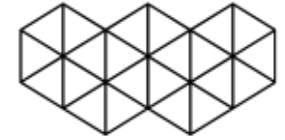
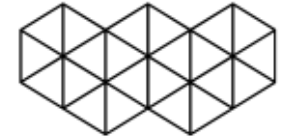
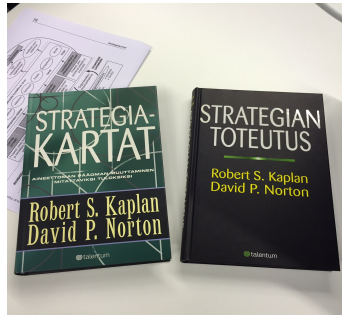


Työympäristötekijät BSC –strategiakartalla:
kuinka kytkeytyä liiketoiminnan johtamisjärjestelmään
ja tavoitteisiin ?



1. Miksi BSC ? Miksi strategiakartta?
2. Strategiakartan näkökulmat/syy-seuraussuhteet
3. Työpajatulosten sijoittuminen strategiakartalle

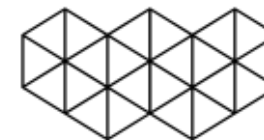


Balanced Scorecard (BSC) on tavoitejohtamisen periaatteille kehitetty toiminnanohjauksen suorituskykymittaristo, joka esiteltiin vuonna 1992. BSC on laajalti liikkeenjohdon tuntema johtamisen viitekehys.

V. 2003 julkaistu BSC –strategiakartta toimii strategian mallintamisen ja toteutuksen välineenä. Strategiakartan avulla on mahdollista analysoida ja mitata liiketoiminnan syy-seuraussuhteita.

BSC -viitekehys on kehitetty Yhdysvalloissa (Harvard) -> vrt. näkökulma/painotukset. Muita mittaristoja ovat mm. tulomatriisi, suorituskykypyramidi ja –prisma.

Strategiakartan näkökulmat/syy-seuraussuhteet



”kun osaavat ihmiset tekevät tehokkaasti asiakasarvoa tuottavaa työtä syntyy taloudellista tulosta/vaikuttavuutta”

Pohjakuva: Strategiakartat s.72 kuva 1-14 (Kaplan&Norton), ei julkaisuoikeutta

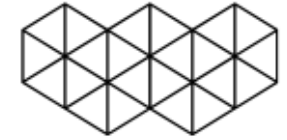


Huomio 1:

-> johtajilla on paljon asioita työpöydällä...

Keskustelu johdon kanssa:

- jos niin mistä keskustellaan?
- millaista kieltä/viitekehystä käytämme?
- onko suhde reaktiivinen vai proaktiivinen ?

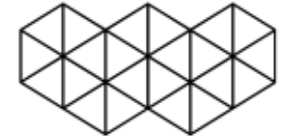


Huomio 2:

-> tilat eivät näy tietotyön resurssina

BSC –strategiakartan perusnäkökulmat:

- IT-strategia ja järjestelmät keskeisesti mukana
- millainen on tilojen ja paikkojen vaikutus mm. osaamisen kehittymiseen, työpaikan vetovoimaisuuteen, motivaatioon...?



1. Miksi BSC ? Miksi strategiakartta?
2. Strategiakartan näkökulmat/syy-seuraussuhteet
3. Työpajatulosten sijoittuminen strategiakartalle

TIETOTYÖN SUORITUSKYKYTEKIJÄT

Tietotyön resurssit

Fyysisen, digitaalisen ja
sosiaalisen työympäristön
piirteet

Ajallisen työympäristön
piirteet

Työpanos (aika)

Psyykkis-emotionaalisen
työympäristön piirteet

Yksilölliset taidot, piirteet ja
taipumukset

Tietotyötavat

Töiden organisointi

Yhteistyöpelisäännöt

Fyysisen työympäristön
käyttötavat

ICT-laitteiden ja sovellusten
käyttötavat

Informaatioresurssien
käyttötavat

Aikaresurssien käyttötavat

Tietotyön tulokset

Aineelliset tulokset

Aineettomat tulokset

Taloudelliset tulokset

- Reaaliset

- Laskennalliset

Tietotyön suorituskykytekijät (Heljä Franssila/Senaatti)

Tietotyön tulokset

Aineelliset tulokset

Aineettomat tulokset

Taloudelliset tulokset

Tuotosten laatutaso

Tietotyötavat

aikaresurssien käyttötavat

fyysisen työympäristön käyttötavat

informaatioressurssien käyttötavat

ICT-laitteiden ja sovellusten käyttötavat

Tietotyön resurssit

yksilölliset taidot, piirteet ja taipumukset

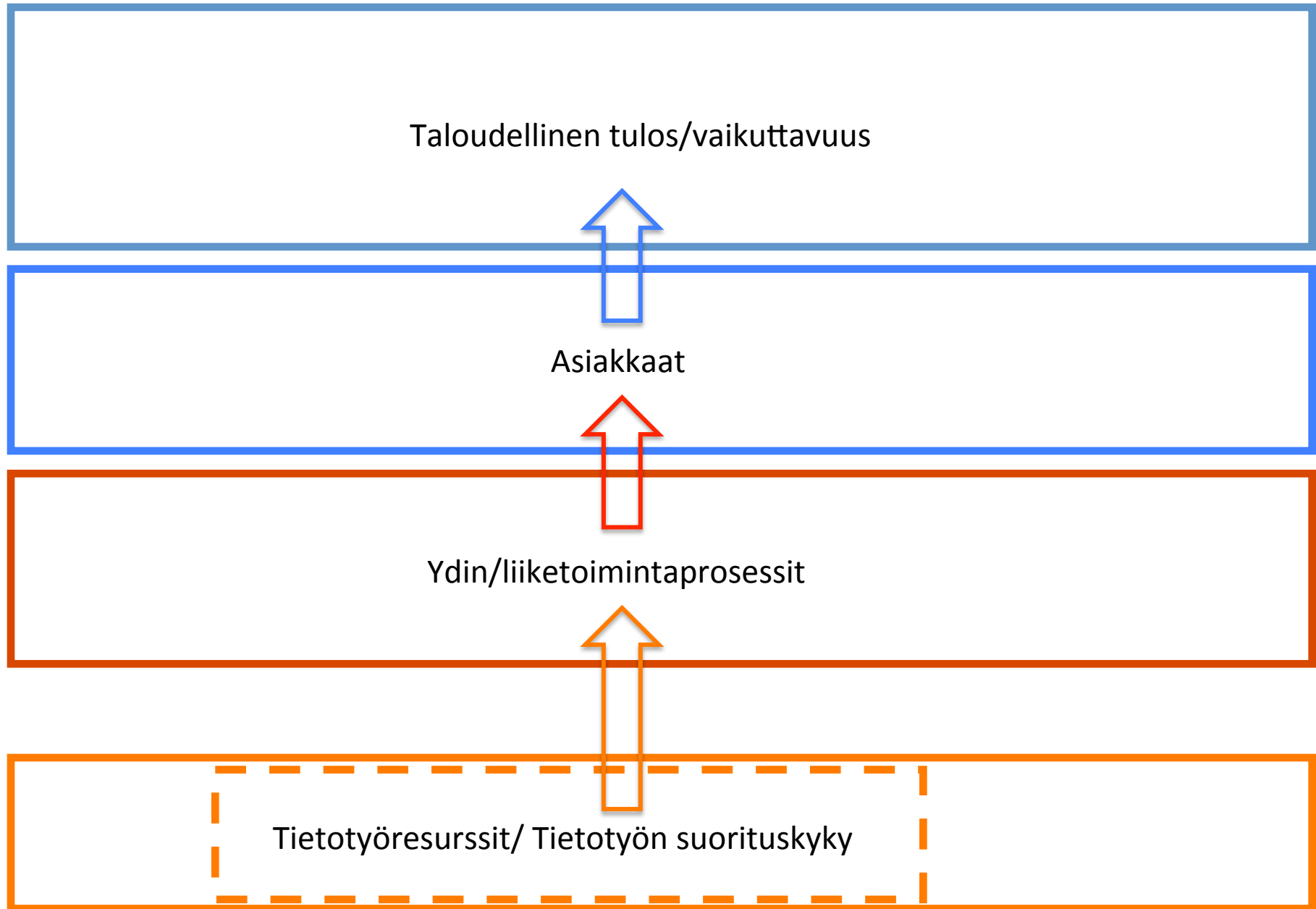
digitaalinen

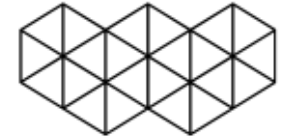
sosiaalinen
psykkis-emotionaalinen

15.12.15

fyysinen työympäristö

EI TOIMI NÄIN





Huomio 3:

-> tietotyön suorituskyky vaikuttaa ydinprosessien tehokkuuteen

- yksilö- ja ryhmätason kyvykkyyden lisääminen mm. tietohallinto-osaamisen ja osaamisen jakamisen suhteen
- tietotyöresurssit ja –tavat ydinprosessien kanssa yhdensuuntaisiksi

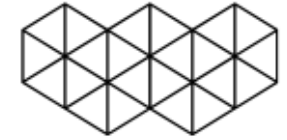
	Resurssit	Prosessi / työtavat	Tulokset (tasapaino)	Tulosmittarit/BSC
Psyko-sosiaalinen	<p>Yksilölliset taidot, piirteet ja taipumukset (HR)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yksilölliset taidot, piirteet ja taipumukset - Osaamisresurssit, koulutus, rekrytoinnit - Olemassaolo: Osittain on <p>Työkyky (työterveys/ylin johto)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tietoyöläisen työkyky, kaiken perusta, myös psyykinen työkyky - Olemassaolo: sairaspöissaolo kuvaa työkykyä vain osin <p>Käytettävissä olevat resurssit/yhteisten resurssien määrä</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kaikki (yksilö, tiimi, organisaatio), resurssien oikea mitoitus/riittävyys <p>Itsensä johtaminen ja mittaaminen</p> <p>Työhyvinvointi, tyytyväisyys, into/motivaatio, flow, ilmapiiri, tiimiytymisen tunne (CEO, HR, ICT, CREM, viestintä)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Johtaminen, tilat, työkalut, osaaminen - Sitoutuminen työhön, yritykseen - Työvälineiden toimivuus: fyysinen, virtuaalinen, kokeilukulttuuri, kyvykkyys työvälineiden käyttämiseen, organisaatiokulttuuri ja johtaminen - Onko henkilökunta yhteisessä flow-tilassa vai ei, keskeytykset, työvälineet toimivat → prosessien toimivuus, Innovaatiot - Uskon/hypen osuus, ilmapiiri, draivi? → onnistutaanko niillä keinoilla, joihin uskotaan? <p>Kokoovia mittareita:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Smart-WOW tunnusluku tietotyön suorituskyvylle (itsearvio) - Voimavaraindeksi 	<p>Yksilöt tekevät yhteistä työtä (ylempi johto)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verkottunutta yhteistyötä, kuinka paljon eri yksiköt tekevät yhteisissä projekteissa (toistensa projekteissa yhteistyötä) - Välillisesti myös mittari kiireestä/stressistä <p>Vuorovaikutus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vuorovaikutus, yhteistyö, innovointi (yksilöiden, tiimien, verkoston... välillä) - Olemassaolo: Mutu-mittari on. Parempi tulee kehittää. - Vastuu: Työympäristökehittäjän (+HR, ICT, kiinteistö, viestintä) <p>Yhteistyön mittarit (kokemus yhteistyön sujuvuudesta)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitä: Sisäisen työprosessin sujuvuus/tehokkuus 	<p>Asiakas</p> <p>Asiakastytyväisyys (vastuu eri liiketoimintaryhmillä)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaan tyytyväisyys, palvelu → tuottavuus <p>Asiakaskokemus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kuinka sujuvaa prosessi, vuorovaikutus ja työ ovat asiakkaan silmin; työympäristön ”brändi-arvo”, moderni organisaatio - Asiakaspalaute ja haastattelut esim. NPS <p>Asiakashyöty</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiakashyödyn tuottokkyky <p>Yrityksen imago</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vetovoimaisuus työpaikkana <p>Eettinen toimintatasa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ympäristö-näkökulmat, esim. toiminnan hiilidioksidipäästöt 	<p>Talous/vaikutavuus</p> <p>Taloudellinen tulos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liikevaihto <p>Panos/tuotos-suhde: resurssit/liikevaihto (€)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eurot/tulos <p>Vaikutukset/tulos (tulokset)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vaikutukset/tulos <p>Yrityksen arvo</p> <p>Palkitsemisperusteet, tulospalkkiot ja muut</p> <p>Työtöpaperusteiset säästöt</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etätöskentely vs. matkustus
Virtuaalinen	<p>ICT-ympäristö ja käytettävissä olevat välineet (ICT)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ICT-ympäristö ja käytettävissä olevat välineet - ICT-tuki <p>Tietovarannon hyödyntäminen</p> <p>ICT-kustannukset</p>	<p>Tietotyövälineiden käyttö (ICT)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tietotyövälineiden käyttöä (määrää), osaamista, ”oikeat välineet?”, tyytyväisyys - Käyttöasteet, neliot/henkilö, yhteiskäyttöisten työkalujen käyttöaste, aktiivisuus - Pystyttävien seuraaminen, kysely osaamisesta ja toimivuudesta - kokonaistehokkuus/joku panos <p>Sähköisten kanavien käytön jakauma (CIO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Raadollisesti: sähköpostin määrän vähentämistä → tiedonsiirron sujuvuus ja tiedon läpimenoaika, paljonko viestinnässä on viestiä ”putkessa” - On olemassa mittarimetodiikoita <p>Yhteistyö, tiedon ja osaamisen jakaminen ja jalostaminen (ICT)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Datamassan hyödyntäminen, tiedon jakaminen - Sulava Action Enginellä voidaan saada nykytila-analyysi 	<p>Työntekijät</p> <p>Työntekijäkokemus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yksilökokemusta tiloista, työvälineistä, johtamisesta, työtavoista, hyvinvoinnista ja tuottavuudesta - Smart-WOW -kysely yhdistää nämä <p>Työntekijäpalautteet ja kyselyt (pitkän ajan mittari)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työhyvinvointi ja työnilo <p>Työhyvinvointi Työtytyväisyys, motivaatio, into, työn imu, ilmapiiri, tiimiytymisen tunne, (HR)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sitoutuminen työhön, yritykseen - Henkilöstökyselyt (pitkän ajan mittari) - Työntekijöiden vaihtuvuus - Sairaspöissaolot - Työtöpaturmat <p>Työtytyväisyys (HR)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Johtaminen, tilat, työkalut, osaaminen → prosessien toimivuus <p>Käyttäjättytyväisyyskysely</p> <ul style="list-style-type: none"> - Osaamisen kehittymisen, aineellisten resurssien tehokkuus <p>Tuloskortin toteuma (k-m²/asiakastytyväisyys)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ydintövoitteiden toteutuminen <p>Subjektieivisesti koettu tuottavuus (hukan määrä), nopean/jatkuvan seurannan mittari</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työn imu/tietotyön (ajatustyön) tehokkuus <p>Tietotyöntekijän tuottavuus (Business ja RE)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koettu yksilö- ja tiimituottavuus 	<p>Prosessit</p> <p>Johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tavoitteiden selkeys ja ymmärrettövyys, tavoitteiden fokuoiminen, töiden jakaminen <p>Toimintaympäristön ja toiminnan sujuvuuden seuranta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tilojen tuki toiminnalle, tilakonseptin toimivuuden todentaminen ja kehittäminen - Strategisen työympäristöjohtamisen kokonaisuunnistuminen → työympäristöindeksi <ul style="list-style-type: none"> o Johtamistövoitteiden osa, taloustövoitteiden osa, viestintätövoitteiden osa, työtilatövoitteiden osa ja IT-tövoitteiden osa (esim. koivat mittarit viestintäkanavien määrä / pehmeät: liikkumistieto) <p>Rutini/vakioproessit</p> <p>Työtavat/prosessi → vaikutavuus</p> <p>Prosessit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tuottavuus, sujuvuus - Virheet - Hukka (h/€) → vapautuva aika - Läpimenoaika <p>Kehitys ja oppiminen</p> <p>Kehitys/uudistuminen, muutosketteryys, muutostökyky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Söpeutumisnopeus toimintaympäristöön <p>Ketteryys/muutosten keökyky (ylempi johto)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toipumista ulkoisesta häiriöstä, nopeutta adaptoitua uuteen tilanteeseen, aikaa, jolloin palataan normaaliin/uuteen toimintaan, löydetään uusi tila: kulttuuri, johtaminen - Kehitettävä: määritettävä (taannehtivasti) heräte-vaste-rakenne <p>Uusien innovaatioiden määrä, ”luovuus” (CEO, Business ym.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yrityksen kykyä tuottaa uutta - Patenttien määrä, ideoiden määrä/uudistusten käyttöönotto <p>Markkinoilletuloaika (business) - Toimitusaika, prosessiparannukset</p>
Fyysinen	<p>Tilatehokkuus (RE)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nimellinen hlö/m² <p>Käyttöaste (RE)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tilaresurssien käyttöaste - Mittari on olemassa, mutta mittaustekniikka on kehittämissä <p>Sisäilma ja aistien tuki, empaattisuus ja vuorovaikutus (RE)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kuinka hyvin eri ”työmaolot” tilat tukevat - Mahdollisuus yksilökohtaisiin asetuksiin energiatason ja tehtävän mukaan <p>Design/brändi (RE)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tilojen laatu, eri tilatyyppien saatavuus, vastaavuus toiminnan tarpeisiin, , toiveet vs. suunnittelu politiikan noudattaminen <p>Toiminta ja toimintaympäristökustannukset</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tilakustannukset - Tilojen muutostövoittavuus 	<p>Tilan käyttö, tilojen toimivuus (Työympäristöjohtaja)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Onko oikea määrä eri tilatyyppejä (m², lkm) → saadaan myös työkalu suunnitteluun - Työympäristön käyttöönotto (tavoitellun toimintakulttuurin) onnistuminen monitilassa, moodien mittaus - Tilojen käyttö ja osaaminen - Työpisteiden ja muiden tilojen käyttöasteet, voidaan havainnoida, sensoroidea - työympäristöjohtamisesta vastaava (esim. RE/HR) <p>Tyytyväisyys tiloihin (Työympäristöjohtaja)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstön tyytyväisyys fyysiseen työympäristöön <p>Monitila → käyttöönotto → valmennus/omaksuminen → tulos € korrelaatio. Kertoo esim. kiinteistö/tilanhallinnan onnistumisesta → sisäinen palaute/todistusaineisto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ei ole olemassa järkevää korrelaation todistetta 	<p>Rakli -tulosseminääri 15.12.2015 Jyrki Yläoutinen, Workspace</p>	



Huomio 4:

-> työympäristön suorituskyky vaikuttaa liiketoiminnan tehokkuuteen

- Fyysinen, virtuaalinen ja psykososiaalinen työympäristö strategian suuntaiseksi
- haasteena huima määrä mittareita ja mittaustapoja

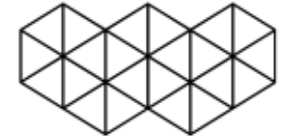


Huomio 5:

-> **työympäristöihmiset puhuvat omaa kieltä**

Fyysinen/psyko-sosiaalinen/virtuaalinen työympäristö:

- lisää liikkuvia osia jo ennestään hyvin kuormitetulle johdon työpöydälle
- työympäristö osana tuottavuus- tai kasvustrategiaa?
- kannattaisiko puhua samaa kieltä kuin johto
 - > BSC –näkökulmien kautta keskustelu sujuu...



Huomio 6:

-> työympäristökehittäminen on back office -painotteista

Sisäänpäin katsominen:

- missä asiakas/asiakkaan asiakas?
- miten innovaatioprosesseja kiihdytetään?
- missä prosessit, jotka parantavat ympäristöä?
- paljonko monitilatoimisto/monipaikkaisen työnteon malli tuo viivan alle ja kuinka nopeasti?

tuottavuusstrategia

kasvustrategia

innovaatio
prosessit