

KM-factor®  
Organisaation uudistumiskyvyn mittari

# TULOSRAPORTTI

Oy Yritys Ab  
01.01.2006

## KM-factor® -mittaustulos

- kuvaa organisaation nykyistä kyvykkyyttä
- ennakoi organisaation potentiaalia hallita muutoksia tulevaisuuden kilpailutilanteessa.

## Sisällysluettelo

I	Tunnusluvut	2
	Päaindeksit	2
	Esimiesten ja henkilöstön vertailu	3
	Toiminnan kehittämistarpeet	4
	Strateginen kyvykkyys	4
	Muutosvoima	5
II	Toimintaprofiilit	6
III	Strategian vaatimat muutokset tavoitteissa	7
	Esimiesten muutoskompassit	7
	Henkilöstön muutoskompassit	8

Tämä dokumentti on luottamuksellinen. Sen tapaa analysoida organisaatioita ja sen sisältöä ei saa hyödyntää, jäljentää tai saattaa kolmansien osapuolien tietoon ilman businessXray Oy:n kirjallista lupaa.

# I Tunnusluvut

## Pääindeksit

<b>Uudistumiskyky</b> * Indeksi on vertailuryhmään suhteutettu uudistumiskyvyn tunnusluku, joka ilmaistaan prosenttilukuna. Mikäli luku on <ul style="list-style-type: none"> <li>• alle 100% = uudistumiskyky on vertailuryhmää heikompi</li> <li>• 100% = uudistumiskyky on samaa tasoa kuin vertailuryhmässä</li> <li>• yli 100% = uudistumiskyky on vahvempi kuin vertailuryhmässä</li> </ul>	(%) <b>100</b>	** Sis. muutos <b>---</b>
--	-------------------	------------------------------

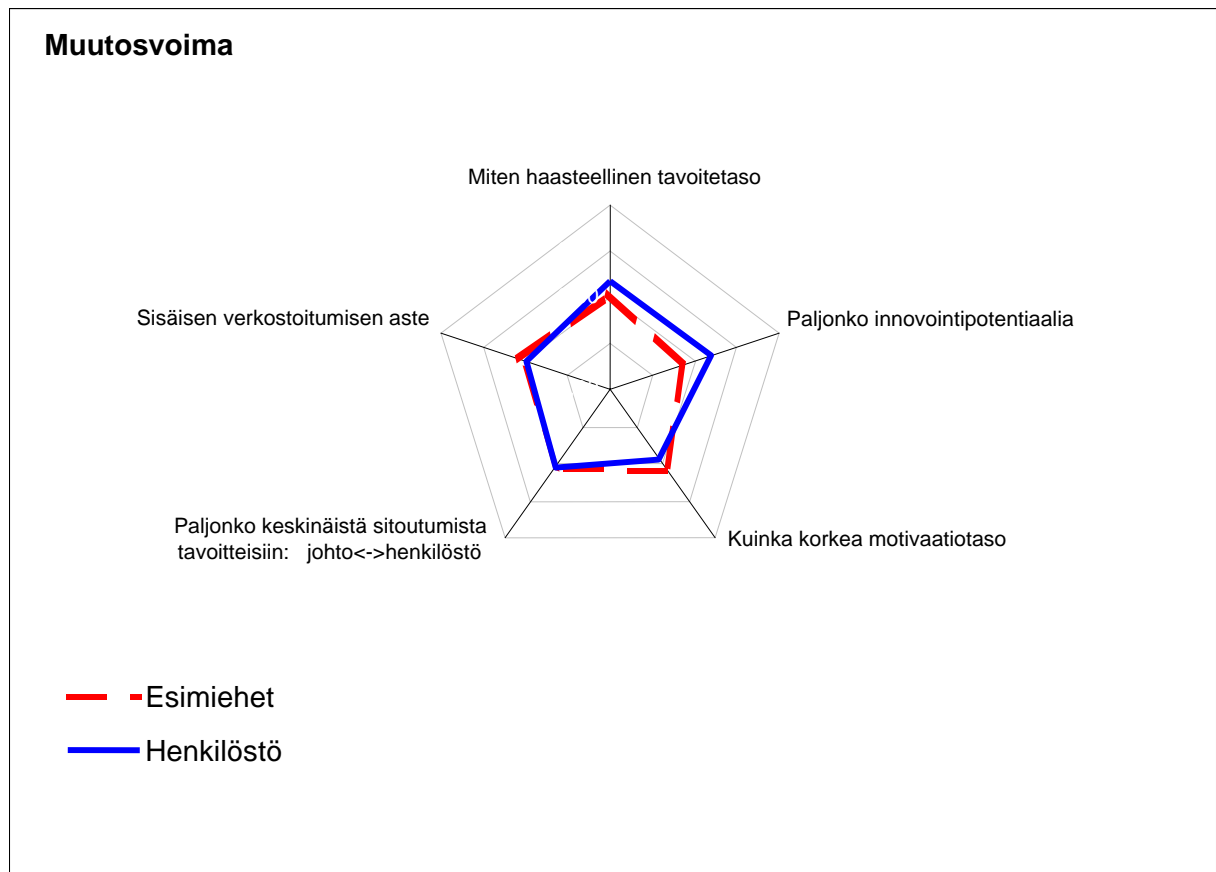
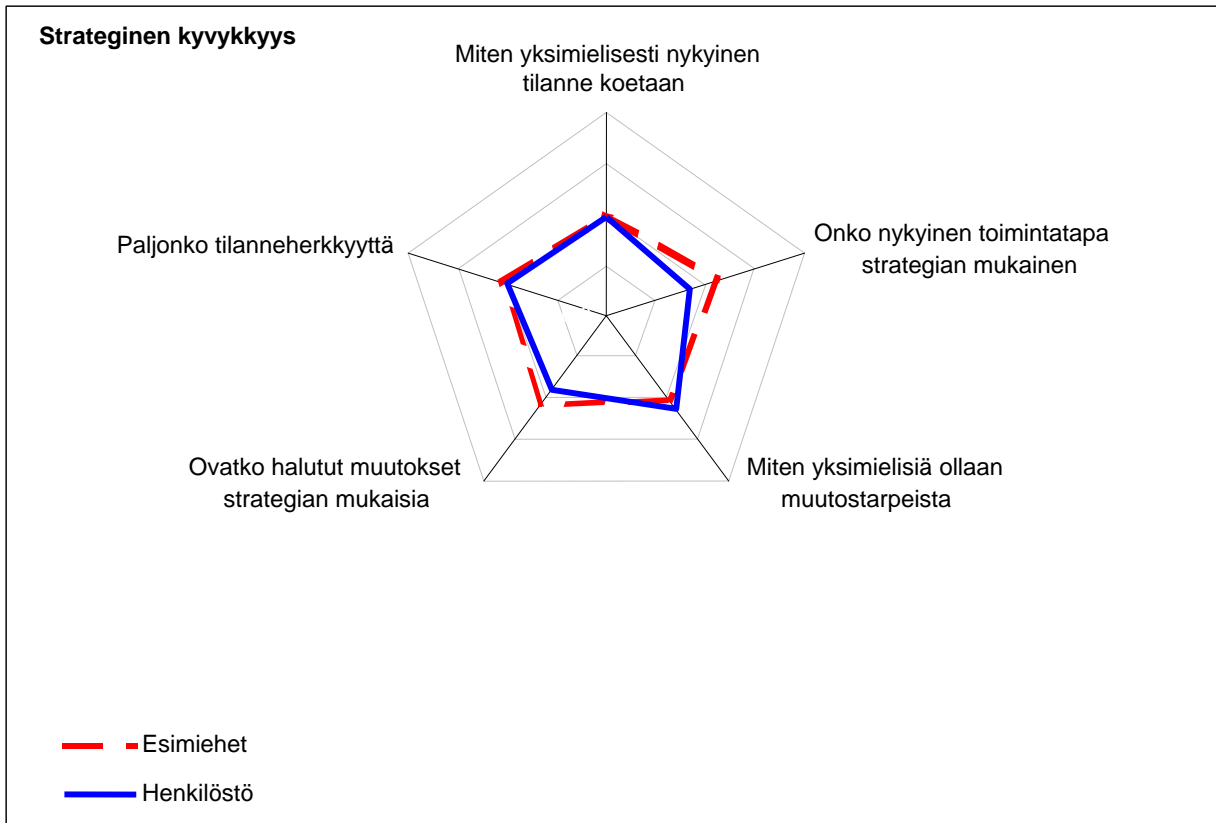
<b>Strateginen kyvykkyys</b> Indeksi kuvaa organisaation taitoa sekä nähdä nykytilanteensa yhtenäisesti että suunnata toimintaansa strategian mukaan.	<b>98</b>	<b>---</b>
<b>Miten yksimielisesti nykyinen tilanne koetaan</b>	<b>94</b>	<b>---</b>
<b>Onko nykyinen toimintatapa strategian mukainen</b>	<b>91</b>	<b>---</b>
<b>Miten yksimielisiä ollaan muutostarpeista</b>	<b>105</b>	<b>---</b>
<b>Ovatko halutut muutokset strategian mukaisia</b>	<b>92</b>	<b>---</b>
<b>Paljonko tilanneherkkyyttä</b>	<b>119</b>	<b>---</b>

<b>Organisaation muutosvoima</b> Indeksi kuvaa voimavaroja, joita organisaatiolla on muutosten aikaansaamiseksi ja ylläpitämiseksi.	<b>102</b>	<b>---</b>
<b>Miten haasteellinen tavoitetaso</b>	<b>108</b>	<b>---</b>
<b>Paljonko innovointipotentiaalia</b>	<b>103</b>	<b>---</b>
<b>Kuinka korkea motivaatiotaso</b>	<b>96</b>	<b>---</b>
<b>Paljonko keskinäistä sitoutumista tavoitteisiin: johto&lt;-&gt;henkilöstö</b>	<b>101</b>	<b>---</b>
<b>Sisäisen verkostoitumisen aste</b>	<b>100</b>	<b>---</b>

Henkilöstö: N= 59 ( 95 %)  
 Johto: N= 17 ( 100 % )  
 Vertailuryhmä Palveluorganisaatiot  
 \* Uudistumiskyvyn vaihteluväli vertailuryhmässä: Max 115, min 85  
 \*\* Sis.muutos Luku kuvaa muutoksen suuruutta kunkin tunnusluvun sisällä (+/-) verrattuna edelliseen mittaukseen  
 Luotettavuusväli +/- 1,5

# I Tunnusluvut

## Esimesten ja henkilöstön vertailu



### III Toimintaprofiilit

#### Strateginen kyvykkyys

Indeksi\* kuvaa organisaation kykyä nähdä nykytilanteensa yhtenäisesti ja suunnata toimintaansa strategian mukaan.

Taulukot esittävät strategisen kyvykkyuden heikkoudet osa-alueittain (osaaminen, tiedonkulku, suhteet ja johtajuus). Heikoimmat alueet (enintään 7 kpl) on merkitty niihin harmaalla.

<b>Esimiehet</b>				
Miten yksimielisesti nykyinen tilanne koetaan	90	107	88	110
Onko nykyinen toimintatapa strategian mukainen	121	110	87	126
Miten yksimielisiä ollaan muutostarpeista	142	119	83	107
Ovatko halutut muutokset strategian mukaisia	106	107	100	93
Paljonko tilanneherkkyyttä	124			
	Osaaminen	Tiedonkulku	Suhteet	Johtajuus

<b>Henkilöstö</b>				
Miten yksimielisesti nykyinen tilanne koetaan	87	100	88	87
Onko nykyinen toimintatapa strategian mukainen	69	85	77	69
Miten yksimielisiä ollaan muutostarpeista	107	102	95	88
Ovatko halutut muutokset strategian mukaisia	86	88	82	83
Paljonko tilanneherkkyyttä	117			
	Osaaminen	Tiedonkulku	Suhteet	Johtajuus

<b>Esimiesten ja henkilöstön vertailu</b>				
Miten yksimielisesti nykyinen tilanne koetaan	88	103	88	99
Onko nykyinen toimintatapa strategian mukainen	95	98	82	97
Miten yksimielisiä ollaan muutostarpeista	124	110	89	98
Ovatko halutut muutokset strategian mukaisia	96	97	91	88
Paljonko tilanneherkkyyttä	119			
	Osaaminen	Tiedonkulku	Suhteet	Johtajuus

\* Taulukoiden strategisen kyvykkyuden tunnusluvut ovat prosenttilukuja, jotka suhteuttavat tulokset vertailuryhmän keskiarvoon. Mikäli luku on alle 100% = tunnusluku on vertailuryhmää heikompi, 100% = sama kuin mitattujen organisaatioiden keskiarvo jne.

*Osaaminen / Esimiehet*

*Osaaminen / Henkilöstö*

*Tiedonkulku*

*Suhteet*

*Johtajuus*

tarkoittaa johtamistyön hallintaa ja kehittämistä

tarkoittaa oman työn hallintaa ja kehittämistä

tarkoittaa tiedon saatavuutta ja hyödyntämistä

tarkoittaa yhteistyötä, vastuita ja vaikutuskanavia

tarkoittaa toiminnanohjauksen tukijärjestelmiä teknologia-, prosessi- ja henkilötasolla

# I Tunnusluvut

## Muutosvoima

Indeksi\* mittaa voimavaroja, joita organisaatiolla on muutoksen ja uusiutumisen aikaansaamiseksi ja ylläpitämiseksi.

Taulukot esittävät mitatun organisaation muutosvoiman heikkoudet osa-alueittain (osaaminen, tiedonkulku, suhteet ja johtajuus). Heikoimmat alueet (enintään 5 kpl) on merkitty niihin harmaalla.

<b>Esimiehet</b>				
Miten haasteellinen tavoitetaso	103	98	71	119
Paljonko innovointipotentiaalia	88			
Kuinka korkea motivaatiotaso	100			
Paljonko keskinäistä sitoutumista tavoitteisiin: johto<->henkilöstö	120	105	84	105
Sisäisen verkostoitumisen aste	104			
	Osaaminen	Tiedonkulku	Suhteet	Johtajuus

<b>Henkilöstö</b>				
Miten haasteellinen tavoitetaso	109	141	92	142
Paljonko innovointipotentiaalia	124			
Kuinka korkea motivaatiotaso	94			
Paljonko keskinäistä sitoutumista tavoitteisiin: johto<->henkilöstö	119	92	88	97
Sisäisen verkostoitumisen aste	99			
	Osaaminen	Tiedonkulku	Suhteet	Johtajuus

<b>Esimiesten ja henkilöstön vertailu</b>				
Miten haasteellinen tavoitetaso	106	119	82	130
Paljonko innovointipotentiaalia	103			
Kuinka korkea motivaatiotaso	96			
Paljonko keskinäistä sitoutumista tavoitteisiin: johto<->henkilöstö	119	99	86	101
Sisäisen verkostoitumisen aste	100			
	Osaaminen	Tiedonkulku	Suhteet	Johtajuus

\* Taulukoiden muutosvoiman tunnusluvut ovat prosenttilukuja, jotka suhteuttavat tulokset vertailuryhmän keskiarvoon. Mikäli luku on alle 100% = tunnusluku on vertailuryhmää heikompi, 100% = sama kuin mitattujen organisaatioiden keskiarvo jne.

Osaaminen / Esimiehet

tarkoittaa johtamistyön hallintaa ja kehittämistä

Osaaminen / Henkilöstö

tarkoittaa oman työn hallintaa ja kehittämistä

Tiedonkulku

tarkoittaa tiedon saatavuutta ja hyödyntämistä

Suhteet

tarkoittaa yhteistyötä, vastuita ja vaikutuskanavia

Johtajuus

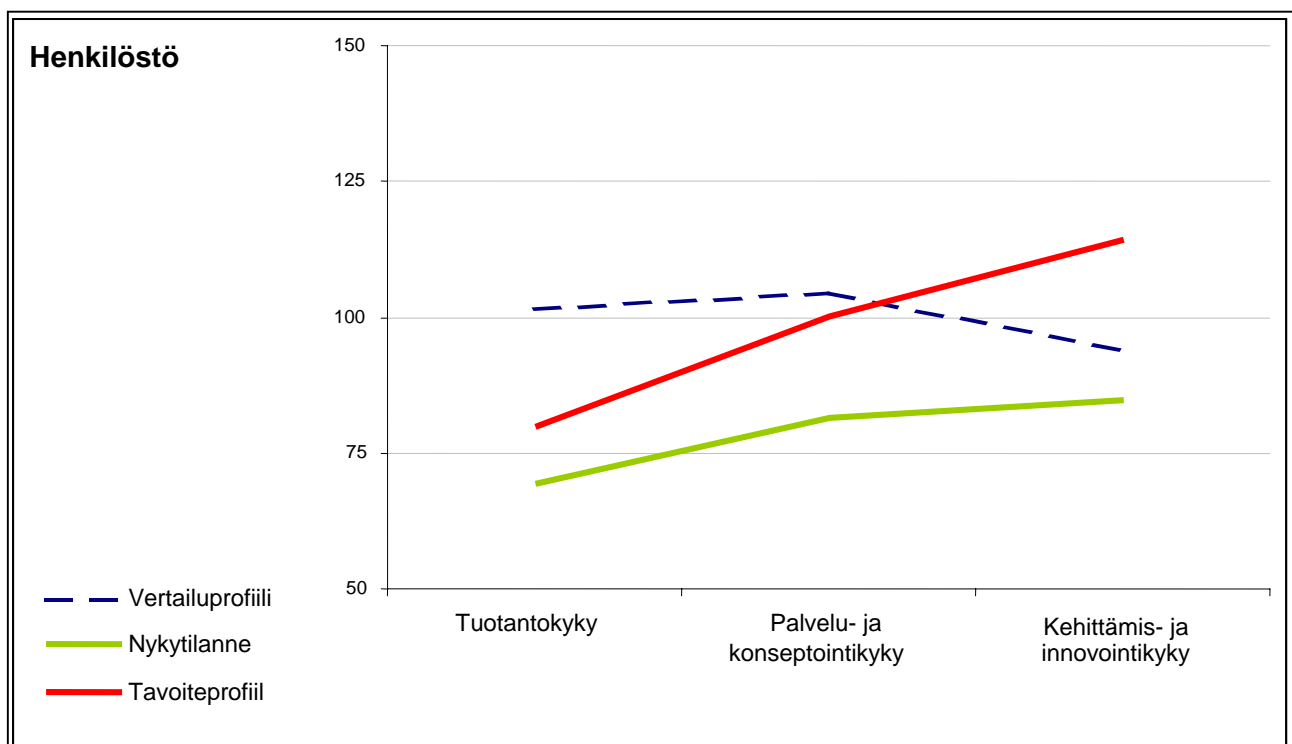
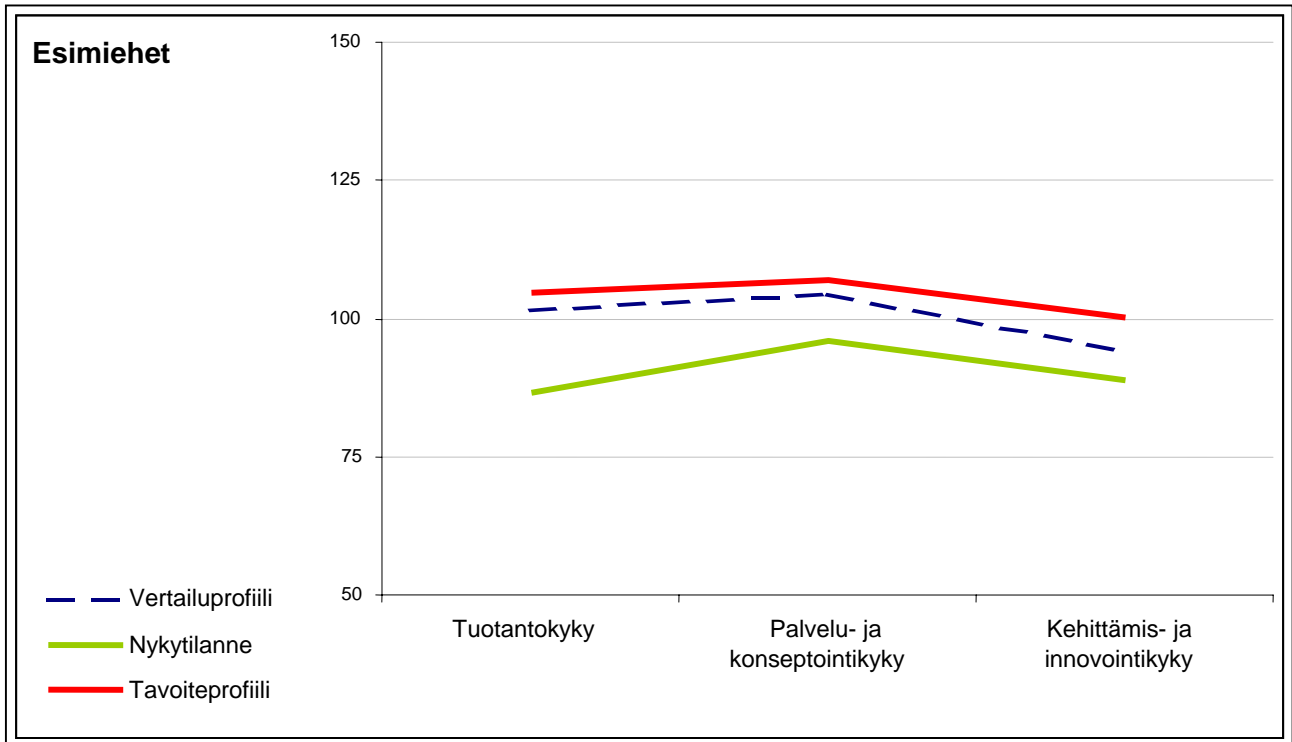
tarkoittaa toiminnanohjauksen tukijärjestelmiä teknologia-, prosessi- ja henkilötasolla

# I Tunnusluvut

Toimintaprofiilit osoittavat organisaation tuotanto-, palvelu- ja kehittämiskyvyn nykytason ja kehittämistarpeen.

Asetettu strateginen fokus:

1. Joustava, palvelukonseptien kehittämiseen ja räätälöintiin keskittyvä organisaatio
2. Jakeluun, tuotantoon ja tuotteistukseen keskittyvä organisaatio



## Esimiesten muutokompassit

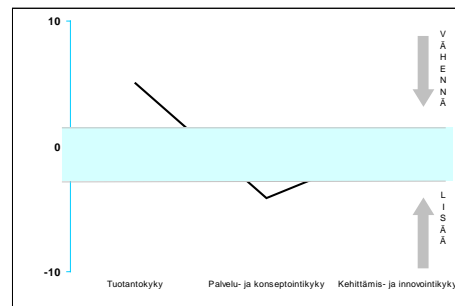
Muutokompassit tekevät näkyväksi:

- alueet, joilla organisaatio suuntautuu strategian vastaisesti
- asiat, joita toiminnassa ja työskentelytavoissa tulee muuttaa, jotta asetetut strategiset tavoitteet saavutetaan.

### Osaaminen

Toiminnassa tarvitaan enemmän osaamista, joka liittyy työtapojen jatkuvaan uudelleen arviointiin ja systemaattiseen kehittämiseen. Epäkohtiin on tartuttava nykyistä nopeammin tulosraporttien ja (asiakas)palautteen pohjalta. Strategian toteutuminen edellyttää, että a) henkilöstön kokemuksia, uusia ideoita ja ajatuksia kyetään entistä paremmin hyödyntämään organisaation toiminnassa ja b) on luotava järjestelmä, joka tekee osaamisen kehittämisestä jatkuvaa ja suunnitelmallista

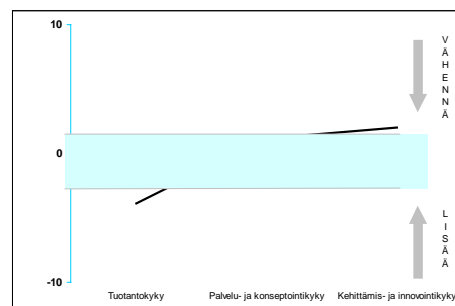
- Millaisten käytäntöjen/raporttien avulla/kuinka usein johto ja työntekijät yhdessä arvioivat a) johtamisjärjestelmän toimintaa b) koko yksikön toimintaa?
- Mikä estää asiakaspalautteiden ja seurantaraporttien konkreettista hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä?



### Tiedonkulku

Yrityksen johdon tulee tehostaa tiedottamista henkilöstölle. On luotava kanavia ja käytäntöjä, joiden avulla tieto leviää ylhäältä alas systemaattisesti ja luotettavasti. Tavoitteena on, että johdon linjaukset tulevat henkilöstön tietoon ja siirtyvät käytäntöön nopeasti ja tehokkaasti.

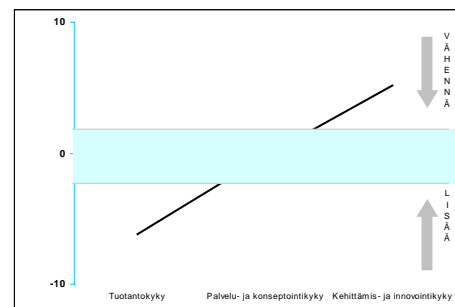
- Mitä käytännön vaikutusta tiedottamisella toivotaan organisaatiossa olevan?
- Mitkä johdon toiveet eivät toteudu nykyisellään? Miksi?
- Mitkä ovat tämän hetken pahimmat pullonkaulat tiedonkulussa johdolta henkilöstölle?



### Suhteet

Organisaatiossa on luotava selkeä näkemys siitä, mikä on jokaisen työntekijän rooli toiminnan kokonaisuudessa. Yksilöiden työn tulee perustua selkeämmin määriteltyihin toimenkuviin ja prosesseihin. Strategian toteutuminen vaatii, että organisaatiossa tehtävä työ on vaiheistettu selkeisiin työkokonaisuuksiin ja että prosesseja kontrolloidaan selkeiden raportointisuhteiden ja -käytäntöjen avulla.

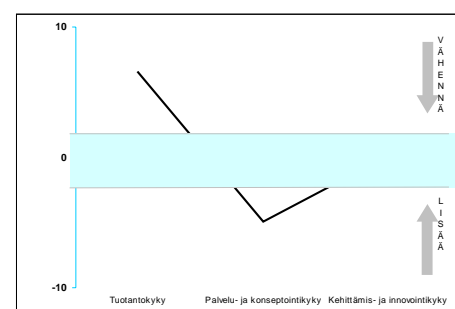
- Miten varmistetaan, että jokainen työntekijä hahmottaa roolinsa osana organisaatiotaan?
- Miten raportointi ja työsuoritusten kontrollointi voitaisiin varmentaa/automatisoida?



### Johtaminen

Organisaatiossa on lisättävä valmentavaa johtajuutta ja vallan delegointia työntekijöille (empowerment). Esimies-alaisuuteisiin on saatava enemmän tasa-arvoa, luontevaa keskustelua ja yhteistä vastuunkantoa. Strategian toteutuminen edellyttää, että koko johtamisjärjestelmä painottuu nykyistä enemmän tukemaan henkilöstön itsenäistä vastuunottoa toiminnan onnistumisesta.

- Missä asioissa vallan delegointia tulisi nykyistä enemmän tapahtua?
- Mitkä ovat tämän hetken suurimmat esteet vallan konkreettiselle delemoiselle?
- Millaisin konkreettisin toimenpitein asiaa voisi edistää?



# Henkilöstön muutoskompassit

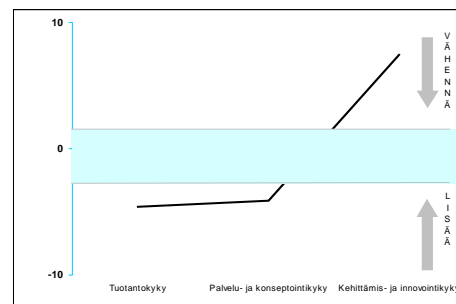
Muutoskompassit tekevät näkyväksi:

- alueet, joilla organisaatio suuntautuu strategian vastaisesti
- asiat, joita toiminnassa ja työskentelytavoissa tulee muuttaa, jotta asetetut strategiset tavoitteet saavutetaan.

## Osaaminen

Henkilöstön tulee selkiyttää tehtäväkuvansa ja roolinsa itselleen nykyistä paljon konkreettisemmin. Strategian toteutuminen edellyttää, että työntekijät tietävät nykyistä paljon tarkemmin, mitä heiltä vaaditaan ja fokuoivat toimintansa nykyistä tarkemmin tehtävänsä ja roolinsa mukaan.

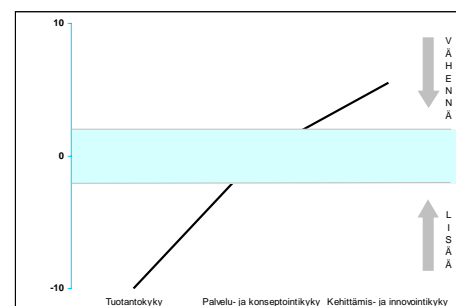
- Miten henkilöstön työtehtävät ja tavoitteet on määritelty? Miten ne on dokumentoitu?
- Mistä epäselvyydet työnkuissa ja miten niistä johtuvat haitat ilmenevät käytännössä?
- Miten jokainen työntekijä voi omalta osaltaan varmistaa, mitä häneltä työssä odotetaan?



## Tiedonkulku

Työntekijöiden tulee huolehtia siitä, että he a) ymmärtävät organisaation linjaukset ja ohjeet oman työnsä kannalta b) toteuttavat ne käytännössä.

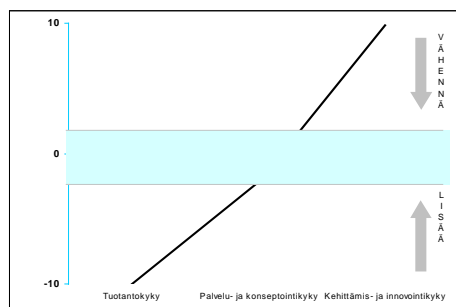
- Millä tavoin henkilöstö tällä hetkellä saa tietoa työtään koskevista päätöksistä ja muutoksista?
- Mistä asioista työntekijät tarvitsevat enemmän tietoa?
- Mitä esteitä johdon linjausten ja ohjeiden käytäntöön panossa on?



## Suhteet

Työntekijöillä on oltava selkeä näkemys siitä, mikä on jokaisen henkilön rooli toiminnan kokonaisuudessa. Yksilöiden työn tulee perustua selkeämmin määriteltyihin toimenkuviin ja prosesseihin. Strategian toteutuminen vaatii, että organisaatiossa tehtävä työ on vaiheistettu selkeisiin työkokonaisuuksiin ja että prosesseja voidaan ohjata ja arvioida selkeiden raportointisuhteiden ja -käytäntöjen avulla.

- Miten varmistetaan, että jokainen työntekijä hahmottaa roolinsa osana organisaatiotaan?
- Miten raportointi ja työsuoritusten ohjaus tai kontrolli voitaisiin varmentaa/automasoida?



## Johtaminen

Työntekijöiden on otettava selkeämpi vastuu yksikkönsä tuloksista ja toimintatavoista. Työntekijöiden on ilmaistava mielipiteensä rohkeammin yhteisissä kokouksissa. Työhön liittyvistä kysymyksistä/ristiriidoista on uskallettava puhua avoimesti kollegojen ja esimiesten kanssa.

- Missä asioissa työntekijä/tiimi voi tehdä päätökset itsenäisesti? Missä asioissa esimiehen ohjausta tarvitaan?
- Mitkä asiat helpottavat itsenäistä vastuunottoa omista työtehtävistä?
- Millaisia vaatimuksia valmentava ja keskustelevalta johtamistyyli asettaa työntekijöille?

