

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppätieteellinen tiedekunta

Kauppätieteiden kandidaatin tutkinnon tutkielma

Laskentatoimi

**BSC-MITTARISTON JA STRATEGISTEN TAVOITTEIDEN VIESTINTÄ
TALOUSHALLINNON PALVELUKESKUKSESSA**

**Communicating a scorecard and strategic objectives in shared service
center finance**

11.05.2007

Laatija: Hanna-Leena Marjava

Opponentit: Outi Välimaa ja Janne Silonsaari

Ohjaaja: Ulla Kotonen

Tiivistelmä

- Tekijä:** Hanna-Leena Marjava
- Tutkielman nimi:** BSC-mittariston ja strategisten tavoitteiden viestintä taloushallinnon palvelukeskuksessa
- Tiedekunta:** Kauppatieteellinen tiedekunta
- Vuosi:** 2007
- Kauppatieteiden kandidaatin tutkinnon tutkielma,** Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 50 sivua, 3 kuvaa ja 5 liitettä.
- Tarkastaja:** professori Ulla Kotonen
-
- Hakusanat:** Balanced scorecard, strategia, visio, viestintä, työntekijät
- Keywords:** Balanced scorecard, strategy, vision, communication, employees

Organisaation strategia ja visio jäävät työntekijöille usein kaukaisiksi ja vieraisiksi asioiksi. Strategian toimeenpanon kannalta on oleellista, että tavoitteet ja toimintasuunnitelmat viestitään koko organisaatiolle. Sen vuoksi tämän tutkimuksen tavoitteena on laatia suunnitelma taloushallinnon palvelukeskuksen BSC-mittariston ja strategisten tavoitteiden viestimisestä. Henkilöstön tulee nähdä niiden yhteys omaan työhön. Tätä kautta jokainen voi vaikuttaa tavoitteiden toteutumiseen. Tavoitteiden sisäistäminen lisää myös työtyytyväisyyttä.

Tutkimus perustuu strategiaviestinnän ja Balanced scorecardin teoriaan. Empiiristä osuutta varten BSC-mittariston rakennetta ja tarkoitusta on selvitetty haastattelulla palvelukeskuksen päällikköä. Haastattelumenetelminä on käytetty avointa haastattelua ja puolistrukturoitua haastattelua.

Viestintäsuunnitelmassa viestintä tapahtuu avoimen keskustelun sekä tiimi- ja yksilökohtaisten mittaristojen avulla. Intranetiä ja ilmoitustauluja käytetään lisätiedon jakamiseen sekä palautteen keräämiseen. Työtyytyväisyyttä ja motivaatiota parannetaan oman työn merkityksen ymmärtämisen kautta. Esimiehille tarjotaan tarpeen mukaan viestintään ja mittariston rakentamiseen liittyvää koulutusta.

Sisällysluettelo

1 Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset.....	2
1.3 Tutkimusaineisto ja –menetelmät	3
1.4 Tutkimuksen rakenne	4
2 Viestintä	5
2.1 Strategiaviestintä	5
2.1.1 Miksi strategiaviestintää tarvitaan ja mitä se on?	6
2.1.2 Lähtökohtia strategiaviestinnälle	10
2.1.3 Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty	13
2.1.4 Strategiaviestinnän käytännön toimenpiteet.....	16
2.1.5 Esimiehen rooli strategiaviestinnässä	20
2.1.6 Onnistumisen arviointi.....	22
2.2 Balanced scorecard.....	23
2.2.1 Neljän näkökulman mittaristo	24
2.2.2 BSC-mittaristo strategian viestimisessä	27
3 Palvelukeskuksen BSC-mittariston ja tavoitteiden viestintä	29
3.1 Lähtökohtia viestinnälle palvelukeskuksessa.....	29
3.2 Palvelukeskuksen BSC- mittaristo ja strategiset tavoitteet	33
3.3 Viestintäsuunnitelma	38
4 Johtopäätökset.....	45
Lähdeluettelo.....	47

Lyhenteet:

KTK= kumppanuustytytyväisyyskysely

BSC= Balanced scorecard

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Usein yritysten vuosikertomuksissa ja kotisivuilla esitellään kyseisen yrityksen visio, missio, arvot ja strategia. Näin viestitään sidosryhmille yrityksen toiminnan olevan suunniteltua ja päämäärälähtöistä. Samalla ne edustavat jatkuvaa kehittymistä ja ajan hengessä pysymistä eli organisaation menestymisen ehtoja. Strategia on myös yrityksen johdon työkalu, joka määrittää yhdessä sovitut keinot yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Se siis yhdenmukaistaa toimintaa ja päätöksentekoa.

Vaikka strategia ja päämäärät ovat tärkeä osa yrityksen toimintaa, jää niiden toimeenpaneminen ja todellisten tulosten aikaan saanti usein puolitiehen. Toimintasuunnitelmien ja budjetin laatiminen sekä tärkeimmistä asioista päättäminen kuuluu yleensä ylimmän johdon tehtäviin. Niistä ei kuitenkaan ole hyötyä, jos ne ovat ainoastaan ylimmän johdon tiedossa. Strategian ja tavoitteiden toteuttajina toimivat viime kädessä operatiivisen tason työntekijät. Tällöin ei auta, vaikka kaikki visiot, arvot, strategiat yms. olisivatkin tismalleen oppikirjojen mukaan laadittuja, jos niitä ei viestitä riittävän selvästi ja riittävän laajasti organisaation kaikille tasoille.

Jotta vision ja strategian tarkoitus toteutuisi myös erään kansainvälisen konsernin taloushallinnon palvelukeskuksessa, tulee kyseisen organisaation visio, arvot ja strategiset tavoitteet viestiä koko organisaatiolle. Palvelukeskus on vuoden 2006 alussa ottanut käyttöön mittariston, joka perustuu palvelukeskuksen visioon ja arvoihin. Se kuvaa palvelukeskuksen strategisia tavoitteita ja kriittisiä menestystekijöitä. Niiden seuraamiseksi on laadittu eri osa-alueita mittaavat mittarit. Mittariston teoreettisena viitekehyksenä on käytetty Balanced scorecardia eli tasapainotettua mittaristoa. Mittaristo on siis tulokorttityyppinen, mutta tässä tutkimuksessa käytetään termiä ” BSC-mittaristo”, sillä mittaristo-termiä käytetään myös palvelukeskuksessa.

Palvelukeskuksen BSC-mittariston on laatinut diplomityönään palvelukeskuksen päällikkö. Tähän asti mittaristo on toiminut ainoastaan johdon työkaluna ja sitä on esitelty henkilöstölle hyvin vähän. Samoin mittariston kuvaamat strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät ovat jääneet vähälle huomiolle. Enemmän on esitelty joidenkin taloudellisten tavoitteiden toteutumista sekä uusien projektien etenemistä. Mittaristosta viestiminen koko organisaatiolle olisi tärkeää, jotta palvelukeskuksen tavoitteet eivät jäisi ainoastaan johdon tietoon, vaan jokainen henkilöstön jäsen voisi huomioida ne omassa työssään.

1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Tutkimusongelmana on, kuinka palvelukeskuksen mittaristo ja strategiset tavoitteet viestitään organisaatioon? Jotta mittariston kuvaamat strategiset tavoitteet toteutuisivat, on mietittävä, kuinka mittaristosta tehdään ”jokaisen asia” kun nyt se on toiminut ainoastaan johdon työkaluna. Eli kuinka mittaristo ja tavoitteet tehdään kiinnostaviksi, motivoiviksi ja tärkeiksi? Lisäksi tulee miettiä, miten ja missä tilanteissa mittaristosta pitäisi viestiä, kuinka mittaristosta tulisi viestiä työilmapiiriin ja motivaation ollessa heikkoja, sekä miten palautetta tulisi käsitellä.

Tutkimuksen tavoitteena on täten laatia alustava viestintäsuunnitelma eli ehdotus johdolle ja henkilöstölle siitä, kuinka mittaristo ja strategiset tavoitteet esitellään organisaatiolle. Viestinnän toivottuna seurauksena on mittariston ja strategisten tavoitteiden sekä kriittisten menestystekijöiden ymmärtäminen ja sisäistäminen. Tällöin niiden toteutumiseen voidaan pyrkiä jokapäiväisessä työssä. Mittariston merkitys on selvillä ainoastaan organisaation johdolla. Jotta mittaristo kiinnostaisi myös muuta organisaatiota, tulisi viestinnällä tuoda esille mittariston merkitys myös henkilöstön näkökulmasta katsottuna. Lisäksi tavoitteena on löytää syitä ja keinoja palautteen hyödyntämiseen.

Tutkimus rajoittuu kyseessä olevan kansainvälisen konsernin Suomen taloushallinnon palvelukeskukseen ja sen henkilökuntaan. Tutkimuksessa keskitytään palvelukeskuksessa käyttöön otetun BSC-mittariston ja sen sisältämien tavoitteiden jalkauttamiseen nimenomaan viestinnän avulla. Palvelukeskuksen mittaristolla on

yhtäläisyyksiä hyvin moneen johtamisoppiin ja laskentatyökaluun, mutta tässä tutkimuksessa ei ole syytä syventyä niihin, koska kyse ei ole mittariston rakenteen tarkastelusta tai sen hyödyntämisestä johtamistyökaluna. Tutkimuksessa vision ja mittariston jalkauttamista ajatellaan viestinnän, erityisesti strategiaviestinnän ja Balanced scorecardin kautta. Yksilön oppiminen ja muut psykologian asiat jätetään myös tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Työtyytyväisyyteen ja motivaation liit-tyvissä asioissa kuitenkin sivutaan hieman työpsykologiaa.

1.3 Tutkimusaineisto ja –menetelmät

Tutkimuksen teoriaosuuden aineistona on käytetty viestintään ja Balanced scorecardiin liittyvää kirjallisuutta sekä kansainvälisiä artikkeleita. Viestinnästä ovat suomessa kirjoittaneet mm. Juholin (1999 ja 2001) sekä Åberg (1993 ja 1997). Strategiaviestintään liittyvä käytännön läheinen teos löytyy Hämäläiseltä ja Maulalta (2006). Viestintään liittyviä kansainvälisiä artikkeleita löytyi erityisesti lehdestä Strategic communication management vuosilta 2006 ja 2007. Balanced scorecardista ovat kirjoittaneet erityisesti Kaplan & Norton (1996, 2005 ja 2006) Harvard business review –lehdessä.

Tutkimuksen empiirisen osuuden aineistosta osa on kerätty haastattelemalla palvelukeskuksen päällikköä. Valitsin haastateltavaksi juuri palvelukeskuksen päällikön, sillä oma esimieheni neuvoi minut hänen puheille tutkimukseen liittyen. Hän oli ainut palvelukeskuksessa istuva henkilö, joka oli ollut mukana mittariston rakentamisessa. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin jo lokakuussa 2006. Menetelmänä oli avoin haastattelu (Eskola & Suoranta 1998, 86), jonka aiheina olivat tutkimustarpeen kartoitus ja mittariston rakenne. Avoin haastattelu oli kyseisessä tilanteessa toimiva, sillä tutkittava aihe ei ollut vielä itselläni kovin hyvin selvillä, jolloin tarkkoja kysymyksiä ei olisi voinut tehdä. Tämän jälkeen tutkimus jäi joksikin aikaa mieleen hautumaan. Seuraava haastattelu toteutettiin maaliskuun lopulla 2007, jolloin tutkimustyö oli jo hyvässä vauhdissa. Haastattelin palvelukeskuksen päällikköä sähköpostin välityksellä, koska itse olin muuttanut ulkomaille enkä enää työskennellyt palvelukeskuksessa. Päällikkö oli myös hyvin kiireinen ja vaihtamassa työnantajaa. Tällöin haastattelumenetelmänä oli puolistrukturoitu haastattelu eli

kysymykset olivat valmiina, mutta haastateltava sai vastata omin sanoin (Eskola & Suoranta 1998, 86). Haastattelun tavoitteena oli tarkentaa, ketkä ovat laatineet palvelukeskuksen strategiset tavoitteet ja mikä on ollut mittariston tarkoitus eli sen rakentamisen syy. Liitteessä 1 on esitetty tarkemmin ensimmäisen haastattelun aiheet ja toisen haastattelun kysymykset.

Palvelukeskuksen mittariston rakentaminen liittyi palvelukeskuksen päällikön diplomityöhön, joka on vielä salainen. Tästä johtuen tässä tutkimuksessa käytetyt mittaristotaulukot on saatu suoraan palvelukeskuksen päälliköltä. Palvelukeskuksessa toteutetun henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksia on käytetty mm. empiirisen osuuden lähtötilanteen kartoittamisessa. Lisäksi kuvatessani palvelukeskuksen toimintaa, organisaatiota ja ilmapiiriä olen hyödyntänyt omaa kokemustani palvelukeskuksen työntekijänä liki kahden vuoden ajalta. Oma kokemus on teorian ja henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulosten lisäksi vahvasti taustalla myös viestintäsuunnitelman rakentamisessa. Palvelukeskuksen kesälomittajien perehdytyspäivän materiaalista selvisi kyseisen organisaation visio, missio, arvot sekä strategiset tavoitteet, kuin myös joitakin palvelukeskuksen toimintaan liittyviä seikkoja.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa käsitellään ensin viestintää, jossa käydään läpi strategiaviestinnän lähtökohtia, suunnittelua, käytännön toteutusta eli keinoja ja kanavia. Lisäksi selvitetään esimiehen roolia strategiaviestinnässä sekä viestinnän onnistumisen arviointia. Viestintään kuuluu myös Balanced scorecard, kun näkökulmana on sen yhteys strategian ja vision viestintään. Empiirisessä osuudessa pohditaan palvelukeskuksessa vallitsevia lähtökohtia viestinnälle sekä palvelukeskuksen BSC-mittariston rakennetta ja sen roolia viestinnässä. Viestinnän tavoitteiden asettamisen jälkeen rakennetaan viestintäsuunnitelma, jossa kuvataan keinot ja kanavat strategisten tavoitteiden viestintään. Lopuksi seuraa johtopäätökset jossa työn tulokset kasataan yhteen ja pohditaan työn käyttökelpoisuutta sekä jatkotutkimusaiheita.

2 Viestintä

Yritykset suunnittelevat strategiansa huollella ja harkiten, mutta siitä huolimatta toimeenpanossa saattaa tulla ongelmia. Ongelmat voivat johtua epäselvästä strategiasta tai ristiriitaisista tavoitteista, mutta myös huonosta viestinnästä johdon ja muun henkilöstön välillä. Henkilöstölle tulee viestiä strategian sanoma, niin että he voivat toteuttaa sitä käytännössä ja näin pyrkiä saavuttamaan organisaation yhteiset tavoitteet. Avoin viestintä johdon ja henkilöstön välillä mahdollistaa myös oppimisen ja strategian uudistumisen. Kun henkilöstö tietää, mihin organisaation pitäisi olla menossa, he voivat ilmoittaa ylimmälle johdolle, jos suunta näyttää väärältä. (Beer & Eisenstat 2000, 31-32)

Jotta strategian toimeenpanossa onnistuttaisiin ja asetetut päämäärät saavutettaisiin, työntekijöiden täytyy uskoa strategiaan ja heidän tulee olla sitoutuneita toimimaan yhteisten tavoitteiden puolesta. Tähän pyritään erilaisin viestinnän keinoin, kouluttamalla johtoa ja henkilöstöä sekä mittaamalla onnistumista ja palkitsemalla sen mukaan. (Gay & D'Aprix 2007, 26-29) Balanced scorecard on yksi hyvä keino viestiä strategia ja tavoitteet organisaation kaikille tasoille. Se helpottaa syy-seuraussuhteiden näkemistä ja sitä voidaan käyttää sekä kuvana että kielenä strategian konkretisoimisessa. (Kaplan & Norton 2006, 103) Tässä luvussa käydään ensin läpi, miksi strategiasta ja tavoitteista tulee viestiä ja kuinka niistä voidaan viestiä erilaisin strategiaviestinnän keinoin. Lopuksi pohditaan, miten Balanced scorecardia voidaan käyttää strategian viestimisessä.

2.1 Strategiaviestintä

Strategiaviestintä on hyvin lähellä sisäistä viestintää, jolla tuotetaan, muokataan ja välitetään tietoa, sekä luodaan ymmärrystä ja rakennetaan yhtenäisyyttä sekä yhteisten arvojen kulttuuria (Juholin 2001, 118). Yleisesti viestinnällä voidaan vaikuttaa ”yksittäisen vastaanottajan arvoihin ja asenteisiin, tietoihin, mielipiteisiin, motivaatioon, sitoutumiseen tai käyttäytymiseen” ja ryhmän osalta lisäksi ryhmän henkeen (Åberg 1993, 42). Viestinnän tavoitteena on luoda ymmärrystä organisaation

toiminnasta ja tavoitteista. Johtamisen tavoitteena on saada ihmiset työskentelemään yhteisten tavoitteiden puolesta. Strategiaviestinnän tavoite on yhdistelmä johtamisen ja viestinnän tavoitteista. ”Strategiaviestinnällä pyritään varmistamaan tavoitteellinen työskentely yhteisiä päämääriä kohti ja sitä kautta organisaation menestys.” (Hämäläinen ja Maula 2004, 32) On kuitenkin syytä muistaa, että strategiasta ja tavoitteista viestiminen ei ole yhtä kuin strategian implementointi. Implementointi vaatii mm. organisaation rakenteiden, järjestelmien, kulttuurin, johtamiskäytäntöjen ja arvojen muokkaamista. Viestinnällä mahdollistetaan sekä tuetaan strategian toimeenpanoa. (Beer & Eisenstat 2000, 29-31)

2.1.1 Miksi strategiaviestintää tarvitaan ja mitä se on?

Organisaation tavoite on menestyä. Menestyminen voi tarkoittaa maksimaalisen voiton tuottamista tai esimerkiksi mahdollisimman hyvän julkisen palvelun tarjoamista. Yleisesti organisaation tavoite on toteuttaa olemassaolonsa tarkoitusta. (Mantere et al. 2003, 5) Olemassaolon tarkoitus ilmaistaan, missiolla, joka siis kertoo, mitä teemme ja miksi teemme. Toiminnan päämäärä taas on kiteytetty visioon eli ajatukseen siitä, mihin me pyrimme tulevaisuudessa. Strategia laaditaan missiion ja vision toteuttamista varten eli miten me toteutamme olemassaolomme tarkoitusta ja pääsemme tavoitteeseemme. Ahola kiteyttää strategian määritelmän seuraavasti: ”*Strategia* on johtava ajatus pitkäjänteisestä tavasta saavuttaa asetetut päämäärät.” (Ahola 1995, 54-55) Lisäksi organisaation toiminnalle täytyy määrittää yhteiset arvot, jotka ovat toimintaa ohjaavia yhteisiä periaatteita ja normeja (Hämäläinen & Maula 2004, 18).

Strategian laadintaketjua eli askeleita strategian kirjoittamisessa ja toteuttamisessa sekä toteutuksen seuraamisessa nimitetään strategiaprosessiksi. Strategiaprosessista on olemassa useita teoreettisia kuvauksia, mutta kaikissa on kuitenkin havaittavissa samat peruselementit. Strategiaprosessi lähtee liikkeelle toimintaympäristön analysoinnista, jonka perusteella muodostetaan visio, missio ja päämäärät. Näiden toteuttamiseksi laaditaan strategia ja tarkemmat toimintasuunnitelmat. Jotta kirjoitetuista strategioista olisi hyötyä, ne on toimeenpantava. Toimeenpanemisella tarkoitetaan strategian toteuttamiseen ja päämäärien saavutta-

miseen tähtäväää toimintaa eli toisin sanoen strategia muutetaan käytännön toimiksi. Toimeenpanon onnistumista tulee seurata, jotta voidaan oppia ja uudistua. Myös toimintaympäristöä tulee seurata, sillä siinä esille tulevat muutokset voivat aiheuttaa tarvetta muuttaa myös toiminnan suuntaa tai luonnetta. (Ahola 1995, 187-193)

Strategiaprosessi olisi ihanteellinen, jos heti alkuvaiheessa, visiointia tehtäessä, mukaan otettaisiin mahdollisimman monia organisaation edustajia eri tehtävistä ja eri tasoilta. Ensinnäkin, näin saataisiin strategiatyöhön erilaisia näkemyksiä. Yhteistyöllä saataisiin aikaan parempi tulos, jossa olisi huomioitu sekä strategian ammattilaisten että operatiivisen työn ammattilaisten osaaminen ja ideat. Toiseksi, henkilöstö tai osa siitä olisi jo alkuvaiheessa tietoinen strategiatyön vaiheista sekä strategian sisällöstä. Tällöin heillä olisi käytettävissään strategiaan liittyvää taustatietoa, ja näin myös lähtökohdat strategiatestin vastaanottamiselle olisivat paremmat. (Åberg 1997, 10) Strategiatestin vastaanottamiseen ja ymmärtämiseen vaikuttaa kuulijan tietotaito, osaamistaso ja käsitemaailma. Jos strategiatyön termit, strategian sisältö ja taustat olisivat tuttuja, strategiatestin sanoma olisi helpompi sisäistää. (Karlöf 1996, 62)

Näsi ja Aunola (2001, 78) ovat tutkineet suomalaisia konserneja ja mm. niiden strategiatyökäytäntöjä. Yli 90 %:ssa konserneja toimitusjohtaja osallistuu strategiaprosessiin. Lähes 70 %:ssa hallitus ja yksiköiden johto ovat mukana strategiatyössä sekä noin 15 %:ssa ulkopuoliset konsultit ja asiantuntijat. Ainoastaan 4 % tutkimukseen vastanneista sanoi työntekijöiden osallistuvan strategiaprosessiin. Hieman yli 10 %:ssa toimihenkilöt olivat mukana strategiaprosessissa. Voidaan siis sanoa, että useimmiten strategiaprosessi kuuluu ylimmän johdon tehtäviin. Tästä seuraa se, että myös tieto strategian sisällöstä on vain heillä, mikäli strategiaa ei viestitä koko organisaatioon. Operatiivisen tason työntekijät toimivat viime kädessä strategian toteuttajina. Strategian toimeenpanossa eli sen muuttamisessa käytännön toimiksi ei voida onnistua, jos sen toteuttajat ovat epätietoisia strategian sisällöstä ja organisaation tavoitteista. (Mantere et al. 2003, 6-7) Åberg (1997, 10) ilmaisee asian osuvasti: ”Eihän mökkiäkään rakenneta niin, että rakennuttajalla on piirustukset päässään, mutta niistä ei kerrota tekijöille.”

Strategian toimeenpanemisessa ja luomisessa tarvitaan siis viestintää. Tällaista viestintää kutsutaan strategiaviestinnäksi. Strategiaviestinnällä ei ainoastaan viestitä strategian sisällöstä ja levitetä tietoa, vaan sillä pyritään myös luomaan yhteistä ymmärrystä ja sitoutumista. Strategiaviestintää käytetään myös strategiaprosessin muissa vaiheissa. Sillä viestitään itse strategiaprosessista, sen käytännöistä, järjestelmistä, aikatauluista ja vastuista. Lisäksi strategiaviestintä on strategian toteuttamista tukevaa viestintää eli työtehtävien suorittamiseen liittyvää ohjeistamista, tukemista ja kehittämistä sekä palautteen ja aloitteiden keräämistä. (Hämäläinen & Maula 2004, 28) Tässä tutkimuksessa keskitytään juuri strategian sisällön viestimiseen sekä ymmärryksen ja sitoutumisen luomiseen. Hieman pohditaan myös palautteen merkitystä.

Käskemällä tai pakottamalla ihmistä toimimaan jollakin tietyllä tavalla vasten omaa tahtoaan saadaan aikaan ainoastaan epämotivoitumista ja turhautumista (Juuti 2004, 49). Tämän vuoksi strategiaviestinnällä pyritään strategian ja tavoitteiden ymmärtämiseen ja sitä kautta hyväksymiseen, mikä helpottaa niihin sitoutumista. Erityisesti muutostilanteissa hyväksyminen vaatii avointa keskustelua, jossa jokaisella on tilaisuus esittää kysymyksiä ja kertoa tuntemuksistaan. Valintojen ja niiden taustojen perustelu strategiaviestinnän avulla helpottaa strategian ymmärtämistä ja hyväksymistä ja mahdollistaa sitoutumisen. (Hämäläinen & Maula 2004, 36-39)

Avoin keskustelu mahdollistaa myös tavoitteiden yhdessä asettamisen, mikä edelleen parantaa niihin sitoutumista (Åberg 1993, 7). Toisaalta palaute ja avoin keskustelu ovat edellytyksiä oppimiselle ja strategian sekä organisaation uudistumiselle (Beer & Eisenstat 2000, 33). Eri tehtävissä työskentelevät, eri koulutuksen omaavat henkilöt voivat tuoda esille strategian kannalta merkittäviä näkökulmia, tietoa ja kokemuksia. (Hämäläinen & Maula 2004, 41-42) Juuti (2004, 49) toteaa, että ”Hyviä tuloksia saavuttava työyhteisö on keskusteleva ja hyvinvoiva työyhteisö”.

Organisaation strategian ja tavoitteiden ymmärrys auttaa myös yksilöä näkemään niiden yhteyden omaan jokapäiväiseen työhönsä. Tällöin yksilö voi työskennellä

yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, mikä on strategian toimeenpanon onnistumisen edellytys. Toisaalta oman työnsä hahmottaminen osana isompaa kokonaisuutta lisää työn merkitystä ja parantaa sitä kautta sitoutumista organisaatioon sekä sen tavoitteisiin. (Gay & D'Aprix 2007, 26-27) Työn kokeminen merkitykselliseksi lisää myös työtyytyväisyyttä ja parantaa ilmapiiriä. Kun ihminen tuntee tekevänsä jotakin hyvää ja arvokasta, hän tuntee onnistuvansa työssään. (Juuti 2004, 49)

Hyvä organisaatiokulttuuri, ilmapiiri ja tyytyväinen henkilökunta näkyvät myös organisaatiosta ulospäin. Media ei ole ainut organisaation ulkopuolella oleva tiedonjanoaja vaan myös asiakkaat ja toimittajat, perheenjäsenet, ystävät ja sukulaiset saattavat kysellä uudesta strategiasta ja sen tuomista muutoksista. Jokainen joutuu toimimaan viestinnän tehtävissä. Tällöin esille nousee sisäisen viestinnän toimivuus. Henkilöstön tietoisuus uudesta strategiasta ja muutoksista sekä positiivinen asennoituminen viestivät ulospäin hyvästä ilmapiiristä ja luovat tulevaisuudenuskoa. Huono viestintä aiheuttaa epätietoisuutta, joka henkilöstön huonon kohtelun kanssa ovat omiaan pilaamaan organisaation maineen. (Hämäläinen & Maula 2004, 43-44)

Strategiaan liittyvää johtamista ja viestintää eli strategiaviestintää tapahtuu organisaatiossa kaiken aikaa. Se käsittää esimiesten ja viestinnän asiantuntijoiden johdonmukaisen viestinnän, mutta myös henkilöstön epäviralliset käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut. Jokainen organisaation jäsen siis viestii strategiaa. Suurin vastuu viestinnässä kuitenkin on ylimmällä johdolla, asiantuntijoilla ja esimiehillä. (Hämäläinen & Maula 2004, 29) On tärkeää muistaa, että esimiehet viestivät strategiaa myös omalla esimerkillään ja vaikuttavat omalla suhtautumisellaan myös alaistensa suhtautumiseen strategiaa ja strategiatyötä kohtaan. Sanojen ja tekojen tulee olla samassa linjassa, jotta strategiaan voidaan uskoa. (Gay & D'Aprix 2007, 28)

2.1.2 Lähtökohtia strategiaviestinnälle

Jokaisessa organisaatiossa on omanlaisensa lähtökohdat strategiaviestinnälle. Organisaation koko ja rakenne vaikuttavat pitkälti organisaation strategiatyöhön sekä henkilöstön mahdollisuuksiin osallistua siihen, mikä taas vaikuttaa strategiaviestinnän kohderyhmiin ja niiden tietotarpeisiin. Viestinnässä käytettävät kanavat taas ovat sidoksissa tietotarpeisiin, budjettiin, aikatauluun ja muihin resursseihin sekä muutoksen luonteeseen. Yhteistä suurissa ja pienissä organisaatiossa on se, että tieto strategiasta ja yhteisistä tavoitteista on oltava kaikkien saatavilla. Lisäksi tavoitteiden toteutumista tulee seurata ja se voidaan yhdistää palkitsemiseen. Strategiaviestinnässä tarvitaan myös aina eri tahojen tiivistä yhteistyötä. (Hämäläinen & Maula 2004, 47)

Pienissä yrityksissä organisaatorakenteet ovat matalia eikä silloin strategiatyökään mahdollisesti ole kovin muodollista. Saattaa olla, että melkein jokainen organisaation jäsen osallistuu strategiakeskusteluun ja tavoitteiden asettamiseen epävirallisissa kahvipöytäkeskusteluissa, eikä tällöin suurelle viestintähankkeelle ole tarvetta. Sen sijaan suurissa organisaatioissa strategiatyö on muodollista, ja silloin myös strategiaviestinnältä vaaditaan enemmän. (Hämäläinen & Maula 2004, 50-51) Maantieteellisesti ja henkilömäärällisesti isot organisaatiot tuovat haasteita myös viestinnässä käytettävään kieleen ja kanaviin (Sparrow 2006, 8-9).

Suurin osa isoista yrityksistä käyttää strategiatyössä jonkinlaista määriteltyä strategiaprosessia, joka toistuu vuosittain (Näsi & Aunola 2001, 63-64). Strategiaviestintä on tarpeellista aina strategiaprosessin alusta toimeenpanon seuraamiseen saakka. Jotta strategiaviestintä tukisi strategiatyötä, se on järkevää suunnitella ja toteuttaa muun strategiatyön aikataulun mukaisesti. (Hämäläinen & Maula 2004, 47)

Strategiaprosessi voi edetä neljällä eri tavalla. Näsi & Aunola (2001, 66) erottelivat tutkimuksessaan kolme etenemistapaa, jotka ovat alhaalta ylöspäin-, ylhäältä alaspäin- tai ”luikertelu” -mallit. Suosituimmaksi malliksi suurten konsernien kes-

kuudessa on osoittautunut luikertelumalli, jossa strategiaprosessi alkaa ylimmästä johdosta, käy alemmalla johdolla hakemassa ideoita ja palaa taas ylimmän johdon muokattavaksi. Strategia-ajatukset pyörivät siis johtoportaassa kaiken aikaa. Hämäläinen & Maula (2004, 53-58) mainitsevat neljänneksi vuorovaikutteisen strategiaproessin, jossa henkilöstö ja johto käyvät jatkuvaa vuoropuhelua strategiaan liittyen. Kun strategiaviestintä kulkee muun strategiatyön kanssa käsi kädessä, myös se on alhaalta ylöspäin suuntautuvaa, ylhäältä alaspäin suuntautuvaa, luikertelevaa tai vuorovaikutteista.

Edellä mainittua avointa keskustelua sekä sitä kautta strategian uudistumista ja henkilöstön sitoutumista tukevat parhaiten alhaalta ylöspäin suuntautuva tai vuorovaikutteinen strategiaproessi. Alhaalta ylöspäin suuntautuvassa prosessissa strategiaviestintää tarvitaan aloitteiden ja palautteen keräämiseen henkilöstöltä, mikä voi tapahtua esimerkiksi henkilöstötutkimuksen avulla tai esimiesten välityksellä. Vuorovaikutteinen strategiatyö taas perustuu johdon ja henkilöstön jatkuvaan keskusteluun, jossa strategiat kehittyvät koko ajan erehdysten ja oppimisen kautta. Molemmissa malleissa henkilöstö pääsee itse vaikuttamaan strategiaan ja tavoitteisiin, jolloin niihin on helpompi sitoutua. Samoin henkilöstön näkemykset tulevat esille, mikä tukee strategian uudistumista. (Hämäläinen & Maula 2004, 55-58)

Suurissa organisaatioissa strategiaprosessi etenee usein luikertelemalla johtoportaalta toiselle tai ylhäältä alaspäin, sillä suurin vastuu strategiaprosessista katsotaan olevan ylimmällä johdolla. He määrittävät vision, mission ja arvot sekä tekevät toimintaohjeet ja lopulliset päätökset. (Näsi & Aunola 2001, 66, 78-79) Tällöin strategiaviestintäkin on ylhäältä alaspäin suuntautuvaa. Strategiasta voidaan kertoa esimerkiksi yhteisessä tiedotustilaisuudessa tai tieto voidaan valuttaa esimiehiltä alaisille läpi organisaation. (Hämäläinen & Maula 2004, 53-54) Yhden henkilöstöryhmän laatimaa strategiaa ei voida kuitenkaan sellaisenaan viestiä muille. On huomioitava, että strategiatyöhön osallistuneet ymmärtävät ja sitoutuvat strategiaan eri tavalla kuin sen ulkopuolella olleet. (Kamensky 2004, 307)

Resurssit, aikataulut ja budjetti vaikuttavat strategiaviestinnässä käytettäviin keinoihin ja kanaviin. Suuret viestintäkampanjat tarvitsevat paljon aikaa, rahaa ja osaamista, jolloin on arvioitava mihin resurssit riittävät. (Hämäläinen & Maula 2004, 66) Toisaalta myös tavoitteet ja tietotarpeet vaikuttavat tarvittaviin keinoihin ja resursseihin. Näin ollen aikataulu on laadittava viestinnän tavoitteiden mukaisesti. (Juholin 2001, 74) Riippuu siis siitä, mitkä näistä ovat annettuja ja mihin viestintäsuunnitelmaa tehtäessä voidaan vielä vaikuttaa.

Strategiaviestinnän keinoihin, kanaviin ja aikatauluihin vaikuttaa myös strategian muutoksen luonne. ”Mitä vaikeammasta vaikuttamisen kohteesta on kyse, sitä järeämpiä viestinnän keinoja joudut käyttämään ja sitä pitemmän ajan tarvitset vaikutuksen aikaansaamiseksi.” (Åberg 1993, 42) Merkittävästä muutoksesta viestittäessä saattaa kaikkien olemassa olevien viestintäkanavien käyttö osoittautua tehokkaimmaksi. Mikäli strategiaa on vain päivitetty, esimerkiksi sisäinen tiedote voi riittää. Vaikeissakin tilanteissa strategiasta on muistettava viestiä avoimesti. (Hämäläinen & Maula 2004, 60) Strategiaviestinnällä henkilöstölle on kerrottava, miten organisaatio muuttuu ja miltä osin pysyy samana, kuinka muutos vaikuttaa henkilöstöön ja mitä heiltä odotetaan (Gay & D’Aprix 2007, 27).

Strategiaviestinnässä tarvitaan eri tahojen yhteistyötä. Usein viestinnän ammattilaiset toimivat tukien johtoa ja esimiehiä. He järjestävät viestintäkoulutusta, tekevät viestintäsuunnitelmia ja valmistelevat materiaalia yhdessä henkilöstöosaston kanssa. Strategiaviestinnän sisällön tuotannossa kommentteja ja ideoita kerätään usealta eri taholta. Johto tekee viimekädessä strategiaan liittyvät päätökset ja hyväksyy strategiaan liittyvän viestinnän. Johdon tehtäviin kuuluu myös antaa strategialle varsinaiset kasvot eli kertoa strategiasta ja tavoitteista esimerkiksi tiedotustilaisuuksissa ja henkilöstölehdessä. Pienemmissä organisaatioissa strategiaviestinnän suunnitteleminen sekä toteutus ovat yleensä yksin toimitusjohtajan vastuulla. (Hämäläinen & Maula 2004, 61-66)

2.1.3 Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty

Viestinnän suunnittelu voidaan jakaa kolmeen alueeseen: operatiiviseen suunnitteluun, taktiseen suunnitteluun ja strategiaseen suunnitteluun. Operatiivinen suunnittelu on käytännön viestintätyön suunnittelua. Se on yhteistyö- ja kohderyhmien kartoitusta, sopivien toimenpiteiden valitsemista, aikataulun ja budjetin laatimista sekä muiden resurssien ja vastuuhenkilöiden määrittelyä. Strateginen suunnittelu on operatiivisten toimenpiteiden tavoitteiden asettamista, visiointia eli koko yhteisöä tukevien tulosten ja muutosten näkemistä. Åberg (1997, 34-35) lisää vielä taktisen suunnittelun, johon hänen mukaansa kuuluu viestinnän suunnittelujärjestelmän kehittäminen, organisointi, yhteistyö- ja kohderyhmien määrittely sekä luotaus, joka tarkoittaa heikkojen muutossignaalien tavoittelemista. Operatiivisessa suunnittelussa aikajänne voi olla vuosineljännes tai viikkoja, mutta strategisessa suunnittelussa katsotaan vuosien päähän. Taktinen suunnittelu on näiden välimaastosta ja käytännössä erilaiset suunnittelut menevätkin päällekkäin. Juholin (2001, 55) muistuttaakin, että ”oleellista ei olekaan, mitä suunnittelua milloinkin tehdään, vaan tietoisuus siitä, mitkä ovat pitkän tähtäimen tavoitteet ja miten niihin päästään käytännön työllä ja hankkeilla.” (Juholin 2001, 54-55)

Ensimmäisenä on mietittävä, mitkä ovat strategiaviestinnän tavoitteet. Usein ne liittyvät strategian ymmärryksen ja sitoutumisen luomiseen, toimeenpanon tukemiseen tai organisaation ilmapiirin ja motivaation parantamiseen. (Hämäläinen & Maula 2004, 68) Strategiaviestinnän tavoitteiden on aina palveltava koko yhteisön tavoitteita, mikä varmistetaan sillä, että tavoitteet asetetaan johdon ja viestinnän ammattilaisten yhteistyönä. Perustietoa tavoitteiden asettamisen pohjaksi saadaan kartoittamalla viestinnän nykytila. Kysymykset liittyvät usein viestinnän toimivuuteen ja tiedonkulkuun. (Juholin 2001, 80) Nykytilaa kartoittava tutkimus voi olla erityisesti viestintää varten toteutettu asenteita ja arvoja kartoittava kysely. Yhtä hyvin nykytilan kartoituksessa toimii myös henkilöstötyytyväisyyskyselyt. (Witt 2006, 30-31)

Koska strategiaviestintä tukee strategiatyötä, se on järkevää suunnitella organisaation strategiatyön ja muun vuosisuunnittelun aikataulut huomioiden. Jotta tarvittavat toimenpiteet tulisi tehtyä juuri oikeaan aikaan, on hyvä laatia strategiaviestinnän vuosisuunnitelma. Siinä määritellään ajankohdat strategiaviestintään liittyville toimenpiteille, kuten kehityskeskusteluille ja henkilöstötutkimukselle sekä johdon, yksiköiden ja osastojen strategiainfoille ja -työpajoille. Strategiasta voidaan myös tiedottaa henkilöstölehdessä ja toimitusjohtajan tiedotteella. Myös ajankohdat intranetin strategiasivujen päivittämiselle on hyvä sopia etukäteen. Toimenpiteille on syytä määritellä myös vastuuhenkilöt, jotta ne tulevat varmasti hoidettua. Samalla vältetään päällekkäiseltä työltä. (Hämäläinen & Maula 2004, 62, 74-75)

Strategiaviestintää voi lähteä miettimään myös kohderyhmittäin. Varsinkin suurissa organisaatioissa kohderyhmillä esiintyy erilaisia tarpeita, valmiuksia ja tavoitteita strategiaviestinnän suhteen, johtuen mm. edellä mainitusta strategiatyömallista ja henkilöstön osallistumisesta siihen. Johdon keskuudessa myös esimerkiksi kokemuksen määrä vaikuttaa paljon siihen, millaista tukea viestinnän ammattilaisilta odotetaan. Aloittelijat tarvitsevat strategiaviestinnästä perustietoa, kun taas kokeneemmat viestijät ovat kiinnostuneita uusista nikseistä. (Nilsson & Heilskov 2007, 22-23) Usein keskijohto ja esimiehet tarvitsevat tarkempaa tietoa strategiasista kuin vaikkapa tuotannon työntekijät, sillä esimiesten tulee selkeyttää strategia työntekijöille ja sitouttaa heidät toimimaan sen mukaisesti (Gay & D'Aprix 2007, 26-27). Lisäksi käytettävät kanavat ovat sidoksissa kohderyhmään, sillä organisaation kaikilla jäsenillä ei välttämättä ole mahdollisuutta käyttää esimerkiksi sähköpostia tai intranetiä (Hämäläinen & Maula 2004, 79).

Aivan kuten kaikki muukin viestinnän suunnittelu, kohderyhmälähtöinen viestinnän suunnittelu kannattaa tehdä yhteistyössä eri tahojen edustajien kanssa. Tässä tapauksessa mukana tulee olla kohderyhmien edustajia sekä asiantuntijoita. Kohderyhmittäisessä viestinnän suunnittelussa on kaiken kaikkiaan syytä kuvata kohderyhmä, viestinnän tavoitteet ja tietotarpeet. Lisäksi tulee määritellä avainviesti, sen lähettäjä sekä käytettävät kanavat. Myös mahdolliset haasteet on syytä huomioida, jotta niihin osataan vastata. Kaikille toimenpiteille on edelleen tärkeää määritellä myös aikataulu. (Hämäläinen & Maula 2004, 79-80)

Strategiaviestintää voidaan suunnitella myös kanavien mukaan. Tällöin varmistetaan kaikkien kanavien tehokas käyttö ja tiedonkulku koko henkilöstölle. Lisäksi eri kanavat mahdollistavat varmemman tiedon omaksumisen, sillä jotkut sisäistävät verbaalisen viestin paremmin ja jotkut taas visuaalisen. Käytettävissä olevista kanavista on syytä miettiä niiden vahvuudet ja heikkoudet, sekä millaista tietoa missäkin kanavassa kannattaa esittää. (Hämäläinen & Maula 2004, 81-82) Viestintäkanavien toimivuutta ja mielekkyyttä henkilöstön näkökulmasta voidaan kartoittaa henkilöstölle suunnatulla kyselyllä. Näin saadaan selville, mitkä kanavat ja keinot ovat tehokkaita, mihin kannattaa panostaa enemmän, mihin vähemmän ja mitkä hylätä kokonaan. (Witt 2006, 32)

Kun strategia laaditaan vuosiksi eteenpäin, Hämäläinen ja Maula (2004, 83) esittävät vaihtoehdoksi sisältölähtöisen viestinnän suunnittelun. Tällöin strategiaviestinnällä voidaan kiinnittää huomio eri osa-alueisiin vaiheittain. Strategiasta viestitään teemoittain ja korostetaan aina kyseisen teeman tavoitteita ja toimenpiteitä tietynä ajanjaksona. On muistettava, että tällöin myös organisaation muiden toimintojen tulee tähdätä kyseisenä ajankohtana pinnalla olevaan teemaan. Sisältölähtöinen suunnittelu lähtee liikkeelle määrittelemällä kunkin teeman osalta tavoitteet, avainviesti, kanavat ja kohderyhmät sekä aikataulu toteutukselle.

Jos strategiasta halutaan viestiä kertaluontoisesti, intensiivisellä kampanjalla, esimerkiksi strategiatietoisuuden parantamiseksi tai muutoksen yhteydessä, tarvitaan projektiluontoista strategiaviestinnän suunnittelua. Projekti voi olla myös jokin lyhytaikainen kampanja, joka on osa koko strategiaviestintää eli esimerkiksi intranetin strategiasivuston rakentaminen tai esimiesten strategiakoulutus. Projekti-suunnitelmalla haetaan parhaita mahdollisia vastauksia kysymyksiin, kuka, mitä, kenelle, milloin, miten ja minkä verran. (Hämäläinen & Maula 2004, 76-78)

2.1.4 Strategiaviestinnän käytännön toimenpiteet

Strategian konkretisoiminen selkeiksi toimintaohjelmiksi tuottaa monesti ongelmia. Samoin strategian toimeenpanon suunnittelussa, valvonnassa ja koordinoinnissa on usein puutteita. Suurin osa suomalaisista konserneista sanoo strategiaviestin eli toimeenpanossa tarvittavan tiedon kulkevan liian huonosti strategian kirjoittajilta sen toteuttajille. Myös suurimmassa osassa konserneista strategiaa kohtaan esiintyy muutosvastarintaa. (Näsi & Aunola 2001, 85-90) Usein organisaation strategian toteuttamisen ongelmana on se, että strategian laatijat ja toteuttajat eivät puhu samaa kieltä. Strategian laatijasta saattaa tuntua, että toteuttaja ei kuuntele. Toteuttaja saattaa kyllä kuunnella, muttei ymmärrä kuulemaansa tai pidä sitä tärkeänä. Muutostilanteessa myös kertominen asioiden keskeneräisyydestä on parempi kuin vaikeneminen. Työntekijät miettivät omaa ja työtovereiden kohtaloa, kuten työpaikan menettämistä. (Mantere et al. 2003, 5-6, 34)

Strategiakieli on usein kankeaa, vaikeaselkoista, liian ylimalkaista ja jotenkin hienostelevaa, mikä heikentää strategian uskottavuutta ja omaksumista. Strategian tulisi olla määritelty kansantajuisesti, ymmärrettävästi ja erottua muiden organisaatioiden strategioista, jotta se olisi mieleenpainuva ja kiinnostusta herättävä. (Hämäläinen & Maula 2004, 84-85) Joskus jopa johtajilla itsellään on hankaluuksia ymmärtää kirjoittamiaan strategiajulistuksia. Hämäläisen ja Maulan teoksessa (2004, 22) on sitaatti erään pörssiyhtiön johtajan lausahduksesta: *”Yksi niistä asioista, mitä meidän pitäisi oppia, on, että me olemme liikaa pelanneet hienoilla sanoilla ja termeillä. Me hämäämme itseämmekin näillä kaiken maailman englanninkielisillä väännöksillä, joita emme itsekään ymmärrä.”*

Strategiaaviestinnän tarkoitus ei ole strategian ulkoa oppiminen, vaan yksilön tulisi osata kuvata omin sanoin, mitä strategia hänen työssään merkitsee (Mantere et al. 2003, 27, 44). Tämän saavuttamiseksi *”liiketoimintastrategia tulisi pukea sellaiseen muotoon, että kesäharjoittelijakin ymmärtää sen”* (Åberg 1993, 67). Organisaation johdon ja viestinnän ammattilaisten tulisi kiteyttää strategia muutamaksi

ydinviestiksi, joiden viestimisessä apuna voidaan käyttää arjen esimerkkejä, tarinoita, vertauskuvia ja iskulauseita (Nilsson & Heilskov 2007, 24).

Tarinoiden yhdessä jakaminen muistuttaa avointa keskustelua, jossa jokainen saa tuoda oman tarinansa esille. Johto kertoo oman tarinansa, kuuntelee henkilöstön tarinoita, analysoi ja oppii niistä. Käyttämällä aikaa henkilöstön tarinoiden kuuntelemiseen esimerkiksi muutostilanteissa johto viestii asian tärkeydestä. Tarinoita voidaan johtaa henkilökohtaisista kokemuksista, toisten kokemuksista, tutkimuksista, elokuvista tai ihan mistä tahansa. Tärkeää tarinoista puhuttaessa on muistaa, että tarinat eivät aina ole pitkiä. Ne voivat olla pituudeltaan vaikka vain pari lausetta. Tarinat eivät myöskään ole aina tekstiä, vaan tarinoita voidaan esittää myös kuvan muodossa. (Gargiulo 2006, 5-8)

Tarinat auttavat oivaltamisessa. Hyvin valitulla ja mietityllä tarinalla voidaan välittää oleellinen tieto yksinkertaisessa, muistettavassa muodossa ja saada aikaan oivalluksia ja toiminnan muutoksia, jotka lisäävät tehokkuutta, tuottavuutta ja organisaation hyvinvointia. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 15-17) Tarinat ohjaavat toimintaa, ohjeistavat hyväksyttävistä menetelmistä, saavat ihmiset innostumaan ja kantamaan oman kortensa yhteiseen kekkoon (Aaltonen & Wilenius 2002, 113). Parhaimmillaan strategian kertominen tarinan muodossa auttaa ymmärtämään ja hyväksymään strategian myös vaikeissa muutostilanteissa. Strategiatarina voi kuvata menneisyyden valintoja, miten niillä on selvitty silloisista haasteista ja päästy tähän päivään ja kuinka tästä päivästä päästään tulevaisuuden tavoitteeseen voittaen uudet haasteet. (Hämäläinen & Maula 2004, 87-88)

Iskulauseet ovat myös vertauskuvien käyttöä. Niillä voidaan ilmaista strategian perusviesti lyhyesti ja ytimekkäästi ilmentäen samalla arvoja ja yhteisökuvaavaa. Iskulauseita voi käyttää monessa paikassa, kuten puheessa, painatussa strategian esitysmateriaalissa, muistilapuissa, kahvimukeissa yms. Iskulauseet jäävät helposti mieleen lyhyen ulkoasunsa ja nokkeluutensa ansiosta. Niiden ideoiminen voi kuitenkin olla varsin työlästä. Ideoinnissa voi käyttää apuna ammattilaista, mutta myös henkilökunnan joukosta voi löytyä hyviä ehdotuksia. (Hämäläinen & Maula 2004, 89-90)

Arjen esimerkkien yhdistäminen strategiaviestintään tuo strategiset valinnat lähemmäs jokapäiväistä työtä, käytännön tasolle. Strategiaviestinnässä voidaan kertoa esimerkkejä, kuinka jokin arkisessa työssä tehty valinta tai päätös on strategian mukainen ja auttaa tavoitteiden toteutumisessa. Voidaan myös nostaa esille jo toteutuneita hankkeita tai tehtyjä valintoja, jotka ovat olleet uuden strategian mukaisia. (Hämäläinen & Maula 2004, 93-94)

Iskulauseiden ja tarinoiden ohella strategiaviestinnässä voidaan käyttää kuvia. Kuva auttaa ymmärtämään strategian sisällön, mutta voi myös auttaa asettamaan tavoitteet tärkeysjärjestykseen. Yhdellä kuvalla voidaan kertoa tulevaisuuden tavoite, toiminnan tarkoitus, keinot tavoitteen saavuttamiseksi ja arvot joita toiminnassa noudatetaan. (Hämäläinen & Maula 2004, 91) Kuvista on helposti havaittavissa asioiden syy-seuraussuhteet, esimerkiksi, kuinka avoimuus ja toimiva viestintä vaikuttavat henkilöstön motivaatioon ja tehokkuuteen ja lopulta organisaation tuloksiin. Tasapainotettu tuloskortti eli Balanced scorecard on kuva, joka on omiaan selvittämään eri näkökulmien tavoitteiden linkittymisen toisiinsa syy-seuraussuhteina (Kaplan & Norton 2006, 103). Tässä tutkimuksessa käydään BSC:a strategian jalkauttamisen työkaluna tarkemmin läpi myöhemmin.

Jos strategian mukanaan tuoma muutos on suuri, saatetaan muutosta tukemaan tarvita myös visuaalisia muutoksia. Tällöin henkilöstölle ei jää tunnetta, että muutos olisi vain puhetta tai, että se ei koskisi heitä millään lailla. Muutoksesta voidaan viestiä jakamalla t-paitoja, laukkuja, lippalakkeja, kyniä, ihan mitä tahansa, mitä tarvitsee päivittäin. Näin strategian viesti ja muutos on läsnä jatkuvasti käsin kosketeltavana. On kuitenkin muistettava, että strategian viestimisen on oltava linjassa sen sanoman kanssa. Jos esimerkiksi satsataan laatuun, on laatuun satsattava myös henkilöstölle jaettavissa tuotteissa. (Hämäläinen & Maula 2004, 105-106)

Suurien organisaatioiden ylemmillä tasoilla strategiaviestinnän kanavista käytetyimpiä ovat kokoukset, palaverit ja infotilaisuudet. Toimitusjohtajien ja pääyksiköiden johtajien välillä hyödynnetään myös kehityskeskusteluja. Alemmilla tasoilla kokoukset ja palaverit ovat käytetyimpiä strategiaviestinnän kanavia, mutta paljon

käytetään myös kehityskeskusteluja, intranettia ja henkilöstölehtiä. (Näsi & Aunola 2001, 87)

Ylimmän johdon vetämien strategiainfotilaisuuksien vahvuutena on se, että strategia ja tavoitteet voidaan kertoa samalla kertaa ja samassa muodossa isolle joukolle, jolloin tiedotus on tasapuolista. Ongelma on kuitenkin siinä, että tiedotustilaisuuksissa esitetään kalvosarja, jossa kaikki on kuvattu lyhyesti yleisellä tasolla ja yhteyttä omaan työhön on vaikea hahmottaa. Missään tapauksessa ei voi olettaa, että pelkkä kalvoesitys riittäisi. Infotilaisuus toimii hyvin keskustelun avaajana, mutta yksin se ei riitä. Vasta pidemmällä aikavälillä oivaltamisen ja elämyksien kautta asioita voidaan omaksua ja oppia. On muistettava, että joko infotilaisuudessa tai pienempien ryhmien keskustelutilaisuuksissa täytyy saada esittää kysymyksiä ja strategiasta ja tavoitteista tulee keskustella yhdessä. (Mantere et al. 2003, 28-29) Infotilaisuutta varten voidaan myös kerätä nimettömiä kysymyksiä etukäteen esimerkiksi aloitelaatikon kautta ja infotilaisuudessa kysymykset käydään yhdessä läpi (Hämäläinen & Maula 2004, 97).

Infotilaisuuksien ei aina tarvitse olla virallisia ja kuvia puhetilaisuuksia, vaan ne voivat olla myös hauskoja ja mieleenpainuvia viestien samalla strategian ydinsanomana, esimerkiksi komediaesitysten kautta. Viralliseen osuuteen voi sisältyä toimitusjohtajan puhe. Suurissa organisaatioissa kaikki henkilöt eivät välttämättä pääse paikan päälle, jolloin tilaisuus voi olla katsottavissa esimerkiksi intranetista. (Anonymous 2007, 33) Muita vastaavia tilaisuuksia voisivat olla pikkujoulut, tilinpäätösjuhlat tai vaikkapa tyky-päivä.

Vähemmän virallisissa palavereissa ja koulutustilaisuuksissa on enemmän aikaa keskustelulle ja kysymysten esittämiselle kuin infotilaisuuksissa. Lisäksi pienemässä porukassa tuttujen työkavereiden seurassa on helpompi esittää kysymyksiä. Koulutusten tulisi aina tukea strategiaa, joten mihin tahansa koulutustapahtumaan voidaan liittää strategian ja tavoitteiden esittelyä ja niistä keskustelua. Myös kesälomittajien perehdytys päivällä on syytä käydä läpi organisaation tavoitteita. Koulutustilaisuuksista ja palavereista voidaan tehdä hauskoja ja mieleenpainuvia esimerkiksi erilaisten ryhmätöiden avulla. Pelien, simulointien tai visuaalisten kart-

tojen avulla voidaan harjoitella strategian soveltamista käytäntöön sekä strategista päätöksentekoa. Ryhmämenetelmät toimivat sekä aloitteen keräämisessä että ryhmän oman strategian laatimisessa. (Hämäläinen & Maula 2004, 100-104, 114)

Kehityskeskustelut saattavat tuntua sekä esimiehistä että alaisista vain velvollisuuksien hoitamiselta, johon tuhlataan kallista työaikaa, mutta oikealla asenteella kehityskeskusteluista voidaan saada paljon irti. Kehityskeskusteluista voidaan hyödyntää palautteen keräämistilaisuuksina, jossa palautetta voidaan antaa vapaasti ja ennen kaikkea henkilökohtaisesti molemmin puolin. Ne antavat myös hyvän tilaisuuden pohtia yksilön henkilökohtaisia tavoitteita ja niiden yhteyttä organisaation strategiaan, sekä mitkä yksilön kyvyt tukevat tavoitteiden toteutumista ja mitä voitaisiin kehittää. (Hämäläinen & Maula 2004, 117)

Kasvokkain viestimisen lisäksi tarvitaan myös kirjallista taustamateriaalia. Henkilökunnan tulee saada tietoa strategiasta aina, kun siltä tuntuu. Intranetia voi käyttää kysymysten esittämiseen, joihin johto vastaa sovitun ajan sisällä. Kysymykset ja niiden vastaukset tulisi olla esillä, jotta niihin voi myös myöhemmin palata. (Hämäläinen & Maula 2004, 101-102, 105) Strategiaa ja tavoitteita voidaan intranetin lisäksi esitellä myös sisäisissä julkaisuissa, kuten henkilöstölehdessä tai strategiaesitteissä. Organisaation tavoitteista kertovat julisteet ovat myös hyvä tapa tehdä tavoitteita näkyväksi ja niitä voi pysähtyä katselemaan ohi kulkiessaan. (Kreis & Bloomfield 2005, 29)

2.1.5 Esimiehen rooli strategiaviestinnässä

Åberg (1993, 114-115) on tutkinut toimivan viestinnän vaikutusta työtyytyväisyyteen ja motivaatioon sekä esimiehen asemaa viestijänä. Hän on havainnut, että toimiva esimiehen ja alaisen välinen viestintä lisää työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota. Hän korostaa nimenomaan esimiehen tärkeyttä viestinnässä, sillä esimiehen puoleen käännytään lähes kaikissa asioissa, mutta varsinkin omaa työtä ja työtyytyväisyyttä koskevissa kysymyksissä. On siis selvää, että jos esimiehen viestintään ei olla tyytyväisiä, laskee myös työtyytyväisyys ja motivaatio, mikä heikentää myös työn tuottavuutta. Samalla tavalla, kuin missä tahansa muussakin asiassa, esimie-

heltä kaivatan tietoa strategiasta ja tavoitteista. Sisäinen tiedottaja jakaa yleistä tietoa kaikkialle organisaatioon samassa muodossa samaan aikaan, mutta esimiehen tehtävä on räätälöidä tavoitteet ja toimenpiteet oman yksikön kohdalla eli kuinka meidän osaston toiminnalla edesautetaan yhteisten tavoitteiden toteutumista. Esimiehen tehtävänä on myös oman osaston ideoiden ja näkökulmien vieminen ylemmille tasoille.

Hämäläinen & Maula (2004, 107-112) esittävät esimiesviestintään liittyviä haasteita, joihin viestinnän ammattilaisten tulisi tarjota tukea. Esimiehen on ongelmallista viestiä strategiaa alaisilleen, jos hän ei itsekään ymmärrä sen sisältöä tai merkitystä. Strategia ei tällöin tunnu kiinnostavalta tai tärkeältä myöskään alaisista. Voi myös olla, että esimies ei hyväksy strategiaa tai tiettyjä valintoja, jotka voivat olla esimerkiksi negatiivisia oman osaston kannalta. Selvää on, että hankalista tilanteista viestiminen ei ole miellyttävää. Gay & D'Aprix (2007, 27-28) ovat sitä mieltä, että esimiehien olisi hyvä olla mukana strategiatyössä, jolloin heillä olisi keskenään samat näkemykset strategiasta. Strategiaviestin tulee nimittäin lähteä sanomaltaan samanlaisena joka puolelle organisaatiota. Viestinnän ammattilaisten tulisi määritellä selvästi esimiesten rooli strategian viestijänä ja miettiä, millaista osaamista esimiehet tarvitsevat. Esimiehille tulisi tarjota tarvittavat työkalut tehtävän toteuttamisen mm. koulutuksen avulla. Koulutuksissa voidaan käydä ryhmätyöskentelyn ja käytännön esimerkkien kautta läpi esimerkiksi esimiesalaisviestintää, palautteen antamista ja vastaanottamista, strategiatyöskentelyä ja sekä strategian konkretisointia.

Strategiasanaston ja strategiaproessin tunteminen on myös tärkeää lähempänä strategiatyötä oleville organisaation jäsenille, kuten ylimmälle johdolle, esimiehille ja vaikkapa luottamusmiehille. Strategiakoulutuksissa voidaan tällöin opiskella myös strategiatermistöä ja strategiaproessia sekä sen kehittämistä. Tiedon analysointi, tavoitteiden asettaminen ja toimenpidesuunnitelmien laatiminen ovat myös ehdottomia taitoja strategiatyöskentelyssä ja niitä on syytä harjoitella esimerkiksi ryhmissä, jotka koostuvat monen toiminnon asiantuntijoista. (Kamensky 2004, 308)

Nilsson & Heilskov (2007, 23-24) ovat kartoittaneet esimiesten viestinnässä tarvitsemia työkaluja ja laatineet ohjeita, malleja ja neuvoja sisältävän työkalupakin. Työkalut liittyvät esimiesten omien viestintätaitojen kartoitukseen, muutoksesta viestimiseen, palautteen antamiseen, kokousten pitämiseen, strategian avainviestin selkeyttämiseen, viestinnän suunnitteluun ja kehittämiseen, valmentamiseen, tarinoiden kertomiseen sekä uutiskirjeiden kirjoittamiseen. Esimiehet toivoivat myös tshekkilistoja, esimerkkejä, perusteluja ja valmistelupohjia liittyen edellä mainittuihin tilanteisiin.

2.1.6 Onnistumisen arviointi

Strategiaviestinnän kustannukset voidaan määritellä helposti, mutta sen tehon mittaaminen voi tuntua vaikealta. Jos strategiaviestinnän tavoitteet on määritelty riittävän tarkasti heti alussa, pystytään myös niiden toteutumista mittaamaan. Mittaaminen voi tapahtua esimerkiksi henkilöstötyytyväisyyskyselyllä. Jos vastaava on toteutettu aikaisemminkin, voidaan uusia tuloksia verrata vanhaan. Myös muilla mielipidekyselyillä voidaan selvittää viestinnän vaikutusta asenteisiin, mielipiteisiin, tietoihin ja käyttäytymiseen. Käyttäytymisen muutos saattaa näkyä myös ilman kyselyitä esimerkiksi poissaolojen vähentymisenä, lisääntyneinä aloitteina tai myyntilukujen kasvuna. Viestinnän kanavien tehokkuutta on syytä mitata, kuten myös jokaista viestintäprojektia, jos sellaisia on ollut. (Åberg 1997, 217-219)

Åbergin (1997, 220) mukaan viestintää tulee aina mitata ”linkitettyinä liikkeenjohdollisiin tavoitteisiin”. Tämän ehdon luulisi täyttyvän, sillä viestinnän tavoitteiden tulisi aina olla johdettu koko organisaation tavoitteista (Juholin 1999, 43). Tällöin tavoitteiden toteutumisen mittaaminen linkittyy liikkeenjohdollisiin tavoitteisiin. Muita sääntöjä strategiaviestinnän tehon mittaamiseen on esimerkiksi viestinnän tulemien eli puheiden, kirjeiden, henkilöstölehtijuttujen yms. erottaminen viestinnän vaikutuksista eli esimerkiksi muutoksista asenteissa tai motivaatiossa. Myös strategiaviestinnän kohderyhmät, kanavat ja perusviesti tulee olla määriteltynä heti alussa. Strategiaviestinnän onnistumisen mittaamisessa voidaan käyttää rinnakkain sekä laadullisia että määrällisiä mittareita. (Åberg 1997, 220)

Edellä Åbergin kuvaamat säännöt selittyvät pitkälti, kun mietitään Hämäläisen & Maulan (2004, 121-124) mainitsemia mittaamisen tavoitteita. Jotta mittaaminen onnistuisi, on totta kai ensin tiedettävä, mitä mittaamisella halutaan selvittää. Halutaanko siis tietoa strategiaviestinnän toimenpiteistä eli tulemista määrällisesti vai niiden vaikutuksista organisaatiossa? Kohderyhmät, kanavat ja avainviesti on oltava määriteltynä, jos halutaan mitata tyytyväisyyttä strategiaviestintään, kanavien toimivuutta tai vaikkapa strategian ymmärrystä, toteutumista tai strategiasta saatua tietoa? Mitattaessa edellä mainittuja asioita tarvitaan sekä laadullisia että määrällisiä mittareita. Mittaamisen tavoitteet liittyvät käsittääkseni viestinnän tavoitteisiin, kun mitataan viestinnän onnistumista eli sen tavoitteiden toteutumista. Tavoitteiden lisäksi mitaamisessa täytyy kuitenkin vielä huomioida käytettävissä olevat resurssit, kuten aika, raha, ihmiset ja tietojärjestelmät.

Mittaamisen tuloksia hyödynnetään toimintojen kehittämisessä, mutta mittaaminen on myös itsessään tehokas tapa saada aikaan muutosta. Kyselylomaketta täytellessä voi sisäistää strategian paremmin ja huomata oman merkityksensä strategian toteuttajana. Mittaaminen kertoo henkilöstölle myös asian tärkeydestä. (Hämäläinen & Maula 2004, 126) Mittaamisella voidaan osoittaa myös johdolle strategiaviestinnän tulokset ja sen merkitys organisaation tavoitteiden toteutumisessa (Witt 2006, 30). Jos strategiaviestinnän tuella saadaan kasvatettua esimerkiksi yrityksen tulosta, löytyy strategiaviestinnän resurssien kasvattamiselle selvät perustelut (Moorcroft 2006, 33).

2.2 *Balanced scorecard*

Moniulotteinen mittaristo, tasapainotettu mittaristo tai tuloskortti ovat suomenkielisiä käännöksiä Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin 1980-luvulla kehittämälle Balanced Scorecardille eli lyhyesti BSC:lle. Aikaisemmin organisaatioiden suoriutuskykyä mitattiin joko pelkästään taloudellisilla mittareilla tai käyttämällä ei-taloudellisia mittareita lisänä, mutta ainoastaan organisaation alempien tasojen suorituskyvyn mitaamisessa. Vuonna 1992 Kaplan ja Norton esittelivät BSC:n, joka mittasi yrityksen suorituskykyä laajemmin yhdistäen taloudelliset ja ei-

taloudelliset mittarit organisaation kaikkien tasojen mittaamiseen. (Gautreau & Kleiner 2001, 153) Suorituskykyä mitattiin talouden, asiakkaan, oppimisen ja tehokkuuden näkökulmista. Mittaristo satoi tavoitteet strategiaan ja visioon ja huomioi myös pehmeämmät tekijät. Mittaristo tuotti johdolle elintärkeää tietoa yrityksen suunnasta, jolloin korjaaviin toimenpiteisiin voitiin ryhtyä ajoissa. Myöhemmin näkökulmia on mukailtu erilaisille organisaatioille sopiviksi ja BSC:a on alettu hyödyntää myös strategian konkretisoinnissa. Strategiset tavoitteet johdetaan strategiasta ja visiosta ja mittarit pakottavat määrittelemään tarkasti, mitä tekoja tavoitteiden toteuttamiseen käytännössä tarvitaan. Mittareille asetetaan tavoitteet ja niiden toteutumista seurataan. Mittaristo tuo esille syy-seuraussuhteet, joilla työntekijöille voidaan perustella valitut tavoitteet ja mittarit. Tavoitteiden ja strategian ymmärrys johtaa sitoutumiseen ja strategian ja tavoitteiden toteutumiseen. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 15-20)

2.2.1 Neljän näkökulman mittaristo

Balanced scorecardin perinteiset neljä näkökulmaa ovat talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja innovaatiot. Taloudellisen näkökulman mittarit kuvaavat jo toteutuneiden päätösten ja toimien tuloksia. Taloudellisia tunnuslukuja täydentävät asiakkaan, sisäisten prosessien sekä innovaatioiden ja oppimisen mittarit, jotka toimivat operatiivisina ja ennakoivina mittareina. Ne vaikuttavat taloudellisten mittareiden tuleviin arvoihin. BSC:n sanotaan yhdistävän liiketoiminnan tärkeimmät osa-alueet yhdeksi raportiksi, josta tulokset on luettavissa nopeasti, mutta samalla kattavasti. Päätösten teko on helpompaa, jos raportista nähdään jokaisen alueen osalta toimenpiteiden syy-seuraussuhteet. Näin voidaan esimerkiksi arvioida, miten jokin ratkaisu asiakaspuolella vaikuttaa loppujen lopuksi organisaation tulokseen. (Kaplan & Norton 2005, 174)

Useat yritykset mainitsevat kirjoitetussa strategiassaan hyvän asiakaspalvelun ja asiakaslähtöisyyden. Tämän vuoksi Kaplan & Norton (2005, 174-176) näkevät johdon tarvitsevan tietoa siitä, kuinka asiakkaat näkevät organisaation tuottavan heille lisäarvoa. Siihen kysymykseen uskotaan saavan vastaus BSC:n asiakasnäkökulmasta, sillä siinä strategialauseet muunnetaan mittareiksi, joilla mitataan asiakkail-

le tärkeiden ominaisuuksien tasoa. Ensin asiakkaisiin liittyville yleisille tavoitteille, kuten ”olla paras toimittaja markkinoilla”, määritellään tarkemmat tavoitteet. On siis määriteltävä käytännön tasolla, mitkä tekijät mahdollistavat yleisten tavoitteiden toteutumisen. Tarkemmat tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi toimitusaikaan, laatuun, palveluun tai hintaan. Sen jälkeen tarkemmille tavoitteille asetetaan mittarit. Laadun mittari voisi esimerkiksi olla virheellisinä palautettujen tuotteiden määrä. Jotta mittauksen tulos kertoisi jotain, on kullekin mittarille määriteltävä tavoitetaso. Tavoitetasoa kannattaa kartoittaa esimerkiksi asiakaskyselyllä, sillä asiakkailla on todennäköisesti erilaisia näkemyksiä hyvästä ja huonosta tasosta.

Asiakkaiden tarpeet ja toiveet vaikuttavat myös sisäisiin prosesseihin. Sisäisten prosessien näkökulmassa mietitään, millaisia sisäisiä prosesseja, ydinosaamisia, päätöksiä ja toimintaa tarvitaan, jotta ne tukevat asiakasnäkökulman tavoitteiden täyttymistä ja kilpailussa pärjäämistä. Johdon tulisi keskittyä asiakasnäkökulman kannalta kriittisiin prosesseihin. Tällöin mittarit tulisi määritellä tekijöille, jotka vaikuttavat esimerkiksi läpimenoaikaan, laatuun ja työntekijöiden ammattitaitoon. Koska työntekijät toimillaan vaikuttavat pitkälti prosessien kulkuun, läpimenoaikaan, laatuun, kustannuksiin ja tuottavuuteen, tulisi suosia mittareita, jotka ovat työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien piirissä. Yleiset mittarit on muokattava yksikkö ja osastokohtaisiksi, jolloin mittarit liittyvät yksilön toimet johdon määrittämiin sisäisiin avainprosesseihin ja vaikuttavat koko yksikön tavoitteisiin. Tämän seurauksena yksilöillä on selvät tavoitteet toimille ja päätöksille. (Kaplan & Norton 2005, 176)

Sisäisten prosessien näkökulmaan liittyy myös johdon informaatiojärjestelmä. Jos sisäisten prosessien mittaustuloksissa huomataan jotakin poikkeavaa, on johdon päästävä heti ongelman jäljille. Informaatiojärjestelmän on tuotettava ajantasaista ja tarkkaa tietoa. Ongelmien syyt on tärkeää löytää, jotta voidaan ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin ja jatkossa tehdä jotakin toisin. (Kaplan & Norton 2005, 177)

Sisäisten prosessien ja asiakasnäkökulman mittareilla tunnistetaan kilpailussa vaadittavia tekijöitä. Kilpailu ja ympäristö ovat kuitenkin muuttuvia, jonka vuoksi organisaation on pystyttävä kehittämään itseään ja palveluitaan tai tuotteitaan jat-

kuvasti. Kyky innovoida ja kehittyä vaikuttaa suoraan yrityksen arvoon. Vain uusilla tuotteilla ja tuottamalla uutta lisäarvoa asiakkaille voidaan kasvattaa markkina-asemaa sekä tuottoja ja kasvaa. Innovaation ja oppimisen näkökulmassa mietitään, voiko organisaatio parantaa toimintaansa jatkuvasti ja luoda arvoa omistajille. Innovaation mittarina voidaan käyttää esimerkiksi uusien tuotteiden osuutta kokonaisymyynnistä. Prosessien uudistamista ja kehittämistä voidaan seurata prosesseihin liittyvistä mittareista eli kuinka vaikkapa virheellisten toimitusten tai tuotteiden määrä on kehittynyt. (Kaplan & Norton 2005, 177-178)

Organisaatioiden taloudellisia tavoitteita ovat usein kannattavuus, kasvu ja omistaja-arvon tuottaminen. Taloudellisista mittareista ollaan montaa eri mieltä. Joidenkin mielestä taloudellisen näkökulman mittareiden ja tunnuslukujen, kuten vuosineljänneksen myynnin tai tuloksen, ajatellaan olevan käyttökeltotonta tietoa tulevaisuuteen suunnistettaessa. Ne eivät auta parantamaan asiakastytyväisyyttä tai läpimenoaikoja. Kun operatiivisista mittareista saadaan hyviä tuloksia, talouden luvut seuraavat perässä. Jotkut sen sijaan ovat sitä mieltä, että myös taloudellisia mittareita tarvitaan. Parannukset läpimenoajoissa tai asiakastytyväisyydessä eivät välttämättä aina näykään yhtiön tuloksessa eli ne ovat loppujen lopuksi olleet kannattamattomia parannuksia. Tämä voi johtua monesta syystä. Esimerkiksi vapautunutta kapasiteettia ei ole osattu hyödyntää tai markkinat ovat muuttuneet. Tulisi kuitenkin muistaa, että aina kaikki strategiat eivät ole kannattavia pitkälläkään tähtäimellä ja strategioiden kannattavuus tai kannattomuus nähdään vain taloudellisista mittareista. (Kaplan & Norton 2005, 178-180)

Malmin, Peltolan & Toivasen (2002, 64-70) mukaan BSC-mittaristo voidaan rakentaa kahdella tavalla. Mittaristosta voidaan rakentaa tieto- ja hälytysjärjestelmä organisaation johdolle, jolloin mittaristo yleensä rakennetaan kriittisten menestystekijöiden kautta. Mietitään siis eri näkökulmien strategisten tavoitteiden toteutumisen kannalta kriittiset menestystekijät ja niille laaditaan mittarit. Sen sijaan paremmin strategiaa toteuttavan mittariston sanotaan olevan laadittu syy-seuraussuhteiden kautta strategiasta ja visiosta johtaen. Yleensä mittaristoa rakennettaessa on siis mietittävä ensin käyttötarkoitus ja rakennettava mittaristoa sitten sen mukaan, mitä siitä halutaan saada irti.

2.2.2 BSC-mittaristo strategian viestimisessä

Balanced scorecardin on huomattu lisäävän strategian ja tavoitteiden ymmärrystä jo rakentamisvaiheessa. Johtuen siitä, että mittariston rakentajien on käytävä läpi strategiaa ja yhteisiä tavoitteita sekä mietittävä toimenpiteiden välisiä syy-seuraussuhteita. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 55) Ilman yhteistä näkemystä strategian ja vision sanomasta on hankala muodostaa mittareita, jotka mittaisivat tavoitteisiin pääsemistä. Tämän vuoksi on ensin mietittävä, mitä strategialauseet ja visio käytännössä tarkoittavat. Strategia ja visio on määriteltävä käytännönläheiseksi myös sen vuoksi, että ne ymmärretään organisaation alemmilla tasoilla. Mittariston ja tavoitteiden ymmärtäminen parantaa niihin sitoutumista, kuten jo aikaisemminkin on mainittu. Sitoutumisen kautta tavoitteet voidaan saavuttaa. (Kaplan & Norton 1996, 77-79)

Mittariston laadinta voidaan toteuttaa jakamalla työtä eri johtoportaisiin. Ylin johto määrittelee taloudelliset ja asiakasmittarit sekä -tavoitteet. Seuraavat johtoportaat määrittelevät sisäisten prosessien ja oppimisen tavoitteet ja mittarit. Tällöin laajemman joukon osaaminen ja näkemykset tulee hyödynnetyksi ja samalla organisaation pitkän aikavälin tavoitteet tulee paremmin ymmärretyksi myös muun johdon keskuudessa. (Kaplan & Norton 1996, 79-80) Tällöin vaarana voi kuitenkin olla, että mittariston eri näkökulmat jäävät toisistaan irrallisiksi. Jos näkökulmia tarkastellaan toisistaan erillään, näkökulmien välille ei välttämättä muodostu syy-seuraussuhteita. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 68) Toisaalta, jos mittariston rakentaminen etenee kappaleessa 2.2.1 esitetyllä tavalla, näkökulmien seuraten toinen toistaan, voidaan olettaa syy-seuraussuhteiden olevan olemassa myös näkökulmien välillä.

Jotta myös työntekijät olisivat tietoisia organisaation strategiasta ja tavoitteista, Kaplan & Norton (1996, 80-81) muistuttavat, että mittaristo täytyy viestiä koko organisaatioon. Kun mittaristo konkretisoi organisaation strategian ja vision, sen avulla on hyvä viestiä koko henkilöstölle päämäärät ja niiden toteuttamiseen tarvittavat toimet. Lisäksi tarvitaan koulutusta, jotta mittaristosta osataan viestiä ja jotta

tiedon vastaanottamiseen on riittävät valmiudet. Lisätietoa mittaristosta voi olla saatavilla esimerkiksi sähköisillä tai perinteisillä ilmoitustauluilla. Palautetta mittariston ja strategian kehittämiseen voidaan kerätä mm. erilaisten keskustelupalstojen kautta. Tavoitteena on saavuttaa tietoisuuden kautta mittariston, strategian sekä tavoitteiden ymmärtäminen ja niihin sitoutuminen. Yksilön ymmärtämistä ja sitoutumista auttaa henkilökohtaisen mittariston laatiminen. Siinä yksilö laatii omat tavoitteensa osaston tai tiimin tavoitteisiin perustuen. Mittariston vieminen organisaation kaikille tasoille selkeyttää oman työn yhteyttä organisaation strategiaan ja yhteisiin tavoitteisiin (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 55). Tämä auttaa hahmotamaan oman työn vaikutusmahdollisuuksia ja lisää sitä kautta työn merkitystä. Motivaatiota voidaan kasvattaa liittämällä mittariston tulokset osaksi palkkiojärjestelmää. Palkkioiden perusteet tulee tietysti olla eri tehtävissä tai organisaation eri tasoilla työskentelevillä henkilöillä erilaiset. (Kaplan & Norton 1996, 80-81)

Organisaatioiden strategian toteutumisessa on usein ongelmana myös se, että budjetin laatiminen ja strategian kirjoittaminen sekä tavoitteiden asettaminen jäävät erillisiksi projekteiksi. Talousosasto laatii budjetin ja strategiavastaavat kirjoittavat strategian. Jos budjetissa ei ole huomioitu strategisia tavoitteita, se ei voi tukea strategian ja tavoitteiden toteutumista. (Kaplan & Norton 1996, 82-83) Jos strategiapuheessa esimerkiksi tuotekehitys on nostettu tärkeään asemaan ja budjettia laadittaessa sen resursseja kuitenkin karsitaan, johdon sanat ja teot ovat ristiriidassa keskenään. Tällöin strategia ei ole kovin uskottava, mikä heikentää henkilöstön sitoutumista siihen. Lisäksi tavoitteiden toteutumista vaikeuttaa resurssien vähäisyys. (Gay & D'Aprix 2007, 28) BSC:n avulla budjetointi uskotaan voivan liittää strategiseen suunnitteluun. Koska mittaristoa rakennettaessa on määriteltävä käytännön toimenpiteet tavoitteiden toteuttamiseksi, on myös mietittävä, millaisia resursseja tarvitaan. (Kaplan & Norton 1996, 82-83)

3 Palvelukeskuksen BSC-mittariston ja tavoitteiden viestintä

Tutkimuksen case-organisaatiossa eli erään kansainvälisen konsernin taloushallinnon palvelukeskuksessa on otettu vuoden 2006 alussa käyttöön Balanced scorecardiin perustuva mittaristo. Mittariston rakentaminen on tapahtunut palvelukeskuksen päällikön diplomityönä, mutta mukana on ollut myös muita henkilöitä palvelukeskusprojektin johdosta. (Haastattelu 2006) Palvelukeskuksen BSC-mittariston tavoitteena on auttaa johtoa tavoitteiden ja strategian asettamisessa sekä helpottaa niiden toteutumisen seuraamista. Lisäksi mittariston avulla toivotaan voivan viestiä strategia ja tavoitteet myös palvelukeskuksen muulle henkilöstölle. (Haastattelu 2007) Jotta jälkimmäisessä tavoitteessa onnistuttaisiin, palvelukeskuksen päällikkö toivoi ”jotain kättä pidempää auttamaan jalkauttamisessa” (Haastattelu 2006).

Tässä luvussa palvelukeskukselle laaditaan viestintäsuunnitelma eli ehdotus siitä, millä tavalla mittariston ja tavoitteiden viestintä voitaisiin toteuttaa. Ensin on syytä kartoittaa lähtökohtia eli viestintään vaikuttavia olosuhteita (Hämäläinen & Maula 2004, 47). Mittaristo itsessään strategisine tavoitteineen ja kriittisine menestystekijöineen asettaa tietyntylaiset lähtökohdat viestinnälle, mutta myös henkilöstötyytyväisyyskyselyn perusteella kartoitettu työilmapiiri ja viestinnän toimivuus asettavat haasteita strategiaviestinnän suunnittelulle (Juholin 2001, 80). Viestinnän tavoitteiden asettaminen on myös tärkeää tehdä ennen varsinaista viestintäsuunnitelmaa, jotta lopputulos olisi toivotunlainen (Hämäläinen & Maula 2004, 68). Tavoitteiden asettaminen mahdollistaa myös myöhemmän onnistumisen arvioinnin (Åberg 1997, 217-219). Varsinaisiin käytännön toimenpiteisiin tässä tutkimuksessa ei mennä muutoin kuin suunnittelutasolla.

3.1 Lähtökohtia viestinnälle palvelukeskuksessa

Luvussa 2.1.2 kuvataan strategiaviestinnän lähtökohtien, kuten organisaation rakenteen, koon, strategiatyökäytäntöjen, resurssien ja aikataulujen vaikutuksia strategiaviestinnän suunnitteluun ja toteutukseen. Organisaation koko ja rakenne vai-

kuttavat strategiatyökäytäntöihin. Strategiatyökäytännöt taas määrittävät sen, missä määrin henkilöstö osallistuu strategiaproessiin. (Näsi & Aunola 2001, 66, 78) Henkilöstön osallistuminen strategiaproessiin vaikuttaa mm. siihen, millaisia kohderyhmiä strategiaviestinnällä on eli mitkä ovat kohderyhmien tietotarpeet (Nilsson & Heilskov 2007, 22-23) ja valmiudet viestin vastaanottamiseen (Karlöf 1996, 62). Ennen palvelukeskuksen viestintäsuunnitelman rakentamista on siis syytä käydä läpi viestinnän lähtökohtia palvelukeskuksen osalta.

Taloushallinnon palvelukeskuksen organisaation koon ja rakenteen määrittely on sinänsä helppoa, mutta sen tarkastelu strategiaviestinnän lähtökohtana on haastavaa johtuen mm. viimeaikaisista muutoksista henkilöstössä sekä siitä, että palvelukeskus on osa suurta kansainvälistä konsernia. Konserniympäristöstä johtuen toiminnan suuntaviivat määritellään melko tarkasti ylhäältä päin. Tämän hetkisen palvelukeskuksen vision, mission, arvot ja strategian ovat laatineet palvelukeskusprojektin projektiryhmän edustajat ulkopuolisen konsultin avustuksella. Projektiryhmään kuului projektin johtaja, yksi konsernilaskennan edustaja, yksi henkilöstöedustaja, kolme asiakasedustajaa sekä osittain kaksi henkilöstöhallinnon edustajaa. Palvelukeskuksen visio, missio, arvot ja strategia on johdettu konsernin vastaavista. (Haastattelu 2007) Koska strategiatyö on ylhäältä alaspäin suuntautuvaa, pitäisi myös strategiaviestinnän olla ylhäältä alaspäin suuntautuvaa (Hämäläinen & Maula 2004, 53).

Palvelukeskuksen tavoitteita ja toimintasuunnitelmia on ollut laatimassa ainoastaan yksi varsinaiseen palvelukeskuksen organisaatioon kuuluva henkilö, joka on jo jäänyt eläkkeelle. Palvelukeskukseen kuuluu viisi esimiestä, joista yksi on palvelukeskuksen päällikkö ja neljä tiimin vetäjiä. Kukaan heistä ei ole ollut mukana palvelukeskuksen strategiatyössä, paitsi päällikkö myöhemmin mittariston rakentamisen kautta. Toisaalta kyseinen päällikkö, jota tätäkin tutkimusta varten on haastateltu, on jo siirtynyt toisen työnantajan palvelukseen. Tällä hetkellä palvelukeskuksessa työskentelee yhteensä noin 80 henkilöä, joista siis kukaan ei ole osallistunut strategiatyöhön. Strategiaviestinnän lähtökohtana tämä tarkoittaa sitä, että strategian ja tavoitteiden taustat eivät ole henkilöstöllä selvillä, mikä vaikeuttaa strategian ymmärtämistä, hyväksymistä ja sisäistämistä (Hämäläinen & Maula 2004, 36-

39). Toisaalta myöskään strategiatyön termistö ei ole tuttua eli strategiaviesti on muotoiltava käytännönläheiseksi (Karlöf 1996, 62). Se, että henkilöstö ei ole pääsyt vaikuttamaan tavoitteiden asettamiseen, vaikuttaa siihen, että strategian ja oman työn välistä yhteyttä on vaikea nähdä (Gay & D'Aprix 2007, 26-27). Tällöin strategia tuntuu kaukaiselta asialta eikä strategiaan ja tavoitteisiin ole myöskään helppo sitoutua (Kamensky 2004, 307). Kohderyhmänä palvelukeskuksen henkilöstö on siis hyvin pitkälti yhtenäinen. Koulutus on jokaisella miltei sama. Työkokemus kyseisessä konsernissa tai palvelukeskuksessa vaihtelevat tosin melkoisesti. Palvelukeskuksen strategiset tavoitteet ovat kuitenkin kaikille miltei yhtä vieraista, sillä niistä on viestitty hyvin suppeasti. Esimiehet tarvitsevat kuitenkin tarkempaa tietoa mittaristosta kuin muu henkilöstö, sillä heidän tulee selkeyttää strategiaa ja tavoitteita omille tiimeilleen.

Tiimejä on kolme eli ostolaskut ja käyttöomaisuus, kirjanpito ja maksuliikenne sekä myyntireskontra ja sekalainen laskutus, johon kuuluu myös perustietojen ylläpito. Palvelukeskuksen toimipisteet sijaitsevat pääasiassa kahdella paikkakunnalla, joiden maantieteellinen etäisyys on noin 300 km. Toisella paikkakunnalla työskentelee noin 60 toimihenkilöä kirjanpidon, maksuliikenteen, ostolaskujen, myyntireskontran, sekalaisen laskutuksen ja perustietojen ylläpidon asiantuntijatehtävissä sekä palvelukeskuksen päällikkö ja kolme tiimin vetäjää. Toisella paikkakunnalla työskentelee vajaat 20 työntekijää ostolaskutehtävissä sekä yksi tiiminvetäjä. Jokaisessa tiimissä on myös kaksi prosessiomistajaa, jotka vastaavat prosessin toimivuudesta yms. He eivät kuitenkaan ole esimiehiä. Kahdella muulla paikkakunnalla on veroasiantuntijan ja palkka-asiantuntijan työpisteet. Strategiaviestinnän kannalta maantieteellinen välimatka ei aiheuta ongelmia, sillä tälläkin hetkellä kuukausikokoukset järjestetään neuvottelupuhelimien avulla niin, että koko henkilöstö voi osallistua niihin. Samalla tekniikalla myös mittaristosta, tavoitteista ja strategiasta voitaisiin keskustella koko henkilöstön kesken. Sen sijaan ryhmätyöskentely strategian ja tavoitteiden asettamisen merkeissä on kuitenkin hieman hankalaa, muttei silti mahdotonta.

Palvelukeskuksessa tehtiin henkilöstötyytyväisyyskysely vuosien 2006 ja 2007 vaihteessa. Tulokset olivat hälyttävät ja jatkotutkimuksiin on jo ryhdytty. Muun mu-

assa työtyytyväisyysindeksi ja organisaatiokulttuuria mittaava indeksi olivat yhtiön keskitasoa selvästi heikommat. Kyselyssä selvitettiin mm. arvoja, työnantajakuva, johtamiskäytäntöjä, työtyytyväisyyttä, johtamista ja henkilösuhteita, suorituskykyä ja laatua sekä tehokkuutta. Kaikilta kyselyn osa-alueilta tuli huonot tulokset. Tutkimus osoittaa, että erityisesti sisäisessä tiedonkulussa on isoja ongelmia. (Henkilöstötyytyväisyyskysely)

Henkilöstön alhainen työtyytyväisyys ja työmotivaatio vaikuttavat myös omalta osaltaan strategiaviestintään. Tällöin yhtiön tavoitteet ja päämäärät eivät jaksakaan kiinnostaa, eikä varsinkaan mitkään strategiat ja mittaristohöpötykset. Ne tuntuvat olevan johdon omia keksintöjä. Avoimella keskustelulla ja strategiaviestinnällä on kuitenkin monia työilmapiiriä ja motivaatiota parantavia vaikutuksia, joita on kuvailtu aikaisemmin luvussa 2.1.1. Esimerkiksi oman työn hahmottaminen osana isompaa kokonaisuutta lisää työn merkitystä, mikä parantaa motivaatiota (Gay & D'Aprix 2007, 26-27). Lisääntynyt työmotivaatio taas kohottaa työilmapiiriä (Juuti 2004, 49). Avoin keskustelu johdon ja henkilöstön välillä mahdollistaa henkilöstön osallistumisen yhteisten tavoitteiden asettamiseen (Hämäläinen & Maula 2004, 36-39). Samalla esiin nousevat henkilöstön näkemykset auttavat strategian uudistamisessa ja kehittämisessä (Beer & Eisenstat 2000, 33). Kun päämääriin ja toimitasuunnitelmiin on itse päässyt vaikuttamaan, ne eivät tunnu käskemiseltä vaan ne on helpompi hyväksyä ja niihin voidaan sitoutua (Juuti 2004, 49).

Palvelukeskuksen ilmapiiriin on alusta asti voinut vaikuttaa se, että noin puolet palvelukeskuksen työntekijöistä siirtyi nykyisten asiakkaiden palveluksesta eripuolilta Suomea palvelukeskuksen palvelukseen marraskuussa 2004. Muutos oli monelle suuri. Työtehtävät muuttuivat. Asiakaskunta laajeni ja monella myös vaihtui. Käytännöt ja toimintatavat eri yksiköissä vaihtelivat paljon. Joidenkin kohdalla ammattitaito ja oman työn hallitseminen, niin määrällisesti kuin laadullisestikin tuntui katoavan. Toisaalta monelle siirtyminen palvelukeskukseen merkitsi vakituista työpaikkaa entisen määräaikaisen sijaan eli selvästi positiivista muutosta. Myöhemmässä vaiheessa, keväällä 2005 palvelukeskukseen rekrytoitiin myös paljon uusia työntekijöitä.

Syitä palvelukeskuksen nykyiseen työilmapiiriin tai asenteisiin työnantajaa ja esimiehiä kohtaan ei tässä tutkimuksessa voida sen tarkemmin määritellä. Strategiaviestinnän kannalta voidaan kuitenkin ajatella, että tilanteeseen voidaan vaikuttaa viestimällä avoimesti ja rehellisesti. Keskeneneräisistäkin asioista kertominen lisää antaa lisää aikaa niiden ymmärtämiseen ja sisäistämiseen eikä tieto muutok- sista tule viime tipassa yllättäen. Avoimeen viestintään kuuluu myös rakentava palaute, jota voidaan antaa molemmin puolin. Työmotivaatiota ja työn merkitystä lisää myös kiitoksen kuuleminen eli sitä on turha säästellä. (Messmer 2006, 13-14) Muutostilanteissa yleisesti ottaen strategiaviestinnän tulee olla avointa ja keskus- telulle tulee antaa aikaa, johtuen siitä, että henkilöstön tulee saada esittää mielipi- teensä ja saada vastauksia kysymyksiinsä. (Hämäläinen & Maula 2004, 60) Vaik- ka palvelukeskuksessa suurin muutos onkin tapahtunut jo vuosia sitten, uusia, pienempiä muutoksia tulee uusien projektien myötä koko ajan lisää.

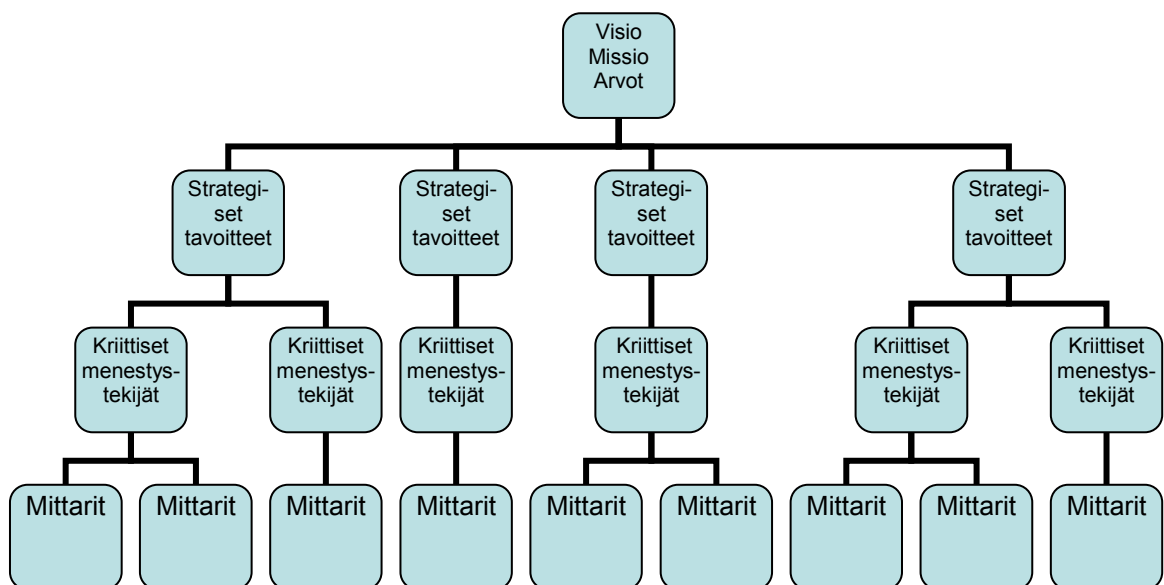
Palvelukeskuksen strategiaviestinnälle ei ole asetettu mitään varsinaista aikatau- lua, mutta viestintäsuunnitelmassa on kuitenkin huomioitava esimerkiksi kehitys- keskustelujen ja strategian päivityksen aikataulut. Tämä siksi, että jos strategiaan tulee muutoksia, niistä tulee viestiä. Kehityskeskustelut taas toimivat yhtenä stra- tegiaviestinnän kanavista. Palvelukeskuksen strategiaviestinnälle ei ole määritelty myöskään resursseja. Selvää kuitenkin on, että henkilöstöllä on kädet täynnä töitä ja aikaa strategiaviestinnälle voi olla hankala löytää. Kuitenkin esimerkiksi kuukau- sikokouksia on palvelukeskuksessa pyritty pitämään säännöllisesti ja perinteisesti niissä on käyty läpi mittaristoon liittyviä asioita, tosin suppeasti. Taloudelliset re- surssit ovat myös vähäiset johtuen seuraavaksi käsiteltävistä strategisista tavoit- teista. Tosin palvelukeskuksen kokoisessa organisaatiossa suurille taloudellisille uhrauksille strategiaviestintään liittyen tuskin on tarvettakaan.

3.2 Palvelukeskuksen BSC- mittaristo ja strategiset tavoitteet

Omat lähtökohdansa palvelukeskuksen mittariston ja strategisten tavoitteiden vies- tinnälle asettavat myös itse strategiset tavoitteet, sillä viestinnän on aina tuettava organisaation strategiaa ja tavoitteita. (Juholin 1999, 43) Tämän vuoksi on syytä käydä läpi palvelukeskuksen strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät.

Muutoinkin mittariston rakennetta ja sisältöä tarkastellaan sen verran, että tiedetään, mitä lähdetään viestimään.

Kuviossa 1 on esitetty palvelukeskuksen mittariston rakenne. Mittaristo on Balanced scorecardiin perustuva mittaristo, joka on rakennettu strategisten tavoitteiden ja kriittisten menestystekijöiden kautta. Kriittisille menestystekijöille on edelleen määritelty suorituskyvyn avainmittarit. (Haastattelu 2006) Malmin, Peltolan & Toivasen (2002, 64-70) mukaan kyse on tällöin enemmän tieto- ja hälytysjärjestelmätyyppisestä mittaristosta kuin strategiaa toteuttavasta mittaristosta, joka olisi johdettu syy-seuraussuhteiden kautta. Palvelukeskuksen mittaristossa strategiset tavoitteet on kuitenkin johdettu visiosta, missiosta ja arvoista, jolloin niiden syy-seuraussuhteet on havaittavissa (Haastattelu 2006). Tällöin palvelukeskuksen strategiaa ja tavoitteita voidaan selventää henkilöstölle mittariston kautta, kuten mittariston tarkoituksena on (Haastattelu 2007). Mittaristossa ei kuitenkaan ole määritelty käytännön toimenpiteitä tavoitteiden toteuttamiseen, jolloin henkilöstön voi olla vaikeampi nähdä sen yhteyttä jokapäiväiseen työhön (esim. Kaplan & Norton 1996, 77-79). Strategiaksi ajatellaan kriittiset menestystekijät, jotka ilmaisevat strategisten tavoitteiden toteutumisessa tarvittavia ominaisuuksia.



Kuvio 1. Palvelukeskuksen BSC-mittariston rakenne. (Palvelukeskuksen kesälo-mittajien perehdytyspäivän materiaali)

Visio, johon palvelukeskuksen strategiset tavoitteet perustuvat, on olla *”Metsäteollisuuden paras taloushallinnon palveluiden tuottaja vuonna 2010”*. Palvelukeskuksen missio taas on, että *”Asiantuntijamme tuottavat kustannustehokkaasti laadukkaita taloushallinnon palveluita kumppaneidemme ydinliiketoimintojen tueksi.”* Arvoiksi on määritelty kumppanuuteen liittyen asiakaslähtöisyys ja -ystävällisyys. Tuloksellisuus tarkoittaa palvelukeskuksessa tehokkuutta ja kilpailukykyisyyttä. Vastuuseen on ajateltu liittyvän luotettavuus. Henkilöstön osalta arvoja ovat osaaminen, innovatiivisuus ja dynaamisuus sekä tulevaisuuden osalta jatkuva kehitys. (Kesälomittajien perehdytyspäivän materiaali)

Edellä mainittujen vision, mission ja arvojen perusteella on määritelty kuviossa 2 esitettävät strategiset tavoitteet. Ne on määritelty neljälle näkökulmalle, jotka ovat henkilöstö, talous, kumppanuus ja prosessit. (Palvelukeskuksen mittaristotaulukot) Palvelukeskuksen BSC-mittariston näkökulmia on hieman mukailtu BSC:n alkupe-
räisistä näkökulmista palvelukeskukselle sopiviksi (esim. Kaplan & Norton 2005, 174).

	Henkilöstö	Talous	Kumppanuus	Prosessit
Strategiset tavoitteet	Motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilökunta	Taloushallinnon aleneva kustannuskehitys	Tyytyväiset kumppanit	Standardoidut ja virtaviivaiset prosessit tuottavat laadukkaita palveluita
	Hyvä työilmapiiri			Proaktiivinen lähestymistapa palvelukeskustoiminnan jatkuvaan kehittämiseen
	Toimiva tiimityöskentely			

Kuvio 2. Palvelukeskuksen strategiset tavoitteet näkökulmittain (Palvelukeskuksen mittaristotaulukot)

Strategisille tavoitteille on edelleen määritelty kriittiset menestystekijät ja niille mittarit, jotka henkilöstönäkökulman osalta on esitetty liitteessä 2. Henkilöstön osalta

tavoitellaan motivoitunutta henkilökuntaa, kuten yllä, kuviossa 2, strategisena tavoitteena on mainittu. Tämän kannalta kriittisiä menestystekijöitä ovat oikeat henkilöt ja osaamiset oikeissa rooleissa, kannustava palkitsemisjärjestelmä, henkilöstön kehittämisohjelma, hyvät esimies- ja johtamistaidot sekä onnistunut rekrytointi. (Palvelukeskuksen mittaristotaulukot) Näistä kriittisistä menestystekijöistä voidaan huomioida viestintäsuunnitelmaa tehtäessä esimerkiksi hyvät esimies- ja johtamistaidot. Esimiehet tarvitsevat tarkempaa tietoa strategiasta ja tavoitteista, jolloin he osaavat viestiä niistä tiimeilleen. Hyvää työilmapiiri on yksi strateginen tavoite, jota ajatellaan edistettävän toimivilla toimitiloilla, avoimuutta tukevalla kulttuurilla sekä tyky-toiminnalla (Palvelukeskuksen mittaristotaulukot). Strategiaviestinnällä on mahdollista tukea avointa keskustelua strategiasta ja tavoitteista, joka selvästi tukisi myös avointa kulttuuria. Tällöin viestintäsuunnitelmassa voidaan nostaa keskeiseksi keinoksi avoimuus, jonka etuja on esitetty mm. luvussa 2.1.1. Henkilöstönäkökulman viimeinen strateginen tavoite on toimiva tiimityöskentely, johon pyritään henkilöstön joustavuudella ja tiimiasenteella sekä määrittelemällä roolit ja vastuut riittävän selkeästi (Palvelukeskuksen mittaristotaulukot). Strategiaviestinnällä voidaan pyrkiä vaikuttamaan joutavuuteen ja tiimiasenteeseen sekä itse viestinnässä voidaan määrittää roolit ja vastuut selkeästi.

Talousnäkökulman osalta strategisena tavoitteena on taloushallinnon aleneva kustannuskehitys, jossa kriittinen menestystekijä on tehokkuuden kasvaminen. Mittarit on esitetty liitteessä 3. (Palvelukeskuksen mittaristotaulukot) Talousnäkökulman mukaan myös palvelukeskuksen viestintäsuunnitelmassa tulee pyrkiä tuottamaan mahdollisimman suuri hyöty mahdollisimman pienin kustannuksin. Viestintää ei siis uhrata paljoa taloudellisia resursseja vaan on pyrittävä valitsemaan edullisia viestintäkeinoja.

Kumppanuusnäkökulma on esitetty mittareineen liitteessä 4. Sen strateginen tavoite on tyytyväiset kumppanit. Kriittisiä menestystekijöitä tyytyväisten kumppaneiden kannalta ovat palvelujen sopimuksen mukaisuus ja laajuus, palvelujen kustannustehokkuus, sujuva yhteistyö palvelukeskuksen kanssa sekä laadukkaan kirjanpito tiedon tuottaminen palvelukeskuksessa. (Palvelukeskuksen mittaristotaulukot) Nämä kriittiset menestystekijät vaikuttavat jokaisen palvelukeskuksessa

työskentelevän henkilön työhön. Ne on hyvä nostaa strategiaviestinnässä esille, sillä jokaisen tulee tietää oman työnsä vaikutus kumppaneihin eli asiakkaisiin. Toisaalta jokainen haluaa tehdä sujuvaa yhteistyötä ja tuottaa laadukkaita palveluita, vaikka sitä ei olisi erikseen kerrottu. Palvelun merkityksen esille tuominen voi kuitenkin lisätä myös yksilön näkökulmasta oman työn merkitystä eli työ nähdään tärkeänä. Työn tärkeys lisää työtyytyväisyyttä (Juuti 2004, 49).

Proessinäkökulma on esitetty liitteessä 5. Näkökulman ensimmäinen strateginen tavoite on, että standardoidut ja virtaviivaiset prosessit tuottavat laadukkaita palveluja. Sen kannalta kriittisiä menestystekijöitä ovat optimaalinen tietojärjestelmien hyödyntäminen, selkeät palvelukuvaukset, prosessien rajapintojen ja vastuiden määrittely riittävän tarkasti, yhtenäiset toimintatavat, palveluiden virheettömyys sekä palveluiden aikataulujen pitävyys. Toinen strateginen tavoite on proaktiivinen lähestymistapa palvelukeskustoiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Sen kannalta kriittisiä menestystekijöitä ovat kumppanin toimintaympäristön yms. aktiivinen kartoittaminen ja riittävä tuntemus, aktiivinen oman prosessin kehitystrendien seuraaminen/luominen sekä Benchmarking. (Palvelukeskuksen mittaristotaulukot) Proaktiivista lähestymistapaa ja sen kriittisiä menestystekijöitä tukee avoin keskustelu. Henkilöstöllä, joka työskentelee tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden kanssa, voi olla tärkeitä näkemyksiä asiakasprosessien kehittämiseen liittyen. Palaute ja avoin keskustelu ovat edellytyksiä organisaation uudistumiselle (Beer & Eisenstat 2000, 33).

Palvelukeskuksen strategiaa on toimeenpantu monin eri tavoin mm. kehittämällä ja yhdenmukaistamalla toimintoja. Palvelukeskuksen asiakaskuntaa on myös saatu laajennettua. Talousnäkökulmaan liittyen kuukausikokouksissa on esitetty budjettia ja jatkuvassa kustannusten alenemisessa onkin onnistuttu. Tulisi myös muistaa, että neljäs näkökulma on henkilöstö, jossa tavoitteina ovat mm. motivoitunut henkilöstö ja hyvä työilmapiiri. Henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulokset kertovat, että näissä tavoitteissa ei ole onnistuttu. Tässä tutkimuksessa ei pohdita, ovatko kriittiset menestystekijät mahdollisesti väärinä vai onko toimeenpanossa vain epäonnistuttu. Strategiaviestinnän kannalta voidaan kuitenkin ajatella, että koska sen tehtävä on luoda yhteistä ymmärrystä ja sitoutumista yhteisten päämäärien saa-

vuttamiseksi, palvelukeskuksen viestintäsuunnitelmassa on syytä nostaa esille myös henkilöstönäkökulma.

Tähän asti mittaristoon liittyvä viestintä on palvelukeskuksessa keskittynyt pitkälti budjettiin, tulospalkkioihin sekä projekteihin. Myös mittareita on esitelty jonkin verran. Varsinaisesti mittariston rakennetta, strategisia tavoitteita, kriittisiä menestystekijöitä ja niiden välisiä syy-seuraussuhteita ei ole vielä esitelty henkilöstölle. Henkilöstönäkökulman mittarit ovat pitkälti sidottu henkilöstötyytyväisyyskyselyyn, joka on tehty vasta vuoden vaihteessa. Sen vuoksi mittareiden tuloksia ei ole vielä voitu käydä läpi henkilöstön kanssa. Myöskään kumppaninäkökulman mittareiden tuloksia ei ole voitu käydä läpi, sillä ne perustuvat vielä tekeillä olevaan kumppaniftyytyväisyyskyselyyn, kuten myös prosessinäkökulman mittarit. Palvelukeskuksen visio, missio ja arvot löytyvät intranetistä, mutta niitä ei ole esitelty henkilöstölle yhteisissä tilaisuuksissa. Ne tulevat tai ovat tulleet esille ainoastaan kesälomittajien ja uusien työntekijöiden perehdytyspäivillä. Palvelukeskuksessa ei nähdä vision, mission, arvojen ja strategisten tavoitteiden yhteyttä omaan jokapäiväiseen työhön eikä niitä tällöin pidetä myöskään tärkeinä tai mielenkiintoisina. Palvelukeskuksen viestintäsuunnitelmassa pyritään vaikuttamaan myös tähän ongelmaan.

3.3 Viestintäsuunnitelma

Strategiaviestintää suunniteltaessa on aluksi syytä kartoittaa viestinnän tavoitteet (Hämäläinen & Maula 2004, 68). Tavoitteet tulisi asettaa yhdessä organisaation eri edustajien kanssa, jotta viestintä palvelisi kaikkien tarpeita (Juholin 2001, 80). Tässä tutkimuksessa tavoitteet on asetettu palvelukeskuksen päällikön haastattelun perusteella ja oman kokemukseni kautta mukaan tulee myös henkilöstön näkemyksiä. Palvelukeskuksen päällikkö toivoi haastattelussa (2006) vinkkejä ja keinoja mittariston ja strategisten tavoitteiden viestimiseen. Viestintäsuunnitelman tavoitteena on siten selkeyttää palvelukeskuksen koko henkilöstölle, myös esimiehille, strategisten tavoitteiden ja kriittisten menestystekijöiden yhteys visioon, mission ja arvoihin sekä toisaalta yksilöiden jokapäiväiseen työhön. Kuten luvussa 2.1.1 on esitetty, yhteyden näkemisen ja kokonaisuuden ymmärtämisen kautta

mittaristosta ja tavoitteista on tarkoitus tehdä merkityksellisiä ja motivoivia. Näin niihin voidaan sitoutua ja tavoitteiden toteutumisen eteen voidaan tehdä töitä. Vä-lillisenä tavoitteena on työtyytyväisyyden ja -ilmapiiriin kohottaminen, siltä osin kuin siihen voidaan strategiaviestinnällä vaikuttaa.

Palvelukeskuksen mittariston jalkautussuunnitelma tulisi tehdä yhteistyössä joh-don, henkilöstön edustajien ja viestinnän ammattilaisten kanssa. Tällöin saataisiin hyödynnetyksi laaja osaaminen ja erilaiset näkökulmat sekä kokemus. Kun muka-na olisi esimiehien lisäksi henkilöstön edustajia, saataisiin kaikkien kohderyhmien tietotarpeet kartoitetuksi. (Hämäläinen & Maula 2004, 79-80) Myös aikataulun laa-dintaan tarvitaan mukaan organisaation jäseniä, koska esimerkiksi kehityskeskus-telujen ja strategian päivityksen ajankohdista tarvitaan tarkkaa tietoa, jotta strate-giaviestinnän aikataulu kulkisi samassa aikataulussa. Tällöin strategiaviestintä tu-kisi parhaiten strategian toimeenpanoa. (Hämäläinen & Maula 2004, 74) Tämän tutkimuksen yhteydessä ei kuitenkaan ollut ajallisesti mahdollista istua saman pöydän ääreen isommalla porukalla ja keskustella mittariston sisällöstä ja sen viestimisestä. Tämän vuoksi suunnitelma mittariston jalkauttamisesta on ehdotel-ma, joka tarvitsee vielä muokkaamista ennen todellisten toimenpiteiden aloittamis-ta.

Mittariston ja tavoitteiden viestiminen olisi hyvä aloittaa esimerkiksi kuukausikoko-uksessa, jota voidaan verrata luvussa 2.1.4 esitettyyn infotilaisuuteen. Tällöin tieto mittaristosta ja tavoitteista tulisi yhtäaikaisesti samassa muodossa koko henkilös-tölle. Kun koko henkilökunta olisi kokoontunut saman pöydän ääreen neuvottelu-puhelimien avulla ja kokoukselle olisi varattu riittävästi aikaa, voitaisiin esittää myös mieltä askarruttavia kysymyksiä, joihin vastaamalla aihetta avattaisiin lisää. Kysymysten ja mielipiteiden esittäminen sekä ajankäyttö ovat tärkeitä asian ym-märtämisen sekä sen tärkeyden ilmaisemisen vuoksi.

Palvelukeskuksen henkilöstö ei ole ollut mukana strategiatyössä, joten heille olisi hyvä selvittää päämäärien ja tavoitteiden syitä ja taustoja. Ensimmäisessä viestin-tätilaisuudessa voitaisiin tällöin lähteä liikkeelle vision, mission ja arvojen sisällöstä ja merkityksestä. Henkilöstön olisi hyvä tietää, miksi vision ilmaisemaan päämää-

rään tulisi päästä ja kuinka sinne aiotaan päästä. Palvelukeskuksen päällikkö esitti vision olevan tavoittelemisen arvoinen, koska jos palvelukeskus ei ole alansa paras määrättyä ajankohtana, koko palvelukeskus voidaan lopettaa. ”Eikös siinä luulisi olevan motivaatiota.” (Haastattelu 2006) Valitettavasti tällainen kommentti kuulostaa työntekijän korvissa pikemminkin uhkailulta kuin porkkanalta.

Kun organisaation yhteisen päämäärän eli vision merkitys ja tarkoitus on ymmärretty, voisi käsitteiden konkretisointi jatkua strategisiin tavoitteisiin ja kriittisiin menestystekijöihin, kuten luvussa 2.2.2 on esitetty. Henkilöstölle kerrottaisiin, kuinka strategisia tavoitteita tarvitaan vision, mission ja arvojen toteutumisessa sekä miten kriittiset menestystekijät liittyvät niihin. Tässä vaiheessa olisi tarkoitus tuoda esille syy-seuraussuhteet, jotka mittaristosta on havaittavissa, eikä ainoastaan esitellä taulukoita. Myös näkökulmien väliset yhteydet tulisi selittää, jotta kokonaisuuden hahmottaminen olisi mahdollista. Henkilöstölle tulisi siis kertoa, kuinka esimerkiksi aleneva kustannuskehitys, tyytyväiset kumppanit, hyvä työilmapiiri ja proaktiivinen lähestymistapa liittyvät organisaation päämäärän toteutumiseen.

Palvelukeskuksen kriittiset menestystekijät eivät kaikki kerro kovin selvästi, mitä käytännön toimia tavoitteiden toteuttamiseen tarvitaan. Esimerkiksi alenevan kustannuskehityksen kannalta pyritään tehokkuuden kasvuun. Esille olisi kuitenkin hyvä tuoda myös sen tarkoitus käytännössä. Tarkoittaako se esimerkiksi työtä helpottavien järjestelmien kehittämistä? Tästä päästäisiinkin sitten samalla näkökulmien välisiin yhteyksiin. Prosessinäkökulmassa on nimittäin kriittisenä menestystekijänä optimaalinen tietojärjestelmien hyödyntäminen. Prosessinäkökulmassa olisi siis esimerkiksi tältä osin yksi syy ja talousnäkökulmasta löytyisi sille seuraus. Näin BSC-mittariston avulla voidaan tuoda johdon strategialauseet lähemmäs henkilöstöä ja jokapäiväistä työtä. (Kaplan & Norton 1996, 77-79)

Aikaisemmin luvussa 2.1.4 on kerrottu mm. käytännön esimerkkien ja tarinoiden käytöstä strategiaviestinnässä. Myös palvelukeskuksessa voitaisiin tuoda esille käytännön esimerkkejä projekteista ja päätöksistä, jotka ovat palvelukeskuksen strategisten tavoitteiden mukaisia ja tuovat päämäärän saavuttamisen lähemmäs. Myös tarinoiden muodossa voitaisiin kertoa, kuinka esimerkiksi uudet asiakkaat tai

henkilöstötyytyväisyyskysely liittyivät palvelukeskuksen tavoitteisiin ja mittaristoon? Tarinat ja käytännön esimerkit tuovat muutoin kaukaisilta tuntuvia asioita lähemmäs maan pintaa.

Esittelyssä kannattaisi muutoinkin pyrkiä käyttämään kansantajuista kieltä. Termit, kuten strategiset tavoitteet, kriittinen menestystekijä, visio, missio ja proaktiivinen lähestymistapa, eivät kuulu henkilöstön jokapäiväiseen sanastoon. Hankalat termit olisi hyvä käydä läpi, mutta muutoin niiden käyttämistä kannattaisi välttää. Voitaisiin puhua esimerkiksi tavoitteista ja niiden toteutumisen kannalta tärkeistä asioista. Visio olisi kansantajuisesti organisaation päämäärä ja missio taas toiminnan tarkoitus. Proaktiivinen lähestymistapa taas olisi helpommin sanottuna esimerkiksi ennakoivaa ajattelua.

Kuten Malmi, Peltola & Toivanen (2002, 55) esittävät, BSC-mittaristo voidaan laatia myös tiimi- ja yksilötasolle. Näin jokainen pääsisi miettimään, mitä palvelukeskuksen tavoitteet oman tiimin ja oman työn osalta tarkoittavat sekä kuinka niiden toteutumiseen voisi vaikuttaa. Tiimitason mittaristojen rakentaminen lisää myös avointa keskustelua ja palautetta organisaation tavoitteista ja toimintatavoista, joka on tärkeää uudistumisen ja oppimisen kannalta (Beer & Eisenstat 2000, 33). Jokaisen mielipiteet tulisi huomioida ja palautetta tulisi antaa rakentavasti molemmin puolin. Kuka tahansa organisaation jäsen voi tuoda esille merkittäviä näkemyksiä organisaation kehittämisen kannalta.

Henkilökohtaisen mittariston rakentaminen sen sijaan lisää oman työn merkitystä, kun oma työ hahmottuu osana isompaa kokonaisuutta (Kaplan & Norton 1996, 80-81). Työn merkityksen lisääntyminen taas lisää työtyytyväisyyttä ja motivaatiota, kuten jo aikaisemmin luvussa 2.1.1 on todettu. Lisäksi tavoitteiden yhdessä asettaminen helpottaa niihin sitoutumista johtuen siitä, että tällöin tavoitteet eivät ole annettuja vaan niihin on itse voinut vaikuttaa (Åberg 1993, 7). Henkilökohtaiset mittaristot voitaisiin rakentaa esimerkiksi kehityskeskusteluissa, joissa muutoinkin käydään läpi yksilön tavoitteita.

Palvelukeskuksen mittaristoa voitaisiin tehdä merkitykselliseksi ja siten myös motivoivaksi edellä kuvattujen keinojen lisäksi myös henkilöstönäkökulmassa määriteltyjen strategisten tavoitteiden avulla. Henkilöstönäkökulman tavoitteiksi on asetettu mm. hyvä ilmapiiri sekä motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilökunta. Ensinnäkin näiden tavoitteiden esille tuonti viestisi henkilöstölle niiden tärkeydestä. Toiseksi, jos näiden tavoitteiden toteuttamiseksi tarvittavista toimenpiteistä keskusteltaisiin yhdessä, ne saisivat todellisen merkityksen. Kirjoitetut strategiset tavoitteet olisivat ikään kuin mustaa valkoisella, lupaus siitä, että henkilöstön kouluttamiseen ja työilmapiirin parantamiseen panostetaan.

Intranet ja ilmoitustaulut voisivat tarjota lisätietoa palvelukeskuksen mittariston sisältöön liittyen (Kaplan & Norton 1996, 80). Ilmoitustaululla voisi olla esillä visio, missio, arvot sekä strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät esitettynä jonkinlaisena kuvana (Hämäläinen & Maula 2004, 91). Kuvasta tulisi voida palvelukeskuksen tavoitteet kokonaisuutena lisäksi ilmi syy-seuraussuhteet. Ilmoitustaulua voisi pysähtyä katselemaan aina silloin tällöin ohi kulkiessaan. Mikäli strategiaviestinnälle olisi budjetissa tilaa, voitaisiin käytäviä tai taukotiloja piristämään teettää muutama taulu, jotka kuvaisivat esimerkiksi palvelukeskuksen arvoja. (Kreis & Bloomfield 2005, 29) Intranetissä voisi vision, mission, arvojen, strategisten tavoitteiden ja kriittisten menestystekijöiden lisäksi olla tarkemmin esiteltynä strategisten tavoitteiden taustoja, kuukausikokouksissa käytyjä keskusteluja sekä mittariston mittarit. Samalle sivustolle voisi liittää ”palautelaatikon”, jonne voisi käydä laittamassa aiheeseen liittyviä kysymyksiä sekä kehitysideoita ja kommentteja. Yhdistettynä strategiainfo, kokouksissa sovitut asiat ja palautelaatikko saattaisivat saada osakseen enemmän mielenkiintoa. Ainakin pelkän strategiainfon käyttö saattaisi muutoin jäädä vähäiseksi.

Koottuna mittariston viestintä suunnitelma voisi näyttää kuvion 3 mukaiselta. Esi- miesten vetämissä kuukausikokouksissa käytäisiin läpi mittaristoa, strategisia tavoitteita ja niiden toteutumista kuukausittain. Strategisten tavoitteiden ja kriittisten menestystekijöiden päivitys tulisi tapahtua ennen budjettia, jotta budjetin laadinnassa nämä voitaisiin huomioida. Kehityskeskustelut on tavallisesti pidetty alkuvuodesta, jolloin olisi hyvä laatia myös henkilökohtaiset mittaristot. Tiimikohtaiset

mittaristot on kuitenkin laadittava yksilötason mittaristoja aikaisemmin, sillä yksilötason mittaristot johdetaan oman tiimin mittaristosta. Ilmoitustaulua ja intranetiä tulisi päivittää säännöllisesti, esimerkiksi kuukausittain.

Mittariston jalkauttamistoimenpide	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu
Kuukausikokous	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mittariston päivitys				X	X							
Budjetointi					X	X						
Kehityskeskustelut								X	X	X		
Tiimimittaristot						X	X					
Henkilökohtaiset mittaristot								X	X	X		
Ilmoitustaulujen yms. päivitys	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Kuvio 3. Mittariston jalkautuksen aikataulu.

Koska myös strategiaviestinnällä voidaan tukea hyviä esimies- ja johtamistaitoja, on tässä suunnitelmassa syytä huomioida myös se. Jotta esimiesten tietotarpeet saataisiin kartoitettua ja heille osattaisiin suunnitella juuri oikeanlaisia strategiaviestinnän työkaluja, tulisi suunnittelemisessa olla mukana myös esimiehet itse. Toinen vaihtoehto olisi kartoittaa tarvetta kyselyllä. (Gay & D'Aprix 2007, 27-28) Tässä tutkimuksessa ei jälleen aika riittänyt ja sen vuoksi strategiaviestintää pohditaan esimiesten näkökulmasta ainoastaan teorian, oman arvioin ja edellä suunniteltujen toimenpiteiden kannalta.

Edellä mainitut kehityskeskustelut ovat palvelukeskuksessa kuuluneet esimiesten tehtäviin. Jos kehityskeskusteluissa laadittaisiin henkilökohtaiset BSC-mittaristot, esimiesten tulisi ensinnäkin tuntea mittariston rakentamisperiaatteet. Toiseksi esimiesten tulisi tuntea alaistensa työtehtävät siinä määrin, että he osaisivat yhdessä yksilön kanssa pohtia, millä toimenpiteillä yksilö voisi vaikuttaa tiimin tavoitteiden

toteutumiseen. Antaakseen vastauksia yksilön kysymyksiin esimiehen tulisi tuntea organisaation tavoitteiden lisäksi niiden taustat, jotta hän osaisi perustella tehdyt valinnat. Myös viestintätaidot tulisi olla hallussa, jotta keskustelu olisi vuorovaikutteista ja palautteen antaminen rakentavaa. Lisäksi esimiehen olisi itse osattava ottaa vastaan palautetta. (Nilsson & Heilskov 2007, 23-24)

Henkilökohtaisten mittaristojen ja kehityskeskustelujen lisäksi palvelukeskuksen esimiesten tehtävänä olisi tiimimittaristojen rakentaminen. Myös siinä tarvitaan edellä kuvattua osaamista. Jotta esimiehillä olisi tarvittavat valmiudet mittaristosta ja tavoitteista viestimiseen, heille tulisi tarjota koulutusta liittyen mm. esimiesalaisviestintään ja strategiatyöskentelyyn. Esimiehet olisi myös hyvä ottaa mukaan strategiatyöskentelyyn, jolloin heille kehittyisi selkeämpi näkemys organisaation tavoitteista. (Gay & D'Aprix 2007, 27-28)

Kun palvelukeskuksessa olisi ensin yhteistyössä hiottu strategiaviestintäsuunnitelmaa ja sen jälkeen ryhdytty tosi toimiin tavoitteiden ja mittariston viestinnässä, voitaisiin lopuksi suorittaa onnistumisen arviointi. Strategiaviestinnän onnistumista voitaisiin arvioida esimerkiksi seuraavan henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella. Nyt tehty henkilöstötyytyväisyyskysely on ajalta, jolloin palvelukeskuksessa ei ole käytetty juuri minkään laista strategiaviestintää. Kun viestintää olisi jonkin aikaa toteutettu, uusi kysely antaisi vastauksen kysymykseen, onko viestinnästä ollut hyötyä. (Åberg 1997, 217-219) Erillisellä kyselyllä voitaisiin myös kartoittaa viestinnän kanavien toimivuutta, mielekkyyttä yms. Näin viestintää voitaisiin kehittää parempaan suuntaan. Lisäksi tutkimus antaisi myös johdolle todistetta siitä, että strategiaviestintään kannattaa satsata (Witt 2006, 30).

4 Johtopäätökset

Strategiaviestinnän ja Balanced Scorecard ovat hyvä yhdistelmä konkretisoitaessa organisaation strategiaa ja tavoitteita. Konkretisointi mahdollistaa ensinnäkin johdon yhteisen näkemyksen muodostumisen, joka on strategian alaspäin viestimisessä tärkeää. Toiseksi konkretisointi mahdollistaa strategian yhdistämisen joka-päiväiseen työhön, organisaation tavoitteisiin sitoutumisen sekä strategian uudistumisen. Tutkimuksen case-organisaatiossa eli taloushallinnon palvelukeskuksessa organisaation visio, missio ja arvot sekä BSC-mittaristo ovat olleet merkityksellisiä ainoastaan johdolle. Tavoitteiden viestiminen ja konkretisoiminen sekä syyseuraussuhteiden selkeyttäminen mahdollistaisivat palvelukeskuksen koko henkilökunnan osallistumisen tavoitteiden saavuttamiseen. Oman työnsä näkeminen osana suurempaa kokonaisuutta lisää työn merkitystä ja sitä kautta työtyytyväisyyttä. Tavoitteiden yhdessä asettaminen lisää edelleen niiden ymmärtämistä ja niihin sitoutumista. Avoin keskustelu mahdollistaisi myös laaja-alaisen osaamisen hyödyntämisen, joka tukisi oppimista ja strategian uudistumista.

Jotta palvelukeskus olisi tulevaisuudessa ”metsäteollisuuden paras taloushallinnon palveluiden tuottaja”, tulisi strategiset tavoitteet, kuten motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilökunta sekä hyvä työilmapiiri saavuttaa muiden tavoitteiden lisäksi. Strategiaviestintä tukee näiden tavoitteiden toteutumista, kuten edellä on mainittu. Kyseiset strategiset tavoitteet lisäävät myös itse mittariston kiinnostavuutta. Mittaristo saa merkityksen myös työntekijöiden kannalta, kun se käsittelee heille tärkeitä asioita.

Tutkimus perustuu suurelta osin teoriaan, omaan kokemukseeni sekä palvelukeskuksen päällikön haastatteluihin. Mikäli tutkimustyössä olisi ollut käytettävissä enemmän aikaa, haastatteluja olisi voinut suorittaa useampia. Tällöin olisi saatu laajemmin esille mm. esimiesten ja henkilökunnan näkemykset, mikä on tärkeää viestinnän tavoitteiden asettamisessa sekä keinojen ja kanavien valinnassa. Tutkimustani voidaan kuitenkin hyödyntää taloushallinnon palvelukeskuksen tavoitteiden ja BSC-mittariston viestimisessä. Viestinnän suunnittelua olisi hyvä jatkaa pal-

velukeskuksessa kasaamalla eri näkökulmien edustajista ryhmä, joka miettisi tarkemmin viestinnän aikatauluja, viestien sisältöä sekä käytettäviä kanavia. Myös suunnitelman täytäntöön panon olisi hyvä tapahtua yhteistyössä. Esimiehet vastaisivat tiimi- ja yksilötason mittareista, palvelukeskuksen päällikkö vastaisi kuukausikokouksissa keskusteltavista asioista ja sihteeri vastaisi esimerkiksi intranetin ja ilmoitustaulujen päivityksestä. Jatkoa ajatelleen tutkimuskohteita löytyisi esimerkiksi suunnitelman hiomisesta, käytännön toteutuksesta, sekä onnistumisen arvioinnista ja viestinnän kehittämisestä. Myös mittariston päivittäminen ja kehittäminen tarjoaisi yhden tutkimuskohteen.

Lähdeluettelo

Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi –Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Edita Publishing.

Aaltonen, M. & Heikkilä, T. 2003. Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyntävät tarinoita?. Helsinki: Talentum Media.

Ahola, J. 1995. Yrityksen strategiaprosessi. Näkökohtia strategisen johtamisen kehittämiseksi konserniorganisaatiossa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Kauppatieteiden osasto.

Anonymous. 2007. Communicating a one company culture at Pitney Bowes. Strategic communication management 11, 2, 32-35.

Beer, M. & Eisenstat, R. A. 2000. The silent killers of strategy implementation and learning. Sloan management review. Summer. 29-40.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Tampere: Vastapaino.

Gargiulo, T. R. 2006. Power of stories. The journal for quality and participation 29, 1, 4-8.

Gautreau, A. & Kleiner, B. H. 2001. Resent trends in performance measurement systems –the Balanced scorecard approach 24, 3/4, 153-156.

Gay, C. & D'Aprix, R. 2007. Creating line of sight between employees and strategy. Strategic communication management 11,1, 26-29.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Inforviestintä.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.

Juholin, E. 2001. Communicare!. Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava. Aavaran-ta-sarja.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, S. 2001. Moderni taloushallinto -haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. 7. tarkistettu painos. Kauppakaari. Helsinki: Talentum Media. Enterprise Adviser 15.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. Using the Balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review. January-February. 75-85.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2005. The Balanced scorecard. Measures that drive performance. Harvard Business Review. July-August. 172-180.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2006. How to implement a new strategy without disrupting your organisation. Harvard Business Review. March. 100-109.

Karlöf, B. 1996. Strategia -suunnitelmasta toteutukseen. Porvoo: WSOY.

Krais, H. & Bloomfield, R. 2005. Making vision and values a reality at Eversheds. Strategic communication management 9, 6, 26-29.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. Balanced scorecard. Rakenna ja sovel-la tehokkaasti. Kauppakaari. Talentum Media. Enterprise Adviser 25.

Mantere, S., Hämäläinen, V., Aaltonen, P., Ikävalko, H. & Teikari, V. 2003. Orga-nisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. Edita Publishing.

Messmer, M. 2006. Building support for difficult projects. *Strategic finance* 87, 8, 13-14.

Moorcroft, D. 2006. Realizing RBD's new vision for employee communication. Shifting the goal from informing to engaging. *Strategic communication management* 10, 6, 30-33.

Nilsson, P. C. & Heilskov, T. 2007. Creating a versatile toolkit to support managers. *Strategic communication management* 11, 1, 22-25.

Näsi, J. & Aunola, M. 2001. Yritysten strategiaprosessit. Yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Metsäteollisuuden keskusliitto. Helsinki: Metsäteollisuuden kustannus. MET-julkaisu 5/2001.

Sparrow, J. 2006. Balancing global and local needs. *Strategic communication management* 10, 2, 8-9.

Witt, T. 2006. Making measurement part of the plan at Rockwell Automation. *Strategic communication management* 10, 5, 30-33.

Åberg, L. 1993. Riemua johtamiseen!. Esimiehen viestintäopas. Helsinki: Tietopaketti.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Inforviestintä.

Haastattelut:

Palvelukeskuksen päällikön haastattelu. Haastattelun aihe: Palvelukeskuksen strateginen mittaristo. 19.10.2006. Kesto: 45 min.

Palvelukeskuksen päällikön sähköpostihaastattelu. Haastattelun aihe: Palvelukeskuksen strateginen mittaristo. 23.3.2007.

Muut lähteet:

Konsernin henkilöstötyytyväisyyskysely palvelukeskuksen osalta. Tammikuu 2007.

Palvelukeskuksen kesälomittajien perehdytyspäivän materiaali. Kesä 2006.

Palvelukeskuksen päällikön diplomityön liitteitä: palvelukeskuksen mittaristotaulukot. 2006.

Liite 1. Palvelukeskuksen päällikön haastattelut

Avoimen haastattelun 19.10. 2006 aiheet:

1. Tutkimustarpeen kartoitus
2. Palvelukeskuksen mittariston rakenne, tavoitteet ja tarkoitus

Sähköpostihaastattelun 23.3.2007 kysymykset:

1. Ketkä ovat olleet laatimassa palvelukeskuksen visiota, missiota, arvoja ja strategiaa?
2. Tarkentaisitko vielä, missä kaikessa mittaristoa toivottiin hyödynnettävän?

Liite 2. Henkilöstönäkökulman strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät ja esimerkkejä mittareista. (Palvelukeskuksen mittaristotaulukot)

Henkilöstö		
<u>Strategiset tavoitteet</u>	<u>Kriittiset menestystekijät</u>	<u>Mittarit</u>
Motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilökunta	<i>Oikeat henkilöt ja osaamiset oikeissa rooleissa</i>	Toimenkuvien ajantasaisuusaste
	<i>Kannustava palkitsemisjärjestelmä</i>	Henkilöstötyytyväisyysindeksi
	<i>Henkilöstön kehittämisohjelma</i>	Kehityskeskustelujen toteuma-%
	<i>Hyvät esimies- ja johtamistaidot</i>	Henkilöstötyytyväisyysindeksi
	<i>Onnistunut rekrytointi</i>	Vaihtuvuus
Hyvä työilmapiiri	<i>Toimivat toimitilat</i>	Henkilöstötyytyväisyysindeksi
	<i>Avoimuutta tukeva kulttuuri</i>	Henkilöstötyytyväisyysindeksi
		Sairauspoissaolo%
<i>Tyky-toiminta</i>	Henkilöstötyytyväisyysindeksi	
Toimiva tiimityöskentely	<i>Roolit ja vastuut määriteltävä riittävän selkeästi</i>	Toimen kuvien ajantasaisuusaste
	<i>Henkilöstön joustavuus ja ”tiimiasenne”</i>	Ylityötunnit
		Liukumasaldot

Liite 3. Talousnäkökulman strateginen tavoite, kriittinen menestystekijä ja esimerkkejä mittareista. (Palvelukeskuksen mittaristotaulukot)

Talous		
<u>Strateginen tavoite</u>	<u>Kriittinen menestystekijä</u>	<u>Mittarit</u>
Talouhallinnon aleneva kustannuskehitys	<i>Tehokkuus kasvaa</i>	kokonaiskustannukset k€
		kokonaiskustannukset €/HTV
		kokonaiskustannukset/ tehdyt työtunnit
		kokonaiskustannukset tiimeittäin/ tosite tai tositerivi

Liite 4. Kumppanuusnäkökulman strateginen tavoite, kriittiset menestystekijät ja esimerkkejä mittareista. (Palvelukeskuksen mittaristotaulukot)

Kumppanuus		
<u>Strateginen tavoite</u>	<u>Kriittiset menestystekijät</u>	<u>Mittarit</u>
Tyytyväiset kumppanit	<i>Palvelujen sopimuksen mukaisuus ja laajuus</i>	KTK:n kysymys: palvelukeskuksen toiminta on palvelusopimuksen mukaista
	<i>Palvelujen kustannustehokkuus</i>	KTK:n kysymys: palvelukeskuksen hinnoitteluperiaatteet ovat oikeudenmukaiset
	<i>Sujuva yhteistyö palvelukeskuksen kanssa (joustavuus)</i>	KTK:n kysymys: palvelukeskusta johdetaan hyvin
		Sovittujen kumppanuustapaamisten toteutumisaste %
<i>Palvelukeskus tuottaa laadukkaan kirjanpitoliedon</i>	PWC:n tilintarkastusraporttien puhtaus	

Liite 5. Prosessinäkökulman strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät ja esimerkkejä mittareista. (Palvelukeskuksen mittaristotaulukot)

Prosessit		
<u>Strateginen tavoite</u>	<u>Kriittiset menestystekijät</u>	<u>Mittarit</u>
Standardoidut ja virtaviivaiset prosessit tuottavat laadukkaita palveluja	<i>Optimaalinen tietojärjestelmien hyödyntäminen</i>	Ajankäyttö -% prosessityö
		Kokonaistositemäärä
		Manuaalimaksujen lkm
		verkkolaskujen osuus %
		myyntilaskujen rivimäärä
	<i>Selkeät palvelukuvaukset</i>	KTK:n kysymys: palvelut on määritelty selkeästi
	<i>Prosessien rajapinnat ja vastuut määritelty riittävän tarkasti</i>	KTK:n kysymys: prosessien ohjeistus ja dokumentointi on riittävää
	<i>Yhtenäiset toimintatavat</i>	KTK:n kysymys: palvelukeskuksen työnkulku toimii suunnitellulla tavalla
	<i>Palveluiden virheettömyys</i>	KTK:n kysymys: palvelujen laatu vastaa odottamanne laatua
<i>Palveluiden aikataulujen pitävyys</i>	KTK:n kysymys: palvelukeskus toimii yhdessä sovittujen aikataulujen mukaisesti	
Proaktiivinen lähestymistapa palvelukeskustoiminnan jatkuvaan kehittämiseen	<i>Kumppanin toimintaympäristön, tarpeiden yms. aktiivinen kartoittaminen ja riittävä tuntemus</i>	KTK:n kysymys: palvelukeskuksen työntekijät ovat tietoisia asiakaskohtaisista erityispiirteistä
	<i>Aktiivinen oman prosessin kehitystrendien seuraaminen/ luominen</i>	KTK:n kysymys: palvelukeskuksen työntekijöiden osaamistaso ja asiantuntemus vastaa asiakkaiden tarpeita
	<i>Benchmarking</i>	KTK:n kysymys: palvelukeskus tuottaa relevanttia mittaustietoa