

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Lahden yksikkö
LIITU – Liiketoiminnan tutkimusyksikkö

Lappeenranta University of Technology
Lahti Unit
LIITU – Unit of Business Research

Tutkimusraportti
Research Report 14

Sanna Pekkola

Suorituskyvyn menestyksellinen ohjaaminen
organisaatiossa

© LTY Lahden yksikkö ja tekijä

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Lahden yksikkö
Saimaankatu 11
15140 Lahti

ISBN 952-214-311-1 (paperback)
ISBN 952-214-312-X (PDF)
ISSN 1459-3181

Digipaino
Lappeenranta 2006

TIIVISTELMÄ

Työn nimi: Suorituskyvyn menestyksellinen ohjaaminen organisaatioissa
Tekijä: Sanna Pekkola
Yksikkö: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö
LIITU – liiketoiminnan tutkimusyksikkö
Vuosi: 2006

Henkilöstö on yrityksen yksi tärkeimmistä menestystekijöistä ja siksi on tärkeää, että työntekijät ovat sitoutuneita, motivoituneita ja toimivat tehokkaasti. Työn tavoitteena on kehittää organisaatioiden käyttöön suorituskyvyn menestyksellisen ohjaamisen työkalu, jolla voidaan mitata työmotivaation ja toiminnan tehokkuuden taustalla olevia tekijöitä.

Kirjallisuudesta, aiemmista tutkimuksista ja haastatteluista selvisi viisi osa-aluetta, jotka vaikuttavat positiivisesti henkilöstön toiminnan tehokkuuteen, työmotivaation ja sitoutumiseen. Osa-alueet ovat tavoitteiden asettaminen, viestintä, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, palkitseminen ja motivointi sekä koulutukseen ja työympäristöön liittyvät tekijät. Jokaisen osa-alueen alle on kerätty kysymyksiä, jotka ovat jaettu kahteen osaan: avainkysymykset ja omavalinnaiset kysymykset. Avainkysymykset ovat sellaisia, joita suositellaan otettavaksi mukaan mittaukseen ja omavalinnaisten kysymysten valinta jää organisaation itsensä päätettäväksi. Näin saadaan organisaatioille mahdollisuus räätälöidä työkalu tarpeisiinsa ja strategiaan sopiviksi.

Tutkimukseen empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla. Osallistuneista organisaatioista kaksi oli julkiselta sektorilta ja kuusi yksityiseltä sektorilta. Yksityisen sektorin yritykset koostuvat pienistä, keskisuurista ja suurista yrityksistä. Haastatteluilla kerättiin tietoa työkalun toteutusta ja sisältöä varten. SUMO-kartoituksesta saatuja mittaustuloksia organisaatio voi hyödyntää monella eri tavalla. Esimerkiksi organisaatio voi nähdä osa-alueiden ja toiminnan tehokkuuden kehitystarpeita sekä kuinka henkilöstön toimintaa voidaan tehostaa. Suorituskyvyn mittausjärjestelmän käytöllä on myös positiivisia vaikutuksia mittausosa-alueisiin.

Hakusanat: suorituskyvyn mittaus, tehokkuus ja työmotivaatio

ABSTRACT

Title: Leading performance successfully in organization
Author: Sanna Pekkola
Unit: Lappeenranta University of Technology, Lahti Unit
LIITU – Unit of Business Research
Year: 2006

The Employees are one of the most significant success factors for the companies. It is important that the employees are commitment, motivate and effective. The aim of this study was development a measurement tool to organizations. The measurement tool measured factors which are background of the work motivation and the work effectiveness.

In the literately, earlier research and the interviews find out five sectors which have a positive impact on employee's effectiveness, work motivation and commitment. The five sectors are goal setting, internal communication, decision-making, rewarding and motivating, and education and working environment. Under the every sector are collected questions. The questions are delivered two parts: key questions and elective questions. The key questions are recommended to take in the questionnaire and the elective questions organization can self make a decision does they take it in the questionnaire. Organization has opportunity make plans own work motivation and effectiveness tool such as are they needs and line of their strategy.

The Empirical data of this research was collected by using interviews. The interviews take part in eight organizations. Two of them were public sector and rest of the six were privet sector. The privet sector organizations were small- and medium-sized enterprises and large companies. The result of measurement tool organization can make good use in many different ways. Organization can see many different development needs in the measurement sectors. A performance measurement system has also positive impact in these five sectors.

Keywords: performance measurement, effectiveness, work motivation

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	2
1.3	Rajaukset.....	3
1.4	Tutkimusmetodologia.....	4
1.5	Rakenne	6
2	SUORITUSKYVYN ANALYSOINTI.....	9
2.1	Määritelmät	9
2.2	Mittauksen lähtökohdat	9
2.3	Mittauksen käyttötarkoitus	11
2.4	Mittareiden valinta	12
2.5	Mittaristomalleja ja implementointi.....	15
2.6	Mittauksen taustalla strategia.....	17
2.7	Henkilöstön näkökulma	19
3	TYÖMOTIVAATIO JA SEN TAUSTALLA OLEVAT TEKIJÄT	20
3.1	Työmotivaatio	20
3.1.1	Sisäinen motivaatio.....	22
3.1.2	Ulkoinen motivaatio	23
3.2	Johdon rooli motivoinnissa.....	23
3.3	Työmotivaation ja toiminnan tehostamisen taustalla olevia tekijöitä ...	25
3.3.1	Tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen	25
3.3.2	Viestintä	28
3.3.3	Palkitseminen	30
3.3.4	Vaikuttaminen	32
3.4	Työmotivaatioon läheisesti vaikuttavia tekijöitä	34
3.4.1	Työtyytyväisyys	34
3.4.2	Sitoutuminen	35
4	SUORITUSKYVYN MITTAUS JA TOIMINNAN TEHOSTUMINEN ...	36
4.1	Suorituskyvyn mittaus ja työmotivaatio	36
4.2	Tuottavuus ja tehokkuus.....	37
4.3	Kartoitus vai jatkuva seuranta.....	39
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	41
5.1	Haastattelun toteutus	41
5.2	Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot.....	42
5.3	Julkisen sektorin organisaatiot.....	43
5.4	Pienet yritykset.....	44
5.5	Keskisuuret yritykset	45
5.6	Suuret yritykset	46
6	TYÖKALUN KEHITTÄMINEN SUORITUSKYVYN MENESTYKSELLISEEN OHJAAMISEEN	48
6.1	Työkalun suunnittelu	48
6.1.1	Tarpeet työkalulle	52
6.1.2	Mittaustyökalun toteutustapa	52
6.1.3	Korjausehdotukset	58

6.2	Mittaustyökalun hyödyntäminen organisaatiossa	59
6.2.1	Taloudellisten tunnuslukujen hyödyntäminen	59
6.2.2	Datan keräys ja tulosten raportointi.....	60
6.2.3	Hyödyntäminen johtamisessa.....	62
6.3	Toimenpiteitä mittausosa-alueiden kehittämiseksi	62
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	65
7.1	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset	65
7.2	Tutkimuksen tarkastelu	69
7.3	Jatkokehitys	70
8	YHTEENVETO.....	72
	LÄHDELUETTELO	74

LIITTEET

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Henkilöstön työmotivaation merkitys yrityksissä on korostunut 2000-luvulla. Henkilöstön merkitystä organisaation menestystekijänä ei ole kuitenkaan huomattu kuin vasta nyt. Kilpailun kiristymisellä on ollut vaikutusta siihen, etteivät yritykset voi pärjätä enää ilman motivoitunutta ja sitoutunutta henkilöstöä. Motivoituneen henkilökunnan myötä toiminnan tehokkuus ja tuottavuus parantuvat, mikä vaikuttaa positiivisesti muun muassa asiakastytyväisyyteen ja laatuun. Tämä antaa hyvät edellytykset yrityksen taloudelliseen menestykseen.

Nykyään organisaatioissa tuetaan ihmisten johtamista ja kiinnitetään huomiota ihmisten kyvykkyyteen, motivaatioon ja tavoitteisiin. Joissakin yrityksissä on panostettu ydinosaamisen ja perusliiketoimintojen uudelleen järjestämiseen. Panostus strategiseen henkilöresurssien johtamiseen on osoittanut, että motivoituneet, taitavat työntekijät luovat yritykselle taloudellista arvoa. Kaikki nämä näkökulmat ovat tärkeitä ja luovat arvoa organisaatiossa. (Kaplan & Norton 2002, s. 29) Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, ilman heitä ei olisi yritystoimintaa. Henkilöstön hyvinvoinnilla, motivaatiolla ja osaamisella on suuri merkitys yrityksen menestymiselle tulevaisuudessa.

Laitisen tekemässä tutkimuksessa (2003, s. 431) johtajat pitivät tärkeimpänä dimensiona johtamistyössään työntekijän työmotivaatiota. Tätä voidaan pitää mielenkiintoisena tuloksena, koska käytännön johtamistyössä motivaatiomittareita on harvoin systemaattisessa käytössä. Jos yrityksen lahjakkaan ja korkeasti koulutetun henkilöstön osaamista ei pystytä hyödyntämään halutulla tavalla, voi tämä johtua henkilöstön motivaatio-ongelmista ja palkkausjärjestelmän puutteista. Henkilöstön motivaatio-ongelman aiheuttajana ovat usein vääränlaiset tehtävät sekä huonot mahdollisuudet edetä uralla. (Lönnqvist et al. 2005 s, 70)

Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 kehittämä Balanced Scorecard on tunnetuin ja suosituin johdon työväline. Balanced Scorecard muodostuu neljästä näkökulmasta, jotka ovat talouden, sisäisten prosessien, asiakkaan ja oppimisen ja kasvun näkökulmat. Alkuperäisestä mallista poiketen monissa organisaatioissa perinteiseen Kaplan & Norton -malliin on lisätty henkilöstönäkökulma, koska henkilöstön hyvinvointiin, tyytyväisyyteen

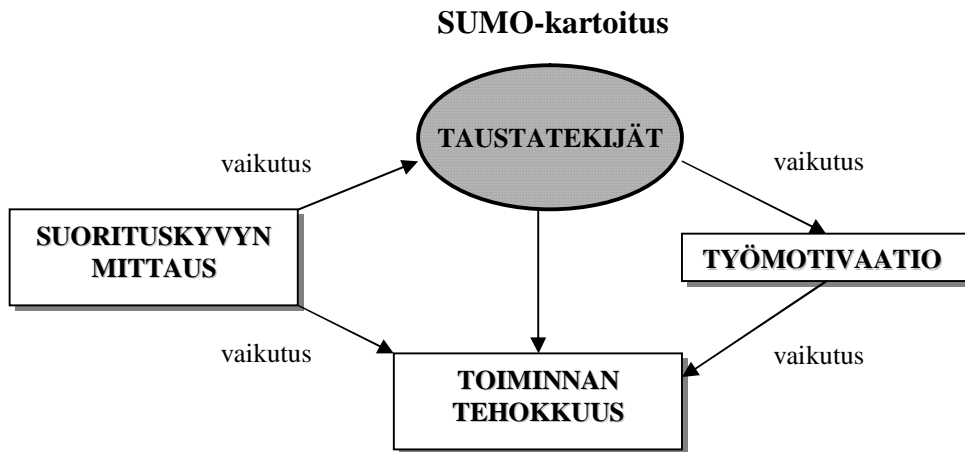
ja motivaatioon kiinnitetään aiempaa enemmän huomiota. Suorituskyvyn mittaajärjestelmän pääkäyttötarkoituksiksi on listattu muun muassa henkilöstön motivointi ja toiminnan kehittäminen.

Aiemman tutkimuksen (Ukko et al. 2005) mukaan suorituskyvyn mittaamisella on vaikutus henkilöstön työmotivaatioon, siten että se vaikuttaa positiivisesti työmotivaation taustalla oleviin tekijöihin. Luonnollisesti motivoituneella henkilöstöllä on vaikutus toiminnan tehokkuuteen taloudellistenkin tunnuslukujen valossa. Työmotivaation paranemisen taustalta on löydettävissä aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta seuraavia tekijöitä:

- Työnkuvan selkiytyminen (Karhu 2005; Ukko et al. 2005; Laitinen 1998)
- Mahdollisuus vaikuttaa omiin/tiimin tavoitteisiin ja päätöksentekoon yleisesti (Ukko et al. 2005; Laitinen 1998)
- Omien tavoitteiden ja yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden yhteyden parantunut ymmärtäminen (Ukko et al. 2005; Simons 2000; Kaplan & Norton 2002)
- Viestinnän parantuminen (Karhu 2005; Ukko et al. 2005; Bourne et al. 2005; Toivanen 2001)
- Mittaamiseen liittyvä palkitseminen (Ukko et al. 2005; Kaplan & Norton 2002; Simons 2000; Kaplan & Atkinson 1998; Laitinen 1998)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää työkalu organisaatioiden käyttöön suorituskyvyn menestykselliseen ohjaamiseen, SUMO-kartoitus. SUMO-kartoituksella mitataan positiivisesti työmotivaation ja toiminnan tehostamisen taustalla vaikuttavia taustatekijöitä (kuva 1). Tässä työssä toiminnan tehostumista ja työmotivaatiota mitataan taustatekijöiden kautta organisaation näkökulmasta.



Kuva 1. Työmotivaation taustalla olevien tekijöiden vaikutukset organisaatiossa.

Tutkimus toteutetaan haastatteluna, johon osallistuu kahdeksan organisaation edustajaa organisaatioiden ylimmästä ja keskijohdosta. Haastattelujen ja keskustelujen pohjana organisaatioissa toimi kolme päätutkimuskysymystä:

- 1) Mitä työmotivaatio on ja millaisia tekijöitä sen taustalla on?
- 2) Mittaustulosten hyödyntäminen ja millaiset ovat suorituskyvyn mittaukset vaikutukset työmotivaatioon ja taustalla oleviin tekijöihin?
- 3) Miten työmotivaatiota ja toiminnan tehostamisen taustalla olevia tekijöitä mittaava työkalu tulisi toteuttaa?

Pyrkimyksenä on kehittää menetelmä johdon tarpeisiin, joka soveltuu niin pienten kuin suurtenkin yritysten käyttöön sekä julkiselle kuin yksityiselle sektorille. Työkalu antaa informaatiota organisaation sisäiseen käyttöön ja sen antama informaatio tulee olla mahdollisimman helposti tulkittavissa sekä selkeää.

1.3 Rajaukset

Millä keinoin työntekijä saadaan vuodesta toiseen toimimaan motivoituneesti? Ihmisten työmotivaatioasenteet ovat niin syvällä itsessään kiinni, ettei niitä voida muuttaa pitkäjänteiselläkään työllä (Fransman 2003). Tässä työssä työmotivaatiota ja toiminnan tehokkuutta mitataan taustalla vaikuttavien tekijöiden kautta. Taustatekijöitä parantamalla

työntekijä toimii tehokkaammin ja on tyytyväisempi sekä työntekijän ulkoinen motivaatio kasvaa. Aiemmissa tutkimuksissa (Karhu 2005; Ukko et al. 2005) selvisi, että henkilöstön tavoitteiden asettelulla ja ymmärtämisellä, viestinnällä, vaikutusmahdollisuuksien parantumisella ja palkitsemisella on ollut positiivinen vaikutus työntekijän työmotivaatioon. Tässä työssä työmotivaatiota tarkastellaan suorituskyvyn mittauksen viitekehyksessä eli edellä esitettyjen taustekijöiden kautta. Mittareina ei käytetä työmotivaation psykologisia tekijöitä, vaan yritysten mahdollisuuksia kasvattaa työmotivaatiota yrityksen oman toiminnan kautta. Organisaatioista tuli kuitenkin toive, että työkalu antaisi myös informaatiota siitä, mitkä tekijät motivoivat työntekijää työpaikalla ja millaisen palkitsemisen henkilöstö kokee parhaaksi. Kehitettävä mittaustyökalu toteutetaan kirjallisena lomakkeena tämän tutkimuksen puitteissa.

1.4 Tutkimusmetodologia

Kun tutkimuksia ryhmitellään, niin perustava jako kulkee teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen välillä. Teoreettinen tutkimus paneutuu tieteenalojen käsitteisiin, näkökulmiin ja teorioihin liittyviin ongelmiin. Empiirisessä tutkimuksessa tutkitaan jotain reaalia maailman ilmiötä, jossa hankitaan tietoa jollakin systemaattisella menetelmällä. Ei kuitenkaan voida selkeästi vetää rajaa teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen välille, koska empiirisessä tutkimuksessakin on myös teoreettisia vivahteita. (Uusitalo 1991, s. 60)

Liiketaloustieteessä ja teollisuustaloudessa esiintyy monenluonteisia tutkimusalueita ja -ongelmia, joille soveltuvat eri taustatieteet ja niissä sovelletut tutkimusperinteet. On siis ymmärrettävää, että tieteenaloilla käytetään useita erilaisia tutkimusotteita riippuen ongelmasta, tiedon tason lähtötilanteesta, aineiston saatavuudesta sekä millaisiin tuloksiin pyritään. Liiketaloustieteessä tutkimusotteet voidaan jakaa teoreettisiin ja empiirisiin sekä deskriptiivisiin eli kuvaileviin ja normatiivisiin eli ohjeita kehittäviin tutkimusotteisiin. (Olkkonen 1994, s. 59, 78) Kasanen et al. (1991) ovat esittäneet alla olevan kuvan (kuva 2) avulla suhteelliset asemat liiketaloustieteiden tutkimusotteille. Tämän tutkimuksen luonteeseen sopii konstruktiivinen tutkimusote, koska työssä kehitetään uudenlaista mittaustyökalua, SUMO-kartoitusta.

	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	Käsite-analyyttinen tutkimusote	Nomoteettinen tutkimusote
Normatiivinen	Päätöksentekometodologinen tutkimusote	Toiminta-analyyttinen tutkimusote Konstruktiivinen tutkimusote

Kuva 2. Liiketaloustieteen tutkimusotteiden suhteelliset asemat (Kasanen et al. 1991, s. 317)

Konstruktiivinen tutkimusote on tavoitteeltaan selvästi normatiivista. Se on lähtökohdiltaan johtamiseen liittyvien ongelmaratkaisumenetelmien kehittämistä. Tältä osin se on päätöksentekometodologiselle tutkimusotteelle läheistä sukua. Konstruktiivinen tutkimusote on myös lähellä toiminta-analyyttistä tutkimusotetta, jolla on myös empirian kautta kiinteä kytkentä käytäntöön. Toiminta-analyyttisen tutkimusotteen ensisijaisena tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen ja mahdollinen teorian kehittäminen. Konstruktiivinen tutkimusote lähtee ratkaistavasta ongelmasta ja pyrkii ongelman ratkaisemiseen tai ratkaisumenetelmän kehittämiseen. Konstruktiivisen tutkimusotteen käyttöön liittyy tuloksen todentaminen käytännön sovellutuksin. Konstruktiivinen tutkimusote ei ole vain yhden tapauksen ratkaisemista. Tutkimuksen tieteellinen arvo on siinä, että se lisää yleistä tietoa ja teoriaa ongelmatyyppien ratkaisusta.

Kasanen et al. (1991, s. 318) ovat luonnehtineet konstruktiivista tutkimusta: ”Kyse on ongelman ratkaisuun tähtäävästä normatiivisesta tutkimuksesta, jossa yhdistyvät ongelman päämäärähakuinen, innovatiivinen työstäminen, ratkaisun empiirinen, käytännön tasolla osoitettu toimivuuden testaaminen sekä ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu”.

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa vaihejako on seuraava:

1. Relevantin ja tutkimuksellisesti mielenkiintoisen ongelman etsiminen.
2. Esiymmärryksen hankinta tutkimuskohteesta.
3. Innovaatiovaihe, ratkaisumallin konstruoiminen.
4. Ratkaisumallin toimivuuden testaus eli konstruktion oikeellisuuden osoittaminen.
5. Ratkaisussa käytettyjen teoriakytkentöjen näyttäminen sekä tieteellisen uutuusarvon osoittaminen.
6. Ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu.

Konstruktiiivisessa tutkimusotteessa korostuvat innovatiivisuus, luovuus ja heuristisuus. Luovuus ja innovatiivisuus ovat ongelmanratkaisumenetelmän konstruoinnin lähteitä ja heuristisuus ilmenee ratkaisun askeleittain tapahtuvana kehittämisenä ja askeleitten kokeiluna. Tämä liittyy olennaisesti siihen, että tuloksen toimivuus edellytetään todennettavan käytännössä. (Olkkonen 1994, s. 76)

1.5 Rakenne

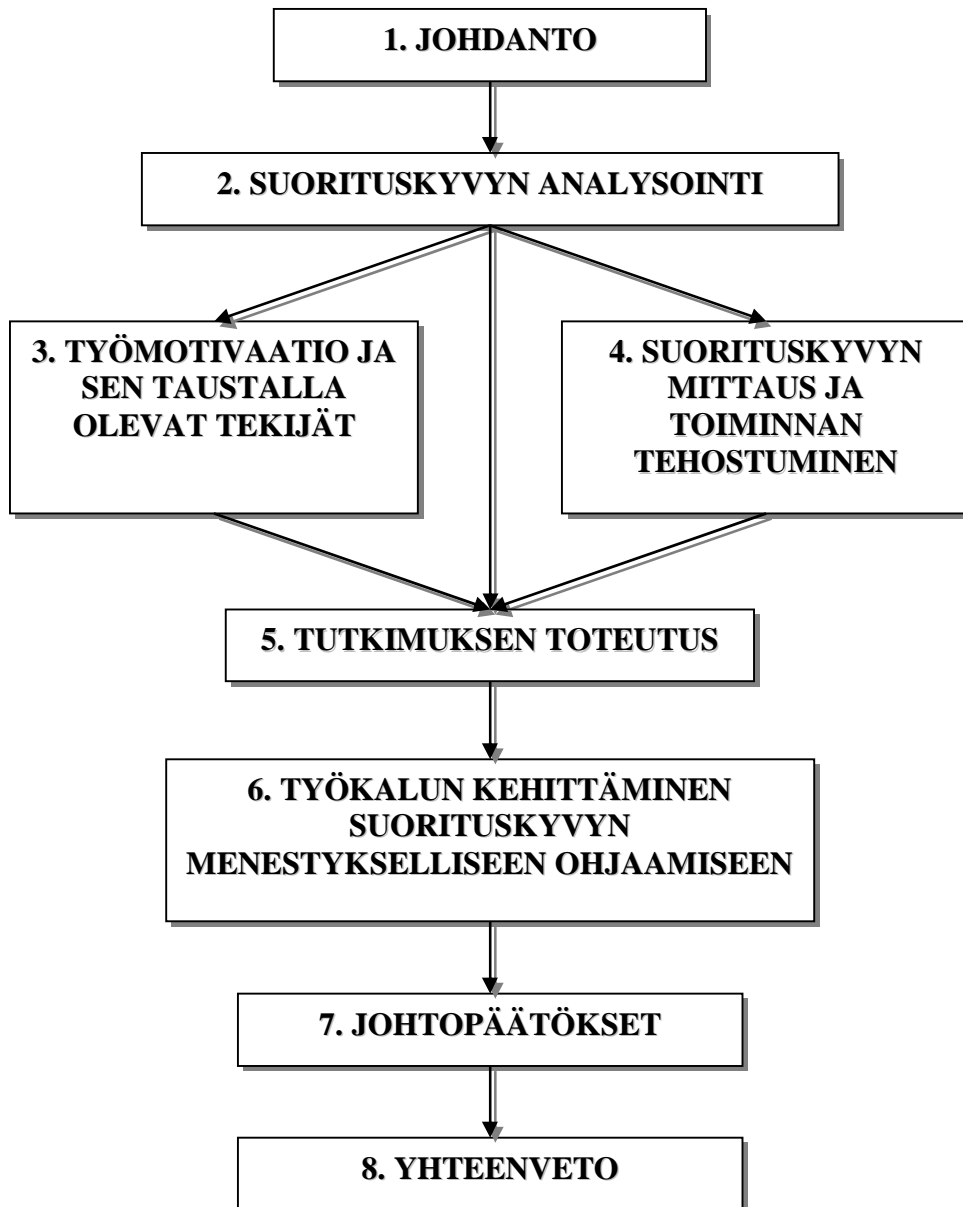
Tutkimuksen rakenne on esitetty kuvassa 3 seuraavalla sivulla. Ensimmäisenä lukuna on johdanto, jossa käsitellään tutkimuksen taustaa. Samassa luvussa on esitetty tutkimuksen tavoitteet. Johdannossa käydään läpi myös tutkimusmetodologia sekä esitetään työn rajaukset.

Luku kaksi koostuu teoriasta, jossa esitellään suorituskyvyn mittauksen peruskäsitteitä. Luvussa käsitellään suorituskyvyn mittauksen mittaristolalle ja implementointiprosesseja sekä esitellään mittaristojen eri käyttötarkoituksia. Mittareiden valinnasta on myös esitetty teoriaa sekä lopuksi luvussa kerrotaan yrityksen strategian tärkeydestä ja sen mittaamisesta organisaatiossa.

Luvun kolme otsikkona on ”Työmotivaatio ja sen taustalla olevat tekijät”. Suorituskyvyn mittauksen onnistumisen taustalla olevilla tekijöillä on myös vaikutusta työmotivaatioon. Luvussa käsitellään työmotivaation jakautumista, taustatekijöitä motivoinnin näkökulmasta sekä johtamisen vaikutuksia työmotivaatioon. Luvun loppuun on koottu työmotivaatioon läheisesti liittyviä tekijöitä.

Luku neljä esittelee suorituskyvyn mittauksen vaikutuksia työmotivaatioon, toiminnan tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Luvussa nostetaan esille tuottavuuden ja tehokkuuden peruserkityksiä. Lopussa esitellään vielä teoriaa mittauksen toistuvuudesta.

Teorialukujen jälkeen siirrytään empiriaan. Viidennessä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutustavasta sekä esitellään lyhyesti case-organisaatiot. Luvussa kuusi pohditaan kehitettävän työkalun taustatietoja sekä esitellään haastatteluissa nousseita tarpeita ja organisaatioiden toimenpide-ehdotuksia ja ajatuksia mittausosa-alueista. Luvussa kahdeksan käsitellään työn keskeiset tulokset ja johtopäätökset. Luvun lopussa tarkastellaan tutkimusta ja koottu yhteen jatkotutkimusehdotukset. Luvussa kahdeksan on koottu tutkimuksesta yhteenveto.



Kuva 3. Tutkimusraportin rakenne.

2 SUORITUSKYVYN ANALYSOINTI

2.1 Määritelmät

Yrityksen suorituskyvyille on esitetty kirjallisuudessa useita määritelmiä. Laitinen väitöskirjassaan (1998, s. 279) on määritellyt suorituskyvyn yrityksen kyvyksi saada aikaan tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Lönnqvist (2002, s. 14) taas on määritellyt suorituskyvyn olevan mitattavan kohteen kyky tehdä tuloksia suhteessa tavoitteisiin. Suorituskyky nähdään hyvin moniulotteisena asiana. Tärkeimmät sidosryhmät ja niiden tarpeet tulee ottaa huomioon suorituskyvystä puhuttaessa, ei riitä, että yritys vain maksimoi omistajien tarpeiden tyydyttämisen. Eri sidosryhmien tavoitteet voivat olla hyvinkin erilaisia ja myös suorituskyky voidaan ymmärtää eri tavoin eri sidosryhmissä. (Lönnqvist & Mettänen 2003, s. 21) Esimerkiksi julkisen sektorin organisaatiossa voi olla monia eri sidosryhmiä, joilla jokaisella on erilaisia tarpeita. (Rantanen et al. 2006)

Kirjallisuudessa esitetään myös monenlaisia määritelmiä suorituskyvyn mittaukselle (engl. performance measurement). Neely (1998, s. 5) määrittelee suorituskyvyn mittauksen prosessiksi, jossa kvantifioidaan menneisyyden tapahtumat ja nämä tapahtumat edelleen määrittelevät nykyistä suorituskykyä. Lönnqvist on väitöskirjassaan (2002, s. 15) määritellyt, että suorituskyvyn mittaus on ohjaustyökalu ja toisaalta ohjausprosessi, johon liittyy mitattavien menestystekijöiden ja mittareiden valinta vision ja strategian perusteella, implementointi ja käyttö sekä säännöllinen ylläpito.

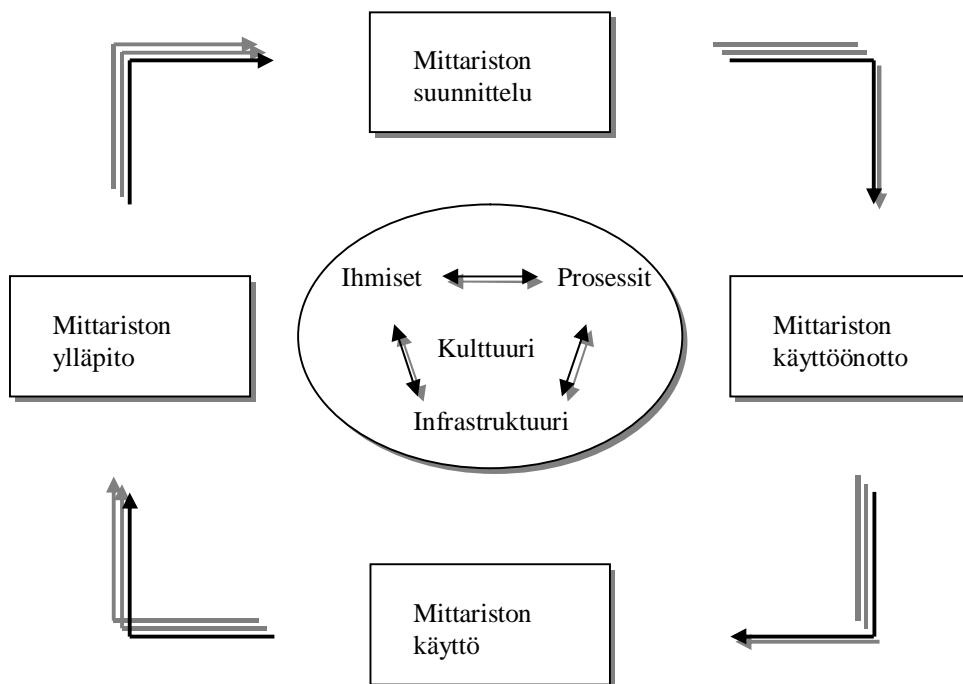
2.2 Mittauksen lähtökohdat

Suorituskyvyn mittaukselle on erilaisia käyttötarkoituksia. Onnistuessaan mittaus vaikuttaa myönteisesti työyhteisöön ja se motivoi, korostaa mitattavan asian arvoa, ohjaa tekemään oikeita asioita, selkiinnyttää tavoitteita, aiheuttaa kilpailua sekä luo edellytykset palkitsemiselle. Huonosti toteutettuna mittaus voi vaikuttaa juuri päinvastaisella tavalla. (Neilimo & Uusi-Rauva 1999, s. 287)

Suorituskyvyn mittauksella on tutkimusten (Ukko et al. 2005, s. 74) mukaan niin johdon kuin henkilöstönkin mielestä vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon. Suorituskyvyn

mittauksen myötä organisaation, oman tiimin ja henkilökohtaiset tavoitteet ymmärretään paremmin. Suorituskyvyn mittaaminen liitettyä palkitsemiseen motivoi henkilöstöä, erityisesti silloin, kun tavoitteita ei ole asetettu liian korkealle. Tutkimuksessa henkilöstö koki erityisesti vaikutusmahdollisuuksien parantuneen suorituskyvyn mittausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen.

Suorituskyvyn mittaaminen voidaan jakaa neljään vaiheeseen tai osa-alueeseen (kuva 4). Ensimmäisessä vaiheessa valitaan, mitä mitataan ja millä mittareilla. Toisessa vaiheessa otetaan mittaristo käyttöön ja kolmannessa vaiheessa koulutetaan henkilökunta mittareiden käyttöä varten. Viimeisessä, neljännessä vaiheessa päivitetään mittaristoa. Juuri viimeinen vaihe on tärkeä, koska mittarit voivat menettää merkityksensä tai voidaan valita uusia mittareita vanhojen tilalle. Päivitysten jälkeen sykli alkaa taas alusta suunnitteluvaiheella. (Lönnqvist & Mettänen 2003, s. 12)



Kuva 4. Suorituskyvyn mittaamisen päävaiheet (Neely et al. 2000)

Mittaamisen eri vaiheissa tulee huomioida:

- Ihmiset, joita mittaus koskee
- Prosessit, joita mittariston käyttöön liittyy
- Infrastruktuuri, jota tarvitaan mittariston käyttämiseksi
- Organisaationkulttuurin vaikutus mittaukseen

Suorituskyvyn mittaus ei ole erillinen toimi, vaan sen onnistuminen yrityksessä riippuu myös mittauksen eri vaiheiden lisäksi monista organisaation toimintaan sisältyvistä asioista kuten organisaation kulttuurista. (Lönnqvist & Mettänen 2003, s. 13) (Bourne et al. 2000)

2.3 Mittauksen käyttötarkoitus

Taloudellisiin tunnuslukuihin tarvittava informaatio saadaan tietojärjestelmistä, kirjanpidosta ja tilinpäätöksestä. Aineettomaan pääomaan liittyviin mittareihin, kuten motivaatioon tai osaamiseen, tarvittava informaatio ei ole valmiina saatavissa mistään tietojärjestelmästä. Aineettomien menestystekijöiden mittareiden tarvitsema informaatio kerätään usein erilaisilla lomakkeilla ja kyselyillä. (Lönnqvist & Mettänen 2003, s. 74)

Suorituskyvyn mittausta käytetään yleensä ohjaus- ja johtamistyökaluna. Mittareiden käyttötarkoitukset ovat monipuolisia, mikä johtuu siitä, että mittarit valitaan organisaation strategian, kulttuurin, toimintatapojen ja muiden piirteiden mukaan. Uusi-Rauva & Neilimo (1996, s. 11) ovat listanneet yleisimpiä käyttötarkoituksia mittareille:

- Ohjaustarkoitus
- Suunnittelutarkoitus
- Valvontatarkoitus
- Hälytystarkoitus
- Diagnoositarkoitus
- Oppimistarkoitus
- Informointitarkoitus
- Palkitsemistarkoitus

Rantanen & Holtari (2000, s. 24) ovat tutkineet tarkemmin mittauksen syitä ja käyttöä päijät-hämäläisissä pkt-yrityksissä. Heidän tutkimuksessaan mittauksen tärkeimmiksi syiksi ja käyttötarkoituksiksi katsottiin seuraavat tekijät Päijät-Hämeessä:

1. Toiminnan kehittäminen
2. Toiminnan osa-alueiden tehokkuuden arviointi
3. Toiminnan ohjaus
4. Henkilöstön motivointi
5. Yleinen mielenkiinto yrityksen tilasta

Lönnqvistin (2002, s. 87) tutkimuksessa selvisi, että johdon kuusi tärkeintä mittauksen käyttötarkoitusta ovat:

1. Henkilöstön toiminnan ohjaaminen
2. Tärkeiden tavoitteiden kommunikoiminen
3. Toiminnan nykytason arvioiminen
4. Yrityksen strategian konkretisoiminen toteutettavissa oleviksi tavoitteiksi
5. Ongelmien havaitseminen
6. Henkilöstön motivoiminen

Edellä esitetyistä kohdista voidaan huomata, että mittaristolle on moninaisia käyttötarkoituksia. Sekä Rantasen & Holtarin että Lönnqvistin tutkimuksista voidaan todeta, että henkilöstön motivointi on tärkeimpien käyttötarkoitusten joukossa. Rantasen & Holtarin tutkimuksessa henkilöstön motivointi on neljänneksi tärkein ja Lönnqvistin tutkimuksessa kuudenneksi tärkein tekijä. Toiminnan tehokkuuden lisääntyminen on myös listattu tärkeimpien käyttötarkoitusten joukkoon.

2.4 Mittareiden valinta

Organisaation suorituskykyä tarkastellaan yleensä menestystekijöiden tasolla. Menestystekijöillä (engl. success factors) tarkoitetaan liiketoiminnallisen menestymisen ja strategian kannalta keskeisiä asioita. Kriittiset menestystekijät ovat avainalueita, joissa organisaatio haluaa erityisesti menestyä. (Lönnqvist & Mettänen 2003, s. 91)

Mittarilla (engl. measure) tarkoitetaan menetelmää, jonka avulla voidaan kuvata tietyn menestystekijän suorituskykyä. Mittareita voidaan luokitella monella tapaa, mutta yleisin jako on taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Taloudellisten mittareiden tieto perustuu rahamittaiseen tietoon. Niiden avulla voidaan ohjata ja valvoa organisaation liiketaloudellisia tavoitteita sekä seurata toteutumista. Ei-taloudellisilla mittareilla taas voidaan mitata organisaation toiminnan eri osa-alueita kuten asiakastyytyvää, laatua, toimitusaikaa ja motivaatiota. (Kaplan & Atkinson 1998, s. 443) (Lönnqvist & Mettänen 2003, s. 31–33) Taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden rinnalla puhutaan myös pehmeistä ja kovista mittareista. Kovat mittarit perustuvat yksikäsitteisiin lähtöarvoihin, kun taas pehmeät mittarit perustuvat ihmisten asenteisiin, näkemyksiin ja tunteisiin. (Lönnqvist & Mettänen 2003, s. 31–33) Kun henkilöstö on tärkein tuotannontekijä, tulee asiaan kiinnittää erityisesti huomiota. Henkilöstömittarit voidaan jakaa kahteen luokkaan sen mukaan, onko kyse jostakin abstraktista ilmiöstä kuten työtyytyväisyydestä tai työmotivaatiosta vai jostakin kovasta mittarista kuten poissaoloista. (Hannula et al. 2002, s. 42)

Ei-taloudellisten mittareiden etuna on, että ne ovat lähellä toimintaa sekä niiden avulla pystytään havaitsemaan varhain mahdolliset ongelmat. Ei-taloudellisten mittareiden heikkoutena on kuitenkin se, että niiden vertailukelpoisuus on huono. Mittarit ja niiden antamat arvot ovat paikallisia ja arvoja on vaikeaa tai mahdotonta laskea yhteen niin että saataisiin kokonaisarvo. (Toivanen 2001, s. 127)

Mittareille on asetettu joitakin vaatimuksia, jotta ne olisivat riittävän käyttökelpoisia päätöksenteossa ja johtaisivat tehokkaisiin päätöksiin (Laitinen 2003, s. 147). Mittareiden ominaisuuksien kuvaamiseen on esitetty monenlaisia kriteerejä. Hannula (1999, s. 79) jakaa mittarit neljään kriteeriin: relevanttius, validiteetti, reliabiliteetti ja käytännöllisyys. Tämä jako on varsin yksinkertainen ja käytännönläheinen, minkä vuoksi se sopii hyvin tähän tutkimukseen. Hyvän mittarin tulisi täyttää nämä seuraavat neljä mittausteoreettista kriteeriä:

- Relevanttius (engl. relevance): Mittarin antamalla tiedolla tulee olla merkitystä päätöksenteossa ja näin ollen mittarin on tuotettava tietoa, jota organisaatio tarvitsee. (Laitinen 2003, s. 148) Jos mittarit on johdettu huolellisesti organisaation

strategiasta, voidaan relevanttiudenkin olettaa olevan kunnossa (Lönqvist 2002, s. 26).

- Validiteetti (engl. validity): Valitun mittarin tulee mitata juuri haluttua kohdetta sekä tuloksien tulee olla harhattomia. Käytännössä mittarin validiteetti ei ole kuitenkaan täydellinen, koska mittarit ovat kompromisseja eri tekijöiden välillä. (Hannula & Lönqvist 2002, s. 57)
- Reliabiliteetti (engl. reliability): Mittarin tulee antaa tuloksia, jotka ovat riittävän tarkkoja. Tarkkuuteen vaikuttaa mittausjärjestelmän laatu ja mittausohjeet. (Laitinen 2003, s. 160) Validiteetti ja reliabiliteetti ovat toisistaan riippuvia ominaisuuksia, mutta molemmat ovat kuitenkin tärkeitä. Mittari ei ole hyödyllinen, jos validiteetti ja reliabiliteetti eivät ole kohdallaan. (Lönqvist 2002, s. 26)
- Käytännöllisyys (engl. practicality): Tällä tarkoitetaan mittarin hyötykustannussuhdetta. Jos mittarin datan kerääminen ja arvon laskeminen vaatii paljon vaivaa suhteessa saatuun hyötyyn, niin tällöin mittaria ei voida pitää käytännöllisenä. Jos mittari ei ole relevantti, niin se ei myöskään ole käytännöllinen. Käytännöllisyyteen vaikuttaa suoraan myös se, onko mittari yksinkertainen ja ymmärrettävä. (Lönqvist 2002, s. 60)

Mittareiden avulla voidaan motivoida työntekijää työssään. Työntekijä voi huomata kehityksensä tehtävissään ja havaita oman työnpanoksen vaikutuksen koko organisaation strategiaan ja tulokseen. Kuitenkin mittareiden avulla motivointi voi olla hankalaa, jos työntekijä pitää mittausta epäluotettavana. Mittareilla voi olla jopa käännteinen, motivaatiota vähentävä vaikutus. Mittareiden vaikutusta voidaan lisätä liittämällä mittaus palkitsemiseen. (Lönqvist & Mettänen 2003, s. 115–117)

Mittaristo tulee liittää tiiviisti organisaation arvoihin ja strategiaan sekä sen avulla voidaan lisätä ymmärrystä organisaatiosta. Mittaristoa suunniteltaessa tulee kiinnittää huomiota mittareiden lukumäärään. On parempi, että mittareita on liian vähän kuin liian paljon. Liian monimutkaiset ja yksityiskohtaiset mittarit voivat olla kalliita sekä hankalia käyttää ja eivätkä välttämättä anna parempaa informaatiota kuin yksinkertaisemmat mittaristot. (ks. esim. Kaplan & Norton 2002) Mittareiden ei tarvitse olla yksittäisiä tunnuslukuja, vaan mittarina voi toimia erilaiset kyselyt ja arvioinnit. Tärkeää kuitenkin on, että

mittarista saatava informaatio on sellaista, jota organisaatio tarvitsee. (Lönnqvist & Mettänen 2003, s. 61) Erityishaasteita mittaamiselle tuo esimerkiksi sellaiset organisaatiot, jossa pääosa tehtävistä on suunnittelua ja konsultointia. Tuotanto- ja palveluorganisaation suoritteita ja niiden tekemiseen liittyviä asioita on useimmiten helpompi mitata. (Roos et al. 2006, s. 123)

2.5 Mittaristomalleja ja implementointi

Suorituskykymittaristoista (engl. performance measurement system) puhutaan silloin, kun yhteen kootaan useampia mittareita. Suorituskykymittaristojen kehittämiseksi kirjallisuudessa on esitetty useita malleja, joiden taustalla on ajatus, että taloudelliset seurausmittarit eivät yksin riitä yrityksen ohjaamiseen. Tunnetuin ja käytetyin mittaristomalli on Balanced Scorecard (ks. esim. Kaplan & Norton 1996). Balanced Scorecard katsoo yrityksen suorituskykyä neljästä eri näkökulmasta: talouden, asiakkaan, sisäisten prosessien ja oppimisen sekä innovatiivisuuden näkökulmista. Kaplanin ja Nortontin mallia muistuttavia muita malleja on esitetty kirjallisuudessa. Esimerkiksi Lynch ja Cross (1995) ovat kehittäneet suorituskykypyramidin, jonka pyrkimyksenä on asiakaslähtöinen malli. Tämä malli kytkeytyy yrityksen kokonaisstrategiaan ja täydentää taloudellisia mittareita ei-taloudellisilla mittareilla. Neely ja Adams (2001) ovat kehittäneet suorituskykyprisman, jossa organisaation suorituskyky jakautuu viiteen eri näkökulmaan, joita ovat sidosryhmien tyytyväisyys, strategiat, prosessit, kyvyt ja sidosryhmiltä saatava panos. Laitinen (1998, s. 294–299) esittelee kirjassaan dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän, joka voidaan liittää sijoitetun pääomantuotto prosenttiin. Menetelmässä on kiinnitetty erityistä huomiota suorituskyvyn ulottuvuuksien välisiin riippuvuuksiin. Dynaaminen suorituskyvyn mittausjärjestelmä sisältää kaksi ulkoisen suorituskyvyn osa-aluetta: taloudellisen suorituskyvyn ja kilpailukyvyn, sekä viisi sisäisen suorituskyvyn ulottuvuutta: kustannukset, tuotannontekijät, toiminnot, tuotteet ja tuotot.

Mittaristomalleille on esitetty erilaisia implementointijärjestelmiä, joiden avulla implementointi voidaan suorittaa tehokkaasti ja huomioiden oikeita asioita. Kaplan ja Norton (1996, s. 300–308) ovat kehittäneet Balanced Scorecardille implementointiprosessin, joka on jaettu neljään pääryhmään ja yhteentoista tehtävään. Tämä malli on kehitetty selvästi suurempien yritysten käyttöön. Olven et al. (1998, s. 50)

ovat kehittäneet Kaplanin ja Nortonin mallin pohjalta prosessimallin, joka koostuu 11 vaiheesta. Myös Laitinen (1998, s. 323–324) on koonnut 14-vaiheisen dynaamisen suorituskyvyn mittausmalliin sopivan prosessin. Tenhunen on diplomityössään (2001, s. 100) kehittänyt kahdeksanvaiheisen prosessimallin, joka on erityisesti tarkoitettu pk-yritysten implementointiprosessiin sopivaksi. Kirjallisuudessa esitetään monenlaisia case-esimerkkejä niin onnistuneista kuin epäonnistuneista implementoinneista. Tutkimusten mukaan 70 prosenttia implementoinneista epäonnistuu, koska suunnittelu ja itse implementointi on suunniteltu huonosti (McCunn 1998).

Johdon täysi tuki, henkilöstön tiedottaminen ja kouluttaminen on edellytys onnistuneelle implementoinnille. Jos henkilöstö ei ymmärrä mittauksen pääperiaatteita eikä tarkoitusta, on mittariston käyttöönotto hankalaa. Erityisesti mittariston onnistuneen implementoinnin kannalta on muistettava, että projektiin sitoutetaan keskeiset henkilöt, jotka joutuvat mittaristoa käyttämään. Mittariston käyttöönoton epäonnistumiseen voi olla monia eri syitä, jotka vaikeuttavat mittausjärjestelmien käyttöönottoa. (Bourne et al. 2002) Suurimmat ongelmat implementoinnin epäonnistumiseen ovat johtamistaidon puute ja vastustus järjestelmää kohtaan (Hacker & Brotherton 1998). Bourne et al. (2002) tutkimuksissa nousi esiin kolme selkeää syytä, miksi implementointi epäonnistuu:

1. Muutosvastarinta
2. Ongelmat tietojärjestelmissä
3. Johdon sitoutumattomuus

Suorituskyvyn mittausjärjestelmän implementoinnin onnistumiseen vaikuttaa vahvasti johdon sitoutuminen. Ongelmista huolimatta implementointia jatketaan, koska sen hyödyt ovat huomattavat. (Bourne et al. 2002)

Mittariston rakentamisessa on mietittävä, miten henkilöstö motivoidaan työskentelemään asetettujen tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien mukaisesti. Henkilöstön osallistuminen toimintasuunnitelmien ja mittariston laadintaan sekä tietoisuus, että heidän suorituksiaan valvotaan, motivoivat työntekijää. Mittariston rakentamisvaiheessa on tärkeää sitouttaa henkilöstö mukaan sekä viestiä avoimesti mittariston kehittämisprojektista. (Toivanen 2001, s.128)

2.6 Mittauksen taustalla strategia

Strategiasta muodostetaan konkreettisia tavoitteita, kun sille määritetään mittareita. Mittareiden avulla voidaan kommunikoida henkilöstölle sekä ohjata henkilöstöä keskittymään niiden asioiden tekemiseen työssään, jotka mahdollistavat strategisten tavoitteiden saavuttamisen. (Kaplan & Norton 1996, s. 202) Mitattavien menestystekijöiden välisten syy-seuraussuhteiden avulla voidaan selventää henkilöstölle, kuinka työntekijän työ liittyy yrityksen tavoitteisiin. Tällä on aina kolme seurausta (Lönqvist & Mettänen 2003, s. 120):

- Työntekijän motivaatio voi kasvaa, koska hän ymmärtää työnsä tärkeyden.
- Työntekijät voivat kehittää omaa toimintaansa tehokkaammaksi, koska he ymmärtävät yrityksen toiminnan kokonaisuutta.
- Yrityksen toiminnan kokonaisuuden ymmärtäminen mahdollistaa myös palautteen antamisen strategian suunnitteluun.

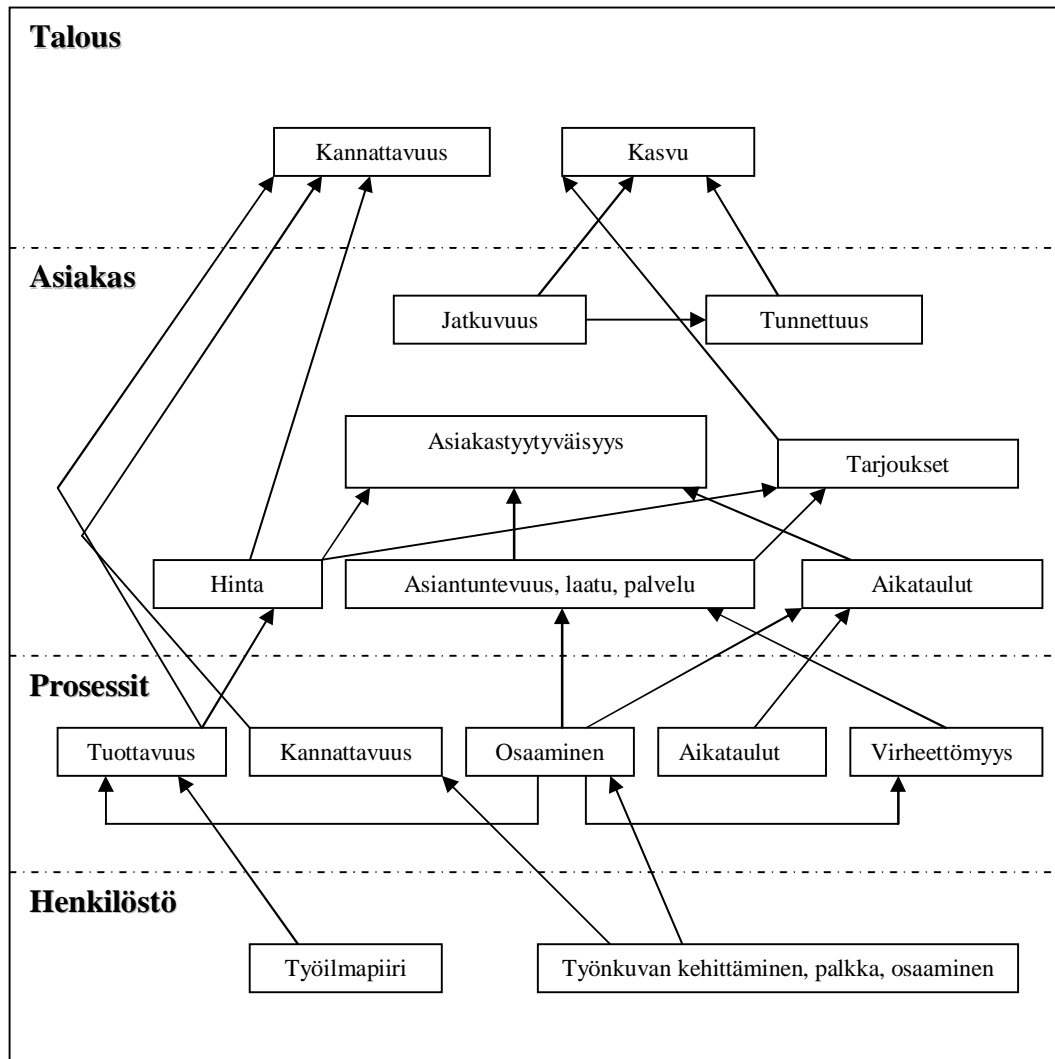
Kaplan ja Norton (2002, s. 235–236) ovat listanneet kolme tekijää, joiden avulla työntekijä saadaan toteuttamaan strategiaa:

- Viestintä ja koulutus: Työntekijöiden on ymmärrettävä strategia ja tehokkaan viestintäprosessin tavoitteena on lisätä työntekijöiden tietämystä ja ymmärrystä.
- Henkilökohtaisten ja tiimitavoitteiden laatiminen: Henkilöstön on tiedettävä, kuinka he voivat positiivisella tavalla vaikuttaa strategian toteutumiseen.
- Palkitseminen: Ansiot tasapainotetaan tuloksen mukaan ja henkilöstö palkitaan organisaation menestyessä.

Myös Ukko et al. (2005) tutkimuksessa on selvinnyt, että mahdollisuus vaikuttaa lisää työntekijän toiminnan tehokkuutta ja motivaatiota saavuttaa tavoitteet.

Strategiakartta (engl. strategy map tai success map) on visuaalinen esitys (kuva 5). Sen avulla voidaan havainnollistaa selkeästi organisaation strategia ja mitattavien menestystekijöiden välisiä syy-seuraussuhteita. Strategiakarttaa voidaan käyttää apuna havainnollistettaessa henkilöstölle organisaation strategiaa. Työntekijä voi tämän avulla havaita oman työnsä liittymisen koko organisaation tavoitteisiin seuraamalla

strategiakartan syy-seuraussuhteita. (Lönnqvist & Mettänen 2003, s. 47) Strategiakartan rakentaminen jo suunnitteluvaiheessa voi olla hyödyllistä, koska sen avulla voidaan kartoittaa mahdolliset päällekkäisyydet ja puutteet mittaristossa. (Kaplan & Norton 2004, s. 28) Kaplanin ja Nortonin (2004, s. 170–176) mukaan strategiakartan rakentaminen tulisi aloittaa tavoitteista ja sen jälkeen määrittää keinot tavoitteiden saavuttamiseksi.



Kuva 5. Strategiakartta esimerkki (Jungman 2002)

Strategiakartan avulla on mahdollista havainnollistaa, miten yrityksen aineeton pääoma muutetaan liiketoiminnan tuloksiksi. Sitä apuna käyttäen voidaan esimerkiksi esittää, kuinka henkilöstön parantuneella työmotivaatiolla on vaikutusta tuottavuuteen ja kannattavuuteen tai miten työntekijän toiminta liittyy organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategiakarttaa on kritisoitu sen soveltuvuudesta aineettoman pääoman kuvaamiseen, koska se on liian yksinkertainen. Aineettomat

resurssit ovat sitoutuneet toisiinsa, joten tekijöiden väliset suhteet ovat monimutkaisempia todellisuudessa. (Lönqvist et al. 2005, s. 177, 180) Jos strategia pystytään esittämään selkeästi, sen onnistunut implementointi on todennäköisempää. Strategiakartta esittää strategian yhtenäisesti ja järjestelmällisesti. (Kaplan & Norton 2000, s. 176)

2.7 Henkilöstön näkökulma

Kaplan & Norton (1996, s. 9) ovat esittäneet Balanced Scorecardin neliosaisena, jossa on talouden, asiakkaan, sisäisten prosessien sekä kasvun ja oppimisen näkökulmat. Alkuperäisessä Kaplan & Norton -mallissa henkilöstönäkökulma on ajateltu osaksi kasvun ja oppimisen näkökulmaa, koska esimerkiksi työntekijän työmotivaatio on tärkeä osa-alue kyseisessä näkökulmassa (Kaplan & Atkinson 1998, s. 379). Monissa organisaatioissa, kuten esimerkiksi ABB:ssä ja tämän tutkimuksen case-organisaatioissa, mittaristoon on lisätty myös henkilöstön näkökulma. Henkilöstönäkökulman tärkein sisältö on mitata henkilöstön ammattitaitoa ja henkistä sekä fyysistä työkykyä (Malmi et al. 2002, s. 221). Henkilöstö nähdään yrityksissä tärkeänä tuotannontekijänä sekä osaavan henkilöstön sitouttaminen yritykseen pidetään kilpailuedun kannalta tärkeänä. Henkilöstöä ei nähdä enää pelkkinä kuluina eikä henkilöstöön panostamista pelkästään kustannuksina, vaan pikemminkin investointina tulevaisuuteen. Alkuperäisen mallin etuna pidetään sen tiiveyttä sekä tasapainoa ja henkilöstömittarit voidaan liittää yhteen neljästä näkökulmasta (Kaplan & Norton 1996, s. 25). Henkilöstönäkökulman ottamista mukaan perusteellaan muun muassa sillä, että henkilöstö halutaan nähdä organisaatiossa resurssina (Olven et al. 1999, s. 184).

Henkilöstön osaamiseen, hyvinvointiin ja työkykyyn panostaminen on osa organisaation keskeisiin liiketoimintaprosesseihin panostamista. Olisi kuitenkin hyvä, että henkilöstön tilaa ja kehittymistä seurattaisiin jollakin tavoin. Useissa organisaatioissa tämä on huomioitu henkilöstöstrategiassa, jossa seurataan muun muassa seuraavia tekijöitä: työmotivaatio, -ilmapiiri, kannustaminen ja palkitseminen sekä henkilöstön hyvinvointi. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, s. 112) Kun työyhteisö, henkilöstövoimavarojen johtaminen, palkitsemisjärjestelmä ja palkitseminen, mahdollisuus edetä uralla, strateginen henkilöstösuunnittelu sekä henkilöstön jatkuva kehittäminen ovat kunnossa, voidaan uskoa, että henkilöstön työmotivaatio on korkealla, osaaminen ja ammattitaito korkeatasoista sekä tavoitteisiin on sitouduttu. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, s. 113)

3 TYÖMOTIVAATIO JA SEN TAUSTALLA OLEVAT TEKIJÄT

3.1 Työmotivaatio

Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. Motivaation määrittelyn lähtökohtana on yksilön kokonaistila tai toimintaa aikaansaavat prosessit. Motivaatio voidaan määritellä muun muassa seuraavasti:

”Motivaatio on yksilön tila, joka määrää, miten vireästi (millä aktiivisuudella ja ahkeruudella) ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu”
(Ruohotie 1998, s. 37).

”Motivaatio on työntekijän tietoisuutta työn tavoitteista ja pyrkimystä (intoa) toteuttaa tavoitteet käyttämällä omia resursseja tarkoituksenmukaisella tavalla”
(Lönnqvist et al. 2005, s. 34).

Sellainen työ, joka sopii ihmiselle ja vastaa hänen kiinnostuksensa kohteitaan, luo perustan pitkäaikaiselle työmotivaatiolle (Juuti & Vuorela 2002, s. 67). Motivaatio jaetaan kirjallisuudessa (Ruohotie 1998; Simons 2000) perinteisesti kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Työntekijä on sisäisesti motivoitunut, jos työtä tehdään työn ja sen haastavuuden vuoksi. Sisäisesti motivoituneen työmoraali on yleensä korkea. Ulkoinen työmotivaatio taas tulee ulkoisten vaikutusten kautta. Ulkoiset vaikutukset voivat olla positiivisia esimerkiksi taloudellisia kannustimia tai negatiivisia kuten palkan lasku tai erottaminen.

Taloudellisilla kannustimilla on vain rajattu merkitys. Riittäväksi koettu palkkataso poistaa tyytymättömyyden ja varmistaa vakaan toiminnan. Se ei kuitenkaan lisää työntekijän tyytyväisyyttä ja motivaatiota kehittää uutta. Liiallisen kannustimien käytön on katsottu vähentävän sisäistä motivaatiota. On siis käytettävä sekä sisäisiä että ulkoisia motivaatiotekijöitä. (Vartiainen et al. 1998, s. 18) Sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei voida kuitenkaan niiden sisällöstä huolimatta pitää erillisinä. Voidaan sanoa, että sisäinen ja ulkoinen motivaatio pikemminkin täydentävät toisiaan. Motivoituneisuus tuo oma-aloitteista vastuullisuutta, mikä auttaa laadukkaampiin suorituksiin.

Motivoituneisuus työskennellä tietyissä tehtävissä, tietyn johdon alaisena vähentää ajatuksia työpaikan vaihtamiseen ja merkitsee siten muun muassa parempaa sitoutumista (Liukkonen et al. 2002, s. 228). Sisäisen ja ulkoisen motivaation lisäksi ihmisen työntekoon vaikuttaa suoritusmotivaatio. Suoritusmotivaatiolla voidaan selittää toimintaa, joka tapahtuu suoritustilanteissa ja jossa on mahdollisuus onnistua tai epäonnistua. Ihmisellä on luontainen halu onnistua ja toisaalta välttää epäonnistumista. Onnistumisen odotukset ja onnistumisen arvot ovat merkittävässä asemassa motivaation syntymisen kannalta. Suoritusmotivaatioteorian mukaan ihmiset suosivat keskivaikeita tehtäviä. (Liukkonen et al. 2002, s. 25)

Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on selvitetty monen vuosikymmenen ajan. Työmotivaatio riippuu hyvin monista eri tekijöistä, joita on esitetty seuraavassa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työmotivaatio syntyy kolmen tekijän yhteisvaikutuksesta (Viitala 2002, s. 150):

1. Työntekijän persoonallisuus
2. Työ
3. Työympäristö

Liian vaativat tai vähäpätöiset tehtävät, organisaation kulttuuri ja ilmapiiri sekä liian pieneksi koettu palkka voivat vähentää työntekijän työmotivaatiota ja johtaa esimerkiksi työpaikan vaihtoon. Työelämässä työntekijän motivaatiota lisäävät (Viitala 2002, s. 162):

- Selkeä tavoite, joka on tiedossa, mahdollisuus saavuttaa ja mitattavissa.
- Tulosten arviointi, joka perustuu hyväksytyihin kriteereihin ja suoritetaan säännöllisesti.
- Palaute, joka on avointa, välitöntä ja kohdistuu toimintaan ja tuloksiin.
- Ohjaava tuki, joka perustuu luotettavaan ihmiskäsitykseen ja on pääasiassa myönteistä.
- Kannustava palkkaus, joka perustuu suoritukseen tai tulokseen.
- Työ itsessään, joka on itsenäistä, vaihtelevaa ja sopivan vaativaa.
- Sopiva työn määrä aikaan ja tavoitteisiin nähden.

Rabey (2001) on todennut tutkimuksessaan, että työmotivaatiolla on vaikutusta:

- Suorituskykyyn
- Poissaolojen vähenemiseen ja työntekijöiden vaihtuvuuteen
- Sitoutumiseen
- Työntekijöiden tyytyväisyyteen

Tutkimukset ovat vahvistaneet, että työmotivaatiolla on vaikutusta toiminnan intensiteettiin, pysyvyyteen, tehtävien hallintaan sekä suorituksen laatuun. Motivoitunut työntekijä yrittää ja keskittyy enemmän sekä suoriutuu tehtävästään laadukkaammin. (Liukkonen et al. 2002, s. 6)

Maslown tarvehierarkia

Maslown tarvehierarkiaan tämän tutkimuksen puitteissa kannattaa tutustua siksi, että ymmärtää, mikä synnyttää ja suuntaa halumme ponnistella jonkin asian saavuttamiseksi. Perinteisessä motivaatio tutkimuksessa oletetaan, että yksilöllä on tarve ja se motivoi suoritukseen. Teorian mukaan toiminta määräytyy vallitsevan motiivin perusteella. Johdon on tiedettävä, millä hierarkiatasolla työntekijät ovat, voidakseen luoda järjestelmän, joka motivoi. Tuottavuuden maksimoimiseksi johdon on tunnistettava työntekijöiden tarpeet tunnustukselle ja sosiaaliselle tyydytykselle. Maslown tarvehierarkian mukaan tarpeet ovat hierarkkisia ja ne motivoivat ihmisiä. Hierarkian alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet, sitten turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja ylimmällä tasolla itsensä toteuttamisen tarpeet. Alempien tarpeiden tulee olla tyydytettyjä ennen kuin voidaan nousta seuraavalle tasolle. Työntekijää motivoi mahdollisuus saavuttaa seuraavan portaan tarpeet. Johtajan tulisi olla tietoinen tarpeista ja näin käyttää tietoa apuna motivoinnissa. (Uusi-Rauva et al. 1999, s. 52)

3.1.1 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio koostuu monista eri tekijöistä. Mitä kiinnostavampana työntekijä pitää tehtäviään, sitä korkeampi on työntekijän työmotivaatio suoriutua tehtävästä. (Vartiainen et al. 1998, s. 19) Itse tyydytys tulee työstä ja aikaansaannoksista. Kun työntekijä tuntee vahvaa tyytyväisyyttä saavutuksista, ei hän välttämättä ole kiinnostunut ulkoisista tunnustuksista. Sisäiseen motivaatioon liittyy yleensä vahva itsensä kehittämisen ja

toteuttamisen tarve. Amabilen (1998, s. 78–79) mukaan sisäisen motivaation määrittää se, mihin ihmiset päättävät kohdistaa osaamisensa. Sisäisen motivaation merkitys on suurempi kuin organisaation tavoitteet tai työstä saatava palkkio. Johto voi yrittää motivoida työntekijöitä, mutta yleensä työntekijät itse päättävät motivaation ja työlle omistautumisen tason.

Esimiehen ja alaisen luottamus, keskinäinen kunnioitus ja lojaalisuus lisäävät työntekijän sisäistä motivaatiota työskennellä. Mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua työpaikan asioihin kasvattaa työntekijän sitoutumista ja työmotivaatiota. Sisäistä motivaatiota vähentää kontrolloiva johtamistyyli. Informoivalla ja palautetta antavalla johtamistyyllillä voidaan säilyttää ja lisätä sisäistä motivaatiota. (Vartiainen et al. 1998, s. 19) Tavoitteenasettelun on katsottu tehokkaaksi apuvälineeksi sisäisen motivaation kasvattamiseksi. Tavoitteet lisäävät työntekijän yritteliäisyyttä ja näin ne vaikuttavat työtehoon ja koko organisaation tuottavuuteen. (Liukkonen 2002, s. 261–262)

3.1.2 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio on tärkeää, mutta se ei yksin riitä motivoimaan vaan tarvitaan myös sisäistä motivaatiota. Pelkkä ulkoinen motivaatio vähentää työntekijän innovatiivisuutta ja ongelman ratkaisukykyä. (Kaplan & Norton 1996, s. 221) Ulkoinen motivaatio on riippuvainen ympäristöstä ja perustuu yleensä ulkoisten palkkioiden odotukseen. Ulkoiset palkkiot ovat yleensä palkkaa tai muuta taloudellista hyötyä, arvostusta tai turvallisuutta. Mitä houkuttelevampi palkkio on, sitä motivoituneemmin sen saavuttamiseksi tehdään töitä. Fyysinen hyvinvointi, turvallisuus ja sosiaaliset suhteet motivoivat ihmistä ja vaikuttavat vahvasti työelämässä. Jos työ on rutiininomaista ja mielenkiinnottomaa, tuolloin palkkioiden merkitys kasvaa. (Viitala 2002, s. 153–154)

3.2 Johdon rooli motivoinnissa

Kulunut sanonta kuuluu ”mitä et voi mitata, sitä et voi johtaa”. Lienee kuitenkin selvää, että esimerkiksi henkilöstön työmotivaatiota tai työilmapiiriä on hankala kehittää ilman tietoa nykytilanteesta. (Lönngqvist et al. 2005, s. 105) Työntekijät suunnittelevat, valmistelevat ja kehittävät tuotteita sekä palveluita, ja heidän ansiosta yrityksen järjestelmät ja teknologiat

kehittyvät sekä toiminta saadaan sujumaan taloudellisesti ja kannattavasti. (Viitala 2002, s. 10)

Henkilöstön motivointi usein kuvataan johdon tehtäväksi. Jos työntekijät eivät ole riittävän motivoituneita, tehdään siitä yleensä ”johtamisongelma”. Oikean työasenteen luomisesta ei kuitenkaan ole vastuussa vain johtohenkilöt. Jokainen työntekijä on vastuussa itse oman työmotivaation luonnista. Johtohenkilöt ovat kuitenkin vastuussa motivaation ylläpitämisestä. Laitisen tekemän tutkimuksen (2003, s. 433) mukaan johto koki tärkeimmäksi tehtäväksi työntekijöiden motivoimisen. Johto voi ainoastaan luoda olosuhteet, joissa motivoitunut työnteko on mahdollista (Nicholson 2003). Hyvän johtamisen ominaisuuksia ovat muun muassa strateginen ajattelu, kommunikaatio, rehellisyys ja aloitekyvykyys (Ruth 1996). Onnistuneella suorituskyvyn mittaajärjestelmällä on myös vaikutuksia johtamiseen niin, että johtamisesta tulee enemmän huomioonottavampaa ja neuvoa-antavampaa (Bititci et al. 2004, s. 111).

Johtaja voi selkeyttää sekä lisätä alaistensa työmotivaatiota ja sitouttaa heitä. Motivointi tapahtuu parhaiten henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa työntekijän kanssa. Motivointitaitoa lisää ihmistuntemus ja palautteenantamistaito. Organisaation työolosuhteilla ja järjestelyillä on myös vaikutusta motivaatioon, mutta työn sisältö ja vastuu ovat kuitenkin tärkeimpiä motivaation lähteitä. (Liukkonen 2002, s. 206–227) Työntekijöille puhuminen voitoista ja markkinaosuuksista ei ole tapa, jolla työntekijöitä saataisiin motivoitua. Työntekijät tarvitsevat merkitystä työlleen ja arvoja, joita he pitävät tärkeinä sitoutuakseen yritykseen. (Liukkonen 2002, s. 133) Työyhteisön hyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä on keskusteleva esimiestyö. Useissa tutkimuksissa on osoitettu, että keskustelevaa johtamistapaa käyttävät esimiehet luovat avoimemman, luottamuksellisemman, arvostuksellisemman ilmapiirin. Puhumattomuus ja autoritaarisuus saavat aikaan vihamielisen ja sulkeutuvan ilmapiirin työpaikalle. Ihmisten työsuorituksen tukemisesta on tullut esimiestyön keskeisin sisältö ja menestystekijä. Yksi tärkeimmistä voimavaroista yrityksessä on ihmiset ja heidän osaamisensa. Organisaatio menestyy vain, jos se saa työntekijöiden energian käyttöönsä ja pystyy kohdentamaan sen ydinosaamisen suuntaisesti. (Juuti & Vuorela 2002, s. 13, 106)

Johtaminen on tehokasta silloin, kun työntekijät sisäistävät yhteisen tavoitteen, jolla tähdätään strategian toteutumiseen. Johtaminen on myös silloin tehokasta, kun työntekijät ovat motivoituneita suorittamaan tehtävät mahdollisimman hyvin ja tavoitteiden

mukaisesti. Vain hyvä työmotivaatio ja työntekijöiden tarpeiden tyydyttäminen, takaavat hyvän suorituskyvyn pitkällä tähtäyksellä. (Laitinen 2003, s. 115) Yrityksen johto ei voi tehokkaasti valita johtamistyyliä tai -tapaa ellei sillä ole mittareita käytössään, joiden avulla voidaan saada karkea käsitys tehtävien jäsenyisyydestä ja työntekijöiden kehittyneisyydestä. Sopivan johtamistyylin ja -tavan määrittäminen on tärkeää, jotta työntekijöille voidaan luoda mahdollisimman hyvä työmotivaatio. (Laitinen 2003, s. 267)

3.3 Työmotivaation ja toiminnan tehostamisen taustalla olevia tekijöitä

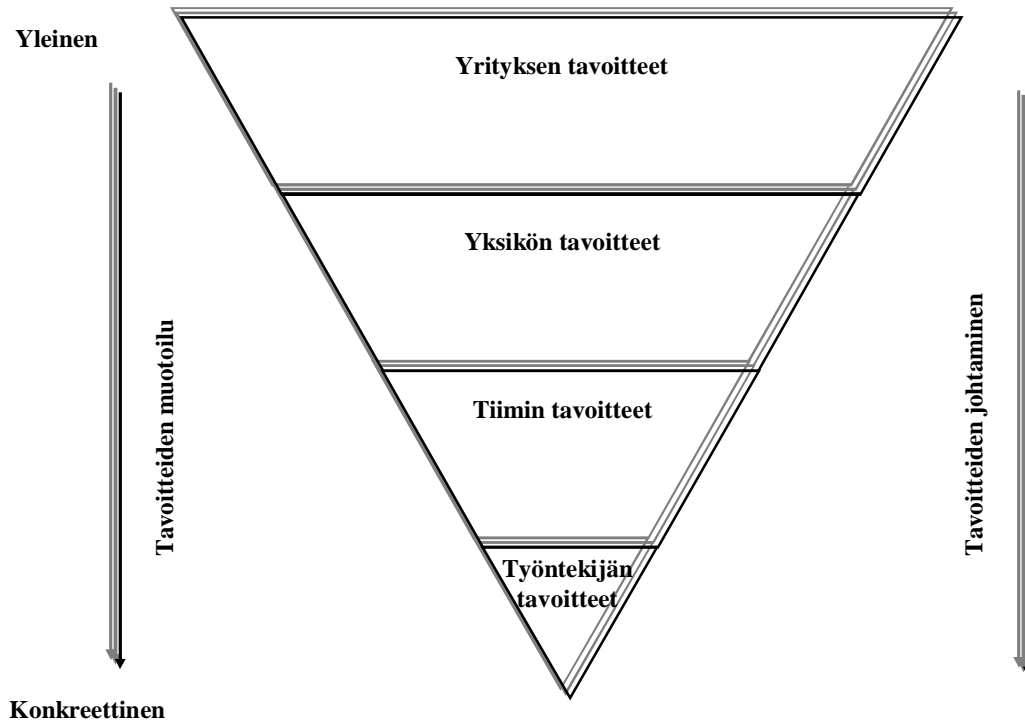
3.3.1 Tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen

Viimeisten vuosien aikana tuloskortteja ja tavoitteita on vyörytetty organisaation alemmille tasoille niin, että työntekijälle on asetettu myös henkilökohtaiset tavoitteet. Tällainen käytäntö on suhteellisen uusi suomalaisessa yhteiskunnassa. Motivoidakseen henkilöstöä suorituskyvyn mittauksen ja tavoiteasetannan tarkoitus tulisi selvittää ymmärrettävästi henkilöstölle. Tavoitteiden asetannan tarkoituksena ei siis ole kiusata työntekijöitä, vaan varmistaa yrityksen strategian toteutuminen, kilpailukyvyn parantuminen, jatkuvuuden turvaaminen sekä toiminnan kehittäminen tuottavammaksi. Olennaista on johdon ja työntekijöiden luonteva yhteistyö ja sen kehittäminen johtamisen tukena. (Simons 2000, s. 233)

Suorituskykymittariston ohjaavaa vaikutusta voidaan tehostaa asettamalla tavoitteita. Tavoitteen asetannalla on vaikutusta työmotivaatioon riippumatta siitä, missä asemassa henkilö on organisaatiossa. (Orpen 1995, s. 3–9) Tavoitteiden tulee olla koko organisaatiossa strategisen linjan mukaiset. Jos tavoitteet eivät ole selvät, saattavat työntekijät pyrkiä kasvattamaan tulosta eri keinoin. (Simons 2000, s. 230–231) Tavoitteiden asettaminen on haasteellista, koska tavoitteita käytetään samanaikaisesti strategiseen ohjaamiseen, motivointiin, suunnitteluun, ongelmien havaitsemiseen ja toiminnan arviointiin jälkikäteen (Simons 2000, s. 244–245). Työelämän muutokset eivät kuitenkaan takaa henkilöstön motivaation paranemista ja työhyvinvointia, vaan voivat pahimmassa tapauksessa toimia juuri päinvastaiseen suuntaan.

Yrityksen strategisia tavoitteita voidaan mitata, kun ne ovat muutettu ensin operationaaliseksi tavoitteiksi. Jotta organisaatio toimii strategian kanssa samassa linjassa,

ovat tavoitteet jalkautettava myös yksikkö, tiimi ja yksilötasolle (kuva 6). (Lynch & Cross 1995, s. 63–34) Mitä alemmalle organisaatiotasolle tullaan, sitä konkreettisempia tavoitteet ovat ja niitä johdetaan enemmän.



Kuva 6. Työntekijöiden tavoitteiden johtaminen (mukaiillen Niermeyer & Seyffert 2004, s. 69).

Organisaation tavoitteet

Organisaation pitkän tähtäimen tavoitteita ilmaistaan jo visiossa ja strategiassa. Visio on mielikuva siitä, millaisena organisaatio halutaan nähdä tulevaisuudessa. Strategia on toimintaperiaate, jolla voidaan saavuttaa päämäärä. Sen konkretisointi lähtee tavoitteiden asettamisesta yrityksen eri osa-alueille. Toteuttamalla strategiaansa organisaatio pyrkii kohti visiota. (Malmi et al. 2002, s. 60–61)

Yksikön tavoitteet

Yksikön tavoitteet ovat johdettu yrityksen tavoitteista. Yksikön tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi asiakastytyväisyyteen tai tuottavuuteen ja ne toimivat eri osastojen tavoitteiden yhdistäjinä. (Lynch & Cross 1995, s. 74)

Tiimin tavoitteet

Tiimi-, osasto- ja ryhmäkohtaiset tavoitteet on johdettu alueen tavoitteista. Nämä tavoitteet ovat operatiivisia, jokapäiväisiä tavoitteita, joiden saavuttaminen edellyttää esimerkiksi läpimenoaikojen saavuttamista. Läpimenoaikojen saavutuksella on vaikutusta tuottavuuteen. Asiakastyytyväisyys kasvaa, koska tuote on toimitettu ajoissa. (Lynch & Cross 1995, s. 63–34) Ukko et al. (2005, s. 68) tutkimuksessa selvisi, että tiimin- ja henkilöstön tavoitteet on saavutettu yrityksissä paremmin, kun tavoitteet on johdettu alasta niin, että työntekijällä on omat tavoitteet.

Työntekijän tavoitteet

Työntekijän tavoitteet johdetaan tiimin tavoitteista ja ne ovat tarkkoja, tehtäväkohtaisia, joissa painopisteenä on tavoitteiden saavuttaminen. Mitä alemmas tavoitteita muotoillaan, sitä konkreettisimmiksi ne tulevat. Kun työntekijä ymmärtää, miksi ja miten hänelle on asetettu tavoite, edistää se osaltaan yrityksen menestymistä. (Kaplan & Norton 2002, s. 257)

Työntekijälle asetetut tavoitteet eivät kuitenkaan saa olla liian helposti saavutettavissa, koska tuolloin työntekijän luovuus, innovaatiokyvykyys, hyvinvointi, tuottavuus ja suorituskkyky laskevat. Tavoitteet eivät myöskään saa olla liian korkealle asetettuja, koska tällöin työntekijä voi antaa periksi. (Simons 2000, s. 242–243) Kun työn tavoitteet ovat haastavia ja selkeitä, työteho ja koko organisaation tuottavuus nousee (Liukkonen et al. 2002, s. 247). Henkilöstön osallistuminen tavoitteiden asettamiseen riippuu paljon johtajasta. Henkilöstön ottaminen mukaan organisaatio- tai yksikötason tavoitteen asettamiseen riippuu siitä millainen on johdon tietämys päätettävästä asiasta. Jos henkilöstössä on työntekijöitä, joilla on tarpeellista tietämystä asiaan liittyen, niin heidät otetaan mukaan, mutta muuten henkilöstön rooli tavoitteiden asettamisessa on pieni. (Simons 2000, s. 243) Työntekijän pääseminen vaikuttamaan heihin itseensä kohdistuviin tavoitteisiin, vaikuttaa positiivisesti toiminnan tehokkuuteen ja työmotivaatioon.

Työn sisällöllä on keskeinen vaikutus työntekijän työmotivaatioon. Henkilö kokee työnsä itselleen sopivaksi ja on sisäistänyt työhön liittyvät päämäärät itselleen haasteiksi. Nykyään organisaatiot pitävät tärkeinä osaamista ja innovatiivisuutta. Näissä ominaisuuksissa ihmisen sitoutuminen tehtäväänsä ja omaehtoinen työskentely ovat erittäin tärkeitä. Poissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden vähentämiseksi työntekijän motivointi on tehokas väline. (Juuti 2006, s. 66)

Laitinen (2003, s. 246–247) nimeää kolme tekijää tavoitteiden saavuttamiseksi. Ensin organisaatiossa on sisäistettävä tavoitteet. Useissa tapauksissa yrityksen henkilökunta ei ole tietoinen organisaation yhteisistä tavoitteista, jolloin luonnollisesti työskentely tavoitteiden saavuttamiseksi on tehotonta. Toinen tekijä on motivaatio pyrkiä kohti yhteistä tavoitetta. Kolmantena on mitata tuloksia ja verrata asetettuja tavoitteita saavutettuihin tavoitteisiin. Tavoitteiden sisäistäminen ja tavoitteen asettaminen vaikuttavat suoritusmotivaatioon. Suorituskykyä mitattaessa on päätettävä tavoitetaso, joka pyritään saavuttamaan. Tavoitteet on viestittävä sille organisaation tasolle, jota ne koskevat. Palkitseminen on liitettävä mittaamiseen, jotta henkilöstö motivoituisi ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tuloksellinen johtaminen on haasteellista esimiehelle. Erityisesti se on haaste silloin, kun henkilöstö halutaan kohdata yksittäisinä ihmisinä. (Liukkonen et al. 2002 s. 225) Organisaation keskeinen tehtävä on huolehtia, että yrityksen ydinosamisalue on riittävän kirkas ja osaaminen on hyvää. Henkilöstön kehittäminen lähtee organisaation strategiasta. On muistettava, että työyhteisön on jatkuvasti kehityttävä, jotta organisaation olemassaoloon voidaan luottaa tulevaisuudessakin. (Juuti & Vuorela 2002, s. 57–58)

3.3.2 Viestintä

Johtajat, jotka saavat alaisensa mukaan ja kykenevät motivoimaan työntekijöitä, osoittavat taitavaa kommunikaatiokykyä (Ruth 1996). Tavoitteelliselle työlle on tärkeää työyhteisön puitteissa toimiva viestintäjärjestelmä. Avoin ja vastavuoroinen keskustelu on noussut yhdeksi tärkeimmäksi työvälineeksi, kun kehitetään työntekijän työmotivaatiota. (Liukkonen et al. 2002 s. 261) Esimiehen tulisi nähdä viestintä osaksi koko työyhteisön kehittämistä. Suorituskyvyn mittauksen myötä organisaatioissa sisäinen viestintä on huomattavasti parantunut, koska mittareiden antamia tuloksia aletaan säännöllisin väliajoin viestiä henkilöstölle. (Bourne et al. 2005, s. 384) Tehokkaalla viestinnällä voidaan parantaa myös tavoitteiden sisäistämistä. Suorituskyvyn mittaus parantaa tutkimusten mukaan henkilöstön välistä vuorovaikutusta. Henkilöstö sekä johto olivat tutkimuksessa yhtä mieltä siitä, että mittaus on antanut enemmän sisältöä heidän väliseen kommunikaatioonsa kuten kehityskeskusteluihin. (Ukko et al. 2005, s. 74)

Palaute

Palautteella on suuri rooli henkilöstön motivoinnissa. Positiivinen palaute hyvin tehdystä työstä tukee työntekijän pätevyyden kokemuksia ja vaikuttaa suotuisasti hänen työmotivaatioonsa. Palaute vaikuttaa tehokkaimmin silloin, kun se annetaan juuri alueelle, jossa työntekijä kokee olevansa hyvä ja se on hänelle henkilökohtaisesti tärkeää. (Aaltonen et al. 1996, s. 55) Palautteen tulisi olla mahdollisimman konkreettista ja palautetta tulisi antaa silloin, kun siihen on tarvetta ja aihetta (Åberg 1993, s. 19).

Myönteisen palautteen saaminen työskentelystä antaa lisää voimavaroja, joiden avulla pystytään kohtaamaan vaikeatkin työt (Juuti & Vuorela 2002, s. 69). Suomalaisissa organisaatiokulttuureissa palautteen antaminen sekä vastaanottaminen koetaan vaikeaksi, on sitten kyseessä positiivinen tai negatiivinen palaute. Tärkeää on, että palautteen antaminen otetaan osaksi yrityksen toimintakulttuuria. Esimiehen pitäisi nähdä viestintä osana koko työyhteisön kehittämistä. Viestinnästä tulee vasta silloin tarkoituksenmukaista, kun se suuntautuu työyhteisön tavoitteisiin. Esimiesviestinnässä on tärkeää, miten esimies käytännössä pyrkii saattamaan liike-elämän vaatimukset ja ihmisten kanssa toimimisen sosiaaliset odotukset yhteen. Esimiehen tulisi saada työntekijät tekemään oikeita asioita ja toisaalta heitä tulee rohkaista, kannustaa ja motivoida. (Puro 2002, s. 16, 28) Henkilökohtaista viestintää, palavereja ja tiedotustilaisuuksia pidettiin Karhun tutkimuksessa (2005, s. 57, 60) niin työntekijä-, toimihenkilö- kuin johtotasolla parhaimpana viestintäkanavana. Viestinnässä olisi kehitettävää erityisesti työntekijöiden suuntaan, koska he tarvitsisivat tarkempaa, luotettavampaa ja ymmärrettävämpää tietoa yrityksen tavoitteista sekä tavoitteiden toteutumisesta. Sähköpostit ja sisäiset tietojärjestelmät eivät saaneet kannatusta viestintävälineenä, koska kaikilla ei ole mahdollisuutta käyttää työssään tietokonetta ja tiedon välittymistä vastaanottajalle ei pidetty luotettavana.

Tulosten raportointi

Henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota mittariston kehitysprojektiin voidaan lisätä raportoimalla ja viestimällä avoimesti organisaation toimintaan sekä kehittämiseen liittyviä asioita. (Toivanen 2001, s. 128) Keskeinen osa suorituskyvyn mittausta on tulosten raportointi. Raportoinnin toteuttaminen vaihtelee sen mukaan, ketkä tuloksia seuraavat.

Mittariston raportointiin liittyy neljä kohtaa, jotka vaikuttavat raportoinnin tehokkuuteen:

1. Tulokset on esitettävä mahdollisimman havainnollisesti.
2. Tulokset esitellään tutussa ja yksinkertaisessa ympäristössä.
3. Tuloksia on päästävä katsomaan milloin tahansa.
4. Tietojen keräämisen ja esittämisen on tapahduttava kustannustehokkaasti.

Tiedon panttaaminen voi edustaa yhdenlaista kulttuuria ja taas tiedon jakaminen toisenlaista. Tiedon panttaaminen ei kuitenkaan voi olla organisaation kulttuuri, jos pyritään yhdessä oppimiseen ja tekemiseen. Tiedon jakaminen voi edellyttää organisaatiolta suuriakin muutoksia. Yleensä ongelma ei ole organisaatiossa tiedon vähyys vaan sen saatavuus. Vaikka organisaatioissa on sisäisiä tietojärjestelmiä, jotka mahdollistavat tiedon saatavuuden, tietoa on kuitenkin niin paljon ettei tarvittavaa tietoa ehditä hakea. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, s. 116)

3.3.3 Palkitseminen

Kannustinpalkkioita voidaan pitää tehokkaana tapana kiinnittää työntekijän huomio yrityksen ja liiketoimintayksikön tavoitteisiin. Kannustinpalkkioiden kytkennällä on kaksi tärkeää tehtävää: ensimmäiseksi työntekijän huomio kiinnittyy strategian kannalta tärkeimpiin mittareihin ja toiseksi se toimii ulkoisena motiivina, koska työntekijä saa palkkion saavutettuaan asetetun tavoitteen. (Kaplan & Norton 2002, s. 295)

Palkitsemiselle on osoitettu monia tavoitteita, mutta sen perimmäisenä tavoitteena on vaikuttaa organisaation suorituskykyyn. Palkitsemisjärjestelmien tarve perustuu ihmisten haluun saada palkkio tekemästään työstä ja palkkioiden motivoivaan vaikutukseen. Palkitsemisjärjestelmiä suunniteltaessa tavoitteet ovat asetettava yrityksen päämääriä vastaaviksi ja pohdittava kannustavatko ne yksilöitä oikeaan toimintaan. Suurimmat ongelmat palkitsemisjärjestelmissä ovat palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja tavoitteiden oikeellisuus. Tulosten ja niistä maksettavien palkkioiden välisten yhteyksien on oltava selkeitä. (Kaplan & Atkinson 1998, s. 675)

Palkitseminen tulee nähdä monipuolisena. Organisaation johtamisessa tulee tuntea henkilöstön toiveet ja tarpeet niin hyvin, että osataan palkita oikeilla keinoilla.

Tavoitteiden saavuttamisesta saatavat palkkiot ovat kohteena olevalle henkilölle sisäisiä tai ulkoisia palkkioita. Sisäiset palkkiot ovat henkilön omia positiivisia tuntemuksia kuten mahdollisuus urakehitykseen, koulutukseen, pysyvään työsuhteeseen sekä vaikuttamiseen. Ulkoisesta annettuja palkkioita ovat muun muassa palkka ja erilaiset palkkiot, edut, osakkeet ja optiot. Vaikka usein yrityksissä keskitytään ulkoiseen palkitsemiseen, ei tule unohtaa, että sisäisillä palkkiolla on suuri ja pitkäaikainen vaikutus. Karhun tutkimuksesta (2005, s. 71) selvisi, että työntekijät ja toimihenkilöt pitivät rahaa (bonus) parhaimpina palkitsemisvälineenä, mutta johtavassa asemassa olevat pitivät palkitsevimpana kiitosta työkaverilta tai esimieheltä. Keskijohdolle tehdystä tutkimuksesta selvisi, että sisäisellä palkitsemisella on merkitsevä vaikutus työmotivaatioon. Ulkoisen palkitsemisen vaikutusta motivaatioon ei voida pitää niin merkittävänä kuin sisäisen palkitsemisen vaikutusta. Työmotivaatiolla todettiin olevan positiivinen yhteys suorituskäyttöön. (Emmanuel et al. 2006)

Aiemman tutkimuksen mukaan (esim. Ukko et al. 2005, s. 74) palkitseminen on tärkeä tekijä henkilöstön motivoinnin kannalta. Henkilöstöä voidaan pitää nykypäivänä yhtenä yrityksen tärkeimpänä kilpailutekijänä. Työasenteista työmotivaatiolla on vaikutus tulospalkkauksen toimivuuteen. Halu ponnistella organisaation hyväksi on suurin, jos tulospalkkaus toimii hyvin. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, s. 207)

Myönteiset palkkiot ja huomiot toivotusta toiminnasta johtavat työtehon paranemiseen. Suoritukseen sidottu palkkaus ei ole tehokas palkitsemiskeino. Jos tavoitteena on nostaa pysyvästi työmotivaatiota, työn on muotoilu tehokkaampi keino kuin palkkaus. Palkan lisäksi motivaatiota voidaan lisätä määrittelemällä työlle selkeä ja konkreettinen tavoite, joka on mahdollista saavuttaa ja mitattavissa. Palkitsemisen toimivuudella, ohjaavuudella ja vaikutuksilla on Vartiainen ja Nurmela (Salmela-Aro & Nurmi 2002, s. 206–207) tutkimuksessa yhteys johtamisen ja esimiestyön laatuun sekä vuorovaikutuksellisuuteen organisaatiossa. Tutkimukset myös osoittivat, että työmotivaatio on korkeampi, jos johdon ja esimiesten toiminta arvioitiin hyväksi. Vaikutusmahdollisuudet työssä sekä työpaikan ilmapiiri lisäsivät myös työmotivaation määrää. Kun työstä saadaan palautetta ja osaamista kehitetään, johtamista voidaan pitää osallistuvana. Tuolloin palkitsemisjärjestelmää voidaan pitää viestinä siitä, että organisaatiossa halutaan aidosti palkita hyvistä suorituksista.

3.3.4 Vaikuttaminen

Yrityksessä tehdään päätöksiä monilla eri tasoilla. Ukko et al. (2006) tutkimuksesta selviää, että työmotivaatioon vaikuttaa, kuinka paljon työntekijä itse pääsee vaikuttamaan omiin tavoitteisiinsa ja mittareihinsa. Oman työn sisältöön, tavoitteisiin sekä oman yksikön päätöksiin haluttaisiin Karhun tutkimuksen (2005, s. 64) mukaan vaikuttaa eniten. Oman työn tavoitteisiin ja sisältöön vaikutti merkittävästi työntekijän ammattiasema. Johtavassa asemassa olevat kokivat pääsevänsä vaikuttamaan työn sisältöön ja tavoitteisiin. Työntekijöistä suuri osa kuitenkin piti vaikutusmahdollisuuksia hyvänä liittyen työnsä järjestelyihin ja työmenetelmiin, joita pidetään työmotivaation kannalta tärkeänä.

Tärkeää on, että työntekijä saa päättää työhönsä kuuluvista asioista, vaikka tavoitteet tulisivat johdon tasolta. Karhun tutkimus (2006) kuitenkin osoittaa sen, että suoritusportaan työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon on vähäinen, vaikka päätettävät asiat liittyisivät heidän omiin tehtäviinsä tai tiimin tehtäviin. Vaikutusmahdollisuuksien kasvulla on tutkittu olevan vaikutusta työntekijän identiteettiin ja itsenäisyyteen työskennellä sekä tehokkuuteen ja tavoitteen saavuttamiseen. Vaikutusmahdollisuuksilla on myös selvä vaikutus työtyytyväisyyteen. (Scott-Ladd & Marshall 2004)

Päätöksenteko koostuu tasoista, joiden määrä voi vaihdella yrityksen koon, toiminnan luonteen ja yrityskulttuurin mukaan. Pienissä yrityksissä päätöksentekotasot ovat matalia eli tasoja on yleensä omistaja-johtajataso sekä suoritusporras. Perusidea hierarkkisuuudessa on kuitenkin sama tasojen määrästä riippumatta. (Laitinen 2002, s. 176) Organisaatioissa voi olla viittä hierarkkista päätöksentekijäryhmää, jotka ovat seuraavat:

Yrityksen omistajat

Yrityksen omistajalla on tehtävänään luoda puitteet yrityksen visiolle ja siihen perustuvalla toiminta-ajatukselle, jonka hän delegoi strategisen johdon toteutettavaksi. (Laitinen 2002, s. 179)

Strateginen johto

Strategisen johdon tehtävänä on suunnitella yksityiskohtainen toiminta-ajatus sekä suunnitella strategiat toiminta-ajatuksen toteuttamiseksi. Strategian toteuttamisen strateginen johto delegoi seuraavalle tasolle ja itse he seuraavat strategian toteutumista. (Laitinen 2002, s. 179)

Keskijohto

Keskijohto toimii ylimmän johdon alaisena ja sen tehtävä on suunnitella organisaation voimavarojen hankinta ja kohdistaa ne niin, että strategioiden toimeenpano tapahtuu mahdollisimman tehokkaasti. Keskijohto vastaa pitkävaikutteisten tuotannontekijöiden hankkimisesta ja kohdistamisesta. (Laitinen 2002, s. 179)

Operatiivinen johto

Operatiivisen johdon päätehtävänä on vastata siitä, että toiminnot käyttävät niille kohdistettuja voimavaroja tehokkaasti. Operatiivinen johto tarvitsee suunnittelua varten yksityiskohtaista ja lyhyelle ajanjaksolle suuntautuvaa, toimintoja koskevaa operatiivista tietoa. (Laitinen 2002, s. 180)

Suoritusporras

Suoritusporras on hierarkian alin taso, jonka tehtävänä on suunnitella ja totuttaa omat tehtävät. Suoritusportaana tarvitsema tieto on hyvin pikkutarkkaa tehtävätietoa, jonka tähtäys on hyvin lyhyt. (Laitinen 2002, s. 180)

On kuitenkin muistettava, että kaikki eivät halua päästä vaikuttamaan ja osallistumaan, vaikka olisikin mahdollisuus. Henkilöstö on tyytyväisempi päätöksen lopputuloksiin, jos heillä on ollut mahdollisuus vaikuttaa omalla mielipiteellä. Henkilöstö sitoutuu myös paremmin päätöksiin, joita he ovat olleet tekemässä, vaikka tulos ei olisikaan sellainen kuin he olisivat toivoneet. (Hakonen et al. 2005, s. 232)

3.4 Työmotivaatioon läheisesti vaikuttavia tekijöitä

3.4.1 Työtyytyväisyys

Suorituskyvyn mittauksen myötä työtyytyväisyys lisääntyi henkilöstön näkökulmasta. Henkilöstö koki, että mittauksen tuoma tavoitteiden selkeytyminen, muutokset johtamisessa, mahdollisuus vaikuttaa sekä viestinnän paraneminen ovat lisänneet tyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyden kasvu oli myös nähtävissä työtyytyväisyysmittareiden tuloksissa. Henkilöstön mielestä mittaamisella on ollut positiivisia vaikutuksia myös organisaation työilmapiiriin. (Ukko et al. 2005, s. 74–75) Työhönsä tyytyväiset työntekijät hyväksyvät helpommin organisaation tavoitteet ja työntekijän pyrkimys saavuttaa tehokkaasti lopputulokset kasvaa (Ostroff 1992). Yrityksillä on todellinen haaste työntekijöiden hyvinvoinnin ja tyytyväisyyden takaamiseksi, koska viime aikoina henkilöstömääriä on vähennetty mittavin irtosanomisin ja määräaikaiset työsuhteet ovat lisääntyneet. Kilpailun kiristyminen ja automatisoituminen ovat lisänneet tehokkuus-, tuottavuus- ja joustavuuspaineita kaikissa tehtävissä (Viitala 2002, s. 290). Motivaatiolla voi olla myös merkittävä vaikutus työtyytyväisyyteen. Kun ihmiset ovat motivoituneita, he saavat todennäköisemmin myös sisäistä tyydytystä työskentelystään, sillä se on mielenkiintoista ja sopivan vaativaa. Jos motivaatio on ulkoista, pääosin rahapalkan tai ulkoisten tavoitteiden saavuttamisen kautta aikaansaatua, työntekijät voivat suorittaa työnsä, mutta motivaation puute voi heijastua työn laatuun. (Stähle et al. 2004, s. 69)

Jos työilmapiirissä ilmenee ongelmia, ne voivat häiritä työntekijän tehtäviä ja vaikeuttaa työntekijöiden yhteistyötä. (Antikainen 2006, s. 26) Pahimmassa tapauksessa huono työilmapiiri voi aiheuttaa työntekijälle henkisiä ongelmia. Organisaation huono työilmapiiri lisää myös työntekijän halukkuutta vaihtaa työpaikkaa. Myönteiselle työilmapiirille on tunnusomaista varmuus tulevaisuudesta, työtehtävien ja vastualueiden selvyys, oppiva ja kehittyvä työyhteisö ja kunnossa olevat pelisäännöt. Kielteiseen työilmapiiriin vaikuttaa se, ettei tieto kulje, sisäiset pelisäännöt ovat epäselvät ja johtajuus on hämärtynyt. Nämä tekijät vaikuttavat tehokkuuden alenemiseen, työmotivaation ja -hyvinvointiin. (Lönqvist et al. 2005, s. 44)

3.4.2 Sitoutuminen

Sitoutuminen on motivaatiota laajempi käsitys. Nykyiset organisaatiot perustuvat innovatiivisuuteen ja osaamiseen. Ihmisten työhön sitoutuminen ja omaehtoinen työskentely ovat avainasemassa. Ihmiset ovat organisaatiolle keskeisin tulonlähde ja onnistumisen tae. (Juuti 2006, s. 66)

Sitoutuminen on nähtävissä kolmena piirteenä yksilön käyttäytymisessä. Se näkyy siinä, kuinka paljon työntekijä on valmis tekemään yrityksen hyväksi asioita. Lisäksi se näkyy tavoitteiden ja arvojen hyväksymisessä sekä halukkuudessa ponnistella niiden puolesta ja säilyttää jäsenyys organisaatiossa. Myönteinen palaute saa aikaan positiivisen kierteen, jossa onnistuminen lisää uskoa, riskinottohalua ja sitoutumista. Työsuhteen kestolla on vaikutusta sitoutumiseen. (Viitala 2002, s. 161–162) Henkilöstölle tulee antaa mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon niissä asioissa, jotka koskevat heitä (Toivanen 2001, s. 128). Ukko et al. (2005, s. 28) tutkimuksessa henkilöstö koki, että hyvin järjestetyllä tiedottamisella on vaikutusta sitoutumisessa suorituskyvyn mittaukseen. Osallistuminen suunnitteluun ja päätöksentekoon sekä varmuus työsuhteen pysyvyydestä edistävät henkilöstön sitoutumista. (Viitala 2002, s. 163)

4 SUORITUSKYVYN MITTAUS JA TOIMINNAN TEHOSTUMINEN

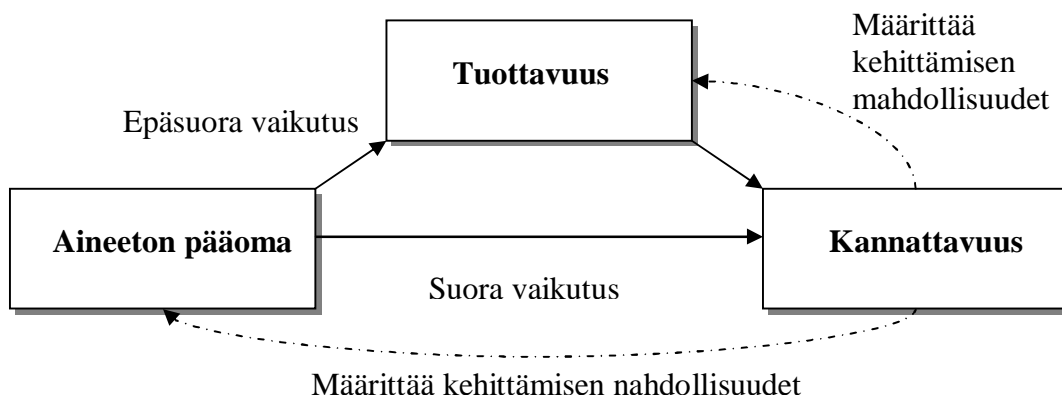
4.1 Suorituskyvyn mittaus ja työmotivaatio

Suorituskykyä mittaavissa organisaatioissa nähdään, että mittauksella on vaikutusta työntekijän työmotivaatioon. Suorituskyvyn mittaus koettiin motivoivaksi erityisesti silloin, kun työntekijät saivat osallistua mittariston rakentamiseen ja mittaristo oli kytketty osaksi palkitsemisjärjestelmää. Yrityksissä, joissa henkilöstö ei sisäistä, mitä mittaaminen on ja mihin sillä pyritään, heijastuu negatiivisesti työmotivaatioon ja vaikutusmahdollisuuksiin. (Ukko et al. 2005, s. 68) Martinezin (2005) mukaan suorituskyvyn mittausjärjestelmällä on positiivinen vaikutus seuraaviin tekijöihin: kiinnittää henkilöstön huomion toiminnan kannalta oikeisiin asioihin, strategiset päämäärät ovat selkeitä, parantaa työtyytyväisyyttä sekä henkilöstö työskentelee jatkuvan parantamisen tavoin.

Tutkimuksessa (Ukko et al. 2006) selvisi, että johto koki suorituskyvyn mittaamisen lisäävän työmotivaatiota ja sitoutumista kaikilla organisaatiotasoilla. Suorituskyvyn mittauksen myötä tiimi- ja henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen ja ymmärtäminen sekä viestintä henkilöstölle on parantunut. Se että, tiedetään missä ollaan ja minne ollaan menossa, on lisännyt henkilöstön työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Henkilöstö koki tutkimuksessa, että tavoitteiden selkeys tiimi- ja henkilöstötasolla on suorituskyvyn mittaamisen myötä selkiytynyt ja vaikuttanut työntekijöiden tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Tuottavuutta ja tehokkuutta on myös kyetty mittaustiedon avulla parantamaan yksittäisten kehityskohteiden kautta. Toimintoja on pyritty priorisoimaan sekä kohdentamaan resursseja erilaisiin pullonkauloihin. Henkilökohtaiset tavoitteet saavutettiin paremmin mittaamisen myötä. Mittaaminen on lisännyt vuorovaikutusta osasto- ja tiimipalaverien muodossa sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia. Mittaamisella on myös vaikutusta sitoutumiseen, koska silloin ymmärretään paremmin, mitkä asiat ovat tärkeimpiä oman tehtävän kannalta.

Aineettoman pääoman tekijöillä on moninainen vaikutus yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Aineeton pääoma ja sen tehokas hyödyntäminen voi vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen joko suoranaisesti tai välillisesti (kuva 7). Aineettoman pääoman, tuottavuuden ja kannattavuuden väliset yhteydet eivät ole yksinkertaisia syy-

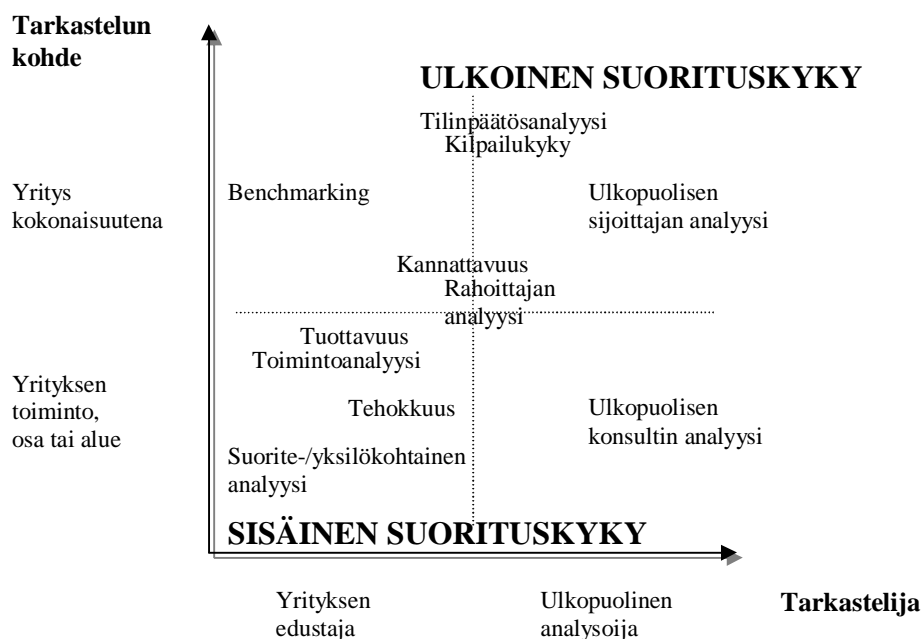
seuraussuhteita (kuva 9), vaan monet asiat liittyvät toisiinsa. (Lönnqvist et al. 2005, 77–79)



Kuva 7. Aineettoman pääoman, tuottavuuden ja kannattavuuden välisiä yhteyksiä (Lönnqvist 2004)

4.2 Tuottavuus ja tehokkuus

Suorituskyky voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen suorituskykyyn. Tarkasteltaessa suorituskykyä ”sisältä” päin puhutaan yrityksen sisäisestä suorituskyvystä. Kun suorituskykyä tarkastellaan ”ulkoa” päin, puhutaan ulkoisesta suorituskyvystä (kuva 8). Sisäistä suorituskykyä tarkasteltaessa yritys suorittaa analyysin itse, koska yrityksellä on eksaktimpaa tietoa käytössään. Tuottavuus kuuluu osaksi sisäistä suorituskykyä. Tuottavuutta voidaan tarkastella usealta eri tasolta, kuten yrityksen tai kansantalouden tasolta. (Rantanen 2005, s. 23–24)



Kuva 8. Yrityksen ulkoinen ja sisäinen suorituskyky (Rantanen 2005, s. 3).

Sink (1983, s. 36, 38–39) määrittelee kokonaissuorituskyvyn niin, että se koostuu ainakin seuraavista seitsemästä tekijästä:

1. Vaikuttavuus (effectiveness)
2. Tehokkuus (efficiency)
3. Laatu (quality)
4. Tuottavuus (productivity)
5. Työelämän laatu (quality of work)
6. Kannattavuus (profitability)
7. Innovatiivisuus (innovation)

Kaikki seitsemän tekijää ovat kokonaissuorituskyvyn kannalta välttämättömiä, jolloin yhdenkin tekijän puuttuminen vaikuttaa laskevasti organisaation kokonaissuorituskykyyn.

Tuottavuus rinnastetaan usein taloudellisuuteen, tehokkuuteen ja kannattavuuteen ja se on myös mittari siitä, miten resursseja käytetään. Tuottavuutta voidaan kutsua myös sisäiseksi tehokkuudeksi. Taloudellisissa keskusteluissa rinnastetaan tehokkuus kykyyn saavuttaa tavoitteet. Tehokkuus voidaan käsittää myös, että se on yrityksen kykyä saavuttaa asetetut tavoitteet annetussa ajassa. (Rantanen 2005, s. 23–24) Näin tuottavuus

kuvastaa suoraan yritysjohdon ponnistuksia voiton lisäämiseksi ja kilpailukyvyyn parantamiseksi tehokkuutta kehittämällä. Tuottavuus on mittari, siitä kuinka tehokkaasti resursseja (henkilöstö, pääomat, materiaali) käytetään tuotteiden ja palveluiden tuottamiseksi.

Teknisesti tuottavuus määritellään saatujen tuotosten ja käytettyjen panosten suhteena, eli $\text{tuottavuus} = \text{output} / \text{input}$ eli työn tuottavuus lasketaan panos/työpanos (Kaplan & Atkinson 1998, s. 465) Panokset voidaan jakaa esimerkiksi seuraavanlaisiin luokkiin: työ, pääoma ja materiaali. Tuottavuutta on usein vaikeaa mitata suoraan, mutta sitä voidaan mitata välillisesti esimerkiksi poissaolojen, henkilöstön vaihtuvuuden tai motivaation kautta. Hannulan (1996) tutkimuksessa selvisi, että tuottavuuden mittauksen tärkeimmäksi käyttötarkoitukseksi koettiin henkilöstön motivointi ja ohjaaminen.

Tuottavuutta ei tule katsoa kapea-alaisesti vain valmistusosastoilla, vaan laajasti käsittäen kaikki toiminnot. Yrityksen tuottavuuden lähtökohtana voivat olla muun muassa henkilöstön työpanos, viihtyvyys, osaaminen ja taidot, teknologia ja laitteisto sekä yritysjohdon kyvykkyys johtaa edellä mainittua kokonaisuutta. (Uusi-Rauva 1996, s. 38) Työmotivaatiolla on todettu olevan vaikutusta työn tuottavuuteen riippumatta siitä, millaisesta työstä on kyse (Argyle 1989). Jos työntekijälle ei ole selvää, minkä vuoksi hän tekee tiettyä tehtävää, niin työntekijän tuottavuus on hyvin todennäköisesti alhaisempi, kuin jos työn tarkoitus on hänelle selvä. Työntekijän tuottavuus on yleensä korkeampi, mitä mielekkäämmin ja mieluummin hän tehtävänsä suorittaa. Jos työpaikalla vallitsee hyvä ilmapiiri ja henkilöstön välinen kanssakäyminen on kitkatonta, työntekijän ajatukset ovat helpommin kohdistettavissa käsillä olevaan tehtävään. (Antikainen 2006, s. 26)

4.3 Kartoitus vai jatkuva seuranta

Mittareita ja mittaristoja voidaan käyttää niin kartoituksen mukaisesti tai jatkuvan seurannan menetelmällä. Kartoituksen avulla pyritään esimerkiksi selvittämään organisaatiossa mittaushetkellä vallitsevaa työmotivaation tai työtyytyväisyyden tilaa. Kartoituksessa mittausta ei suoriteta säännöllisin väliajoin, toisin kuin jatkuvan seurannan menetelmässä. Jatkuvan seurannan periaatteella mittaustietoa voidaan kerätä niin usein kuin on tarpeellista esimerkiksi kerran kuussa tai puolivuositain. Jatkuvan seurannan periaatteella mittauksessa tulee huomiota kiinnittää siihen, kuinka paljon tietojen

kerääminen maksaa. Pehmeille mittareille saatu data kerätään kyselyin. Kyselyiden teettäminen henkilöstöllä liian usein heikentää palautusprosenttia ja mittaustulosten luotettavuutta (Tenhunen 2001, s. 43).

Medorin & Steeplen (2000, s. 526) mukaan datan keräys ja suorituskvyn raportointitiheys riippuvat saatavilla olevan datan määrästä ja kyseessä olevan mittarin tärkeydestä. Mittaustulosten säännöllinen seuranta olisi hyvä järjestää ja ryhtyä toimenpiteisiin, jos sellaiseen on tarvetta. Suorituskvyn analysoinnista ei ole organisaatiolle hyötyä, jos mittareita ei seurata ja ei tehdä tarvittavia toimenpiteitä toiminnan oikeaan suuntaan viemiseksi. (Tenhunen 2001, s. 43) Beichel (1991, s. 27) määrittelee mittaustiheyden organisaatiotason mukaan. Ylemmän organisaation mittareita mitataan harvemmin kuin alemman organisaatiotason mittareita.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Haastattelun toteutus

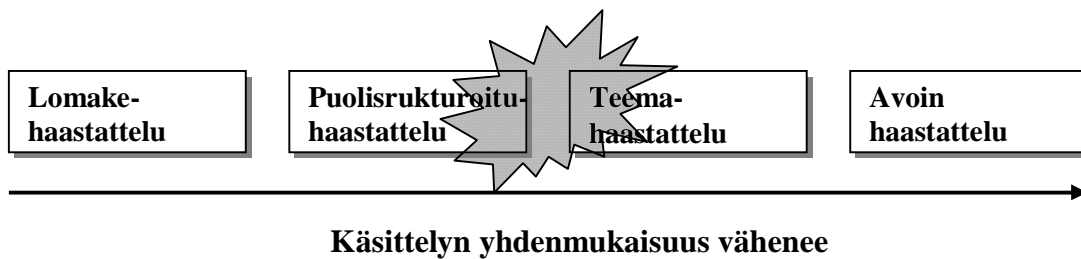
Tutkimus toteutettiin haastattelua hyväksikäyttäen. Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuoto ja myös käytetyin. Se sopii hyvin empiiriseen kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivinen tutkimus on laadullista tutkimusta ja aineisto on pääsääntöisesti tekstimuotoista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tapauksien määrä on yleensä pieni, mutta ne pyritään analysoimaan tarkasti. Saatavan tiedon avulla voidaan nähdä kohderyhmän tarpeet, odotukset, arvot ja asenteet. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen ja aineiston keräys tapahtuu useimmiten keskustelunomaisia haastatteluja tai teemahaastatteluja apuna käyttäen. (Heikkilä 2005, s. 16–17)

Ennen haastatteluja luotiin teema-alueet, joita haastatteluissa käsitellään. Alla esitetyistä teemoista koottiin kysymyslista:

- 1) Työmotivaatio ja sen taustalla olevat tekijät
- 2) Työmotivaation vaikutukset toiminnan tehostumiseen
- 3) Suorituskyvyn mittauksen vaikutukset työmotivaatioon
- 4) Mittaustulosten hyödyntäminen
- 5) Työkalun toteutus

Haastattelutilanteissa kysymyslistan kysymyksiä ei kuitenkaan noudatettu täsmällisesti vaan kysymysten muoto ja järjestys vaihteli, mutta kuitenkin niin, että kaikkiin kysymyksiin saatiin vastaus. Tarkentavia lisäkysymyksiä jouduttiin myös esittämään haastateltaville, jotta saatiin tarvittavaa informaatiota.

Suoritettut haastattelut voidaan luokitella puolistrukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun välimaastoon (kuva 9). Teemahaastattelussa teemat muodostavat kehyksen, jonka mukaan aineistoja on mahdollista lähestyä jäsennellysti. Teemojen avulla voidaan taata, että haastateltavien kanssa puhutaan samoista teemoista. Teemahaastattelu on avoin haastattelutapa, jossa haastateltava vastaa omin sanoin. (Eskola & Suoranta 2003, s. 87) Puolistrukturoidussa haastattelussa on kysymykset kaikille samat, mutta niiden järjestystä on mahdollisuutta vaihtaa sekä vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin ja vastaajat vastaavat omin-sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, s. 45)



Kuva 9. Työssä käytetty haastattelutapa suhteessa haastattelu muotoihin (Mukaiillen Hirsjärvi & Hurme 2000, s. 44).

5.2 Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot

Kehitettävää SUMO-kartoitusta varten informaatiota kerättiin organisaatioilta haastattelemalla. Haastatteluun osallistui kahdeksan organisaatiota Etelä-Suomen alueelta. Haastateltavista organisaatioista oli:

- 2 kpl julkisen sektorin organisaatioita
- 2 kpl pieniä yrityksiä
- 2 kpl keskisuuria yrityksiä
- 2 kpl suuria yrityksiä

Euroopan komission määritelmän mukaisesti (Official Journal of the European Union 2003) pieniksi yrityksiksi katsotaan yritykset, joissa työskentelee alle 50 henkilöä, keskisuuriksi 50–250 henkilöä ja suuriksi yrityksiksi enemmän kuin 250 henkilöä. Alle kymmenen työntekijän yrityksiä, mikroyrityksiä, ei tutkimukseen otettu mukaan vähäisen henkilöstömäärän takia.

Jokaisessa organisaatiosta haastateltiin yhtä henkilöä, lukuun ottamatta toista keskisuurta yritystä. Toisessa keskisuudessa yrityksestä oli luontevaa pyytää kahta ihmistä haastatteluun, koska heillä kummallakin on vahva rooli yrityksen kehittämisessä. Haastateltavat olivat organisaatioiden ylintä ja keskijohtoa. Henkilöstön edustajia ei tutkimuksessa haastateltu, koska SUMO-kartoituksen käyttäjät ovat johtavassa asemassa. Haastatteluissa pyrittiin samaan mahdollisten käyttäjien näkökulmia.

Haastateltavien organisaatioiden valintaan vaikutti se, että työkalusta on tarkoituksena kehittää mahdollisimman yleispätevä, jotta se soveltuu erilaisten organisaatioiden käyttöön. Menetelmän kehittämistä varten tarvittavaa aineistoa haluttiin erityyppisiltä julkisen sekä yksityisen sektorin organisaatioilta. Yksityisen sektorin yritykset valittiin niin, että jokaista yrityskokoa edustaa, paitsi mikroyrityksistä, kaksi edustajayritystä. Julkisen sektorin organisaatioiden valinnassa huomioitiin se, että organisaatiot toimisivat eri laajuudella ja eri toiminta-alueella. Toinen toimii kaupunkitasolla, kun taas toisen toimintalaajuus on koko maakunta. Haastateltavien organisaatioiden valitsemiseen vaikutti myös tutkimusmyönteisyys, jolloin haastatteluista saatavaa materiaalia on helpommin saatavissa ja haastateltavilla aikaa keskustelulle. Haastattelujen teemoja mietittiin toukokuussa ja haastattelut toteutettiin kesäkuun 2006 alussa.

5.3 Julkisen sektorin organisaatiot

Case 1a

Case 1a on julkisen sektorin organisaation tulosityksikkö, joka toimii liikelaitoksen tavoin tulorahoitteisesti. Tulosityksiköllä on johtaja ja kaksi operatiivista johtajaa, joista toista haastateltiin. Koko tulosityksikössä työskentelee 35 henkilöä ja heistä 17 henkilöä ovat haastateltavan alaisia. Organisaatiolla on käytössään Balanced Scorecardin (BSC) kaltainen mittaristo, jota seurataan säännöllisesti. Mittariston tuloksista informoidaan myös määrätyn väliajoin palavereissa. Organisaatiolla ei ole mahdollisuutta selkeään ja kattavaan palkitsemisjärjestelmään. Palkitsemisen arvoisesta työtehtävästä operatiivinen johtaja pystyy myöntämään pienen rahallisen palkkion työntekijälle. Rahallista palkitsemista ei nähty kuitenkaan kovinkaan motivoivana tai toiminnan tehostumisen kannalta oleellisena, koska myönnettävän palkkion suuruus on niin pieni. Organisaatiossa mietinnässä on erityisesti, kuinka joukko melkein eläkeiän saavuttavia henkilöitä saataisiin toimimaan tehokkaasti organisaation hyväksi sekä kuinka motivoituneet nuoret osaajat saadaan sitoutumaan organisaation palvelukseen, jotta he jatkossakin työskentelisivät organisaation palveluksessa.

Case 1b

Case 1b on myös julkisen sektorin organisaatio, jossa työskentelee 24 henkilöä ja tehtäväalueena on aluekehitys. Organisaatiosta haastateltiin asiantuntijaa, jolla ei suoranaisesti ole alaisia, mutta on kuitenkin vahvasti mukana henkilöstön kehittämisen

roolissa organisaatiotoiminnassa. Organisaatiossa ei ole käytössä kokonaisvaltaista suorituskyvyn mittausjärjestelmää, mutta joitakin mittareita kuitenkin on liittyen muun muassa päätösten lukumäärään. Myöskään palkitsemisjärjestelmää ei organisaatiossa ole käytössä. Kuten organisaatiossa 1a, henkilöstölle voidaan myöntää pieni rahallinen palkkio, jos hän on ylittänyt asetetut tavoitteet selkeästi. Organisaatiossa ei ole tehty aiemmin mittauksia, jotka liittyvät henkilöstöön. Siellä uskottiin kuitenkin, että heillä on tuntuma vallitsevasta tilasta organisaatiossa. Organisaation toiminta on muuttunut viime vuosina johtajavetoisesta työskentelystä tapaan, jossa työntekijöille asetetaan tavoitteet ja he saavat toimia vapaammin saavuttaakseen tavoitteet. Organisaatio tukee vahvasti työntekijän mahdollisuutta hankkia lisäkoulutusta tai suorittaa tutkinto, johon työntekijä saa käyttää työaika. Vaikka organisaatiossa ei pystytty myöntämään merkittäviä rahallisia palkkioita, koulutusmahdollisuutta pidettiin erittäin motivoivana ja toiminnan tehostamisen kannalta tärkeänä.

5.4 Pienet yritykset

Case 2a

Case 2a toimii valmistavan teollisuuden alalla ja kaikki tuotanto tapahtuu ulkomailla. Haastatteluun vastasi yrityksen toimitusjohtaja. Yrityksessä työskentelee 24 henkilöä, joista suurin osa on markkinointi- ja suunnitteluhenkilökuntaa. Yritystoiminnan erityispiirre on, että se toimii sesonkiluonteisesti. Yrityksen tuotannosta reilusti yli puolet menee vientiin. Yrityksessä on vasta rakenteilla kokonaisvaltainen suorituskyvyn mittausjärjestelmä, joka tullaan liittämään palkitsemisjärjestelmään. Mittariston rakentamiseen on mukaan otettu tiiviisti henkilöstön edustajia ja tiimit ovat saaneet itse vaikuttaa tiimikohtaisiin mittareihin. Yrityksessä katsottiin, että se on elänyt viime vuodet muutoksen aikaa. Organisaatorakennetta on pyritty madaltamaan ja mittariston myötä muun muassa otetaan säännölliset palaverit käyttöön. Tuloksista tullaan viestimään aiempaa enemmän sekä pyritään työskentelemään strategian viivoittamalla tavalla. Organisaatiossa uskottiin, että mahdollisuus työnkiertoon lisää yrityksen toiminnan tehokkuutta ja työntekijät ovat motivoituneempia työskentelemään. Yrityksessä on monia työntekijöitä, jotka ovat työskennelleet jo kauan yrityksen palveluksessa ja työnkierrolla sekä vastuuta lisäämällä työntekijät ovat olleet uskollisia yritykselle ja motivoituneita.

Case 2b

Case 2b:n yritys on valmistavan teollisuuden yritys ja markkinajohtaja alallaan. Se kehittää, valmistaa ja markkinoi tuotteita ympäristöön ja kierrätykseen liittyen. Yrityksellä on omia tytäryrityksiä ja myyntikonttoreita ympäri maailmaa. Yrityksessä toimii henkilöstöä noin 50. Yrityksestä haastateltiin kehittämispäällikköä, jonka mukaan yritykseen on rakenteilla suorituskyvyn mittausjärjestelmä, mutta sen kehittäminen tapahtuu tehtävien ohessa. Yrityksessä on muutamia kertoja kokeiltu palkitsemisjärjestelmän käyttöä. Saatava rahasumma jäi kuitenkin niin pieneksi, ettei siitä ole katsottu olevan hyötyä motivointiin ja kannustamiseen. Palkitseminen kuitenkin pyritään ottamaan mukaan kehitteillä olevaan suorituskyvyn mittausjärjestelmään. Yrityksessä on tehty joitakin tyytyväisyyskyselyitä henkilökunnalle, joita on käyty läpi kehityskeskustelujen pohjana. Haastateltava katsoi, että kehityskeskusteluilla on ollut positiivinen vaikutus organisaation toimintaan. Työntekijöiden palaute kehityskeskusteluista on ollut myös erittäin positiivista. Selkeät asetetut tavoitteet ovat antaneet selkeän suunnan työntekijöiden työskentelyyn ja työntekijät itse pystyvät vaikuttamaan omien tavoitteiden toteutumiseen.

5.5 Keskisuuret yritykset

Case 3a

Yritys toimii valmistavan teollisuuden alalla ja suurin osa sen tuotannosta menee vientiin. Yritys työllistää noin 90 henkilöä ja se kuuluu osaksi isompaa ulkomaalaisessa omistuksessa olevaa konsernia. Yrityksestä haastateltavana oli taloudesta ja mittariston seurannasta vastuussa oleva henkilö. Yrityksessä on jo pitkät perinteet suorituskyvyn mittaamisessa ja tulospalkkauksessa. Tulospalkkaus on katsottu hyvänä välineenä palkita työntekijää tehdystä työstä. Yrityksessä on myös tapana huomioida osavuositain saavutetut tavoitteet ja palkita siitä työntekijöitä. Näiden palkkioiden kannustavasta vaikutuksesta ei olla enää varmoja, koska tapa on ollut käytössä luultavasti liian kauan. Haastateltavan ajatuksena on, että tilalle tulisi keksiä jotain uutta, jonka työntekijä kokisi palkitsevana. Yrityksessä on suoritettu aiemminkin tyytyväisyys- ja työturvallisuuskyselyjä. Tekijöitä, joilla on nähty kannustava vaikutus organisaatiossa, on kirjattu myös organisaation arvoihin.

Case 3b

Case-yritys 3b on osa kansainvälistä yritysryhmää, mutta toimii itsenäisesti. Yrityksessä työskentelee noin 90 työntekijää. Haastatteluun osallistui tehtaanjohtaja ja taloudesta vastuussa oleva henkilö. Myös tämä yritys toimii valmistavan teollisuuden alalla. Yrityksessä on käytössä kokonaisvaltainen suorituskykymittaristo ja tärkeänä on pidetty sitä, että työntekijät ymmärtävät, kuinka heidän työnsä vaikuttaa mittaustuloksiin. Yrityksessä palkitseminen nähdään laajana käsitteenä. Työntekijöille maksetaan tulospalkkiota, mutta yrityksellä on tarkoituksena myös palkita muillakin tavoin. Työntekijä pyritään palkitsemaan siten, että sen vaikutus on pidempiaikaisempaa kuin rahan. Yrityksessä nähdään, että palkitsemisessa tulee käyttää luovuutta ja työntekijät tulee oppia tuntea niin, että palkkio, aineellinen tai aineeton, voidaan kohdistaa juuri kyseiselle työntekijälle sopivaksi. Ottamalla huomioon työntekijän tarpeet sekä toiveet ja palkitsemalla sen mukaisesti, saadaan vastineeksi motivoituneet ja tehokkaasti toimivat työntekijät. Yrityksessä pidettiin erittäin tärkeänä työntekijöiden hyvinvointia, motivaatiota, innovatiivisuutta ja tietämystä yrityksen toiminnasta.

5.6 Suuret yritykset

Case 4a

Yritys kuuluu valmistavan teollisuuden alaan, joka on osa kansainvälistä konsernia. Yrityksen palveluksessa toimii 450 henkilöä, mutta yritys käyttää myös paljon ulkoistettua työvoimaa. Yrityksestä haastateltiin kehitysinsinööriä. Käytössä yrityksellä on kaksi palkitsemisjärjestelmää, joista toinen on tulospalkkausjärjestelmä ja toinen liittyy huoltotoimenpiteisiin. Yrityksessä on pitkät perinteet mittaukselle, mutta kokonaisvaltainen suorituskykymittaristo ei ole ollut käytössä kauaa. Koko konsernissa suoritetaan vuosittain laaja tyytyväisyyskysely. Tulosten perusteella pyritään parantamaan työntekijöiden työolosuhteita ja sen taustatekijöitä niin, että toimintoja saadaan muutettua tehokkaammiksi. Palvelu ostetaan ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Organisaatiossa pyrittiin myös motivoimaan työntekijöitä sillä, että yrityksen sisäiset prosessit ovat selkeästi kuvattuja. Prosessikuvausten avulla työntekijät näkevät, kuinka heidän työnsä vaikuttaa koko yksikön toimintaa ja näin saadaan toiminnasta tavoitteellisempaa.

Case 4b

Yritys on kansainväliseen konserniin kuuluva valmistavan teollisuuden tuotantolaitos. Toimipisteessä työskentelee 450 työntekijää. Haastatteluun osallistui henkilöstöjohtaja, jolla on kokemusta tyytyväisyys- ja työturvallisuustyökalun rakentamisesta suuren organisaation käyttöön. Yritys käyttää suorituskyvyn mittaukseen koko konsernia koskevaa mittaristoa sekä juuri heidän tehdasyksikölle suunnattua mittaristoa. Konsernilla on käytössä tulospalkkiojärjestelmä, johon vaikuttavat myös koko konsernin sekä myös oman yksikön mittaustulokset. Yritykseen on otettu käyttöön uusi tyytyväisyys- ja hyvinvointikysely, joka case-organisaation 4a:n tavoin ostetaan ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Heikkoudeksi katsottiin kuitenkin se, ettei tuloksia pystytä näkemään tiimikohtaisesti. Työntekijät eivät myöskään pysty näkemään tuloksia, vaan raportointi jää työnjohtajan harteille, jos he sen haluavat tehdä.

6 TYÖKALUN KEHITTÄMINEN SUORITUSKYVYN MENESTYKSELLISEEN OHJAAMISEEN

6.1 Työkalun suunnittelu

Suorituskyvyn menestyksellisen ohjaamisen työkalu kuuluu osaksi HEKSA - Henkilöstö kehittämään yrityksen suorituskyvyn analysointia -projektia. Sen tavoitteena on kehittää johtamismenetelmiä ja johdon apuvälineitä sellaisiksi, että johto ja henkilöstö ymmärtävät aiempaa paremmin ja yhdenmukaisemmin suorituskyvyn mittaamisen tarkoituksen, sisällön ja merkityksen. Menetelmien avulla johto kykenee tehostamaan tiedon levittämistä ja lisäämään henkilöstön ymmärrystä yrityksen liiketoiminnasta. Tällä voidaan katsoa olevan vaikutuksia henkilöstön työmotivaatioon, sitoutumiseen, mahdollisuuksiin osallistua päätöksentekoon sekä myös yrityksen kilpailukykyyn pitkällä aikavälillä.

SUMO-kartoituksen suunnittelu alkoi taustatietojen selvittämisen jälkeen. Lähtökohtana oli, että rakennetaan mittaustyökalu, jonka avulla erikokoiset ja eri sektorilla toimivat organisaatiot voivat selvittää tekijöitä, joilla on vaikutusta toiminnan tehokkuuteen, sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Työmotivaatio käsitetään tässä työssä taustatekijöiden paranemisen vaikutuksena suorituskyvyn mittauksen viitekehyksessä eikä psykologisena mittauksena.

Suorituskyvyn menestyksellisen ohjaamisen taustalla olevia tekijöitä selvitettiin niin kirjallisuuden (ks. esim. Kaplan & Norton 2002; Simons 2000; Kaplan & Atkinson 1998; Laitinen 1998; Bourne et al. 2005), aiempien tutkimusten (ks. esim. Ukko et al. 2005; Karhu 2005) kuin haastattelujen pohjalta.

Selvitysten tuloksena löytyi viisi pääotsikkoa, jotka ovat nähtävissä toiminnan tehostamisen ja työmotivaatiota kasvattavien tekijöiden taustalla:

- Oman työn ja organisaation tavoitteiden ymmärtäminen
- Viestintä
- Mahdollisuus vaikuttaa
- Palkitseminen

- Organisaatiot nostivat esiin koulutusmahdollisuuden, joka koettiin selkeästi motivoivaksi ja positiivisella tavalla yritystoimintaan vaikuttavaksi.

Työntekijän mahdollisuus osallistua työnantajan tai muun organisaation järjestämille kursseille, koulutukseen tai suorittaa tutkinto, lisäävät työntekijän motivaatiota. Samalla se tuo organisaation käyttöön uutta tietoa ja taitoa. Koulutusinvestoinnilla vaikuttaa osaamisen kehittymiseen positiivisella tavalla. Kuitenkin sen vaikutusta tuottavuuteen ja kannattavuuteen on vaikea havaita. (Lönnqvist et al. 2005, s. 21) Vaikka muutamissa haastateltavissa organisaatioissa nähtiin resurssien puute koulutusmahdollisuuksien lisäämiseen tai hankkimiseen, sen vaikutus koettiin positiivisena monellakin tapaa. Työntekijän työmotivaatio, tyytyväisyys ja sitoutuminen kasvavat ja nämä vaikuttavat positiivisella tavalla organisaation toiminnan tehokkuuteen.

Suomalaisissa organisaatioissa ollaan keskimäärin tyytyväisiä koulutus- ja kehittymismahdollisuuksiin. Arvioituna yhtä aikaa muiden palkitsemistapojen kanssa ne nousevat viiden parhaan tavan joukkoon. Kehittymismahdollisuudet ovat työntekijälle tärkeitä ja siksi niistä kannattaa pitää yrityksissä huolta. Pienille yrityksille koulutusmahdollisuuden järjestäminen on haasteellisempaa. Omien koulutusten järjestäminen ei kannata pienelle joukolle ja sijaisten järjestäminen koulutuksessa oleville on hankalaa. Haasteena on vielä, mistä koulutetuille työntekijöille saadaan lisää haastavampia työtehtäviä. Isoissa organisaatioissa on runsaammin mahdollisuuksia urankiertykseen ja tehtävien laajentamiseen. (Hakonen et al. 2005, s. 256, 263)

Haastatteluissa kerättiin myös mielipiteitä suorituskyvyn mittauksen vaikutuksista työmotivaation taustalla oleviin tekijöihin. Suurissa ja keskisuurissa yrityksissä sekä julkisen sektorin organisaatioissa la on käytössä suorituskyvyn mittausjärjestelmä. Heillä oli selkeä näkemys, että mittausjärjestelmällä on positiivinen vaikutus taustatekijöihin, joita työmotivaation takana on. Pienissä organisaatioissa myös uskottiin, että suorituskyvyn mittausjärjestelmän avulla saadaan vaikutettua positiivisesti taustatekijöihin. Organisaatioissa, joissa mittausjärjestelmää ei ole käytössä, suorituskyvyn mittauksen vaikutuksia ei ehkä nähty niin selkeästi kuin organisaatioissa, jotka sitä tehokkaasti käyttävät.

Tavoitteiden asettaminen

Jokaisessa case-organisaatiossa koettiin selkeimmin tavoitteiden asettamisen ja ymmärtämisen tärkeys motivoitumisen ja toiminnan tehostamisen kannalta. Tavoitteiden asettamiseen pyrittiin kiinnittämään erityishuomiota. Työntekijälle tulee asettaa selkeät tavoitteet ja näin hän tietää tehtävänsä päämäärän. Case-organisaatiossa 2b nähtiin kehityskeskusteluissa asetetuilla tavoitteilla olleen positiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan ja positiivista palautetta on myös tullut henkilöstöltä. Melkein kaikissa organisaatioissa käydään kehityskeskusteluja, joissa mietitään työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita ja niiden toteutumista ja toteuttamista.

Viestintä

Pienissä case-organisaatioissa viestintä ei ollut motivoinnista ja toiminnan tehostamisessa niin merkittävä tekijä kuin suurissa organisaatioissa. Henkilöstömäärältään vähäisissä organisaatioissa tieto kulkee suurempaa yritystä paremmin. Case-organisaatiossa 2a säännöllinen viestintä otetaan mittariston implementoinnin yhteydessä käyttöön. Muissa yrityksissä käytössä oli säännölliset palaverit ja kokoukset. Erityisesti case-organisaatiossa 4a avoimen ja laadukkaan viestinnän rooli todettiin tärkeäksi osaksi tehokasta toimintaa sekä henkilöstön työmotivaatiota ja tyytyväisyyttä. Case-organisaatiossa 4b käytettiin organisaation tärkeiden asioiden viestinnässä perinteisiä ilmoitustauluja, sisäistä tietojärjestelmiä sekä informaatio tv-ruutuja. Tiimien sisäinen viestintä tapahtui palaverissa. Haastateltavan mielestä tällainen viestintätapa sopi hyvin suureen organisaatioon. Viestinnän tulee olla myös tasapuolista eri tiimien ja yksiköiden välillä. Jos tietoa ei jaeta kaikille tasapuolisesti, se aiheuttaa hämmennystä ja epäluuloja henkilöstössä. Haastateltavat korostivat, että viestintä kasvokkain on ehdottomasti parhain tapa viestiä. Sähköisiä viestintävälineitä pidetään vaivattomana käyttöä, mutta siitä ei oltu varmoja tavoittaako informaatio kaikkia.

Vaikutusmahdollisuus

Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin koettiin vaikuttavan positiivisesti työntekijän työmotivaatioon. Henkilöstön tarpeiden kuuntelu ja mukaan ottaminen erilaisiin projekteihin ja työryhmiin lisää mahdollisuutta vaikuttaa. Case-organisaatiossa 2a tiimin edustajat muun muassa saivat yhdessä päättää, millä mittareilla heidän työtään parhaiten voidaan mitata. Kaikki työntekijät eivät halua päästä vaikuttamaan niin paljon kuin toiset. Esimerkiksi yrityksessä 4b projekteihin otetaan henkilöt, jotka haluavat päästä vaikuttamaan ja organisaatiossa 4a työntekijät valitsevat

keskuudestaan arvostetun ammattilaisen edustamaan heidän näkemystään asiasta. Työntekijöiden on helpompi hyväksyä tehty päätös, jos he ovat saaneet osallistua itse päätöksentekoon (Osteraker 1999).

Palkitseminen

Suurissa ja keskisuurissa yrityksissä oli käytössä tulospalkkio, joka oli kytketty mittaristoon. Sen positiivista vaikutusta toiminnan tehokkuuteen ja työmotivaatioon ei osattu esittää. Jos palkitsemisjärjestelmä poistettaisiin käytöstä, työntekijöiden työteho ja -motivaatio tulisi laskemaan. Julkisella sektorilla oli selkeä mielipide siitä, ettei raha ole se, joka motivoi ja saa ihmisen toimimaan tehokkaammin. Myöskään yrityksessä 2b ei uskottu bonuksen vaikutukseen, koska koettiin, ettei heillä ole mahdollisuutta maksaa niin suurta palkkiota, jotta se motivoisi. Yrityksessä 2a mittariston valmistuttua palkitsemisjärjestelmän liittämistä siihen pidettiin tärkeänä ja sillä uskottiin olevan vaikutusta työntekijän suoriutumiseen. Yrityksessä 3b palkitseminen toteutettiin monipuolisempana. Siellä pyritään löytämään sellaisia palkitsemistapoja rahan (bonus) rinnalle, joilla on todellisia vaikutuksia työmotivaatioon. Yrityksessä katsottiin, että palkitsemisessa tulee käyttää ennen kaikkia luovuutta ja uusia ideoita rohkeasti. He ovat nähneet, että oikein kohdistetulla palkitsemisella on pitkäaikaisia vaikutuksia työntekijän toiminnan tehokkuuteen, tyytyväisyyteen ja motivaatioon. Motivaatiotekijät ovat kuitenkin erilaiset eri organisaatiotasoilla, esimerkiksi suorittavaa työtä tekevät työntekijät motivoituvat eri tavalla kuin johto (Osteraker 1999).

Koulutusmahdollisuus

Kaikissa case-organisaatioissa luettiin mukaan koulutusmahdollisuuden positiiviset vaikutukset yritystoimintaan ja työntekijöiden työmotivaation kohoamiseen. Haastateltavissa organisaatioissa mahdollistettiin ja tuettiin kurssien, koulutuksen ja opintojen suorittamista myös työaikana lukuun ottamatta case-organisaatiota 1a. Koulutus lisää työntekijän tietotaitoa, työmotivaatiota sekä vaikuttaa myönteisesti sitoutumiseen. Organisaatiot pyrkivät järjestämään niin, että harjoitus- ja lopputyöt voidaan tehdä organisaatiolle ja näin ollen organisaatio myös hyötyy osaltaan. Koulutusmahdollisuudella katsotaan olevan merkitystä juuri työntekijän sisäiseen työmotivaatioon, jolla on kauas kantoinen vaikutus.

6.1.1 Tarpeet työkalulle

SUMO-kartoitus on väline organisaation johdon käyttöön. Sillä voidaan vaikuttaa henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen sekä toiminnan tehostumiseen mitattavia tekijöitä parantamalla. Tarve SUMO-kartoitukselle nähtiin erityisesti pk-yrityksissä sekä julkisen sektorin organisaatioissa, joihin pääpaino asetetaan sitä suunniteltaessa. Balanced Scorecardia soveltavat organisaatiot näkivät SUMO-kartoituksen antamat mittaustulokset osana heidän henkilöstönäkökulmaansa. Suurissa yrityksissä ei koettu tarvetta tällaiselle mittaustyökalulle, koska tyytyväisyysmittauspalvelu ostetaan jo ulkoiselta palveluntarjoajalta ja mittauskyselyiden määrä halutaan pitää alhaisena. Pk-yrityksillä ja julkisen sektorin organisaatioilla ei ole rahallisia varoja tai haluakaan ostaa valmista palvelua. Pk-yrityksillä ja julkisen sektorin organisaatioilla ei myöskään riitä aika eikä resurssit kehittää itse välinettä mittaamiseen. Erityisen tärkeäksi muodostui haastateltavien toive työkalun muokattavuudesta, jotta organisaatio itse saa räätälöidä sen tarpeisiinsa sopivaksi ja strategian mukaiseksi. Suurten yritysten edustajat kuitenkin korostivat, että mittaustyökalulle on tarve pienemmän kokoluokan organisaatioissa ja muunneltavuus käytön kannalta on olennaista.

SUMO-kartoituksen suunnittelussa on siis huomio kiinnitettävä erityisesti pk-yritysten ja julkisen sektorin tarpeisiin, koska monien pk-yritysten seurantajärjestelmät ovat riittämättömiä ja puutteellisia. SUMO-kartoituksen on oltava myös räätälöitävissä, jotta organisaatiot voivat helposti valita kysymykset tarpeisiin sopiviksi. Pk-yrityksissä yleisesti koettiin tarpeellisiksi välineet, joilla voidaan kehittää toimintaa tehokkaammaksi ja kannattavammaksi.

6.1.2 Mittaustyökalun toteutustapa

Haastatteluilla kerättiin mielipiteitä ja kommentteja lomakkeen tekniseen toteutukseen ja kysymyksiin. Organisaation 4b haastateltavan kokemukset mittaustyökalun kehittämisestä olivat erityisen tärkeitä. SUMO-kartoitus on nähtävissä liitteessä 1 työn lopussa.

SUMO-kartoitus jakautuu kuuteen osaa, jotka ovat taustatiedot, tavoitteet, viestintä, palkitseminen ja motivaation sekä koulutus ja työympäristö. SUMO-kartoitus on

pituudeltaan vajaa viisi sivua, mutta valitsemalla haluttuja kysymyksiä pituutta voidaan säädellä.

A-kohdassa selvitetään taustatietoja vastaajista. Tärkeimpinä selvitettävänä taustatietoina haastateltavat pitivät ikää, yksikköä tai tiimiä sekä aikaa, kuinka kauan työntekijä on työskennellyt tehtävässä tai vaihtoehtoisesti organisaatiossa. Työntekijän tiimin ja yksikön selvitys koettiin tärkeänä, jotta voidaan nähdä, onko tiimien välillä eroja. Lisäksi tulosten saanti tiimikohtaisesti mahdollistaa analysoinnin tarkemmin. Ikähaarukointi haastatteluissa listattiin myös tärkeäksi, jotta voidaan kohdistaa toimenpiteitä oikeaan ikäryhmään. Työn merkitys ja siinä korostuvat motivaatiotekijät vaihtelevat ihmisten eri elämäntilanteiden mukaan ja missä elämänkaaren vaiheessa henkilö on. Nuorelle, joka on juuri astunut työelämään, on työ eri asemassa kuin myöhäistä keski-ikää lähestyvälle, jolla koti on rakennettu, lapsen itsenäistyneet ja taloudellinen tila vakaa.

Työikäisten jakoa neljään ikäryhmään pidettiin parhaimpana. Ensimmäisen ryhmän muodostavat alle 30-vuotiaat, jotka vielä luovat uraa ja ovat mahdollisesti ensimmäisessä työpaikassaan. Seuraavat ryhmät ovat 30–45 ja 46–55-vuotiaat, joissa työntekijät ovat hieman erilaisissa elämäntilanteissa. Neljäntenä ryhmänä on yli 55-vuotiaat, jotka alkavat saavuttaa eläkekynnyksen. Nykyään ihmiset jäävät eläkkeelle keskimäärin jo 60 vuoden iässä ja suosiossa on myös mahdollisuus jäädä 58-vuotiaana osa-aika-eläkkeelle. Haasteena organisaatiot pitivät juuri yli 55-vuotiaiden ryhmän motivointia niin, että heidät saataisiin pysymään pidempään työelämässä ja he toimisivat tehokkaasti kohti asetettuja tavoitteita. Erityisesti julkisen sektorin organisaatioissa lisäksi toinen haaste on, kuinka nuori osaaja saadaan motivoitumaan ja sitoutumaan organisaatioon.

Haastatteluissa tuli myös esille tarve selvittää, kuinka kauan työntekijä on palvellut yrityksessä tai vaihtoehtoisesti kuinka kauan hän on toiminut kyseisessä tehtävässä. Taustatieto-osioon lisättiin myös vaihtoehtoisiksi sukupuoli, ammattiasema sekä koulutus, jotka eivät tulleet esille haastatteluissa. Nämä kolme lisävaihtoehtoa lisättiin, koska SUMO-kartoitus halutaan mahdollisimman laajalle joukolla sopiva. Esimerkiksi ammattiaseman selvittämisellä voidaan tutkia organisaatiossa, miten tavoitteet on ymmärretty työntekijätasolla tai toimihenkilötasolla.

Valitut väittämät esitetään SUMO-kartoituksessa positiivisessa muodossa, koska se helpottaa tulkintaa vastauksia analysoitaessa. Kysymysten tulee olla selkeitä, yksiselitteisiä ja lyhyitä sekä niiden tulee kysyä yhtä asiaa kerrallaan. Kysymysten on myös täytettävä mittausteoreettisia vaatimuksia, joita on esitetty edellä teoriaosassa. Taustatietoja valittaessa on vältettävä liian tarkkaa taustaselvitystä vastaajasta, jotta vastaajaa ei voida tunnistaa. Jos vastaaja kokee, että hänen vastauksensa identifioidaan, voi vastausprosentti laskea sekä tulosten luotettavuus heiketä. (Heikkilä 2005 s. 54, 57–58) Case-organisaatioissa 4a ja 4b noudatettiin ohjeistusta, jossa alle kymmenen vastaajan otosta ei ole suotavaa analysoida, jotta vastaajan identiteetti ja näin ollen reliabiliteetti säilyy. Pienissä yrityksissä tulee miettiä, olisiko parasta tehdä mittaus yritys- tai liiketoimintayksiköiden tasolla, jotta saatuihin tuloksiin voitaisiin luottaa.

Väittämiin vastaamisessa Likertin asteikkoa pidettiin kaikissa organisaatioissa parhaimpana tapana kerätä tietoa. Melkein kaikissa haastateltavissa organisaatioissa tuli esille, että neutraali vastausvaihtoehto tulisi pudottaa asteikosta pois. Tällöin on mahdollista saada jonkinlainen mielipide myös niiltä henkilöiltä, jotka normaalisti eivät ota kantaa missään kyselyssä. Neliportaista asteikkoa pidettiin yleisesti parhaimpana, mutta myös kuusiportaista ehdotettiin. Joissakin haastatteluissa esiintyi myös ehdotus kyllä/ei -tapa vastata kyselyyn. Jos otetaan kaikki mielipiteet huomioon, neliportainen asteikko on kompromissi kaikista mielipiteistä. Neliportaisen asteikon hyvänä puolena nähtiin myös vastausvaihtoehtojen kohtuus niin vastaajan kuin analysoinnin kannalta. Vastausvaihtoehdot ovat seuraavat:

- 1=täysin eri mieltä
- 2=jokseenkin eri mieltä
- 3=jokseenkin samaa mieltä
- 4= täysin samaa mieltä

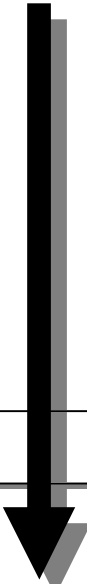
Parhaana tapana kerätä informaatiota työntekijöiltä pidettiin selkeitä, lyhyitä kysymyksiä. Kysymykset tulee olla ymmärrettäviä, jotta vastaajan ei tarvitse miettiä mitä kysymyksellä tarkoitetaan. Kysymysten määrästä oltiin yhtä mieltä niin julkisen kuin yksityisen sektorin organisaatioissa. Kysymysten mahtuminen 1-2 A4-kokoisella paperille pidettiin sopivana. Suurissa case-organisaatioissa käytetty tyytyväisyyskysely sisältää noin 50 kysymystä ja niihin vastaamista ei pidetty kovinkaan mielekkäänä. Vastausten reliabiliteetti katoaa, koska mielenkiinto ja keskittymiskyky vastaamiseen häviävät. Kokemuksesta case-

organisaatioiden 4a ja 4b edustajat pitivät ehdottomana ylärajana 30 kysymystä. Halutun räätälöitävyyden vuoksi SUMO-kartoituksen tarjoamien kysymysten määrän tulee olla suurempi, jotta organisaatiot voivat valita haluamansa määrän kysymyksiä oman tarpeensa mukaisesti. Haastatteluissa selvisi, että vastauslomakkeeseen olisi hyvä sijoittaa alue, johon vastaaja saisi halutessaan vapaasti kirjoittaa ajatuksiaan, kommenttejaan ja toimenpide- sekä kehitysehdotuksiaan.

SUMO-kartoituksen ajatuksena oli, että työkaluun suunnitellaan valmiit kysymykset. Haastatteluissa selkeä viesti organisaatioiden edustajilta oli, että työkalun tulisi olla mahdollisimman räätälöitävissä. SUMO-kartoitus koostuu edellä esitetyistä viidestä pääotsikosta eli tavoitteiden ymmärtämisestä, vaikutusmahdollisuudesta, palkitsemisesta ja motivoinnista sekä koulutuksesta ja työympäristöstä. Jokaisen otsikon alle kerätään väittämiä, joita on poimittu haastateltavien kommentteista ja mielipiteistä sekä kirjallisuudesta. Palkitsemisen alapuolelle kootaan organisaatioiden haastatteluissa esittämästä toivomuksesta myös kysymyksiä työntekijän motivoitumisesta ja motivaatiosta.

Jokaisen pääotsikon alle valitaan niin sanotut avainkysymykset ja omavalinnaiset kysymykset. Avainkysymykset ovat sellaisia, jotka kaikkien organisaatioiden olisi *suositeltavaa* ottaa mukaan SUMO-kartoitusta kasatessa. Avainkysymykset on valittu aiemmassa tutkimuksessa saatujen tulosten ja kirjallisuudessa painotettujen tekijöiden sekä haastateltavien kommenttien ja ehdotusten pohjalta. Avainkysymysten avulla organisaatio saa kartoitusluontoisen selvityksen motivaatiotaustatekijöiden tilasta organisaatiossa. Omavalinnaisten kysymysten valinta tapahtuu sen mukaan, mikä on johdon mielenkiinto ja tarve selvitykselle. Omavalinnaiset kysymykset ovat eritelty kursivilla kaavakkeessa (kuva 10). Valitsemalla mittaukseen mukaan omavalinnaisia kysymyksiä, organisaatio saa käyttöönsä tietoa, josta selviää, mihin suuntaan kehitystä tulisi viedä henkilöstön näkökulmasta. Näin ollen toimenpidesuunnitelmien tekeminen tämän pohjalta helpottuu.

<u>A. Taustatiedot:</u>				
<u>B. Tavoitteet</u>	<u>C. Viestintä</u>	<u>D. Vaikutus- mahdollisuudet</u>	<u>E. Palkitseminen ja motivointi</u>	<u>F. Koulutus ja työympäristö</u>
AVAINKYSYMYKSET				
OMAVALINNAISET KYSYMYKSET				
<u>Kommentti kenttä:</u>				



B. TAVOITTEET

1. Ymmärrän oman työnkuvani ja siihen liittyvät tavoitteet
2. Ymmärrän organisaation tavoitteet hyvin.
3. Ymmärrän omien tavoitteiden yhteyden yrityksen tavoitteisiin hyvin.
4. *Ymmärrän oman työn ja yrityksen liiketoiminnan välisen yhteyden.*
5. *Tiedän, kuinka tavoitteiden toteutumista mitataan.*

Kuva 10. Esimerkki mittaustyökalun yhdestä osa-alueesta ja kysymyksistä.

Työkalun B-kohdassa pyritään selvittämään henkilöstön omien ja organisaation tavoitteiden ymmärtäminen avainkysymyksissä. Omavalinnaisissa kysymyksissä mitataan omien tavoitteiden yhteyden ymmärtämistä liiketoiminnan tavoitteisiin.

Kohdassa C selvitetään viestinnän laadukkuutta, tiedon tarkkuutta sekä palautteen saamista. Omavalinnaisissa kysymyksissä mitataan, kuinka tietoa tulisi levittää henkilöstön mielestä, kulkeeko tieto huhujen mukana ja kuinka onnistunutta tiedonkulku on tiimien ja yksiköiden välillä.

D-kohdassa mitataan henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia liittyen omaan työhönsä sekä kuinka tyytyväinen vastaaja on mahdollisuuksiin vaikuttaa päätöksenteossa. Halutessaan johto voi myös selvittää, haluaisiko henkilöstö päästä vaikuttamaan aiempaa enemmän työhönsä.

Kohdan E kysymykset liittyvät palkitsemiseen ja motivointiin. Avainkysymyksissä selvitetään muun muassa palkitsemisen tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta sekä sitä, mikä on vastaajasta kannustavin palkitsemiskeino. Halutessaan organisaatio voi myös mitata sitä, millaiset tekijät kannustavat työntekijää työssä, kuinka vaativana ja haasteellisena työtehtävät koetaan ja kuinka motivoitunut työntekijä on suorittamaan työtehtäviään.

Viimeisessä kohdassa F otsikkona on koulutus ja työympäristö. Aiheesta on kaksi suositeltavaa kysymystä. Nämä liittyvät koulutusmahdollisuuksiin ja haluun osallistua koulutukseen. Tutkimuslomakkeen laatija voi valita kysymyksiä liittyen työympäristöön, laitteisiin ja välineisiin, työolojen turvallisuuteen sekä halukkuuteen osallistua enemmän ammattitaitoa edistävään koulutukseen. Työympäristöön liittyvien kysymysten mukaan ottaminen tuli haastateltavien toivomuksesta. Kaikissa haastateltavissa yrityksissä ei ollut sisällytetty turvallisuuteen liittyviä tekijöitä tyytyväisyyskyselyyn ja kuitenkin turvallisuudella ja laitteiden toimivuudella katsottiin olevan tärkeä merkitys työntekijän työmotivaatioon työskennellä tehokkaasti. Työympäristöön ja -turvallisuuteen liittyvät kysymykset ovat omavalinnaisia, koska työturvallisuuden merkitys vaihtelee toimialakohtaisesti.

Haastatteluissa kävi ilmi, että niin sanotulle vapaalle sanalle toivottiin aluetta. Siihen vastaaja voi kirjoittaa kommentteja ja kehitysehdotuksia liittyen työmotivaatioon ja toiminnan tehostumiseen. Vapaa vastausalue on mittaustyökalussa sijoitettu kaavakkeen loppuun.

Kaikissa organisaatioissa edustajat näkivät, että SUMO-kartoitus on ehdottomasti toteutettava sähköisenä, koska sähköisten lomakkeiden käyttö on nykypäivää ja tulokset on helpommin esitettävissä. Kirjallisten lomakkeiden vastausprosentin koettiin jäävän selvästi matalammaksi kuin sähköisten ja tulosten raportointi veisi enemmän aikaa. Kaikissa tutkituissa organisaatioissa suurimmalla osalla työntekijöistä on käytössään

tietokone. Muun muassa case-organisaatioissa 2b, 3a ja 3b tuotannossa työskentelevillä työntekijöillä, joilla ei ole henkilökohtaista tietokonetta, on kuitenkin käytössä yhteispääte. Siinä henkilöillä on mahdollisuus vastata rauhassa ja itsenäisesti kyselyihin. Case-organisaatioissa 4b koettiin hyväksi ratkaisuksi viedä tiimeistä mikroluokkaan sellaiset työntekijät, joilla ei ole päätettä. Yrityksen 3b haastateltavat näkivät jo itse vastausprosentin mittarina, josta on nähtävissä henkilöstön kiinnostus ja motivaatio toiminnan kehittämistä kohtaan.

Sähköisen lomakkeen höytyjä perusteltiin sillä, että tulokset ovat mahdollista saada suoraan graafisena ja tulosten raportointi henkilöstölle on helpompaa. Jokaista kysymystä koskien tulisi näkyä jakauma suhteessa ikään, tiimiin ja työvuosiin sekä kokonaiskeskiarvoon. Tämän työn puitteissa SUMO-kartoitus suunnitellaan kirjalliseksi lomakkeeksi, vaikka käyttäjien mielestä sähköinen lomake on parhain tapa kerätä mittaustietoa. Tämän työn tavoitteeseen ei sisälly sähköisen mittausmenetelmän kehitys. Sähköisen lomakkeen mahdollinen kehittäminen esitetään Jatkokehitys -luvussa.

SUMO-kartoituksesta on kuitenkin oltava saatavissa kirjallinen lomake niille, joilla ei ole mahdollisuutta täyttää sähköistä lomaketta sekä myös niille, jotka haluavat säilyttää kirjallisen lomakkeen yhtenä vastaustapana. On monia pieniä yrityksiä, joissa kenelläkään henkilöstöstä ei ole käytettävissä tietokonetta. Kirjallisesta lomakkeesta laatija voi poistaa haluamansa kysymykset siten, että kysymysten numerointi päivittyy samalla. Kirjallisten lomakkeiden heikkoutena verrattuna sähköisiin lomakkeisiin on tulosten kokoaminen. Pienissä organisaatioissa on helpompi koota tulokset yhteen, koska vastausten määrä on pienempi.

6.1.3 Korjausehdotukset

Haastateltavien kanssa sovittiin jo haastattelutilanteessa, että SUMO-kartoituksen ensiversio tullaan lähettämään sähköpostitse arvioitavaksi. Kommenttien avulla pyritään kehittämään SUMO-kartoituksesta mahdollisimman käytännöllinen jo ennen kuin se otetaan mahdolliseen testaukseen. Haastateltavilta saatu palaute liittyi pääasiassa kysymysten aseteluun sekä ehdotuksiin muutamasta lisäkysymyksestä. Yleisesti työkalua pidettiin selkeänä ja mittauksella saatavan paljon informaatiota.

Taustatieto-osiossa kysymysten sisältöä muutettiin siten, että vastaaja ymmärtää vastausvaihtoehtojen tarkoittavan vuosia. Viestintäkohtaan lisättiin kysymys, jolla mitataan sitä, kuinka henkilöstö kokee palautteen ja omien odotusten kertomisen esimiehelle sekä kuinka henkilöstö kokee palautteen antamisen esimiehelle. Kohdan 49 väittämään ”Haluan suorittaa työtehtäväni tehokkaasti (”täysillä”)” sai ristiriitaista palautetta. Toisaalta nähtiin väittämän olevan turha, koska haluttiin uskoa, että kaikki tekevät työnsä päivittäin niin tehokkaasti kuin pystyvät. Mutta toisaalta koettiin tärkeäksi nähdä työntekijän oma näkemys työskentelyn tehokkuudesta. Kysymys oli alun perinkin sijoitettu omavalinnaisten joukkoon, joten lomakkeen laatija voi sen jättää halutessaan valitsematta. Kysymyksiä vastaajan suhtautumisesta nykyiseen työhönsä (kysymykset 50–53) oli vielä tarpeellista lisätä SUMO-kartoitukseen. Näillä kysymyksillä voidaan seurata henkilöstön asennetta omaa työtään kohtaan ja sitä, kuinka kuormittavaa työ on henkilöstölle. Kohdan 54 väittäjä ”Haluan kehittää ammattitaitoani” lisättiin kommenttien pohjalta. Haastateltavat korostivat, että halulla kehittää omaa osaamista on selvä vaikutus työmotivaatioon ja toiminnan tehokkuuteen. Väittäjä 47 ”työssäni minua kannustaa mahdollisuus työtehtävien kiertoon” lisättiin yrityksen 3b toivomuksesta. Heidän yrityksessä oli nähtävissä tehtävän kierron tuoma positiivinen vaikutus. Työnkierto on tapa laajentaa henkilön osaamista, tuoda mielekkyyttä työhön ja mahdollisuuden joustavan työpanoksen käyttämiseen. Työnkierrolle hyviä syitä ovat mahdollisuus urakehitykseen sekä varamiesjärjestelmän luominen. (Hakonen et al. 2005, s. 258) Koska kommentteja ja kehitysehdotuksia tuli neljältä haastatteluun osallistuneelta organisaatiolta ja ne olivat suurelta osin samoihin asioihin liittyviä, kaikki ehdotukset otettiin huomioon ja lisättiin SUMO-kartoitukseen.

6.2 Mittaustyökalun hyödyntäminen organisaatiossa

6.2.1 Taloudellisten tunnuslukujen hyödyntäminen

Haastatteluissa kävi ilmi, ettei nähty taloudellista mittaria, josta työmotivaation tai taustatekijöiden kasvu nähtäisiin selkeänä syy-seuraussuhteena. Haastateltavat kuitenkin listasivat monia taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita, joihin motivaation kasvulla ja taustatekijöiden parantumisella on vaikutuksensa.

Mittarit ovat seuraavanlaisia:

- Laatu
- Läpimenoajat
- Tuottavuus
- Toiminnan tehokkuus
- Kannattavuus
- Toimitusvarmuus
- Kokonaiskustannus
- Hävikki
- Asiakastyytyväisyys
- Innovatiivisuusaste
- Työtyytyväisyys ja työilmapiiri
- Poissaolot

Vaikka haastateltavat eivät nähneetkään suoranaista yhteyttä taloudellisiin tunnuslukuihin, jokainen koki, että taustatekijöiden parantaminen ei vaikuta vain työmotivaatioon ja tehostumiseen vaan myös edellä esitettyihin mittareihin. Työmotivaatioon esimerkiksi katsottiin vaikuttavan tuottavuus, mutta siihen myös vaikuttavat sairastapaukset, laiteviat ja toimitusten kiireellisyys. Kaikkein selkeimmin haastateltavat kokivat työmotivaation parantumisen vaikuttavan työtyytyväisyyteen. Haastateltavat kuitenkin näkivät vahvasti, että taustatekijöihin panostamalla voidaan lisätä toiminnan tehokkuutta.

6.2.2 Datan keräys ja tulosten raportointi

Organisaatioiden koosta riippumatta kanta oli, että SUMO-kartoituksen tulisi toimia jatkuvan mittaamisen periaatteella, jotta muutosten ja toimenpiteiden vaikutus voidaan havaita. Pk-yrityksissä ja julkisen sektorin organisaatioissa sopivaa mittausväliä pidettiin kerran vuodessa. Suurissa case-organisaatioissa 4a ja 4b koettiin sopivaksi mittausväliksi kerran kahdessa vuodessa. Jos mittausväli olisi lyhyempi, case-organisaatiot 4a ja 4b näkivät, etteivät he pysty tekemään toimenpiteitä niin lyhyessä ajassa. Selkeä viesti näissä kyseisissä case-organisaatioissa oli se, että olisi tärkeää hallita olemassa olevaa tietoa ja tehdä toimenpiteitä ennen kuin suoritetaan uusi mittaus. Jokainen organisaatio voi itse miettiä oman toiminnan luonteeseen sopivan mittausvälin. Suuntaa-antavaksi ohjeeksi

voidaan suositella mittauksen suorittamista kerran vuodessa, jotta toimenpiteitä ehditään tekemään ja henkilöstön kiinnostus vastaamiseen säilyy. Julkisella sektorilla mittaamisen toistaminen katsottiin järkeväksi joka toinen vuosi, jotta henkilöstön kiinnostus vastaamiseen saataisiin säilytettyä. Yrityksessä 2a, jossa oli selvää sesonkivaihtuvuutta, katsottiin mittaus tarpeelliseksi suorittaa ennen seuraavan sesongin alkamista.

Jokaisessa organisaatioissa määräys suorittaa kysely henkilöstöllä tulee ylimmältä johdolta. Sopiva mittausväli vaihteli yrityskohtaisesti riippuen, kuinka paljon yrityksessä suoritetaan kyselyitä. Yleinen mielipide kuitenkin oli, että mittaus suoritettaisiin ennen kehityskeskusteluja. Näin voitaisiin kysyä mahdollisia toimenpide-ehdotuksia henkilöstöltä samassa yhteydessä. Toimenpide-ehdotusten miettiminen kehityskeskustelujen ohessa riippuu paljon organisaation kulttuurista. Juuri case-organisaatioissa 3b nähtiin, että henkilöstön vastaukset vietäisiin työntekijätasolle asti niin, että omia vastauksia kommentoitaisiin ja toimenpide-ehdotuksia mietittäisiin kehityskeskusteluissa. Case-organisaatioissa 3b tämä toteutustapa varmasti toimii, koska he vahvasti kehittävät toimintaansa ja henkilöstön hyvinvointia, tyytyväisyyttä sekä pyrkivät luomaan luottamusta johdon ja henkilöstön välille sekä jakamaan vastuuta.

Yleisesti tulee miettiä, vastaako henkilöstö totuudenmukaisesti kyselyihin, jos heidän tulee perustella vastauksiaan ja miettiä kehitysehdotuksia kehityskeskusteluissa tai muussa vastaavanlaisessa tilanteessa. Yleisesti kuitenkin haastateltavat näkivät, että anonyyminä vastaaminen lisää vastausprosenttia sekä vastausten luotettavuutta. Pääsääntöisesti olisi suositeltavaa, että työntekijä vastaa kyselyyn itsenäisesti ja anonyymisti, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman totuudenmukaiset (Heikkilä 2005, s. 58).

Kaikissa case-organisaatioissa tiedotustilaisuudet tai yksikköpalaverit koettiin tehokkaimpina tapoina viestiä tuloksista henkilöstölle. Case-organisaatiot 4a ja 4b, jotka olivat suuria yrityksiä, käytännössä kuitenkin informointi tapahtuu vain tiimi- ja yksikköpalaverissa, joten tiedon raportoinnin tarkkuus on tiimipäällikön vastuulla. Case-organisaatioissa 4b tiimipäälliköille on ohjeistettu suositeltava määrä palaveriteita vuodessa, mutta osa tiimipäälliköistä ei tätä suositusta täytä ja palaverit/kokoukset jäävät pitämättä. Ongelmaksi koettiin, ettei tarpeellista viestintää tapahtunut riittävästi. Organisaation 4b haastateltava näki kuitenkin selkeästi ne vaikutukset tiimien välillä, joissa palaverikäytäntö oli säännöllinen ja joissa käytäntöä ei toteutettu lainkaan. Tiimissä,

jossa palaverikäytäntö oli säännöllistä, työntekijät toimivat tehokkaammin. Suurissa yrityksissä mittaustulokset olivat osaksi nähtävissä yrityksen sisäisessä tietojärjestelmässä.

6.2.3 Hyödyntäminen johtamisessa

Haastateltavissa organisaatioissa nähtiin, että SUMO-kartoitus olisi ehdottomasti johdon tai johtoryhmän työkalu. Kaikissa yrityksissä johdon vastuulle myös katsottiin toimenpiteiden miettiminen. Organisaatiossa 1a toimenpiteiden ideointiin on koottu henkilöstöryhmiä, joiden tehtävänä on miettiä, miten heidän mielestään tilannetta voitaisiin parantaa. Organisaation haastateltava kuitenkin koki, ettei kyseinen menetelmä sopinut heidän organisaatioon, koska saatava hyöty on niin pieni. Toimenpide-ehdotusten miettimistä tiimeissä pidettiin yrityksen 2a kohdalla hyvänä tapana saada työntekijät mukaan kehittämiseen. Näin työntekijä voi lisätä vaikutusmahdollisuuksia ja tiimipäällikkö saa käyttöönsä työntekijöiden kehitysehdotuksia mukaan toimenpiteisiin.

Ylimmän johdon tehtävä on analysoida koko organisaation kokonaistulosta. Operatiivisen johdon sekä tiimipäällikköiden tehtäväksi jää analysoida omien ryhmien/tiimien tuloksia ja miettiä kehitysehdotuksia omaa ryhmää ajatellen. Joissakin organisaatioissa koettiin, että SUMO-kartoituksen tulokset ovat liitettävissä osaksi kehityskeskusteluja. Näin pystyttäisiin selvittämään, mistä mahdolliset ongelmat johtuvat. Haastatteluissa mietittiin, että olisi erityisen tärkeää saada suoritusportaan mielipiteitä toimenpiteistä kehitettävää asiaa kohtaan, mutta suoritusportaalla todellisuudessa halukkuus osallistua kehitysprojektiin on alhainen ja näin ollen tehtävä jää kuitenkin johdolle.

6.3 Toimenpiteitä mittausosa-alueiden kehittämiseksi

Kehityskeskustelut ovat tehokas tapa viestiä henkilöstölle heille asetetuista. Kehityskeskusteluissa asetetaan työntekijälle henkilökohtaiset tavoitteet sekä sovitaan keinoista ja tavoitteiden yhteensopivuuden parantamisesta. Kuitenkin on tärkeää selvittää työntekijöille, mistä heille asetetut tavoitteet on johdettu ja millä mittareilla niitä mitataan. Mittarit tulee selventää työntekijöille niin, että he ymmärtävät, mistä tekijöistä mittaustulos koostuu. Esimerkiksi haastateltavat kertoivat case-organisaatiossa 3b, että he

ovat selkeyttäneet mittaustuloksiin liittyviä tekijöitä yksinkertaisin konkreettisin esimerkein.

Viestinnän kehittämisen haastateltavat listasivat selkeäksi kehityskohteeksi. Nähtiin, että organisaatioissa tulisi enemmän viestiä kasvotusten, palavereissa ja kokouksissa. Haastateltavat totesivat, että liian paljon viestitään sähköisten kanavien kautta ja osa informaatiosta ei tuolloin saavuta tiedon kohdeyleisöä. Viestinnän kehittämiseksi olisi hyvä selvittää viestinnän nykytila ja sen jälkeen miettiä toimenpiteitä. Viestinnän kehittämisen vastuu on myös työntekijöillä, joiden kuuluu viestiä tarpeellinen tieto niille, jotka sitä tarvitsevat ja hyötyvät siitä (Viitala 2002, s. 220).

Palkitseminen organisaatioissa toteutettiin pääsääntöisesti ulkoisena palkitsemisena eli toisin sanoen palkitsemisjärjestelmästä saatavana palkkiona (bonus). Ainoastaan 3b organisaatiossa palkitseminen nähtiin koostuvan useammasta ulottuvuudesta. Palautteen saaminen ja esimieheltä saatu luottamuksen osoitus, esimerkiksi vastuun lisääntyminen, motivoi työntekijää sisäisesti, mikä on paljon kauaskantoisempaa kuin rahallinen palkitseminen. 3b organisaatiossa kaiken kehittämisen lähtökohtana pidettiin molemminpuolista luottamusta tehtävien hoidossa ja vastuunjaossa johdon ja työntekijöiden välillä. Organisaatioissa, joissa palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto ei ole ajankohtaista ja ei muuten mahdollista, on tärkeää pyrkiä muilla tavoin löytämään palkitsemistavat. Vaihtoehtoisina palkitsemiskeinoina voidaan pitää esimerkiksi palkallista vapaa-aikaa, palautetta, vastuunantoa, mahdollisuutta vaikuttaa aiempaa enemmän ja koulutusmahdollisuuksia työaikana.

Organisaatioissa palkitseminen tulisi nähdä laajempänä käsitteenä. Organisaatioissa käytettävät palkitsemistavat toteutetaan pääsääntöisesti rahallisina palkkioina. Tulospalkkauksen motivoiva vaikutus vähenee vuosi vuodelta, koska työntekijä tottuu saamaan tietyn suuruisen lisän palkkaansa. Organisaatiossa 3b nähdään palkitseminen laajempänä käsitteenä kuin pelkkä bonus. Palautteen antaminen, niin positiivisena kuin negatiivisenakin, lisää juuri työntekijän sisäistä motivaatiota. Esimerkiksi palkitsemalla juuri henkilöä itseään kiinnostavalla asialla/esineellä/palvelulla voidaan saada aikaan kauaskantoisia vaikutuksia työntekijän toimintaan. Työntekijän motivoitumiseen palkitsemisella vaikuttaa myös paljon työntekijän kulttuuristausta. Case-organisaatioissa 2b työskenteli ulkomaalaisia työntekijöitä, joita haastateltava arveli palkitsevan erilaiset tekijät kuin raha (bonus). Kansainvälisesti toimivien organisaatioiden miettiessä

palkitsemistapoja ja -järjestelmiä tulee myös ottaa huomioon työntekijöiden kulttuurillisia taustoja, koska kulttuurilla on vaikutusta asioihin, joita pidetään palkitsevina.

Juuri sosiaaliset palkkiot ovat sellaisia palkitsemiskeinoja, joita ei voida mitata rahassa, mutta niillä on vaikutusta sisäiseen motivaatioon. Sosiaalisten palkkioiden etuna on se, että ne saavat työntekijän tuntemaan arvostetuksi ja tärkeäksi organisaatiossa. (Viitala 2002, s. 286) Kiitos ja tunnustuksen antaminen ovat sosiaalisen palkitsemisen keinoja. Työntekijän voi myös palkita ottamalla hänet mukaan organisaation sosiaalisiin verkostoihin. Edustustilaisuuksiin mukaan ottamisella on myös motivoiva vaikutus. Tilaisuuksiin voitaisiin valita henkilöitä eri organisaatioitasoilta. (Viitala 2002, s. 286) Organisaatiot voisivat käyttää tätä mahdollisuutta palkitsemiseen aiempaa enemmän. Kuten jo aikaisemmin on todettu, tämäkään palkitsemistapa ei sovellu kaikille, vaan riippuu paljon ihmisen luonteesta soveltuuko tapa juuri hänelle. Organisaatiossa 3b haastateltavat kertoivat käyttävänsä aika-ajoin kyseistä tapaa palkitsemiseen ja sen on nähty vaikuttavan positiivisesti työntekijän työntekoon.

Koulutus katsotaan motivoivaksi tekijäksi työssä. Useissa organisaatioissa kannustetaan juuri opiskeluun ja koulutukseen. Opintoja on mahdollisuus suorittaa osittain työaikana oman toimen ohella ja lisäksi organisaatio osallistuu koulutuksen kuluihin. Koulutuksen järjestäminen organisaation toimesta voi olla liikaakin resursseja vievää, mutta työntekijän mahdollisuus osallistua ulkopuolisen tarjoamalle koulutusjaksolle antaa työntekijälle mahdollisuuden kehittyä ja lisätä omaa sisäistä motivaatiota. Koulutusinvestoinnin kannattavuutta on vaikea määritellä taloudellisia tunnuslukuja käyttäen, mutta organisaatiot kuitenkin pitivät sitä hyödyllisenä.

Työnantajan onnistunut työntekijöiden motivointi vaikuttaa positiivisella tavalla työympäristön viihtyvyyteen ja kehittymiseen, tuottavuuteen, yrityksen taloudelliseen menestymiseen sekä toimiviin suhteisiin eri organisaatioitasojen välillä. Mittausosajen paranemiseen on nähty vaikuttavan positiivisesti kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän käyttöönoton, koska mittariston tuloksista viestitään ja mittareiden kautta seurataan, kuinka asetetut tavoitteet ovat toteutettu.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksia esitetään vastaamalla kolmeen tutkimuskysymykseen, jotka ovat:

- 1) Mitä työmotivaatio on ja millaisia tekijöitä sen taustalla on?
- 2) Mittaustulosten hyödyntäminen ja millaiset ovat suorituskyvyn mittaukset vaikutukset työmotivaatioon ja taustalla oleviin tekijöihin?
- 3) Miten työmotivaatiota ja toiminnan tehostamisen taustalla olevia tekijöitä mittaava työkalu tulisi toteuttaa?

Ensimmäiseen ja toiseen tutkimuskysymykseen on pyritty vastaamaan työn teorian ja empiirisen osan pohjalta. Kolmanteen tutkimuskysymykseen on vastattu empirian pohjalta.

Mitä työmotivaatio on ja millaisia tekijöitä sen taustalla on?

Työmotivaation mittaamisen kannalta on tärkeää, että käsitteelle annetaan määritelmä. Työmotivaatiolle on monenlaisia määritelmiä. Psykologiassa työmotivaatio ja motivaatio nähdään enemmän yksilön tilana. Lönnqvist et al. (2005, s. 34) määritelmää voidaan pitää tämän tutkimuksen kannalta parempana. Siinä työmotivaatio määritellään, että se on tietoisuutta tavoitteista ja pyrkimystä toimimaan. Tämä määritelmä sopii siksi, että SUMO-kartoituksen tavoitteena ei ole mitata työmotivaation psykologisia tekijöitä vaan yritystoiminnan taustatekijöitä, joilla on vaikutusta työmotivaatioon ja toiminnan tehostumiseen.

Kirjallisuudessa työmotivaatio luokitellaan kolmeen luokkaa: ulkoiseen, sisäiseen motivaatioon ja suoritusmotivaatioon. Ulkoinen motivaatio liittyy palkitsemiseen ja saatuihin tunnustuksiin. Sisäinen motivaatio liittyy henkilöstön omiin tuntemuksiin, joihin on ulkopuolisen vaikeampi vaikuttaa, mutta niiden vaikutus motivoinnissa on pidempiaikainen. Suoritusmotivaatio liittyy vahvasti tehtävistä suoriutumisen onnistumiseen. Työmotivaation taustalla olevia yrityksen toimintaan liittyviä tekijöitä on löydetty aiempien tutkimusten (Ukko et al. 2005; Karhu 2005), kirjallisuudesta sekä haastateltavien kokemuksista. Aiempi tutkimus ja kirjallisuus painottavat neljää tekijää:

tavoitteet, sisäinen viestintä, mahdollisuus vaikuttaa ja palkitseminen. Haastattelututkimuksessa nousi esiin vielä viides tekijä eli koulutusmahdollisuus.

Työmotivaation mittaaminen voidaan toteuttaa monella eri tavoin. Sitä voidaan mitata niin suoraan kuin välillisesti. Psykologit ovat tutkineet motivaatiota jo vuosia ja sille on kehitetty erilaisia mittausmenetelmiä, joilla motivaatiota voidaan mitata suoraan. SUMO-kartoituksessa mittaus tapahtuu välillisesti työmotivaatioon vaikuttavien taustatekijöiden, kuten viestinnän ja tavoitteen asettamisen kautta. Mittaustulos ei kerro työntekijän työmotivaatiotasoa vaan taustatekijöiden tilan. Taustatekijöitä parantamalla organisaatio voi kehittää omaa toimintaansa sekä saada toimintoja tehostumaan. Tutkimuksen mukaan näitä tekijöitä voidaan parantaa esimerkiksi ottamalla suorituskykymittaristo organisaation johtamisen ja seurannan tueksi. SUMO-kartoitus on toteutettu niin, että mitattavien tekijöiden valinta voidaan tehdä niin strategisten tavoitteiden mukaisesti kuin valitsemalla organisaatiolle tärkeiksi havaittuja mittauskohteita.

Mittaustulosten hyödyntäminen ja millaiset ovat suorituskyvyn mittaukset vaikutukset työmotivaatioon ja taustalla oleviin tekijöihin?

Mittaustulosten tarkastelu ja analysointi mahdollistaa konkreettisten tavoitteiden ja toimenpide-ehdotusten kirjaamisen esimerkiksi henkilöstöstrategiaan tai yrityksen tavoitteisiin.

Työmotivaation ja sen taustatekijöiden mittaamista voidaan esimerkiksi soveltaa seuraaviin toimiin:

- Mittausosa-alueiden kehityskohteiden etsiminen
- Palkitsemistapojen valinta
- Koulutuksen suunnittelu
- Viestinnän kehittäminen
- Tavoitteiden asettaminen
- Vaikutusmahdollisuuksien lisäys
- Toiminnan tehostaminen kehittämällä mittausosa-alueita

SUMO-kartoituksen avulla kehityskohteita voidaan hakea niin yksilön, tiimin, osaston ja organisaation näkökulmista. Kehityskohteiden löytämisellä ja niiden kehittämällä

voidaan esimerkiksi kasvattaa toiminnan tehokkuutta, työntekijän sitoutumista sekä työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä.

SUMO-kartoituksen mittausosa-alueiden parantaminen toimenpiteillä voidaan nähdä positiivisena muun muassa seuraavissa taloudellisissa tunnusluvuissa:

- Laatu
- Läpimenoajat
- Tuottavuus
- Toiminnan tehokkuus
- Kannattavuus
- Toimitusvarmuus
- Hävikki

Yllä esitettyjen mittareiden antamiin arvoihin vaikuttavat kuitenkin useat eri tekijät. Esimerkiksi tuottavuutta voi kasvattaa uusi laitehankinta tai sairaspotilaiden vähentyminen voi laskea läpimenoaika. SUMO-kartoituksen pidempi aikainen käyttö näyttää kuinka mittausosien parantuminen näkyy taloudellisissa tunnusluvuissa.

Suorituskyvyn analysointijärjestelmän käyttöönotolla on ollut positiivisia vaikutuksia juuri työkalun mittausosa-alueisiin. Mittariston käytön myötä tuloksista aletaan viestiä henkilöstölle ja useimmiten palkitsemisjärjestelmä on liitetty mittaamiseen. Mittaristoa kasatessa määritetään organisaatiolle strategia, josta johdetaan tavoitteita alas henkilöstölle saakka. Tavoitteiden toteutumista seurataan mittarein sekä kehityskeskustelujen yhteydessä. Juuri kehityskeskustelut mahdollistavat työntekijän vaikuttamisen omaan työhönsä ja sen tavoitteisiin.

Organisaatioiden strategiassa olennaisinta on se, kuinka toimintaa voidaan jatkuvasti tehostaa ja kehittää. Toiminnan tehostamiseen ja kehittämiseen liittyvät tavoitteet voivat syntyä vain resurssien nykytilan täydellisen ymmärtämisen kautta. Mittaamisella on keskeinen rooli työmotivaation ja toiminnan tehokkuuden nykytilaa selvittäessä. Kiristyvässä kilpailussa on tärkeää, että organisaatio pystyy toimimaan tehokkaalla tavalla ja työntekijät ovat sitoutuneita sekä motivoituneita työskentelemään organisaation tavoitteiden mukaisesti. SUMO-kartoitus on osaltaan tärkeä apuväline organisaation

toiminnan tehostamisessa. Sillä voidaan nähdä toimenpidetarpeet työmotivaatioon vaikuttavilla osa-alueilla.

Mittaamisen kannalta on oleellista, että työntekijä kokee, ettei hänen vastaustaan voida identifioida. Tämä lisää mittaustulosten luotettavuutta. Mittaustulosten vieminen yksikötasolle heikentää mittauksen validiteettia ja vastausprosenttia. Mittaustulosten selvittäminen tiimi-, yksikkö- ja organisaatiotasolla mahdollistaa toiminnan tehokkuuden lisääntymisen. Esimerkiksi tiimin kehityspalavereissa voidaan miettiä esimiehen kanssa kehitystarpeita, joita mittausosa-alueissa on havaittu sekä asettaa toimenpiteitä, jotta asetetut tavoitteet kehitettävillä osa-alueilla saavutetaan.

Tärkeimpiä työmotivaation ja toiminnan tehokkuuden nykytilaan liittyvän tiedon hyödyntämistapoja ovat:

- Mittaustekijöiden kehitystarpeet
- Toiminnan tehokkuuden kehitystarpeiden havaitseminen
- Henkilöstön hyödyntäminen toiminnan tehostumisessa (esimerkiksi henkilöstökoulutuksen lisääminen)

SUMO-kartoituksen antamien tuloksien tarkastelun yhteydessä tulee havaittuja kehityskohteita priorisoida ja kehittää niitä organisaation resurssien mukaisesti. Nykyajan kovassa kilpailussa organisaatioiden strategioissa painotetaan, kuinka tärkeää on, että toimintaa saadaan tehostettua ja kehitettyä.

Miten työmotivaatiota ja toiminnan tehostamisen taustalla olevia tekijöitä mittaava työkalu tulisi toteuttaa?

Ensin on tärkeää pohtia, mitkä ovat mittaamisen käyttötarkoitukset eli kenen käyttöön mittausväline tulisi suunnitella ja millaista on sen informaatio käyttäjille. Haastatteluissa kerättiin tietoa SUMO-kartoitusta varten julkisen ja yksityisen sektorin edustajilta, jotka pääsääntöisesti olivat johtavassa asemassa. Heiltä haluttiin mielipiteitä ja ehdotuksia toteutusta sekä sisältöä varten. Haastateltavien ajatukset, kommentit ja mielipiteet ovat erittäin arvokkaita, koska työkalun käyttäjäryhmä on juuri organisaation johto. Haastateltavien ajatukset mittaustyökalun teknisestä toteutuksesta sekä sisällöstä olivat pääosin samankaltaiset.

SUMO-kartoituksesta toivottiin, että se on räätälöitävissä. Haastatteluista saatujen ehdotusten ja kommenttien pohjalta SUMO-kartoitus toteutettiin seuraavasti. SUMO-kartoitukseen valittiin lopulliset mitattavat osa-alueet: tavoitteet, viestintä, mahdollisuus vaikuttaa, palkitseminen ja motivointi sekä koulutus ja työympäristö. Ennen varsinaisia mittausosa-alueita mittaustyökalussa on taustatieto-osio, josta voidaan valita haluttavat taustatiedot. Osa-alueiden alle laadittiin kysymykset. Kysymykset jaoteltiin kahteen ryhmään: avainkysymykset ja omavalinnaiset kysymykset. Tämä kysymysten lajittelu mahdollistaa organisaatioille räätälöitävyyden kysymysten valinnassa. Avainkysymykset valittiin niin, että ne mittaavat nykyistä tilaa. Omavalinnaiset kysymykset taas antavat vastauksen, kuinka jatkossa asioiden haluttaisiin olevan. Kysymyksille oli myös mietittävä niihin soveltuva arviointiasteikko, jossa päädyttiin neliportaiseen Likertin asteikkoon. Kysymysten laadinnassa on tärkeää, että kysymysten määrä pysyy kokonaisuudessaan kohtuullisena ja kysymysten muotoilu yksiselitteisenä. Kysymysten on myös täytettävä mittausteoreettiset vaatimukset. SUMO-kartoituksen loppuun lisättiin alue, johon vastaaja voi vapaasti kirjoittaa kommentteja ja kehitysehdotuksia. SUMO-kartoitus lähetettiin haastatteluun osallistuneiden henkilöiden kommentoitavaksi, jonka jälkeen rakenteeseen tehtiin pieniä muutoksia.

SUMO-kartoitus tulee toteuttaa paperilomakkeen lisäksi sähköisenä lomakkeena, koska vastaaminen koettiin helpommaksi ja vastauksia saadaan enemmän. Sähköisesti vastattujen lomakkeiden tulosten yhteenveto on helpompaa ja vähemmän aikaa vievää. Paperilomake on kuitenkin oltava vaihtoehtoisena tapana vastata, koska kaikilla ei ole mahdollisuutta käyttää tietokonetta.

7.2 Tutkimuksen tarkastelu

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka suorituskyvyn mittauksen viitekehyksessä työmotivaation taustalla olevia tekijöitä voidaan mitata sekä millaisella välineellä mittaus tulisi toteuttaa ja millä tavoin mittaamista voidaan hyödyntää toiminnan tehostamisessa ja johtamisen apuvälineenä. Tutkimusten mukaan onnistuneisuutta voidaan arvioida sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin saaduilla vastauksilla sekä tulosten luotettavuudella. Asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin tutkijan oman arvion mukaan tyydyttävät vastaukset. Vielä on kuitenkin vaikea hahmottaa onnistuttiinko luomaan

käytännöllinen ja relevanttia informaatiota antava työkalu johdon käyttöön, koska SUMO-kartoitusta ei ole vielä testattu.

Osallistuneita organisaatioita tutkimuksessa oli kahdeksan. Haastatteluista saadut tulokset olivat organisaatiosta riippumatta samansuuntaisia, joten tutkimuksessa kehitetyn työkalun käytettävyyttä voidaan pitää vähintään kohtalaisena. Tutkimukseen osallistui organisaatioita, joissa ei ollut käytössä kokonaisvaltaista suorituskyvyn mittausjärjestelmää. Tämä näkyi siten, että suorituskyvyn mittaukseen liittyviä näkemyksiä oli hieman hankala löytää. Kuitenkin suuressa osassa suomalaisia pk-yrityksiä ei ole käytössä minkäänlaista kokonaisvaltaista mittaristoa. Tenhusen & Ukon (2003) tutkimuksesta selvisi, että 58 % pääjähämäläisistä yrityksistä ei edes tunne Balanced Scorecard -järjestelmää. Nämä organisaatiot edustavat tässä tapauksessa suurta osaa suomalaisesta yrityskentästä, joten yritysten valinta, jossa ei suorituskyvyn mittausjärjestelmää ole käytössä, on perusteltua. Mittaustyökalu antaa kaikille organisaatioille edellytykset toiminnan tehostumiseen ja henkilöstön kehittämiseen.

7.3 Jatkokehitys

Tähän tutkimukseen ja sen empiiriseen osaan on vielä mahdollista tehdä jatkotutkimusta. SUMO-kartoituksen testaaminen käytännössä ei kuulunut tutkimuksen tavoitteisiin. Olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka työkalu toimii työmotivaation ja toiminnan tehokkuuden mittaamisessa. SUMO-kartoituksen testaustuloksista löydettäisiin kehitystarpeita liittyen työkalun sisältöön, kuten kysymyksiin ja mittausasteikkoon sekä kyselykaavakkeen rakenteisiin. Kuten haastatteluissa kävi ilmi, mittaustyökalusta haluttaisiin ehdottomasti sähköisesti toimiva tulosten raportoinninkin kannalta. SUMO-kartoituksen ensimmäinen jatkokehitystoimenpide olisi luoda helposti käytettävä sähköinen työkalu. Sähköisesti toimiva mittaustyökalu antaa myös mahdollisuuden kehittää SUMO-kartoituksen raportointia erilaisin graafisin esityksin sekä helpottaa tulosten viestintää henkilöstölle. Haastatteluissa selkeni myös tarve räätälöitävälle mittaustyökalulle. Testaustuloksista ilmenee myös onko avainkysymysten ja omavalinnaisten kysymysten määrä suhteessa toisiinsa oikea sekä miten organisaatiot kokivat räätälöitävyyden ja kuinka paljon mahdollisuutta räätälöintiin todellisuudessa käytettiin.

Lisäksi työssä esitettyjen toimintaehdotusten toimivuutta tulisi testata ja saatujen kokemusten pohjalta kehittää edelleen. Jatkotutkimuksessa voidaan selvittää, kuinka hyvin mittaustyökalu lopulta soveltuu eri sektoreilla toimivien ja erikokoisten organisaatioiden käyttöön. Pidempiaikaisen käytön jälkeen olisi mielenkiintoista myös nähdä, kuinka mitattavien tekijöiden parantumisen vaikutukset ovat näkyneet taloudellisten mittareiden mittaustuloksissa. Myös tutkimus työkalun käyttönottajista olisi kiinnostavaa, ovatko käyttäjät olleet pääsääntöisesti julkisen vai yksityisen sektorin organisaatioita ja mitä kokoluokkaa yritykset ovat edustaneet.

8 YHTEENVETO

Nykyajan kovassa kilpailussa organisaatio tarvitsee menestyäkseen tehokkaasti ja motivoituneesti toimivan henkilöstön. Kehittääkseen toimintaa organisaatiot tarvitsevat tietoa toiminnan tilasta ja henkilöstön työmotivaatiosta. Juuri motivoitunut työntekijä on yksi valtti organisaation kilpailuedulle. Suorituskyvyn mittauksella on katsottu olevan vaikutusta positiivisella tavalla henkilöstön työmotivaatioon ja sen kautta toiminnan tehostumiseen.

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää yritys- ja organisaatiojohdon käyttöön työkalu suorituskyvyn menestykselliseen ohjaamiseen. SUMO-kartoituksella mitataan taustatekijöitä, joilla on tutkittu olevan positiivinen vaikutus työmotivaatioon ja toiminnan tehokkuuteen. Siitä saatava informaatio tulee olla selkeää ja helposti tulkittavissa.

Tutkimuksessa käytettiin konstruktivistista tutkimusotetta, joka on lähtökohdiltaan johtamiseen liittyvien ongelmaratkaisumenetelmien kehittämistä. Empiiristä tietoa kerättiin käyttämällä apuna haastatteluja. Tutkimukseen osallistui kahdeksan organisaatiota Etelä-Suomen alueelta. Haastateltavat olivat organisaatioiden johtajia tai keskijohtoa.

Kirjallisuudesta, aiemmista tutkimuksista ja haastatteluista nousi esiin viisi osa-alueita, joilla katsotaan olevan positiivinen vaikutus toiminnan tehokkuuteen ja henkilöstön työmotivaatioon. Mittausosa-alueet ovat tavoitteiden ymmärtäminen, mahdollisuus vaikuttaa, viestintä, palkitseminen ja motivointi sekä koulutus ja työympäristö. Näiden osa-alueiden ympärille kasattiin kysymyksiä, joista SUMO-kartoitus muodostuu. Kysymykset on jaettu kahteen ryhmään avainkysymyksiin ja omavalinnaisiin kysymyksiin, jolloin organisaatio itse saa räätälöidä haluamansa kysymyspaketin. Avainkysymykset ovat sellaisia, joita suositeltaisiin otettavan tutkimukseen mukaan ja omavalinnaisten kysymysten valinta on organisaation itsensä päätettävissä. Organisaatiolla on siis mahdollisuus räätälöidä työkalusta omien tarpeidensa mukainen.

Tutkimukselle asetetuille tutkimuskysymyksille saatiin tyydyttävät vastaukset, joten tavoite voidaan nähdä saavutetuksi. Tutkimuksessa selvisi, että toiminnan tehostumisessa ja henkilöstön motivoinnissa taustalla olevien tekijöiden painoarvot vaihtelivat yrityskoon

mukaan. SUMO-kartoituksen tehokkaan käytön kannalta haastateltavat painottivat räätälöintimahdollisuutta.

Tutkimuksen lopussa on esitetty joitakin jatkotutkimusehdotuksia. SUMO-kartoitusta ei ole testattu käytännössä, joten sen testaus on ensimmäinen jatkokehityksiä. Haastateltavat painottivat, että SUMO-kartoituksen käytettävyydenkin kannalta on tärkeää, että työkalu olisi sähköisessä muodossa toteutettavissa. Tällöin käyttö on mahdollisimman helppoa sekä tulosten saaminen yksinkertaista, mikä myös helpottaa raportointia eteenpäin.

LÄHDELUETTELO

Aaltonen, P., Koivula, A., Pankakoski, M., Teikari, V. & Ventä, M. 1996. Tiimistä toimeen. Kuinka kirkastat tiimin tavoitteet ja luot mittariston sekä palautejärjestelmän. Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto/Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Työpäperi 3. 60 s. ISBN 951-22-3353-3.

Amabile, T. M. 1998. How to Kill Creativity. Harvard Business Review. Vol. 76, No. 5, ss. 77–87.

Antikainen, R. 2006. Asiantuntijatyön tuottavuusanalyysi - kokemuksia subjektiivisen mittausmenetelmän käytöstä. Tampereen teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden osaston tutkimusraportti 2006:1. 85 s.

Argyle, M. 1989. Do Happy Workers Work Harder? The Effect of Job Satisfaction on Work Performance. Teoksessa: Veenhoven, R. (toim.) How Harmfull is Happiness? Consequences of Enjoying Life or Not. Universitaire Pers, Rotterdam.

Beichel, M. E. & Smith, K. R. 1991. Linking the Shop Floor to the Top Floor. Management Accounting. Vol. 73, No. 4, ss. 25–29.

Bititci, U., Mendibil, K., Nudurupati, S., Turner, T. & Garengo, P. 2004. The Interplay between Performance Measurement, Organizational Culture and Management Styles. Teoksessa: Neely, A., Kennerley, M. and Walters, A. (toim.) Performance Measurement and Management: Public and Private 28–30.7.2004, Edinburg, Iso-Britannia, ss. 107–113. ISBN 0-9533761-3-3.

Bourne, M., Kennerley, M. & Franco-Santos, M. 2005. Managing Through Measures: a Study of Impact on Performance. Journal of Manufacturing Technology Management. Vol. 16, No. 4, ss. 373–395.

Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. & Platts, K. 2000. Designing Implementing and Updating Performance Measurement Systems. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 22, No. 7, ss. 754–769.

Bourne, M., Neely, A., Platts, K. & Mills, J. 2002. The Success and Failure Performance Measurement Initiatives: Perceptions of Participating Managers. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 22, No. 11, ss. 1288–1310.

Emmanuel, C. R., Kominis, G. & Slapnicar, S. 2006. Exploring the Missing Link: Rewards and the Performance Measurement System. Teoksessa: Neely, A., Kennerley, M. and Walters, A. (toim.) *Performance Measurement and Management: Public and Private* 25–28.7.2006, Lontoo, Iso-Britannia, ss. 227–232. ISBN 0-9533761-5-X.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 6. painos. Tampere, Vastapaino. 266 s. ISBN 951-768-035-X.

Hacker, M. & Brotherton, P. 1998. *Designing and Installing Effective Performance Measurement Systems*, IIE Solutions. Vol. 30, Iss. 8, ss. 18–23.

Fransman, R. 2003. Henkistä pääomaa mittatikulla. *Tekniikka & Talous* 6.2.2003. Saatavissa: http://www.tekniikkatalous.fi/doc.do?f_id=429496.

Hakala, A., Hakala, K., Heinonen, O., Relander, K.-E., Savonen, M., Sjöstedt, J., Säteri, H., Södergård, H., Virkkunen, P. & Voutilainen, E. 1990. *Palkitseva työyhteisö*. 2. painos. Helsinki, Kustantaja Tietosanoma Oy. 131 s. ISBN 951-885-031-3.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. *Palkitse taitavasti – Palkitsemistavat johtamisen välineenä*. Juva, WS Bookwell Oy. 336 s. ISBN 951-0-28996-5.

Hannula, M. 1996. *Tuottavuuden mittaus ja analysointi metsäteollisuudessa*. Tampereen teknillinen korkeakoulu, Tampere. 105 s. ISBN 951-53-0653-1

Hannula, M. 1999. *Expedient Total Productivity Measurement*. Espoo, The Finnish Academy of Technology. 179 s.

Hannula, M., Leinonen, M., Lönnqvist, A., Mettänen, P., Miettinen, A., Okkonen, J. & Pirttimäki, V. 2002. *Nykyaikaisen organisaation suorituskyvyn mittaaminen*. Tampereen

teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden laitoksen tutkimusraportteja 1/2002. ISBN 952-15-0786-1.

Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. 5.-6. painos. Helsinki, Edita Prima Oy. 327 s. ISBN 951-37-4135-4.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Yliopistopaino. 213 s. ISBN 951-570-458-8.

Jungman, H. 2002. Suorituskykymittaristo osana kasvuyrityksen strategia-prosessia. Tampereen teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto/Teollisuustalous. Diplomityö. 95 s.

Juuti, P. 2006. Organisaationkäyttäytyminen. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy. 298 s. ISBN 951-1-20903-5.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy. 156 s. ISBN 952-451-061-8.

Kaplan, R. S. & Atkinson, A. A. 1998. Advanced Management Accounting. 3. painos. New Jersey, Prentice Hall. 798 s. ISBN 0-13-080220-4.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Boston, Harvard Business School Press. 322 s. ISBN 0-87584-651-3.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Helsinki, Kauppakaari. 432 s. ISBN 952-14-0539-2.

Karhu, J. 2005. Suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen henkilöstön näkökulmasta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö, LIITU-tutkimusraportti 11. 88 s. ISBN 952-214-117-8.

Karhu, J., Ukko, J. & Rantanen, H. 2006. Performance Measurement and Employees: Knowledge, Understanding and Opportunities to Participate in Decision-Making. Teoksessa: Neely, A., Kennerley, M. and Walters, A. (toim.) Performance Measurement

and Management: Public and Private 25–28.7.2006, Lontoo, Iso-Britannia, ss. 377–384. ISBN 0-9533761-5-X.

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1991 Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen aikakauskirja. 3/1991, ss. 301–327.

Laitinen, E. K. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki, Kauppakaari. 360 s. ISBN 952-14-0050-1.

Laitinen, E. K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. 3. uudistettu painos. Helsinki, Talentum. 512 s. ISBN 952-14-0521-X.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.) 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä, Jyvässeudun Paino Oy. 315 s. ISBN 952-99045-0-9.

Lynch, R. L. & Cross, K. F. 1995. Measure up!: Yardsticks for Continuous Improvement. 2. painos. Cambridge, Blackwell Publishers. 250 s. ISBN 1-55786-718-6.

Lönnqvist, A. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käyttö suomalaisissa yrityksissä. Tampereen teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto/Teollisuustalous. Lisensiaatintutkimus. 145 s.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere, Tammerpaino Oy. 252 s. ISBN 951-9411-39-9.

Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen - tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki, Edita. 147 s. ISBN 951-37-3960-0.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Talentum Media Oy, Jyväskylä. 270 s. ISBN 952-14-0150-8.

Martinez, V. 2005. What is the Value Using PMS? Perspectives on Performance. Vol. 4, No. 2, ss. 16–18.

McCunn, P. 1998. The Balanced Scorecard: the Eleventh Commandment. *Management Accounting*. December, ss. 34–36.

Mendori, D. & Steeple, D. 2000. A Framework for Auditing and Enhancing Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 20, No. 5, ss. 520–533.

Neely, A. 1998. *Measuring Business Performance*. Lontoo, Profile Books. 205 s. ISBN 1-86197-055-2.

Neely, A. & Adams, C. 2001. Performance Prism Perspective. *Journal of Cost Management*. Vol. 15, No. 1, ss. 7–15.

Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M. & Kennerley, M. 2000. Performance Measurement System Design: Developing and Testing a Process-Based Approach. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 20, No. 10, ss. 1119–1145.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 1999. *Johdon laskentatoimi. 2. uudistettu painos*. Helsinki, Edita. 338 s. ISBN 951-37-2819-6.

Nicholson, N. 2003. How to Motivate Your Problem People. *Harvard Business Review*. Vol. 81, Iss. 1, ss. 57–56.

Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. *Motivaatio. Masku, Maskun Kirjapaino Oy*. 123 s. ISBN 952-5024-52-0.

Official Journal of European Union. 2003. Commissions recommendation concerning the definition of Micro, Small and Medium-sized enterprises. L 124/39.

Saatavissa: http://europa.eu.int/eurlex/pri/en/oj/dat/2003/1_124/1_12420030520en00360041.pdf.

Olkkonen, T. 1994. *Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. 2. painos*. Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos/Teollisuustalous. 143 s. ISBN 951-22-1774-0.

Olve, N.-G., Roy, J. & Wetter, M. 1999. Balanced Scorecard - yrityksen strateginen ohjausjärjestelmä. 2. painos. Porvoo, WSOY. 256 s. ISBN 951-0-22724-2.

Orpen, C. 1995. Employee Job Performance and Relations with Superior as Moderators of the Effect of Appraisal Goal Setting on Employee Work Attitudes. *The International Journal of Career Management*. Vol. 7, No. 2, ss. 3–6.

Osteraker, M. C. 1999. Measuring Motivation in a Learning Organization. *Journal of Workplace Learning*. Vol.11, No. 2, ss. 73–77.

Ostroff, C. 1992. The Relationship between Satisfaction, Attitudes and Performance: an Organisational Level Analysis. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 77, No. 6, ss. 963–74.

Puro, J.-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo, WSOY. 156 s. ISBN 951-0-26746-5.

Rabey, G. P. 2001. Motivation is Response. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 33, No. 1, ss. 26–28.

Rantanen, H., Kulmala, H. I., Lönnqvist, A. & Kujansivu, P. 2006. Performance Measurement Systems in the Finnish public sector: What explains the difference from the private sector? Fourteenth International Working Seminar on Production Economics, Pre-Prints Volume 2, Congress und Messe Innsbruck, Innsbruck, Austria, ss. 384-395.

Rantanen, H. 2005. Tuottavuus suorituskyvyn analysoinnin kentässä. Lappeenrannan teknillinen, Lahden yksikkö, LIITU-työpapereita 3. 37 s. ISBN 952-214-046-5.

Rantanen, H. & Holtari, J. 2000. Suorituskyvyn analysointi päijätämäläisissä ptk-yrityksissä. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto, Lahden yksikkö. Tutkimusraportti 120. 33 s. ISBN 951-764-436-1.

Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V. 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Tammer-paino, Tampere. 222 s. ISBN 951-26-4672-2.

Roos, G., Fernström, L., Piponius, L. & Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma -johdon käsikirja. Helsinki, Edita Prima Oy. 255 s. ISBN 951-37-4220-2.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki, Edita. 164 s. ISBN 951-37-2628-2.

Ruth, T. 1996. The Attributes of Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 17, Iss. 1, ss. 27–31.

Salmela-Aro, K & Nurmi, J.-E. (toim.) 2002. Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu, Otavan kirjapaino Oy. 217 s.

Scott-Ladd, B. & Marshall, V. 2004. Participation in Decision Making: a Matter of Context? *The Leadership & Organizational Development Journal*. Vol. 25, No. 8, ss. 646–662.

Simons, R. 2000. *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey, Prentice Hall. 780 s. ISBN 0-13-234006-2.

Sink, D. S. 1983. Much a Do About Productivity: Where Do We Go from Here. *Industrial Engineering*, October 1983, ss. 36–48.

Stähle, P., Sotarauta, M. & Pöyhönen, A. 2004. Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Tulevaisuusvaliokunta teknologian arviointeja 19. Eduskunnan julkaisu 6/2004.

Tenhunen, J. & Ukko, J. 2003. Yritysyhteistyö ja laskentatoimi päijätähämäläisissä yrityksissä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö, LIITU-tutkimusraportti 6. 46 s. ISBN 951-764-800-6.

Tenhunen, J. 2001. Suorituskyvyn analysointijärjestelmän implementointi pkt-yrityksissä. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lahden yksikkö, LIITU-tutkimusraportti 1. 111 s. ISBN 951-764-579-1.

Toivanen, J. 2001. Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 108. Väitöskirja. 216 s. ISBN 951-764-571-6.

Ukko, J., Tenhunen, J. & Rantanen, H. 2005. Suorituskyvyn mittaamisen vaikutukset yrityksen johtamiseen – johdon ja henkilöstön näkökulmat. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö, LIITU-tutkimusraportti 9. 80 s. ISBN 952-214-025-2.

Ukko, J., Tenhunen, J. & Rantanen, H. 2006. The Effects of Performance Measurement on Leadership and the Quality of Working Life-Perspectives of Management and Employees. Teoksessa: Neely, A., Kennerley, M. and Walters, A. (toim.) Performance Measurement and Management: Public and Private 25–28.7.2006, Lontoo, Iso-Britannia, ss. 793–800. ISBN 0-9533761-5-X.

Uusi-Rauva, E., Haverila, M. & Kouri, I. 1999. Teollisuustalous. 3. painos. Tampere, Tammer-paino. 472 s. ISBN 951-96765-2-X.

Uusi-Rauva, E. 1996. Ohjauksen tunnusluvut ja suoritusten mittaus. 2. korjattu painos. Tampereen teknillinen korkeakoulu, Teollisuustalous. Opetusmonisteita 2/96. 76 s. ISBN 951-722-222-X.

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki, WSOY. 121 s. ISBN 951-0-17457-2.

Vartiainen, M., Hakonen, N. & Hulkko, K. 1998. Ryhmien ja tiimien palkitseminen. Helsinki, Metalliteollisuuden keskusliitto, MET. 108 s. ISBN 951-817-683-3.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki, Edita Prima Oy. 355 s. ISBN 951-37-2812-9.

Åberg, L. 2002. Viestinnän johtaminen. 2. painos. Helsinki, Inforviestintä. 335 s. ISBN 952-5123-25-1.

LUOTTAMUKSELLINEN!

KYSELY TYÖMOTIVAATION KASVATTAMISEKSI JA TOIMINNAN TEHOSTAMISEKSI ORGANISAATIOSSA

Vastaa kysymyksiin **rastittamalla/ympyröimällä** oikeavaihtoehto. Kaavakkeen lopussa on tila kommenteille ja kehitysehdotuksille. Jokainen vastaus käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Tulokset laaditaan siten, etteivät yksittäisten vastaajien antamat vastaukset ole niistä yksilöitävissä.

A. TAUSTATIEDOT (valitaan organisaation tarpeisiin sopivat)

Osasto/tiimi _____

Ikä alle 30 30–45 46–55 yli 55

Kuinka monta vuotta olet työskennellyt organisaation palveluksessa?

alle 2 2–5 6–15 yli 15

Kuinka monta vuotta olet työskennellyt nykyisessä tehtävässä?

alle 2 2–5 6–15 yli 15

Sukupuoli nainen mies

Asema työntekijä toimihenkilö
 asiantuntija johtavassa asemassa

Koulutus perus-/kansakoulu keskiaste (lukio/ammattikoulu tms.)
 alempi korkeakoulu (ammattikorkeakoulu) ylempi korkeakoulu (DI, maisteri)
 jatkotutkinto (lisensiaatti/tohtori)

.....
B. TAVOITTEET

Alla on lueteltu joukko väittämiä, jotka liittyvät tietämykseen organisaation tavoitteista.
Ota kantaa väittämiin (asteikolla 1-4, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä). Valitse vain yksi vaihtoehto kuhunkin väittämään.

	täysin eri mieltä			täysin samaa mieltä
1) Ymmärrän oman työnkuvani ja siihen liittyvät tavoitteet hyvin.	1	2	3	4
2) Ymmärrän organisaation tavoitteet.	1	2	3	4
3) Ymmärrän omien tavoitteiden yhteyden organisaation tavoitteisiin hyvin.	1	2	3	4
4) Ymmärrän oman työni ja organisaation liiketoiminnan välisen yhteyden.	1	2	3	4
5) Tiedän kuinka tavoitteiden toteutumista mitataan.	1	2	3	4

.....

C. VIESTINTÄ

Alla on lueteltu joukko väittämiä, jotka liittyvät organisaation viestintään. Ota kantaa väittämiin (asteikolla 1-4, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä). Valitse vain yksi vaihtoehto kuhunkin väittämään.

	täysin eri mieltä				täysin samaa mieltä
6) Organisaatioon liittyvän tiedon levittämisessä on onnistuttu hyvin.	1	2	3	4	
Tieto on...					
7) ...tarkkaa.	1	2	3	4	
8) ...ymmärrettävää.	1	2	3	4	
9) ...kohdistettu oikein.	1	2	3	4	
10) ...ajankohtaista.	1	2	3	4	
11) Saan riittävästi palautetta työstäni.	1	2	3	4	
<i>Tietoa tulisi levittää...</i>					
12) ...esimiesten välityksellä.	1	2	3	4	
13) ...palavereissa/kokouksissa.	1	2	3	4	
14) ...tiedotteella.	1	2	3	4	
15) ...ilmoitustaululla.	1	2	3	4	
16) ...sähköpostitse.	1	2	3	4	
17) ...sisäisen tietojärjestelmän kautta (intra).	1	2	3	4	
18) Tieto kulkee yrityksessä useimmiten huhujen ja muiden epävirallisten kanavien kautta.	1	2	3	4	
19) Tiedonkulku osastojen/tiimien välillä on toimivaa.	1	2	3	4	
20) Pystyn kertomaan omaan työhöni ja organisaatioon liittyvistä odotuksistani riittävästi.	1	2	3	4	



D. VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET

Alla on lueteltu joukko väittämiä, jotka liittyvät vaikutusmahdollisuuksiin organisaatiossa. Ota kantaa väittämiin (asteikolla 1-4, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä). Valitse vain yksi vaihtoehto kuhunkin väittämään.

	täysin eri mieltä	täysin samaa mieltä
Tällä hetkellä pääsen vaikuttamaan...		
21) ...työni sisältöön.	1	2 3 4
22) ...työni tavoitteisiin.	1	2 3 4
23) ...tiimin/yksikön tavoitteisiin.	1	2 3 4
24) Olen tyytyväinen mahdollisuuksiini vaikuttaa päätöksentekoon organisaatiossa.		1 2 3 4
<i>Tulevaisuudessa olisi tärkeää päästä vaikuttamaan <u>aiempaa enemmän...</u></i>		
25) ...työni sisältöön.	1	2 3 4
26) ...työni tavoitteisiin.	1	2 3 4
27) ...oman tiimin/yksikön tavoitteisiin.	1	2 3 4

.....

E. PALKITSEMINEN JA MOTIVOINTI

Alla on lueteltu joukko väittämiä, jotka liittyvät organisaation palkitsemiseen ja motivointiin. Ota kantaa väittämiin (asteikolla 1-4, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä). Valitse vain yksi vaihtoehto kuhunkin väittämään.

	täysin eri mieltä	täysin samaa mieltä
Palkitseminen organisaatiossa on ...		
28) ...tasapuolista.	1	2 3 4
29) ...oikeudenmukaista.	1	2 3 4
30) ...kannustavaa.	1	2 3 4
Pidän kannustavana palkitsemiskeinona...		
31) ...rahaa.	1	2 3 4
32) ...tavaraa	1	2 3 4
33) ...vapaa-aikaa (palkallinen).	1	2 3 4
34) ...kiitosta esimieheltä.	1	2 3 4
35) ...kiitosta työkavereilta	1	2 3 4
36) ...yrityksen tarjoamaa vapaa-ajan harrastusta.	1	2 3 4

Työssäni minua kannustaa...

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 37) ...raha. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 38) ...mahdollisuus vaikuttaa. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 39) ...työni arvostus. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 40) ...työni haastavuus. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 41) ...palaute. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 42) ...joustavat työajat. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 43) ...työtoverit. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 44) ...ilmapiiri työpaikalla. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 45) ...mahdollisuus koulutukseen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 46) ...esimiehen luottamus. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 47) ...etenemismahdollisuudet uralla. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 48) ...mahdollisuus työtehtävien kiertoon. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 49) Haluan suorittaa työtehtäväni tehokkaasti ("täysillä"). | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 50) Työtehtäväni ovat... | | | | |
| 51) ...riittävän vaativia. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 52) ...ajoittain liian tressaavia. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 53) ...turhauttavia. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 54) ...ylikuormitettu. | 1 | 2 | 3 | 4 |

.....

F. KOULUTUS JA TYÖYMPÄRISTÖ

Alla on lueteltu joukko väittämiä, jotka liittyvät organisaation koulutusmahdollisuuksiin ja työympäristöön. Ota kantaa väittämiin (asteikolla 1-4, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä). Valitse vain yksi vaihtoehto kuhunkin väittämään.

- | | täysin
eri mieltä | | | täysin
samaa mieltä |
|--|------------------------------|---|---|--------------------------------|
| 55) Haluan kehittää ammattitaitoani. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 56) Minulla on riittävästi mahdollisuuksia ammattitaitoni kehittämiseen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 57) Haluaisin monipuolisempia mahdollisuuksia ammattitaitoani edistävään koulutukseen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 58) Työskentely-ympäristöön ja -olosuhteisiin kiinnitetään riittävästi huomiota. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 59) Koen työolosuhteeni turvalliseksi. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 60) Työvälineet, laitteistot ja ohjelmistot ovat asianmukaiset. | 1 | 2 | 3 | 4 |
-

Liite 1. Suorituskyvyn menestyksellisen ohjaamisen työkalu (sivu 5/5).

Kehitysehdotuksia ja kommentteja työmotivaation kasvattamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi:

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to provide development suggestions and comments. The box is currently blank.

LIITU – Liiketoiminnan tutkimusyksikön tutkimusraportti –sarjassa ilmestyneet:

1. Tenhunen, Jarkko (2001)
Suorituskyvyn analysointijärjestelmän implementointi pkt-yrityksissä. 111 s.
2. Tenhunen, Jarkko & Ukko, Juhani (2001)
Suorituskyvyn analysointijärjestelmä – kokemuksia suunnittelusta ja käyttöönotosta. 29 s.
3. Rantanen, Hannu (2001)
Suorituskyvyn osa-alueiden mittaaminen pkt-yrityksissä. 25 s.
4. Oikarinen, Tuija (2002)
Liiketoimintakonseptin levittäminen organisatorisena oppimisena – malleja ja empiirinen case. 39 s.
5. Oikarinen, Tuija (2003)
Oppimishalu ja oppimispaine vähittäiskaupassa – Kyselytutkimus kaupan alan työntekijöille Päijät-Hämeessä. 37 s.
6. Tenhunen, Jarkko & Ukko, Juhani (2003)
Yritysyhteistyö ja laskentatoimi päijäthämäläisissä yrityksissä. 46 s
7. Valjakka, Mikki (2004)
Työ tekijäänsä kiittää? Tutkimus yrittäjän ja yrityksen arvoista. 66 s.
8. Valjakka, Mikki (2004)
Vaativuus kaunistaa? Tutkimus yrittäjän yrittäjäosaamisesta ja osaamistoiveista. 70 s.
9. Ukko, Juhani; Tenhunen, Jarkko & Rantanen, Hannu (2005)
Suorituskyvyn mittaamisen vaikutukset yrityksen johtamiseen – johdon ja henkilöstön näkökulmat. 80 s.
10. Valjakka, Mikki (2005)
Yrittäjän ajankäyttö. Tutkimus yrittäjän ajankäytöstä ja ajankäyttötoiveista. 73 s.
11. Karhu, Jussi (2005)
Suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen henkilöstön näkökulmasta. 88 s.

12. Pihkala, Timo; Oikarinen, Tuija & Pulkka-Stone, Lea (2006)
Henkilöstöjohtamisen haasteet verkostoituneessa organisaatiossa. 72 s.
13. Pihkala, Timo & Konsti-Laakso Suvi (2006)
Päijät-Hämeen kalustetoimiala – strateginen analyysi. 64 s.
14. Pekkola, Sanna (2006)
Suorituskyvyn menestyksellinen ohjaaminen organisaatiossa. 81 s.

LIITU – Liiketoiminnan tutkimusyksikön työpapereita –sarjassa ilmestyneet:

1. Tenhunen, Jarkko (2002)
Yritysverkostot laskentatoimen näkökulmasta. 21 s.
2. Valjakka, Mikki (2003)
Yrittäjäkoulutuksen vaikuttavuus ja tarkoituksenmukaisuus - Pohdintaa.
49 s.
3. Rantanen, Hannu (2005)
Tuottavuus suorituskyvyn analysoinnin kentässä. 37 s.