

Nea Virta

KPI-MITTAREIDEN ROOLI MUUTOK- SESSA JA JATKUVASSA KEHITTÄMISESSÄ

Kandidaatintyö
Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta
Tarkastaja: Maija Ylinen
Toukokuu 2021

TIIVISTELMÄ

Nea Virta: KPI-mittareiden rooli muutoksessa ja jatkuvassa kehittämisessä
The role of KPI-metrics in change and continuous improvement
Kandidaatintyö
Tampereen yliopisto
Tietojohtaminen
Toukokuu 2021

Uudistuminen on jokaisen organisaation sekä johtotyössä toimivan henkilön elinehto. Uudistuksella tavoitellut hyödyt saadaan toteutumaan muutosjohtamisella. Hallitsematon muutoksenjohtaminen voi kuitenkin sekoittaa organisaation toimintaa, ja muutoksen toteuttamiseen tuhlaantuu aikaa sekä resursseja. Täten organisaatioiden tulisi panostaa muutosjohtamisen laatuun ennistä enemmän. Tutkimuksen tavoitteena ja päätutkimuskysymyksenä oli selvittää, miten KPI-mittareita voidaan hyödyntää muutosjohtamisessa. Tutkimus toteutettiin sekä kirjallisuuskatsauksena että case-tutkimuksena asiantuntijapalvelukonsernille. Case-tutkimuksen tavoitteena on vahvistaa kohdeorganisaation luottamusta KPI-mittareiden käyttöön osoittamalla niiden merkitys niin projektiluontoisen muutosohjelman jalkautuksen kuin jatkuvan kehityksen aikana.

Tieto hankittiin tieteellisistä artikkeleista ja kirjoista. Eri lähteistä löydettyä tietoa analysoitiin kriittisesti, ja vertailun avulla muodostettiin kattava kokonaiskuva aiheesta. Case-tutkimuksen aiheisto hankittiin kohdeorganisaation neljän avainhenkilön haastatteluista ja tutkimuksesta erillisten työpajojen materiaaleista. Kerättyjen tutkimusaineistojen perusteella vastattiin päätutkimuskysymykseen ja muodostettiin tutkimustulokset.

Tutkimusongelma liittyy siihen, miten KPI-mittareilla voidaan tukea muutosta. Tutkimusaineistosta selvisikin, että KPI-mittareilla on tärkeä rooli muutoksen johtamisessa, sillä niiden avulla pystytään paremmin varmistamaan kohdeorganisaation muutos vanhoista toimintatavoista uuteen haluttuun toimintamalliin. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta havaittiin, että kohdeorganisaatio on toteuttanut Kotterin (1996) 8-vaiheisen muutosmallin mukaista mallia omassa muutosprojektissaan. Tutkimustuloksena tunnistettiin myös neljä mittauksessa huomioitavaa asiaa ja kuusi positiivisesti vaikuttavaa tekijää organisaation mittaamiseen. Tutkimuksessa havaittiin, että esimiesten rooli muutosjohtamisessa on kriittinen. Tutkimuksen yhteenvetona voidaan todeta, että KPI-mittareilla voidaan tukea merkittävästi muutosta ja esimiesten rooli muutosjohtamisessa on kriittinen. Kohdeorganisaation johtotason tulisikin tunnistaa esimiehet, jotka tarvitsevat enemmän koulutusta ja tukea muutosjohtamisessa, sillä esimiesten tulisi osata muutosjohtamisen käytännöt KPI-mittareiden saamiseksi osaksi toimintaa ja jatkuvaa kehittämistä.

Avainsanat: Key Performance Indicator (KPI), mittaaminen, mittari, muutosjohtaminen.

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys	1
1.2 Tutkimuksen ongelma ja rajaus.....	2
1.3 Tutkimuksen rakenne.....	3
2. TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO	5
2.1 Kirjallisuuskatsaus	5
2.2 Case-tutkimus	8
3. KPI-MITTARIT JA NIIDEN HYÖDYT SEKÄ VAIKUTUKSET ORGANISAATION TOIMINTAAN	10
3.1 Mittarin määritelmä.....	10
3.2 KPI-mittareiden ominaisuudet ja määrä.....	11
3.3 KPI-mittareiden päätavoite	13
3.4 Mittaamisen positiiviset vaikutukset organisaation toimintaan	14
3.5 Mittauksessa huomioitavia asioita	15
4. MUUTOSJOHTAMINEN	17
5. MITTAAMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA.....	20
5.1 KPI-mittareiden tarve ja muodostuminen.....	20
5.2 Mittaamisen tavoitteet	22
5.3 Mittaamisen vaikutukset toimintaan.....	23
6. YHTEENVETO.....	25
6.1 Tutkimustulokset	25
6.2 Tutkimuksen arviointi	28
6.3 Tarve jatkotutkimukselle.....	30
LÄHTEET	31
LIITE A: HAASTATTELUKYSYMYKSET	35

KESKEISET KÄSITTEET

Työssä käytetyt keskeiset käsitteet määritellään ja selitetään kootusti aakkosjärjestyksessä alla olevassa listauksessa. Käsitteet käsitellään kandidaatintyön aiheen kannalta olennaisesta näkökulmasta.

Data on tiedon kolmesta tasosta alin. Se on rakenteettomia tosiasioita, mutta dataa jalostamalla siitä saadaan luotua faktatietoa päätöksenteon tueksi. Jalostettu data mahdollistaa tiedolla johtamisen. (Laihonen et al. 2013, s. 18, 79)

Key Performance Indicator eli KPI:lla tarkoitetaan mitattavaa arvoa, joka osoittaa, kuinka tehokkaasti organisaatio saavuttaa asettamansa liiketoiminnan keskeiset tavoitteet. Organisaatiot käyttävät KPI-mittareita useilla tasoilla arvioidakseen tavoitteiden saavuttamisessa. (Viitala 2005, s. 91; Kerzner 2017, s. 164–165)

Mittaaminen on datan keräämistä organisaation toiminnasta. Mittaaminen on osa tiedolla johtamista, jonka avulla saavutetaan organisaatioon parempaa päätöksentekoa (Ylisiurunen 2021).

Mittarit tarkoittavat numeerisia mittareita, joka edustaa yhden tai useamman ulottuvuuden näkökulmasta. Mittareista saatavaa mittatietoa apuna käyttäen organisaatio pyrkii kehittämään toimintaansa ja parantamaan omaa suoritustaan (Lönnqvist et al. 2006, s. 11; Kerzner 2017, s. 165).

Muutosjohtaminen on ihmisten ohjaamista lähtötilanteesta kohti asetettuja tavoitteita. Tällä siis tarkoitetaan kaikkia niitä tapoja, tekemistä, osaamista ja työkaluja, joilla ihmiset huomioidaan muutoksessa, ja miten heitä johdetaan eteenpäin kohti päämäärää. (Newton 2007, s. 7)

Tiedolla johtaminen sisältää toimintatapoja, joilla jalostetaan ja hyödynnetään organisaation tietoa sen toiminnan johtamisessa (Laihonen et al. 2013, s.32).

1. JOHDANTO

Organisaatiolle on olennaista tunnistaa, mitata, ymmärtää ja hallita suorituksen etenemistä riippumatta niiden koosta, laajuudesta tai resursseista (España et al. 2012; Iuga et al. 2015). Systemaattista mittaamista tarvitaan organisaation tavoitteiden asettamisessa ja parannusten hallitsemisessa tehokuutta seuraamalla (Zakaria et al. 2011). Yleinen lähestymistapa mittausten suorittamiseen on käyttää KPI-mittareita (Key Performance Indicator), jotka tarjoavat objektiivisen näkökulman liiketoiminnan ja projektin onnistumisen mittaamiselle (Ogunlana 2010). Suorituskykyindikaattorit (KPI) ovat joukko korkeampia toimenpiteitä, jotka liittyvät organisaation strategiaan tavoitteisiin ja auttavat määrittelemään ja seuraamaan organisaation suuntaa sekä auttamaan heitä saavuttamaan tavoitteensa (Anderson 2015, luku 6).

1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys

Tyypillisesti mittaamisen tuloksena saadaan dataa, joka on yksi organisaation tärkeimmistä voimavaroista nykyajan toimintaympäristössä (Gråsten 2020). Datasta saadaan suurin arvo sitä jalostamalla, rikastamalla ja jakamalla, ei vain omistamalla. Datan vähyys on harvoin ongelma, vaan haasteen datan hyödyntämiselle luo sen järjestelemättömyys, massa ja jatkuva lisääntyminen. (Andreeva & Kianto 2011, s. 1018–1019) Data ja sen jalostaminen mahdollistaa tiedolla johtamisen, jota hyödynnetään organisaation toiminnan johtamisessa (Laihonen et al. 2013, s. 32). Pietarila (2020) kirjoittaaakin Talouselämän uutisessa siitä, että datalla ei kuitenkaan ole arvoa, jos sitä ei osata hyödyntää organisaation päätöksenteossa. Täten jokaisen organisaation tulisi pyrkiä tiedolla johtamiseen.

Mittaamisen yksi päätavoitteista on johtaa organisaation toimintaa tietoa hyödyntämällä mahdollistaen avoin ja läpinäkyvä toiminta organisaatiossa. Organisaatiot, joiden kulttuuriin kuuluu vahvasti tiedolla johtaminen, perustavat päätöksensä todenmukaisiin tilannekuviin tarjolla olevaa tietoa hyödyntäen. (Laihonen et al. 2013, s. 25–28) Mittaustulokset tukevat päätöksentekoa ja lisäävät toimijoiden tietoisuutta hallitsevasta markkinatilanteesta sekä toiminnan tehokkuudesta (Kerzner 2017, s. 147). Mittaamisesta saadun tiedon avulla voidaan ohjata ja kannustaa henkilöstöä haluttuun toimintaan (Parmenter 2015). Mittaustuloksia voidaan kohdistaa myös johtamisen ja kehittämisen toimenpiteisiin, joilla on merkittävä positiivinen vaikutus liiketoimintaan (Laihonen et al. 2013, s.

25–28). Tiedolla johtavan organisaation on määriteltävä siis selkeä strategia eli suunta, johon muutoksella halutaan päästä sekä luotava joukko mittareita, suorituskykyindikaattoreita, seuraamaan muutoksen suuntaa, edistymistä ja tavoitteisiin pääsemistä (Anderson 2015, luku 6).

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten kohdeorganisaatio saa KPI-mittarit osaksi omaa jatkuvaa kehittämisen prosessia, ja miten varmistetaan, että muutos johtamisessa toteutuu, jotta tulevaisuudessa päästään tiedolla johtamiseen. Työssä tutkitaan myös KPI-mittareiden hyötyä operatiivisessa johtamisessa. Tutkimus toteutettiin yhdessä kohdeorganisaation kanssa, joka on yksi pohjoismaiden suurimmista asuntojen, kiinteistöjen ja toimitilojen välitykseen sekä hallintaan erikoistunut asiantuntijapalvelu-konserni. Kohdeorganisaatiolla on käynnissä laaja muutosohjelma, joka tavoitteena on prosessien ja toimintamallien uudistamisen lisäksi saavuttaa aito kulttuurimuutos. Case-tutkimuksen tavoitteena onkin tuoda kohdeorganisaation nähtävälle KPI-mittareiden vaikutuksia toimintaan ja sitä, kuinka organisaatio saadaan muutettua siten, että KPI-mittarit saadaan osaksi toimintaa. Yhteenvedossa esitettyjen ehdotuksien on tarkoitus toimia kohdeorganisaation apuna pysyvien keinojen luomisessa kohti tasapainoista johtamista sekä laajemmin isännöinnin liiketoimintamallin kehittämisessä.

1.2 Tutkimuksen ongelma ja rajaus

Tämän tutkimuksen laajempaan tutkimusongelmaan on kysymys siitä, miten KPI-mittareilla voidaan tukea muutosta. Tutkimus toteutettiin osana kohdeorganisaation isännöinnin liiketoiminnan muutosprojektia, jonka vuoksi tutkimusongelmaa tarkastellaan kohdeorganisaation muutosprosessin näkökulmasta. Aihe on ajankohtainen nykypäivän liiketoiminnan kannalta, sillä se tutkii organisaatio kulttuurin muutosta ja organisaation pääsemistä tiedolla johtamiseen. Tutkimus tuo uutta tietoa kohdeorganisaatiolle ja antaa relevanttia materiaalia heidän käyttöönsä muodostaen mielenkiintoisen tutkimusongelman.

Mittaaminen ja muutosjohtaminen ovat molemmat itsessään todella laajoja aiheita kandidintutkimukseen, minkä vuoksi tässä työssä keskitytään erityisesti kohdeorganisaation käyttämiin KPI-mittareihin ja niiden rooliin muutosjohtamisessa. Mittaamisella viitataan tässä työssä tunnuslukujen keräämiseen ja raportointiin määritellystä mitaamisen kohteesta. Mittareilla tarkoitetaan johtamiseen vaikuttavia mittareita. Kandidaatintyössä tutkitaan ja pohditaan vastausta tärkeimpään päätutkimuskysymykseen, joka on seuraava:

- Mikä on KPI-mittareiden rooli muutoksessa ja jatkuvassa kehittämisessä?

Päätutkimuskysymystä tarkastellaan sekä kirjallisuuskatsauksena että case-tutkimuksena. Päätutkimukseen haetaan vastauksia alatutkimuskysymyksiä avulla, joilla luodaan kokonaiskuva tutkimusongelmasta ja perustelut päätutkimuksen vastaukselle. Tutkimuksen alatutkimuskysymyksiä ovat seuraavat:

- Mitkä ovat KPI-mittarit ja mikä on niiden päätavoite?
- Mitä on muutosjohtaminen?
- Kuinka organisaation tulisi muutosjohtaa, jotta KPI-mittarit saataisiin osaksi toimintaa ja jatkuvaa kehittämistä?

Ensimmäinen alatutkimuskysymys perehtyy käsitteeseen mittari, etenkin KPI-mittariin ja siihen, mikä on niiden päätavoite. Tähän kysymykseen vastaamisen tavoitteena on karottaa mittareiden tuomaa etua liiketoimintaan ja sen johtamiseen. Muutosjohtamiseen ja sen tarpeellisuuteen muutoksessa tutkitaan toisen alatutkimuskysymyksen avulla. Kolmannen alatutkimuskysymyksen avulla haetaan vastauksia siihen, kuinka muutosjohtamisella saadaan KPI-mittarit osaksi toimintaa ja jatkuvaa kehittämistä.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Johdannossa käsitellään tutkimuksen taustaa, merkitystä ja rajausta sekä tutkimusongelmaa. Toisessa luvussa esitellään tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä ja -aineisto. Tutkimus koostuu sekä kirjallisuuskatsauksesta että case-tutkimuksesta. Kirjallisuuskatsauksessa perehdytään tutkimuksen aiheeseen hyödyntäen tutkimusaineistona luotettavaa tieteellistä aineistoa. Case-tutkimuksessa tutustutaan mittareiden hyödyntämiseen osana johtamismallia käytännön läheisemmin tosielämän yritysmaailmassa haastattelujen avulla. Kokonaisuudessaan tutkimuksessa tutkitaan KPI-mittareita ja niiden hyödyntämistä johtamisessa hyödyntäen vertaisarvioitua tieteellistä aineistoa, jota täydennetään case-tutkimuksesta saaduilla tuloksilla.

Tutkimuksen kolmannessa luvussa aloitetaan tutkimuksen varsinainen käsittely. Luvussa perehdytään määritelmään mittari, KPI-mittarin ominaisuudet ja siihen, mikä KPI-mittareiden päätavoite on. Lisäksi kolmannessa luvussa pohditaan mittareiden merkitystä osana organisaation liiketoiminnan johtamista ja niiden avulla saavutettuja hyötyjä sekä käydään lävitse mittaamisessa huomioitavia asioita, jotta mittaamisella saadaan toivottuja tuloksia. Neljännessä luvussa perehdytään muutosjohtamiseen ja siihen, mihin sitä tarvitaan ja, mitä sillä saavutetaan.

Tutkimuksen viidennessä luvussa tutkitaan case-tutkimuksena kohdeorganisaation KPI-mittareiden tarpeen syntyä, niiden luomista ja sitä, miten ne vaikuttavat organisaation

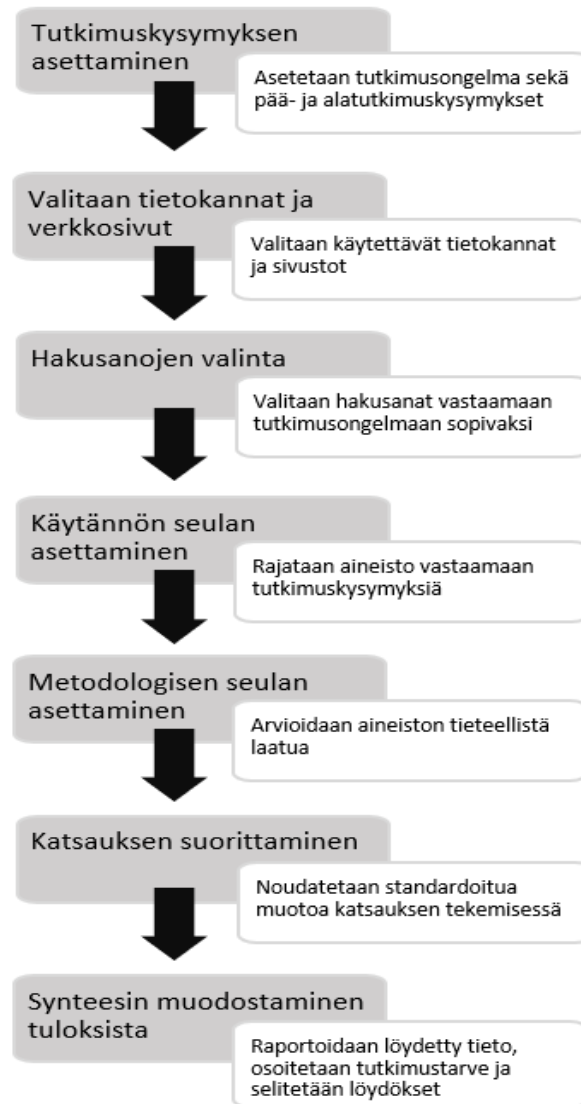
toimintaan. Tutkimuksen kuudennessa luvussa esitetään tutkimuksen yhteenveto, jossa käy ilmi tutkimustulokset ja esitetään tutkimusaineiston perusteella tehdyt havainnot ja päätelmät. Luvussa arvioidaan lisäksi saatuja tutkimustuloksia ja pohditaan niiden merkitystä. Tutkimustuloksissa esitetään vastaukset pää- ja alatutkimuskysymyksiin sekä pohditaan, kuinka tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaation toiminnassa ja arvioidaan tarvetta mahdollisille jatkotutkimusmahdollisuuksille.

2. TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

Tutkimus tehtiin pääasiassa kirjallisuustutkimuksena, mutta aineistona hyödynnetään lisäksi kohdeorganisaatiolta saatua materiaalia sekä kohdeorganisaatiossa suoritettavia haastatteluja tuomaan heidän näkökulmiansa aiheeseen. Kirjallisuustutkimuksessa hyödynnettiin muun muassa vertaisarvioituja artikkeleita sekä kirjoja. Aineistoa etsittiin sopivin hakusanoin luotettavista tietokannoista ja ne olivat johdettavissa tutkimuksen keskeisistä käsitteistä sekä niiden englanninkielisistä käännöksistä. Käytettävät aineistot valittiin niiden luotettavuuden ja ajankohtaisuuden perusteella.

2.1 Kirjallisuuskatsaus

Kandidaatintyössä käytettiin kirjallisuuskatsauksena systemaattista, täsmällistä ja uusitavissa olevaa menetelmää, jolla tunnistettiin, arvioitiin ja yhdistettiin jo olemassa olevaa tutkimusaineistoa (Fink 2019, s. 6). Katsauksen tavoitteena oli löytää kirjallisuudesta ja aiheeseen liittyvistä tutkimusraporteista tietoa mittareista ja niiden avulla saavutetuista hyödyistä liiketoiminnan johtamisessa. Tavoitteena oli myös perehtyä kattavasti KPI-mittareihin ja muutosjohtamiseen sekä koota niistä yhtenäinen kokonaisuus huomioiden kohdeorganisaation tarpeet. Tutkimusaineistoihin tutustumisen ja niiden analysoinnin apuna käytettiin systemaattisesti koko tutkimuksen ajan Finkin (2019) seitsemän vaiheen mallia, joka on kuvattuna vaiheittain kuvassa 1.



Kuva 1. Finkin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen mallin vaiheet (Fink 2019, s. 5).

Kandidaatintyön tutkimusaineistoa etsittiin pääosin Tampereen yliopiston kirjaston tietokannoista, Finkin (2019) kirjallisuuskatsausmallin toiseen vaiheeseen mukaisesti. Tampereen Yliopiston tarjoama tietokanta Andor oli tärkeässä osassa aineiston etsimisessä. Muita työssä käytettyjä tietokantoja olivat ProQuest, ScienceDirect ja Scopus. Tietokannoista hankittiin tutkimusaineistoa vertaisarvioituista raporteista, artikkeleista ja kirjoista. Aineistoa täydennettiin muiden saman aiheisten tutkimustöiden lähdeluetteloista löydettyillä laadukkailla tieteellisillä artikkeleilla, joita ei tietokantoja käyttäessä tullut vastaan.

Tutkimuskysymystä vastaavat hakulausekkeet muodostettiin ja käytännön seula asetettiin Finkin (2019) mallin mukaisesti. Hakulausekkeet muodostettiin tutkimuskysymysten pohjalta ja niitä tarkennettiin haun edetessä (Fink 2019, s. 7). Hakutulokset rajattiin kattamaan vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleita, raportteja ja kirjoja, joihin oli vapaa pääsy ja ne olivat saatavilla verkossa kokonaisuudessaan lukuun ottamatta muutamaa kirjaa,

joita lainattiin kirjastosta. Hakutuloksia seulottiin myös julkaisuajankohdan mukaan niin, että tutkimusaineistoiksi valittiin pääsääntöisesti 2000-luvulla ja sen jälkeen julkaistua aineistoa. Tarkasta seulasta huolimatta, tutkimuksessa käytettiin muutamaa vanhempaa teosta tukemaan uudempia tutkimuksia, sillä vanhemmat teokset ovat oman aiheensa pääteoksia ja niihin on viitattu useasti aiheen uudemmissä tutkimuksissa. Taulukossa 1 on esitelty työn aikana muodostuneet hakulausekkeet ja niillä eri tietokannoista saatujen tulosten määrä. Hakulausekkeiden joukossa ei esiinny muutosjohtamista, sillä aiheen kaikki teokset löydettiin muita hakulausekkeitä käyttäen tai muiden tieteellisten artikkelien lähdeluetteloista.

Taulukko 1. Hakulausekkeilla saadut tulokset tietokannoista.

Hakulauseke	Andor	Scopus	ProQuest	ScienceDirect
KPI OR "Key performance indicators"	12 299	2 730	9 136	13 576
(KPI OR "Key performance indicators") AND (benefit OR target OR weakness) AND manag*	6 608	209	7 255	155
("housing management" OR "property management") AND (KPI OR "Key performance indicators")	114	2	213	62

Valituilla hakulausekkeilla löydettiin paljon aiheeseen liittyvää materiaalia, mutta suurin osa löytyneestä aineistosta oli epärelevantteja tutkimuksen kannalta niiden julkaisuvuoden, näkökulman tai luotettavuuden takia. Tutkimusaineiston läpikäymistä helpotti tietokantojen automaattinen hakutuloksien listaus niiden relevanttiuden mukaan, jolloin osuimmat hakutulokset tulivat ensimmäisille sivuille. Tämä helpotti suuren massan läpikäymistä ja hakutuloksien ensimmäiset kymmenen sivua käytiin lävitse silmäilemällä aineistojen otsikot, sisällysluettelot ja tiivistelmät. Nämä antoivat jo hyvin tietoa julkaisujen sisällöistä ja niiden sopivuudesta tutkimukseen.

Relevantin tutkimusaineiston osalta jouduttiin tekemään rajauksien aineistojen näkökulmien pohjalta, sillä tutkimuksen laajuuden takia kaikkea relevanttia aineistoa ei pystytty sisällyttämään työhön. Etenkin KPI-mittareille havaittiin useita kuvauksia. Esimerkiksi Cortes et al. (2016), Ogunlana (2010), Kerzner (2017) ja España et al. (2012) ovat havainneet ja pyrkineet nostamaan erilaisia tekijöitä esiin, jotka vaikuttavat KPI-mittareiden valintaan ja ominaisuuksiin heidän näkökulmastansa. Tässä työssä päädyttiin kuitenkin käyttämään ensisijaisena lähteenä Kerzner (2017) teosta, sillä siinä nostetaan esille myös projektiluontoisissa organisaatioissa käytettyjä KPI-mittareita, joita myös kohdeorganisaation isännöintipalveluista puolet on. Tutkimusaineiston keskeisimmiksi lähteiksi nousseet teokset ja niiden ydinsisältö on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Tutkimuksen keskeisin tutkimusaineisto.

Tekijä	Vuosi	Teoksen nimi	Ydinsisältö
Kotter	1996	Muutos vaatii johtajuutta	Kirja käsittelee Kotterin muutosjohtamisen portaita ja sitä, mikä tärkeys muutosjohtamisella on.
Viitala	2005	Johda Osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön.	Kirja käsittelee nykyaikaista osaamisen kehittämistä ja johtamista niin strategisista kuin yksilötason lähtökohdista.
Spitzer	2007	Transforming performance measurement: rethink the way we measure and drive organizational success	Kirjassaan Spitzer selittää, miksi suorituskyvyn mittaamisen tulisi olla vähemmän laskelmia ja analyysejä ja enemmän tärkeitä sosiaalisia tekijöitä, jotka määrittävät mittauksien käyttöastetta.
Anderson	2015	Creating a data-driven organization: practical advice from the trenches	Teoksessa pohditaan, mitä tarvitsee tullakseen datapohjaiseksi organisaatioksi. Puhutaan myös KPI-mittareista ja siitä, kuinka ne tulisi luoda.
Parmenter	2015	Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs	Teos käsittelee perusteellisesti, miten KPI:tä voidaan käyttää tehokkaammin organisaation suorituskyvyn arvioimisessa ja ohjaamisessa.
Kerzner	2017	Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance.	Teos antaa perusteellisen käsityksen siitä, mitkä KPI-mittarit ovat ja miten niitä käytetään. Suorituskykyindikaattoreiden tärkeyttä arvioidessa projektien suorituskykyä avataan myös teoksessa.

Kerznerin (2017) lisäksi Anderson (2015) ja Viitalan (2005) teokset ovat tutkimuksen keskeisimpiä aineistoja, joita hyödyntäen muodostettiin käsitys mittaamisen määritelmästä, tunnistettiin hyvän KPI-mittarin ominaisuuksia ja avattiin KPI-mittareiden päätaivoitteita. Parmenterin (2015) ja Spitzerin (2007) kirjoista löydettiin Kerznerin (2017) teosta tukevaa aineistoa mittaamisen hyödyntämisen haasteista organisaation liiketoiminnassa. Muutosjohtamisen keskeisin aineisto tutkimuksessa on Kotterin (1996) teos.

2.2 Case-tutkimus

Tutkimus toteutettiin osana kohdeorganisaation isännöintipalvelun johtamismallin kehittämistä ja KPI-mittareiden käyttöönottoa. Kohdeorganisaatio toimii monella eri toimialalla, mutta tässä kandidaatintyössä keskityttiin kohdeorganisaation toimialoista isännöintipalveluihin. Kohdeorganisaation liiketoiminnan digitalisoitumisen ja kehityspanosten myötä mittatietoa saadaan kerättyä laajasti liiketoiminnasta, jolloin tiedolla johtaminen on mahdollista (Laitinen et al. 2013, s. 25–28).

Kohdeorganisaatioissa ollaan tekemässä isoa toiminnallista muutosta, jossa uusitaan prosessit, toimintamalli ja järjestelmät. Muutosohjelmassa ollaan tällä hetkellä jalkautusvaiheessa. Uudet prosessit ja toimintamallit on määritelty ja uusien järjestelmien käyttöönotto on käynnistynyt. Kandidaatintyössä ei perehdytty tutkimaan kohdeorganisaation

luomien mittareiden sopivuutta toimialaan eikä niiden antamia tuloksia. Työssä keskityttiin KPI-mittareilla saavutettuihin hyötyihin, mittareiden mahdollisiin haasteisiin ja KPI-mittareiden tärkeään rooliin muutosjohtamisessa.

Case-tutkimuksessa hyödynnettiin aineistona kohdeorganisaation neljän henkilön asiantuntijahaastatteluja. Haastattelujen tavoitteena oli kerätä kohdeorganisaation työntekijöiltä tietoa mittaushankkeen tarpeen muodostumisesta, kyseisten KPI-mittareiden valinnasta ja mittaustiedon hyödyntämisestä arjen johtamisessa. Haastattelut järjestettiin kevään 2021 aikana ja ne olivat muodoltaan puolirakenteellisia eli ennalta suunnitellut kysymykset toimivat haastattelun rakenteena, mutta haastattelussa esiin nousseisiin teemoihin esitettiin tarkentavia kysymyksiä (Saunders et al. 2019, s. 520). Haastateltavat valikoituivat heidän mittaushankkeensa ja mittaustulosten käyttöönoton roolin mukaan. Täten haastateltavat pyrittiin valitsemaan eri johtotasoilta, jotta haastattelumateriaali kattaisi mahdollisimman laajasti koko isännöintipalvelut. Haastattelukysymykset on esitetty liitteessä A.

Haastattelujen lisäksi kohdeorganisaatiolta saatiin heillä sisäisessä koulutuksessa käytettyjä materiaaleja mittaamismallin läpikäymisessä isännöintialueiden johtotiimeissä. Materiaalissa on näkyvissä eri isännöintialueiden pohdintoja mittaamismallin hyvistä ja huonoista ominaisuuksista sekä mittaamisen tavoitteista. Toisessa saadussa aineistoissa oli listattuna kaikki kohdeorganisaatiolle luodut KPI-mittarit ja niiden viisi osa-aluetta. Case-tutkimuksessa hyödynnetyt aineistoja ja haastatteluja on avattu tarkemmin luvussa 5.

3. KPI-MITTARIT JA NIIDEN HYÖDYT SEKÄ VAIKUTUKSET ORGANISAATION TOIMINTAAN

Alaluvuissa 3.1 ja 3.2 avataan kirjallisuuskatsauksen avulla mittareita yleisesti ja KPI-mittarin ominaisuuksia. Alaluvussa 3.3 keskitytään pohtimaan KPI-mittareiden päätavoitetta osana organisaation liiketoimintaa ja alaluvuissa 3.4 ja 3.5 perehdytään mittaamisen eri vaikutuksista organisaation toimintaan.

3.1 Mittarin määritelmä

Mittari on tarkasti määritelty käsite, jonka pohjalta kuvataan menestystekijän suorituskykyä. Mittareita käytetään strategian suunnittelun ja toteuttamisen sekä toteuttamisen seurannan välineenä. (Viitala 2005, s. 93–95) Mittareilla mitataan myös, onko strategian antama suunta todella oikea (Anderson 2015, luku 6). Mittareista saatavaa tietoa apuna käyttäen organisaatio pyrkii kehittämään toimintaansa ja parantamaan suoritustaan (Lönngqvist et al. 2006, s. 11).

Mittareiden käyttöönoton tarkoituksena on tunnistaa liiketoiminnan kannalta keskeisimmät menestystekijät ja keskittää mittaaminen niihin (Lönngqvist et al. 2006, s. 11). Mittaaminen aloitetaan usein nykytilan hahmottamisella eli nykytilan arvioimisella (Viitala 2005, s. 93–95; Lönngqvist et al. 2006, s. 11). Mittausinformaatiosta saadun tiedon avulla voidaan ohjata ja kannustaa henkilöstöä haluttuun toimintaan, mutta myös kohdistaa johtamisen ja kehittämisen toimenpiteitä asioihin, joilla on merkittävä vaikutus liiketoimintaan positiivisesti (Lönngqvist 2002, s. 87; Viitala 2005, s. 91; Laitinen et al. 2013, s. 25–28).

Nykyään on tärkeää mitata myös mittauksen toimintatapaa tulosten kannalta, sillä suorituskyvyn mittaus korostaa mittauksen vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen (Lönngqvist et al. 2006, s. 11). On kuitenkin huomattava, että suorituskykymittareiden tarkoitus, määritelmä ja sisältö vaihtelevat käyttötarkoituksen mukaan (Lönngqvist & Mettänen 2003, ss.108–109), ja siksi mittareiden määrittämiseen sekä valitsemiseen käytetään erilaisia menetelmiä varmistuen mittareiden vastaavuus strategiaan ja kilpailuympäristöön nähden (Iuga et al. 2015).

3.2 KPI-mittareiden ominaisuudet ja määrä

KPI on yksi mittareista, ja sen avulla mitataan organisaation tai yksilön kykyä suorittaa taktista, strategista tai operatiivista toimintaa, joka on kriittistä organisaation onnistumiselle nyt sekä tulevaisuudessa. Määritelmiä on hyvä selventää ennen syvempää perehtymistä aiheeseen, sillä termejä ”mittari” ja ”KPI” käytetään usein synonyymeinä, vaikka ne tarkoittavat eri asioita. (Kerzner 2017, s. 147) KPI-mittari eli avaintulosmittari on siis suorituskykyilmaisoin, joka johdetaan organisaation asettamista tavoitteista (Ylisiurunen 2021) ja, jonka suunnittelu vaatii syvempää asiantuntemusta (Kerzner 2013, s. 125).

KPI-mittareille määritetään vastuuhenkilöt kaikille suurille liiketoiminta-alueille ja -osille, joilla on erityinen painopiste organisaation strategiassa. KPI-mittarit kertovat myös jokaisen osa-alueen vastuuhenkilön ja sen, jos tulos poikkeaa tavoitteista. (Anderson 2015, luku 6) Projektin yhteydessä KPI-mittarit liittyvät hankkeen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Näiden indikaattorien on oltava mitattavissa ja hallittavissa, joten mittareiden on oltava sekä määrällisiä että laadullisia. (Kerzner 2017, ss.126–127) Jokaisen organisaation ja projektin tarpeet ja tavoitteet ovat erilaisia, joten KPI:t on valittava ja räätälöitävä tapauskohtaisesti (Anderson 2015, luku 6; Kerzner 2017, s. 195). KPI-mittareilla voidaan mitata esimerkiksi taloudellisia tuloksia, henkilöstö- ja asiakastyytyvää sekä tuotannollista tehokkuutta (Marr 2012, Anderson 2015 mukaan).

KPI-mittareille on tunnistettu paljon erilaisia ominaisuuksia. Kerzner (2017, s. 130) toteaa kirjassaan, että KPI:n tärkein ominaisuus on sen toimintakelpoisuus eli toimenpiteisiin voidaan ryhtyä epäedullisten suuntausten korjaamiseksi. Anderson (2015, luku 6) listaa puolestaan kirjassaan KPI-mittarin kriittisiksi ominaisuuksiksi mittareiden selkeän määrittelyn, mitattavuuden, näkyvyyden ja tavoitteiden asettamisen. Hän kehottaa myös pohtimaan, mitä organisaatio yrittää saavuttaa KPI-mittareiden myötä. Andersonin (2015, luku 6) mukaan KPI-mittareiden tulisi olla tavoitteiden mukaisesti älykkäitä (SMART) ja täten käyttää SMART-sääntöä ominaisuuksien tunnistamiseen. SMART-sääntö edustaa seuraavia määrittelyjä: yksityiskohtainen (Specific), mitattava (Measurable), saavutettava (Achievable), tulorientoitunut (Result-oriented) ja aikaan sidottu (Time-bound) (Anderson 2015, luku 6). Kerzner (2017, s. 129) puolestaan kyseenalaistaa SMART-sääntöä käytön, sillä se kehitettiin alun perin määrittelemään tavoitteita projekteille ja myöhemmin sitä sovellettiin mittareiden ja suorituskykyindikaattoreiden tunnistamiseen. SMART-sääntöä heikkous on se, että se ei ota kantaa siihen, onko mittarin suuntaus epäsuotuista ja täten mittarin käyttäjä ei pysty hallitsemaan lopputulosta (Kerzner 2017, s. 130). Taulukkoon 3 on listattu Kerznerin (2017, s. 130) suosimat 12 ominaisuutta, joita asianmukaisten ja laadukkaiden KPI-mittareiden tulisi täyttää.

Taulukko 3. Tehokkaan KPI-mittarin 12 ominaisuutta (Eckerson 2011, s. 209–212, Kerzner 2017 mukaan).

Strateginen	KPI-mittareiden tulee olla yrityksen strategian ja tavoitteiden mukaisia.
Yksinkertainen	KPI-mittareiden tulee olla yksinkertaisia ja helposti ymmärrettäviä. Ne ei saa olla monimutkaisia lukuja ja loppukäyttäjän tulee pystyä vaikuttamaan niihin suoraan.
Omistettu	KPI-mittarilla on aina omistaja, joko yksilö tai ryhmä, joka on vastuussa mittarin tuloksista.
Toimiva	Tieto on ajantasaista ja käytännöllistä, jotta suorituskyvyn toimintaan ehditään puuttua ennen kuin on liian myöhäistä.
Ajankohtainen	KPI-mittareiden säännöllinen päivittäminen, jotta suorituskykyä voidaan parantaa tarvittaessa.
Referenssikelpoinen	Käyttäjät voivat viitata metriikan käytön alkuperään.
Tarkka	Tiedot pystytään mittaamaan ja raportoimaan kohtuullisella tarkkuudella.
Korreloi	Voidaan käyttää halutun liiketoiminnan tuloksen saavuttamiseen.
Pelinkestävä	Useita KPI-testejä ja analyyseja voidaan suorittaa niin, että tiedot ovat realistisia, eikä niitä ole väärennetty tai kierretty laiskuuden vuoksi.
Yhdenmukainen	KPI-mittarit ovat aina yhdenmukaisia yrityksen strategian ja tavoitteiden kanssa.
Standardoitu	Kaikki ovat yhtä mieltä KPI-mittareiden määritelmästä ja merkityksestä. Ne perustuvat vakiomäärittelyihin, sääntöihin ja laskelmiin, joten ne voidaan integroida koontinäyttöihin koko organisaatiossa.
Merkityksellinen	KPI-mittarit menettävät vähitellen vaikutuksensa ajan myötä, joten ne on ajoittain tarkistettava ja päivitettävä.

Mittareiden tulee pysyä myös muistissa, joten ominaisuuksiltaan niiden tulee olla helpolukuisia eikä niitä saa olla liian montaa (Viitala 2005, s. 96). Jos organisaatiolla on käytössä liian monta KPI-mittaria, työntekijät yrittävät suorittaa samanaikaisesti liian monta tehtävää ja painopiste jakautuu liian laajaksi. Työntekijöiden motivaatio heikkenee epäonnistumisen myötä eikä tavoitteisiin päästä. (Anderson 2015, luku 6) Kerzner (2017,

s. 139) toteaakin kirjassaan, että KPI-mittareiden valitseminen on helppoa, mutta oikeiden KPI-mittareiden valitseminen on haastavaa. Suuren määrän sijaan mittareiden painopiste tulisi ohjata pienempiin ja johdonmukaisempiin tavoitteisiin, jotka ovat työntekijöiden ymmärrettävissä ja saavutettavissa (Anderson 2015, luku 6).

Mittareiden määrälle ei kuitenkaan ole olemassa nyrkkisääntöä, vaan lähtökohtana on käyttää mittareita, joiden seuraaminen tuo konkreettista lisäarvoa organisaatiolle ja niiden seuraamisella voidaan kehittää omaa ydinliiketoimintaa (Ylisiurunen 2021). Yleensä organisaatiolla on valittuna 4–5 näkökulmaa, joille luodaan omat KPI-mittarit. Bob Champagne (Anderson 2015, luku 6 mukaan) mielestä kullakin näkökulmalla voi olla kahdesta viiteen strategista tavoitetta ja jokaiseen tavoitteeseen voidaan liittää yhdestä kolmeen KPI-mittaria. Hän ehdottaa korkeintaan 20–30 mittarin käyttämistä kokonaisuudessaan, mutta Kaplan ja Norton (1996) mielestä 16–25 mittaria on riittävästi. Useita KPI-mittareita voidaan myös koota yhdeksi mittariksi. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyden KPI-mittari voi olla koottu kustannuksen, laadun ja tehokkaan asiakasviestinnän mittareista. (Kerzner 2017, s.123) On kuitenkin hyvä muistaa, että mittareiden määrä vaihtelee tapauskohtaisesti organisaation olosuhteiden ja tietotarpeiden mukaisesti (Marr 2012, luku johdanto).

3.3 KPI-mittareiden päätavoite

Oikean KPI-mittarin ja niiden oikean määrän valitseminen mahdollistaa paremman päätöksenteon, parantaa projektin suorituskykyä, auttaa tunnistamaan ongelma-alueet nopeammin sekä parantaa asiakkaan, urakoitsijan ja sidosryhmien suhteita (Kerzner 2017, s. 147). Kankkunen et al. (2005, s. 119–123) mukaan mittaamisen tavoitteita ovat esimerkiksi selvän ongelman ratkaiseminen, työntekijöiden kannustaminen jatkuvaan kehittämiseen, kriisitilanne ja yhteistyön tehostaminen sekä organisaation sisällä että sidosryhmien kanssa. KPI-mittarit toimivat myös oppimisen välineinä ja suunnannäyttäjinä toiminnan kehittämisessä, mutta päämääränä pitkällä tähtäimellä on parantaa organisaation tuloksellisuutta kehittämällä työntekijöiden suorituskykyä (Viitala 2005, s. 91). Ne heijastavat projektin kriittisiin menestystekijöihin ja osoittavat projektin edistyksen määrän tavoitteiden ja päämäärän saavuttamisessa. Tavoitteiden edistyminen voidaan julkaista työntekijöiden nähtäville, esimerkiksi ilmoitustaululle, motivoidakseen koko organisaatiota. (Kerzner 2017, s. 128)

Ilman mittareita päätökset tehdään ”mututiedon” ja mielipiteiden pohjalta, joten mittarit ovat tärkeitä välineitä liiketoimintaprosessien kehittämisessä. Täten mittareiden yksi käyttötarkoituksista on toimia kommunikointivälineenä organisaation sisällä. (Hannula & Lönnqvist 2002, s. 11) KPI-mittarit auttavat myös määrittelemään ja seuraamaan organisaation suuntaa ja auttamaan sitä saavuttamaan tavoitteensa (Anderson 2015, luku

6). Useat mittarit mahdollistavat jumiutumisen historian tarkasteluun, mutta KPI-mittarit pakottavat katsomaan tulevaisuuteen (Kerzner 2017, s. 123–124). Anderson (2015, luku 6) toteaaakin, että KPI-mittarit ovat mittareita, jotka ”auttavat pitämään aluksen oikeassa suunnassa”.

3.4 Mittaamisen positiiviset vaikutukset organisaation toimintaan

Mittareiden määrittäminen ja arvioiminen on itsessään arvokas prosessi organisaatiolle, sillä se pakottaa johdon tarkentamaan organisaation toiminnan prioriteetteja ja niiden keskinäisiä suhteita (Neely et al. 2000, s. 1121). Mittarit toimivat merkittävänä osana organisaation johtamisjärjestelmää, sillä ne keräävät tarpeellista tietoa, jota pystytään hyödyntämään päätöksenteon tukena (Niemelä et al. 2008, s. 123; Kerzner 2017, s. 147), ja täten vaikuttaa päätöksenteon laatuun. Jotta päätöksenteko olisi mahdollisimman tietoon perustuvaa, tulee tiedon olla tuoretta ja tulevaisuuteen suuntautunutta (Niemelä et al. 2008, s. 123).

Mittaaminen motivoi henkilöstöä ja luo edellytyksiä palautteen antamiselle ja palkitsemiselle (Kerzner 2017, ss.127–128). Ukon (2009, s. 48) mukaan työntekijöiden motivaatio kasvaa suorituskyvyn mittaamisen myötä, jos työntekijät ovat osallisena uusien projektien ja toimintasuunnitelmien päätöksenteossa. Työntekijöiden ymmärrys heidän toimintansa vaikutuksesta koko organisaation liiketoimintaan kasvaa ja koulutustarpeiden tunnistaminen helpottuu mittaamisen myötä (Ukko 2009, s. 48). Oikeat mittarit ja niiden oikea määrä mahdollistavat Kerzner (2017, s.128) mukaan organisaation kehittymisen seuraavissa toiminnoissa:

- Päätöksenteon parantuminen
- Projektin suorituskyvyn parantuminen
- Ongelma-alueiden nopeampi tunnistaminen
- Asiakas- ja sidosryhmäsuhteiden parantuminen.

Neilimo & Uusi-Rauva (1999, s. 11) tukevat Kerznerin (2017, s.128) listaamia tekijöitä, mutta he painottavat myös henkilöstön motivoimisen ja strategian toteutumisen tukemisen lisäarvoa tuovina tekijöinä. Kaydos (1999, s. 1–3) ja Lönnqvist (2002, s. 87) tunnustavat suorituskyvyn mittaamisen tuottamista vaikutuksista samanlaisia hyötyjä kuin edellä mainitut, mutta he jakavat saavutetut hyödyt johtajien ja työntekijöiden näkökulmiksi. Näkökulmien erittelyn avulla voidaan huomata, että johtajat saavat mittaamisesta enemmän hyötyä työskentelyyn. Niemelä et al. (2008, s. 97) kuitenkin korostavat, että

organisaatiota kehitetään ainoastaan mittaustuloksista jalostetulla tiedolla, mittarit tarjoavat vain etsityt tiedot.

Suorituskyvyn mittaamisen avulla voidaan arvioida, kuinka hyvin organisaatiota johdetaan, ja paljonko organisaatio tuottaa arvoa sidosryhmilleen (Moullinin 2007, s. 181). Organisaatiot pystyvät myös allokoimaan resurssejaan suorituskyvyn mittaamisen avulla paremmin kuin aikaisemmin (Ukko et al. 2007, s. 46). Mittarit toimivat myös tiedontuottajan ja hälyttäjän roolissa (Malmi et al. 2006, s. 18), joten ne vaikuttavat organisaation toimintaan siis ohjaavana elementtinä ja suunnan näyttäjänä. Voidaankin päätellä, että mittareilla on suuri vaikutus organisaation toimintaan ja ne vievät organisaatiota lähemmäksi tiedolla johtamisen -tilaa.

3.5 Mittauksessa huomioitavia asioita

Suorituskyvyn mittaaminen antaa parhaimman toiminnallisuuden yksittäisen osa-alueen hallintaan oikein käytettynä, mutta huonosti toteutettuna ja käytettynä mittarit voivat viedä organisaatiota väärään suuntaan (Spitzer 2007, s. 21; Kerzner 2017, s. 139). Parmenter (2015, s. 26, 43) mielestä jokaisella suorituskykymittarilla voi olla negatiivinen seuraus tai mahdollisuus tahattomaan toimintaan, jotka johtavat organisaatiota huonompaan suorituskykyyn. Tapahtumaa, joka vaikuttaa organisaation mittausprosessiin sen etujen vastaisesti, kutsutaan mittaushäiriöksi. Mittareiden tunnusluvut voivat parantua, vaikka samanaikaisesti todellinen suorituskyky laskee mittaushäiriön aikana. (Spitzer 2007, s. 22) Jotta mittaustulokset toimisivat luotettavasti ja odotuksien mukaisesti, on ennakoitava ihmisen todennäköinen käyttäytyminen ja pyrittävä minimoimaan kaikki mahdolliset mittaushäiriöt (Parmenter 2015, s. 26).

Parmenter (2015, s. 43) epäilee, että reilusti puolet organisaation toimenpiteistä voi hyvinkin kannustaa tahattomaan negatiiviseen käyttäytymiseen. Täten, suorituskykyyn liittyviä palkkiojärjestelmiä ei pitäisi yhdistää suorituskykyindikaattoreihin (Kankkunen et al. 2005, s. 186; Spitzer 2007, s. 12–13). Suorituskykyindikaattorit ovat liian tärkeitä yksilöiden ja tiimien pelinappuloiksi bonusten maksimoimiseksi (Parmenter 2015, s. 46). Vaikka KPI-mittarit näyttävät, kuinka yksilöt ja tiimit suoriutuvat vuorokauden, viikon ja kuukauden aikana, on välttämätöntä erotella työntekijöiden bonusmenetelmä ja suorituskykyindikaattorit (Parmenter 2015, s. 46), sillä mitä suuremmista palkkioista on kyse, sitä vähemmän tuotettuun mittatietoon kiinnitetään huomiota (Spitzer 2007, s. 23). KPI-mittarit työntekijöiden bonusmenetelmänä lisäävät siten tärkeiden toimenpiteiden manipulointia ja heikentävät niiden luotettavuutta tehden niistä keskeisiä poliittisia indikaattoreita (Parmenter 2015, s. 46). Näin ollen onkin äärimmäisen tärkeää määritellä palkitse-

misen tavoitteet siten, ettei tavoitteilla ole negatiivista vaikutusta organisaation toimintaan. Esimerkkinä palkkausjärjestelmän yhdistämisestä suorituskykyindikaattoreihin on Continental -lentoyhtiön henkilöstön toiminnan muuttuminen negatiiviseksi, sillä heille annettiin palkkio koneen lähtemisestä aikataulussa. Koneet lähtivät ajoissa mutta sillä vaikutuksella, että osa matkatavaroista ei ehtinyt mukaan. (Kankkunen et al. 2005, s. 186)

On kuitenkin ymmärrettävää, että mittarit aiheuttavat negatiivista reaktioita työntekijöiden keskuudessa, sillä monet ihmiset yhdistävät mittaamisen tietojen keräämiseen hulluuteen ja syyttäviin sormiin, joilla osoitetaan heitä asioiden mennessä pieleen (Spitzer 2007, s. 38–39; Kerzner 2017, s. 160). Negatiivisia ajatuksia voi muodostua henkilöstölle myös siitä, etteivät he osaa lukea mittaustuloksia oikein. Riskinä mittaustuloksien väärinymmärtämisessä on se, että vääriä johtopäätöksiä tehdään ja henkilöstö menettää luottamuksen mittauskonseptiin. Luottamuksen takaisin saamiseen kuluu yleensä paljon aikaa ja rahallisia resursseja. Täten muutaman ensimmäisen kuukauden aikana mittareiden käyttöönotosta on välttämätöntä, että esimiehet tiedottavat säännöllisesti KPI-mittareiden lukemat avattuna. (Kerzner 2017, s. 125)

Negatiivinen ilmapiiri mittareita kohtaan saattaa aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa ajatusmaailman siitä, että heidän tulee tehdä kaikkensa, jotta mittareiden tunnusluvut näyttävät hyvältä (Spitzer 2007, s. 41). Kerzner (2017, s. 160) korostaa teoksessaan, että suorituskyvyn mittaaminen tulisi nähdä luonnollisena ja välttämättömänä osana työtä. Ihmisten tulisi myös yhdistää mittaaminen oppimiseen ja arvokkaan palautteen saamiseen, jonka seurauksena liiketoiminnan menestyksekkäs jatkuva parantuminen säilyy. Tavoitteena on saada työntekijät tuntemaan ylpeyttä, uteliaisuutta ja jännitystä käyttämällä tärkeitä suorituskykyindikaattoreita. (Kerzner 2017, s. 160)

Mittaamisen negatiivisista vaikutuksista vältytään, jos organisaatio tiedostaa ne ennen mittareiden luomista ja muutosjohtaa henkilöstöä mittareiden oikeaan käyttämiseen. Jotta työntekijät ymmärtävät mittaamisen olevan palautetta eikä arviointia (Kerzner 2017, s. 160), tulee organisaation tukea työntekijöitään ja viestittää, mihin tarkoitukseen mittarit ovat ja miten niitä käytetään. Kun mittaustietoa käytetään organisaation tietolähteenä johtamisessa ja työnteon parantamisessa, on mittatieto erittäin arvokasta (Spitzer 2007, s. 9–10; Parmenter 2015, s. 101; Kerzner 2017, s. 131).

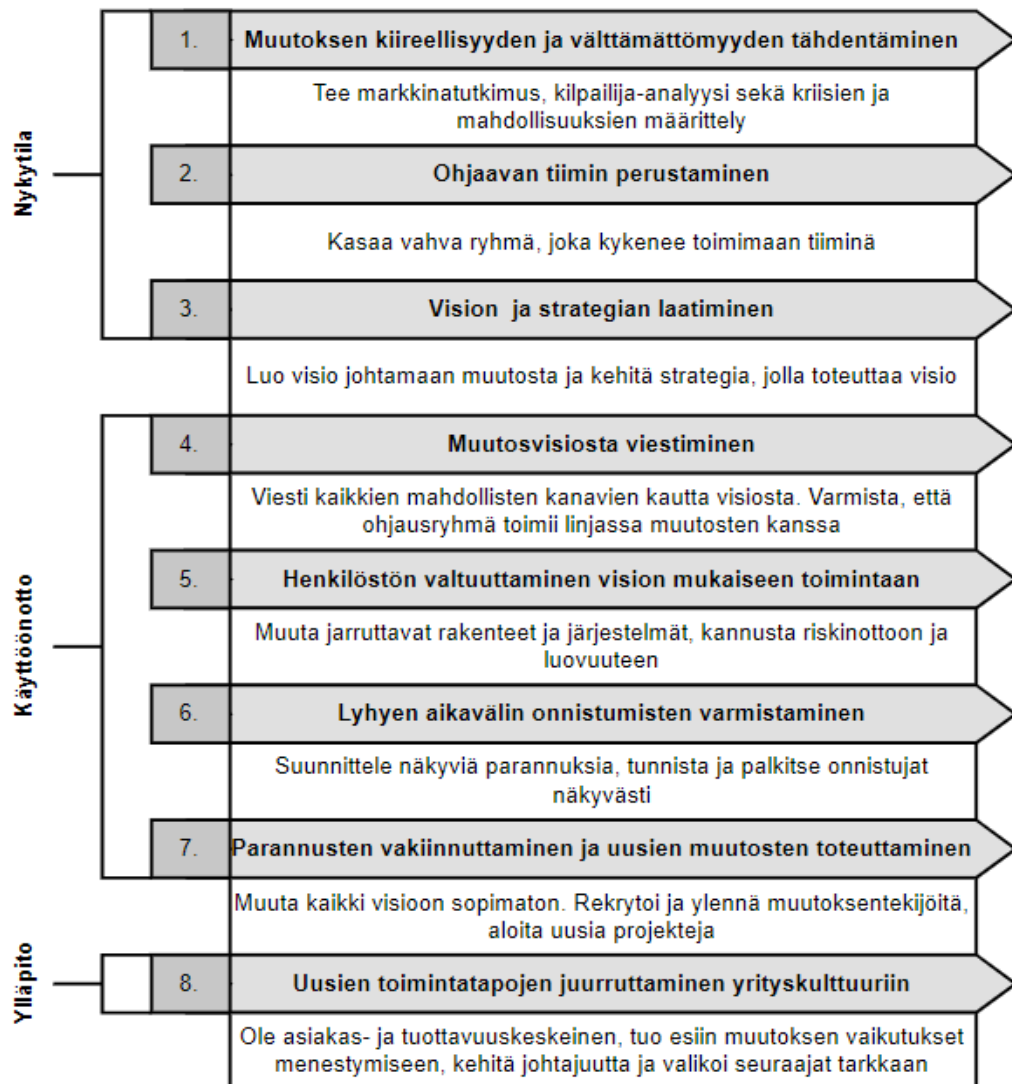
4. MUUTOSJOHTAMINEN

Muutos voi lähteä liikkeelle organisaation sisäisestä tarpeesta, sidosryhmän aloitteesta tai muutoshalukkuudesta. Muutos voi tapahtua monella eri tasolla ja sen laajuus voi vaihdella laajasti, mutta muutosjohtamista tarvitaan kaikissa muutoksissa. (Toivola 2010, s. 136) Muutosjohtamisella tarkoitetaan erilaisten menetelmien avulla organisaation viemistä haluttuun päämäärään (Newton 2007, s. 7) ja sitä tarvitaan vakiintuneiden toimintamallien uudistamisessa (Toivola 2010, s. 135). Muutosjohtamisen tehtävänä on perustan luominen muutokselle, muutosvalmiuden kehittäminen organisaatiossa ja muuntautumiskyvyn hahmottaminen (Kvist & Kilpiä 2006, s. 171). Organisaation tulee asettaa selkeät tavoitteet ja visio muutokselle sekä luoda suunnitelma tarvittavista muutoksista tavoitteeseen päästääkseen (Ponteva 2012, s. 17–18; Jabe 2017, s. 207–208), sillä muutosjohtamisen toinen päätavoitteista onkin auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa (Newton 2007, s. 7).

Kotter (1996, s. 4) korostaa vision, viestinnän ja työntekijöiden tiimipelaamisen tärkeyttä muutosjohtamisen jokaisessa vaiheessa. Muutosjohtamisessa onkin erittäin tärkeää avoin ja runsas monikanavainen viestintä, sillä muutoksen liikkeelle saaminen vaatii keskustelua ja perusteluita muutokseen lähtemiseen (Toivola 2010, s. 136; Kauhanen 2018, s. 54–56). Muutokseen liittyy usein muutosvastarintaa eli muutoksen suunnittelun tai itse muutoksen vastustaminen, jota ilmenee sekä yksilöiden että suurempien ryhmien keskuudessa (Kauhanen 2018, s. 56–57). Kotter (1996, s. 4) mainitsee, että merkittävin virhe muutoksen käynnistämisessä on sen liian nopea eteneminen. Henkilöstön tulee sisäistää muutoksen välttämättömyys ennen sen viemistä pidemmälle. Täten muutoksen tulee olla erittäin selkeä johtajille, jotta he pystyvät ottamaan vastaan muutosvastarinnan sekä vastaamaan ja perustelemaan muutoksen merkityksen ja tarpeen työntekijöille (Toivola 2010, s. 137). Newton (2007, s. 7) nimeääkin muutosvastarinnan minimoimisen muutosjohtamisen toiseksi päätavoitteeksi.

Kauhanen (2018, s. 54–56) korostaa myös viestinnän moninkertaistamisen normaaliin verrattuna, viestinnän monikanavoimisen, työntekijöiden osallistamisen suunnitteluvaiheessa ja resurssien riittävyyden tärkeyttä muutosprosessissa. Muutosjohtamisessa tulee siis ottaa huomioon tarkasti muutosta tekevät henkilöt, sillä ihmiset ovat muutoksen kovin voima (Alahuhta 2015) ja ihmiset sitoutuvat paremmin muutokseen, jos he saavat osallistua omaan työtehtävään liittyvään päätöksentekoon (Arikoski & Sallinen 2007, s. 78).

Organisaation tulee ottaa monia asioita huomioon muutosjohtamisessa. Systemaattisen muutosjohtamisen avuksi on luotu erilaisia muutosvaiheita (Covey 2008, s. 54; Ponteva 2010, s. 25; Dawson & Andriopoulos 2014, s. 161; Prosci Inc. 2017), mutta tässä työssä on otettu päänäkemykseksi Kotterin (1996) 8-vaiheinen muutosmalli, joka on esitetty kuvassa 2. Se on järjestelmällinen malli kestävän muutoksen aikaansaamiseksi. Malli on yksi muutosjohtamisen tunnetuimmista malleista, mutta sen heikkous on se, että siitä ei käy yksityiskohtaisesti ilmi, miten muutos tulisi tehdä (Pollack 2015, s. 53). Mallin kahdeksasta vaiheesta neljä ensimmäistä (1–4) tarkastelevat nykytilaa ja sen avaamista, kun taas vaiheet 5–7 käsittelevät uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Mallin viimeinen vaihe juurruttaa muutoksen organisaation kulttuuriin (Kotter 1996, s. 19). Kotter (1996, s. 19) korostaa mallin käyttämisessä sitä, että mallin jokainen vaihe on käytävä järjestyksessä ja täsmällisesti lävitse, sillä vaiheiden väliin jättäminen riskeeraa koko muutosprojektin onnistumisen.



Kuva 2. Kotterin 8-vaiheinen muutosmalli (mukaillen Kotter 1996, s. 18).

Nykytilan ja koko muutosprosessin käynnistämisen ensimmäinen askel on muutostarpeen hyväksyminen. Muutoksen edistymiselle saadaan vahva pohja muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentämisellä. Henkilöstölle viestitään samalla mitä muutoksen avulla aiotaan saavuttaa ja, miten se tulee muuttamaan liiketoimintaa. (Kotter 1996, s. 20) Toisena askeleena on löytää oikeat jäsenet ohjaavaan tiimiin. Tiimissä tulee olla riittävästi avainhenkilöitä ja asiantuntemusta, jotta voidaan tehdä perusteltuja päätöksiä. (Kotter 1996, s. 51–53) Ohjausryhmän tehtävänä on luoda visio ja sen tehtävänä on selkeyttää muutoksen yleistä suuntaa, kannustaa työntekijöitä organisaation kannalta oikeasuuntaisiin toimenpiteisiin ja minimoimaan muutosvastarintaa (Kotter 1996, s. 60–61).

Uusien toimenpiteiden käyttöönotossa muutosviestintä on tärkeässä roolissa, sillä ilman oikeanlaista muutosviestintää ei luotua visiota saada työntekijöille selkeässä ja yksinkertaisessa muodossa (Kotter 1996, s. 75–76). Onnistuneella muutosviestinnällä saadaan valtuutettua henkilöstö mukaan muutokseen, joka on puolestaan tärkeää muutosta jarruttavien rakenteiden ja järjestelmien poistamisen aikaansaamiseksi (Kotter 1997, s. 87–88). Käyttöönotossa pitää myös saavuutta onnistumisia lyhyellä aikavälillä, jotta henkilöstö näkee muutoksen olevan todellista eikä kuviteltua. Täten lyhyen aikavälin onnistumisessa on huomioitava sen näkyvyys, kiistattomuus ja yhteneväisyys muutoshankkeeseen. (Kotter 1996, s. 104–105) Käyttöönoton viimeinen askel ja muutosprosessin seitsemännen askeleen päätavoitteena on toteuttaa pohjatyön tekemisen jälkeen suuria muutoksia (Kotter 1996, s. 113). Muutoksen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin on muutosmallin viimeinen askel. Juurruttamisen tehtävänä on sitouttaa muutokset organisaation kulttuuriin ja tuoda esille muutoksen vaikutukset menestymiseen (Kotter 1996, 127–129).

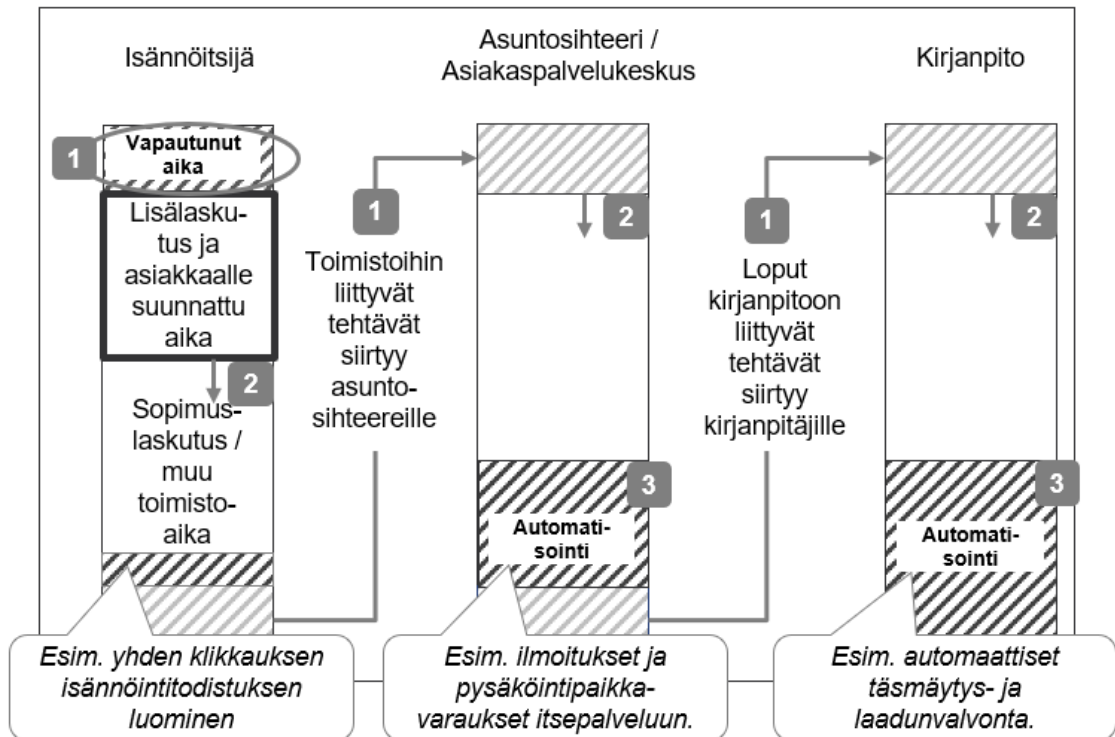
5. MITTAAMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA

Seuraavissa alaluvuissa on avattu kohdeorganisaation tarvetta KPI-mittareille ja niiden muodostumista sekä mittaamisen tavoitteita ja vaikutuksia kohdeorganisaatiossa. Alaluvuissa aineistona on hyödynnetty tutkimusta varten järjestettyjä haastatteluita kohdeorganisaation toimitusjohtajan, aluejohtajan, muutoskonsultin ja hankkeen projektipäällikön kanssa. Haastateltavien mielipiteet eivät rajoitu vain heidän omiin mielipiteisiinsä, vaan laajemman joukon mielipiteisiin. Haastatteluiden lisäksi aineistona on käytetty kohdeorganisaation työpaja henkisissä tapahtumissa käytettyjä materiaaleja ja niissä käytettyjä keskusteluita. Alaluvuissa käytetty aineisto on kerätty mittareiden suunnitteluvaiheessa, sillä KPI-mittareita ei ole vielä otettu käyttöön kohdeorganisaatiossa.

5.1 KPI-mittareiden tarve ja muodostuminen

Kohdeorganisaatiossa on mitattu taloudellisia tunnuslukuja raportointia varten jo pitkään. Tämän lisäksi noin kerran vuodessa on järjestetty henkilöstölle suunnattuja ja asiakas-tyytyväisyyttä mittaavia kyselyitä. Käytössä olevien mittareiden pohjalta ei ole pystytty reagoimaan yksiköiden välisiin eroihin, löytämään syitä mittareiden poikkeavuuksiin eikä tunnistamaan yksittäisten yksiköiden hyviä toimintatapoja. Täten tarvittiin KPI-mittarit tukemaan jo käynnissä olevaa mittausta, jotta mittaaminen olisi jatkossa systemaattista ja mittatieto olisi vertailukelpoista sekä hyödynnettävissä päätöksenteossa.

KPI-mittareita tarvittiin myös mittaamaan henkilöstön toiminnan muutosta, sillä kohdeorganisaatiossa on käynnissä laaja projektiluontoinenmuutos, isännöinninmuutosohjelma, jonka tavoitteena on vapauttaa isännöitsijöille aikaa automatisoimalla rutiininomaisia tehtäviä ja siirtämällä osa toistuvista sekä rutiininomaisista tehtävistä keskitetyksi tehtäväksi. Muutoksen seurauksena henkilöstön työnkuvia päivitetään, prosesseja muutetaan, järjestelmiä uusitaan ja toimintoja digitalisoidaan sekä automatisoidaan, mikä puolestaan mahdollistaa henkilöstötyytyväisyyden ja tehokkuuden kasvun. Toimenkuvien ja roolien muutoksen takia on tärkeää mitata sitä, että muuttaako henkilöstö toimintatapojaan. Kuvassa 3 on kuvattu muutoksen eri osa-alueet kohdeorganisaatiossa.



Kuva 3. Kohdeorganisaation isännöinnin muutosohjelman elementit.

Haastateltavat uskovatkin, että kohdeorganisaatio tarvitsee KPI-mittareita ensiksi mitaamaan muutosohjelman tavoitteiden mukaista toiminnallista muutosta, jonka jälkeen pystytään mittaamaan jatkuvaa toimintaa. Kohdeorganisaatiossa lähdettiinkin yhdessä suunnittelemaan KPI-mittareita niitä käyttävien henkilöiden kanssa, jotta henkilöstö saataisiin sitoutettua muutosprosessiin alusta alkaen. Työpajoissa pohdittiin yhdessä, mitkä mittarit ovat tärkeitä ja miksi. Keskustelujen pohjalta muodostui mittareiden runko ja lopullinen lukumäärä jalostui suunnitteluprosessin aikana. Mittareiden luomisen taustalla on ollut koko ajan ajatus siitä, että mittareiden tulee mennä ristiin keskenään, jotta yksiköistä saadaan vertailukelpoisia, vaikka vertailukohteet ovat eri kokoisia ja kyseessä on erilaisia asiakkuuksia. Mittareista muodostui siten toistensa alamittareita ja osa mittareista mittaa myös samoja asioita, mutta eri näkökulmasta. Mittareiden lopulliseksi määräksi muodostui 40 mittaria. Yhden haastateltavan mukaan mittareiden absoluuttisella määrällä ei ole väliä, jos ne vain saadaan visualisoitua luettavaan muotoon.

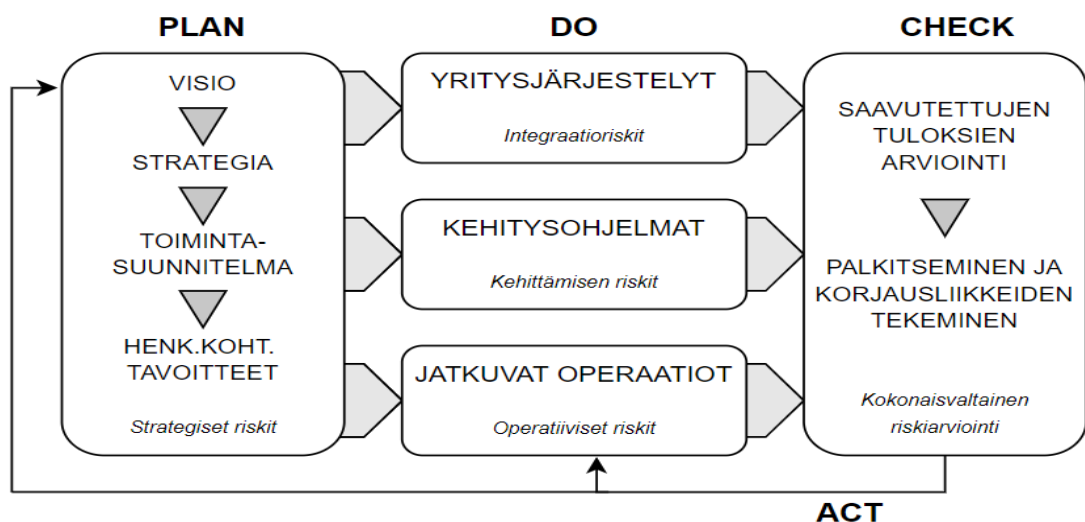
KPI-mittarit jaettiin lopulta viiteen eri osa-alueeseen ja viiteen eri näkökulmaan. Osa-alueet ovat isännöintiyksiköt, asiakaspalvelu, talouspalvelu, tekninen palvelu ja kohdeorganisaatio. Näkökulmat ovat henkilöstö, asiakas, talous, tehokkuus ja yhteistyö. Kohdeorganisaation neljä ensimmäistä näkökulmaa mittareihin tulee Balanced Scorecard -mallin kuvakulmista. Viides näkökulma, yhteistyö, kuvaa yksikkörajojen ylittämistä eli yhdessä tekemistä. Yhden haastateltavan mukaan yksiköt ovat toimineet aikaisemmin liikaa

erillään, mikä on johtanut osaoptimointiin. Täten yhteistyönäkökulmalla pyritään kasvattamaan työntekijöiden halua tehdä töitä koko konsernin eteen.

5.2 Mittaamisen tavoitteet

Mittaamisen tavoitteena on haastateltavien mukaan selkeyttää koko organisaation kokonaistavoitteita, linjata toimintaa yhtenäisemmäksi ja antaa kattavaa tilannetietoa liiketoiminnan eri osa-alueista ja näkökulmista. Mittareilla tavoitellaan pysyvää toiminnan parantumista kaikilla viidellä osa-alueella. Mittaritulosten avulla toteutettu muutos toiminnan ohjaamisessa pitäisi näkyä strategian mukaisissa tavoitteissa eli tyytyväinen, ammattitaitoinen ja tehokas henkilöstö palvelee hyvin asiakkaita. Tyytyväiset asiakkaat pysyvät ja ostavat lisää palveluita sekä toimivat suosittelijoina uusille asiakkaille. Täten lopputuloksena syntyy kannattavaa kasvua, joka mahdollistaa panostuksen jatkuvaan kehittämiseen. Mittaamisen tavoitteena on tukea ihmisiä onnistumaan paremmin työssään, nostamalla esiin erinomaisia suorituksia ja kehittymällä vaativilla osa-alueilla. Haastateltavat uskovatkin mittaamisen motivoivan henkilöstöä parempiin tuloksiin ja saamaan pientä kilpailua eri isännöintiyksiköiden välille.

Mittaamisen tavoitteena on tukea tasapainoista toiminnan johtamista ja kehittämistä. Kohdeorganisaatiossa käytetään johtamisen apuna kuvan 4 mukaista johtamisprosessia. Johtamisprosessin kaikki neljä päävaihetta tukevat mittaamisen tavoitteita, ja toisinpäin. Mittatiedon ja selkeän johtamisprosessin avulla saadaan kohdistettua johtamisen ja kehittämisen toimenpiteitä asioihin, joilla on merkittävä vaikutus positiiviseen liiketoimintaan. Haastateltavien mukaan mittaamisen tavoitteena on käyttää mittatietoa toiminnan jatkuvaan parantamiseen organisaation kaikilla tasoilla.



Kuva 4. Kohdeorganisaation johtamisprosessi.

Kohdeorganisaation yleiset tavoitteet vastaavat täysin kirjallisuudesta löydettyjä tavoitteita, mutta mittariston syvällisin tavoite on muuttaa kohdeorganisaation organisaatiokulttuuria, sillä kohdeorganisaatiota on johdettu pitkään auktoritaarisella johtamistyyllillä. Auktoritaarinen johtamistyyli johti alhaiseen henkilöstötyytyväisyyteen ja suureen vaihtuvuuteen henkilöstö osalta. Täten asiakastyytyväisyys on laskenut alhaiselle tasolle ja nyt mittareiden avulla pyritään löytämään faktatietoa päätöksenteon hyödyntämisessä uudessa johtamiskulttuurissa ja uusien asiakasprossien luomisessa. Tavoitteena onkin seurata KPI-raportteja ja nostaa niitä mukaan päivittäiseen, viikoittaiseen ja kuukausittaiseen johtamiseen, jotta tavoitearvoihin päästäisiin. KPI-mittareilla mahdollistetaan yleisen suunnan ja trendien seuraaminen, mutta niiden avulla voidaan seurata myös yksiköiden toiminnan muutosta ja tarvittaessa reagoida poikkeamiin.

5.3 Mittaamisen vaikutukset toimintaan

Haastateltavat ovat tunnistaneet ja havainneet mittaamisen vaikutuksia kohdeorganisaation toimintaan jo suunnitteluvaiheessa. KPI-mittareiden käyttöönoton jälkeen pystytään seuraamaan haastateltavien mukaan eri osa-alueiden kehittymistä ja jakamaan tietoa yksiköiden välillä toimivista toimintatavoista. KPI-mittareiden avulla saadaan myös arvioitua eri yksiköiden välisiä tuloksia, jota ei ole voitu aikaisemmin tehdä. Täten haastateltavat uskovatkin, että toivottua kilpailua syntyy yksiköiden välille, joka puolestaan lisää yksiköiden ja yksilöiden motivaatiota kehittää toimintoja parempaan suuntaan. Yksi haastateltavasti toivoo mittaamisen tukevan ihmisiä onnistumaan paremmin työssään ja sitä kautta vaikuttamaan myös työhyvinvointiin. Haastateltavat uskovatkin siihen, että hyvin johdetut ja luodut mittarit vaikuttavat myös siihen, että töitä tehdään ansiokkaasti mittareiden eteen ja poikkeamiin halutaan reagoida välittömästi, jotta luvut saadaan tavoitetuille tasoille.

Haastateltavien mukaan KPI-mittareiden käyttöönotto on vaikuttanut myös esimiesten koulutuksiin. Esimiehiä on valmennettu siihen, että mittarituloksia käytäisiin lävitse viikoittaisissa tiimipalavereissa ja niissä sovittaisiin muutama toimenpide, joita lähdetäisiin jatkuvan parantamisen mallin mukaisesti käsittelemään. Haastateltavat ennustavatkin, että mittaaminen ja jatkuvan parantamisen toimenpiteiden määrittäminen sekä seuranta tuovat näkyväksi työntekijöiden toiminnan merkityksen, mikä lisää työntekijöiden omaa arvostusta ja ylpeyttä. Lisäksi pystytään seuraamaan, toimivatko työntekijät sovitusti.

Haastateltavat luulevat myös, että toimintaan tulee vaikuttamaan esimiehille suunnitellut kannustimet, jotta mittarit saataisiin aktiivisesti käyttöön alusta alkaen. Haastateltavat ovat kuitenkin tunnistaneet mittareiden ja palkitsemisjärjestelmän toisiinsa linkittämisessä piilevät riskit, mutta tarkasti harkittuna he näkevät kannustimet positiivisena

asiana tekijätasolla asti. Mittaaminen tulee siis jatkossa näkymään viikko- ja kuukausipalavereissa sekä yhteisissä foorumeissa, jotta toimenpiteet johtavat oikeasti parannuksiin.

Mittaaminen on vaikuttanut suunnitteluvaiheesta alkaen ihmisten asenteisiin myös negatiivisesti ja lisännyt ihmisissä kontrolloitavana olemisen tunnetta tai muuten epämukavaa tuntemusta. Suurimpana huolenaiheena työntekijöiden keskuudessa on noussut esiin työkuorman hetkellinen lisääntyminen ja mittareiden vertailukelpoisuus. Haastateltavat toteavatkin, että muutosvastarintaa vastaan tehdään töitä päivittäin. Isännöinnin esimiehille on täten järjestetty työpajoja, joissa käytiin lävitse mittaamisen periaate ja pohdittiin yhdessä mittaamisen hyötyjä ja haittoja. Muutosvastarintaa aiheuttaviin tekijöihin on kahden haastateltavan mukaan tartuttu välittömästi ja huonoksi koettuihin ratkaisuihin on reagoitu nopeasti. Muutosvastarinnan lisäksi haastateltavat eivät ole tunnistaneeet mittaamisessa huonoja puolia muuta kuin rahan ja ajan kulumisen niiden tekemiseen. Haastateltavien mukaan he ovat onnistuneet toteuttamaan osallistavaa muutosjohtamista koko prosessin ajan, jotta toiminta olisi mahdollisimman avointa ja näkyvää, ja muutosvastarinta olisi mahdollisimman pientä.

6. YHTEENVETO

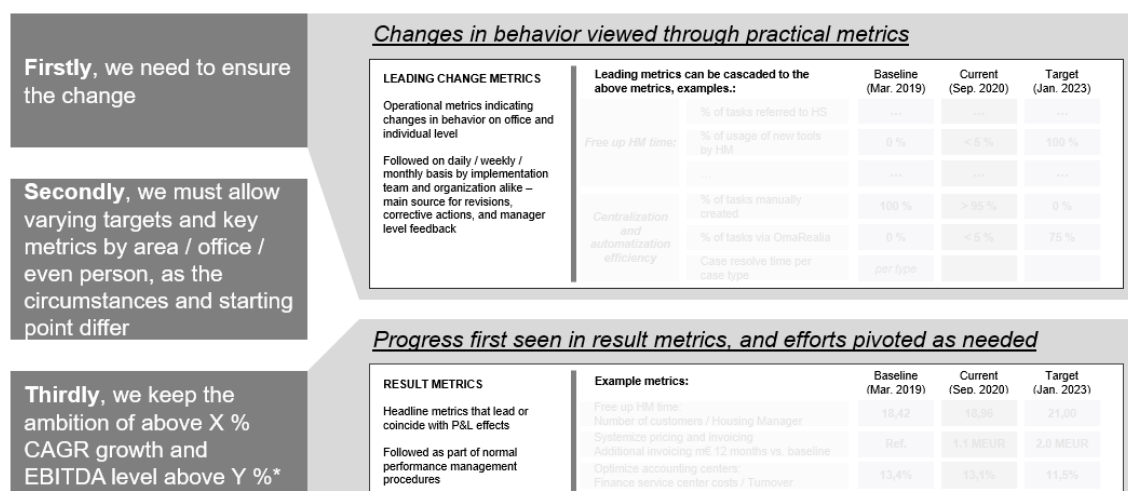
Ensimmäisessä alaluvussa koostetaan tutkimuksen tulokset yhdenmukaiseksi kokonaisuudeksi ja esitetään vastaukset tutkimuksen pää- ja alatutkimuskysymyksiin. Seuraavassa alaluvussa arvioidaan tuloksien vastaavuutta tutkimuskysymyksiin. Tämän lisäksi arvioidaan tutkimusprojektin sekä tiedonhankinnan onnistumisia ja haasteita. Viimeisessä alaluvussa arvioidaan tarvetta mahdolliselle jatkotutkimukselle.

6.1 Tutkimustulokset

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, mikä on KPI-mittareiden rooli muutoksessa ja jatkuvassa kehittämisessä. Päätutkimuskysymystä tutkittiin kirjallisuuskatsauksena, jossa käytettiin lähteinä pääsääntöisesti tieteellisiä kirjoja ja artikkeleita. Päätutkimuskysymystä tutkittiin myös case-tutkimuksena, jonka tavoitteena oli tunnistaa KPI-mittareiden vaikutuksia kohdeorganisaation toimintaan ja sitä, kuinka KPI-mittarit saadaan osaksi heidän toimintaansa sitä muuttamalla. Alatutkimuskysymyksen tavoitteena oli tunnistaa kirjallisuuskatsauksen avulla KPI-mittareiden käyttöönottoon kohdistuvien tekijöiden vaikutuksia organisaation toimintaan ja tutustua muutosjohtamiseen sekä siihen, miten muutosjohtamisella saadaan KPI-mittarit osaksi toimintaa ja jatkuvaa kehittämistä.

Tutkimuksen perusteella havaittiin, että KPI-mittareilla on erittäin tärkeä rooli muutoksen johtamisessa, sillä niiden avulla tuetaan vahvasti kohdeorganisaation muutosta vanhoista toimintatavoista uuteen haluttuun toimintamalliin. KPI-mittarit mahdollistavat paremman päätöksenteon, parantavat projektin suorituskykyä, auttavat tunnistamaan ongelma-alueet nopeammin sekä parantavat asiakas- ja sidosryhmäsuhteita. Toimiva KPI-mittaristo lisää siten hallinnan tunnetta johtamiseen ja mahdollistaa aidosti tietoon perustuvan liiketoiminnan johtamisen. KPI-mittareiden saaminen osaksi organisaation jatkuvaa kehittämistä mahdollistaa organisaationkulttuuriin muuttumisen ja tiedolla johtamisen, jota myös kohdeorganisaatiossa tavoiteltiin. Kohdeorganisaatiossa havaittiinkin tarve nykytilan muutokseen kilpailukykyyn parantamiseksi, jonka seurauksena käynnistettiin laaja muutosprojekti. Projektin aikana kohdeorganisaatiossa aiotaan mitata toimintojen ja henkilöstön käytöksen muutosta luotujen KPI-mittareiden avulla. Muutoksen jälkeen siirrytään ylläpitoon, ”uuteen normaaliin”, jonka aikana KPI-mittareiden avulla jatkuvan parantamisen mallilla kehitetään toimintaa.

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta voidaan todeta, että kohdeorganisaation muutosprojektin malli on yhteneväinen Kotterin (1996) 8-vaiheisen muutosmallin kanssa, sillä ensiksi tarkasteltiin nykytilaa, jolloin havaittiin tarve KPI-mittareille. Tämän jälkeen siirryttiin käyttöönottoon, jossa kohdeorganisaatio on tällä hetkellä. Kohdeorganisaation tavoitteena on käyttää KPI-mittareita ensiksi halutun toiminnallisen muutosprojektin läpiviennin tukena. Sen jälkeen asetetaan yksilölliset tavoitteet huomioiden erilaiset olosuhteet ja lähtökohdat. Muutosmallin viimeisen vaiheen mukaisesti kohdeorganisaatiolla on tavoitteena juurruttaa KPI-mittarit uuteen organisaatiokulttuuriin ja päästä käyttämään KPI-mittareita jatkuvan kehityksen tukena. Kuvassa 5 on esitetty kohdeorganisaation mittaroinnin vaiheistus.



Kuva 5. Mittaroinnin vaiheistus kohdeorganisaatiossa.

Kohdeorganisaatiossa uskotaankin, että KPI-mittareiden seuraamisella saadaan varmistettua muutos eli toimintamallit ja ihmisten käyttäytyminen saadaan muuttumaan, jonka jälkeen päästään mittaamaan jatkuvaa kehitystä KPI-mittareiden avulla. Jotta KPI-mittarit saadaan osaksi kohdeorganisaation toimintaa, tulee heidän huomioida mittaamisen vaikutukset heidän toimintaansa. Täten taulukkoon 4 on koottu kirjallisuuskatsauksen pohjalta, mitä kohdeorganisaation tulee huomioida mittaamisessa ja miten, he pystyvät minimoimaan mittaamisessa huomioitavat asiat KPI-mittareiden tuomisessa osaksi toimintaa ja jatkuvaa kehittämistä. Tutkimustuloksiin sisällytettiin myös mittaamisen positiiviset vaikutukset organisaation toimintaan, sillä mitä aikaisemmassa vaiheessa hyötyjä osataan tukea, sitä paremmin KPI-mittareiden saaminen osaksi toimintaa onnistuu. Taulukosta 4 käy myös ilmi mainittiinko case-aineistoissa kirjallisuudesta tunnistettuja huomioita ja positiivisia vaikutuksia.

Taulukko 4. Mittaamisen vaikutukset.

Huomioitava mittaamisessa	Mainittu kirjallisuudessa	Mainittu case-aineistossa	Ratkaisu haitan minimoimiseen
Mittaushäiriö, puutteellinen/virheellinen data	Spitzer (2007)	Kyllä	Mittauksen lähtötietojen systemaattinen korjaaminen ja kaiken datan syöttäminen vain kerran (masterdata).
Osoptimointi tahattoman toiminnan tai palkkausjärjestelmän seurauksena	Parmenter (2015)	Kyllä	Kannustinjärjestelmän mittarien tasapainottaminen kokonaisuuden näkökulmasta osoptimoinnin välttämiseksi.
Muutosvastarinta	Spitzer (2007); Kerzner (2017)	Kyllä	Panostaminen avoimen ja runsaan monikanavaisen viestinnän toteuttamiseen. Aidon arvolutauksen tekeminen henkilöstölle siitä, mitä he hyötyvät muutoksesta.
Mittareiden merkityksen ymmärtämättömyys	Kerzner (2017)	Kyllä	Punaisen langan säilyttäminen visiosta toimintasuunnitelmaan ja mittareihin. Jokaisen pitää ymmärtää, miksi mitataan.
Positiiviset vaikutukset mittaamisessa	Mainittu kirjallisuudessa	Mainittu case-aineistossa	Hyödyn vahvistaminen
Strategian jalkauttaminen	Anderson (2015); Viitala (2005)	Kyllä	Seurataan haluttua muutosta ja tuodaan saavutukset toistuvasti henkilöstön nähtävälle monen kanavan kautta.
Henkilöstön motivointi	Niemelä et al. (2008); Kerzner (2017); Neilimo & Uusi-Rauva (1996); Kaydos (1999); Lönnqvist (2002)	Kyllä	Aktivoidaan henkilöstöä mittareiden suunnitteluun aikaisessa vaiheessa. Korostetaan työn tärkeyden ja merkityksen mittaamista.
Asiakkaiden ja sidosryhmien suhteiden parantuminen	Niemelä et al. (2008); Kerzner (2017); Neilimo & Uusi-Rauva (1996); Kaydos (1999); Lönnqvist (2002)	Kyllä/Ei	Luodaan asiakaskeskeinen kulttuuri. Tavoitteena ymmärtää asiakastyytyväisyyden tärkeys.
Suorituskyvyn kasvaminen	Niemelä et al. (2008); Kerzner (2017); Neilimo & Uusi-Rauva (1996); Kaydos (1999); Lönnqvist (2002)	Kyllä	Tuodaan systemaattisesti esille, mitä suorituskyvyn kasvamisella saadaan aikaiseksi.
Ongelma-alueiden nopeampi tunnistaminen	Niemelä et al. (2008); Kerzner (2017); Neilimo & Uusi-Rauva (1996); Kaydos (1999); Lönnqvist (2002)	Kyllä	Havaitaan ongelmat nopeammin, jolloin toimenpiteet jäävät pienemmäksi ja vahingot päästään korjaamaan nopeammin.
Päätöksenteon tukeminen faktatiedolla	Niemelä et al. (2008); Kerzner (2017); Neilimo & Uusi-Rauva (1996); Kaydos (1999); Lönnqvist (2002)	Kyllä	Hyödynnetään oikea määrä selkeätä tietoa niin päivittäisessä päätöksenteossa kuin strategisten linjauksien tekemisessä.
Resurssien parempi allokoiminen	Ukko et al. (2007)	Kyllä	Saadaan oikeat ihmiset oikeaan paikkaan oikeaan aikaan.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa tunnistettiin neljä yleisintä huomioitavaa asiaa mittauksessa. Kohdeorganisaation haastatteluissa nostettiin myös esille nämä neljä huomiota, joista suurimpana huolena tunnistettiin muutosvastarinnan minimoiminen, joka on myös muutosjohtamisen toinen päätavoite (Newton 2007, s. 7). Haastateltavien mukaan muutosvastarinnan eteen on tehty suunnitteluvaiheessa päivittäin työtä, mutta sitä silti

esiintyy. Arvolupauksen tekemisellä johto pystyy viestimään henkilöstölle, kuinka KPI-mittareiden käyttöönotto tulee hyödyttämään juuri heitä ja heidän työtään, jotta he ymmärtävät muutoksen tarpeen (Toivola 2010, s. 137). Täten panostaminen avoimeen ja runsaaseen monikanavaiseseen viestintään ja arvolupauksen tekeminen henkilöstölle mahdollistavat muutosvastarinnan pienentymisen KPI-mittareiden saamisessa osaksi toimintaa ja jatkuvaa kehittämistä.

Mittaamisen positiivisia vaikutuksia tunnistettiin kirjallisuuskatsauksesta yhteensä kuusi tekijää. Ainoastaan asiakas- ja sidosryhmäsuhteiden parantumista ei tunnistettu suoraan case-aineistosta. Haastateltavat nostivat kuitenkin asiakastyytyväisyyden ja asiakasmäärän yhdeksi tärkeimmiksi mitattavaksi asioiksi, sillä asiakkaita palvelevassa toiminnassa ne kertovat suoraan, miten yritys pärjää. Toisena tärkeänä asiana haastatteluissa nostettiin esille uuden strategian jalkauttaminen, sillä kohdeorganisaation muutosprojektin päätavoitteena on muuttaa heidän organisaatiokulttuuriensa. Kirjallisuuskatsauksesta kävi ilmi, että KPI-mittareiden avulla pystytään seuraamaan muutosta, mikä on myös kohdeorganisaation tavoitteena tehdä muutosprojektin aikana. Kohdeorganisaation tulisi sikin tuoda saavutukset toistuvasti henkilöstön näkyviin käyttäen monia eri kanavia, jotta usko muutoksen tarpeeseen ei horju henkilöstön keskuudessa.

Yhteenvedon voidaan todeta, että kohdeorganisaation johtotason tulisi tunnistaa esimiehet, jotka tarvitsevat enemmän tukea muutosjohtamisessa, sillä esimiesten tulisi osata muutosjohtamisen käytänteet KPI-mittareiden saamiseksi osaksi toimintaa ja jatkuvaa kehittämistä. Tämä tarve tulee huomioida esimiesvalmennuksessa ja täten KPI-mittareille on syytä varata riittävästi aikaa valmennuksiin. Esimiesten tulisi olla myös erityäin kiinnostuneita KPI-mittareista ja käydä aktiivisesti keskusteluja alaistensa kanssa, jotta jokainen työntekijä osaisi toimia itsenäisesti luodun prosessimallin mukaisesti KPI-mittareiden käyttöönoton jälkeen. Henkilöstö tulisi saada vakuuttuneiksi siitä, että muutoksen taustalla on tavoitteena kasvattaa henkilöstötyytyväisyyttä ja sen avulla asiakastyytyväisyyttä, joiden parantumisen seurauksena tehdään kannattavaa kasvua. Kannattava kasvu puolestaan mahdollistaa organisaation kehittämisen, jonka myötä henkilöstötyytyväisyys kasvaa jälleen jatkuvan kehityksen -mallin mukaisesti.

6.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimusprojekti sujui kokonaisuudessaan hyvin ja aikataulun puitteissa. Tutkimuksessa onnistuttiin vastaamaan sekä päätutkimuskysymykseen että alatutkimuskysymyksiin ja vastausten tueksi löydettiin riittävästi tieteellistä aineistoa. Tutkimusaineistoa löydettiin laajasti tutkimusaiheesta, sillä aihetta on tutkittu paljon eri näkökulmista ja eri toimialoilla.

Aineiston suuri määrä pakotti tarkempiin hakurajauksiin, jonka seurauksena kaikkia tutkimuksen kannalta relevantteja lähteitä ei kyetty käyttämään tutkimuksessa. Tutkimuksessa käytetty aineisto on kuitenkin laaja-alaista, sillä aineistona käytettiin monipuolista kirjallisuutta.

Tutkimukseen liittyy joitakin rajoitteita, joilla voi olla vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen ja laatuun. Tutkimuksen yhteydessä toteutetut haastattelut kohdistettiin todella pienelle ryhmälle, joten niissä ilmi käyneitä asioita ei voi yleistää. Haastateltavien keskeiset roolit muutosohjelmassa ja muu case-aineisto antavat kuitenkin laajan pohjan tutkimuksen luotettavuudelle. Rajoitteista ja pienestä otannasta huolimatta haastattelut tuovat tukea ja näkökulmia kirjallisuuskatsauksien tuloksille. Tutkimuksen aihe oli tutkimuksen tekijälle entuudestaan melko tuntematon, joten haastattelujen luotettavuuteen vaikuttaa myös mahdolliset tulkintaerot haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastatteluiden tulosten luotettavuutta ja laatua olisi kuitenkin voinut parantaa kasvattamalla haastatteluiden määrää, mutta tämä ei ollut mielekästä tutkimuksen laajuusrajoituksen takia.

Muutosjohtamisen käsitteen laajuuden rajaaminen tutkimuksessa oli myös hieman haastavaa. Sopivan lähdemateriaalin ja haastattelujen myötä muutosjohtamisen näkökulman rajaaminen tutkimuksen kannalta onnistui lopulta. Muutosjohtamisen menetelmän valitseminen eri tavalla, olisi vaikuttanut osittain tutkimustuloksiin, sillä organisaation muutosvaiheita on kuvattu monella eri tavalla. Täten muutosjohtamisen menetelmän valitsemisen muutosprojektin läpiviemiseen olisi voinut avata eroja tarkemmin kirjallisuuskatsauksen avulla, mutta tutkimuksen laajuusrajoitusten takia sitä ei voitu tehdä.

Tutkimuksessa pystyttiin hyödyntämään yleisemmin mittaamista ja muutosjohtamista käsitteleviä aineistoja, vaikka tutkimus kohdistettiin tiettyyn muutosprojektiin. Kuten taulukosta 4 nähdään, case-aineistoissa ilmi tulleet huomiot ja positiiviset vaikutukset ovat tunnistettu aikaisemmissa tutkimuksissa. Tästä huolimatta, tutkimus tuo uuden näkökulman KPI-mittareiden rooliin muutosjohtamisessa ja jatkuvassa kehittämisessä, sillä sitä tarkastellaan case-tutkimuksena.

Tutkimuksessa ei myöskään otettu kantaa kohdeorganisaation valitsemiin KPI-mittareihin, joten tutkimustuloksia voidaan käyttää hyödyksi myös muissa muutosprojekteissa. Tutkimuksen avulla löydettiin ratkaisuja mittaamisessa huomioitavien asioiden minimoimiseen ja organisaation toimintaan positiivisesti vaikuttavien tekijöiden lisäämiseen, jotka liittyvät yleisesti mittaamisen toteuttamiseen organisaatiossa. Ratkaisut ovat sellaisia, joita tulisi huomioida jokaisessa mittaamishankkeessa eikä pelkästään KPI-mittareiden saamisessa osaksi toimintaa.

6.3 Tarve jatkotutkimukselle

Tutkimuksessa tutkittiin yleisellä tasolla KPI-mittareiden vaikutusta organisaation toimintaan ja sitä, miten muutosjohtamista voidaan käyttää hyödyksi mittareiden käyttöönotossa. Täten ensimmäisenä jatkotutkimusehdotuksena on tutkia tarkemmin KPI-mittareiden vaikutuksia eri osa-alueilla, kuten taloudessa tai asiakaspalvelussa. Toisena jatkotutkimusehdotuksena voisi tutkia sitä, mikä muutosjohtamisen menetelmistä toimisi parhaiten KPI-mittareiden kanssa. Kolmantena jatkotutkimusehdotuksena voisi yhdistää aikaisemmat ehdotukset eli tutkia tietyn osa-alueen KPI-mittareiden käyttöönottoa ja sitä, kuinka parhaimmaksi havaittu muutosjohtamisen menetelmä tukisi mittareiden käyttöönottoa.

Case-tutkimuksen jatkotutkimusehdotuksena on tutkia, onnistuttiinko KPI-mittareilla ja määrätietoisella muutosjohtamisella saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Tavoite ei kuitenkaan ole pelkästään mittareiden käyttöönotto, vaan lopulliset tulokset. Kohdeorganisaation tavoitteena on myös jatkokehittää KPI-mittareita niiden käyttöönoton jälkeen entistäkin hyödyllisemmiksi. Täten mielenkiintoisena jatkotutkimusehdotuksena olisi myös tutkia, ilmenisikö mittaamisen jatkokehittämisessä samoja haittoja kuin mittareiden käyttöönotossa ja toimisivatko samat muutosjohtamisen neuvot ratkaisujen minimoimiseen. Neljäntenä jatkotutkimusehdotuksena voisi vielä tutkia vuoden kuluttua nyt valittujen mittareiden käyttöönotosta ja arvioida niiden vaikutusta tehtyihin toimenpiteisiin.

LÄHTEET

- Alahuhta, M. (2015). Johtajuus – kirkas suunta ihmisen voima. Bookwell Oy. Jyväskylä.
- Anderson, C. (2015). *Creating a Data-Driven Organization*. 1st edition. Sebastopol: O'Reilly Media, Incorporated.
- Andreeva, T. & Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis. *Journal of Knowledge Management*, Vol.15, 6, pp. 1016–1034.
- Arikoski, J. Sallinen, M. (2007). *Vastarinnasta vastarannalle – johda muutosta taitavasti*. Otavan kirjapaino. Keuruu.
- Cortes, H., Daaboul, J., Le Duigou, J. & Eynard, B. (2016). Strategic Lean Management: Integration of operational performance indicators for strategic lean management. *IFAC-PapersOnLine*, pp. 49, 65–70.
- Covey, S R. (2008). *Tie menestykseen. 7 toimintatapaa henkilökohtaiseen kasvuun ja muutokseen*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Dawson, P. & Andriopoulos, C. (2014). *Managing change, creativity & innovation*. Sage Publications Ltd. Great Britain.
- Dombrowski, U., Schmidtchen, K. & Ebentreich, D. (2013). Balanced key performance indicators in product development. *Int. J. Mater. Mech. Manuf.* pp. 1, 27-31.
- España, F., Tsao, C.C. & Hauser, M. (2012). Driving continuous improvement by developing and leveraging lean key performance indicators. In *Proceedings of the Annual Conference of the International Group for Lean Construction*, San Diego, CA, USA, pp. 18-20.
- Fink, A. (2019). *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper*. SAGE Publications. Vol. 5. p. 304.
- Gråsten, M. (2020). *Datalla tehdään nyt tulevaisuusskenaarioita*. Lowell Profit. Saatavilla: <https://profit.lowell.fi/datalla-tehdään-nyt-tulevaisuusskenaarioita> (viitattu 5.3.2021)
- Hannula, M. & Lönnqvist, A. (2002). *Suorituskyvyn mittauksen käsitteet*. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus Oy.
- Iuga, M.V., Kifor, C.V. & Rosca, L.-I. (2015). Lean information management: Criteria for selecting key performance indicators at shop floor. *ACTA Univ. Cibiniensis*, pp. 66, 67–72.

- Jabe, M. (2017). Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. (2005). Mittareilla menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. California Management Review 39, no. 1: pp. 53–79.
- Kauhanen, J. (2018). Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Kaydos, W. (1999). Operational performance measurement: increasing total productivity. Florida: St Lucie Pres.
- Kerzner, H. (2013). Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.
- Kerzner, H. (2017). Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance. John Wiley & Sons: Hoboken, NJ, USA; ISBN 1119427282.
- Kotter P, J. (1996). Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab. Helsinki.
- Kvist, H. & Kilpiä, T. (2006). Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus.
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. (2013). Tietojohdaminen. Tampereen teknillinen yliopisto, Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Tampere.
- Lönnqvist, A. (2002). Suorituskyvyn mittauksen käyttö suomalaisissa yrityksissä. Lisen-siaatin-tutkimus. Tampereen teknillinen korkeakoulu.
- Lönnqvist, A. & Mettänen, P. (2003). Suorituskyvyn Mittaaminen – Tunnusluvut Asian-tuntijaorganisaation Johtamisvälineenä, Edita, Helsinki.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. (2006). Suorituskyvyn mittaaminen – Tun-nusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. (2006). Balanced Scorecard. Rakenna ja sovel-la tehokkaasti. Talentum, Helsinki.
- Marr, B. (2012). Key Performance Indicators (KPI). Pearson Busines. ISBN: 9780273750383.

- Moullin, M. (2007). Performance measurement definitions - Linking performance measurement and organisational excellence. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. Vol. 20. No. 3. S. pp. 181-183.
- Neely, A., 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. S. pp. 1119–1145.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (1999). *Johdon laskentatoimi. 2. uudistettu painos*. Helsinki, Edita. ISBN 951-37-2819-6.
- Newton, R. (2007). *Managing change step by step: all you need to build a plan and make it happen*. Harlow: Pearson Prentice Hall Business.
- Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. (2008). *Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä*. Helsinki: WsoyPro.
- Ogunlana, S. O. (2010). Beyond the 'iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *Int. J. Proj. Manag.* pp. 28, 228-236.
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing and using winning KPIs*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc. Third edition.
- Pietarila, P. (2020). Data on uusi öljy, mutta sen arvoa ei yrityskaupassa osata laskea – "Siitä pitäisi maksaa enemmän". *Talouselämät*. Saatavilla: <https://www.talouselama.fi/uutiset/data-on-uusi-oljy-mutta-sen-arvoa-ei-yrityskaupassa-osata-laskea-siita-pitaisi-maksaa-enemman/9f9f9c20-1285-4761-bcbb-0b61c47b3486> (Viitattu 3.4.2021)
- Pollack, J. (2015). Using Kotter's Eight Stage Process to Manage an Organisational Change Program: Presentation and Practice. *Systemic Practice and Action Research* 28.
- Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. Helsinki: WSOY pro.
- Ponteva, K. (2012). *Muutoksessa*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Prosci Inc. (2017). Prosci Adkar model. A Goal-oriented change management model to guide individual and organizational change. Saatavilla: <https://www.prosci.com/adkar> (Viitattu 3.4.2021)
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. Pearson Education Limited. Vol 8. s. 834.

Spitzer, D. (2007). Transforming performance measurement: rethink the way we measure and drive organizational success. New York: AMACOM.

viitviitaToivola, O. (2010). Johtajan ilo ja tuska kokemus opettaa. Talentum Media Oy ja kirjoittaja, Hämeenlinna.

Ukko, J. (2009). Managing through measurement: A framework for successful operative level performance measurement. Väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Ukko, J., Tenhunen, J. & Rantanen, H. (2007). Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees. International Journal of Production Economics Vol. 110, Issues 1–2, pp. 39–51.

Viitala, R. (2005). Johda Osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.

Ylisiurunen, L. (2021). Mittaaminen johtamisen tukena: Miten valita oikeat mittarit? Gallant. Saatavilla: <https://gallant.fi/mittaaminen-johtamisen-tukena-miten-valita-oikeat-mittarit/> (viitattu 30.3.2021)

Zakaria, Z., Yaacob, Z., Noordin, N. & Sawal, M.Z.H.M. (2011). Key performance indicators (KPIs) in the public sector: A study in Malaysia. Asian Soc.

LIITE A: HAASTATTELUKYSYMYKSET

Mikä on/oli sinun roolisi mittareiden kehittämisessä?

Mikä on roolisi mittareiden valmistuttua?

Mistä syntyi tarve mittareille?

Mitä mittareilla tavoitellaan?

Miten uskot mittaamisen vaikuttavan toimintaan? Hyvät ja huonot puolet?

Miten päädyttiin 5 eri osa-alueeseen ja viiteen näkökulmaan?

Muodostuiko mittareiden lopullinen määrä, miten?

Mitkä ovat tärkeimmät mittaamanne asiat? Miksi juuri ne?

Mitä/minkälaisia päätöksiä näiden mittareiden pohjalta tehdään?

Miten käytätte päivittäisessä, viikoittaisessa tai kuukausittaisessa johtamisessa mitaamista hyödyksi?

Miten varmistatte muutoksen?

Kuinka ylläpidätte muutosta käynnissä?