen tehtävänä on myös vahvistaa henkilöstön odotusarvoja ja vähentää epä-tietoisuuden aiheuttamaa pelkoa ja epävarmuutta. Jotta tiedottaminen tehtäisiin tehokkaasti ja kokonaisvaltaisesti, se tulisi perustua kommunikointisuunnitelmaan, joka sisältää eri viestintäkanavat, roolit, vastuut ja tiedottamisen tasot organisaatiossa. Suunnitelmassa tulisi määritellä myös mahdollisen palautteen menettelytapa. (Malmi ym. 2006, 121.)

Johdon henkilöstöviestinnän merkitys on äärimmäisen tärkeää. Henkilöstön on haastavaa toteuttaa strategiaa, jos heitä ei johtajien puolesta ohjata. Strategiaviestintää kannattaa harjoittaa usein ja myös eri kanavien kautta. Esimerkkeinä johdon viestintäkanavista Kaplan ja Norton mainitsee kirjassaan sisäiset uutisartikkelit, johtajien tietois-
kut, videot, julisteet, webcast -lähetykset sekä strategiakartat neuvottelutiloissa ja intranetissä. (Kaplan & Norton 2009, 170-173.)

Strategian ja vision viestinnässä on kuitenkin muistettava, ettei siitä tehdä liian monimutkaista pienillä yksityiskohdilla vaan viestitään olennaiset asiat. Vision kommunikointia tulee myös tehdä toistuvasti, ettei se jää yhtiön muiden viestien varjoon. Visio tulee näkyä päivittäisissä työssä kuten päätöksien tekemisessä ja haasteiden ratkaisemisessa. Tällöin henkilöstön ymmärrys visiosta ja strategiasta kehittyy. (Niemelä ym. 2008, 150.)

Yrityksen tavoitteet ja strategia tulisi olla selkeitä yrityksen kaikille työntekijöille. Yleisesti tämä tarkoittaa, että työntekijät ymmärtävät oman tehtävän henkilökohtaisen panostuksen merkityksen yrityksen tavoitteisiin. Tavoitteiden toteutumista tulee seurata aktiivisesti. Tällöin tarvittaessa mittaustuloksista johdetut korjaustoimenpiteet voidaan suorittaa nopeasti. (Niemelä ym. 2008, 156.)

Kommunikoinnin lisäksi yrityksellä on myös tällaisessa muutosvaiheessa velvollisuus kouluttaa työntekijöitä ymmärtämään muutoksen merkityksen yritykselle ja työntekijälle. Työntekijän toiminta tulee sopeuttaa viestittyyn muutokseen. Tämä tilanne vaatii kuitenkin halua ja kiinnostusta sekä yrityksen että työntekijän osalta. Yrityksen järjestäessä koulutustilaisuuden on työntekijän osallistuminen siihen olennaista. Tämän lisäksi on erityisen tärkeää työntekijän halu oppia ja sisäistää uusien tavoitteiden tuomat vaikutukset työtehtäviin. Näin ollen strategiset tavoitteet jalkautuvat tehokkaimmin operatiiviselle tasolle.

”Mielenkiintoinen haaste yrityksen johdolle ja esimiehille on saada yrityksen tahtotila ja strategia muokattua omiksi asenteikseen eli omalla käytöksellään ja omilla toimintatavoillaan viitoittaa tietä kohti kehitettyä toimintamallia” (Malmi ym. 2006, 122.)

2.6.4 Palkitseminen

Organisaation toiminnan sitouttaminen tavoiteltuihin päämääriin onnistuu tehokkaasti yhdistämällä palkitseminen mittausjärjestelmään. Näin syntynyt palkitsemisjärjestelmä luovuttaa osan tehokkuuden aikaansaamasta tuloksista työntekijälle. Tästä voi parhaimmillaan seurata työntekijän päätävävallan tarpeen lisääntyminen, mikä johtaa taas työntekijän oman toiminnan kehittymiseen. (Kankkunen ym. 2005, 184.)

Palkitseminen tuo mukanaan myös haasteita. On erityisen merkittävää, että palkitsemiseen johtava mittaaminen on luotettavaa, tarkkaa ja mittaaminen kohdistuu oikeaan asiaan. Varsinkin rahallinen palkitseminen koetaan haastavana, koska motivaation suunta muuttuu mielenkiinnon ajamasta työnteosta rahallisen korvauksen tuomaan motivaatioon. Jos rahallinen houkutus voittaa mielenkiinnon tuoman innovaation, yritys voi menettää tehokkuutta työn lisäarvon optimoimisessa. Näin ollen onkin äärimmäisen tärkeää määritellä palkitsemisen tavoitteet niin, ettei tavoitteilla ole negatiivista vaikutusta yhtiön toimintaan. Esimerkkinä Kankkunen kirjassaan kertoo, kuinka Continental -lentoyhtiön henkilöstön toiminta muuttui negatiivisesti, kun heille annettiin palkkio koneen lähtemisestä aikataulussa. Koneet lähtivät ajoissa mutta sillä vaikutuksella, että osa matkatavaroista ei ehtinyt mukaan. (Kankkunen ym. 2005, 186.)

Ulkoinen motivaatio, eli yhtiön tarjoama palkinto/palkkio, on hyvä ratkaisu, jos työn toiminta on rutinoitua ja selvästi mitattavissa. Mutta jos yhtiö tarjoaa jotain mikä nostaa sisäistä motivaatiota, eli työntekijän omaa halua/mielenkiintoa, se johtaa luovuuteen ja innovaatioon. Tämän vuoksi palkitsemisjärjestelmä olisi hyvä pitää liiketoiminnan ohjaamiskokonaisuuden tukena. (Kankkunen ym. 2005, 187.)

Hyvä palkitsemisjärjestelmä osallistuttaa ja huomioi työntekijöitä ja on sekä läpinäkyvä että perusteellisesti kommunikoitu henkilöstölle. Menestyksellä palkitsemisjärjestelmä tulisi käyttää monipuolisesti erilaisia palkitsemismenetelmiä, jotta voidaan säilyttää tasapaino sisäisessä ja ulkoisessa motivaatiossa. Näin ollen organisaatio käyttää hyö-

dykseen tehokkaammin henkilöstön tarjoamia resursseja eikä työntekoa ainoastaan määrittele ulkoinen motivaatio. (Kankkunen ym. 2005, 187.)

Lisähaasteen palkitsemisjärjestelmä tuo tilanteessa, jossa palkitseminen koetaan epäoikeudenmukaiseksi aiheuttaen näin ollen yhteistyön ja tiedonjakamisen heikentymistä. Tämän lisäksi palkitsemisen vieminen yksilötasolle voi aiheuttaa ylimääräisiä haasteita, ellei suoritteita voida kohdistaa yksilöille suoraan. Jos palkitseminen korreloidaan suorituksesta suhteessa toisiin yksilöihin tai tiimeihin, heistä voi tulla keskenään kilpailevia ja pahimmillaan toisiaan sabotoivia toimijoita. (Kankkunen ym. 2005, 189.)

Hyvän työn palkitseminen ja palaute tulisi tapahtua mahdollisimman oikea-aikaisesti, jotta se motivoi työntekijää parhaiten (Kankkunen ym. 2005, 189.). Monta kuukautta jälkikäteen saatu palkkio tai tunnustus ei motivoi työntekijää samalla tavalla kuin heti onnistumisen jälkeen tapahtuva palkitseminen.

Palkitsemisjärjestelmään vaikuttavat seuraavat tekijät:

- selkeys
- standardit
- vastuu
- palkkiot
- joustavuus
- tiimisitoutuminen (Kankkunen ym. 2005, 190.)

Selkeys: Ihmisillä tulee olla selkeä käsitys palkkion ja tulosodotuksen välisestä yhteydestä. Heillä tulee olla selkeä ymmärrys siitä, kuinka palkkio saavutetaan.

Standardit: Suoritustasot on määriteltävä selkeiksi standardeiksi.

Vastuu: Työntekijä vastaa omien palkkioiden saavuttamisesta

Palkkiot: Palkkiot määritellään työntekijäkohtaisesti. Palkkiona tarjotaan sitä, mitä henkilö itse arvostaa. Näin ollen palkkio on tehokas toiminnan ohjaaja.

Joustavuus: Rohkaistaan joustavuutta palkkioiden ja suoritusten välisen yhteyden selkeyttämisellä. Työntekijä näin ollen pyrkii poistamaan työstään arvottomat toimet ja kehittämään uusia tehokkaita toimia.

Tiimisitoutuminen: Palkitsemisen tulisi lisätä yhteistyötä ja edistää kokonaisuuden toiminnan kehittämistä. (Kankkunen ym. 2005, 190.)

2.7 Mittaustulosten seuranta

Kuten aikaisemmin tässä tutkimuksessa mainittiin, operatiivista toimintaa seurataan mittareilla tavoitteiden saavuttamisen valossa. On kuitenkin usein todennäköistä, ettei kaikkia tavoitteita saavuteta ennustetulla tavalla. Totuus on kuitenkin, että mittaaminen antaa tietoa, muttei kehitä toimintaa, ennen kuin mittaamisen tuloksia seurataan ja analysoidaan. Yksi hyödyllinen tapa analysoida kollektiivisesti työyhteisön kanssa on järjestää kokous asiasta. Yhteisen pohdinnan jälkeen voidaan kokouksen tuloksista johdtaa kehitystoimenpiteitä. Mittaustuloksia olisi hyvä arvioida lyhyellä aikavälillä, jotta saadaan kehitettyä nopea vasteaika uusien haasteiden ilmaantuessa.

Kokoukset tulisi olla lyhyitä ja ytimekkäitä. Kokouksissa käsiteltäisiin mittaustuloksia ennakkoon ilmoitettujen aiheiden perusteella. Kaplan ja Norton tarjoaa esimerkin kirjassaan Strategiaverkko, miten eräs yritys järjestää tällaiset seurantakokoukset ilman tuoleja. Tämä on osallistujille viesti siitä, että kokouksessa käsitellään asiat aktiivisesti osallistumalla keskusteluun eikä passiivisesti tuolilla istuen. Näin fokus suuntautuu tehokkaasti esille nousseiden haasteiden ratkomiseen. (Kaplan & Norton 2009, 263.)

Kokoukseen osallistujat tulisi olla myös oleellisia tekijöitä ratkaistavissa aiheissa. Yleisesti ottaen tämä tarkoittaa, että osallistujat tulisivat samasta yksiköstä, osastolta, toiminnosta tai prosessista. Näin ollen he antavat kokoukselle oleellimmat kokemukset, ammattitaidot ja kulttuurin, minkä avulla ongelmien analysoiminen ja ratkominen tehostuu. Jotta seurantakokoukset olisivat mahdollisimman tehokkaita, kaikkien kutsuttujen tulisi olla paikalla. Tänä päivänä ei myöskään tarvitse käyttää kokouksessa aikaa aiheiston jakamiseen vaan se tulisi olla kaikkien käytössä hyvissä ajoin ennen kokousta, jotta kokouksessa voidaan keskittyä analysoimiseen, keskusteluun ja ongelman ratkaisemiseen. (Kaplan & Norton 2009, 264.)

Tulisi muistaa, että yhteinen aika kokouksissa käytetään avoimeen keskusteluun, oppimiseen, ongelmien ratkomiseen ja toimenpiteiden suunnitteluun, ei passiiviseen olemiseen. Kokouksissa ei ole oleellista päättää mikä on väärin vaan ennemminkin mikä on oikein. (Kaplan & Norton 2009, 289.)

Mittaustulosten seuranta tuo myös esille mittarit, joita ei tarkastella tai seurata säännöllisesti. Silloin herääkin kysymys tuottavatko nämä mittarit organisaatiolle mitään tietoa, josta saadaan liiketoiminnalle lisäarvoa. Tai eikö niiden tuottamaa tietoa tarvita nykyis-

ten tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin ollen tällaiset mittarit ovat turha lisätaakka työyhteisön suorituskyvyssä.

3 Tutkimus

3.1 Keskeistä tutkimuksessa

Tutkimuksessa järjestettiin kysely CR:n henkilöstölle ja haastattelut esimiehille strategian jalkauttamisesta. Tutkimus tehtiin sekä kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä (kysely) että kvalitatiivisella menetelmällä (haastattelut). Haastattelu toteutettiin strukturoidusti niin, että vastaukset tukivat tutkimuskysymyksiä.

Kyselyllä kartoitettiin työntekijöiden näkemys strategian jalkauttamisesta ja etenkin työntekijän ymmärrys siitä, kuinka mittarit ohjaavat yhtiön operatiivista toimintaa. Kyselyllä myös tutkittiin, kuinka hyvin henkilöstö ymmärsi oman työpanoksen merkityksen CR:n tavoitteiden saavuttamiseksi. Kyselyssä haluttiin lisäksi myös kartoittaa henkilöstön näkemys palkitsemisesta ja siitä, että tulisiko palkitseminen sitoa työntekijän henkilökohtaisiin tavoitteisiin.

Haastatteluilla tutkittiin strategian jalkauttamisprosessissa oleellisesti vaikuttavan henkilöstön näkemys tavoitteiden asettelusta, kommunikoinnista, palkitsemisesta ja tuloksien seurannasta. Haastattelulla oli tarkoitus myös havainnoida esimiehen ja työntekijän erot ymmärtää mittareiden käyttöä tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin ollen haastattelut loivat pohjaa tutkimukselle esimiehen näkemyksestä, kuinka hän on jalkauttanut tavoitteet omalle tiimilleen. Kyselyllä puolestaan osoitetaan työntekijän ymmärrys asiasta antaen näin ollen vastauksen jalkautuksen onnistumisesta. Haastateltavilla oli kaikilla joko käytäntöön tai teoriaan pohjautuvaa kokemusta yhtiön strategisista prosesseista ja tavoitteiden asettamisesta.

Näiden lisäksi tutkimuksessa oli käytössä yhtiön sisäistä materiaalia erilaisista infotilaisuuksista, toimintamalliohjeistuksista ja raporteista. Kysymykset kyselyssä ja haastatteluissa perustuvat teorian ja yhtiön omien materiaalien nostamiin ajatuksiin.

3.2 Kysely CR:n henkilöstölle

Kysely järjestettiin e-kyselynä, joka laitettiin yleisesti jakoon sähköpostin välityksellä CR:n työntekijöille. Kysely rakennettiin Likertin-asteikkoa käyttämällä. Kyselyssä käytetyssä Likertin-asteikossa on viisi eri arvoa, jossa numero yksi edustaa täysin erimieltä ja numero 5 täysin samaa mieltä.

Kysymykset on määritelty niin, että ne nostavat esille oleellista informaatiota mittareiden käytöstä ja ymmärtämisestä. Näin ne tarjoavat vastauksia tutkimuskysymyksille.

Kuviossa 2 ovat kyselyssä esitetyt 24 kysymystä. Kuvioissa 3 ja 4 on kaksi kuvaa, jotka liittyvät kysymyksiin 16 ja 17:

Kysymykset
1 Tiedän yhtiön uudet arvot
2 Yhtiön uudet arvot ohjaavat päivittäistä työtäni
3 Tiedän yhtiön liiketoiminnan tavoitteet
4 Tiedän tiimini / yksikköni tavoitteet
5 Ymmärrän tiimikokouksissa esitettyjen mittareiden tarkoituksen
6 Mittaustuloksen syntyminen selitetään aina ymmärrettävästi
7 Mittaustulosten seuraukset selitetään aina ymmärrettävästi
8 Valitse vaihtoehdoista oma tiimisi / yksikkösi
9 Kuinka monta mittaria tiimilläsi on käytössä ?
10 Tiimikokouksia, jossa käsitellään mittaustuloksia, järjestetään liian usein
11 Mittaustuloksien käsittelemiseen käytetään tarpeeksi aikaa tiimikokouksissa
12 Tiimilläni on käytössä liian monta mittaria
13 Ymmärrän mitkä konkreettiset asiat vaikuttavat mittaustuloksen syntymiseen
14 Pyritäänkö mittaustuloksen kehitykseen vaikuttamaan aktiivisilla toimenpiteillä
15 Mittaustuloksista syntyvien toimenpiteiden kehitystä seurataan tiiviisti
16 Ymmärrän asiakastyytyväisyysindeksin luvun 0,88 merkityksen omassa työssäni
17 Ymmärrän yläpuolella sijaitsevan Cace -mittarin kehityksen merkityksen omassa työssäni
18 Yläpuolella sijaitsevat mittarit ovat selkeästi esitetty
19 Henkilöstölle tulisi järjestää mittareiden ymmärtämisen valmennusta
20 Näen, että mittaamisen tiivis seuranta kehittää itseäni päivittäisessä työssäni
21 Ymmärrän oman työpanokseni merkityksen yhtiön liiketoimintastrategian toteuttamiseen
22 Ymmärrän kuinka mittareilla ohjataan työyhteisöä saavuttamaan johdon asettamat operatiiviset tavoitteet
23 Olen tyytyväinen nykyiseen työyhteisön suorituskyvyn mittaamiseen
24 Yhtiön mahdollinen uusi henkilöstön bonus-järjestelmä tulisi sitoa henkilökohtaisiin mitattaviin tavoitteisiin

Kuvio 2. Henkilöstön e-kyselyn kysymykset

<u>KPI</u>	<u>Target</u>	<u>Actual</u>
Customer Satisfaction Index	0,84	0,88

Kuvio 3. Kuva e-kyselyn kysymyksestä 16.

<u>KPI</u>	<u>Jan</u>	<u>Feb</u>	<u>Mar</u>	<u>Apr</u>	<u>May</u>
Average					
Cace -tasks delay	3,4	-0,9	-3,5	-3,3	-2,2

Kuvio 4. Kuva e-kyselyn kysymyksestä 17.

Tämän lisäksi kysymys numero 25 oli avoimeen palautteeseen perustunut kysymys. Kysymys ei ollut pakollinen, mutta se oli sijoiteltuna viimeiseksi, jos vastaajalle oli kyselyn aikana muodostunut halukkuus kommentoida kyselyä tai sen aihealueita.

3.3 Haastattelut esimiehille strategian jalkauttamisesta

Esimiehille suunnatussa haastattelussa oli tarkoitus, esimiesten mielipiteiden lisäksi, peilata työntekijöiden kyselyssä esille tuomia näkemyksiä. Jos kysely kartoitti työntekijöiden silmin tavoitteiden ja jalkauttamisen ymmärrystä, esimieshaastattelu vuorostaan toi esille esimiehen pyrkimyksen ja perustelut strategian jalkauttamisesta ja tavoiteasetannasta. Tavoitteena oli löytää suhde siitä, kuinka esimies oli nähnyt jalkauttamisen prosessina ja kuinka työntekijä sen ymmärsi. Haastattelut tehtiin sähköpostitse.

Haastattelukysymykset
1. Mikä määrittelee tiimissäsi mittaamisen tavoiteasetannan?
2. Minkälaisilla toimenpiteillä yhtiön tavoitteet on muutettu tiimissäsi mitattavaan muotoon?
3. Kuinka yhtiön strategia ja ydinprosessit linkitetään toisiinsa? (konkreettisia esimerkkejä)
4. Mainitse suurimpia haasteita, joita strategian jalkauttamisessa on tullut vastaan, kun käsitellään tavoitteiden konkretisoimista?
5. Kuinka mittaamisen tarkkuustaso määritellään tiimissäsi? Mitataanko tiimitasolla vai tarvitseeko (voidaanko) mitata yksilötasolla asti?
6. Kuinka monta omaa mittaria CR:llä on käytössä (käytetään vain CR:n sisällä) ja kuinka monta yhteistä mittaria on käytössä? Minkälaisia haasteita ja etuja on yhteisistä mittareista?
7. Kommunikointi, sitouttaminen ja palkitseminen ovat tärkeitä vaiheita mittariston viemisessä organisaatioon. Kuinka hyvin näet, että yhtiö on onnistunut / tulee onnistumaan tässä asiassa? Perustele esimerkkien avulla.
8. Minkälaisin konkreettisin keinoin sitouttaminen toteutuu tiimissäsi?
9. Perustele tiimikokouksien tärkeys omassa työssäsi työntekijöiden sitouttamisessa ja kommunikoinnissa?
10. Minkälaisia palkitsemistoimenpiteitä tiimissäsi käytetään ja kuinka usein työntekijöitä tiimissäsi palkitaan?
11. Kuinka asiakaslähtöinen ajattelu- ja toimintatapa näkyy toteutuksessa läpi CR:n organisaation?
12. Millaisia päivityksiä liiketoimintaympäristön muutokset tuovat mittaristoon? (esim. onko mittareita muutettu/vaihdettu tai poistettu)
13. Kuinka mittaamisesta tapahtuvia kehitystoimenpiteitä seurataan? (konkreettisia esimerkkejä)
14. Kuinka sujuvasti strategian jalkauttaminen toimii prosessina CR:ssä? (vapaa palaute)

Kuvio 5. Esimiehille esitetyt haastattelukysymykset.

4 Tutkimustulokset

4.1 Tutkimusprosessi

E-kyselyyn vastasi 49 työntekijää. Yksikössä työskentelee 75 henkilöä, joten näin vastausprosentiksi tuli noin 65 %. Vastausprosenttia pidettiin tutkimuksen kannalta hyvänä. Tutkimuskysymysten alle jaettiin eri osa-alueita, jotka auttoivat selvittämään tutkimuskysymysten aiheet.

4.2 KPI-mittareiden ohjaavan merkityksen ymmärtäminen

Jotta voidaan määritellä strategian jalkautumisen onnistumista, tulee ensin selvittää, kuinka hyvin johdon tavoitteet ymmärretään operatiivisella tasolla. Tätä tietoa haettiin seuraavilla aiheilla:

- viestinnän onnistuminen johdolta operatiiviselle tasolle
- tiimien sisäinen toiminta
- henkilöstön käsitys mittareiden merkityksestä operatiivisessa toiminnassa.

4.3 Johdon strategisten tavoitteiden näkyminen toiminnan tasolla

Tutkimuksen kannalta oli tärkeä myös selvittää, kuinka johdon tavoitteet näkyvät päivittäisessä toiminnassa. Tätä tietoa selvitettiin seuraavien aihealueiden avulla:

- mittareiden selkeys ja seuranta
- palkitseminen
- esimiestyön peilaus, ”Mitä esimiehet tekivät, kuinka työntekijät kokivat”.

4.4 Henkilöstökysely

4.4.1 Henkilöstökyselyn tulkinta

Kyselyn tutkimustuloksia analysoitiin valitsemalla lähtökohdaksi vastausvaihtoehto numero 3, josta mielipidettä lähdetään muodostamaan haluttuun suuntaan. Periaatteessa, jos vastaajalla ei ole mielipidettä asiaan tai ei tiedä asiasta, hänen oletetaan vastaavan neutraalisti kolmosella. Tällä olettamalla kaikki vastaukset, jotka eroavat kolmosta, osoittavat ymmärrystä, mielipidettä ja halukkuutta vaikuttaa. Näin ajateltuna vastausvaihtoehto numero 3 myös osoittaa luotettavasti ymmärryksen tasoa kysytystä aiheesta. Voidaan olettaa, että ne työntekijät, jotka vastasivat numerolla 3, eivät tiedä asiasta tarpeeksi, jotta voisivat antaa oman näkemyksen tutkimukselle. Se itsessään on jo arvokasta ja suuntaa antavaa tietoa.

Vastausvaihtoehdot 4 ja 5 osoittavat ymmärrystä aiheesta ja myös sen, että vastaaja on ainakin osittain samaa mieltä kysymyksen kanssa. Vastaukset 4 ja 5 voidaan myös

purkaa erillisiksi mutta tässä tutkimuksessa haluttiin käsitellä lähtökohdasta (3) poikkeavaa vastausta.

Vastausvaihtoehdot 1 ja 2 osoittavat ymmärrystä aiheesta ja myös sen, että vastaaja on ainakin osittain eri mieltä kysymyksen kanssa. Tähän liittyy myös aikaisemmin mainittu toteamus erikseen purettavista vaihtoehdoista (1,2), ja näin ollen perustelut ovat myös samat kuin aikaisemmin.

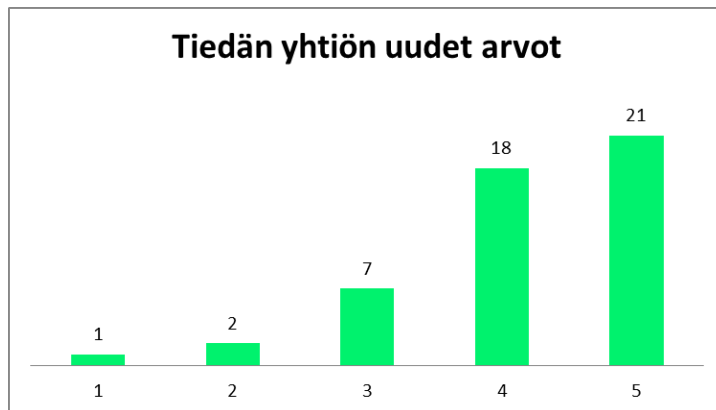
Seuraavana on kuvio siitä, kuinka vastaukset jakaantuivat eri kysymyksissä (kuvio 6).

Mielipidekyselymatriisi				
Kysymykset	Vastausvaihtoehto			
	Keskiarvo	4 tai 5	3	1 tai 2
1 Tiedän yhtiön uudet arvot	4,14	79,6 %	14,3 %	6,1 %
2 Yhtiön uudet arvot ohjaavat päivittäistä työtäni	3,49	53,1 %	32,7 %	14,3 %
3 Tiedän yhtiön liiketoiminnan tavoitteet	3,61	61,2 %	26,5 %	12,2 %
4 Tiedän tiimini / yksikköni tavoitteet	3,92	73,5 %	16,3 %	10,2 %
5 Ymmärrän tiimikokoontumisissa esitettyjen mittareiden tarkoituksen	3,78	63,3 %	24,5 %	12,2 %
6 Mittaustuloksen syntyminen selitetään aina ymmärrettävästi	3,02	32,7 %	40,8 %	26,5 %
7 Mittaustulosten seuraukset selitetään aina ymmärrettävästi	3,02	36,7 %	30,6 %	32,7 %
8 Valitse vaihtoehdoista oma tiimisi / yksikkösi				
9 Kuinka monta mittaria tiimilläsi on käytössä ?				
10 Tiimikokoontumisia, jossa käsitellään mittaustuloksia, järjestetään liian usein	3,43	10,2 %	34,7 %	55,1 %
11 Mittaustuloksien käsittelemiseen käytetään tarpeeksi aikaa tiimikokouksissa	3,33	46,9 %	28,6 %	24,5 %
12 Tiimilläni on käytössä liian monta mittaria	2,98	28,6 %	40,8 %	30,6 %
13 Ymmärrän mitkä konkreettiset asiat vaikuttavat mittaustuloksen syntymiseen	3,57	61,2 %	14,3 %	24,5 %
14 Pyritäänkö mittaustuloksen kehitykseen vaikuttamaan aktiivisilla toimenpiteillä	2,94	38,8 %	20,4 %	40,8 %
15 Mittaustuloksista syntyvien toimenpiteiden kehitystä seurataan tiiviisti	2,84	26,5 %	40,8 %	32,7 %
16 Ymmärrän asiakastyytyväisyysindeksin luvun 0,88 merkityksen omassa työssäni	3,14	46,9 %	20,4 %	32,7 %
17 Ymmärrän yläpuolella sijaitsevan Cace -mittarin kehityksen merkityksen omassa työssäni	2,92	38,8 %	26,5 %	34,7 %
18 Yläpuolella sijaitsevat mittarit ovat selkeästi esitetty	2,80	24,5 %	38,8 %	36,7 %
19 Henkilöstölle tulisi järjestää mittareiden ymmärtämisen valmennusta	3,33	51,0 %	24,5 %	24,5 %
20 Näen, että mittaamisen tiivis seuranta kehittää itseäni päivittäisessä työssäni	2,78	32,7 %	22,4 %	44,9 %
21 Ymmärrän oman työpanokseni merkityksen yhtiön liiketoimintastrategian toteuttamiseen	3,82	75,5 %	10,2 %	14,3 %
22 Ymmärrän kuinka mittareilla ohjataan työyhteisöä saavuttamaan johdon asettamat operatiiviset tavoitteet	3,37	49,0 %	30,6 %	20,4 %
23 Olen tyytyväinen nykyiseen työyhteisön suorituskyvyn mittaamiseen	2,80	22,4 %	40,8 %	36,7 %
24 Yhtiön mahdollinen uusi henkilöstön bonus-järjestelmä tulisi sitoa henkilökohtaisiin mitattaviin tavoitteisiin	3,69	61,2 %	20,4 %	18,4 %
Keskiarvo	3,30	48,1 %	27,3 %	24,6 %

Kuvio 6. E-kyselyn vastausjakauma.

4.4.2 Viestinnän onnistuminen strategian jalkauttamisessa

Yksi osa-alue strategian jalkauttamisesta on tässä tutkimuksessa yhtiön uusien arvojen perehdyttäminen. Kyselyyn vastanneista 79,6 % vastasi tietävänsä yhtiön uudet arvot suhteellisen hyvin (kysymys 1). Kun yhtiön arvot on yksi ydinelementti strategian jalkauttamisessa, voidaan perustellusti todeta, että tämä osa viestinnästä on erittäin onnistunut. Kuviossa 7 nähdään, kuinka hyvin uudet arvot tiedetään.



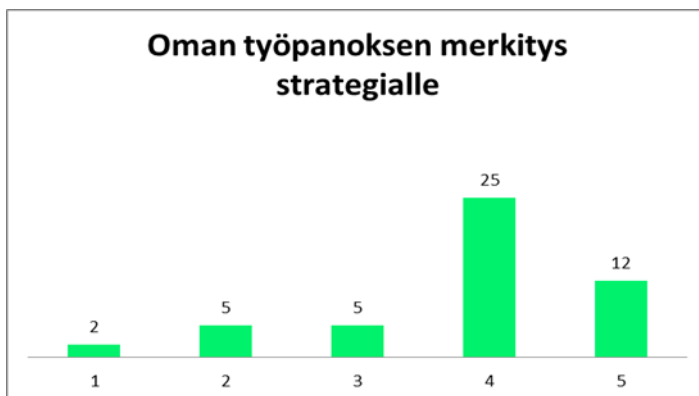
Kuvio 7. Kysymyksen 1 vastausjakauma.

Tämän rinnalle on otollista valita toinen merkittävä huomio viestinnän onnistumisesta. Tämä kommunikaatio tapahtui tiimitasolla (kuvio 8). Kaikista vastanneista 73,5 % vastasi tietävänsä suurimmalta osin oman tiimin tavoitteet (kysymys 4). Tämä osoittaa sen, että tiimipalavereissa käsiteltävänä olevat tavoitteet, ja näistä johdetut mittarit on yleisellä tasolla hyvin kommunikoitu tiimille.



Kuvio 8. Kysymyksen 4 vastausjakauma.

Tämän lisäksi onnistuneesta viestinnästä todistaa kysymyksen 21 vastaukset (kuvio 9): ”Ymmärrän oman työpanokseni merkityksen yhtiön liiketoimintastrategian toteuttamiseen”. Kaikista vastanneista 75,5 % vastasivat vaihtoehdolla 4 tai 5 osoittaen ymmärtävänsä hyvin oman työpanoksen merkityksen yhtiön strategian toteuttamisessa.



Kuvio 9. Kysymyksen 21 vastausjakauma.

Edellisten kaavioiden tukemana tutkimuksessa nostettiin esille myös sellainen huomio, että vastanneiden mukaan 51,0 % haluaisi koulutusta, jotta ymmärtäisi paremmin mittareiden merkityksen työyhteisön johtamisessa (kysymys 19). Kuitenkin huomioitavaa on, että 24,5 % vastaajista ei halua lisäkoulutusta aiheesta (kuvio 10).



Kuvio 10. Kysymyksen 19 vastausjakauma.

4.4.3 Tiimin sisäinen toiminta

Kysymykset	Keskiarvo	4 tai 5	3	1 tai 2
4 Tiedän tiimini / yksikköni tavoitteet	3,92	73,5 %	16,3 %	10,2 %
5 Ymmärrän tiimikokouksissa esitettyjen mittareiden tarkoituksen	3,78	63,3 %	24,5 %	12,2 %
11 Mittaustuloksien käsittelemiseen käytetään tarpeeksi aikaa tiimikokouksissa	3,33	46,9 %	28,6 %	24,5 %
6 Mittaustuloksen syntyminen selitetään aina ymmärrettävästi	3,02	32,7 %	40,8 %	26,5 %
12 Tiimilläni on käytössä liian monta mittaria	2,98	28,6 %	40,8 %	30,6 %

Kuvio 11. Tiimin sisäiseen toimintaan liittyviä kysymyksiä.

Kyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että tiimeissä vallitsee vahva ymmärrys tiimipalavereissa käytettyjen mittareiden merkityksestä (63,3 %). Tiimin tavoitteet on selkeästi viestitty (73,5 %), joka tukee aikaisemmin mainittua käsitystä, että vastaajat ovat ymmärtäneet mittaamisen merkityksen yhtiön liiketoiminnalle. Tukea korkeille vastausarvoille antaa myös kysymyksen 11 vastausjakauma. Lähestulkoon puolet vastanneista (46,9 %) on sitä mieltä, että mittareihin ja mittaustuloksiin käytetään tarpeeksi aikaa tiimipalavereissa. Tämä yhteistulos osoittaa kokonaisvaltaista ja saumatonta tiimin sisäistä yhteistyötä.

Tutkimuksessa pidettiin kohtuullisen hyvänä tuloksena myös sitä, että 32,7 % vastaajista oli sitä mieltä, että mittaustulosten syntyminen selitetään ymmärrettävästi. Jotta kysymyksen vastausten jakaumaa saisi käännettyä enemmän myötämielisempään suuntaan (4,5), tarkoittaa tämä mahdollisesti ymmärryksen lisäämistä yhtiön liiketoimintaprosesseista sekä työntekijöille että esimiehille. Toisin sanoen aina ei välttämättä esimieskään täysin tiedosta, mistä luku juontaa juurensa. Tämä asia nousi esille esimieshaastattelussa.

Mittareiden lukumäärästä ei saatu yksimielisyyttä vastaajien joukosta ja näin ollen vahvin kannanotto olikin ”ei osaa sanoa”. Myös kannanotto puolesta ja vastaan meni suurin piirtein tasoihin. Tämän voi tulkita kahdella tapaa. Ensimmäinen on, että toisilla tiimeillä on liikaa mittareita ja toisilla tiimeillä ei ole liikaa mittareita. Tämä taas johtuu eri tiimien käyttämästä erilaisesta tavoiteseurannasta, joka määrittelee eri määrän mittareita seurattavaksi. Toinen tapa on, että vastaajilla ei ollut vastaushetkellään tietoa siitä, mikä olisi ”oikea” määrä mittareita heidän tiimissään.

4.4.4 Henkilöstön ymmärrys mittareiden merkityksestä

Kysymykset	Keskiarvo	4 tai 5	3	1 tai 2
2 Yhtiön uudet arvot ohjaavat päivittäistä työtäni	3,49	53,1 %	32,7 %	14,3 %
13 Ymmärrän mitkä konkreettiset asiat vaikuttavat mittaustuloksen syntymiseen	3,57	61,2 %	14,3 %	24,5 %
16 Ymmärrän asiakastyytyväisyysindeksin luvun 0,88 merkityksen omassa työssäni	3,14	46,9 %	20,4 %	32,7 %
21 Ymmärrän oman työpanokseni merkityksen yhtiön liiketoimintastrategian toteuttamiseen	3,82	75,5 %	10,2 %	14,3 %
22 Ymmärrän kuinka mittareilla ohjataan työyhteisöä saavuttamaan johdon asettamat operatiiviset tavoitteet	3,37	49,0 %	30,6 %	20,4 %
23 Olen tyytyväinen nykyiseen työyhteisön suorituskyvyn mittaamiseen	2,80	22,4 %	40,8 %	36,7 %

Kuvio 12. Mittariston merkitykseen liittyviä kysymyksiä.

Kyselyn mukaan 53,1 % vastanneista on sitä mieltä, että yhtiön uudet arvot ohjaavat heidän päivittäistä työtä (kuvio 12). Mikä tästä tuloksesta tekee arvokkaamman on se, että vain 14,3 % mieltää, etteivät yhtiön uudet arvot ohjaa heitä päivittäisessä työssä. Näin päästään tulokseen, jossa 67,4 % vastanneista näkee kytköksen yhtiön uusissa arvoissa ja päivittäisessä työssä. Se, että 14,3 % on sitä mieltä, että arvot eivät ohjaa työntekoa, on eri asia. Näin ollen 67,4 % vastanneista näkee kytköksen yhtiön johdon strategiassa ja operatiivisissa tavoitteissa ja tästä johtuen myös näihin kohdistuvissa mittareissa. Tämä on merkittävä tutkimustulos.

Esimerkkinä voidaan ottaa yhtiön arvo asiakaslähtöisyys, joka on rinnastettavissa asiakastyytyväisyys indeksi-mittariin. Jos liiketoiminta-ajattelu perustuu asiakaslähtöisyyteen, niin on oletettavaa asiakastyytyväisyyden olevan yksi merkittävimpiä tavoitteita yhtiölle. Asiakastyytyväisyys mittarin merkityksestä kysyttiin ja 46,9 % vastasi ymmärtävänsä oman työnpanoksen merkityksen mittarin tuloksessa. Näin on todistettu, että 46,9 % vastanneista **ymmärtää** tämän mittarin merkityksen eikä vain tiedosta mittarin olemassaoloa. Huomioitavaa kuitenkin on, että 32,7 % vastanneista ei ymmärtänyt oman työpanoksensa vaikutusta mittariin, mikä on CR:n työntekijälle huolestuttava tulos.

Kysymys 23 osoittaa, kuinka tällä hetkellä CR:n henkilöstö ei ole tyytyväinen työyhteisön suorituskyvyn mittaamiseen. Vastausjakauma osoittaa tosin myös sen, että 40,8 %

ei ymmärrä tarpeeksi, kuinka tällaista mitataan tai ei halua ottaa kantaa siihen (kuvio 12). Mutta selvästi 36,7 % vastanneista ei ole tyytyväisiä nykyiseen mittaustapaan, kun taas 22,4 % on tyytyväisiä siihen.

Tästä huolimatta tutkimus osoittaa henkilöstön olevan valveutuneita työntekijöitä. Pelkästään se, että 75,5 % vastanneista ymmärtää oman panoksensa yhtiön liiketoiminnassa, on poikkeuksellisen korkea tulos. Vastauksissa johdonmukaisuutta osoittaa myös se, että 61,2 % vastanneista ymmärtää sen, mitkä asiat vaikuttavat mittaamiseen ja kuinka mittaustuloksiin päästään. Näiden lisäksi 49 % vastanneista ymmärtää mitta-
reiden merkityksen johdon ohjaavana funktiona operatiivisessa toiminnassa. Tämä on myös merkittävä tulos.

4.4.5 Mittareiden selkeys ja seuranta

Kysymykset	Keskiarvo	4 tai 5	3	1 tai 2
3 Tiedän yhtiön liiketoiminnan tavoitteet	3,61	61,2 %	26,5 %	12,2 %
14 Pyritäänkö mittaustuloksen kehitykseen vaikuttamaan aktiivisilla toimenpiteillä	2,94	38,8 %	20,4 %	40,8 %
15 Mittaustuloksista syntyvien toimenpiteiden kehitystä seurataan tiiviisti	2,84	26,5 %	40,8 %	32,7 %
17 Ymmärrän yläpuolella sijaitsevan Cace -mittarin kehityksen merkityksen omassa työssäni	2,92	38,8 %	26,5 %	34,7 %
18 Yläpuolella sijaitsevat mittarit ovat selkeästi esitetty	2,80	24,5 %	38,8 %	36,7 %

Kuvio 13. Mittareiden selkeyteen ja seurantaan liittyviä kysymyksiä.

Tutkimustuloksissa on jo aikaisemmin todettu, että henkilöstö ymmärtää mittareiden suhteen oman työn ja johdon tavoitteiden välillä. Siitä huolimatta nostetaan vielä esille liiketoiminnan tavoitteiden tiedostaminen. Tutkimuksen mukaan 61,2 % vastanneista tietää yhtiön liiketoiminnan tavoitteet (kuvio 13), mikä osoittaa ainakin kahta asiaa. Ensiksikin kommunikointi on ollut erinomaista, koska tiedon kulkeutuminen läpi organisaation eri tasojen on ollut kiitettävää. Kuinka muuten liiketoiminnan tavoitteet ovat tiedossa organisaation alimmalla tasolla. Toisekseen myös selkeät mittarit ovat osaltaan vaikuttaneet siihen, että ne ovat jääneet työntekijöiden mieleen.

Kuitenkin tutkimuksessa huomioitiin myös mittareiden esitystavasta se tosiasia, että kysymysten 17 ja 18 vastausjakauma oli varsin poikkeava. Jos tarkastellaan kolmoses-

ta poikkeavaa tulosta niin, huomataan, että Cace -mittaria koskevassa kysymyksessä 38,8 % ymmärsi mittarin esitystavan mutta yhtälailla 34,7 % ei ymmärtänyt. Myös se, että 26,5 % ei osannut ottaa kantaa asiaan, osoittaa mittarin esitystavan olevan jossain määrin epäselvä.

KPI	Jan	Feb	Mar	Apr	May
Average					
Cace -tasks delay	3,4	-0,9	-3,5	-3,3	-2,2

Kuvio 14. E –kyselyn kysymykseen 17 liittyvä kuva

Kun kysyttiin kahden mittarin esitystavan selkeydestä, vain 24,5 % vastanneista mielsi mittareiden esitystavan selkeäksi ja 36,7 % oli sitä mieltä, että esitystapa ei ollut selkeä (kuvio 14).

Myös kysymykseen 10 onko tiimipalavereita liikaa (kuvio 15), vastausjakauma yllätti. Vain 10,2 % vastanneista oli sitä mieltä, että tiimipalavereita järjestetään liikaa. Sitä vastoin 55,1 % vastanneista oli sitä mieltä, että tiimipalavereita ei järjestetä liian usein.



Kuvio 15. Kysymyksen10 vastausjakauma.

4.4.6 Palkitseminen

Tutkimuksessa kysyttiin (kysymys 24) bonusjärjestelmän sitomisesta henkilökohtaisiin tavoitteisiin, jolloin vastaukset jakaantuivat seuraavasti. Kaikista vastanneista 61,2 % oli osittain tai täysin samaa mieltä asiasta ja 18,4 % oli osittain tai täysin eri mieltä asiasta. Alla olevassa kaaviossa (kuvio 16) on näkyvissä myös vastausjakauma vaihtoehtoihin.



Kuvio 16. Kysymyksen 24 vastausjakauma.

4.4.7 Henkilöstökyselyn avoin palaute

E-kyselyyn vastanneet antoivat kirjavan palautteen bonusjärjestelmästä ja oman työpanoksen merkityksestä mittareiden tuloksiin. Seuraavana on kooste palautteesta:

- Koulutusta voisi järjestää, jotta paremmin ymmärretään mittareiden merkitys itse työhön
- Onko bonusjärjestelmää vai ei?
- Ei ole hyväksyttävää laskea bonusta henkilökohtaisien tavoitteiden mukaan ellei työn laatua huomioida. Ainoastaan määrää mitattaessa henkilökohtaiset tavoitteet eivät sovi bonusjärjestelmään
- Osa mittareista mittaa sellaisia asioita mihin ei pysty itse vaikuttamaan esim. Asiakastytyväisyys asiakaspalveluun. Palvelu on ostettu aikaisemmin Fortumilta

- Bonusta on vaikea laskea oikeudenmukaisesti henkilökohtaisella tasolla, kaikkea ei voida ottaa huomioon
- "Peruspalkka kuntoon ensin!" Lisää mittareita, joihin voi itse vaikuttaa omalla työllään
- "Bonusjärjestelmää ei saa poistaa!" Se on työntekijän etu
- Mittareiden tuloksiin on vaikea itse vaikuttaa
- Henkilökohtaiset tavoitteet on huono peruste bonuksille. Bonukset pitäisi kohdistaa tiimitasolla, jolloin se kannustaisi ajattelemaan tiimin etua eikä omaa etua
- Vaikea saavuttaa bonustavoitteet, kun tavoitetasoa nostetaan vuosittain
- Enemmän kommunikointia bonusjärjestelmän olemassaolosta

4.5 Esimieshaastattelu

Tutkimustuloksissa ei käytetä haastateltavien nimiä aiheen arkaluonteisuuden vuoksi vaan haastateltavat nimetään Esimies A, B jne. Haastattelussa esitettiin 14 kysymystä, jotka liittyvät strategian jalkauttamisen eri vaiheisiin.

Mittaamisen tavoiteasetannan määrittäminen. Esimies A vastasi, että hänen tiimissään mittaamisen kohteeksi valitaan tekemisen kannalta kriittisimmät selkeästi mitattavat suoritukset. Hän jatkaa, että tulevan vuoden tavoitetaso asetetaan aiempien vuosien tulostasoon nähden. Esimies B vastasi seuraavasti: tavoitteet määritellään aiempien tulosten kautta mutta uusille mittareille hahmotellaan tavoitteet toivotun ja saavutettavissa olevan tason perusteella. Esimies C on samaa mieltä sanoen, että käydään läpi edellisen vuoden arvoja (tuloksia), joiden mukaan määritellään tulevan vuoden tavoitteet. Ylemmältä johdolta tulee viesti mihin meidän tulisi tähdätä. Esimies D jatkoi tätä samaa linjaa sillä muutoksella, että hän määritteli tulevan vuoden tavoitetason olevan 25 % korkeammalla tämän vuoden toteumasta. Hän lisää kuitenkin, ettei tätä täysin systemaattisesti noudateta, vaan poikkeuksiakin löytyy. Esimies E oli samaa mieltä muiden kanssa. Esimies F:n mukaan hän sai 80 % tavoitteista suoraan johdolta ja 20 % tavoitteista määriteltiin itse.

Tavoitteiden muuttaminen mitattavaan muotoon. A sanoi, että suorittavalla tasolla yhtiön ylätasoon tavoitteet eivät näy ollenkaan. Tavoitteiksi valitaan tiimin oman vastuualueen suorituskykyä mittaavat mittarit. B vastasi tähän, että tavoitteiden muuttaminen mitattavaan muotoon tapahtuu lähinnä asiakaspalvelun vasteaikojen sekä kuluennus-

teen toteutumisen mittaamisella. C puolestaan vastasi, että "sen mihin järjestelmät ja raportointi antavat myöten". D muotoili vastauksen sanoen, että mittarit nousevat ennemminkin operatiivisesta toiminnasta käsin, valitaan mittareita, joilla voidaan ohjata tiimien toimintaa. E on samaa mieltä, että osa mittareista (20-40 %) on operatiivisen tason mittareita.

Yhtiön strategian ja ydinprosessien linkittäminen. A vastasi, että yhtiön eri yksiköillä on omat vastuut yhtiön strategiassa. CR:n osalta tärkeimpänä on asiakastytyvyisyys, joka konkretisoituu viestinnän ja asiakaspalvelun kautta. B puolestaan määritteli, että esimerkiksi investointitehokkuutta haetaan järjestämällä prosessit niin, että tehdään suuria investointeja ja vähennetään tilausmääriä pienien investointien osalta. C ei osannut vastata tähän. D:n mukaan yhtiö ei ole määrittänyt ydinprosesseja tarkemmin vaan tekeminen nähdään ennemminkin funktiokohtaisena. E vastasi, että Meter to Cash -prosessissa varmistetaan laskutuksen oikeellisuus ja ajantasaisuus. Tämän lisäksi taseselvitysprosessissa varmistetaan taseiden oikeellisuus markkinaosapuolten välillä. Kustannuksia seurataan CR:ssä OPEX -tasolla.

Strategian jalkauttamisen suurimpia haasteita. A vastasi omin sanoin: "Tavoitteiden valitseminen ja asettaminen tehdään vuosittain hirveällä kiireellä yksikön johtoryhmässä valmistelematta ja miettimättä tarkemmin niiden todellista tarkoitusta." B jatkoi, etteivät tavoitteet ole hänen mielestään seuranneet strategiaa. Eri yksiköillä on ollut omat tavoitteensa "oli strategia ollut mikä hyvänsä". Hän jatkaa, ettei tämä koske aikaisemmin mainittua investointitehokkuuden tavoitteita. C ei tunnistanut yksittäisiä ongelmia tässä vaan on sitä mieltä, että nämä asiat eivät pyöri operatiivisella tasolla. D vastauksessaan analysoi, ettei tähän ole käytetty tarpeeksi aikaa palaverissa ja on epäselvää vielä kuinka johdon pitkäaikaiset tavoitteet linkittyvät päivittäiseen tekemiseen. E puolestaan nostaa esille yhtiön ja CR:n tavoitemittareiden läpinäkyvyyden kehittämisen selkeämmiksi, jotta tiimien sisällä oivalletaan oman tekemisen merkitys yhtiön tavoitteisiin. F:n mukaan suurimpana haasteena on ollut epäselvyys yhtiön strategiavalinnoissa.

Mittaamisen tarkkuustason määrittäminen ja nykytilanne. A vastasi, että mittaaminen tapahtuu tiimitasolla mutta hän myös epäsäännöllisesti seuraa tuloksia yksilötasolla. B puolestaan määrittelee, että tarkkuustaso vaihtelee organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla. Hän jatkaa, että henkilötason mittarit ovat hyvät, "jos niillä ei ajeta laadun heikentymiseen tai epäoleellisiin asioihin keskittymiseen". C vastasi, että yleensä mitataan tiimitasolla. Jos henkilökohtaisia mittareita käytetään, ne tulee aina erikseen määrittellä. Tällä hetkellä henkilökohtainen raportti ei kerro suoriutuuko henkilö työstään hyvin vai

ei. D jatkaa, että yleisesti ollaan mittauksessa organisaatio-, tiimi- ja funktiotasolla mutta hänen mielestään tulisi siirtyä enemmän henkilökohtaiseen mittaamiseen. Hänen mielestään kuitenkin organisaation valmius on vielä heikko siihen. E:n mielestä mittaaminen tapahtuu pääsääntöisesti tiimitasolla mutta tuloksia olisi työtehtävistä riippuen hyvä seurata myös yksilötasolla. F puolestaan ottaa kantaa, ettei pidä tällä hetkellä yksilötason mittaamista nykytekniikalla järkevänä. Hänen mielestään tätä on aikaisemmin kokeiltu ja se johti mittaamisen hyväksikäyttöön eikä se kannustanut yhteistyöhön. Hän jatkaa: ” Henkilötason mittaaminen olisi hyvä, jos jokaisella olisi henkilökohtainen vastuu esimerkiksi alueellisesti. Tämä kuitenkin tuo sen, että tiimi alkaa toimia yksilöinä, kun jokainen haluaa hoitaa vain oman alueensa hyvään kuntoon. Eli kaverin auttaminen katoaa.”

Mittareiden lukumäärä ja yhteisien mittareiden merkitys. A vastasi, että CR:ssä on yhteensä noin 40 mittaria, mutta ”mittarit eivät ohjaa tekemistä ja niiden luomiseen, seuraamiseen ja raportoimiseen kulutettu aika on pääosin turhaa.” B puolestaan määrittelee, että CR:llä olisi yhdeksän mittaria omassa käytössään ja neljä yhteistä mittaria yhtiön kanssa. Hän kuitenkin lisää, että yhteisetkin mittarit ovat yksittäisen prosessin tai osaston toiminnan mittareita, eivätkä aidosti koko yrityksen toimintaa mittaavia. C muistelee, että mittareita olisi noin kuusi CR:n tasolla. Yhteiset mittarit tuovat yhteisiä tavoitteita, jolloin se ohjaa tekemään tehtäviä läpi tiimirajojen. D listaa mittareiden lukumääräksi noin kolmetoista vuonna 2014. Tämän lisäksi tiiminvetäjillä ja tiimeillä on omia mittareita. E vetoaa taas siihen, että haasteena yhteisissä mittareissa on tilanne, jossa tiimi ei pysty vaikuttamaan mittarin kehitykseen millään tavalla. Kuitenkin jatkossa osa mittareista kannattaa olla yhteisiä ja osa tiimikohtaisia. F määrittelee yhteisien mittareiden vaikutuksen yhteistyössä. Lainataan suoraan: ” Näin ainakin ajatellaan, mutta en näe sen kovin hyvin konkretisoituvan koko CR:n tasolla. Siksi näkisin että tiimeihin pitäisi saada isomman osuuden vaikutusvalta määrittää tavoitteet, mutta pidettävä huoli että ne tukevat yksikön liiketoimintasuunnitelmaa.”

Kommunikaatio, sitouttaminen ja palkitseminen. A vastasi, ” Henkilökohtaisella onnistumisella ei ole suoraa linkkiä palkitsemiseen mikä heikentää sitoutuneisuutta.” B puolestaan jatkoi, että tavoitemittarit annetaan johdolta eikä yhteiseen pohdiskeluun ole ollut mahdollisuutta. Palkitseminen tapahtuu vain yhtiön vuosibonuksen muodossa, joka on perustunut tulospohjaiseen laskentaan. C vastasi palkitsemisesta, että ”Tämän hetkinen/entinen malli kerran vuoteen, ei juuri aikaan saa tunteita oman työn onnistumisesta. Lisäksi pikaiset pienet palkkiot eivät juuri kanna pitkälle ja aiheuttaa joskus jopa mielipahaa muille.” D:n mielestä KPI-lukuihin perustuvat vuosibonukset tulevat

maksuun viisi kuukautta vuoden vaihteen jälkeen, jolloin palkitsemisen syy on enää harvalla muistissa. D jatkoi, että hänen mielestään palkitseminen tulisi tapahtua oikea-aikaisesti ja kytkeytyä selvästi työntekijän päivittäiseen tekemiseen. E puolestaan otti kantaa, kuinka palkitsemiskäytäntöä tulisi kehittää niin, että pitkin vuotta palkittaisiin oikea-aikaisesti nykyisen vuosimallibonuksen lisäksi. Kommunikoinnista hän jatkoi, että esimiesten tulisi vastata mittareiden seurannasta, reagoinnista ja myös mittareiden kytköksestä tavoitteisiin. Hän jatkaa, että mittareiden tulokset tulisi olla näkyvissä ”screenillä” päivittäisessä toiminnassa. F sitä vastoin mieltää, että vuonna 2014 nämä asiat ovat jääneet muutoksen keskellä unholaan.

Sitouttamisen konkretisoituminen. A vastasi lyhyesti, että sitouttamista ei tapahdu. Pystyy vain vaikuttamaan tukemalla ja läsnäololla. B määritteli, että hänellä mittaamista on viety tiimitasolle, siltä osin kun on ollut mahdollista. C ihmetteli, että ”mitä sitouttamistoimenpiteitä?” Hän jatkaa, että ennen otettiin koko henkilöstö mukaan kehittämiseen, jotta syntyy parempi sitoutuneisuus. D määrittelee, että sitoutuneisuus syntyy esimiehen ja tiimiin muotoutuneen kulttuurin myötä. E puolestaan vastaa, että henkilön oman vaikuttamisen, kehittämisen ja itsejohtamisen myötä syntyy sitoutuneisuus. F vastasi, että kahdenkeskisten keskustelujen ja tiimipalaverien myötä.

Tiimipalaverien merkitys työntekijän sitouttamisessa ja yleisesti kommunikoinnissa. A vastasi, ettei tiimipalaverien pitäminen ole välttämätöntä, koska kommunikointi ja sitouttaminen tapahtuvat päivittäisessä tekemisessä. Yhteistyö tiimin sisällä sitouttaa. B jatkoi samalla linjalla sanoen, etteivät tiimikokoukset ole tärkeitä, koska siellä käydään enimmäkseen tuloksia läpi eikä toimenpiteitä tuloksiin vaikuttamisesta. C puolestaan vastasi, että tiimikokouksissa keskustellaan asioista yhdessä ja perusteellisemmin. Näin voidaan myös ymmärtää kuinka oma työ vaikuttaa muihin. D:n mielestä tiimipalaverit ovat tärkeä osa operatiivista tekemistä ymmärryksen lisäämiseksi. Hän jatkoi, että ” Meitä kuitenkin vaivaa perusymmärryksen puute koskien budjettiamme ja pitkäntähtäimen tavoitteitamme, jotka koetaan yleisesti arkaluontoiseksi tiedoksi, eikä niitä haluta läpikäydä kuin pienellä porukalla, jolloin ymmärryksen puute säilyy, ja osittain tästä syystä johdon ehdottamat toimet koetaan erikoisina.” E ja F pitivät tiimipalavereita olennaisena osana työyhteisöä.

Palkitseminen. A vastasi, että esimiehillä ei ole yhtiössä mahdollisuutta rahalliseen palkitsemiseen. B sanoi, että vuosibonuksen lisäksi voidaan tiimissä jakaa satunnaisia pieniä lahjoja. C koki, että yksittäisiä palkitsemisia ei tapahdu ellei HR myönnä pieniä rahallisia ideapalkkioita 50-100e. D puolestaan vastasi, ettei ollut palkinnut ketään vuo-

den 2014 aikana. E puolestaan oli sitä mieltä, että palkitsemista tapahtuu liian harvoin ja sitä tulisi kehittää.

Asiakaslähtöinen ajattelu- ja toimintatapa läpi organisaation. A vastasi, että se näkyy liian heikosti operatiivisella tasolla. ”Liian moni ajattelee ensisijaisesti omaa tai tiimin vastuuta, eikä asiakkaan kokemaa palvelukokemusta. Tämä aiheuttaa tehtävän kierrätystä ja sulkeutuneisuutta opetella uusia asioita.” Tämän muuttamiseksi CBM:n ja CDM:n johdon tulee luoda konkreettisia toimenpiteitä. B vastasi, että asiakaspalvelun prosessien kehittämiseen kiinnitetään huomiota esimerkiksi palvelun nopeuttamiseksi ja laadun mittaamisen tarkentamiseksi. C puolestaan määritteli tähän, että työntekijät tuntuvat olevan enemmän asiakaslähtöisempiä kuin esimiehet. Hän jatkoi: ”Usein työntekijöiltä kuulee kommenttia, että tehdään epäedullisia ratkaisuja asiakkaan ja työntekijöiden suuntaan” Osittain tämä voi johtua siitä, ettei henkilöstölle perustella päätöksiä tarpeeksi. D vastasi, että pääsääntöisesti tämä kyllä näkyy päivittäisessä toiminnassa. Hänen mukaansa työyhteisöä häiritsee vakiintunut kulttuuri, jossa on haasteellista olla asiakkaaseen puhelimitse yhteydessä vaan käytetään yleisesti sähköpostia. Tämä johtaa hankalissa tapauksissa heikkoon kommunikointiin. E ja F jakoi toistensa kokemukset yhteen samaan: ”Paljon puhetta vähän tekoja”, kehitettävää riittää.

Päivitetäänkö mittaristoa toimintaympäristön muutoksien mukaan? A:n mielestä organisaatiossa tapahtuvat tiimitason muutokset voivat tuoda uusia mittareita. B:n mukaan päivityksiä tulee harvoin, tosin uusia mittareita olisi tulossa mutta toteutus on vielä hämärän peitossa. C puolestaan ajattelee, että päivitykset ovat haasteellisia perustellen tätä järjestelmien kyvyttömyyteen ja haasteellisuuteen muuttaa mittaamista. D:n mielestä mittaaminen pysyy tulevaisuudessakin lähes aiemman kaltaisena mutta olisi tärkeää keskittyä mittaustulosten seurantaan nopeammalla frekvenssillä, jotta kehittävät korjaustoimenpiteet saadaan otettua käyttöön mahdollisimman nopeasti. E vastasi, että ” Opex mittareita ja tavoitteita on selkeytetty esim. kulujen ja investointien kirjaamisen osalta. Laskutuksen mittareita ja asiakaspalvelun mittareita on tarkennettu.” F puolestaan vastasi, että muutoksia mittaamisessa tapahtuu ainoastaan tiimitasolla, jolloin henkilökohtaista mittaamista on muutettu.

Mittaamisesta syntyvien kehitystoimenpiteiden seuranta. A kommentoi lyhyesti, ”Ei seurata millään tavalla”. B:n mukaan niitä ei juurikaan seurata. C vastasi myös samalla tavalla: ”Itse toimenpiteitä ei seurata vaan katsotaan suuntaa, johon ollaan menossa.” Hän jatkaa, ”Jos joku keksii toimenpiteen tulosten parantamiseksi, sitä ei kirjata.” D:n mielestä yhtiöllä on heikko reagointikyky mittauksen tuloksen näyttäessä heikolta, ei

löydy selkeää ja systemaattista sapluunaa. E on sitä mieltä, että kehitystoimenpiteitä seurataan kvartaali-infoissa ja kuukausipalavereissa säännöllisesti.

Avoim palaute, kuinka sujuvasti strategian jalkauttaminen toimii prosessina CR:ssä. A:n mielestä strategian jalkauttaminen sujuu huonosti, koska jalkautusta läpi organisaation ei seurata, jolloin ohjeistus ja muutos eivät tapahdu hallitusti. B puolestaan kommentoi seuraavasti: ”Strategiasta ja siitä versovista projekteista yms. keskustellaan kyllä paljonkin ja pidetään asioita esillä, mutta ne ovat kuitenkin irrallisia asioita ainakin linjatyon näkökulmasta. Keski johdossa tietysti projektit ja muutosten tekeminen ovat enemmän sitä jokapäiväistä tekemistä.” C:n mielestä jalkauttaminen ei näy arjessa. D:n mukaan jalkauttamista ei ole kuvattu prosessina ja on näin ollen kiinni paljolti yksikön johtajasta ja hänen toimintatavastaan. E vastasi, että kehittämistä tässä tarvitaan mutta oikealla suunnalla ollaan. F vastasi, että vielä haetaan yhtiön omia toimintatapoja.

5 Tutkimustulosten yhteenveto

5.1 KPI-mittareiden ohjaavan merkityksen ymmärtäminen

Viestinnän onnistuminen johdolta operatiiviselle tasolle on tutkittavassa yrityksessä ollut erinomainen. Tätä tukee myös tiimien sisäisen viestinnän ja toiminnan taso, joka on yhtäläillä kiitettävällä tasolla. Tästä huolimatta, vaikkakin suurin osa henkilöstöstä ymmärtää mittareiden merkityksen itselleen ja yhtiön liiketoiminnalle, niin haasteena on nostaa työntekijän ymmärrystä oman työpanoksen merkityksestä yksikön päätehtävässä eli asiakaspalvelussa. Tutkimustulokset osoittivat, että noin 33 % vastaajista ei ymmärrä oman työpanoksen merkitystä asiakaspalvelussa.

Esimiesten vastauksien perusteella on todettavissa, että esimiesten ymmärrys ohjaavista mittareiden merkityksestä on selvästi korkeammalla tasolla. Niinpä esille nousi useita erilaisia näkökulmia ja kannanottoja, kuinka ohjaus tällä hetkellä toteutuu ja kuinka sen tulisi toteutua operatiivisella tasolla. Kuitenkaan työntekijän sitouttamista yksikön tai tiimin tavoitteisiin ei nostettu esille ohjaavana tekijänä. Ennemminkin todettiin, että palkitseminen ja kommunikointi ohjaavat työntekijää.

Palkitseminen oli merkittävin ohjaava elementti mittaamiseen liittyen. Tämä näkyi myös kyselyssä, jossa 61 % vastaajista puolsi ajatusta siirtyä henkilökohtaisten tavoitteiden määrittämään palkitsemisjärjestelmään.

5.2 Johdon strategisten tavoitteiden näkyminen toiminnan tasolla

Aikaisemmin todettiin, kuinka henkilöstö näkee johdon tavoitteiden vaikutuksen omassa työssään. Mittareissa linkittyi selvästi johdon operatiiviset tavoitteet. Kuitenkin tässä oli myös huomattavissa kehittämisen mahdollisuus. Mittareiden esitystavat eivät olleet niin selkeitä, jollaisiksi ne oli suunniteltu.

Tutkimuksen mukaan tiimien tavoitteiden asettaminen määräytyy edellisten tuloskausien saavutusten perusteella. Näin ollen, kun tiimit saavuttavat tavoitteet, myös johto saavuttaa omat tavoitteet. Ylläpitääkseen oikean suunnan liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi tiimit järjestävät säännöllisiä tiimipalavereita. Näitä tiimikokouksia pidettiin tärkeänä osana työntekijöiden motivoimiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi.

Asiakaslähtöisyys on asetettu yhtiössä tärkeäksi tavoitteeksi liiketoiminnan eri tasoilla. Suunta asiakaslähtöiseen toimintamalliin on olemassa mutta kehitettävää on kuitenkin vielä paljon edessä. Tämän lisäksi asiakaslähtöisyyden merkitys ymmärretään eri tavalla organisaation eri tasoilla ja tutkimustulosten mukaan työntekijät olisivat asiakaslähtöisempiä kuin esimiehet.

Strategian jalkauttamisesta ei ole olemassa yhtenäistä prosessia. Strategian jalkauttamisen tuomia projekteja ja toimintamalleja pidetään osittain irrallisena yhtiön muista liiketoiminnan tavoitteista. Tutkimuksessa nousi myös esille, ettei strategian jalkautusta seurata tarpeeksi organisoidusti.

6 Johtopäätökset

Oikein toteutettu strategian jalkauttaminen lisää organisaatiossa työyhteisön tehokkuutta. Jos tavoitteet asetetaan oikein ja mitataan tehokkaasti, yhtiön prosessit nitoutuvat tiukemmin toisiinsa luoden näin ollen kollektiivisemmän ja ketterämmän organisaation. Niinpä kun ulkoinen tai sisäinen tilanne sitä vaatii, liiketoiminnan suunta on korjattavissa nopeasti.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka hyvin strategian jalkautus on onnistunut Customer Relations -yksikössä. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että strategian jalkautuminen on onnistunut hyvin. Mitä pidemmälle tutkimuksessa edettiin, sitä selvemmäksi muodostui käsitys siitä, että henkilöstö on omaksunut yhtiön tavoitteet suhteellisen hyvin. Henkilöstöstä 75,5 % vastasi ymmärtävänsä oman työnsä merkityksen yhtiön liiketoimintastrategian toteuttamiseen. Sen lisäksi 49 % vastanneista ymmärsi, kuinka mittareilla ohjataan saavuttamaan johdon operatiiviset tavoitteet. Vaikkakin parannettavaa vielä on, niin paljon parempia tuloksia ei ole saavutettavissa ilman massiivisia panostuksia koulutukseen ja kommunikoimiseen ja silloin todennäköisesti kustannukset ylittäisivät tavoitellun hyödyn.

Eritoten huomiota herätti tutkimustuloksissa se, että esimiehet olivat hyvin samoilla linjoilla haastattelun vastauksissaan kuin työntekijät kyselyssä. Tällainen ymmärrystason jakaminen osoitti johdonmukaisuutta esimiehen viestinnässä ja viestinnän vastaanottamisessa.

Perustellusti myös osoitettiin, että mittareiden ymmärtäminen tukee henkilöstöä saavuttamaan johdon asettamat tavoitteet. Tähän on myös mielestäni panostettava tulevaisuudessa. Näin ollen koulutusta kannattaa järjestää mittareiden ymmärtämisen hyväksi. Valveutuneet työntekijät muodostavat tehokkaamman työyhteisön.

Tutkimuksen mukaan tiimipalavereita ei henkilöstön mielestä järjestetä liikaa. Voidaanko siis olettaa, että niitä voisi järjestää tarvittaessa lisää? Varsinkin esimiehiltä tuli vastauksissaan palautetta, että pitäisi lisätä mittaustulosten seuraamisen frekvenssiä.

Usein esimiehet vastasivat haastattelussa, että asioita ei mitata tai niitä ei ainakaan seurata vaikka mittarit ovat olemassa. Jos tavoitteita / mittaustuloksia ei seurata tai kehitetä onko kyseinen mittari tai mittaaminen tarpeellista liiketoiminnan kannalta? Onko yhtiöllä käytössä ”turhia” mittareita, jotka kuluttavat jo muutenkin tiukkoja resursseja.

Cace -tehtävää kuvaavaa mittaria ei ymmärretä (kuvio 17). Mitä mittarin kehitystä numeroiden edessä osoittavat +/- tarkoittavat käytännössä? Onko tämä mittari kumulatiivinen vai kuukausittainen tulos? Mielestäni esimiestasolla tulisi tarkistaa mittareiden selkeys tai ainakin tarkistaa tarvitaanko kommunikoida tarkemmin mittareiden esitystavasta. Mittareiden tekijät ymmärtävät esitystavan mutta onko esitystapa enää selkeä henkilöstölle?

KPI	Jan	Feb	Mar	Apr	May
Average					
Cace -tasks delay	3,4	-0,9	-3,5	-3,3	-2,2

Kuvio 17. KPI-mittari cace -tehtävistä

Huolestuttavin löytö tutkimuksessa kuitenkin oli, että 32,7 % CR:n henkilöstöstä ei ymmärtänyt oman työnsä merkitystä asiakastytyväisyysmittariin. Toisin sanoen yksi kolmasosa asiakaspalveluyksikön työntekijöistä ei ymmärtänyt oman työnsä oleellista merkitystä yhtiön asiakkaille. Asiakaslähtöisyys on valittu yhtiön uudeksi arvoksi ja lähtökohdaksi yhtiön toiminta- ja ajattelutavalle mutta viestinnän ydin ei ole löytänyt perille osalle asiakaspalvelun työntekijöistä. Heidän tärkein funktio työtehtävissä on asiakkaan palveleminen, jos ei suoraan niin ainakin välillisesti. Tähän pitäisi luoda yksiselitteinen prosessikaavio, joka havainnollistaa CR:n työntekijöiden vaikutusta loppuasiakkaan saamaan lisäpalveluun. Jotta kaavio olisi päivittäisessä liikehdinnässä esillä, sen voisi laittaa yleisten tilojen seinille esim. kahvitilat, hissiaula, portaat tms.

Kuinka palkitseminen ymmärretään? Ymmärretäänkö se oikein? Moni esimies haastattelussa vastasi, ettei ollut palkinnut ketään viime aikoina mutta itse olen todistanut monta erilaista tapaa, millä tavoin palkitsemista oli tapahtunut heidän toimestaan. Ei sen aina tarvitse olla rahamääräistä palkitsemista.

Mielestäni palkitseminen kannattaa yhdistää työntekijän mielenkiinnon ajamaan tavoitteisiin, näin ollen innovatiivisuus ja työmoraali pysyvät korkealla ja fokus tavoitteisiin oikeana palkitsemisen jälkeenkkin. Omasta puolestani väitän, että henkilökohtainen motivointi, esimerkiksi kiitoksella hyvin tehdystä työstä tai jakamalla vastuuta mielenkiinnon mukaan, motivoi aivan eri tavalla kuin rahamääräinen palkitseminen.

Palkitseminen ja mittaus on vaikea suorittaa henkilökohtaisella tasolla. Rahallisessa palkitsemisessa keskinäinen kilpailu konkretisoituu esimerkiksi Cace -tehtävien valitsemiseen. Aikaisin työhön tulevat työntekijät ehtivät valita parhaimmat tehtävät ennen myöhemmin töihin tulevia.

Onko CR:ssä liiketoiminnan tavoitetasot asetettu oikeilla perusteilla ja onko tavoitetasot oikeat? Tämä kysymys jäi askarruttamaan tutkimuksen aikana, eikä siihen löytynyt yksiselitteistä vastausta, jos sellaista on edes olemassa.

Otetaanko liiketoimintaprosessien määrittämisessä huomioon yhtiön toimintatavan mukainen asiakaslähtöisyys? Työntekijöiden mielestä tätä ei oteta tarpeeksi huomioon. Kuinka lopulta tasapainoillaan asiakkaan saaman lisäarvon ja siitä johtuvien kustannuksien kanssa? Kumpi on lopulta tärkeämpi tavoite?

Kyselyn tuloksista vielä sen verran, että mielestäni vastauskeskiarvo 3,30 kertoo positiivisesta asenteesta ja hyvästä ymmärryksestä kysytyistä aiheista. Siitä huolimattakin, että vastanneista yli neljännes (27,3 %) vastasi numerolla 3, toisin sanoen heillä ei ollut tietotaitoa vastata tai halua kommentoida kysyttyä aihetta, 48,1 % vastaajista valitsi vastausvaihtoehdon 4 tai 5 eli melkein puolet henkilöstöstä. Näin ollen vähintään puolet vastanneista ymmärtää mittaamisen ja tavoitteiden saavuttamisen välisen suhteen.

Tutkimustulokset osoittavat selvästi sen, että CR:n henkilöstö ymmärtää mittaamisen merkityksen liiketoiminnan pyörittämiseen. Viestinnän onnistuminen oli myös selvästi osoitettavissa kyselyn sekä esimiesten vastauksista. Nämä ovat kriittisimpiä elementtejä onnistuneeseen strategian jalkauttamiseen. Jatkuvat organisaatiossa tapahtuvat muutokset sekoittavat jalkauttamispalettia mutta se juuri voikin tarjota otollisen mahdollisuuden strategian jalkauttamisprosessin kehittämiseen.

Lähteet

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita, Helsinki

Kamensky, Mika 2012. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum, Helsinki.

Kankkunen, Kari & Matikainen, Esa & Lehtinen, Lasse 2005. Mittareilla menestykseen. Talentum, Helsinki.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2009. Strategiaverkko. Suomennos: Iivonen, Kirsti. Talentum, Helsinki

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2007. Strategian toteutus. Suomennos: Lahnoja, Hanna. Talentum, Helsinki

Malmi, Teemu & Peltola, Jukka & Toivanen, Jouko 2006. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Talentum, Helsinki

Moilanen, Teemu & Ojasalo, Katri & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. WSOY Pro, Helsinki

Niemelä, Mika & Pirker, Anne & Westerlund, Johan 2008. Strategiasta tuloksiin. Tehokas johtamisjärjestelmä. WSOY Pro, Helsinki

Riihimäki, Antti 2014, Strategisen johtamisen mittarit ja työkalut. Opinnäytetyö. Laurea Ammattikorkeakoulu. Kerava.

[Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014060612015](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014060612015). Luettu 12.11.2014.

Varto, Juha 1996. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä, Helsinki

Widenius, Marianne 2011, HR -mittarit johtamisen tukena. Opinnäytetyö. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu.

[Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201105117268](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201105117268). Luettu 12.12.2014.

Energiavirasto. Sähköverkkoyhtiöt

[Http://energia.fi/sahkomarkkinat/sahkoverkko/sahkoverkkoyhtiöt](http://energia.fi/sahkomarkkinat/sahkoverkko/sahkoverkkoyhtiöt). Luettu 12.1.2015.

Energiavirasto. Verkonrakennus ja muut palvelut

[Http://energia.fi/sahkomarkkinat/verkonrakennus-ja-muut-palvelut](http://energia.fi/sahkomarkkinat/verkonrakennus-ja-muut-palvelut). Luettu 12.1.2015.