LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
LUT School of Engineering Science
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Kari Vilppala

SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN ASIANTUNTIJAORGANISAATIOSSA

Diplomityö 2020

Tarkastajat:
Professori Hannu Rantanen
TkT Tero Rantala

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Kari Vilppala

Työn nimi: Suorituskyvyn johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa

Vuosi: 2020 **Paikka: Helsinki**

Diplomityö. Tuotantotalouden koulutusohjelma. LUT School of Engineering Science. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT.

89 sivua, 8 kuvaa, 3 taulukkoa

Tarkastajat: Professori Hannu Rantanen, TkT Tero Rantala

Hakusanat: aineeton pääoma, asiantuntijaorganisaatio, suorituskyvyn johtaminen, suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyvyn johtaminen on aiheena tärkeä suunnittelu- ja konsulttialla toimiville asiantuntijaorganisaatioille, sillä nykyinen toimintaympäristö nopeine muutoksineen vaatii, että johtamisprosessit ovat tarpeiden mukaisia ja kykeneviä muuttumaan toimintaympäristön muutosten mukaisesti.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli esittää suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisen tärkeimmät mahdollisuudet suunnittelu- ja konsultointialan asiantuntijaorganisaation näkökulmasta ja tarkastella sen erityispiirteitä, mittaamista sekä kehitysmahdollisuuksia. Tavoitteena oli myös löytää suorituskyvyn johtamisen ongelmakohdat asiantuntijaorganisaation näkökulmasta.

Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkasteltiin suorituskykyä käsitteenä, suorituskyvyn mittaamista, suorituskyvyn mittausjärjestelmien ja mittaustulosten hyödyntämistä sekä käsiteltiin myös aineettomaan pääomaan tekijät.

Tutkimuksen tuloksena esitettiin suositukset suorituskyvyn mittaamisesta suunnittelu- ja konsulttialalla toimiville asiantuntijaorganisaatioille sekä esitettiin mahdollisuuksia suorituskyvyn ohjaamisen kehittämiseen. Tutkimuksen toinen tavoite ongelmakohtien löytämisestä, saavutettiin esittämällä tärkeimmät asiantuntijaorganisaation suorituskyvyn johtamiseen liittyvät ongelmat.

ABSTRACT

Author: Kari Vilppala

Subject: Performance Management in Expert Organization

Year: 2020 **Place:** Helsinki

Master's thesis. Industrial engineering and management. LUT School of Engineering Science. LUT-university.

89 pages, 8 figures, 3 tables

Examiners: Professor Hannu Rantanen, D. Sc. Tero Rantala

Keywords: intangible capital, expert organization, performance management, performance measurement

Performance management is an important topic for expert organizations operating in the area of engineering and consulting, as the current operating environment with rapid changes require that the management processes are responsive and capable of changing as the operating environment changes.

The aim of this study was to present the key capabilities of performance measurement and management from the perspective of an engineering and consulting organization and to explore its specifics, performance measuring and development opportunities. The aim was also to find the problems and risk of performance management for expert organizations.

The theory part of the study examined performance as a concept, studied the performance measurement, performance measurement systems and utilization of measurement results and additionally handled the intangible assets.

As a result of the study, recommendations for performance measurement were made to engineering and consulting organizations and also the opportunities for performance management development were shown. The second aim of the study, to identify problem areas on performance management in the expert organizations was achieved by presenting the most significant problems in the performance management of an expert organization.

Alkusanat

Katsoessani taaksepäin opintoihin kulunutta aikaa ja panostusta, joka nyt tulee päätökseen tämän diplomityön myötä, haluan kiittää erityisesti vaimoani ja muita läheisiäni tuesta ja ymmärryksestä, joita opiskeluun uhraamani aika ja energia on varmasti vaatinut.

Diplomityön tekeminen on ollut antoisa mahdollisuus koostaa yhteen ja soveltaa syventymisaineeni Suorituskyvyn Johtaminen oppeja. Erityiset kiitokset haluan osoittaa työn tarkastajana toimineelle Professori Hannu Rantaselle ja LUT-yliopiston henkilökunnalle Lahdessa, jotka ovat mahdollistaneet syventymisaineeni tehokkaan opiskelun ja hyvän sisäistämisen.

Helsingissä 12.1.2020

Kari Vilppala

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 7

1.1 Taustaa 7

1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset 8

1.3 Tutkimusmenetelmät 9

1.4 Tutkimuksen rakenne 11

2 SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN 14

2.1 Organisaation suorituskyky 14

2.2 Suorituskyvyn mittaaminen 15

2.3 Mittariston käyttöönotto 18

2.4 Suorituskyvyn mittausjärjestelmiä 20

2.4.1 Balanced Scorecard 20

2.4.2 Dynaaminen suorituskyvyn mittausjärjestelmä 21

2.4.3 SAKE 22

2.4.4 Suorituskykymatriisi 24

2.4.5 Lean 26

2.5 Mittaustulosten hyödyntäminen 28

2.6 Suorituskyvyn mittaamisen haasteita 31

3 ASIANTUNTIJAORGANISAATION NÄKÖKULMIA 35

3.1 Asiantuntijapalvelut 35

3.2 Verkostot 36

3.3 Aineeton pääoma 37

3.3.1 Aineettoman pääoman merkitys 37

3.3.2 Aineettoman pääoman kartoittaminen 43

3.3.3 Aineettoman pääoman hallinta ja johtaminen 45

3.3.4 Aineettoman pääoman johtamisen haasteet ja riskit 51

4 HENKILÖSTÖN HAASTATTELU 55

4.1 Haastattelututkimuksen lähtökohtia 55

4.2 Haastattelututkimuksen toteutus 56

4.3 Haastattelututkimusten tulokset 58

5 SUOSITUKSET SUORITUSKYVYN MITTAAMISEEN 64

5.1 Mittaristo 64

5.1.1 Mittariston käyttötarkoitus 64

5.1.2 Mittaristomalli 65

5.1.3 Mittarit 68

5.2 Perustelut tehdyille valinnoille 69

5.3 Mahdollisuuksia suorituskyvyn ohjaamisen kehittämiseen 72

5.4 Mahdolliset ongelmat ja riskit 74

6 JOHTOPÄÄTÖKSET 77

7 YHTEENVETO 84

LÄHDELUETTELO 87

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Asiantuntijaorganisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, jossa työ koostuu pääosin uuden tiedon soveltamisesta ja kehittämisestä, kuten suunnittelussa tai konsultoinnissa. (Lönnqvist et al. 2006, s. 49) Asiantuntijaorganisaatioita on hyvin erilaisia, mutta itsenäisistä asiantuntijaorganisaatioista puhuttaessa tarkoitetaan yleensä pieniä tai pienehköjä asiantuntija- ja ammatinharjoittajaorganisaatioita, joita ovat esimerkiksi konsulttiyritykset, insinööritoimistot, arkkitehtitoimistot, markkinatutkimuslaitokset, mainostoimistot ja asianajotoimistot. Yleensä asiantuntijaorganisaatiot ovat asiantuntijoiden perustamia ja niiden perustamisessa on tavallisesti vaadittu aineetonta henkistä pääomaa rahallista pääomaa enemmän. On myös suurempia asiantuntijaorganisaatioita ja joillakin aloilla organisaatioiden koko voi vaihdella paljonkin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 12) Tämä tutkimus keskittyy erityisesti asiantuntijaorganisaatioihin, jotka toimivat suunnittelu- ja konsulttialalla.

Asiantuntijaorganisaatioissa suorituskyky perustuu pääasiassa aineettomiin tekijöihin, kuten esimerkiksi henkilöstön osaamiseen, työilmapiiriin, sidosryhmäsuhteisiin ja näiden tekijöiden kehittämiseen, mistä johtuen tavanomaiset yleiset taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit eivät yksinään ole riittävän kattavia. Asiantuntijaorganisaation toiminnasta löytyy useita eroja, kun verrataan palvelu- ja tuotanto-organisaatioihin. Eroja ovat esimerkiksi osaamisen ja tiedon osuus organisaation menestymisen kannalta, työtulosten vaikea mitattavuus, itsenäiset työntekijät sekä matalat organisaatiomallit. (Lönnqvist et al. 2006, s. 11)

Kun kehitetään suorituskykyä asiantuntijaorganisaatiossa, niin yksi huomion arvoinen ilmiö on tietotyön mekanisoituminen. Vaikka asiantuntijaorganisaation tehtävät ovat usein monimutkaisia ja abstrakteja, niin toiminta voidaan kuitenkin organisoida mekaanisen logiikan mukaisesti. Näin tehdään koska mekanisoituminen säästää aikaa eli tuottaa siis paremmin katetta. Tietotyön mekanisoituessa yhä monimutkaisempien työsuoritteiden tulee muuttua rutiiniksi jotta suoritusnopeus- ja varmuus kasvaisi ja sitä kautta kustannustehokkuus nousisi. Tuottavuus lisääntyy sitä mukaa mitä nopeammin dokumentit

saadaan digitalisoitua ja mitä enemmän monimutkaisia suorituskokonaisuuksia saadaan automatisoitua. (Ståhle & Wilenius 2006, s. 95-96) Suunnittelu- ja konsulttialla toimivien asiantuntijaorganisaatioiden toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja asiantuntijaorganisaatioiden sekä niiden johtamisprosessien tulee olla valmiita muuttumaan toimintaympäristön muutosten mukaisesti.

1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on esittää suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisen tärkeimmät mahdollisuudet suunnittelu- ja konsultointialan asiantuntijaorganisaation näkökulmasta ja tarkastella sen erityispiirteitä, mittaamista sekä kehitysmahdollisuuksia. Tavoitteena on myös löytää suorituskyvyn johtamisen ongelmakohdat asiantuntijaorganisaatioiden kannalta.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Kuinka suorituskyvyn johtamisen ja mittaamisen menetelmillä voidaan kehittää suunnittelu- ja konsultointialan asiantuntijaorganisaation toimintaa?

2. Mitkä ovat mahdollisia riskejä ja ongelmakohtia asiantuntijaorganisaation suorituskyvyn johtamisessa?

Tässä tutkimuksessa rajauksena on, että tutkimuksessa ei ole tarkoituksena implementoida kokonaista valmista suorituskyvyn mittaristoa suunnittelu- ja konsultointialan asiantuntijaorganisaation käyttöön, vaan löytää ne aiheet joissa suorituskyvyn mittaamisesta olisi asiantuntijaorganisaatiolle selkeästi hyötyä suhteessa mittaamiseen käytettyihin panoksiin. Tutkimuksen tarkastelun näkökulma kohdistuu suunnittelu- ja konsultointialan asiantuntijaorganisaatioihin, joiden henkilöstömäärä sijoittuu välille 50-200 henkilöä. Lisäksi tämän tutkimuksen tuloksena esitetään myös keskeiset asiantuntijaorganisaation suorituskyvyn mittaamisen riskit ja ongelmat mutta tarkoituksena ei ole esittää valmiita ratkaisuja ongelmiin.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät ovat joko teoreettisia tai empiirisiä. Teoreettiset tutkimukset ovat esimerkiksi kirjoituspöytätutkimuksia, joissa käytetään apuna olemassa olevaa tietoa. Empiirinen tutkimus perustuu Heikkilän (2005, s. 13) mukaan menetelmiin, jotka ovat kehitetty teoreettisen tutkimuksen perusteella. Empiirisen tutkimuksen lähestymistapoina ovat kvantitatiivinen eli määrällinen ja kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Näitä suuntauksia voidaan erotella korostamalla eroja tutkimuskäytänteissä tai periaatteellisissa kysymyksissä mutta toisaalta käytännössä näitä on vaikea erottaa toisistaan tarkkarajaisesti. Kvalitatiivista ja kvantitatiivista voidaan käyttää myös toisiaan täydentävinä suuntauksina, esimerkiksi niin että kvalitatiivista voidaan käyttää kvantitatiivisen tutkimuksen esitutkimuksena, jolloin varmistetaan, että mitattaviksi aiotut tekijät ovat tarkoituksensa mukaisia esimerkiksi tutkimusongelmien kannalta sekä mielekkäitä itse tutkijoille. Kvantitatiivinen vaihe saattaa myös edeltää kvalitatiivista vaihetta, jolloin esimerkiksi kvantitatiivinen tutkimus saattaa luoda perusteet, että kuinka kvalitatiivisia haastatteluita varten pystytään muodostamaan mielekkäitä ja vertailtavia ryhmiä. (Hirsjärvi et al. 2009, s. 135-137) Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa kannattaa pohtia millainen menettely tuo parhaiten selkeyttä käsiteltäviin ongelmiin ja valita metodi ja lähestymistapa, joka on kaikesta vakuuttavin (Hirsjärvi et al. 2009, s. 136).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan selvittää esimerkiksi lukumääriin tai prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä ja eri asioiden välisiä riippuvuuksia toisistaan. Kvalitatiiviseen tutkimukseen tarvitaan riittävän suuri ja kattava otos. Kvalitatiivisen tutkimuksen heikkoutena on usein, että vaikka tilanne saataisiin kartoitettua kattavasti, niin tilanteen syitä ei kyetä selvittämään riittävästi. (Heikkilä 2005, s. 16) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat keskeisessä roolissa aineiston keruun suunnitelmat, johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, hypoteesien esittäminen, aiemmat teoriat, käsitteiden määrittely, aineiston saaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon sekä tilastolliseen analyysiin perustuva päätelmien teko. (Hirsjärvi et al. 2009, s. 140)

Kvalitatiivinen tutkimus helpottaa tutkimuskohteen ymmärtämistä ja auttaa selittämään päätösten syitä sekä tutkimuskohteen käyttäytymistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa rajaudutaan yleensä pienempään määrään tapauksia, mutta niiden analysointi tehdään

tarkasti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen tapahtuu vähemmän strukturoidusti kuin mitä kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja aineisto on yleensä tekstimuotoisena. (Heikkilä 2005, s. 16-17) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulee pyrkiä tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti koska kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkia todellista elämää ja siinä todellisuutta pidetään moninaisena. Tutkimuksessa on huomioitava, että todellisuutta ei tule hajottaa palasiksi, koska tapahtumat saattavat muovata samanaikaisesti toisiaan ja niillä saattaa olla monen suuntaisia suhteita. (Hirsjärvi et al. 2009, s. 161)

Tutkimuksessa alustavalla lukemisella voidaan aloittaa teoreettinen tutkimusosuus paneutumalla ensin alustavasti aihetta käsittelevään kirjalliseen aineistoon. Hirsjärvi et al. (2009, s. 111) mukaan tutkijan alustava perehtyminen tutkimusaihetta käsittelevään kirjallisuuteen ohjaa ja suuntaa tutkimuksen kysymysten asettelua sekä valintoja ja sen perusteella voidaan harkita tutkimuksen näkökulmaa, tutkimustehtävää sekä tutkimuksen rajausta.

Kirjallisen aineiston keräämisessä ja valinnassa on käytettävä harkintaa, eli lähdekritiikkiä. Myös aineiston tulkinnassa muistettava käyttää lähdekritiikkiä. Hirsjärvi et al. (2009, s. 113) mukaan jo ennen lukemista olisi hyvä kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin lähdettä arvioidessa: Lähteen ikä ja lähdetietojen alkuperä, lähteen uskottavuus, kirjoittajan tunnettavuus ja julkaisijan arvovalta sekä puolueettomuus, totuudellisuus ja vastuu.

Tämä tutkimus toteutetaan teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen yhdistelmänä. Teoreettinen tutkimuksen osuus toteutetaan kirjallisuuskartoituksena. Teoreettinen osuus aloitetaan edellä mainitulla alustavalla lukemisella, jossa perehdytään aihealuetta käsittelevään kirjallisuuteen ja samalla haetaan suuntaa tutkimuksen näkökulmille ja kysymysten asettelulle.

Tämän tutkimukseen empiiriseen osaan soveltuu hyvin kvalitatiivinen tutkimus, jossa selvittämällä kohderyhmän arvoja, tarpeita ja odotuksia voidaan saada tarvittavaa tietoa tutkimuksen pohjaksi. Heikkilän (2005, s. 16) mukaan kvalitatiivinen tutkimus sopiikin hyvin toiminnan kehittämiseen ja vaihtoehtojen etsimiseen, jotka ovatkin tässä

tutkimuksessa merkittävässä roolissa. Heikkilän (2005, s. 16) mukaan kvalitatiivinen tutkimus saattaa antaa myös hyvin virikkeitä jatkotutkimuksille, joka myöskin voidaan nähdä tämän tutkimuksen kannalta eduksi. Aineistoa kerätään tämän tutkimuksen empiiriseen osaan teemahaastatteluilla.

Tutkimukseen empiiriseen osaan valittu kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä edellyttää joustavuutta. Kvalitatiivisessakin tutkimuksessa aiheen tulee kuitenkin olla rajattu ja selkeä. Aihetta onkin tässä tutkimuksessa pyritty rajaamaan, jotta siihen voidaan löytää täsmällisempi näkökulma ja jotta esimerkiksi ulkopuolinen lukija voi paremmin ymmärtää hankkeen mielekkyyden. (Hirsjärvi et al. 2009, s. 82-83)

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu yhteensä seitsemästä eri luvusta. Luku yksi on johdanto-osuus ja siinä tuodaan esille tutkimusaiheen taustaa, kuten asiantuntijaorganisaatioiden ominaisuuksia sekä yleisellä tasolla tarpeita suorituskyvyn johtamisen ja suorituskyvyn mittaamisen osalta. Luvussa myös määritellään tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset, rajaukset, tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne.

Luku kaksi koostuu suorituskyvyn johtamisen ja erityisesti suorituskyvyn mittaamisen teoriasta. Luvun alussa esitellään organisaation suorituskyky ja siihen liittyviä näkemyksiä sekä suorituskyvyn johtamiseen olennaisesti liittyviä aiheita, kuten strategia, visio ja menestystekijät. Seuraavaksi luvussa esitetään suorituskyvyn mittaamisen yleisiä lähtökohtia ja perusteita, mittariston käyttöönottoa, mittausjärjestelmiä, mittaistulosten hyödyntämistä ja mittariston ylläpidossa huomioitavia asioita. Viimeisenä käsitellään mittaamisen haasteita.

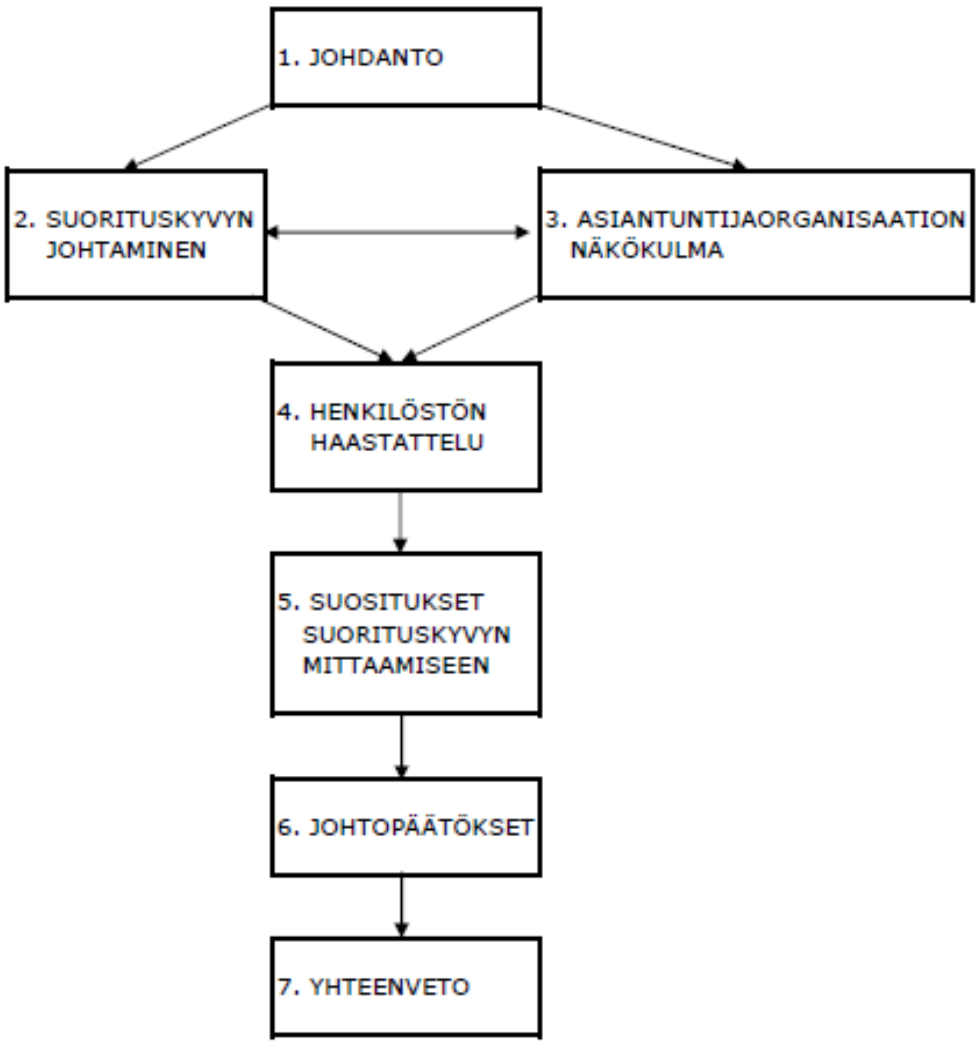
Luvussa kolme käsitellään asiantuntijaorganisaation näkökulmia. Asiantuntijapalveluita, jotka ovat yleisin asiantuntijaorganisaatioiden tuottama tuote, selvennetään käsitteenä ja lisäksi käsitellään verkostojen roolia asiantuntijaorganisaatiolle, koska suorituskyvyn kehittämisen näkökulmasta sidosryhmien tarpeiden huomiointi on yksi menestystekijöistä.

Suurin painoarvo luvussa on aineettomalla pääomalla, josta käsitellään aineettoman pääoman merkitys, kartoittaminen, hallinta ja johtaminen. Lisäksi käsitellään aineettoman pääoman johtamisen haasteet sekä riskit.

Luku neljä on haastattelututkimusta käsittelevä luku. Luvun alussa käsitellään haastattelututkimuksen lähtökohtia ja toteutusta, kuten haastattelun teemoja. Seuraavaksi käsitellään haastattelutulosten analysointia ja tulkintaa. Lopuksi esitellään haastattelututkimuksen tulokset.

Luvussa viisi edetään suosituksiin asiantuntijaorganisaation suorituskyvyn mittaamisessa. Luvun alussa käsitellään mittariston käyttötarkoituksia, mittaristomalleja ja mittaamisen toteutusta. Seuraavaksi esitetään perusteluja tehdyille suosituksille ja mahdollisuuksia suorituskyvyn ohjaamisen kehittämiseen. Lopuksi käsitellään mahdollisia riskejä ja ongelmia.

Johtopäätökset käsitellään luvussa kuusi. Johtopäätöksissä kiteytetään tutkimuksen tulos ja esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Johtopäätöksien lopussa tuodaan esille myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita tai kehityskohteita. Johtopäätöksien jälkeen luvussa seitsemän esitetään vielä lyhyt yhteenveto tutkimuksesta kokonaisuudessaan sekä tutkimuksen tuloksista. Tutkimuksen rakenne on havainnollistettu kuvassa 1.



Kuva 1. Tutkimuksen rakenne

2 SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN

2.1 Organisaation suorituskyky

Suorituskyky voidaan määritellä mitattavan kohteen kyvyksi saavuttaa asetetut tavoitteet (Lönnqvist et al. 2006, s. 19. Silloin kun puhutaan suorituskyvystä, niin tulee huomioida organisaation tärkeimmät sidosryhmät ja niiden tarpeet. Ei ole riittävää mikäli pyritään tyydyttämään ainoastaan omistajan tarpeet, vaikka ne ensisijaisena yleensä ovatkin. Eri sidosryhmien tarpeet saattavat erota toisistaan ja suorituskyky saatetaan ymmärtää hyvin eri lailla. Tämän vuoksi organisaation suorituskykytavoitteet saattavat joskus olla ristiriitaisia. Suorituskyky tarkoittaa usein eri asioita organisaation eri tasoilla. Esimerkiksi liiketoiminta- ja konsernitasolla tarkastellaan eri asioita kuin työryhmä- ja tiimitasolla. (Lönnqvist et al. 2006, s. 19-21)

Suorituskyky voidaan määritellä myös niin että yrityksen tavoitteena on ensisijaisesti omistajien tarpeiden tyydyttymisen maksimointi (Laitinen 2003, s. 25). Vaikka yrityksen tulee tyydyttää myös muiden sidosryhmien tarpeita, ovat ne kuitenkin alisteisia tälle päätavoitteelle. Tämä toteutuu esimerkiksi niin että usein omistajien tarve voidaan tehokkaimmin tyydyttää siten että ensin tyydytetään jonkin sidosryhmän tarve, kuten esimerkiksi asiakkaiden tarpeet mahdollisimman hyvin. Kyseisessä tilanteessa asiakkaiden tarpeet korreloivat hyvin keskenään ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen muodostaa välineen, jolla voidaan saavuttaa ensisijainen tavoite. Yrityksen suorituskyky pohjautuu siihen, että kyetään maksimoimaan omistajien hyöty ja samalla tyydyttämään sidosryhmien tarpeet riittävän hyvin. (Laitinen 2003, s. 25-26)

Yrityksen suorituskyky on käsitteenä monimutkainen ja monitahoinen. Liiketoiminnan tarkoituksena on tehdä voittoa ja myös suorituskyvyn tärkein mittari yrityksissä on kannattavuus. Ilman tuottavuuden jatkuvaa kehittämistä ja vaalimista ei toiminta yleensä pysy kannattavana kovin pitkään. Mikäli liiketoiminta ei pysy kannattavana, se ei selviä velvoitteistaan eikä myöskään edellytyksiä toiminnan kehittämiselle ole. Tuottavuus ja kannattavuus eivät kuitenkaan ole ne ainoat menestystekijät joita pitää kehittää. Myös laadulla on yhteys tuottavuuteen. Mitä parempaa on toiminnan laatu, sitä parempi on

tuottavuus, eli toiminnan laadun parantaminen tähtää myös tuottavuuden nostamiseen ja sitä kautta kannattavuuden parantamiseen. (Hannula 2001, s. 7)

Suorituskyvyn johtamisen tulee kytkeytyä yrityksen strategiaan ja visioon. Kamenskyn (2004, s. 20-21) mukaan strategia voidaan kuvata niin että se on yrityksen toiminnan suuntaviivojen ja keskeisten tavoitteiden tietoinen valinta muuttuvassa maailmassa tai toinen määritelmä on, että sen avustamana yritys pystyy hallitsemaan ympäristöään. Lönnqvist et al. (2006, s. 14) Strategia tarkoittaa keinoja, joilla pyritään saavuttamaan organisaation visiossa määritellyt tavoitteet. Laitisen (2003, s. 27) mukaan toimintaperiaatteita, joita seuraamalla yritys pyrkii saavuttamaan tavoitteensa, eli tyydyttämään omistajiensa tarpeet maksimaalisesti ja sidosryhmien tarpeet riittävän hyvin, kutsutaan strategiaksi.

Visio on näkemys tulevaisuudesta, jonka pitkällä tähtäimellä halutaan toteutuvan. Visio on arvoperusteinen, eli toisin sanoen se on yrityksen arvoankkuroitunut tulevaisuuden tahtotila (Kamensky 2004, s. 60). Visio on mielikuva tavoitteesta, eli siitä millainen organisaation haluttaisiin tulevaisuudessa olevan (Lönnqvist et al. 2006, s.14). Terävä visio, eli fokusoitu näkemys yrityksen jatkuvaksi kehittämiseksi, on tehokkaan strategisen suunnittelun lähtökohta (Laitinen 2003, s. 89).

2.2 Suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyvyn mittaamisella tarkoitetaan prosessia, jolla voidaan selvittää tunnuslukuja hyödyntäen liiketoiminnallisien tekijöiden tila. Suorituskyvynmittausprosessissa tunnistetaan keskeiset tavoitteiden mukaiset menestystekijät, niitä mitataan ja mittaustuloksia käytetään organisaation kehittämisen tukena (Lönnqvist et al. 2006. s.11). Organisaatioissa suorituskykyä voidaan tarkastella juurikin menestystekijöiden tasolla. Organisaatioista kyetään tunnistamaan niiden liiketoiminnan suhteen keskeiset asiat, eli menestystekijät, jotka ovat tärkeitä liiketoiminnan strategian ja menestymisen saavuttamisen kannalta. Menestystekijät ovat liiketoiminnallisia avaintekijöitä, joilla menestymisen saavuttamiseksi tulisi saavuttaa korkea taso. Menestystekijät voidaan luokitella eri tavoin. Perinteisesti menestystekijät jaotellaan taloudellisiin ja ei-taloudellisiin menestystekijöihin. Taloudellisia menestystekijöitä ovat esimerkiksi kasvu,

likviditeetti ja kannattavuus. Ei-taloudellisia menestystekijöitä ovat esimerkiksi tuottavuus, asiakastyytyväisyys, toimitusaika ja laatu. Menestystekijät muodostavat syy-seuraussuhteita keskenään, Toisia menetystekijöitä voidaan pitää syytekijöinä ja toisia seuraustekijöinä. Syytekijöillä on vaikutus seuraustekijöihin. Usein vaikutus saattaa näkyä vasta pitkän ajan kuluttua. Seuraustekijät liittyvät yleensä varsinaisiin liiketoiminnan tavoitteisiin ja tuloksiin. Asiakasuskollisuus saattaa olla syytekijä hyvälle myynnille tai henkilöstön osaaminen saattaa olla syytekijä toiminnan tehokkuudelle. Joskus menestystekijät ovat sekä syy- että seurausmenestystekijöitä samanaikaisesti, esimerkiksi kannattavuus voi olla tehokkaan toiminnan seuraus ja kannattavuus puolestaan antaa mahdollisuuden toiminnan tehokkuuden kehittämiseen. (Lönnqvist et al. 2006, s. 22-23)

Mittarilla tarkoitetaan täsmällisesti määriteltyä menetelmää, minkä avulla voidaan kuvata valitun menestystekijän suorituskykyä. Mittaristolla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka koostuu mittaamisen kannalta keskeisistä mittareista. Se voi olla esimerkiksi kehittynyt kokonaisuudeksi ajan mukana kun uusia mittareita on lisätty tai se on voitu luoda systemaattisesti jonkin mittaristomallin mukaiseksi. (Lönnqvist et al. 2006, s. 29) Mittareita käytetään johtamisen työkaluina ja niiden avulla hallitaan monimutkaisia kokonaisuuksia tiivistämällä tuloksia yksikertaisen tunnusluvun muotoon (Kujala et al. 2007, s. 159. Saaren (2004, s. 90) mukaan mittaamisen perustarkoitus on saavuttaa mahdollisimman oikeudenmukainen ja objektiivinen, eli erilaisista arvostuksista ja mielipiteistä vapaa mittaustulos.

Koska talouslukujen parantuminen tai niiden heikkeneminen saattaa johtua mitä moninaisimmista syistä, niin suorituskyvyn kehittämiseen eivät riitä pelkät taloudelliset mittarit. Niiden lisäksi tarvitaan mittareita, joidenka avulla päästään kannattavampaan toimintaan, eli mittareita jotka vastaavat kysymykseen miksi. Toiminnan laatu on yhteydessä tuottavuuteen. Hyvä tuote on tuotoksena enemmän kuin huono tuote. Asiakasnäkökulma tulee myös huomioida. Asiakasnäkökulmasta tärkeitä asioita ovat mm. laatu sekä nopea ja täsmällinen toiminta. Henkilöstön hyvinvoinnilla on myös oma osuuteensa tuottavuuteen. (Hannula 2001, s. 6-7)

Ilman informaatiota organisaation tehokas johtaminen ei ole mahdollista (Laitinen 2003, s. 21). Ilman mittausta organisaation kehittäminen jäisi ”mututiedon” ja mielipiteiden varaan. Mittaritkaan eivät näytä kaikkea mutta silti ne ovat tärkeitä toiminnan kehittämisessä koska kaikelle kehitystyölle ovat keskustelu sekä yhteisten kokemusten läpikäynti tärkeässä asemassa. Silloin kun käytössä on mittareita, voivat henkilöt muodostaa yhdessä näkemyksen organisaatiolle tärkeistä asioista ja näiden välisistä vaikutuksista. Yhtenä tärkeänä mittariston käyttötarkoituksena voidaankin pitää kommunikaatiovälineenä toimimista. (Hannula 2001, s. 8) Nykyään suorituskyvyn mittauksessa korostetaankin sen vaikutusta ihmisen käyttäytymiseen, jonka vuoksi on tärkeää mitata myös toimintatapaa ja samalla pyrkiä vaikuttamaan siihen (Lönnqvist et al. 2006, s. 11).

Mittareiden tulee olla yhteydessä yrityksen tavoitteisiin ja niistä johdettuihin kriittisiin menestystekijöihin. Tärkeä tekijä on myös yrityksen organisaatio, eli mittareita tarvitaan jokaisella organisaatiotasolla. Mitä korkeammalla hierarkiatasolla, niin sitä vähemmän on yleensä suorituskykymittareita mutta sitä laaja-alaisemmin ja strategisesti ne mittaavat suorituskykyä. Alimmalla tasolla mittareita voi olla hyvin runsaasti ja ne mittaavat tekijöitä hyvin yksityiskohtaisesti ja operatiivisesti. On tärkeää, että mittarit on asetettu koko organisaatiolle ja sen kaikille tasoille, sopusoinnussa kriittisten menestystekijöiden kanssa. (Laitinen 2003, s. 57-58)

Erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa on mittaamisen eri vaiheissa huomioitava organisaatiokulttuurin vaikutus, mittariston käyttöön tarvittava infrastruktuuri, mittariston käytön prosessit sekä ihmiset, joita mittaus koskettaa (Lönnqvist et al. 2006, s.13). Asiantuntijaorganisaatioille tärkeitä aineettomien menestystekijöiden mittareita on usein melko vähän käytössä tai ne ovat puutteellisia. Tähän yhtenä syynä on aineettomien tekijöiden mittaamisen haasteellisuus mutta silloin kun käytössä on toimiva ja hyväksi havaittu mittaristo, sitä kannattaa täydentää huomioimaan kattavasti myös aineettomia menestystekijöitä. Balanced Scorecard tarjoaa hyvän alustan aineettomien menestystekijöiden mittaamiseen ja johtamiseen, koska visioon ja strategiaan perustuva menestystekijöiden valinta ja priorisointi johtaa yleensä yrityksen menestymisen kannalta olennaisen aineettoman pääoman johtamiseen. (Kujansivu et al. 2007, s. 153-154)

Yritysten tulee jatkuvasti etsiä menetelmiä, joilla kokonaisuudesta voidaan tehdä arvokkaampi kuin vain eri osien summa. Yhdensuuntaistaminen on tärkeää kun yritykset pyrkivät saavuttamaan synergiaetuja liiketoiminta- ja tukiyksiköiden strategioiden tasolla. Suorituskyvyn mittausjärjestelmä auttaa yrityksiä määrittelemään ja saavuttamaan yhdensuuntaisuuden organisatorisia etuja. (Kaplan & Norton 2007, s. 41) Suosituskyvyn mittaamisesta saatavaa tietoa tarvitaan, kun asiantuntijaorganisaatiot pyrkivät saavuttamaan synergiaetuja yhdensuuntaistamalla toimintojaan. Suorituskyvyn mittaaminen auttaa löytämään tarvittavaa tietoa yhdensuuntaistamisella saatavien organisatoristen etujen löytämiseen, määrittämiseen ja saavuttamiseen.

Mittariston suunnittelun alussa tunnistetaan liiketoiminnan osa-alueet, joille tavoitteet kannattaa asettaa. Tärkeiden osa-alueiden tunnistamisessa tulisi hyödyntää henkilöstön parhaita asiantuntijoita, jotka tuntevat kyseiset asiat parhaiten. Tavoitteiden asettamisessa voidaan huomioida mm. tarkoituksenmukaisuus, eli tavoite on asetettava oleelliselle asialle, täsmällisyys ja mitattavuus, että tavoitteen saavuttamisesta saadaan riittävän luotettavaa tietoa. Tavoite tulee olla realistinen mutta haastava, eli riittävän vaikea saavuttaa mutta kuitenkin mahdollista. Yksinkertaisuudella tarkoitetaan tavoitteeseen liittyvän mittarin tai mittausjärjestelyn yksinkertaisuutta. (Saari 2004, s. 105) Tavoitteen asettaminen on teknisessä mielessä yksinkertaista, eli ilmaistaan mitattavissa oleva tila, joka tulisi saavuttaa. Tavoitteen asettaminen on tosin ongelmallista mm. motivoinnin ja oikeudenmukaisuuden kannalta. Hyvin tärkeässä asemassa on sopiminen tavoitteista vastuualueen henkilöstön kanssa. Tärkeää tällaisessa keskustelussa olisi että osapuolet voivat ymmärtää toisiaan, eli siitä mikä on mahdollista ja kuinka mahdollista voidaan sopia. (Saari 2004, s. 146-147)

2.3 Mittariston käyttöönotto

Mittariston käyttöönotto on yksi suorituskyvyn mittaamisen päävaiheista, jossa suunniteltu mittaristo viedään käytäntöön. Käyttöönottoon voi sisältyä organisaation tietojärjestelmien muokkaamista mittaamiseen soveltuvaksi, henkilöstön kouluttamista mittariston käyttöön sekä mittariston testaamista. Ei ole olemassa tarkkoja ohjeita mittariston onnistuneeseen käyttöönotosta, eikä mittariston käyttöönotto aina onnistu täydellisesti. Mittariston

käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavat tekijät voidaan jaotella kahteen eri ryhmään: ihmisiin liittyvät tekijät ja prosesseihin sekä mittaristoon liittyvät tekijät. (Lönnqvist et al. 2006, s. 13)

Ennen mittariston käyttöönottoa testataan mittareiden toimivuutta. Kerätään tietoa menneisyydestä ja täytetään mittaristoon tunnuslukuarvot vähintään kahdesta viimeisimmästä toteutetusta projektista. Tämän pohjalta työryhmä voi pohtia kunkin mittarin ominaisuuksia. On tärkeää, että projektien lähimenneisyyteen liittyvät tapahtumat ovat tunnistettavissa mittareiden muutoksista. (Hannula 2001, s. 15)

On tärkeää varmistaa, että mittaristolla on ylemmän johdon hyväksyntä. Henkilöstöä ja muita tarvittavia sidosryhmiä tulee informoida mahdollisimman hyvin mittariston käyttöönotosta. Ohjauksen päävaiheista sopiminen, yhteistoiminta ja raportointi ovat kaikki tärkeitä mutta sopimisen vaihe on näistä kaikesta tärkein. Sopimisen toteutustapa ratkaisee kuinka sitoutuminen onnistuu ja miten oikeudenmukaiseksi mittaristo koetaan. Hyvin ratkaisevassa asemassa on myös vastuista sopiminen. (Saari 2004, s. 210-211) Vaikka mittaus olisi kuinka hyvällä tasolla tahansa mutta sillä ei ole vastuualueen henkilöiden hyväksyntää, niin siitä ei voi seurata hyvin toimivaa ohjausta (Saari 2004, s. 90). Henkilöstölle tulee järjestää koulutusta ja varmistaa, että kaikilla on mahdollisuus oppia ja kehittää osaamistaan (Hannula 2001, s. 22).

Oppimisen nopeuttamiseksi vaiheet dokumentoidaan ja tieto jaetaan organisaation käyttöön. Ongelmat ovat yleensä samankaltaisia ja sen vuoksi ratkaisujen jakaminen organisaatiossa nopeuttaa oppimista. Yleensäkin organisoituun dokumentointiin panostaminen tuo hyötyjä kehittämisessä. (Saari 2004, s. 210)

Ennen mittariston käyttöönottoa tulee osoittaa organisaatiosta resurssit mittariston käytön toteuttamiseen ja lisäksi on varmistettava että sen käyttämiseen tarvittava tieto on saatavilla myös tulevaisuudessa. Ylläpito ja kehitys tulee myös suunnitella, koska mittaristo ei voi vastata yrityksen tarpeisiin ikuisesti.

2.4 Suorituskyvyn mittausjärjestelmiä

2.4.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard suorituskyvyn mittausjärjestelmän kehittivät Robert S. Kaplan ja David P. Norton. Balanced Scorecard järjestelmä sisältää perinteiset taloudellisien tekijöiden mittarit. Koska perinteiset taloudellisen näkökulman mittarit kuvaavat menneen toiminnan tulokset, niin järjestelmään sisällytettiin myös tulevaisuuden tapahtumia kuvaavia mittareita kolmesta eri näkökulmasta. Nämä kolme muuta suorituskyvyn näkökulmaa ovat: asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Balanced Scorecard myös korostaa että taloudellisten ja ei taloudellisten mittarien on oltava osa tietojärjestelmää kaikille työntekijöille organisaation eri tasoilla. Balanced Scorecard järjestelmässä visio ja strategia linkittyy mittaristoon. (Kaplan & Norton 1996, s. 7-8) Balanced Scorecard järjestelmä helpottaa tavoitteiden johtamista strategiasta ja lisää tietoisuutta siitä. Tätä käyttämällä voidaan lisätä strategisten tavoitteiden toteutumisen seurantaa ja selkeyttää seurantaraportteja (Laitinen 2003, s. 371).

Balanced Scorecard järjestelmässä on säilytetty taloudellinen näkökulma koska taloudelliset mittarit ovat arvokkaita jo toteutettujen toimien taloudellisia seurauksia mitattaessa. Taloudellisen näkökulman mittarit osoittavat että edistikö yrityksen strategia sekä sen toteuttaminen taloudellisen tuloksen parantumista. (Kaplan & Norton 1996, s. 25)

Asiakasnäkökulmasta Balanced Scorecard:ssa tunnistetaan asiakas-ja markkinasegmentit, joissa liiketoimintaosasto kilpailee sekä kyseisen osaston suorituskyvyn mittarit näille kohderyhmille. Tämä näkökulma sisältää yleensä useita keskeisiä tai yleisiä mittareita. Keskeiset mittarit sisältävät asiakastyytyväisyyden, asiakkaiden pysyvyyden, uusien asiakkuuksien määrän, asiakaskannattavuuden ja markkinaosuuden tavoitelluissa segmenteissä. (Kaplan & Norton 1996, s. 26) Asiakasnäkökulman mittarit mittaavat esimerkiksi laatua, nopeutta tai kustannuksia asiakkaalle (Laitinen 2003, s. 377).

Sisäisten prosessien näkökulmasta johtajat tunnistavat kriittiset sisäiset prosessit, joissa organisaation on oltava erinomainen. Nämä prosessit mahdollistavat liiketoimintayksikön toimittavan arvoa, joka houkuttelee ja säilyttää asiakkaita tavoitelluilla

markkinasegmenteillä. Ne myös mahdollistavat omistajien odotuksien täyttymisen taloudellisen tuloksen suhteen. Sisäisten prosessien suorituskyvyn mittarit kohdistuvat niihin sisäisiin prosesseihin, joilla nähdään isoin vaikutus asiakastyytyväisyyteen sekä taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Kaplan & Norton 1996, s. 26-27) Sisäisten prosessien mittareina voi olla esimerkiksi prosessin läpimenoaika, laatu tai työntekijöiden taidot (Laitinen 2003, s. 377).

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa tunnistetaan rakenne, joka organisaation on rakennettava toteuttaakseen pitkän ajan kasvua ja kehitystä. Organisaatiollinen oppiminen ja kasvu tulee kolmesta pääasiallisesta lähteestä, jotka ovat: ihmiset, järjestelmät sekä organisaation käytännöt. Balance Scorecardin muut näkökulmat, taloudellinen, asiakas ja sisäisten prosessien, paljastavat usein puutteita ihmisten, järjestelmien tai prosessien kapasiteeteissä. Näiden puutteiden korjaamiseksi on investoitava työntekijöiden uudelleenkoulutukseen, tietojärjestelmien uudistamiseen ja organisaation prosessien sekä käytäntöjen yhdenmukaistamiseen. (Kaplan & Norton 1996, s. 28-29) Oppimisen ja kasvun näkökulmaan sopivat mittarit voivat liittyä uusien tuotteiden kehittämisen kykyyn tai kykyyn luoda asiakkaalle lisäarvoa (Laitinen 2003, s. 377).

2.4.2 Dynaaminen suorituskyvyn mittausjärjestelmä

Dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän kehittämisessä on huomioitu mittausjärjestelmien keskeisenä haasteena perusdimensioiden valinta sekä niiden välisten riippuvuuksien kuvaaminen. Dynaaminen suorituskyvyn mittausjärjestelmä perustuukin resurssien käytön logiikkaan, sillä huippusuorituskyky perustuu voimavarojen tehokkaaseen hyödyntämiseen jolla voidaan saavuttaa strategiset tavoitteet. Mallissa dimensioiden määrittelyssä ei ole ongelmaa, koska se perustuu suoraan resurssien kiertokulkuun yrityksessä ja dimensioiden väliset yhteydet ovat luonnollinen osa kyseistä prosessia. Malli näyttääkin ratkaisevan edellä mainitun ongelman, eli perusdimensioiden valinnan ja niiden välisten riippuvuuksien kuvaamisen. Yhtenä tärkeimpänä etuna mallissa on sen dynaamisuus. Mikäli esimerkiksi suorituskykyä parannetaan jonkin osan kohdalla, nähdään miten se ketjureaktion tavoin vaikuttaa muihin tekijöihin. (Laitinen 2003, s. 400-401)

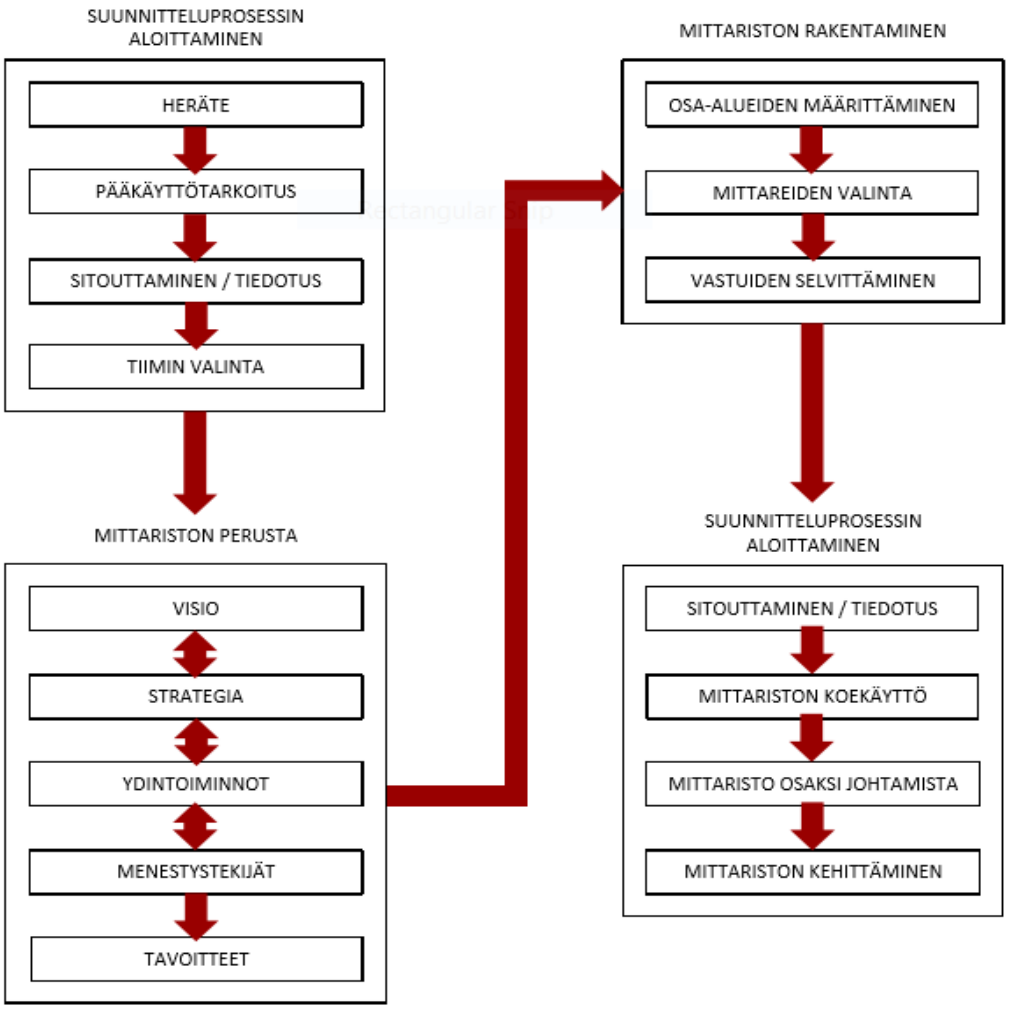
Dynaaminen suorituskyvyn mittausjärjestelmä sisältää kaksi dimensiota ulkoiselle suorituskyvylle: (1) Taloudellinen suorituskyky ja (2) Kilpailukyky sekä, viisi dimensiota sisäiselle suorituskyvylle: (1) Kustannukset, (2) Tuotannon tekijät, (3) Toiminnot, (4) Tuotteet ja (5) Tuotot. Kiertokulku aloitetaan mallissa kustannuksista, joilla pyritään mittaamaan resurssien tehokasta kohdistamista kustannuksina eri tuotannontekijöiden suhteen. Toisessa vaiheessa huomioidaan tuotannon tekijät, eli esimerkiksi ihmiset, koneet, rakennukset ja raaka-aineet. Tässä vaiheessa pyritään mittaamaan, kuinka hyvää huolta tuotannontekijöistä on pidetty ja kuinka tehokkaasti eri tuotannontekijöitä on hyödynnetty. Mittaamiseen tarvitaan mittareita esimerkiksi työmotivaation mittaamiseen, tilojen ja koneiden kunnon mittaamiseen tai niiden kapasiteetin hyödyntämisen mittaamiseen. Kolmannessa vaiheessa prosessia pyritään arvioimaan toimintojen suorittamista, eli miten hyvin yrityksen avaintoiminnot on suoritettu. Näiden mittaamisessa voidaan hyödyntää ajankäyttöön, laatuun ja kustannustehokkuuteen liittyviä mittareita. Neljännessä vaiheessa käsitellään tuotteet, jossa tavoitteena on mitata kuinka hyvä tuotteita on saatu aikaiseksi. Tuotteiden osalla voidaan käyttää mittareina asiakastyytyväisyyttä sekä joustavuuden tai innovatiivisuuden mittareita. (Laitinen 2003, s. 402-403) Seuraavaksi vaiheena on tuotto, jossa mitataan eri tuotteiden kannattavuutta asiakkaittain. Tuotoista siirrytään luonnollisesti ulkoisiin dimensioihin, sillä tuotot vaikuttavat näihin, jotka mallissa olivat taloudellinen suorituskyky ja kilpailukyky. Taloudellinen suorituskyky on mitattavissa perinteisillä talouden tilinpäätöstunnusluvuilla kuten kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius. Kilpailukykyä voidaan mitata esimerkiksi kasvun tai markkinaosuuden mittareilla. (Laitinen 2003, s. 404)

2.4.3 SAKE

SAKE-järjestelmä on kehitetty LUT-yliopiston Lahden yksikössä osana Pkt-yritysten suorituskyvyn analysointijärjestelmän kehittäminen projektia ja se onkin kehitetty nimenomaan pk-yritysten tarpeisiin. SAKE-järjestelmän käyttö on maksutonta ja sovellus on ladattavissa maksutta projektin kotisivuilta. Sovellusta käytetään Excel-ympäristössä eikä se vaadi erityisiä tietoteknisiä taitoja. (Rantanen et al. 2000, s. 2) SAKE-järjestelmässä mittaristo rakentuu jokaisen yrityksen omista tarpeista, eli eri yritysten mittarit eroavat toisistaan (Tenhunen 2001, s. 3). SAKE-järjestelmä pohjautuu

suorituskykymatriisiin. SAKE-järjestelmässä mittaus tapahtuu kokonaisvaltaisesti ja merkittävässä osassa on eri osa-alueiden ja niiden eri mittareiden painotukset.

SAKE-järjestelmän kuuteen eri suorituskyvyn osa-alueeseen voidaan sijoittaa kuusi eri mittaria. Mittariston maksimikoko on siis yhteensä 36 mittaria. Osa-alueet tulee valita siten, että pystytään ohjaamaan yrityksen toimintaa oikeaan suuntaan (Tenhunen 2000, s. 3). Osa-alueiden arvosanat saadaan laskemalla osa-alueen mittareiden painotettu keskiarvo. Osa-alueiden painotetuista keskiarvoista saadaan laskettua yksi kokonaisarvosana, joka kuvastaa koko yrityksen suorituskykyä.



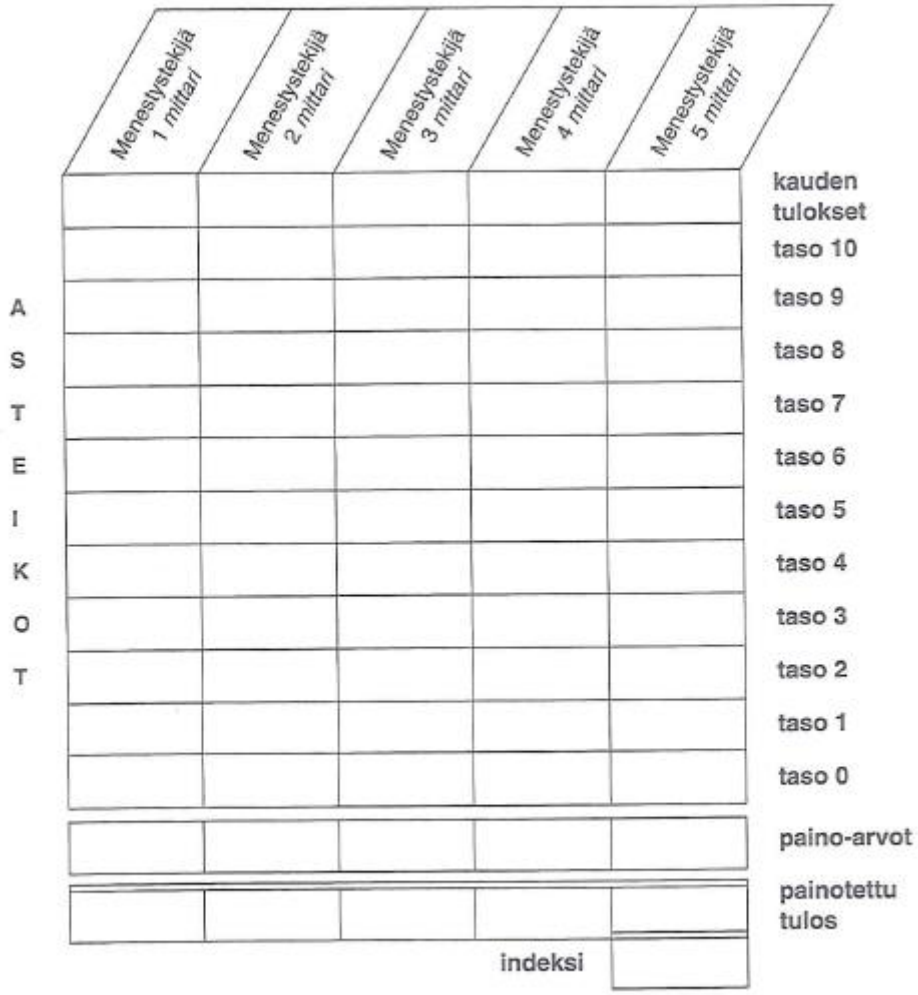
Kuva 2. SAKE suorituskyvyn analysointijärjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto (Tenhunen 2001, s. 2).

Kuvassa 2 on havainnollistettu SAKE-järjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto. Seurattavien osa-alueiden ja niiden mittareiden määrä on yrityskohtainen. SAKE-järjestelmässä mittariston rakentaminen aloitetaan suorituskyvyn osa-alueiden valinnalla ja nimeämisellä. Seuraavaksi määritellään osa-alueille mittarit ja niiden keskinäiset painotukset. Mittareille määritellään myös skaalaukset, eli parhaan arvosanan antava tulos ja siitä eteenpäin huonoimman arvosanan antavaan tulokseen. Osa-alueille ja mittareille määritellään keskinäiset painoarvot. (Rantanen et al. 2000, s. 9-12)

2.4.4 Suorituskykymatriisi

Tunnettuja suorituskykymatriisijärjestelmiä ovat esimerkiksi tavoitematriisi ja tulosmatriisiohjaus. Suorituskykymatriisijärjestelmissä tuloksia ohjataan matriisin muotoisella välineellä ja tähdätään toiminnan sekä erityisesti tuottavuuden kehittämiseen.

Tavoitematriisi on työkalu, joka on tarkoitettu työpaikan toiminnan kehittämiseen. Tavoitematriisia voidaan käytännössä kutsua työpaikalla myös tuottavuus- tai laatumatriisiksi, silloin kun ne korostavat paremmin kyseiselle työpaikalle tärkeitä asioita. Tavoitematriisi on sopiva toiminnan kehittämisen väline, niin yksityisen kuin julkisen sektorin toimijoille. Se soveltuu tuotantoa harjoittavan tehtaan tai palveluja tuottavan organisaation käyttöön. Tavoitematriisissa taulukkoon kerätään organisaation keskeiset menestystekijät, keskeisten menetystekijöiden mittarit sekä niiden tunnusluvut. Mittarille rakennetaan oma asteikko. (Hannula 2001, s. 10) Tavoitematriisin rakenne on havainnollistettu kuvassa 3.



Kuva 3. Tavoitematriisi (Hannula 2001, s. 11).

Tulosmatriisiohjaus on laajempi tunnuslukuohjauksen käsite. Tunnuslukuohjauksessa kuvataan ohjauskohteisiin liittyviä havaintoja lukujen avulla ja tunnusluvun on tarkoitus nimensä mukaisesti kuvata ohjauskohteesta jotakin tunnusomaista eli olennaista ja tärkeää. Tunnusluvulla on erilaisia merkityksiä käyttötarkoituksesta riippuen. Tunnusluku voi olla absoluuttinen, esimerkiksi rahamääräinen, tai suhdeluku, kuten esimerkiksi tuottoaste. Tunnusluvut saadaan mittaamalla tai arvioimalla. Tunnuslukuohjauksessa ohjaamisen kohteena ovat liiketoiminnan menestystekijät, jotka ovat sellaisia tekijöitä, joissa onnistuminen johtaa liiketoiminnan menestykseen. (Saari 2004, s. 83-84)

Tulosmatriisiohjauksen välineenä käytetään tulosmatriisia. Tulosmatriisin rakenneosia ovat seuraavat yhdeksän:

1. Menestystekijät
2. Menestystekijöiden mittarit
3. Menestystekijöiden asteikot
4. Menestystekijöiden tavoitetaso
5. Menestystekijöiden painot
6. Menestystekijöiden mittaustulokset
7. Menestystekijöiden arvotetut tulokset
8. Menestystekijöiden painotetut tulokset
9. Kokonaistulos

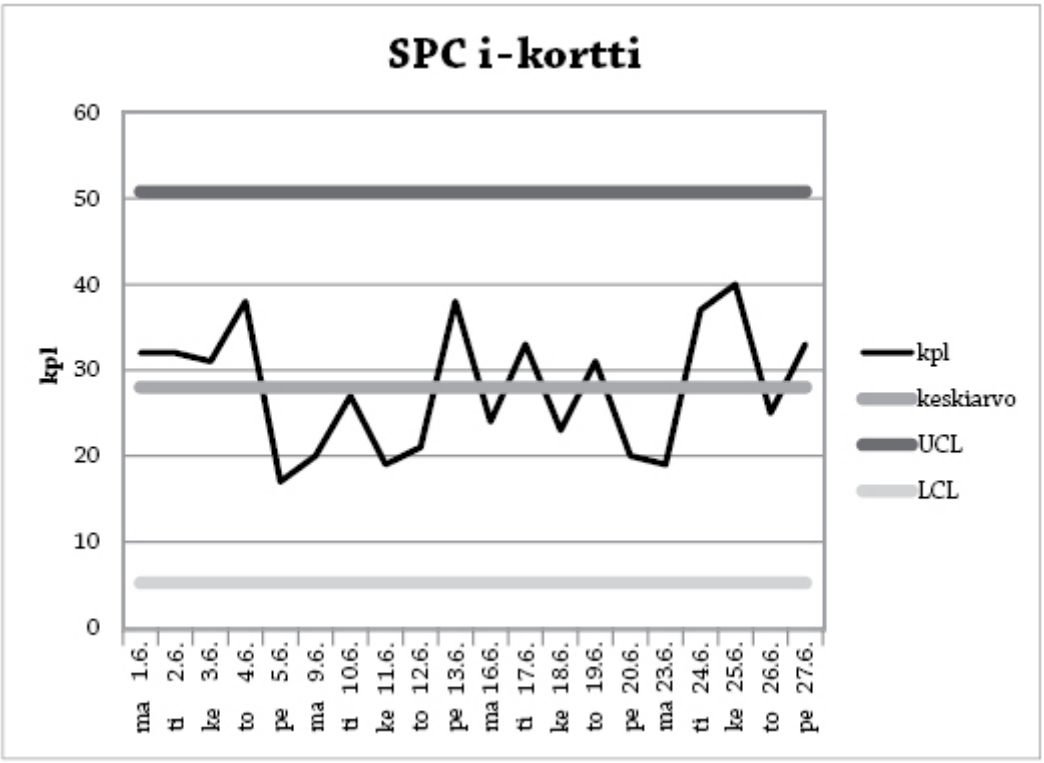
Listaan voidaan lisätä myös kymmenes kohta eli palkitseminen, sillä usein tulosmatriisiohjauksessa sovitaan myös palkitsemisen mekanismeista. (Saari 2004, s. 121-123)

2.4.5 Lean

Lean on johtamisfilosofia, joka on saanut alkunsa Japanissa Toyotan autoteollisuudessa ja jota sovelletaan nykyään useilla toimialoilla maailmanlaajuisesti. Lean kokoaa yhteen useita näkemyksiä yhdeksi johtamisjärjestelmäksi. Leanin ideana on auttaa yritystä keskittymään olennaiseen eli kustannustehokkaaseen lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle. Leanissä pyritään vähentämän hukkaa ja virheitä. Alkuperäisessä mallissa hukkaa olivat ylituotanto, turha käsittely, odottelu, ylimääräiset varastot, tarpeeton kuljettaminen, tarpeeton liikkuminen ja virheet. Edellä mainitut hukat eliminoimalla voidaan saada aikaiseksi lisäarvoa, kuten laatu, valikoima, toimitusaika tai hinta. Leanin pääperiaatteet voidaan jakaa viiteen vaiheeseen. Nämä viisi vaihetta ovat asiakkaan arvon miettiminen, arvoketjujen tunnistaminen, tuotannon virtaus, imuohjauksen toteuttaminen ja täydellisyyteen pyrkiminen. Asiantuntijaorganisaatioissa erityisen hyvin toteutuu Leanin ajatus, että työntekijät eivät ole vain koneiston osia. Kun työntekijät saavat oikeanlaisen koulutuksen ja oikeat työkalut, voivat he toimia ongelmanratkaisijoina sekä innovaattoreina. (Vuorinen 2004, s. 52-56)

Lean mallissa kuhunkin vaiheeseen löytyy useita kehittämismenetelmiä ja asiantuntijatyön mittausmenetelmänä voidaan käyttää esimerkiksi prosessiohjauskäyriä. Kyseisellä mittaustavalla siirretään huomio kokonaisuuden käyttäytymiseen, eli pois yksittäisestä keskeneräisestä työpyynnöstä tai tehtävälistoista. Lean näkökulmasta prosessi on jakauma, eli ei ole tarvetta selvittää miten asiantuntijat työnsä tekevät vaan riittää että selvitetään mitä menee sisään ja mitä tulee ulos. Sisäänmeno ja ulostulo mahdollistavat tilastollisen jakauman, josta voidaan päätellä paljon suorituskyvystä ja parannuskohteista. (Torkkola 2017, s. 165-166)

Edellä mainitulla prosessiohjauskäyrällä, kuten SPC-käyrällä mitataan suorituskykyä prosessien kautta. SPC-käyrän hyödyntämisessä tulee ymmärtää mitä stabiilius tarkoittaa, ennen kuin voi aloittaa säännöllisen mittausprosessin. On myös organisoitava toimintatapa, jossa on mahdollista selvittää ja ennaltaehkäistä erityissyitä mittaria hyödyntäen lähes päivittäin. SPC-käyrän avulla on mahdollista huomata nopeasti, kun jokin olennainen osa on muuttunut. Mallissa prosessin tapahtumista laaditaan SPC-käyrä ja lisäksi tarvitaan ohjausrajat (upper control limit, UCL ja lower control limit, LCL), jotka ovat niin sanottuja kolmen sigman rajoja. Ohjausrajat sijaitsevat symmetrisesti keskiarvoviivan molemmilla puolilla. Ohjausrajojen avulla pystytään suodattamaan poikkeamista normaalitoiminnan satunnaiset tapahtumat. Käytäntö on, että yli kolmen sigman päässä keskiarvosta esiintyvät poikkeamat on tutkittava. Kun tapahtumat pysyvät näiden ohjausrajojen sisällä, niin silloin prosessi on stabiili eli ennustettava. Vaikka vaihtelu ei koskaan saavuta nollaa, niin silloin kun prosessissa on vain satunnaista vaihtelua (tapahtumat ohjausrajojen sisällä) voidaan SPC-käyrästä ennustaa organisaation suorituskykyä. Prosessista voidaan SPC-käyrän avulla ennustaa keskiarvoa ja arvojen vaihteluväliä. (Torkkola 2017, s. 150-152) SPC-käyrän käyttö on havainnollistettu kuvassa 4.



Kuva 4. Stabiili prosessi SPC-käyrällä kuvattuna (Torkkola 2017, s. 151).

Tapahtumia, jotka ylittävät SPC-käyrässä ohjausrajan kutsutaan erityissyiksi. Niiden taustalla on yksittäinen erityinen tekijä ja ne eivät ole seurausta prosessin luonnollisesta käyttäytymisestä. Kun pystyy estämään erityissyyn toistumisen, niin vapauttaa kapasiteettia vähentämällä kokonaisvaihtelua (Torkkola. 2017. s. 154). Asiantuntijatyössä kannattaa mitata prosesseissa keskeneräisen työn määrää, valmistuvien töiden määrää ja kunkin yksittäisen työn läpimenoaikaa. Mittauksessa on tärkeää lukumäärien lisäksi mitata ja ymmärtää eri osa-alueiden vaihtelua. Kun saadaan keskeneräisen työn määrä ja valmistuvien töiden määrä stabiloitua, niin läpimenoaikakin stabiloituu ja muuttuu näin ennustettavaksi. (Torkkola. 2017. s. 164)

2.5 Mittaustulosten hyödyntäminen

Kokonaisvaltaisten suorituskykymittaristojen pääidea on että ne kiteyttävät olennaisen tiedon suppean mittariston avulla selkeäksi kokonaisuudeksi. Käytännön johtamistyö pohjautuu mittaamiseen ja siitä saadun tiedon hyödyntämiseen. Suorituskykymittariston

avulla yritysjohto saakin helposti kokonaiskuvan yrityksen suorituskyvyn eri puolista. (Laitinen 2003, s. 430) Oikein suunniteltuja suorituskyvyn tunnuslukuja voidaan käyttää yrityksen yleisen terveyden hallintaan. Tähän sisältyy organisatorisen suorituskyvyn arviointi strategisista, taktisista ja toiminnallisista näkökulmista ja objektiivisten tunnuslukujen antaminen edistymisestä tai edistymättömyydestä, kohti merkittäviä liiketoiminnallisia tavoitteita. (Kuhfahl et al. 2018)

Suorituskyvyn mittarit osoittavat mitä tapahtui, ei miksi se tapahtui tai mitä tehdä. Jotta organisaatio voisi käyttää tehokkaasti mittaustuloksiaan, sen on myös voitava siirtyä asian mittauksesta sen hallintaan. On myös kyettävä erottamaan tarvittavat muutokset organisaation strategisessa suunnassa ja on oltava menetelmiä strategisten muutosten toteuttamiseksi. (Amaratunga 2002)

Mittareiden avulla voidaan saada aikaiseksi positiivista kilpailua työyhteisössä. Kilpailutilanne syntyy esimerkiksi silloin, jos tiimien sisällä tai niiden välillä mitataan keskeistä menestystekijää, jolla tiimit tai henkilöt voidaan asettaa keskinäiseen paremmuusjärjestykseen. Tulee kuitenkin aina korostaa, että kilpailun tulee olla luonteeltaan positiivista. (Lönnqvist et al. 2006, s. 125)

Mittaristoa voidaan kehittää myös henkilöstön palkitsemiseen ja sitä voidaan käyttää erilaisten tulospalkkioiden perusteena. Mutta palkitsemiseen liittyy monia ongelmia ja usein onkin parempi, ettei palkitsemista korosteta liikaa mittaristoa rakennettaessa. Palkitsemisen ei tulisi johtaa henkilöstöä liian lyhytjänteiseen toimintaan. (Hannula 2001. s.25)

Mittariston käyttöönotto ei yksinään riitä kehityksen edistämiseen. Yhtä tärkeää kuin mittaamisen toteuttaminen teknisesti on henkilöstön mukaan ottaminen kehitystyöhön. Henkilöstölle tulee informoida kuinka mitattaviin asioihin voi vaikuttaa. Tunnuslukujen kehitystä on analysoitava, jotta oppimista tapahtua. Jotta mittariston ja siihen liittyvien tunnuslukujen kehitystä voitaisiin analysoida, olisi tieto kerättävä useammalta eri kaudelta ja mittariston rakenteen tulisi säilyä samanlaisena riittävän kauan. Toimintaympäristö voi muuttua nopeasti, eli mittaristo ei voi olla ikuisesti samanlainen vaan tunnuslukuja,

painotuksia ja asteikkoa joudutaan välillä tarkistamaan. Kun muutokset mittausteknisesti aiheuttavat epäjatkuvuuskohdan, niin perusteltuja muutoksia toimintaan ei kuitenkaan voi jättää toteuttamatta sen vuoksi että mittaristo pysyisi vertailukelpoisena. Toimintaa kannattaa kehittää jatkuvan parantamisen mallilla. (Hannula 2001, s. 21-22) Jatkuvaa parantamista voidaan tukea korkeatasoisella organisaatiokulttuurilla, mikä tarkoittaa parempaa viestintää ja vahvempaa tiimityötä (Gabcanova 2012).

Vaikka kehittyneet työkalut ja järjestelmät voivat helpottaa suorituskyvyn mittaamista eivät nämä yksin riitä. Onnistuneen järjestelmän käyttöönoton tehostamiseksi tulisi muodollisten suorituskyvyn mittaamisjärjestelmien muutosten lisäksi kiinnittää huomiota johtajan ja työntekijän väliseen kommunikaatioon sekä heidän väliseen suhteeseen yleensä. (Pulakos & O'Leary 2011) Suorituskyvyn mittauksen tunnuslukujen avulla voidaankin oppia ohjauskohteiden käyttäytymistä ja sen lisäksi niitä pystytään hyödyntämään viestinnän apuna (Saari 2004, s. 87).

Suorituskyvyn mittareiden tulee tuottaa tietoa ajoissa, niin että se on käytössä oikealla ajalla päätöksenteon tukena. Tämän vuoksi mittareita tulisi päivittää jatkuvasti, eikä esimerkiksi kerran kuukaudessa (Laitinen 2003, s. 60). Koska yritysten toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, niin myös yritysten on muututtava ja ylläpidettävä suorituskykyään. Siihen tarvitaan toimivaa innovaatio- ja muutosjohtamista, sillä tulevaisuudessa muutokset perustuvat yhä enemmän innovaatioihin. Muutosjohtaminen, jossa muutokset lähtevät liikkeelle yrityksen alatasoilta, eli asiakkuuksien rajapinnoilta, vaikuttaisi olevan tulevaisuuden muutosjohtamisen vaihtoehto. Tulevaisuudessa yritysten tulee, toimialasta riippumatta, kehittää toimintaansa jatkuvasti kilpailuedun ylläpitämiseksi. (Laitinen 2003, s. 489)

Suorituskyvyn kehittäminen on tarkoituksellista toimintaa, jolla pyritään parantamaan organisaation mahdollisuuksia tyydyttää sidosryhmiensä tarpeet. Nämä tarpeet määrittelevät ulottuvuudet, joissa organisaation tulisi saada tuloksia aikaiseksi. Myös tavoitetasot määrittyvät näiden kautta, eli tavoitteet joihin organisaatio suorituskykynsä eri osa-alueilla pyrkii. Organisaation johtaminen on täyttänyt tehtävänsä, kun organisaatio saavuttaa sille asetut tavoitteet. Johtamista voidaan kutsua tehokkaaksi ainoastaan siinä

tapauksessa, että tavoitteet on saavutettu tavalla, jolloin myös sidosryhmät ovat tyytyväisiä. (Laitinen 2003, s. 21)

2.6 Suorituskyvyn mittaamisen haasteita

Suorituskyvyn mittaamiseen liittyy useita haasteita, jotka voivat liittyä organisaatioon, ajankohtaan tai mittariin ja siten mittaaminen ei aina onnistu tavoitteiden mukaisesti. Lönnqvist et al. (2006, s. 145-147) mukaan mittauksen käyttöä saattavat haitata useat tekijät, jotka voidaan jaotella kuuteen eri ryhmään. Kyseiset kuusi eri ryhmää on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Mittauksen käyttöä mahdollisesti haittaavat tekijät (Lönnqvist et al. 2006, s. 145).

Yleiset mittausteoreettiset ongelmat	Käytössä olevat mittaristot ja mittarit	Mittareiden käyttöperiaatteet
Toimintaympäristön ja organisaation toiminnan luonne	Tietojärjestelmien toiminta	Organisaatiokulttuuri

Yleiset mittausteoreettiset ongelmat voidaan jakaa kahteen erilliseen ryhmään, jotka ovat mittareiden ominaisuuksiin ja yleiset laskentatoimeen liittyvät ongelmat. Näihin sisältyy muun muassa arvostusongelma, joka liittyy siihen mitä arvoja käytetään ja laajuusongelma, eli mitä otetaan mukaan mittaamiseen sekä mittaamisongelma, joka voi liittyä esimerkiksi tietojärjestelmien tietojen tarkkuuteen.

Käytössä olevat mittaristot ja mittarit voivat olla puutteellisia tai tarkoitettuun käyttöön soveltumattomia. Erityisesti aineetonta pääomaa mittaavat mittarit ovat usein puutteellisia. Usein myös mittareiden merkitystä tai suhteita, eli vaikutusta toisiinsa ei ymmärretä. Joidenkin mittareiden tuloksia voi myös olla hankala tulkita tai niiden tulokset eivät ole luotettavia.

Toimintaympäristö ja organisaation toiminnan luonne saattaa aiheuttaa ongelmia suorituskyvyn mittaukselle. Nykyisin asiantuntijaorganisaatioissa on yleensä kiire ja

saattaa olla ettei mittareiden tulkinnalle ja analysoinnille riitä aikaa tai ainakin henkilökunta saattaa kiireen vuoksi kokea niin. Lisäksi asiantuntijaorganisaatioiden toimintaympäristöissä tapahtuu nopeita muutoksia. Mittareita tulisi muokata uuden toiminnan mukaiseksi, mutta kiireen vuoksi se jää tekemättä, joka johtaa siihen että mittarit menettävät merkityksensä tai pahimmillaan alkavat ohjaamaan toimintaa väärään suuntaan.

Mittareiden käyttöperiaatteet voivat olla epäselviä tai ristiriitaisia käyttötarkoituksena kanssa. Myös tietojärjestelmät saattavat aiheuttaa ongelmia, sillä ne eivät aina sisällä tarvittavaa informaatiota ja ne saattavat olla liian jäykkiä käyttää tai liian työläitä ottaa käyttöön. Lisäksi organisaatiokulttuurilla on vaikutusta mittareiden käyttöön ja sen tulisi olla mittareiden käyttöön kannustava. Eli johdon tulee kannustaa mittareiden käyttöön ja informoida henkilökuntaa mittauksen tuloksista.

Saari (2004, s. 76-81) kutsuu suorituskyvyn johtamisjärjestelmien ongelmia, johtamisen välineiden laatuongelmiksi sekä esittää näiden päätyypeiksi: välineen käyttämisen useampaan tarkoitukseen, välineen liiallisen yksinkertaistamisen, välinekehitystä seuraavat ristiriidat, välineen manipuloinnin, välinekehityksen muotivirtaukset ja ettei hyvälle toimintaperiaatteelle löydy käytännön ratkaisua. Välineen käyttämisen useaan tarkoitukseen ongelma liittyy siihen, että vaikka samaa välinettä voidaan käyttää useaan käyttötarkoitukseen niin se ei aina kuitenkaan ole hyvä niissä kaikissa. Välineen liiallinen yksinkertaistaminen kuvaa tilannetta, jossa yksinkertaisuutta ja ymmärrettävyyttä hyvinä kriteereinä ylikorostetaan ja se johtaa tilanteeseen, jossa ratkaisu loittonee todellisuudesta. Välinekehityksestä seuraavat ristiriidat esiintyvät tilanteessa, jossa toisiinsa vaikutuksissa olevista mittareista jotain yksittäistä päivitetään, mutta muutoksia ei tehdä vaikutusketjun muihin mittareihin. Välineen manipuloinnin syyt ovat tietämättömyydessä tai asenteissa, se voi kohdistua tiettyyn välineeseen tai toimintaperiaatteeseen. Välineeseen kohdistuva manipulointi voidaan poistaa välinettä kehittämällä, mutta toimintaperiaatteeseen kohdistuva on vaikeampi poistaa. Välinekehityksen muotivirtauksien seuraaminen saattaa olla haitallista, sillä välineen toiminta perustuu muun muassa sen pysyvyyteen. Joskus hyvälle toimintaperiaatteelle on vaikea löytää toimivaa käytännön ratkaisua.

Suorituskyvyn mittaamiseen liittyy useita henkilöiden käyttäytymiseen liittyviä ongelmia, kuten polkuriippuvuus ja muutosvastarinta. Lisäksi suorituskyvyn johtaminen saattaa aiheuttaa konflikteja ja jännitteitä yksilöiden tai tiimien välillä. Franco-Santos et al. (2012) mukaan, jotkut organisaatiot kohtaavat ristiriitoja suorituskyvyn johtamisjärjestelmiä käyttäessään, johtuen muun muassa suorituskyvyn korkeammasta läpinäkyvyydestä ja lisääntyneestä työkuormasta. On tärkeää tunnistaa nämä tekijät, sillä se auttaa organisaatiota ymmärtämään missä suorituskyvyn johtamisjärjestelmät ovat tuhoisia ja missä rakentavia. Torkkolan (2017, s. 88-89) mukaan muutosvastarinnan ymmärtäminen ja tunnistaminen on muutoksen ehdottajan vastuulla ja muutoksen ehdottajan tulisi varmistaa, että muut kulkevat muutoksen vaiheiden läpi. Torkkola (2017, s. 88) esittää muutosvastarinnassa olevan kymmenen eri vaihetta.

Torkkolan (2017, s.88-89) mukaan, kuvassa 5 esitetyn, kymmenen vaiheen menetelmän käyttäminen tulee aloittaa kyselemällä, missä vaiheessa toinen osapuoli nyt on ja vastauksen mukaisesti tulisi keskustella sekä perustella sillä samalla tasolla. Näin menetellen voidaan välttää turhaa työtä sekä turhautumista. Ei kannata, esimerkiksi keskustella toteutuksen yksityiskohdista, ennen kuin on löydetty yhteinen päätös itse ratkaisun valinnasta. Muutoksen tavoitteena tulisi olla löytää kaikkien osapuolien kannalta paras ratkaisu, eli ei kompromissi vaan niin sanottu win-win ratkaisu.

	FOKUS	VASTAVÄITE	TAVOITE JA TEHTÄVÄ
1	Erimielisyys ongelmasta	"Minusta tässä ei ole ongelmaa."	Tavoite: Vakuuttaa toinen osapuoli siitä, että ongelma on olemassa. Tehtävä: Kuuntele tarkasti, miksi toinen ei näe ongelmaa. Mitä oletuksia/uskomuksia hänellä on? Muistuta negatiivisista seurauksista, joista hän kärsii, jos ongelmaa ei ratkaista. Varo syyllisen etsintää!
2		"Minusta tuo ei ole se ongelma, joka pitäisi ratkaista."	Tavoite: Olla samaa mieltä siitä, mikä on ongelma. Tehtävä: Keskustele avoimesti molempien oletuksista. Etsi juurisyytä yhdessä. Panosta siihen, että nykytila ymmärretään samalla tavalla.
3		"Käteni ovat sidotut. Tämä ongelma ei ole minun vastuualueellani."	Tehtävä: Jos väite pitää paikkansa, suostuttele hänet kuuntelemaan ratkaisuehdotus kaikesta huolimatta ja sen jälkeen miettimään, onko hänellä siihen vaikutusvaltaa, tai etsi oikea henkilö.
4	Erimielisyys ratkaisusta	"Minä ratkaisisin sen eri lailla."	Tehtävä: Määrittele yhdessä hyvän ratkaisun ominaisuudet, ennen kuin vertailette ehdotuksia.
5		"Ratkaisusi ei ota huomioon riittävästi kaikkia yksityiskohtia."	Tavoite: Yhteisymmärrys hyödyistä. Tehtävä: Analysoi vastaväitteet vertaamalla niitä valitun ongelman negatiivisten seurausten vastakohtiin eli korjaako ehdotettu ratkaisu ongelman. Jos ratkaisu ei riitä, palaa tarvittaessa edelliseen vaiheeseen. Ole valmis muuttamaan ehdotustasi.
6		"Kyllä, mutta ratkaisulla on negatiivisia vaikutuksia."	Tehtävä: Käytä riittävästi aikaa riskien pienentämiseksi. Mitkä ovat edut suhteessa haittoihin? Tässä vaiheessa pitäisi käsitellä kaikki vasta-argumentit, muuten ratkaisua pidetään haitallisena.
7	Erimielisyys toteutustavasta	"Kyllä, mutta tätä ei voi toteuttaa."	Tehtävä: Kartoita esteet.
8		"Toteutussuunnitelma on epäselvä"	Tavoite: Yhteisymmärrys toteutuksen yksityiskohdista Tehtävä: Laadi toteutussuunnitelma: miksi, mitä, kuka, milloin.
9		"Onkohan tämä riskin arvoista?"	Tavoite: Hallita riskejä. Tehtävä: Laadi kullekin esiin nousevalle riskille suunnitelma. Anna aikaa. Kuuntele. Varmista, että olette molemmat todella jo tässä vaiheessa muutosprosessia.
10		"Ei sittenkään" (pelko, sosiaalinen paine yms.)	Ehdota kokeilua: Voiko kokeilla pienimuotoisesti?
	MUUTOS	**Tehdään se!**	

Kuva 5. Muutosvastarinnan kymmenen eri vaihetta (Torkkola 2017, s. 88).

3 ASIANTUNTIJAORGANISAATION NÄKÖKULMIA

3.1 Asiantuntijapalvelut

Asiantuntijapalvelut tuottavat hyötyä vaihdon välineinä, ovat aineettomia toimintoja, perustuvat erikoisosaamiseen ja usein markkinoidaan, tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Vasta erikoisosaamisen, joka liittyy palveluihin, tekee niistä asiantuntijapalveluita. Erikoisosaaminen perustana on muun muassa luovuus, tieto ja taito. Asiantuntijapalveluista käytetään myös nimeä tietointensiiviset palvelut, joka onkin hyvin kuvaava silloin kun tieto on suurin erikoisosaamisen osa. Rajanvetäminen palvelun ja asiantuntijapalvelun välille voi olla ongelmallista, koska usein palveluissa on sekä erikoisosaamista vaativa osuus, että rutiininomaisesti suoritettava osuus. Asiantuntijapalveluksi on alettu kutsua palvelua, joissa tiedon, asiantuntijuuden ja erikoisosaamisen osuus on merkittävä. Asiantuntijapalveluilla ja varsinkin liike-elämän palveluilla on katalysoiva vaikutus elinkeinoelämään ja esimerkiksi konsulttiyritysten toiminnan vaikutukset ja kerrannaisvaikutukset ulottuvat mahdollisesti pitkälle tulevaisuuteen. Luonteensa vuoksi asiantuntijapalvelut eroavatkin muista palveluista, sillä ne ovat useimmiten kaikista aineettomimpia palveluita, eli ne ovat esimerkiksi ideoita, ohjeita tai neuvoja, vaikka niiden taustalla on usein hyvin mittava ja työläs kehitysprosessi. Asiantuntijapalveluihin liittyvät riskit voivat olla suuria. Epäonnistuneiden asiantuntijapalveluiden vuoksi voi esimerkiksi talo romahtaa, lentokone pudota tai yritys tehdä konkurssin. Usein asiakkaalla saattaa olla vaikeuksia arvioida tilaamaansa asiantuntijapalvelua ja joskus vielä asiantuntijapalvelun toimittamisen jälkeenkin sen arviointi saattaa olla vaikeaa. Vaikka tulevaisuudessa palveluiden digitalisoiminen saattaa vähentää nykyisten asiantuntijapalveluiden tarvetta, niin se myös luo vähitellen uusia ja uudenlaisia asiantuntijapalveluja. (Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 8-11)

Suunnittelu- ja konsultointialalla toimivien asiantuntijaorganisaatioiden toiminnassa on ominaista erilaisten yksilöllisten palvelujen tarjoaminen sekä näiden asiantuntijapalvelujen monimutkaisuus. Lisäksi tuotantoprosessi on yleensä harvoin toteutettavissa aivan samalla tavalla toista kertaa, joten muovautuva tuotettu palvelukin on usein hyvin yksilöllinen, mikä tuo asiakkaalle arvoa, josta ollaan valmiita maksamaan. Tuotetut palvelut ovat yleensä projektipohjaisia ja vaativat erikoisosaamista. Organisaatiolta tämä vaatii teknisen

asiantuntijuuden lisäksi myös ymmärrystä, siitä mikä on tehokas osaajien kokoonpano toteuttamaan tiettyä projektia. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, s. 160)

Asiakkaan osallistaminen on tärkeässä roolissa asiantuntijapalveluissa, koska usein sekä tilausta että tarjousta tarvitsee muokata yhteistyössä tilaajan ja toimittajan kesken. Lähtökohtaisesti tämä johtunee siitä, että tarve asiantuntijapalveluille ilmenee kun esimerkiksi ratkotaan asiakkaan monimutkaisia ongelmia tai asiakkaalle kehitetään jotain uutta. Asiantuntijapalveluissa palvelun tarpeen määrittely onkin yksi vaikeimmista vaiheista, koska asiakas ei välttämättä pysty määrittelemään täsmällistä tilausta ja asiantuntijatkaan eivät aina siihen pysty ilman perehtymistä ja esitutkintaa. Asiantuntijapalvelut syntyvätkin usein palvelun toimittajan ja tilaajan yhteistyönä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 11)

Lehtinen & Niinimäen (2005, s. 12) mukaan asiantuntijapalveluita tuottavia organisaatioita ovat myös yritysten tai muunlaisten organisaatioiden sisällä toimivat asiantuntijat ja näin muodostuvat viralliset tai epäviralliset asiantuntijaorganisaatiot. Tämän kaltaisia asiantuntijaorganisaatioita on esimerkiksi suurten teollisten yritysten sisällä ja yliopistoissa sekä ammattikorkeakouluissa.

3.2 Verkostot

Erilaiset yhteistyöverkostot ja niistä saatava tieto ovat erityisen tärkeitä asiantuntijaorganisaatiolle. Yhteistyöverkostojen näkökulmasta toiminnanlaajuutta voisi kuvata esimerkiksi yhteistyösopimusten lukumäärä. Tällöin tosin epäviralliset verkostot, jotka saattavat olla yhtä tärkeitä, eivät olisi tarkastelussa mukana. (Lönnqvist et al. 2006, s. 66)

Vaikka verkottunut liiketoiminta on yleistynyt, niin johtamisjärjestelmien käyttäminen on alkeellisella tasolla. Mahdollisina syinä edellä mainittuun voidaan nähdä seuraavat:

- Luottamuksen puute verkoston osapuolten väillä
- Huonot kirjanpitokäytännöt (erityisesti pienemmissä yrityksissä)
- Rajoittunut kokemus verkoston johtamisesta

Lisäksi verkoston mittaamisessa yritys joutuu avaamaan lähes kaiken tietonsa verkoston muille osapuolille, mikä tekee verkostotasoisesta suorituskyvyn mittaamisesta haasteellisen tehtävän. Tulee myös huomioida ettei verkoston kohdalla mittauksen tarkoitus ole löytää syyllisiä vaan löytää verkoston todelliset kehitystarpeet. Jos verkoston mittaaminen muuttuu sisäiseksi syyttelyksi, silloin se ei tue johtamista. (Hyypiä & Pekkola 2011)

Erityisesti tutkimusorganisaatiot jakavat ja ottavat jatkuvasti vastaan tietoa muilta tutkimusorganisaatioita. Tämän tekijän suorituskykyä voidaan mitata esimerkiksi toisten organisaatioiden kanssa yhteisten tutkimusprojektin määrällä tai muissa tutkimusorganisaatioissa pidettyjen vierailuluentojen määrällä. Tiedon virtaaminen sisäisesti oman organisaation sisällä on myös tärkeä mitattava tekijä ja sen mittarina voidaan käyttää esimerkiksi eri yksiköiden välisten yhteistyöprojektien määrää, jota voidaan tarkastella myös euromääräisenä. (Lönnqvist et al. 2006, s. 67-68) Edellä esitettyjä tutkimusorganisaation esimerkkejä verkoston suorituskyvyn mittaamisesta toisten organisaatioiden kanssa tehtyjen projektien määrällä tai sisäisesti eri yksiköiden välisten yhteistyöprojektien määrällä, voidaan käyttää yhtälailla myös suunnittelu- ja konsulttialalla toimivien asiantuntijaorganisaatioiden verkostoitumisen mittareina.

3.3 Aineeton pääoma

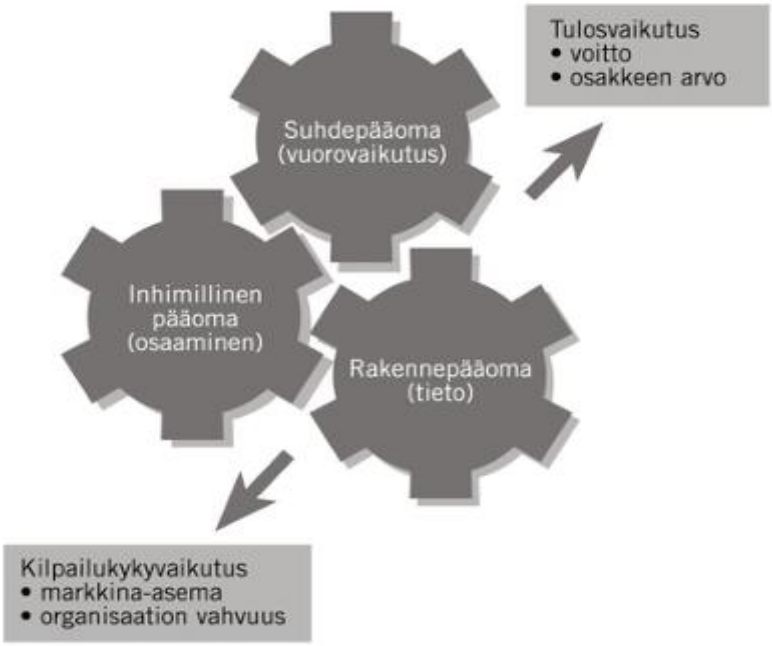
3.3.1 Aineettoman pääoman merkitys

Aineeton pääoma on organisaation ei-fyysisiä asioita, jotka tulevaisuudessa tuottavat hyötyä organisaatiolle (Lönnqvist et al. 2006, s. 23). Aineettoman pääoman luonne on nimensä mukaisesti immateriaalinen ja se tuottaa helposti monia tulkintoja. Aineeton pääoma voi olla ihmisestä riippumatonta tai toisaalta riippuvaista, organisaation ulkoinen tai sisäinen voimavara, tuotettu tai ostettu voimavara, suoritus tai tulos, ominaisuus tai omaisuutta. Aineettoman pääoman identifiointi ei siis ole ongelmatonta. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, s. 19) Kuitenkin aineettoman pääoman käsitteiden ymmärtäminen ja osa-alueiden hahmottaminen on edellytys käytännön kehitystyölle. Parhaiten aineettoman pääoman ymmärtää, kun sitä vertaa fyysiseen pääomaan. Taulukossa 2 on esitetty eroja fyysisessä ja aineettomassa pääomassa. (Kujansivu et al. 2007, s. 31)

Taulukko 2. Fyysisen ja aineettoman pääoman eroja (Kujansivu et al. 2007, s. 31)

Fyysinen pääoma	**Aineeton pääoma**
esim. tehtaan tuotantolaitteet	esim. yrityksen imago
konkreettisia asioita	abstraktia, näkymätöntä
selvät omistajuussuhteet	omistajasuhteet vaikea määrittää
mahdollista ostaa ja myydä	myyminen ja ostaminen usein mahdotonta
sidottuna kerrallaan yhteen käyttötarkoitukseen	voidaan hyödyntää samanaikaisesti eri käyttötarkoituksissa
kuluu käytettäessä	ei vähene käytettäessä
investointiin liittyvät riskit ja mahdollisuudet paremmin hallinnassa	investointiin liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia vaikea arvioida etukäteen

Rastas & Einola-Pekkinen (2001, s. 11) havainnollistaa kuvassa 6 aineettoman pääoman osa-alueiden suhdetta toisiinsa kolmella rattaalla, joiden toiminta voiteluaineena toimii tieto. Rattaiden toiminta perustuu kaikkien osien toimivuuteen, siten että jos jokin rattaista ei pyöri niin koko koneisto pysähtyy. Kaikkia siis tarvitaan kilpailukyvyn vahvistamiseen ja tuloksen kasvattamiseen.



Kuva 6. Aineettoman pääoman osa-alueet rattaina (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, s. 11)

Aineeton pääoma muodostuu tekijöistä, jotka liittyvät yrityksen toimintatapoihin, työntekijöiden kyvykkyyksiin ja resursseihin sekä sidosryhmäsuhteisiin. Niihin kuuluvat

esimerkiksi henkilöstön osaaminen, yrityksen sisäiset prosessit sekä yrityksen brändi ja imago. Aineeton pääoma koostuu Kujansivu et al. (2007, s. 28-29) mukaan kolmesta osa-alueesta, jotka ovat suhdepääoma, inhimillinen pääoma ja rakennepääoma. Näiden osa-alueiden yksittäisiä tekijöitä kutsutaan aineettomiksi resursseiksi.

Seuraavassa listattuna aineettoman pääoman osa-alueet ja niiden aineettomia resursseja (Kujansivu et al. 2007, s. 29):

Suhdepääoma:

- suhteet asiakkaisiin
- suhteet muihin sidosryhmiin
- yhteistyösopimukset
- maine
- brändi

Inhimillinen pääoma:

- osaaminen
- hiljainen tieto
- henkilöominaisuudet
- asenne
- koulutustaso
- henkilökohtaiset verkostot
- kokemustausta

Rakennepääoma:

- arvot ja kulttuuri
- työilmapiiri
- dokumentoitu tieto
- prosessit ja järjestelmät
- immateriaalioikeudet

Aineettomasta pääomasta käytetään yleisesti myös muita nimityksiä, kuten (Kujansivu et al. 2007, s. 28):

- Älyllinen pääoma
- Näkymättömät voimavarat
- Tietopääoma
- Aineeton varallisuus
- Osaamispääoma

Aineeton pääoma on näkymätöntä ja liittyy kokemukseen, tietoon, asiakkaisiin sekä organisaation teknologiaan. Aineettomaan pääomaan sisältyvät esimerkiksi työntekijöiden osaaminen ja taidot, sekä organisaation suhteet ja prosessit. Aineettomaan pääomaan ei kuulu esimerkiksi tietokoneet ja tuotantolaitteet. Aineeton pääoma tarjoaa organisaatiolle parantuneet mahdollisuudet menestymiseen tulevaisuudessa, kuin mitä pelkästään fyysiset ja aineelliset tekijät tarjoaisivat. Kirjallisuudessa esiintyy myös muita aineettoman pääoman termejä, kuten tietopääoma (knowledge asset), älyllinen pääoma (intellectual capital) ja näkymättömät voimavarat (invisible assets). Asiantuntijaorganisaatioissa tiedon jakaminen, analysointi ja soveltaminen ovat tärkeässä asemassa. Myös suhdeverkostolla ja sen laadulla on suuri merkitys. Menestyäkseen asiantuntijaorganisaation on oltava joustava ja valmis muuttumaan toimintaympäristön niin edellyttäessä. Myös imago ja arvot ovat asiantuntijaorganisaatiolle erittäin tärkeitä. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi asiantuntijaorganisaation menestymiseen vaikuttaa myös monet muut tekijät, mutta nämä ovat ne korostuvat tekijät, kun verrataan asiantuntijaorganisaatiota perinteisiin tuotanto- ja palvelualan organisaatioihin. (Lönnqvist et al. 2006. s. 24-29) Asiantuntijaorganisaatioille aineeton pääoma on ratkaisevassa asemassa ja sen muuttaminen mitattaviksi menestystekijöiksi on selkeä tapa saavuttaa kilpailuetua.

Aineettoman hyödykkeen arvottamisen esteenä on monesti ettei aineeton pääoma ole selkeästi kauppatavaraa, osaamista ja tietoa on vaikeaa hinnoitella sekä toisaalta tuottaa uudelleen tai siirtää. Yhtenä esimerkkinä voidaan ajatella organisaatiokulttuuria, joka on yhteisten kokemusten ja luottamuksen kautta hankittua ja siten vaikeaa siirtää tai rakentaa tyhjästä uudelleen. Yrityskohtaiset aineettomat ominaisuudet ja varallisuudet luovatkin

sellaista kilpailuetua, jota kilpailijoiden on vaikea määritellä ja ymmärtää saatikka kopioida. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, s. 20) Toisaalta sama aineeton pääoma saattaa olla kilpailijalle hyödytön, koska aineeton pääoma liittyy usein yrityksen strategiaan ja tapaan toimia. Tästä johtuen esimerkiksi jokin toiselle yritykselle hyvin tärkeä aineeton voimavara voi olla täysin arvoton toiselle yritykselle. Joillakin aineettomilla pääomilla ei ole mitään arvoa sinänsä. Niitä ei myydä ja arvo syntyy vasta kun niitä hyödynnetään. (Puusa & Reijonen 2011, s. 11) Fyysisen suorituskyvyn merkitys on vähentynyt ja yhä useampien organisaatioiden menestyminen riippuu aineettoman pääoman johtamisesta. Asiantuntijaorganisaatioissa aineeton pääoma on tärkeää mutta myös perinteisimmillä tuotanto- ja palveluorganisaatioilla sillä saattaa olla merkittäväkin rooli. (Lönnqvist et al. 2006, s. 27-29)

Aineettoman pääoman kasvumahdollisuuksia voidaan Kujansivun (2007, s. 33) mukaan pitää oikeastaan lähes rajattomina. Suunnittelu- ja konsultointialan asiantuntijaorganisaatiossa toiminta perustuu henkilökunnan osaamiseen, maineeseen, suhteisiin ja muihin aineettomiin pääomatekijöihin. Suunnittelu- ja konsultointialan asiantuntijaorganisaatiossa liiketoiminnan kasvu on kuitenkin kiinni fyysisistä työpanoksista, koska kokemuksen tuomaa osaamista ei voi irrottaa yksilöistä ja jakaa verkossa. Samaan tapaan kuin aineeton ja fyysinen pääoma eroavat toisistaan, niin myös aineettoman pääoman osa-alueet eroavat toisistaan. Esimerkiksi yksilöihin sitoutunut inhimillinen pääoman on huomattavasti hankalampaa hallita kuin rakenteellisen pääoman osa-alueet, esimerkiksi dokumentoitua informaatiota voi siirrellä yrityksen sisällä ja joissakin tapauksissa jopa myydä. (Kujansivu et al. 2007, s. 33-34) Edellä mainitusta esimerkistä voidaan ajatella tilannetta, jossa tieto on vain hiljaisena tietona yksilön hallussa tai se on saatu hallitusti dokumentoitua ja myös muiden käytössä. Aineeton pääoma siirtyy silloin inhimilliseltä osa-alueelta rakenteelliselle osa-alueella ja muuttuu samalla helpommin hallittavaksi ja johdettavaksi. Rastas & Einola-Pekkinen (2001, s. 23) mukaan tiedon siirtymiseen liittyen, se miten tietoa ja osaamista yrityksessä käsitellään on pitkälti riippuvainen yrityksen arvopohjasta ja kulttuurista. Eli jos esimerkiksi organisaatiossa arvostetaan pääasiassa yksilön osaamista, niin vahvistaa se tietynlaista organisaatiokulttuuria ja ei ole kovin yllättävää jos tällaisessa yrityksessä ei haluta omaa osaamista jakaa muiden kanssa. Evans & McKinsey (2010, s. 1099) esittää tiedon

jakamisesta, että tiedon jakaminen yksilötasolla on perusvaihe kohti organisaation kehitystä, koska uudet tiedot luodaan vanhoihin rajoihin ja parempi tiedon jakamisprosessi hyödyttää siten yritystä. Tieto on huomattava aine, koska useimmat tietämyksen muodot kasvavat sen sijaan että ne vähenevät käytön aikana, eli se ei ole kulutettu, vaan jaettu, luovutettu ja vastaanotettu. Työntekijöiden asiantuntemuksen ja taitojen jakaminen tarjoaa mahdollisuuksia keskinäiseen oppimiseen ja auttaa organisoimaan innovaatioita. On tärkeää ymmärtää, miten yksilöt jakavat tietoa ryhmissään ja organisatoristen yksiköiden tai hierarkkisten tasojen välillä. Evans & McKinley (2010, s. 1100) tuovat esille myös organisaatiokulttuurin tärkeän roolin tiedonhallinnassa, eli organisaatiokulttuuri on tärkeä tekijä tiedon jakamisen, oppimisen ja tietämyksen luomisen helpottamisessa.

Organisaatiokulttuuri tulee ajan mittaa jäsenilleen huomaamattomaksi ja arkiseksi, mutta silti yhteisön ulkopuolinen saattaa nähdä sen selkeästi. Organisaatiokulttuuri käsitteenä on vaikeasti hahmotettava, koska sen kenttä on niin laaja ja monikerroksellinen. Kulttuurin syntyminen, kehittyminen ja säilyminen eri ihmisten välillä vaatii ihmisten välistä vahvaa vuorovaikutusta. Yhteisen kokemusmaailman kehittyminen vie yleensä aikaa, se kehittyy prosessissa, jossa tietyllä teolla tai tapahtumalla havaitaan olevan aina samankaltainen vaikutus. Kulttuuri on monimutkainen kokonaisuus, jossa eri osatekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Organisaatiokulttuurin perustehtäviä ovat esimerkiksi sosiaalisen järjestyksen luominen, jatkuvuuden rakentaminen, pohja sitoutumiselle ja motivaatiolle. (Puusa & Reijonen 2011, s. 317-323)

Kuva 7. Aineettoman pääoman yhteys markkina-arvoon (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, s. 65)

Kuva 7 havainnollistaa aineettoman pääoman yhteyttä markkina-arvoon. Kujansivu et al. (2007, s. 37) mukaan yritysten markkina-arvon ja kirjanpitoarvon eron kasvamista voidaan pitää hyvin kuvaavana esimerkkinä aineettoman pääoman vaikutuksista. Rastas & Einola-Pekkinen (2001, s. 63) mukaan olisi kuitenkin liian yksinkertaistavaa sanoa, että aineeton pääoma olisi ainoa niin sanottuun markkinalisäarvoon vaikuttava tekijä, eli markkina- ja tasearvojen väliseen eroon vaikuttava tekijä. Vaikka tuleviin tuotto-odotuksiin kohdistuvat kyllä inhimillinen pääoma ja tuotemerkit, niin markkinalisäarvo ei kuitenkaan kuvaa itsessään aineettoman pääoman osuutta arvostuksissa. Sijoittajat seuraavat useita tekijöitä määritellessään yrityksen arvoa. He tarkastelevat muun muassa tase-arvoja, yritysanalyyseja ja yrityksen arvoa sijoituskohteena tarkastellaan myös suhteessa yrityksen kilpailijoihin. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, s. 64) Yksi hyvä näkökulma on Roos et al. (2006, s. 41) kiteyttämä näkemys, että aineettomalla pääomallaan yritys varmistaa tulevaisuuden tuloksentekokykyään ja se heijastuu pörssinoteerattujen yritysten osakkeiden arvossa ja tuotto-odotustekijöinä.

3.3.2 Aineettoman pääoman kartoittaminen

Aineeton pääoma kattaa suuren joukon erilaisia näkymättämiä ja ei-fyysisiä asioita. Koska monet näistä ovat liiketoiminnan kannalta tärkeitä, niin tulee niitä myös johtaa. Jos yritetään johtaa kaikkea aineetonta pääomaa niin liiketoiminnan kannalta tärkeimmät saattavat jäädä liian vähälle huomiolle, eli yrityksessä onkin oleellista mitata ja kehittää sille oleellisimpia aineettomia pääomia. On tärkeää tunnistaa oman yrityksen kannalta tärkeimmät aineettomat pääomat. Tulee kuitenkin muistaa syy-seuraus suhteet, eli aineeton pääoma ei yleensä ole irrallinen asia vaan sillä on vaikutuksia muihin tekijöihin tai se on seurausta muista tekijöistä. Syytekijät vaikuttavat tulostekijöihin ja tulostekijät puolestaan kertovat liiketoiminnallisista tavoitteista. Yhtenä esimerkkinä syytekijästä voidaan mainita asiakasuskollisuus, sillä se saattaa selittää myynnin määrää ja kannattavuutta, jotka ovat tulostekijöitä. Toisena esimerkkinä syytekijästä voidaan mainita henkilöstön osaaminen, jolla saattaa olla vaikutus toiminnan tehokkuuteen ja palvelun laatuun, jotka ovat tulostekijöitä. Usein vaikutus on kuitenkin vaikeasti nähtävissä ja vaikutus saattaakin näkyä vasta vuosien kuluttua. (Kujansivu et al. 2007, s. 34-35)

Aineettoman pääoman resurssit ja niihin liittyvät kehitystoimenpiteet eivät sinällään ole kovinkaan uusi asia. Aineettoman pääoman merkitys yrityksille on kuitenkin kasvanut. Aineettoman pääoman merkityksen kasvuun on vaikuttanut osaltaan sen lisääntyminen yhteiskunnassa, kuten esimerkiksi tiedon ja osaamisen lisääntyminen. Maailmassa tuotetun informaation kasvu onkin ollut erittäin suurta lähimenneisyydessä, johtuen digitalisaatio murroksesta. Yksi keskeisin syy aineettoman pääoman lisääntymiseen yrityksissä on asiantuntijatyön lisääntyminen. Toisaalta monissa perinteisissäkin tehtävissä tarvitaan nykyisin enemmän osaamista tietotekniikan yleistymisen seurauksena, jolloin työhön voi yhdistyä piirteitä asiantuntijatyöstä. Työ saattaakin olla puhdasta asiantuntijatyötä, eli uuden tiedon soveltamista ja kehittämistä, kuten suunnittelu- ja konsultointityö tai työhän saattaa sisältyä piirteitä asiantuntijatyöstä. Asiantuntijatyössä tulokset syntyvätkin yleensä aineettoman pääoman resurssien hyödyntämisen seurauksena. Aineettoman pääoman merkitys vaihtelee eri yrityksien kohdalla suuresti, muun muassa toimialasta riippuen. On luonnollista että tietointensiivisillä aloilla, kuten asiantuntijaorganisaatioissa, aineettoman pääoman merkitys korostuu. (Kujansivu et al. 2007, s. 37-38) Kunkin organisaation tulee löytää itselleen soveltuvat ja konkreettisesti kuvaavat termit inhimillisille resursseilleen, jotka ovat sen arvonluonnin osalta oleellisia. Se mitkä korostuvat riippuu pitkälti toimialasta, kehitysvaiheesta sekä toiminnan luonteesta. (Roos et al. 2006, s. 47)

Jotta voidaan tunnistaa johtamisen kannalta merkittävimmät aineettomat pääomat, tulee ensin tiedostaa millaista aineetonta pääomaa yrityksessä on olemassa. Seuraavien kysymysten kautta voidaan lähteä asiaa kartoittamaan (Kujansivu et al. 2007, s. 45):

- Minkälaisia aineettomia resursseja yrityksessä on?
- Mikä on edellä määritettyjen resurssien toivetila?
- Mikä on edellä määritettyjen resurssien tila nyt?

Edellä esitettyjen kysymysten lisäksi voidaan aineettoman pääoman tilannetta lähteä kartoittamaan esimerkiksi kysymyksillä. Kehitetäänkö tunnistettuja aineettoman pääoman resursseja ja arvioidaanko niiden tilaa sekä miten kehittäminen ja arviointi käytännössä tapahtuu. Näin saadaan kuva myös aineettoman pääoman hallintaan liittyvistä toimintojen nykytilasta. Lisäksi on mahdollista, että löydetään myös puutteita. Monissa yrityksissä

käytössä olevia menetelmiä ei välttämättä mielletä aineettoman pääoman hallinnan välineiksi, vaikka ne sellaisia olisivatkin, kuten esimerkiksi kehityskeskustelut tai asiakastyytyväisyyskyselyt. Kartoitus auttaakin tunnistamaan aineettoman pääoman nykytilaa ja tarvittavia kehitystoimenpiteitä sekä tunnistamaan kriittisimmät asiat joihin kehitystyössä kannattaisi keskittyä. Yksi hyväksi havaittu tapa kartoittaa aineetonta pääomaa yrityksessä on järjestää työryhmä pohtimaan aihetta. Työryhmään tulisi kuulua henkilöitä eri yksiköistä tai toiminnoista. Erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa on itse asiantuntijoiden huomioiminen erittäin tärkeää, sillä heillä yleensä on paras näkemys omasta osaamisalueestaan ja siihen liittyvistä vaatimuksista. Kartoituksessa voidaan myös hyödyntää olemassa olevia dokumentteja, kuten strategiaa, toimintasuunnitelmia ja erilaisten kyselyiden tuloksia. Usein aineettomien pääomien kartoittamien edellyttää, että asioihin palataan ja niitä käsitellään uudelleen. Tavoitteena onkin saada selville olemassa olevat resurssit, jotta niitä voidaan kehittää edelleen. Ihan kaikkea ei kuitenkaan voi huomioida ja asioita täytyy lähes aina myös priorisoida. (Kujansivu et al. 2007, s. 45-48) Hieman toisenlaisena näkökulmana, kuin edellisessä kappaleessa esitetyt kysymykset, aineettoman pääoman resurssien tunnistamisesta voidaan pitää Roos et al. (2006, s. 49) listaamaa viittä toiminnan luonteeseen liittyvää tekijää, jotka ovat:

- Liiketoiminnan alue ja toimiala, jolla organisaatio toimii
- Arvonluonnin logiikka, jota se toteuttaa toiminnassaan ja tavoitteissaan
- Tuotettavan arvon luonne (omistaja-arvo, taloudellinen lisäarvo, sidosryhmien hyvinvointi, yhteiskunnallinen vaikuttavuus jne.)
- Organisaation omistusrakenne
- Organisaation ikä ja koko sekä kehitysvaihe

3.3.3 Aineettoman pääoman hallinta ja johtaminen

Aineettoman pääoman johtamiseksi sen tulee olla tunnistettuna ja kartoitettuna. Edellä esitettyjen kartoittamistoimenpiteiden seurauksena yrityksellä on mahdollista olla hyvä käsitys olemassa olevasta aineettomasta pääomasta ja jo käytössä olevista menetelmistä. Kartoittamisen jälkeen voidaan keskityttyä aineettoman pääoman hallintaan ja johtamiseen.

Aineettoman pääoman oikeanlainen johtaminen on tärkeää, koska yritysten menestyminen perustuu yhä enemmän aineettomiin menestystekijöihin, kuten osaamiseen ja uudistumiskykyyn. Aineetonta pääomaa on haastavaa johtaa ja hallita, koska nimensä mukaisesti ne eivät ole näkyviä ja konkreettisesti kosketeltavia. Pahimmillaan yrityksessä saattaa olla tilanne, jossa tärkeistä aineettomista pääomista ei saada lainkaan tietoja ja tällöin on hyvin vaikeaa ohjata näiden asioiden kehittymistä. (Kujansivu et al. 2007, s. 11-12) Vaikka aineeton pääoma ymmärretäänkin yrityksen tärkeäksi voimavaraksi, niin harva yritys on kuitenkaan systemaattisesti hahmottanut ja arvioinut aineettoman pääoman merkitystä esimerkiksi yrityksen strategian tai kannattavuuden kannalta (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, s. 172). Organisaatioiden kannattaisi siis syventyä aineettoman pääoman hallintaan ja johtamiseen omana aiheenaan. Ei riitä että sitä sivutaan muiden prosessinen mukana, kuten työtyytyväisyyskyselyt ja kehityskeskustelut, jotka toki ovat osaltaan aineettoman pääoman hallinnan työkaluja.

Aineettoman pääoman johtamisella pyritään menestykseen. Sitä johtamisen osa-aluetta joka tähtää aineettoman pääoman resurssien tehokkaaseen hyödyntämiseen, kutsutaan aineettoman pääoman johtamiseksi. Kyseessä on muuten tavanomainen johtaminen, mutta oleellisena tekijänä on aineettoman pääoman haasteellisuus aineettomana ja hankalasti hahmoteltavana. Aineettoman pääoman johtaminen ei saa olla erillinen prosessi vaan sen tulee olla osa yrityksen johtamisjärjestelmää. Tavoitteena on yleensä, että aineettoman pääoman johtamisella saavutetaan parempi suorituskyky ja taloudellinen kannattavuus. Tavoitteita voi olla monenlaisia ja pyrkimyksenä saattaa olla esimerkiksi (Kujansivu et al. 2007, s. 56):

- Asiakastyytyväisyyden, toiminnan laadun tai liiketoimintaprosessien tehokkuuden parantaminen
- Organisaation kasvun parantaminen
- Organisaation kilpailukyvyn parantaminen
- Strategisten muutosten toteuttaminen
- Liiketoiminnan kehittäminen
- Tiedon hallinta

Syyt ja tavoitteet aineettoman pääoman johtamiseksi siis vaihtelevat (Kujansivu et al. 2007, s. 56). Aineettoman pääoman johtamisprosessin tarkoituksena on luoda ymmärrystä siitä, että mitä arvoa ja miten yritys luo sekä kuinka arvonluontikykyä voidaan kehittää edelleen (Roos et al. 2006, s. 24).

Toteutukseen on useita vaihtoehtoja, eli aineeton johtaminen voidaan toteuttaa yrityksessä monilla eri tavoilla. Valintaan vaikuttavia asioita ovat esimerkiksi, toimiala, yrityksen koko, tavoite, resurssit sekä jo käytössä olevat menetelmät. Johtaminen voidaan toteuttaa kokonaisvaltaisesti ja systemaattisesti tai aineettoman pääoman johtaminen voi koostua myös pienemmistä operatiivisella tasoilla tapahtuvista asioista, kuten esimerkiksi henkilöstön osaamisen tai asiakassuhteiden parantamisesta. (Kujansivu et al. 2007, s. 56-57)

Aineettoman pääoman johtamisen tueksi tarvitaan työkaluja ja menettelyjä. Nämä voidaan jaotella aineettoman pääoman kolmen osa-alueen mukaan. Taulukossa 3 on esitetty Kujansivu et al. (2007, s. 57-58) mallin mukaisesti esimerkkejä aineettoman pääoman johtamiseen soveltuvista toiminnoista ja työkaluista.

Taulukko 3. Esimerkkejä aineettoman pääoman johtamisen toiminnoista ja työkaluista (Kujansivu et al. 2007, s. 58).

Inhimillinen pääoma	**Suhdepääoma**	**Rakennepääoma**
kehityskeskustelut	asiakastyytyväisyys	projektin ja prosessin seuranta
henkilökunnan koulutus	partnerikyselyt	prosessikuvaukset
osaamisen kartoitus	bränditutkimukset	työtyytyväisyyskysely
henkilöstöresurssiraportit	asiakaspalautejärjestelmä	ilmapiirikysely
palkitsemisjärjestelmä	brändin mittausjärjestelmä	strategiakartta

Aineettoman pääoman johtamisen voi teoriassa jakaa monin eri tavoin, eli siitä voi esimerkiksi vastata kyseiseen tehtävään erityisesti palkattu henkilö tai sen voi sisällyttää olemassa olevien henkilöresurssien, kuten laatupäällikön tai kehitysjohtajan, tehtäviin. Käytännössä kuitenkin usein eri osa-alueiden johtajat vastaavat aineettoman pääoman johtamisesta työssään, eli esimerkiksi henkilöstöjohtaja vastaa yleensä osaamisesta huolehtimisesta ja markkinointijohtaja brändin johtamisesta. Aineettoman johtamisen aihepiiri on siis käytännössä hieman sekava ja sen tavoitteet, työkalut ja toteutustavat

voivat olla hyvin monenlaisia. On kuitenkin tärkeää tunnistaa oman yrityksen kannalta kriittiset aineettomat pääomat ja kehittää niihin soveltuvat toimintatavat sekä kehittää niihin sopiva johtamistapa. (Kujansivu et al. 2007, s. 58)

Aineettoman pääoman johtamiseen on kehitetty lukuisia valmiita malleja. Kyseisissä malleissa pyritään huomioimaan aineettoman pääomaan sekä sen johtamiseen liittyviä erityispiirteitä. Vain jotkut malleista kuitenkin tarjoavat kokonaisvaltaisen ja systemaattisen lähestymistavan aineettoman pääoman johtamiseen. Toimintamallia joka sisältää erilaisia vaiheita, esimerkiksi aineettoman pääoman tunnistamiseksi ja mittaamiseksi, kutsutaan johtamisprosessiksi. Tällaisen kokonaisvaltaisen mallin avulla aineettoman pääoman johtamista voidaan lähestyä kattavasti ja systemaattisesti. Mallien käyttö ryhdittää kehitysprojekteja ja ne helpottavat suunnittelua, kuten resurssointia ja aikataulutusta. Niiden avulla voidaan myös helpommin lähestyä uusia aiheita tai käsitteitä. (Kujansivu et al. 2007, s. 61-62) Rastas & Einola-Pekkinen (2001, s. 181) esittää, että mallin valinnassa ja laadinnassa tulee huolehtia, että se havaitsee muutokset, joilla on vaikutusta pitkän ansaintavälin muutokseen sekä että se on luonteva yrityksen kulttuuriin ja pystyy löytämään sekä lokeroimaan yleiset suorituksia kuvaavat indikaattorit.

Aina ei kuitenkaan ole järkevää rakentaa kokonaisvaltaista aineettoman pääoman johtamismallia, vaan sen sijaan voidaan priorisoida joitakin kriittisiä aineettomia pääoman tekijöitä. Tämä voi olla tilanne usein esimerkiksi pienempien yritysten osalla, koska resurssit ovat pienissä yrityksissä yleensä hyvin rajalliset. Riippumatta lähtökohdista, yksittäisen aineettoman pääoman tekijän johtaminen ja kehittäminen edellyttää tekijän täsmällistä määrittelyä. Tulee myös tunnistaa millä toimilla siihen voidaan vaikuttaa sekä pohtia kuinka sitä voidaan mitata. Kun keskitytään rajatusti osa-alueeseen tai vain yksittäiseen aineettoman pääomantekijään, niin voidaan saavuttaa merkittävää kehitystä juuri kyseisen resurssin osalla. (Kujansivu et al. 2007, s. 63) Organisaation tulee olla riittävän vakiintunut, niin taloudellisesti kuin toiminnallisestikin, jotta aineettoman pääoman suunnitteluun ja kehittämiseen on ylipäätään mahdollisuuksia. Lisäksi organisaation tulee olla riittävän kypsä etsiäkseen tietoa myös perinteisiä rahamääräisiä arvoja kauempaa ja organisaation tulee olla riittävän sitoutunut jatkuvaan parantamiseen ja itsensä kehittämiseen. Silloin kun on kyse halusta ja kyvystä muuttaa ajattelu- ja

toimintatapaa sekä etsiä yritykselle uusia mittareita ja tavoitteita, niin tarvitaan tueksi myös avointa viestintäkulttuuria ja suhteellisen joustavia rakenteita. Edellä mainituilla tekijöillä ei kuitenkaan ole yhteyttä yrityksen kokoon tai toimialaan, sillä kaikissa yrityksissä on aineetonta pääomaa, jonka hyödyntäminen ja ymmärtäminen on tärkeää kilpailukyvyn kannalta. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, s. 176-177)

Pohtiessaan aineettoman pääoman mittaamisen aloittamista tulee organisaation kysyä itseltään prosessin syytä ja tarkoitusta. Halutaanko esimerkiksi edistää rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia tai ymmärtää aineettoman pääoman arvoasema yrityksessä ja sitä kautta vaikuttaa arvonluonnin perusteisiin. Prosessin käynnistäminen vaatii halua ja kykyä suunnitelmallisesti katsoa yrityksen tulevaisuuteen. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, s. 173-174) Kujala et al, (2007, s. 159) mukaisesti mittaamiselle voi olla monia syitä yrityksestä riippuen ja mittaamalla saadaan tarkkaa tietoa siitä miten on suoriuduttu suhteessa liiketoiminnan tavoitteisiin. Perinteinen käyttötarkoitus onkin kontrolloida sitä kuinka suunnitellut asiat toteutuvat käytännössä. Kannattaa kuitenkin huomioida, että vaikka aineetonta pääomaa käsiteltäisiin omana aiheenaan, niin mittaaminen usein kuitenkin suoritetaan osana suorituskyvyn mittaamisen kokonaisuutta. Aineettoman pääoman mittaamisessa kannattaakin tarkastella aihetta osana suorituskyvyn mittaamisen kokonaisuutta.

Aineettoman pääoman tekijöitä mitataan useimmiten subjektiivisilla mittareilla, jotka pohjautuvat esimerkiksi kyselyihin tai arvioihin. Subjektiivisilla mittareilla voidaankin mitata aineetonta pääomaa suoraan, kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata suoraan asiakkaille tehdyllä asiakaskyselyllä. Subjektiivinen mittaus vaatii usein mittauksen kohteilta aktiivisuutta, kuten esimerkiksi asiakaskyselyt. Tämä kuluttaa myös vastaajan resursseja, siksi onkin tärkeää ettei sidosryhmiä kuormiteta liikaa usein toistuvilla kyselyillä. Objektiivisia mittareita voidaan myös käyttää subjektiivisten mittareiden ohella tai sijaan. Objektiiviset mittarit perustuvat konkreettisiin tapahtumiin, kuten esimerkiksi reklamaatioiden määrään, koulutukseen käytettyyn aikaan tai rahaan. Silloin kun mittauksen kohde on objektiivinen, niin yleensä myös mittauksen tulosta voidaan pitää luotettavana. Toisaalta kun käytetään objektiivisia mittareita, niin aineettoman pääoman tapauksessa ne usein mittaavat liian kapea-alaisesti. Esimerkiksi kun

mitataan reklamaatioiden määrää, niin saadaan viitteitä asiakastyytyväisyydestä mutta asiaan liittyy monia muitakin asioita, kuten hintataso verrattuna vastaaviin tuotteisiin, toimitustäsmällisyys ja asiakkaan kokema laatu. Tilannetta voidaan kuitenkin parantaa ottamalla käyttöön useampia objektiivisia mittareita. (Lönnqvist et al. 2006, s. 56-57) Toisaalta useampi objektiivinen mittari saattaa olla työmäärältään subjektiivisia mittaria pienempi, varsinkin kun huomioidaan kyselyiden tekemiseen ja tulkintaan menevä aika sekä sidosryhmien kuormittaminen. Sidosryhmien kuormittaminen lisää riskiä mittauksen epäonnistumiseen kun ollaan riippuvaisia sidosryhmien aktiivisuudesta.

Mitattaessa erilaisia toimintoja, joilla kehitetään aineetonta pääomaa, voidaan niitä usein mitata helpommin kuin itse aineettomien resurssien määrää tai laatua. Jos esimerkiksi mitataan vain asiakassuhteen laatua tyytyväisyyskyselyin, niin henkilöstölle voi jäädä epäselväksi kuinka he voivat tulokseen vaikuttaa. Sen sijaan, kun mitataan vierailuja asiakkaan luona tai asiakkaan kanssa yhdessä toteutettavia kehityshankkeita, silloin henkilöstö saa konkreettisemmat keinot ja tavoitteet asiakassuhteen laadun kehittämiseksi. (Lönnqvist et al. 2006, s. 55) Aineettomien pääomien mittaamisen suunnittelu ja seurannan menetelmien luominen vaatii aikaa, vaivaa, uskallusta, osaamista ja käytännössä vastuulliset prosessin vetäjät. Prosessin tulee keskittyä siihen mitä organisaation tulee tietää ja tehdä se näkyväksi. Yhtenä konkreettisena välineenä mittareiden lisäksi prosessissa kehitetään yhteistä kieltä, millä voidaan tarkoittaa termistön lisäksi myös yhteistä ajattelutapaa. Avoimuus on prosessin etenemisen kannalta onnistumisen edellytys. Tavoitteet on tehtävä selkeiksi koko henkilöstölle ja mahdollisesti myös joillekin sidosryhmille. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, s. 179)

Asiantuntijaorganisaation näkökulmasta voidaan mittaamisessa huomioida se, että asiantuntijatyötä tehdään usein projektiluonteisena, eli aikaa ja sen käyttöä mittaavia mittareita voidaan suunnitella projekteihin liittyen. Nopea projektin käynnistyminen, eli aika ideasta projektin käynnistymiseen on hyvä esimerkki ja kertoo ajankäytön tehokkuudesta. Edellä mainittua ajankäyttöä voidaan mitata esimerkiksi tarkastelemalla aikaa, mikä menee projektipäällikön nimeämisestä projektin käynnistymiseen. Ajankäyttöä itse projektissa voidaan mitata vertaamalla suunniteltua ajankäyttöä projektin toteutuneeseen ajankäyttöön. Toisaalta asiakkaan näkökulmasta ajankäytön hallinta näkyy

selkeimmin siinä, että pysytäänkö aikataulussa. Aikataulun pitävyyttä voidaankin mitata esimerkiksi suhteuttamalla aikataulussa pysyneet projektit kaikkien projektien määrään. Toinen asiantuntijaorganisaatioon näkökulmasta tärkeä mitattava asia on henkilöstön osaaminen. Henkilöstön osaamista on vaikeaa mitata suoraan, siksi siihen onkin kehitettävä soveltuvat välilliset mittarit. Tällaisia välillisiä mittareita voivat olla esimerkiksi koulutusmenot vuodessa henkilöä kohden, vuosittaiset investoinnit koulutukseen, koulutukseen käytetyt kulut suhteessa palkkasummaan, koulutuspäivien määrä suhteessa työntekijämäärään tai koulutukseen osallistuneiden henkilöiden määrä suhteessa koko henkilökuntaan. Yksi mielenkiintoinen mittari, jota todennäköisesti aika harvoin käytetään, olisi huomioida työn ohessa opiskelevat työntekijät, jolloin mittarina voisi olla vaikka työn ohessa suoritetut tutkinnot. Työilmapiiriä mitataan suoraan yleensä kyselyn avulla kun kyselyyn valitaan tekijöitä, joiden oletetaan olevan tärkeitä henkilöstön viihtyvyyden kannalta ja nämä tulokset voidaan yleensä tiivistää yleisindeksiksi. Välillisesti voidaan myös mitata työilmapiiriä, näitä välillisiä mittareita ovat ainakin sairaspoissaolojen määrä ja henkilöstön vaihtuvuus. Asiantuntijaorganisaation taloudellisen menestymisen kannalta avainasemassa ovat asiakassuhteet ja niiden laatu. Asiakassuhteiden toimivuutta voidaan mitata esimerkiksi asiakassuhteiden keskimääräisellä kestolla tai yli viisivuotta kestäneissä suhteissa tehtyjen myyntien suhde kaikkiin myynteihin. (Lönnqvist et al. 2006, s. 61-65)

3.3.4 Aineettoman pääoman johtamisen haasteet ja riskit

Aineettomien tekijöiden kautta voidaan parantaa tuottavuutta, mutta tuottavuusparannukset eivät aina johda kannattavuuden paranemiseen. Tähän vaikuttaa esimerkiksi se, että aineettoman pääoman resurssin kehittämisestä seuraa kustannuksia, jotka tulee pystyä kattamaan. Tuottavuuden ja kannattavuuden suhde on monimutkainen ja siihen vaikuttavat esimerkiksi panosten sekä tuotosten hintamuutokset. Aineeton pääoma voi vaikuttaa myös suoraan kannattavuuteen, eli esimerkiksi tunnetun brändin tai hyvän imagon seurauksena palveluista tai tuotteista maksetaan korkeampia hintoja. Myös asiantuntijapalveluiden laatu on hyvä esimerkki aineettoman pääoman suorasta vaikutuksesta kannattavuuteen, kun hyvinä pidettyjen ja arvostettujen konsulttien palkkiot ovat heidän oletetun osaamisensa vuoksi korkeampia kuin keskivertoasiantuntijoilla. (Kujansivu et al. 2007, s. 41) Edellä

esiteltynä ongelmana on siis tuottavuuden ja kannattavuuden määrittelyn ja hallinnan vaikeus, kun käsitellään aineetonta pääomaa.

Aineettoman pääoman johtamiseen liittyy mm. seuraavia haasteita (Kujansivu et al. 2007, s. 56):

- On puute ajasta
- Osaavien työntekijöiden puute
- Muutosvastarinnan esiintyminen
- Saatavien tuloksien tai hyötyjen etukäteen ymmärtämisen vaikeus
- Uusien asioiden oppiminen tai vanhojen asioiden poisoppiminen voi olla vaikeaa

Aineettoman pääoman johtamisen haasteena on myös se, että aineettomaan pääomaan kuuluu lukemattomia erilaisia asioita ja näitä erilaisia asioita myös johdetaan eri tavoin. Esimerkiksi henkilöstön osaamista kehityskeskustelujen avulla sekä asiakassuhteita asiakastapaamisten ja -kyselyiden avulla. (Kujansivu et al. 2007, s. 56)

On liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta tärkeää, että aineeton pääoma siirtyy eteenpäin esimerkiksi yritysten sukupolvenvaihdoksissa ja yrityskaupoissa tai kun yrityksen kokenut sukupolvi siirtyy eläkkeelle. Omistuksen teknisen siirtämisen keinot hallitaan, mutta aineettoman pääoman siirtämisessä on haasteita. Yhtenä ratkaisuna edellä esitettyyn haasteeseen voidaan harkita mentorointia, joka on erityisesti organisaation inhimillisen pääoman, kuten henkilöstön osaamisen välittämisen ja jalostamisen keino. (Puusa & Helen, 2011, s. 64) Aineettoman pääoman siirtämisessä rakenteellisen pääoman siirtäminen on selkeämpää kuin edellä mainittu inhimillisen pääoman siirto, etenkin silloin kun prosessit ja muu informaatio on hyvin dokumentoitua. Suhdepääoman siirtäminen saattaa olla myös haasteellista esimerkiksi yrityskauppojen yhteydessä.

Aineeton pääoma sisältää myös riskejä. Aineeton pääoma ei välttämättä ole yrityksille ainoastaan positiivinen asia, sillä myös riskitekijöitä liittyy aineettomaan pääomaan. Riskitekijät voivat toteutuessaan jopa estää yrityksen toiminnan jatkumisen.

Kujansivu et al. (2007, s. 42) mukaisesti aineettomaan pääomaan sisältyy seuraavia riskejä:

- Vastuisiin ja riippuvuuksiin liittyvät riskit
- Yrityksen maineen uhkatekijät
- Osaamisen poistuminen yrityksestä
- Tuotekehitysinvestoinnin riskitekijät

Riippuvuusriskit liittyvät esimerkiksi riippuvuuteen imagosta, brändeistä sekä sidosryhmäsuhteista. Esimerkiksi riippuvuus yhdestä alihankkijasta on sidosryhmäsuhteista tuleva riski ja riski toteutuu, jos alihankkija ei pysty suoriutumaan tilauksista. Sidosryhmäsuhteisiin liittyy myös riski luottamuksellisen tiedon vuotamisesta yrityksen ulkopuolelle tai jopa kilpailijoille. Myös vastuut altistavat yritystä riskeille. Yritykselle muodostuu vastuita suhteistaan sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin ja toimittajiin ja myös vastuita, jotka tulevat lakien ja määräysten kautta. Vastuut voivat liittyä sopimuksiin, kuten työsopimuksiin ja ostoon tai myyntiin liittyviin sopimuksiin. Sopimusrikkeistä tai sopimusvelvoitteiden laiminlyönnistä voi seurata vahingonkorvauksia tai muita taloudellisia menetyksiä. Myös yrityksen maine ja sidosryhmien välinen luottamus voivat kärsiä. Maineen menettämistä pidetäänkin yhtenä pahimmista aineettomaan pääomaan liittyvistä uhkatekijöistä. Vaikka on epätodennäköistä että yritys pystyisi välttämään kaikki negatiiviset vaikutukset maineeseen, niin on kuitenkin hyvä muistaa että usein maine menetetään huomaamatta pidemmän aikajakson kuluessa sidostyhmien luottamuksen vähenemisen myötä. Osaamisen menettäminen on etenkin asiantuntijaorganisaatioissa hyvin keskeinen aineettomaan pääomaan liittyvä riski. Avainhenkilön jättäessä yrityksen menetetään usein ydinosaamista. Henkilön osaamisen ja tietämyksen dokumentointi on harvoin riittävän hyvällä tasolla. Myös osaamisen siirtäminen toiselle henkilölle on ongelmallista, varsinkin kun sitä ei usein aloiteta riittävän ajoissa. Tämä riski korostuu tilanteessa, jossa osaaminen ja tieto on vain yhden avainhenkilön varassa. Osaamisen menettäminen ei liity ainoastaan irtisanoutumisiin, vaan riski voi toteutua myös äkillisen sairastumisen tai tapaturman johdosta. Tuotekehitysinvestoinnit ovat myös aineettomaan pääomaan liittyvä riskitekijä. Kehitysinvestoinneille on tyypillistä että kustannukset syntyvät tuotteen tai palvelun elinkaaren alkuvaiheessa ja riski kasvaa entisestään jos joudutaan turvautumaan

ulkopuoliseen rahoitukseen. Aineeton pääoma kelpaa lainojen vakuudeksi vain harvoin. Useimmiten riskit liittyvät epävarmuuteen tulevasta, sillä markkinoiden tulevista vaatimuksista ja kehityksen suunnasta on harvoin varmaa tietoa kehitysprojektia aloitettaessa. (Kujansivu et al. 2007, s. 42-44)

4 HENKILÖSTÖN HAASTATTELU

4.1 Haastattelututkimuksen lähtökohtia

Haastattelututkimuksen suunnittelun lähtökohtana oli tämän tutkimuksen tavoitteet, eli esittää suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisen tärkeimmät mahdollisuudet suunnittelu- ja konsultointialan asiantuntijaorganisaation näkökulmasta ja tarkastella sen erityispiirteitä, mittaamista sekä kehitysmahdollisuuksia. Tavoitteena oli myös löytää suorituskyvyn johtamisen ongelmakohdat asiantuntijaorganisaatioiden kannalta.

Edellä mainittuihin tavoitteisiin soveltuvan menetelmän tuli olla riittävän joustava, jotta se mahdollistaisi asian laaja-alaisen käsittelyn ja tarpeen mukaisen oleellisien seikkojen tarkastelun. Soveltuvimmaksi empiiriseksi tutkimusmenetelmäksi koettiin tutkimushaastattelu, sillä haastattelun etuina ovat: haastateltavalta kerätty tieto voidaan sijoittaa laajempaan kontekstiin, kyetään selventämään vastauksia ja voidaan syventää saatua tietoa. On myös huomioitava haastattelututkimuksen haittapuolet, joita ovat seuraavat: haastattelu vie aikaa, haastatteluissa on useita virhelähteitä ja haastatteluiden analysointi saattaa olla ongelmallista.

Tutkimushaastattelumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu, jolla saadaan haastateltavien mielipiteet vapaammin esille verrattuna kyselytutkimukseen tai strukturoituun haastatteluun. Lisäksi haastattelu haluttiin ohjata keskeisten teemojen varaan ja pyrittiin haastateltavien subjektiivisten kokemuksien esiin tuomiseen ennalta määritellystä aiheesta, eli strukturoimaton haastattelu ei myöskään ollut tarkoitukseen soveltuva. (Hirsjärvi& Hurme 2006, s. 35)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelu ja keskustelu kohdistuu tiettyihin teemoihin. Teemahaastattelu ei aseta rajoituksia haastatteluiden määrille, eikä siihen kuinka syvälle aiheeseen haastattelussa voidaan mennä. Tarkkojen kysymysten sijaan keskustelu etenee teemahaastattelussa tiettyjen teemojen mukaisesti. Tämä auttaa tuomaan haastateltavan näkökulman vapaammin esille, sen sijaan että tutkijan näkemykset rajoittaisivat haastattelun etenemistä. Teemahaastattelussa teemat ovat kaikille haastateltaville samat. (Hirsjärvi& Hurme 2006, s. 47-48)

Haastattelut päätettiin käytännön syistä tehdä yksilöhaastatteluina, sillä ryhmähaastatteluissa nähtiin ongelmina esimerkiksi se, että on vaikea löytää aikaa joka sopisi kaikille haastateltaville ja toisaalta kaikki haastateltavat eivät välttämättä saapuisi paikalle. Lisäksi ryhmähaastattelun analysointi on vaikeampaa. Yksilöhaastattelut voidaan tarvittaessa suorittaa myös puhelinhaastatteluna tai videoyhteyden avulla.

4.2 Haastattelututkimuksen toteutus

Haastatteluiden ajankohtana suosittiin haastateltavien henkilöiden normaalia työaikaa ja haastattelupaikaksi parhaiten soveltuvaksi arvioitiin haastateltavien henkilöiden työskentelypaikan neuvotteluhuoneet. Haastattelun kestoksi arvioitiin alustavasti noin yksi tunti, mutta teemahaastattelun luonne huomioiden varauduttiin myös haastatteluiden keston venymiseen. Lisäksi varauduttiin haastattelun jälkeiseen keskusteluun noin puolen tunnin mittaisella aikavarauksella. Käytännössä haastatteluihin varattiin siis noin kahden tunnin aikaikkuna. Teemahaastattelun luonteeseen soveltuu hyvin myös uusi täydentävä haastattelu, mikäli kerättyä tietoa halutaan myöhemmässä vaiheessa vielä syventää tai laajentaa. Yhteensä haastateltiin viisi eri henkilöä.

Haastatteluun kutsuttaviksi henkilöiksi valikoitiin sellaisia, joilla on riittävän laaja kokemus asiantuntijaorganisaatioiden toiminnasta ja mielellään myös sen toiminnan ohjaamisesta. Haastatteluun kutsutuille annettiin myös mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta mutta kaikille kutsutuille haastattelu vaikutti olevan positiivinen tutkimustapa ja näin ollen ei heistä yksikään kieltäytynyt haastattelusta. Kaikilla haastateltavilla oli aihepiiriin sopivaa osaamista ja lisäksi huomioitiin myös sopiva ikäjakauma sekä valittiin myös erilaisissa asemissa toimivia henkilöitä.

Haastattelut jaettiin neljään erilaiseen osaan, jotka olivat:

1. Haastateltavan henkilön tuntemus asiantuntijaorganisaatioista
2. Suorituskyvyn mittaaminen
3. Suorituskyvyn ohjaaminen
4. Ongelmat ja haasteet suorituskyvyn johtamisessa

Haastattelutekniikaksi soveltui parhaiten niin sanottu suppilotekniikka, jossa haastattelija aloittaa laajemmalla kysymyksellä ja etenee rajatumpiin sekä syventävämpiin kysymyksiin. Hakiessaan syventävämpää tietoa haastattelija muotoilee tarkentavan kysymyksenä aiemman vastauksen pohjalta. Myös valmiita määritelmiä tarvittiin, että voitiin esittää kaikille haastateltaville samat määritelmät sekä tilanteiden varalle, joissa aihe ei ollut haastateltavalle selkeä. (Hirsjärvi& Hurme, 2006, s.104-109)

Teemahaastatteluille ominaista on aineiston runsaus, jopa silloin kun haastateltavien määrä on ollut suhteellisen pieni, ja vaikka se saattaa tehdä tulkintavaiheen yllättävän työlääksi ja aikaa vieväksi, niin on kuitenkin tärkeää aloittaa tulkintavaihe riittävän nopeasti tiedon keräämisvaiheen jälkeen. Tämä on tärkeää jos tietoja on täydennettävä esimerkiksi lisähaastatteluilla, koska vielä tässä aikaisemmassa vaiheessa haastatteluiden jälkeen se onnistuu helpoimmin. Toinen käyttökelpoinen vaihtoehto on tehdä tiedon analysointia samanaikaisesti keruuvaiheen kanssa. (Hirsjärvi& Hurme 2006, s. 135-136) Tutkimuksen toteutuksessa noudatettiin kyseistä ohjetta mahdollisimman nopeasta aineiston käsittelystä ja haastattelututkimuksen käsittely aloitettiin jo haastatteluiden välisenä aikana. Lisähaastatteluita ei tarvittu, vaan lisäkysymykset voitiin tarvittaessa esittää haastatelluille erillisinä yksittäisinä kysymyksinä haastateltujen hyvän tavoitettavuuden vuoksi.

Analyysimenetelminä sovellettiin seuraavia tapoja:

- Merkitysten tiivistäminen, jossa haastateltavan sanoma tiivistetään lyhyempään sanalliseen muotoon
- Merkitysten luokittelu, jossa merkitykset jaotellaan luokkiin
- Merkitysten tulkinta, jossa tulkinta on enemmän tai vähemmän spekulatiivista

Aineistoa ei kirjoitettu puhtaaksi tai litteroitu, vaan päätelmät pyrittiin tekemään suoraan aineistosta. Tämä oli mahdollista koska haastateltujen määrä pidettiin suhteellisen pienenä ja päätelmiin edettiin riittävän nopeasti haastatteluvaiheen jälkeen. (Hirsjärvi& Hurme, 2006, s. 137-138)

Haastattelutulosten tulkintavaiheessa tehdyssä merkitysten tulkinnassa löydettiin runsaasti yhtäläisyyksiä ja vain joitakin eroavaisuuksiksi tulkittavia merkityksiä. Haastateltujen määrä oli suhteellisen pieni mutta kuitenkin ilmeisen sopiva kyseiselle tutkimukselle, sillä tulosten tulkinnassa ei havaittu mitään merkkejä että tulos olisi voinut erota merkittävästi suuremmalla haastateltujen määrällä.

4.3 Haastattelututkimuksen tulokset

Haastattelut aloitettiin keskustelulla haastateltavan kokemuksen määrästä asiantuntijaorganisaatioista. Haastateltavien keskimääräinen kokemus asiantuntijaorganisaatioista oli vuosina mitattuna keskimäärin 20 vuotta. Haastatelluista kaikki työskentelivät tai olivat aiemmin työskennelleet esimiestehtävissä ja asiantuntijaorganisaatioille tyypilliseen tapaan kaikki heistä olivat aiemmin työskennelleet tai työskentelivät nykyisin suorittavissa asiantuntijatehtävissä. Kaikki haastatelluista olivat myös työskennelleet useassa eri asiantuntijaorganisaatiossa, mikä antoi haastattelulle hieman laajemman näkökulman.

Haastatteluissa keskusteltiin perinteisistä taloudellisista mittareista. Haastateltavat kokivat perinteiset taloudelliset mittarit, kuten liikevaihto ja liiketulos, luotettavina ja tarpeellisina. Niiden koettiin antavan yleiskuvan liiketoiminnan tasosta. Tuloksen ja liikevaihdon osalta tulos koettiin paremmaksi mittariksi ja sen kasvua tulisi tavoitella, mutta nämä molemmat nähtiin kuitenkin hieman liian myöhään tulevina tekijöinä suorituskyvyn ohjaamisen kannalta. Ohjaamisen kannalta parempana mittarina nähtiin tilauskanta. Lisäksi esitettiin että tilauskannasta johdettu tarjousten ja saatujen tilausten suhteen seuraaminen olisi hyvä vaihtoehto ja sen koettiin kertovan hinnoittelun tasosta sekä kilpailutilanteesta, eli esimerkiksi kun tietyn toiminnan tai alueen tarjoukset toteutuu selkeästi muita varmemmin, viittaa se parempaan kilpailutilanteeseen kyseisessä toiminnassa tai alueella. Myös kuormitusaste todettiin ohjaamisen kannalta hyväksi mittariksi, sillä se tuntui korreloivan yleensä suhteellisen hyvin tulevaan tulokseen. Kehitysehdotuksena esitettiin, että voisi kehittää erillisen mittausjärjestelmän, joka seuraisi projektien eri vaiheisiin kuluvia työtunteja ja poikkeamasta tulisi automaattinen ilmoitus.

Asiakasnäkökulman mittarina haastatteluissa nousi esiin asiakastyytyväisyyskysely. Sopivan asiakastyytyväisyyskyselyiden määrän koettiin riippuvan toimeksiannon pituudesta. Esimerkiksi lyhyeen ja pienempään toimeksiantoon riittäisi toimeksiannon jälkeen tehtävä asiakastyytyväisyyskysely, joka sekin kuitenkin tulisi lähettää viipymättä asian ollessa vielä ajankohtainen. Pidemmissä toimeksiannoissa olisi hyödyllistä toteuttaa kyselyitä useammin, esimerkiksi puolivuosittain, jolloin tuloksiin voitaisiin vielä ohjaustoimenpiteillä vaikuttaa. Myös raja-arvojen määrittäminen koettiin tärkeäksi, että tiedetään milloin pitää reagoida mikäli poikkeamia esiintyy. Kyselyiden avulla pitäisi pystyä seuraamaan sekä lyhyen että pitkän aikavälin trendejä. Kehitysmahdollisuuksina nousi esille, että asiakakkailta saatujen kehitysehdotusten käsittelyn tuloksista voisi myös informoida takaisin asiakkaille, sillä tämä saattaisi olla hyvinkin tärkeässä roolissa asiakassuhteiden kehittämisessä ja todennäköisesti lisäisi asiakkaan motivaatiota myös jatkossa vastata kyselyihin. Lisäksi ehdotettiin, että asiakastyytyväisyystuloksia voisi hyödyntää myös markkinoinnissa, sillä esimerkiksi suurempien asiakkaiden eri osastot tai henkilöt eivät välttämättä ole tietoisia aiempien toimeksiantojen hyvistä asiakastyytyväisyystuloksista. Asiakastyytyväisyyskyselyiden hyödyllisyydestä esitettiin myös kritiikkiä, sillä yleensä saadut vastaukset ovat olleet jo valmiiksi tiedossa ja vastaukset ovat yleensä niin yleisellä tasolla, että kehittämistarpeet eivät erotu selkeästi.

Henkilöstömittareina työtyytyväisyyskyselyt koettiin hyödyllisiksi. Yleisesti koettiin, että työtyytyväisyyskysely on hyvä vuosittain tehtynä, mikä onkin hyvin tavanomainen aikajakso asiantuntijaorganisaatioissa. Sopivan kokoinen kyselyryhmä nähtiin edellytyksenä onnistumiselle, esimerkiksi kokemuksena esiintyneen noin sadan hengen organisaatiolle tehdyn kyselyn todettiin toimineen erinomaisesti. Isompi organisaatio saattaisi johtaa liian yleisluonteiseen tulokseen ja toisaalta liian pienellä otannalla kyselystä tulisi liiankin henkilökohtainen. Tiimikohtaisen mittaamisen kannalta tiimin vähimmäiskooksi arvioitiin noin 10 henkeä. Työtyytyväisyyskyselyjen onnistumisen edellytyksenä nähtiin anonyymiys, jonka koettiin parantavan avoimuutta ja tiedon luotettavuutta. Kehitysehdotuksena esitettiin, että tuloksien lisäksi myös työtyytyväisyyskyselyjen perusteella tehdyistä toimenpiteistä tulisi tiedottaa paremmin kyselyyn osallistuneille. Kritiikkinä nousi esille, että työtyytyväisyyskyselyihin tulisi suhtautua vakavammin kuin useassa organisaatioissa tehdään, eli tuloksien syihin tulisi

perehtyä syvemmin ja löytää ratkaisuja huonojen tulosten parantamiseen sekä hyvien tulosten säilyttämiseen. Kritiikkinä esitettiin myös, että vaikka työtyytyväisyyskyselyjen tulos antaa hyvän yleiskuvan, niin niiden tuloksista ei selviä kehitystarpeet riittävällä tarkkuudella.

Henkilöstönäkökulman mittarina sairauspoissaolotilastot koettiin liian sattumanvaraisiksi. Sairauspoissaolotilastojen käyttämisen haasteeksi koettiin myös tietojen arkaluonteisuus ja luottamuksellisuus, minkä vuoksi niiden luotettava analysointi koettiin käytännössä mahdottomaksi.

Laadullisena mittarina tärkeimmäksi todettiin asiakastyytyväisyys ja sen mittaaminen asiakastyytyväisyyskyselyllä koettiin toimivaksi. Muut laadun mittaamisen vaihtoehdot koettiin ongelmallisiksi, sillä usein laatupoikkeaman alkuperä saattaa olla muualla toimitusketjussa, kuin kyseisen mitattavan yksikön toiminnassa itsessään. Esimerkiksi aikataulussa pysyminen todettiin mittarina liian monimutkaiseksi, koska aikatauluviiveet saattavat johtua niin erilaisista seikoista, että niiden analysointi olisi työlästä ja tulosten vertailukelpoiseksi saaminen arveluttavaa. Myöskään reklamaatioiden määrän mittaamista ei koettu hyödylliseksi, sillä reklamaatioita on käytännössä tullut hyvin vähän tai ei lainkaan. Kehitysehdotuksena esitettiin, että sisäisestä auditoinnista voisi kehittää hyvän laadun mittaamisen ja ohjaamisen välineen, jossa toiminta voitaisiin luokitella asteikkoon sen mukaan kuinka hyvin laatuohjeistuksen mukaan on toimittu.

Liiketoiminnan kasvun mittareista koettiin yleisesti, että liikevaihdon ja henkilökunnan määrän kasvu kertoo liiketoiminnan suunnasta. Asiantuntijaorganisaatiossa henkilökunnan kasvu on perinteisesti ollut luotettava mittari, joka kertoo myös ulkopuoliselle onko yritys kasvussa. Haastatteluissa kuitenkin todettiin, että tulevaisuudessa uusien toimintamallien ja verkostoitumisen kautta mittarin relevanttius saattaa muuttua. Nykyisin työt tehdään hyvin pitkälle oman henkilöstön toimesta, mutta uusien toimintamallien ja verkostoitumisen lisääntyessä henkilöstön määrän nähtiin muuttuvan epävarmemmaksi mittarina. Kehitysehdotuksena nostettiin haastatteluissa esille, että olisi tärkeää myös seurata henkilöstön vaihtuvuutta. Vaihtuvuuden nähtiin toimivan indikaattorina esimerkiksi siten, että suurempi vaihtuvuus voi viestiä ongelmista organisaation toiminnassa tai pienempi

vaihtuvuus saattaa kuvata organisaatiokulttuurin hyvää tasoa. Kehitysehdotuksena esitettiin myös, että henkilökunnan kasvua seurattaessa voisi siihen liittää taloudellisen mittarin suhteena tulos henkilöä kohden.

Suorituskyvyn mittareiden kriteereistä koettiin, että oikeellisuus on mittareiden kriteereistä tärkein, sillä epäluotettava mittari saattaa aiheuttaa enemmän vahinkoa kuin hyötyä. Oikea-aikaisuus on kriteeri, johon tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja esimerkkinä mainittiin välitavoitteiden saavuttamisen seuranta. Kustannustehokkuus nähtiin tärkeänä ja todettiin, että kannattaa miettiä mitä mittareita on lähes valmiina hyödynnettäviksi ennen kuin aloitetaan kehittelemään kokonaan uutta mittaria. Mittareiden tulisi olla helpommin ymmärrettäviä ja tulokset tulisi tuoda henkilötasolle asti ymmärrettävässä sekä helposti hyödynnettävässä muodossa. Kontrolloitavuus tai vaikutettavuus koettiin myöskin tärkeäksi, eli mittarin tulokseen tulee voida vaikuttaa, etenkin kun kyseessä on henkilö- tai tiimitason suorituskyvyn mittaaminen.

Mittaamisen tasoja käsiteltiin haastattelussa näkökulmista: yritys, yksikkö/tiimi tai henkilö. Yleisenä mielipiteenä oli, että mittaamista tulee suorittaa kaikilla tasoilla. Haastatteluissa todettiin painotuksen riippuvan täysin näkökulmasta ja tarpeesta, eli johdon tarpeet ymmärrettiin olevan erilaisia kuin operatiivisen tason tai henkilötason. Haasteellisimpana nähtiin mittaamisen toteutus henkilötasolla asiantuntijaorganisaatiossa, koska sillä tasolla mittaamisen tulos voidaan tulkita hyvin henkilökohtaisesti. Koettiin että mittaamisen painotus tiimitasolle saattaa toimia parhaiten, sillä riittävän suuri otanta on vähemmän herkkä väärille tuloksien arvioinneille. Laatumittareiden osalta koettiin, että on toimivinta mitata yritystasolla ja jossain määrin myös tiimitasolla, mutta henkilötasolla mittaaminen nähtiin vaikeaksi. Keskusteluissa nousi myös esille, että organisaation koko vaikuttaa valittavaan mittaamisen tasoon ja esimerkiksi haastatellun osastopäällikön mukaan ”*asiantuntijaorganisaatioissa noin 100 hengen organisaatio voisi olla kokonaisuudessaan sopivin mittauksen kohteeksi*”.

Suorituskyvyn johtamisen eri näkökulmia, kuten talouden näkökulma, asiakas näkökulma ja henkilöstön näkökulma, käsiteltiin myös haastatteluissa. Näkökulmien osalta koettiin, että suorituskyvyn johtamisen tulisi muodostaa kokonaisuus, joka huomioi eri

näkökulmat. Sillä kokonaisuus on tärkeintä, eli kun asiakkaat sekä työntekijät ovat tyytyväisiä, niin tämä näkyy lopulta myös tuloksessa tai päinvastoin. Eri näkökulmista katsottunakin tuloksien nähtiin siis korreloivan toisiaan.

Palkitsemisen kytkeminen suorituskyvyn mittaamiseen koettiin hyvänä tapana. Tärkeätä olisi huomioida jakoperusteissa oikeudenmukaisuus, jotta voitaisiin parantaa henkilöstön tyytyväisyyttä ja sitoutumista. Oikeudenmukaisuus koettiin haasteeksi, esimerkiksi eri osastot ja eri esimiehet saattavat tulkita tuloksia erilaisesti. Yleisenä kantana nousi myös esille, että palkitseminen tulisi tapahtua organisaation kaikilla tasoilla.

Vaikka kehityskeskustelut nähtiin tärkeinä suorituskyvynohjaamisen välineinä. Kehityskeskusteluiden muodollista suorittamista kerran vuodessa kritisoitiin ja esitettiin että ne voisivat olla enemmän tarveperusteisia, jolloin työntekijä tai työnantaja voisi varata kehityskeskustelun aina tarpeen vaatiessa. Kehitysehdotuksena esitettiin myös, että koska tavoitteiden liika painotus saattaa viedä huomion henkilön omasta kehittymistarpeesta tai ongelmista, niin kehitystarpeet ja tavoitteet voitaisiin käydä erillisinä keskusteluina.

Aineeton pääoma koettiin asiantuntijaorganisaatioille tärkeäksi. Yleisesti ymmärrettiin, että se on tunnistettava ja sitä on johdettava, jotta jatkossakin pysytään kilpailukykyisenä. Aineettoman pääoman ohjaamisesta nousi esille osaamisen johtamisen tärkeys. Asiantuntijaorganisaatioissa on nimensä mukaisesti kyse asiantuntemuksesta, eli osaamisesta ja tiedosta, osaamisen ohjaaminen nähtiin olevan avainasemassa asiantuntijaorganisaation menestyksessä ja sitä tulisi johtaa toimivilla menetelmillä.
Todettiin myös, että asiantuntijoiden tulisi toimia itseohjautuvasti ja asiantuntijoiden johtamisen tulee tukea itseohjautuvuutta. Koettiin myös, että aineettoman pääoman ohjaaminen tulisi olla joustavaa ja esimerkiksi kehityskeskustelun kautta voidaan ohjata aineetonta pääomaa henkilökunnan osalta. Vastaajat nostivat esille myös asiakassuhteiden tärkeyden aineettomana pääomana. Todettiinkin, että myös aineettoman pääoman johtamisessa kokonaisuus ratkaisee, eli esimerkiksi pelkkä henkilökunnan hyvä osaaminen yksinään ilman hyviä asiakassuhteita ei riitä asiantuntijaorganisaation menestykseen.

Haastattelun viimeisenä aiheena käsiteltiin ongelmia ja haasteita suorituskyvyn johtamisessa. Kokemuksina muutosvastarinnasta mainittiin, että totutuista tavoista haluttaisiin usein pitää kiinni. Suorituskyvyn mittaamisen aiheuttamat jännitteet yksilöiden tai tiimien välillä nousivat esille, eli näkemyserot tavoitteiden asetannassa tai palkkioiden jaossa saattavat aiheuttaa jännitteitä. Hieman yllättäen ajan ja resurssien puute ei noussut haastatteluissa esille mittaamisen haasteena, vaikka sitä yleisesti pidetään haasteena pienempien tai keskisuurien organisaatioiden suorituskyvyn mittaamisessa.

Ongelmien ennaltaehkäisystä todettiin, että hyvä johtaminen on edellytys mittauskäytäntöjen tai ohjaustoimenpiteiden onnistuneessa implementoinnissa organisaatioon. Toteutusta ei saisi jättää vain yhden henkilön vastuulle, vaan toteutus pitää aloittaa johtamisen kautta. Haastateltavien keskuudessa ei uskottu, että implementointi voisi onnistua tilanteessa, jossa johdon tuki puuttuisi. Toimenpiteille olisi siis oltava vähintäänkin johdon tuki.

5 SUOSITUKSET SUORITUSKYVYN MITTAAMISEEN

5.1 Mittaristo

5.1.1 Mittariston käyttötarkoitus

Nämä suositukset on kohdistettu suunnittelu- ja konsulttialalla toimiville asiantuntijaorganisaatioille, joiden henkilöstömäärä sijoittuu välille 50-200 henkilöä. Suositukset perustuvat tämän tutkimuksen teoriaosuudessa ja haastattelututkimuksen tuloksissa esitettyihin tietoihin.

Lönnqvist et al. (2006, s. 124) mukaan asiantuntijaorganisaatioissa mittaamista voidaan käyttää moniin erilaisiin käyttötarkoituksiin ja niihin vaikuttaa muun muassa organisaation strategia, toimintatavat ja kulttuuri. Lisäksi on valittava kuka mittaristoa käyttää, eli onko se esimerkiksi tarkoitettu johdon käyttöön, tiimin työn kehittämiseen tai yksittäisen työntekijän työn kehittämiseen. Tässä tarkastelussa keskitytään mittaristoon, joka on tarkoitettu työkaluksi sekä johdon käyttöön, että tiimien työn kehittämiseen. Seuraavat neljä käyttötarkoitusta esitetään suosituksena luvun alussa määritellyn asiantuntijaorganisaation käyttöön:

1. Toiminnan nykytason määrittäminen
2. Mittarin diagnostinen käyttö
3. Tulevien tilanteiden ja tulosten ennakointi
4. Viestinnän väline

Toiminnan nykytason arvioinnin sisällyttäminen mittariston käyttötarkoituksiin on tarpeellinen, sillä ilman tietoa nykytasosta on esimerkiksi hankalaa määritellä tarkkaan kehittämistoimenpiteitä ja tavoitteita. Nykytasoa arvioidaan sekä perinteisissä taloudellisissa mittareissa, kuten liikevaihto ja tulos, sekä aineettomissa henkilöstömittareissa kuten työtyytyväisyyskyselyt.

Mittariston diagnostinen käyttötarkoitus tulee sisällyttää, koska sillä lisätään ymmärrystä menestystekijöistä ja ongelmista. Diagnostisesta tarkoituksesta Lönnqvist et al. (2006, s.

124) nostaa esille esimerkkinä mittariston toimimisen varoituksena tai hälytyksenä, jos jokin on vialla. Myös Saaren (2004, s. 87) mukaan hälytys voi antaa varoituksen mahdollisesta epäsuotuisasta kehityksestä. Tämän käyttötarkoituksen tarve ilmeni myös haastattelututkimuksen tuloksissa.

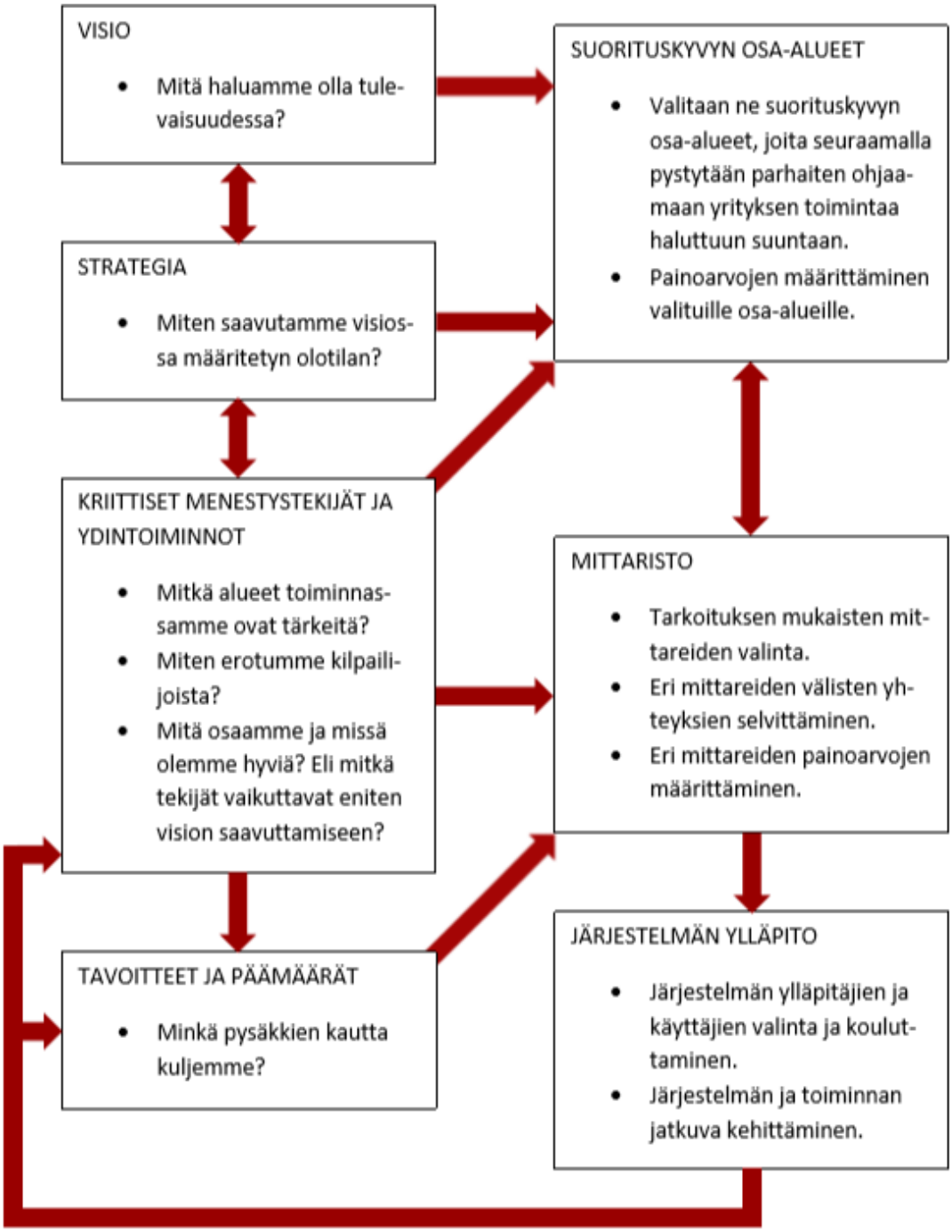
Mittariston käyttötarkoitus tulevien tilanteiden ja tuloksien ennustamisessa on sisällytettävä mittaristoon. Mittaristossa voi olla sisällytettynä syy- ja seuraustekijöitä, eli syytekijät aiheuttavat seuraustekijöissä toteutuvat tulokset. Esimerkiksi parantunut asiakastyytyväisyys voi johtaa lisääntyneisiin tilauksiin ja sitä kautta tilauskannan kasvuun ja kasvanut tilauskanta johtaa lopulta liikevaihdon kasvuun. (Lönnqvist et al. 2006, s. 125) Hyvänä esimerkkinä ennakoivasta käyttötarkoituksesta on myös haastattelussa esiin noussut tarve mittarille, joka mittaa saatujen tilausten määrää suhteessa tehtyjen tarjousten määrään.

Myös mittaamisen käyttö viestinnän välineenä on hyödynnettävä. Mittaamisen avulla voi viestiä henkilöstölle asiat jotka ovat tärkeitä (Lönnqvist et al. 2006, s. 11). Lönnqvist et al. (2006, s. 124-125) mukaan mittareihin liittyvät tavoitearvot, mihin saavutettuja tuloksia voidaan verrata ja tämän vertailutuloksen avulla henkilöstö pystyy arvioimaan tavoitteen saavuttamiseksi tarvittavan työmäärän. Mittaamisen tulokset tulisikin aina informoida selkeästi kaikille portaille. Hyvänä esimerkkinä viestinnän välineenä toimimisesta on myös haastattelussa esitetty huomio liittyen asiakkaiden asiakastyytyväisyyskyselyissä esittämiin kehitysehdotuksiin ja esitetty ehdotus, että kannattaisi myös viestiä vastavuoroisesti asiakkaalle siitä miten kehitysehdotus on huomioitu tai toteutettu.

5.1.2 Mittaristomalli

Asiantuntijaorganisaatiolle sopivia mittaristomalleja on useita. Tutkimuksessa valittiin kaksi vaihtoehtoa suositukseksi. Ensisijaisena mittaristomallina suositellaan SAKE-järjestelmää. SAKE-järjestelmä on suunniteltu pk-yritysten käyttöön ja soveltuukin näin ollen erityisen hyvin tässä tutkimuksessa kohteena olleen noin 50-200 hengen asiantuntijaorganisaation suorituskyvyn mittaamisen tarpeisiin. SAKE-järjestelmä on hyvin joustava ja mahdollistaa kaikkien asiantuntijaorganisaatioille tärkeiden osa-alueiden liittämisen osaksi mittausjärjestelmää. SAKE-järjestelmässä mittaus tapahtuu

kokonaisvaltaisesti ja merkittävässä osassa on eri osa-alueiden ja niiden eri mittareiden painotukset. Painotus on hyvin asiantuntijaorganisaation suorituskyvyn mittaamiselle soveltuva ominaisuus, koska näin tärkeimmiksi koetuille menestystekijöille, kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyydelle, saadaan riittävä painotus.



Kuva 8. SAKE prosessi (Tenhunen 2001, s. 9).

SAKE-järjestelmän etuna on myös se, että jo olemassa olevat suorituskyvyn mittarit, kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyt, työtyytyväisyyskyselyt ja tilauskannan seuranta voidaan liittää osaksi kokonaisuutta. Näiden jo olemassa olevien mittareiden hyödyntäminen on järkevää ja yleensä hyvin kustannustehokasta. Tarvittaessa SAKE-järjestelmän jatkokehittäminen ja ajantasaiseksi päivittäminen on yksinkertaista ja helppoa. SAKE-järjestelmässä mittaristo rakentuu aina yrityksen omista lähtökohdista käsin, eli eri yritysten mittaristot eroavat toisistaan (Tenhunen 2001, s. 3). SAKE järjestelmän prosessi on esitetty kuvassa 8.

SAKE-järjestelmässä voidaan sijoittaa kuusi mittaria kuudelle eri osa-alueelle, eli mittaristo koostuu enimmillään yhteensä 36:sta eri mittarista. Jokaisen osa-alueen arvosana tulee sen mittareiden painotetusta keskiarvosta ja koko suorituskyvyn arvosana tulee osa-alueiden painotettujen arvosanojan keskiarvona. SAKE-järjestelmässä tulokseksi saadaan arvosana siis suorituskyvyn osille ja kokonaisuudelle. Kiinteän rakenteensa vuoksi SAKE-järjestelmä soveltuukin parhaiten pienien ja keskisuurien yritysten käyttöön. (Rantanen et al. 2000, s. 5)

Toisena mittaristomallina, vaihtoehtona SAKE-järjestelmälle, suositellaan Balance Scorecard järjestelmää. Balance Scorecard järjestelmää suositellaan ensinnäkin siihen sisältyvän kausaalisuuden vuoksi, sillä tulevien tilanteiden ja tulosten ennakoinnin käyttötarkoituksen kannalta mittarin kausaalisuus on tarpeellinen. Lisäksi haastatteluissa todettiin tarve mittaamisen kokonaisvaltaisuudelle, mikä myös osaltaan puoltaa Balance Scorecardin käyttöä asiantuntijaorganisaation mittausjärjestelmänä.

Balance Scorecardin neljä näkökulmaa soveltuvat hyvin asiantuntijaorganisaation tarpeisiin, esimerkiksi taloudellisen näkökulman mittarit sopivat hyvin edellä esitettyyn käyttötarkoitukseen toiminnan nykytason määrittäminen ja osaltaan myös tulevien tilanteiden ja tulosten ennakointiin. Haastattelun tuloksena todettiin että taloudelliset mittarit ovat tarpeellisia. Prosessinäkökulma on myös asiantuntijaorganisaatioissa oleellinen esimerkiksi rakenteellisen aineettoman pääoman mittaamisessa. Asiakasnäkökulman huomioiminen on asiantuntijaorganisaation toiminnan menestyksen ja jatkumisen kannalta elinehto. Asiakastyytyväisyys ja asiakassuhteet nousivat myös

haastatteluissa tärkeinä asioina esille ja niillä todettiin olevan kausaalinen suhde liiketulokseen. Balance Scorecardin neljäs, eli oppimisen ja kehittymisen näkökulma, on asiantuntijaorganisaatiolle tärkeä, sillä henkilökunnan osaaminen on ehkä asiantuntijaorganisaatiolle tärkein inhimillisen aineettoman pääoman osa-alue. Osaamisen tärkeys korostui myös haastatteluiden tuloksissa.

5.1.3 Mittarit

Talouden mittareina suositellaan kirjallisuustarkastelun ja haastattelujen tuloksien perusteella käytettäväksi liikevaihtoa ja tulosta, joiden seuraaminen antaa selkeän kuvan taloudellisista saavutuksista. Liikevaihdon ja tuloksen lisäksi tulisi mitata tilauskannan kehitystä, sillä tilauskannan kehitys on huomattavasti ennakoivampi mittari ja korreloi hyvin tulevaan tulokseen ja liikevaihtoon.

Asiakastyytyväisyyttä kannattaa mitata asiakastyytyväisyyskyselyllä. Pienemmissä toimeksiannoissa asiakastyytyväisyyskysely lähetetään asiakkaalle riittävän nopeasti toimeksiannon päätyttyä. Pidemmissä tai jatkuvissa toimeksiannoissa asiakastyytyväisyyskysely toimitetaan useammin kuin vain toimeksiannon päätyttyä, esimerkiksi puolivuosittain tai lopuksi toimitettavan lisäksi myös toimeksiannon puolivälissä Asiakastyytyväisyyskysely tehdään kysymysten osalta riittävän vakioituneena, jotta tulos on vertailukelpoinen suorituskyvyn mittaamisen kannalta.

Henkilöstömittareina suositellaan käytettäväksi työtyytyväisyyttä ja henkilökunnan vaihtuvuutta. Työtyytyväisyys tarkoittaa henkilöstön työhön liittyvien kokemusten yhteisvaikutusta, joka on tunneperäinen kokemus johon vaikuttaa esimerkiksi työn sisältö, työn kuormittavuus, esimiehet ja toimintatavat (Saari 2004. s. 175). Työtyytyväisyyttä mitataan työtyytyväisyyskyselyllä, joka suoritetaan vuosittain, mutta työtyytyväisyyskyselyn suorittamista useammin, esimerkiksi puolivuosittain, tulisi myös harkita. Kysely voi vaihdella hieman kysymysten osalta, mutta kuitenkin niin, että vertailukelpoisuus edellisten kyselyiden tuloksiin säilytetään. Henkilökunnan vaihtuvuuden mittarina tulee käyttää prosenttilukua, joka saadaan suhteuttamalla lähteneiden ja tilalle rekrytoitujen henkilöiden määrä henkilökunnan kokonaismäärään.

Kasvun mittarina suositellaan käytettäväksi henkilöstön määrän kasvua. Mittarina käytetään henkilöstön lukumäärällistä kasvua suhteutettuna henkilöstön kokonaismäärään. Henkilöstön lukumäärä saadaan vertailukelpoiseksi kun henkilöstön lukumäärää käsitellään laskennallisesti muutettuna täysiaikaisiksi työntekijöiksi, eli osa-aikainen tai määräaikainen työntekijä vastaa suoraan osa-ajan tai määräajan suhteella täysiaikaista työntekijää.

Laadun mittaamiselle ei suositella omaa yksittäistä mittaria, vaan laatua suositellaan mitattavaksi osana asiakastyytyväisyyskyselyä. Asiakastyytyväisyyskyselyn osana laadun mittaaminen on subjektiivinen mittari, joka kuvaa hyvin asiakastyytyväisyyden kannalta sopivan laadullisen tason saavuttamista. Mittaristossa tämä kyselyn osa voidaan esittää omana mittarinaan.

Mittareille asetetaan tavoitteet. Tavoitteiden asetannassa tulee hyödyntää henkilöstön parhaita asiantuntijoita, jotka tuntevat mitattavat asiat parhaiten. Tavoitteiden asettamisen yhteydessä kannattaa tutkia viimeaikaisia tunnuslukuja. Tavoitteen asettaminen on teknisessä mielessä yksinkertaista, eli ilmaistaan jokin mitattavissa oleva tila joka pitäisi saavuttaa. Kuitenkin tavoitteen asettaminen on ongelmallista motivoinnin ja oikeudenmukaisuuden kannalta. Tärkeässä asemassa on sopiminen tavoitteista vastuualueen henkilöstön kanssa. Tärkeää tällaisessa keskustelussa on, että osapuolet voivat ymmärtää toisiaan, eli siitä mikä on mahdollista ja kuinka mahdollista voidaan sopia. (Saari. 2004 s. 146-147) Tavoitteiden tulee olla realistisia mutta haastavia, eli riittävän vaikeita saavuttaa mutta kuitenkin mahdollisia (Saari 2004, s. 105). Suorituskyvyn johtamisen ja mittaamisen tavoitteille tulee myös määrittää ajalliset kehykset, eli kaikille tavoitteille tulisi määritellä milloin tavoitteen pitäisi olla saavutettu ja sen jälkeen voidaan asettaa myös välitavoitteita. Lisäksi usein samalla tekijällä saattaa olla sekä pitkän ajan että lyhyen ajan tavoitteet.

5.2 Perustelut tehdyille valinnoille

Mittareiden tärkeimpinä kriteereinä pidettiin oikeellisuutta, kustannustehokkuutta, kontrolloitavuutta, oikea-aikaisuutta, ymmärrettävyyttä ja kokonaisvaltaisuutta. Nämä

kriteerit nousivat esille tutkimushaastatteluissa. Selkeästi tärkeimmäksi kriteeriksi nousi haastatteluissa oikeellisuus eli validiteetti.

Oikeellisuudesta huolehdittiin kriteerinä mittaamisen suosituksia valittaessa. Valinnoissa pyrittiin pitäytymään jo aiemmin tunnistetuissa mittareissa, joista luotettavaa vertailutietoa on saatavilla useammalta aiemmalta vuodelta. Nämä ennalta tunnistetut mittarit koettiin olevan käyttäjille myöskin riittävän uskottavia.

Kustannustehokkuutta vaalittiin suosituksissa suosimalla mittareita, joidenka tulokset ovat valmiina käytettäväksi ilman lisätoimenpiteitä tai olivat muutoin helposti saatavilla. Lisäksi kustannustehokkuus huomioitiin myös valitsemalla mittareita, joista saatavalla tiedolla on todellista arvoa toiminnan ohjaamisessa ja kehittämisessä, eli vältettiin mittareita, joista saatava hyöty ei olisi mittaamiseen käytetyn panoksen arvon ylittävää. Kun suosittiin jo olemassa olevaan tietoon pohjautuvia mittareita, niin panoksia ei myöskään tarvitse käyttää uusien järjestelmien luomiseen ja ylläpitoon, mikä osaltaan parantaa kustannustehokkuutta.

Mittaamissuosituksissa huomioitiin kokonaisvaltaisuus, niin että mittarit muodostaisivat tasapainoisen kuvan toiminnasta. Tämän vuoksi mittarit valittiin muun muassa niin, että ne ovat sopivan ainutlaatuisia, eli eivät mittaa samoja asioita kuin muut valitut mittarit. Kokonaisvaltaisuudesta huolehdittiin muun muassa valitsemalla sekä taloudellisia että ei taloudellisia mittareita. Myös eri näkökulmia haluttiin huomioida mittaamisessa, kuten talouden näkökulma, asiakas näkökulma ja henkilöstön näkökulma. Tutkimushaastatteluissa kokonaisvaltaisuus nousikin selkeästi esille käsiteltäessä mittaamisen eri näkökulmia.

Oikea-aikaisuus mittaamisen kriteerinä, eli mittaamisen tuloksen tulee kuvata tilanteen nykyhetkeä, nousi esille myös haastattelututkimuksen eri osa-alueilla. Esimerkiksi taloudellisista mittareista koettiin, että vaikka tulos ja liikevaihto kuvaavatkin nykyhetkeä, niin tilauskanta saattaisi kuitenkin olla oikea-aikaisempi mittari, koska siihen voidaan pyrkiä vaikuttamaan ajoissa. Samoin asiakastyytyväisyyskyselyihin liittyen oikea-

aikaisuus nousi esille esimerkiksi niin, että kyselyt tulee suorittaa riittävän ajoissa aiheen vielä ollessa ajankohtainen.

Mittaamisen kriteerinä ymmärrettävyys on luonnollisesti tärkeässä roolissa. Tehdyissä mittaamissuosituksissa ymmärrettävyys on erityisen hyvällä tasolla, koska mittarit ovat yleisesti tunnettuja ja mittauksen kohteet ovat todennäköisesti myös mittaustulosten tulkitsijoille tavanomaisia. Myös mittariston yksinkertaisuus on omiaan parantamaan ymmärrettävyyttä.

Kaikki suositellut mittarit ovat kontrolloitavuudeltaan, eli vaikutettavuudeltaan hyviä. Koska kyseinen mittaristo oli tarkoitettu johdon käyttöön ja tiimien työn kehittämiseen, niin kaikkien suositeltujen mittareiden tuloksiin on johdolla ja tiimeillä mahdollisuus vaikuttaa. Henkilötasolla vaikutettavuus ei kuitenkaan ole niin selkeästi todettavissa.

Talouden mittareina olivat liikevaihto, tulos ja tilauskanta. Tulos voidaan nähdä näistä merkittävimpänä mittarina koska yritysten perimmäinen tehtävä ja kaiken toiminnan edellytys on toiminnan riittävä kannattavuus. Tulos on mittarina kustannustehokas ja hyvin ymmärrettävä. Myös validiteetti on korkea, sillä tulos on arvona selkeä ja luotettava. Tulokseen voi vaikuttaa vaikka, ehkä näihin muihin käyttöön valittuihin mittareihin verrattuna, tulokseen vaikuttaminen onkin huomattavasti monimutkaisempaa. Tilauskanta on mittarina tulosta ja liikevaihto ennakoivampi ja siten tarpeellinen niiden rinnalla.

Asiakastyytyväisyyden mittariksi valittiin asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset. Asiakastyytyväisyyskysely on käytännössä hyväksi todettu ja valmiiksi kehitetty järjestelmä, jonka tulokset ovat valmiina käytettäväksi ilman lisätoimenpiteitä, eli se on kustannustehokas mittari. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulos on myös selkeän ymmärrettävä ja lisäksi siihen vaikuttaminen on mahdollista sekä tarkoituksenmukaista. Myös haastattelututkimuksessa esiinnoussutta aineettomaan pääomaan, tarkemmin suhdepääomaan, liittyviä asiakassuhteita ja niiden kehittymistä voidaan seurata asiakastyytyväisyyskyselyn avulla.

Henkilöstömittarina toimii henkilöstön työtyytyväisyyskyselyn tulos ja henkilöstön vaihtuvuus. Tyytyväisyyskysely on valmiiksi käytössä oleva järjestelmä ja suoraan hyödynnettävissä mittarina. Ongelmana tosin on, että kysely yleensä suoritetaan ainoastaan kerran vuodessa, eli ajankohta ei välttämättä osu mittaamisen kannalta optimaalisimpaan ajankohtaan. Validiteetti ei ehkä ole samasta syystä paras mahdollinen, mutta kuitenkin riittävällä tasolla. Ymmärrettävyys on hyvä koska kyseessä on järjestelmä, jota on totuttu käyttämään. Henkilöstön vaihtuvuus on hyödyllinen mittari, koska asiantuntijaorganisaatiossa henkilökunnan pysyvyys on tärkeä osa osaamisen säilyttämistä ja kehittämistä. Osaaminen nähtiin tutkimushaastatteluissakin tärkeimmäksi aineettomaksi pääomaksi asiantuntijaorganisaatioissa. Näissä kahdessa henkilöstömittarissa on myös kausaalinen syy ja seuraus suhde, eli heikompi työtyytyväisyyskyselyn tulos saattaa indikoida tulevaa vaihtuvuuden kasvua ja näin ollen se on mittarina ennakoivampi sekä antaa mahdollisuuden oikea-aikaisempiin toimenpiteisiin.

Kasvua päätettiin suositella mitattavaksi henkilöstömäärän kasvulla. Henkilöstömäärä kuvaa hyvin toiminnan laajuutta ja mahdollistaa jopa jonkin asteisen vertaamisen kilpailijoiden tilanteeseen. Henkilöstömäärä on tiedossa ilman ylimääräisiä työvaiheita, eli se on hyvin kustannustehokas mittari. Myös ymmärrettävyys ja validiteetti ovat hyviä. Kontrolloitavuus on puolestaan aavistuksen verran heikompi tällä mittarilla, koska vaikka henkilöstömäärään voi vaikuttaa, niin sen todelliseen tarpeeseen vaikuttaminen on monimutkaisempi asia, koska toisaalta tuottavampi toiminta voi toteutua jos kehitetään tapoja suoriutua samoista tehtävistä pienemmällä henkilöstömäärällä.

Laatua päätettiin mitata asiakastyytyväisyyden osana. Haastattelun tuloksena todettiin, että muut valmiiksi tai helposti saatavilla olevat kustannustehokkaat laadun mittarit eivät ole riittävän vertailukelpoisia ja luotettavia tai ainakin vaatisivat erillisen selvityksen taustoista.

5.3 Mahdollisuuksia suorituskyvyn ohjaamisen kehittämiseen

Taloudellisista mittareista tilauskannan seuranta auttaa ennakoimaan saavutettavaa liikevaihtoa ja tulosta. Tutkimushaastatteluissa suositeltiin otettavaksi käyttöön myös

mittari, joka kuvaa saatujen tilausten määrän suhdetta tehtyjen tarjousten määrään. Esimerkiksi niin, että tilausten lukumäärää ja kokonaissummaa verrataan tehtyjen tarjouksien lukumäärään ja kokonaissummaan. Tämän nähtiin kertovan hinnoittelun tasosta ja myös kilpailutilanteesta, esimerkiksi kun tietyn toiminnan tai alueen tarjoukset toteutuu selkeästi muita varmemmin, viittaa se parempaan kilpailutilanteeseen kyseisessä toiminnassa tai alueella. Toinen tutkimushaastatteluissa esiin noussut taloudellisen mittarin kehitysehdotus oli, että olisi hyödyllistä kehittää mittari, johon syötettäisiin arvio kuinka paljon tunteja tarvitaan projektin mihinkin osaan ja kun poikkeama ilmenisi esimerkiksi siten, että liikaa tai liian vähän tunteja on käytetty tietyssä vaiheessa, niin ilmoitus poikkeamasta tulisi automaattisesti ja ongelmaan voitaisiin reagoida oikea-aikaisesti. Myös haastatteluissa esitettyä kasvun mittarina käytetyn henkilöstön määrän seurantaa lisättynä taloudellisella mittarilla, esimerkiksi tulos henkilöä kohden, kannattaa jatkossa harkita. Lisäksi kuormitusasteen seuranta todettiin haastatteluissa hyödylliseksi mittariksi.

Mittaristoa voidaan kehittää myös henkilöstön palkitsemiseen ja sitä voidaan käyttää erilaisten tulospalkkioiden perusteena. Mutta palkitsemiseen liittyy monia ongelmia ja usein onkin parempi ettei palkitsemista korosteta mittaristoa rakennettaessa, koska palkitsemisen ei tulisi johtaa henkilöstöä liian lyhytjänteiseen toimintaan (Hannula 2001, s. 25). Tutkimushaastatteluiden tuloksien mukaan palkitsemisen kytkeminen suorituskyvyn mittaamiseen koettiin hyvänä tapana, mutta tärkeätä pidettiin huomioida oikeudenmukaisuus jakoperusteissa, jotta voidaan parantaa henkilöstön tyytyväisyyttä ja sitoutumista. Oikeudenmukaisuus on kuitenkin haaste ja vain erittäin hyvin toimiviksi todettuja mittareita tulisi kytkeä palkitsemiseen. Lisäksi tutkimushaastattelussa koettiin palkitsemisesta, että sen toteutuksessa tulisi huomioida organisaatio kokonaisuutena.

Yksi tutkimushaastattelussa esiin tulleista kehitysehdotuksista liittyi kehityskeskustelujen usein liian tavoitepainotteiseen luonteeseen. Tähän ratkaisuna ehdotettiin kehityskeskustelun jakamista kahteen osaa, joista toinen on henkilökohtaiseen kehitykseen kohdistuva ja toinen painottuisi tavoitteisiin. Nämä kaksi osaa voitaisiin pitää eri ajankohtina. Työtyytyväisyyskyselyä, jota suositeltiin käytettäväksi mittarina, tulee tarvittaessa päivittää mittaamista tukevaksi.

Asiakastyytyväisyyskyselyn kehittämisehdotuksia saatiin tutkimushaastattelussa runsaasti. Todettiin että asiakastyytyväisyyskyselyn avulla pitäisi pystyä seuraamaan sekä lyhyen että pitkän aikavälin trendejä. Asiakakkailta saatujen kehitysehdotusten käsittelyn tuloksista tulisi informoida vastavuoroisesti takaisin asiakkaille. Tämä saattaa olla hyvinkin tärkeässä roolissa asiakassuhteiden kehittämisessä ja todennäköisesti lisää asiakkaan motivaatiota myös jatkossa vastata kyselyihin. Asiakastyytyväisyystuloksia voisi hyödyntää myös markkinoinnissa, esimerkiksi suurempien asiakkaiden eri osastot tai henkilöt eivät välttämättä ole tietoisia hyvistä asiakastyytyväisyystuloksista, koska vaikka nämä informoidaankin asiakkaan suuntaan niin tietoa ei välttämättä jaeta tai tallenneta. Niinpä saattaisi olla hyödyllistä tuoda esille aiemmat hyvät tulokset markkinoitaessa palveluita asiakkaalle.

Laatumittareista haastatteluissa nousi esiin kehitysehdotuksena ajatus sisäisen auditoinnin kehittämisestä mittaamisen välineeksi. Siinä toiminta voidaan luokitella asteikkoon sen mukaan kuinka hyvin ohjeistuksen mukaan on toimittu ja esimerkiksi osastojen tai tiimien keskiarvoa voitaisiin seurata. Tämä mahdollisuus kannattaa selvittää tarkemmin ja käyttöönoton mahdollisuutta punnita muun muassa kustannustehokkuuden kannalta.

Aineettoman pääoman suorituskyvyn johtaminen koostuu, näiden suositusten puitteissa, pienemmistä operatiivisella tasolla tapahtuvista asioista, kuten esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittämisestä ja asiakassuhteiden kehittämisestä. Hyödynnetään käytössä olevia menetelmiä, joita ovat kehityskeskustelut, työtyytyväisyyskyselyt, asiakastyytyväisyyskyselyt ja henkilöstön vaihtuvuuden mittaaminen.

5.4 Mahdolliset ongelmat ja riskit

Suorituskyvyn mittaamiseen ja ohjaamiseen asiantuntijaorganisaatiossa liittyy monenlaisia haasteita, ongelmia ja riskejä. Yleisiä haasteita tai ongelmia on muun muassa osaamisen puute, resurssien puute, johdon tuen puuttuminen, osaoptimointi, henkilökunnan muutosvastarinta ja polkuriippuvuudesta poisoppiminen. Riskeinä on muun muassa toiminnan ohjaaminen väärään suuntaan puutteellisen mittarin tai vääränlaisen mittaustuloksen perusteella.

Suorituskyvyn johtamisen mittaristo ei saa olla liian monimutkainen ja raskas käyttötarkoitukseensa, tämä riski tulee huomioida jos mittaristo luodaan suositellun Balance Scorecard järjestelmän pohjalle. Liian raskas ja monimutkainen mittaristo saattaa jäädä lopulta päivittämättä ja käyttämättä. Toisaalta mittaristo ei saa olla liian yksinkertaistettukaan, jolloin siitä ei saada käyttötarkoituksenmukaista informaatiota. Tätä riskiä puolestaan voidaan tarkastella, jos mittaristo päätetään toteuttaa suositellun SAKE-järjestelmän pohjalle.

Suorituskyvyn mittaaminen saattaa johtaa mitattavan asian ylikorostumiseen, jolloin esimerkiksi jonkin yksittäisen mitattavan asian rooli korostuu liikaa. Myös mittaustulosten manipulointi on mahdollinen ongelma, jos havaittu manipulointi kohdistuu tiettyyn mittariin, niin mittaria voidaan kehittää manipuloinnin estämiseksi. Mittaaminen saattaa johtaa myös osa-optimointiin, etenkin jos mittaaminen on liitetty palkitsemiseen.

Tutkimushaastattelun tuloksissa esille nousi ongelmana muutosvastarinta, sillä on yleistä, että totutuista tavoista ei haluta luopua ja koetaan ettei aikaa tai kykyä uuden oppimiseen löydy. Ratkaisuna muutosvastarintaan toimii selkeä ja hyvissä ajoin tapahtuva informointi muutoksista sekä antamalla henkilökunnalle mahdollisuus osallistua muutoksien suunnitteluun.

Myös suorituskyvyn johtamisen toteuttamiseen liittyvät mahdolliset jännitteet ja konfliktit henkilöiden tai tiimien välillä nousivat esille tutkimushaastattelun tuloksissa. Näiden ratkaisuna nähtiin oikeudenmukaisuus tavoitteiden asetannassa ja etenkin palkitsemisessa käytettävien suorituskyvyn mittareiden oikeudenmukainen tulkinta.

Mittaristoa tulee päivittää ja kehittää, sillä asiantuntijaorganisaatiossa tapahtuu aina muutoksia ja jos mittaristo ei pysy muutoksissa mukana niin sen merkitys vähenee tai pahimmassa tapauksessa se saattaa lopulta johtaa toimintaa väärään suuntaan. Myös päivittämisessä on riskinsä, eli kun yhtä mittaria muutetaan, niin tulee myös huomioida muutoksen vaikutus muihin mittareihin.

Suorituskyvyn mittaamiselle on aina oltava johdon tuki. Haastattelututkimuksen tuloksissa ongelmien ennaltaehkäisystä nähtiin, että hyvä johtaminen on edellytys mittauskäytäntöjen tai ohjaustoimenpiteiden onnistuneessa implementoinnissa organisaatioon. Toteutusta ei saisi jättää vain yhden henkilön vastuulle, vaan toteutus pitää aloittaa johtamisen kautta. Haastateltavien keskuudessa ei uskottu, että implementointi voisi onnistua tilanteessa, jossa johdon tuki puuttuisi. Toimenpiteille olisi siis oltava vähintäänkin johdon tuki.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli esittää suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisen tärkeimmät mahdollisuudet suunnittelu- ja konsultointialan asiantuntijaorganisaation näkökulmasta ja tarkastella sen erityispiirteitä, mittaamista sekä kehitysmahdollisuuksia. Tavoitteena oli myös löytää suorituskyvyn johtamisen ongelmakohdat asiantuntijaorganisaatioiden kannalta.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat:

1. Kuinka suorituskyvyn johtamisen ja mittaamisen menetelmillä voidaan kehittää suunnittelu- ja konsultointialan asiantuntijaorganisaation toimintaa?

2. Mitkä ovat mahdollisia riskejä ja ongelmakohtia asiantuntijaorganisaation suorituskyvyn johtamisessa?

Vastaukset tutkimuskysymyksiin saatiin osittain tutkimuksen teoriaosuudessa ja osittain tutkimuksen empiirisessä osuudessa. Seuraavaksi esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin kysymyskohtaisesti:

Tutkimuskysymys 1. Kuinka suorituskyvyn johtamisen ja mittaamisen menetelmillä voidaan kehittää suunnittelu- ja konsultointialan asiantuntijaorganisaation toimintaa?

Ilman informaatiota organisaation tehokas johtaminen ei ole mahdollista ja ilman mittaamista organisaation kehittäminen jäisi puutteellisen tiedon ja mielipiteiden varaan. Yhtenä mittaamisen tärkeimmistä hyödyistä onkin jäsennellyn ja luotettavan tiedon tuottaminen liiketoiminnan tilasta päätöksenteon tueksi. Ilman riittävää ja luotettavaa tietoa ei oikeiden päätösten tekeminen ole pidemmällä tähtäimellä mahdollista. Vaikka mittaritkaan eivät kerro kaikkea, niin ovat ne kuitenkin tärkeitä välineitä toiminnan kehittämiseksi.

Suorituskyvyn mittaamista tarvitaan kommunikaatio välineenä, kun käytössä on mittareita voivat henkilöt muodostaa yhdessä näkemyksen organisaation tärkeistä asioista ja niiden välisestä vaikutuksesta. Organisaation menetystekijät muodostavatkin usein syy-seuraussuhteita keskenään. Syytekijät vaikuttavat seuraustekijöihin ja niiden vaikutukset saattavat näkyä vasta pitkän ajan kuluttua, eli näiden syys-seuraussuhteiden ymmärtämiseksi ja ohjaamiseksi tarvitaan organisaatiossa suorituskyvyn mittaamista.

Mittaamista voidaan hyödyntää henkilökunnan palkitsemisessa käyttämällä sitä palkkioiden jakoperusteiden määrittelyssä. Vaikka palkitseminen kokonaisuutena nähdään positiivisena, niin siihen liittyy monia ongelmia. Palkitsemista ei näin ollen kannata korostaa liikaa asiantuntijaorganisaation suorituskyvyn mittaamisessa.

Asiantuntijaorganisaatioille aineeton pääoma on ratkaisevassa asemassa ja sen muuttaminen mitattaviksi menestystekijöiksi on selkeä tapa saavuttaa kilpailuetua. Asiantuntijaorganisaatioille aineettoman pääoman käsitteiden merkityksen ymmärtäminen ja osa-alueiden hahmottaminen ovat edellytyksenä käytännön kehitystyölle. Aineettoman pääoman suorituskyvyn johtaminen koostuu, näiden suositusten puitteissa, pienemmistä operatiivisella tasolla tapahtuvista asioista, kuten esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittämisestä ja asiakassuhteiden parantamisesta.

Teoriaosuuden ja haastattelututkimuksen tulosten perusteella tarkastelun kohteena olleille suunnittelu- ja konsultointialalla toimiville asiantuntijaorganisaatioille laadittiin suorituskyvyn mittaamiseen suositukset. Suositukset sisälsivät mittariston käyttötarkoituksen, mittaristomallin ja mittaamisen toteutuksen. Tehdyille valinnoille esitettiin myös perustelut ja perustelujen jälkeen käsiteltiin mahdollisuuksia suorituskyvyn ohjaamiseen ja kehittämiseen.

Mittariston käyttötarkoitukseksi suositeltiin seuraavat neljä käyttötarkoitusta:

- Toiminnan nykytason määrittäminen
- Mittarin diagnostinen käyttö
- Tulevien tilanteiden ja tulosten ennakointi
- Viestinnän väline

Mittaristomalliksi suositeltiin SAKE-suorituskyvyn analysointijärjestelmää. Se todettiin parhaiten tarkoituksen soveltuvaksi, koska järjestelmä on suunniteltu pk-yritysten käyttöön ja soveltuukin näin ollen erityisen hyvin tässä tutkimuksessa kohteena olleen noin 50-200 hengen asiantuntijaorganisaation suorituskyvynmittaamisen tarpeisiin. SAKE-järjestelmä on hyvin joustava ja mahdollistaa kaikkien asiantuntijaorganisaatioille tärkeiden osa-alueiden liittämisen osaksi mittausjärjestelmää. Vaihtoehtoisena mittaristomallina SAKE-suorituskyvyn analysointijärjestelmälle esitettiin Balance Scorecard järjestelmää, koska Balance Scorecardin neljä näkökulmaa soveltuvat hyvin asiantuntijaorganisaation tarpeisiin.

Suorituskyvyn mittareiksi suositeltiin seuraavia:

1. Liikevaihto
2. Tulos
3. Tilauskanta
4. Asiakastyytyväisyys
5. Työtyytyväisyys
6. Henkilökunnan vaihtuvuus
7. Kasvun mittarina henkilökunnan määrän muutos
8. Laadun mittaus suositeltiin toteutettavaksi osana asiakastyytyväisyyskyselyä

Perusteluissa tehdyille valinnoille esitettiin tärkeimmät kriteerit, joiden perusteella valinnat tehtiin ja ne olivat:

- Oikeellisuus
- Kustannustehokkuus
- Kontrolloitavuus
- Oikea-aikaisuus
- Ymmärrettävyys
- Kokonaisvaltaisuus

Mahdollisuuksina suorituskyvyn ohjaamisen kehittämiseksi esitettiin:

- Mittarin luomista tilauskannan ja saatujen tilausten suhteen seurantaan, sekä mittarin luomista toimeksiantoon varattujen tuntien menekin jakaantumisen seurantaan.
- Kehityskeskustelujen jakamista kahteen eri osaan.
- Asiakastyytyväisyyskyselyn hyödyntämistä markkinoinnin apuna ehdotettiin ja viestintää asiakastyytyväisyyskyselyn tai muuta kautta asiakkailta tulleiden kehitysehdotusten toteutuksesta vastavuoroisesti asiakkaan suuntaan suositeltiin.

Tutkimuskysymys 2. Mitkä ovat mahdollisia riskejä ja ongelmakohtia asiantuntijaorganisaation suorituskyvyn johtamisessa?

Tutkimuksessa mahdolliset haasteet, ongelmat ja riskit käsiteltiin erikseen suorituskyvyn johtamisen teoriaosuudessa suorituskyvyn mittaamisen haasteina, aineettoman pääoman osalta käsiteltiin aineettoman pääoman johtamisen haasteet ja riskit sekä suorituskyvyn mittaamisen suositusten jälkeen käsiteltiin mahdolliset ongelmat ja riskit.

Suorituskyvyn mittaamisen teoriaosuudessa esitettiin että suorituskyvyn mittaamiseen liittyvät haasteet voivat olla organisaatioon, ajankohtaan tai mittariin liittyviä. Esitettiin myös jaottelu kuuteen ryhmään, jotka olivat:

1. Yleiset mittausteoreettiset ongelmat
2. Käytössä olevat mittaristot ja mittarit
3. Mittareiden käyttöperiaatteet
4. Organisaatiokulttuuri
5. Toimintaympäristön ja organisaation toiminnan luonne
6. Tietojärjestelmien toiminta

Aineettoman pääoman johtamisen haasteet ja riskit esitettiin omana lukunaan. Aineetonta pääomaa käsiteltäessä haasteena on usein tuottavuuden ja kannattavuuden määrittelyn vaikeus, koska tuottavuusparannukset eivät aina johda kannattavuuden paranemiseen. Kun

aineettoman pääoman resursseja kehitetään, niin aiheutuu siitä kustannuksia ja näiden kustannusten kattaminen on vaikeaa todentaa, etenkin kun niiden hyöty toteutuu usein vasta pidemmällä aikavälillä. Lisäksi aineettoman pääoman johtamiseen haasteina esitettiin myös ajan puute, osaavien työntekijöiden puute, muutosvastarinta, saatavia hyötyjä on vaikea ymmärtää etukäteen, oppimisen polkuriippuvuus sekä aineettomaan pääomaan kuuluvat lukemattomat erilaiset asiat, joita myös johdetaan eri tavoin. Aineettoman pääoman hallintaan liittyy myös riskejä. Riskejä olivat riippuvuuksiin ja vastuisiin liittyvät riskit, yrityksen maineen uhkatekijät, tuotekehitysinvestointien uhkatekijät sekä osaamisen poistuminen yrityksestä. Uhkatekijät saattavat toteutuessaan aiheuttaa jopa yrityksen toiminnan estymisen.

Suorituskyvyn mittaamisen suositusten jälkeen käsiteltiin mahdolliset ongelmat ja riskit. Ongelmina nostetiin esille, ettei suorituskyvyn johtamisen mittaristo saa olla liian monimutkainen ja raskas käyttötarkoitukseensa, koska liian raskas ja monimutkainen mittaristo saattaa jäädä lopulta päivittämättä ja käyttämättä. Mittaristo ei myöskäänsaa olla liian yksinkertaistettukaan, jolloin siitä ei saada käyttötarkoituksenmukaista informaatiota.

Lisäksi esitettiin ongelmana, että mittaaminen saattaa aiheuttaa yksittäisen tekijän merkityksen ylikorostumista, jolloin esimerkiksi jonkin yksittäisen mitattavan asian rooli korostuu liikaa. Myös mittaustulosten manipulointi tunnistettiin mahdolliseksi ongelmaksi. Lisäksi todettiin, että, mittaaminen saattaa johtaa myös osaoptimointiin, etenkin kun mittaaminen on liitetty palkitsemiseen.

Tutkimushaastattelun tuloksien perusteelle ongelmana on muutosvastarinta, sillä on yleistä että totutuista tavoista ei haluta luopua ja koetaan ettei aikaa tai kykyä uuden oppimiseen löydy. Ratkaisuna muutosvastarintaan ehdotettiin selkeää ja hyvissä ajoin tapahtuvaa informointia muutoksista sekä henkilökunnan osallistamista muutoksien suunnitteluun.

Myös suorituskyvyn johtamisen toteuttamiseen liittyvät mahdolliset jännitteet ja konfliktit henkilöiden tai tiimien välillä nousivat esiin tutkimushaastattelun tuloksissa. Näiden ratkaisuna nähtiin oikeudenmukaisuus tavoitteiden asetannassa ja etenkin palkitsemisessa käytettävien suorituskyvyn mittareiden oikeudenmukainen tulkinta.

Riskinä on jos mittaristoa ei päivitetä ja kehitetä asiantuntijaorganisaatiossa tapahtuvien muutosten mukaiseksi, että sen merkitys vähenee tai pahimmassa tapauksessa se saattaa jopa lopulta alkaa johtamaan toimintaa väärään suuntaan. Mutta myös päivittämisessä tunnistettiin riskinsä, eli kun yhtä mittaria muutetaan, niin tulee myös huomioida muutoksen vaikutus muihin mittareihin.

Tutkimushaastatteluiden tuloksista todettiin, että haastateltujen keskuudessa ei uskottu, että implementointi voisi onnistua jos johdon tuki puuttuu. Haastattelututkimuksen tuloksissa esitettiin ongelmien ja riskien ennaltaehkäisystä, että hyvä johtaminen on edellytys mittauskäytäntöjen tai ohjaustoimenpiteiden onnistuneessa implementoinnissa asiantuntijaorganisaatioon. Toteutusta ei saisi jättää vain yhden henkilön vastuulle, vaan toteutus pitää aloittaa johtamisen kautta.

Tutkimuksen tavoitteena ollut suorituskyvyn johtamisen ja mittaamisen tärkeimpien mahdollisuuksien esittäminen suunnittelu- ja konsultointi alalla toimivan asiantuntijaorganisaation näkökulmasta ja tutkimuskysymysten vastaukset saavutettiin suorituskyvyn teorian sekä empiirinen osuuden yhdistelmän avulla. Empiirisen osuuden kautta saadut vastaukset noudattivat hyvin samaa linjaa kuin teoriaosuudessa esitetyt näkemykset, jotka edustivat valitsevaa yleistä käsitystä aiheesta. Näin ollen voidaan tutkimuksen lopputulostakin pitää uskottavana. Tutkimuskysymyksiin löydettiin hyvät vastaukset. Vaikka tutkimuskysymysten vastaukset löytyivät paljolti myös teoriaosuuden sisällöstä, niin vastaukset konkretisoituivat lopulliseen muotoonsa tutkimuksen empiirisen osan avulla.

Erillisenä jatkotoimenpiteenä voisi kehittää suorituskykymittariston lisäksi järjestelmän tutkimushaastatteluissa esiin nousseeseen tarpeeseen mittarin, johon syötettäisiin arvio kuinka paljon tunteja tarvitaan toimeksiannon mihinkin osaan. Poikkeaman ilmetessä esimerkiksi siten, että liikaa tai liian vähän tunteja on käytetty tietyssä vaiheessa, niin ilmoitus poikkeamasta tulisi automaattisesti ja ongelmaan voitaisiin reagoida oikea-aikaisesti. Tähän käyttöön soveltuisi hyvin Lean SPC-käyrä

Mahdollisen jatkotutkimuksen aiheena voisi olla aineettoman pääoman kokonaisvaltaiseen ja systemaattiseen hallintaan tarkoitetun toimintamallin kehittäminen asiantuntijaorganisaation näkökulmasta. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää minkälaisia malleja on käytössä sekä tutkia näiden erilaisten mallien soveltuvuutta asiantuntijaorganisaatioiden käyttöön.

7 YHTEENVETO

Suorituskyvyn johtaminen on aiheena tärkeä suunnittelu- ja konsultointialalla toimiville asiantuntijaorganisaatioille, sillä nykyinen toimintaympäristö nopeine muutoksineen vaatii, että johtamisprosessit ovat tarpeiden mukaisia ja kykeneviä muuttumaan toimintaympäristön muutosten mukaisesti.

Tutkimuksen tavoitteena oli esittää suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisen tärkeimmät mahdollisuudet suunnittelu- ja konsultointialan asiantuntijaorganisaation näkökulmasta ja tarkastella sen erityispiirteitä, mittaamista sekä kehitysmahdollisuuksia. Tavoitteena oli myös löytää suorituskyvyn johtamisen ongelmakohdat asiantuntijaorganisaatioiden kannalta.

Tutkimuksen teoriaosuudessa määriteltiin suorituskyky käsitteenä, tarkasteltiin suorituskyvyn mittaamista sekä suorituskyvyn mittausjärjestelmien ja mittaustulosten hyödyntämistä. Myös mittaamisen haasteet käsiteltiin. Asiantuntijaorganisaation näkökulmasta käsiteltiin asiantuntijapalvelut, verkosto ja laajemmin tarkasteltiin asiantuntijaorganisaatioille ratkaisevinta aihetta, eli aineetonta pääomaa. Aineettomasta pääomasta käsiteltiin aineettoman pääoman merkitys, aineettoman pääoman kartoittaminen, aineettoman pääoman hallinta ja johtaminen sekä aineettoman pääoman johtamisen haasteet ja riskit.

Tutkimuksen empiirisessä osassa suoritettiin haastattelututkimus liittyen asiantuntijaorganisaation suorituskyvyn johtamiseen. Haastattelututkimuksesta esitettiin haastattelututkimuksen lähtökohdat, haastattelututkimuksen toteutus, haastatteluvastausten analysointi ja tulkinta sekä haastattelututkimuksen tulokset. Haastattelututkimuksen tuloksena saatiin myös käytännön näkökulma tarkastelun kohteena olleiden asiantuntijaorganisaatioiden suorituskyvyn johtamiseen ja mittaamiseen liittyviin tekijöihin.

Teoriaosuuden ja haastattelututkimuksen tulosten perusteella valittiin suositukset suorituskyvyn mittaamiseen. Omina aiheinaan käsiteltiin mittariston käyttötarkoitus,

mittaristomalli ja mittaamisen toteutus. Tehdyille valinnoille esitettiin myös perustelut. Näiden jälkeen käsiteltiin mahdollisuudet suorituskyvyn ohjaamiseen ja kehittämiseen sekä käsiteltiin myös mahdollisia ongelmia ja riskejä.

Tutkimuskysymykseen: Kuinka suorituskyvyn johtamisen ja mittaamisen menetelmillä voidaan kehittää suunnittelu- ja konsultointialan asiantuntijaorganisaation toimintaa? Löydettiin vastauksena teoriaosuudesta, että ilman suorituskyvyn mittaamisen kautta saatavaa tietoa päätösten tekemien olisi puutteellisen tiedon tai oletuksien varassa, suorituskyvyn mittausta todettiin tarvittavan myös kommunikaation välineenä, lisäksi todettiin aineettoman pääoman muuntamisen mitattaviksi menestystekijöiksi antavan asiantuntijaorganisaatiolle kilpailuetua. Osa kysymyksen vastauksesta löydettiin suosituksista suorituskyvyn mittaamiseen, kuten mittariston käyttötarkoitukset, joita olivat toiminnan nykytason määrittäminen, mittarin diagnostinen käyttö, tulevien tilanteiden ja tulosten ennakointi ja viestinnän välineenä toimiminen. Mittaristomalliksi suositeltiin SAKE-järjestelmää ja sen vaihtoehdoksi Balance Scorecard-järjestelmää. Itse mittareiksi suositeltiin liikevaihtoa, tulosta, tilauskantaa, asiakastyytyväisyyttä, työtyytyväisyyttä, henkilökunnan vaihtuvuutta ja henkilökunnan määrän muutosta.

Tutkimuskysymykseen: Mitkä ovat mahdollisia riskejä ja ongelmakohtia asiantuntijaorganisaation suorituskyvyn johtamisessa? Löydettiin vastauksena suorituskyvyn mittaamisen teoriaosuudesta muun muassa suorituskyvyn haasteiden kuusi eri esiintymisryhmää. Aineettoman pääoman teoriaosuudesta löydettiin vastaukseen ongelmat, jotka liittyivät aineettoman pääoman tekijöihin. Suosituksista suorituskyvyn mittaamiseen löydettiin ongelmina mittareiden mahdollinen liiallinen yksinkertaistaminen tai liiallinen monimutkaisuus, yksittäisen mitattavan asian ylikorostuminen, mittareiden mahdollinen manipulointi, osaoptimointi, muutosvastarinta sekä mahdolliset jännitteet ja konfliktit henkilöiden tai tiimien välillä. Riskinä esitettiin myös, että jos mittaristoa ei päivitetä ja kehitetä, niin sen merkitys vähenee tai pahimmassa tapauksessa se saattaa lopulta alkaa johtamaan toimintaa väärään suuntaan.

Mahdollisen jatkotutkimuksen aiheena esitettiin aineettoman pääoman kokonaisvaltaiseen ja systemaattiseen hallintaan tarkoitetun toimintamallin kehittäminen

asiantuntijaorganisaation näkökulmasta. Asiantuntijaorganisaatioille tärkeän aineettoman pääoman johtaminen vaatii syvällisempää perehtymistä aiheeseen, sillä se on huomattavasti haastavampaa kuin fyysisen ja aineellisen pääoman johtaminen. Suunnittelu- ja konsultointialalla toimivissa asiantuntijaorganisaatiossa aineettoman pääoman rooli nähdään erityisen korostuneena, johtuen muun muassa siitä, että asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstö ja sen osaaminen on selkeästi tärkein resurssi. Aineetonta pääomaa tulisikin tietoisemmin johtaa ja kehittää kaikissa asiantuntijaorganisaatioissa.

LÄHDELUETTELO

Amaratunga, D. Baldry, D. 2002. Moving from performance measurement to performance management. Facilities. Vol. 20. Issue 5/6. s. 217-223.

Evans, A. McKinley, M. 2010. Paradigm and Paradox: Knowledge Management and Business Ethics. International Journal of Industrial and Systems Engineering. Vol. 4.

Franco-Santos, M. Lucianetti, L. Bourne, M. 2012. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. Management Accounting Research. Vol. 23. s. 79-119.

Gabcanova, I. 2012. Human Resources Key Performance Indicators. Journal of Competitiveness. Vol. 4, Issue 1, s. 117-128.

Hannula, M. 2001. Tavoitematriisi. Työkalu toiminnan kehittämiseen. Tampere, Työturvallisuuskeskus. 32 s.

Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. Helsinki, Edita. 328 s.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki, Tammi. 464 s.

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Yliopistopaino. 213 s.

Hyypiä, M. Pekkola, S. 2011. Interaction challenges in leadership and performance management in developing a network environment. Journal of Advances in Management Research. Vol. 8, Issue 1, s. 85.98.

Kamensky, M. 2004. Srateginen johtaminen. Helsinki, Talentum. 392 s.

Kaplan, R. Norton, D 1996. The balanced scorecard: translating strategy in the action. Boston, Harvard Business School Press. 322 s.

Kaplan, R. Norton, D. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki, Talentum. 404 s.

Kaplan, R. Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Helsinki, Talentum. 329 s.

Kuhlfahl, R. Norbert, H. Sehlke, C. Sones, J. 2018. Key Performance Indicators: What Can They Do For You?. The Armed Forces Comptroller. Vol. 63, s. 37-40.

Kujansivu, P. Lönnqvist, A. Jääskeläinen, A. Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Helsinki, Talentum. 204 s.

Laitinen, E. K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki, Talentum. 521 s.

Lehtinen, U. Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut, tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki, WSOY. 282 s.

Lönnqvist, A. Kujansivu, P. Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki, Edita. 162 s.

Pulakos, E. O'Leary, R. 2011. Why is performance Management Broken. Industrial and Organizational Psychology.

Puusa, A. Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio, UNIpress. 432 s.

Rantanen, H. Tenhunen, J. Ukko, J. 2000. SAKE v. 2.0. Suorituskyvyn analysointi järjestelmän käyttäjän opas. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Rastas, T. Einola-Pekkinen, V. 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Helsinki, Tammi. 222 s.

Roos, G. L. Piponius, L. Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma johdon käsikirja. Helsinki, Edita. 255 s.

Saari, S. 2004. Tulosmatriisiohjaus. Ominaisuudet ja käyttö. Miten saadaan halutut asiat tehtyä organisaatiossa. Vantaa, Mido Oy. 280 s.

Ståhle, P. Wilenius, M. 2006. Luova Tietopääoma. Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki, Edita. 258 s.

Tenhunen, J. 2001. SAKE v. 2.0 Suorituskyvyn analysointijärjestelmä, implementointi ohje. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Torkkola, S. 2017. Lean asiantuntijan johtamisessa. Helsinki, Talentum. 273 s.

Vuorinen, T. 2004. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki, Talentum. 284 s.