

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Lut School of Business and Management

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Diplomityö

**Suorituskyvyn analysoinnin merkitys kunnallisessa
liikelaitoksessa**

Työn tarkastajat:

Professori Hannu Rantanen

Erikoistutkija TkT Juhani Ukko

Helsinki, 2017

Mika Nikola

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Mika Nikola

Työn nimi: Suorituskyvyn analysoinnin merkitys kunnallisessa liikelaitoksessa

Vuosi: 2017

Paikka: Helsinki

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden koulutusohjelma.

98 sivua, 20 kuvaa

Työn tarkastajat: Professori Hannu Rantanen, TkT Juhani Ukko

Hakusanat: suorituskyvyn analysointi, kunnallinen liikelaitos, suorituskykymittaristo, implementointi

Yrityksillä on tarve parantaa tuottavuuttaan, jotta ne pärjäisivät muuttuvassa ympäristössä. Tästä syystä niillä on myös tarve suorituskyvyn analysoinnille ja kehittämiselle, sillä paremman suorittamisen seurauksena organisaatiot saavuttavat tavoitteensa paremmin. Tämä pätee sekä yksityisellä että julkisella sektorilla.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, onko suorituskyvyn mittaamiseen perustuvan suorituskyvyn analyttisen ohjaamisen avulla mahdollista parantaa kunnallisen liikelaitoksen suorituskykyä ja siten vastata julkisen sektorin säästö- ja tuottavuustavoitteisiin. Lisäksi tutkittiin miten suorituskykymittariston suunnittelu ja rakentaminen tulisi toteuttaa, jotta mittausjärjestelmästä tulisi käyttökelpoinen väline organisaation suorituskykyä kehitettäessä.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin toiminta-analyttistä tutkimusotetta. Teoria-aineisto koostui suorituskykyä käsittelevästä tutkimusaineistosta ja kirjallisuudesta. Tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus, jossa tarkasteltiin yhtä tutkimuksen tavoitteen kannalta tyypillistä kunnallista liikelaitosta. Empiirinen aineisto kerättiin kyselytutkimuksen ja teemahaastatteluiden avulla.

Käsitellyn aineiston perusteella havaittiin, että suorituskyvyn analysoinnin merkitys on huomattava. Analyttisen ohjaamisen avulla on mahdollista vähentää vallitsevan ja potentiaalisen suorituskyvyn välistä eroa. Tutkimuskohteena olleessa organisaatiossa arvioitiin, että analyttisten menetelmien avulla suorituskykyä voitaisiin parantaa yli 10% vallitsevaan tilanteeseen verrattuna.

Tutkimuksen tuloksena suorituskykymittariston implementoinnista laadittiin ohjeet. Implementointivaiheessa organisaation johdon rooli on merkittävä. Sen on sitouduttava hankkeeseen jo alkuvaiheessa, kun käsitellään projektin resursseja ja organisaation visiota ja strategiaa. Tärkeää on myös luoda suorituskyvyn kehittämiseen kannustava organisaatiokulttuuri ja sitouttaa henkilöstö mittaristohankkeeseen varhaisessa vaiheessa. Implementoinnin onnistumisella on merkittävä vaikutus mittausjärjestelmästä saataviin hyötyihin. Tästä syystä ohjeiden hyödyntäminen on suositeltavaa.

ABSTRACT

Author: Mika Nikola

Subject: The importance of performance analysis in a municipal enterprise

Year: 2017

Place: Helsinki

Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology. Industrial Engineering and Management.

98 pages, 20 pictures

Supervisors: Professor Hannu Rantanen, D.Sc. Juhani Ukko

Keywords: performance analysis, municipal enterprise, performance measurement system, implementation

Companies need to improve their productivity to meet the changing demands. Therefore they need to analyze the organization's performance. Better performance means that organizations achieve their goals better. This is a fact both in the private and public sectors.

The aim of the study was to find out whether performance measurements and analytical guidance could improve the performance of a municipal enterprise and thus meet public sector savings and productivity targets. It was also studied how design and construction of performance measurement system should be implemented in order to make it a useful tool for developing performance in the context of a municipal enterprise.

In this study, an activity-analytical research method was used to solve the research problem. Previous research material and literature were used as theoretical material. The research strategy was a case study. One typical municipal enterprise was used as a research object. Empirical material was collected through questionnaires and theme interviews.

Based on the processed data, it was found that by measuring performance, it is possible to reduce the difference between prevailing and potential performance. In the research organization, it was estimated that analytical methods could improve performance more than 10% compared to the prevailing situation.

As a second result of the study, guidelines for implementing the performance measurement system were developed. In implementing, the role of management is significant. They have to commit themselves to the project at an early stage when resources, vision and strategy solutions are made. It is also important to create an organizational culture that encourages performance development and it is important to involve personnel at early stage of implementation. The success of the implementation has a significant impact on the benefits of the measurement system. Therefore, it is recommended to use the instructions.

Alkusanat

Tämä diplomityö on päätös pitkälle ja antoisalle opiskeluajalle. Näitä alkusanoja kirjoittaessani opinnot ovat loppusuoralla ja valmistuminen diplomi-insinööriksi konkretisoitumassa. Aika yliopistossa on ollut hienoa ja mielenkiintoista. Onneksi sain kokea tämän.

Diplomityön tekeminen on tarkoittanut hankittujen taitojen ja tietojen yhdistelemistä ja hyödyntämistä. Projekti on välillä tuntunut pitkältä ja haastavaltakin, mutta se on myös opettanut paljon. Niinpä voin sanoa, että tunnit, päivät, viikot ja kuukaudet pääkaupunkiseudun ja Tampereen kirjastoissa ja kahviloissa eivät ole menneet hukkaan.

Haluan kiittää opiskelukollegoita kaikesta avustanne, hienosta ajasta yhdessä ja monista hauskoista hetkistä. Kiitokset Lappeenrannan teknillisen yliopiston henkilökunnalle erinomaisesta opetuksesta. Kiitokset myös tutkimuskohteena toimineelle organisaatiolle ja kaikille tutkimuksiini osallistuneille ja niissä avustaneille henkilöille. Erityiskiitokset professori Hannu Rantaselle ja erikoistutkija TkT Juhani Ukolle mielenkiintoisista luennoista ja tämän tutkimuksen ohjauksesta ja tarkastamisesta. Ja lopuksi vielä kiitokset suomalaiselle yhteiskunnalle hienosta ja monipuolisesta koulutusjärjestelmästä, josta esimerkkinä tällaiset työn ohella suoritettavat yliopisto-opinnot toimivat.

Helsingissä 4.12.2017

Mika Nikola

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen tausta	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	7
1.3 Tutkimusmetodologia	9
1.4 Tutkimuksen rakenne	13
2 ORGANISAATION SUORITUSKYKY	16
2.1 Suorituskyvyn määritelmä	16
2.2 Suorituskyvyn johtaminen	18
2.3 Suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoitus	20
2.4 Suorituskykymittariston rakentaminen ja käyttö	24
2.4.1 Tavoitteiden asettaminen	27
2.4.2 Suorituskyvyn mittaamisen yhdistäminen palkitsemiseen	29
2.4.3 Mittaristolle asetettavia vaatimuksia	30
2.4.4 Suorituskykymittariston implementointi	32
2.5 Mittaristomalleja	38
3 SUORITUSKYVYN MITTAUS JULKISEN SEKTORIN KONTEKSTISSA	42
3.1 Suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoitukset julkisella sektorilla	42
3.2 Suorituskyvyn osa-alueet julkisella sektorilla	44
3.3 Mittausjärjestelmän implementointivaiheessa huomioitavia seikkoja	48
4 KYSELYTUTKIMUS JA TEEMAHAASTATTELUT	52
4.1 Kohdeorganisaation esittely	52
4.2 Kyselytutkimuksen suunnittelu ja toteutus	52
4.3 Teemahaastattelujen suunnittelu ja toteutus	56
4.4 Kyselytutkimuksen tulokset ja analysointi	59
4.5 Teemahaastattelujen tulokset ja analysointi	67
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	74
5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja johtopäätökset	74
5.2 Tutkimuksen tarkastelu	85
5.3 Jatkotutkimukset	87
6 YHTEENVETO	89

LIITE 1. Kyselytutkimuslomake

LIITE 2. Teemahaastattelujen haastattelurunko

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen aihealueena on organisaation suorituskyvyn vallitseva taso ja organisaation potentiaalinen suorituskyky julkisella sektorilla kunnallisen liikelaitoksen kontekstissa. Onko vallitsevan ja potentiaalisen suorituskyvyn välillä eroa, ja mikäli on, niin olisiko tätä eroa mahdollista pienentää lisäämällä analyyttisten menetelmien käyttöä? Aihetta tutkitaan sekä teorian että empirian keinoin. Teoriaosuudessa perehdytään suorituskykyä ja sen mittaamista ja ohjaamista käsittelevään kirjallisuuteen ja aiheen aiempaan tutkimusaineistoon. Empiirinen tutkimus toteutetaan kyselytutkimuksen ja teemahaastatteluiden avulla. Ensimmäisessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen taustaa, tavoitteita ja rakennetta. Lisäksi esitellään liiketaloustieteen tutkimusmetodologioita ja esitetään perusteet, joilla tämän tutkimuksen menetelmävalinta tehtiin.

1.1 Tutkimuksen tausta

Menestyvät yksityiset yritykset samoin kuin kustannustehokkaasti toimivat julkisen sektorin organisaatiot tarvitsevat tietoa suorituskyvystään. Yritysten toiminta ja toiminnan jatkuvuuden turvaaminen perustuvat suorituksiin, joita on voitava mitata. Suorituskyvyn mittaamisen ja analysoinnin tarkoitus on päätöksenteon tukeminen tuottamalla informaatiota halutuista kohteista. Oikein toteutettuna suorituskyvyn mittaaminen tuo monia hyötyjä organisaatiolle (Franco & Bourne 2003, s. 703). Kun suorituksia mitataan, niitä voidaan myös analysoida ja kehittää. Rantasen (2001, s. 7) mukaan suorituskyvyn analysoinnilla luodaan näkemys organisaation menestymiseen vaikuttavista tekijöistä ja niiden välisistä suhteista.

Suorituskyvyn analysointi ja johtaminen ovat kasvava ilmiö julkisellakin sektorilla. Säästö- ja tuottavuustavoitteet toimivat perusteena suorituskyvyn analyyttiselle kehittämiselle. Myös vaatimukset toiminnan läpinäkyvyyden parantamisesta lisäävät tarvetta suorituskyvyn mittausjärjestelmien käytölle. Lumijärven (1999, s. 6-7) mukaan kuntien toiminnalta alettiin vaatia lisääntyvässä määrin tuloksellisuutta jo 1990-luvulla. Tähän johtivat valtion taloudellisen ohjausroolin muuttuminen, kuntien resurssien niukentuminen

ja uudet julkisjohtamisen ajattelutavat. Niillä toimintaan haluttiin tuoda lisää ammattimaista johtajuutta ja yritysmäistä ajattelutapaa. Tästä huolimatta Linna et al. (2010, s. 316) mukaan julkisella sektorilla oli vuonna 2010 edelleen havaittavissa ristiriitaa vallitsevan suorituskyvyn ja potentiaalisen suorituskyvyn välillä. Suorituskäytön selittävä tekijänä toimii markkinamekanismien puuttuminen. Markkinoiden luomaa painetta suorituskyvyn kehittämiseksi ei ole ollut.

Pohjimmiltaan voidaan siis katsoa suorituskyvyn kehittämisen tarpeen tulevan tarpeesta kehittää tuottavuutta. Elintason nousu ja hyvinvoinnin lisääntyminen perustuvat tuottavuuden kasvuun. Siihen, että samassa ajassa kyetään tekemään enemmän tai parempia asioita. Tuottavuuden kasvu kuitenkin vaihtelee sektoreittain. Julkisen sektorin tehtävät ovat suurelta osin työvoimavaltaisia ja automaation aste on alhainen. Kun tuottavuus nousee huomattavasti nopeammin yksityisillä kuin julkisilla aloilla, julkisten palveluiden tuotantokustannukset nousevat suhteessa yksityisen sektorin tuotteiden hintatasoon. Tätä kutsutaan Baumolin taudiksi (Soininvaara 2009, s. 13). Kun yleinen palkkakehitys, julkinen sektori mukaan luettuna, noudattelee keskimäärin kansantalouden yleistä tuottavuuskehitystä, on seurauksena julkisen sektorin kansantuoteosuuden kasvu (Uusi-Rauva 1996, s. 194). Tämä aiheuttaa kokonaisveroasteen nousupainetta. Tätä ei toivottua kehitystä on mahdollista hillitä julkisen sektorin suorituskäytön kehittämällä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, onko suorituskäytön mittaamiseen perustuvan suorituskäytön analyttisen ohjaamisen avulla mahdollista parantaa suorituskäytön kunnallisissa liikelaitoksissa ja siten vastata julkisen sektorin säästö- ja tuottavuustavoitteisiin. Jotta valitsemat johtopäätökset kyettäisiin tekemään, tutkimusongelmaa lähestytään analysoimalla suorituskäytön sellaisessa kunnallisessa liikelaitoksessa, jossa suorituskäytön mittausta ei ole käytetty johtamisen välineenä. Millainen suorituskäytön tällaisessa tapauksessa on saavutettu verrattuna optimitilanteeseen. Kirjallisuuden ja aiemman tutkimusaineiston perusteella luodaan näkemys siitä, millainen merkitys suorituskäytön mittaamisella kyseisen kaltaisessa tapauksessa parhaimmillaan olisi. Toimintamallin mittaamisen, analysoinnin ja ohjaamisen yhdistäminen menetelmänä, jonka

avulla vähennettäisiin vallitsevan ja potentiaalisen suorituskyvyn eroa. Lisäksi tutkitaan mitä tulisi ottaa huomioon suorituskykymittariston rakentamisvaiheessa kunnallisen liikelaitoksen kontekstissa. Miten varmistetaan, että järjestelmän käytettävyys muodostuu hyväksi ja että sen avulla edesautetaan organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Tutkimustavoitteen saavuttamiseksi on asetettu seuraavat tutkimuskysymykset:

- Onko organisaation vallitsevan suorituskyvyn ja potentiaalisen suorituskyvyn välillä eroa kunnallisessa liikelaitoksessa, jossa ohjaamisen välineenä ei käytetä suorituskykymittaristoa?
- Olisiko kyseisen kaltaisen organisaation suorituskykyä mahdollista parantaa ohjaamalla sitä suorituskykymittariston avulla?
- Miten suorituskykymittaristo tulisi implementoida kunnallisessa liikelaitoksessa?

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tutkimuskohteessa suoritettavien kysely- ja haastattelututkimuksien tuloksia analysoidaan peilaten niitä suorituskyvyn mittauksen teoreettiseen viitekehykseen. Empiiristen tutkimusten pääasiallisena sisältönä on tarkastella tutkimuskohteen tämän hetkistä suorituskykyä ja sen mittaamista ja ohjaamista. Lisäksi analysoidaan sellaisten tekijöiden nykytilaa, jotka käsiteltävän teoria-aineiston perusteella vaikuttavat positiivisesti organisaation suorituskykyyn. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi tietoisuus strategisista tavoitteista ja se, miten nämä tavoitteet näkyvät päivittäisessä tekemisessä ja organisaation toiminnan kehittämisessä. Empiirisen vaiheen toteutusta ja sisältöä käsitellään yksityiskohtaisemmin luvussa neljä.

Tämä tutkimus rajataan koskemaan kunnallisia liikelaitoksia, joissa suorituskyvyn johtamiseen ei käytetä suorituskykymittaristoa. Teoriaosuudessa kuitenkin tarkastellaan suorituskyvyn mittausta myös yksityisen sektorin näkökulmasta. Tämä on perusteltua siitä syystä, että yksityisen sektorin suorituskyvyn mittausta on tutkittu runsaasti ja eroavaisuudet yksityisen ja julkisen sektorin välillä suorituskyvyn analysoinnin vaikutusten suhteen ovat vähäisiä.

Tutkimuksessa käsitellään sellaisia organisaation nykyiseen ja potentiaaliseen suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä jotka liittyvät suorituskyvyn mittaamiseen, analysointiin ja ohjaamiseen. Tutkimuksen avulla ei pyritä löytämään tutkimuskohteeseen liittyviä yksityiskohtaisia, esimerkiksi laitteiden tai menetelmien, kehittämistoimia. Kyseisen kaltainen kehittämistoiminta on tapauskohtaista, joten tällaiset havainnot eivät olisi tutkimuksellisesti yleistettävissä. Tutkimuksessa käsitellään myös mittariston suunnittelun ja rakentamisen teoriaa, mutta konkreettisen mittariston suunnittelu tutkimuskohteena olevalle organisaatiolle rajataan tutkimuksen ulkopuolelle.

1.3 Tutkimusmetodologia

Tieteellinen tutkimus on ongelmanratkaisua, jossa pyritään selvittämään tutkimuskohteen lainalaisuuksia tai toimintaperiaatteita. Uusitalon (1991, s. 60) mukaan tutkimuksia ryhmiteltäessä perusjaottelu tapahtuu empiirisen ja teoreettisen tutkimuksen välillä. Teoreettinen tutkimus käsittelee tieteenalan käsitteitä ja teorioita. Aineisto muodostuu näihin kysymyksiin aiemmin kohdistuneesta tutkimuksesta. Empiirisessä tutkimuksessa tutkitaan reaali maailman ilmiöitä ja tapahtumia ja tutkimuskohteesta haetaan uutta tietoa jollain systemaattisella tiedonhankintamenetelmällä. Empiirinen tutkimus perustuu teoreettisen tutkimuksen perusteella kehitettyihin menetelmiin (Heikkilä 2014, s. 12). Empiirinen tutkimus sisältää teorialtutkimusta kirjallisuuskatsauksen muodossa, ja tutkimusaiheetkin voivat usein olla teorian pohjalta syntyneitä.

Empiirisiä tutkimuksia voidaan Heikkilän (2014, s. 13) mukaan jaotella esimerkiksi tutkimuksen tarkoituksen, aikaperspektiivin, tutkimusotteen tai tiedonkeruumenetelmän mukaan. Liiketaloustieteessä käytetään yleisesti tutkimusotteen mukaista jaottelua. Siinä tutkimukset jaetaan teoreettisen ja empiirisen lisäksi käyttötarkoituksen perusteella deskriptiivisiin, eli kuvaileviin ja normatiivisiin, eli ohjeita luoviin tutkimuksiin. Näiden edellä mainittujen jaotteluiden pohjalta Neilimo ja Näsi (1980, s. 67) ovat laatineet nelikentän, jossa metodologiat ryhmitellään: käsiteanalyttiseen, nomoteettiseen, päätöksentekometodologiseen ja toiminta-analyttiseen tutkimusotteeseen. Kananen et al. (1993, s. 257) lisäsivät myöhemmin jaotteluun (kuva 1) viidennen, eli konstruktiivisen tutkimusotteen.

Tutkimusmenetelmät	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	Käsiteanalyttinen tutkimusote	Nomoteettinen tutkimusote
Normatiivinen	Päätöksentekometodologinen tutkimusote	Toiminta-analyttinen tutkimusote
		Konstruktiivinen tutkimusote

Kuva 1. Tutkimusmenetelmien nelikenttä (Kasanen et al. 1993, s. 257), muokattu.

Olkosen (1993, s. 46-57) mukaan:

Käsiteanalyttisen tutkimusotteen tarkoituksena on kehittää käsitejärjestelmiä. Niillä pyritään tunnistamaan, tyypittelemään, järjestelemään ja kuvaamaan ilmiötä. Tutkimuksen tulee palvella jotain tarkoitusta, tehtävää tai tarvetta. Tutkimuksen tavoitteena voi olla uuden käsitteistön laatiminen tai olemassa olevan kehittäminen.

Nomoteettinen tutkimusote pyrkii löytämään havaintomateriaalista tutkittavien asioiden välisiä riippuvuuksia, joita voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi tapahtumien ennustamisessa tai toiminnan suunnittelussa. Tavoitteena on ensisijaisesti kausaalisten tai ainakin korrelatiivisten yhteyksien osoittaminen, esimerkiksi minkä tekijöiden vaihtelusta jonkin ilmiön vaihtelu johtuu. Tulokset ilmaistaan usein matemaattista riippuvuutta kuvaavien mallien avulla.

Päätöksentekometodologiassa pyritään kehittämään lähinnä matemaattispohjaisia menetelmiä, joita voidaan käyttää hyväksi yritysten päätöksenteossa. Tulokset ovat yleensä malleja, joilla voidaan tutkia päätöksien (esimerkiksi hankintaeräköko) vaikutuksia. Tutkimusaineisto muodostuu tavallisesti jo olemassa olevista tiedoista, jotka käsittelevät riippuvuuksista. Niitä yhdistelemällä muodostetaan malleja, jotka kuvaavat tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä.

Toiminta-analyttinen tutkimusote taas pyrkii hakemaan ymmärrystä kohteena olevasta ongelmasta. Sen taustalla on hermeneutiikka, tieteen suuntaus joka korostaa merkityksiä sisältävien kokonaisuuksien ymmärtämistä ja tulkintaa. Yleisiä aiheita ovat organisaatioiden sisäiseen toimintaan liittyvät kysymykset kuten johtaminen, ongelmanratkaisu, päätöksentekoprosessit ja kehitysprosessit. Tyypillisesti kohteesta ei ole

saatavilla sellaisia havaintoja, joita voitaisiin objektiivisesti tarkastella kuin mitattavia luonnonilmiöitä. Aineiston käsittely on empiiristä ja se muodostuu usein pienestä tapausten määrästä.

Konstruktiivinen tutkimusote on johtamiseen liittyvien ongelmanratkaisumenetelmien kehittämistä. Siinä korostuvat luovuus, heuristisuus ja innovatiivisuus. Konstruktiivisen tutkimusote on lähellä toiminta-analyttistä tutkimusotetta. Molemmissa on empirian kautta kytkentä käytäntöön ja molemmissa käytetään yleisesti metodina tapaustutkimusta. Merkittävin ero on siinä, että toiminta-analyttinen tutkimusote pyrkii ensisijaisesti ilmiön ymmärtämiseen, kun taas konstruktiivinen tutkimusote pyrkii sen ratkaisemiseen. Konstruktiiviseen tutkimukseen liittyy tuloksen varmentaminen käytännössä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä kunnallisen liikelaitoksen suorituskyvystä ja sen kehittamisestä. Tutkimusotteena käytetään toiminta-analyttistä tutkimusta. Se soveltuu tähän tutkimukseen paitsi asetetun tavoitteen, myös tutkimusongelman ominaisuuksien perusteella. Toiminta-analytiikassa tutkimusongelma on usein holistinen, vaikeasti jaettavissa osa-ongelmiksi ja tavalla tai toisella dynaaminen (Olkkonen 1993, s. 52). Näin on tässäkin tapauksessa. Organisaation suorituskyky on laaja kokonaisuus johon vaikuttavat useat osatekijät, jotka eivät kuitenkaan erillisinä nouse merkittävään rooliin. Suorituskyky on myös herkästi muuttuva organisaation ominaisuus, jonka kehittäminen edellyttää jatkuvaa ja johdonmukaista työtä.

Empiirisenä aineistona tässä tutkimuksessa käytetään kyselytutkimuksella ja teemahaastatteluilta koottua tutkimusaineistoa. Neilimo ja Näsin (1980, s. 35) mukaan toiminta-analyttisessä tutkimusotteessa ihmiset ovat keskeisessä roolissa ja tutkimusmenetelmät ovat monipuolisia, mutta eivät sidottuja. Olkkosen (1993, s. 53) mukaan empiirinen aineisto muodostetaan yleensä henkilöstön kanssa käytävien haastatteluiden perusteella. Lisäksi saatetaan käyttää tarkastelua ohjaavaa tai selittävää kvantitatiivista aineistoa.

Tutkimusstrategiana on tapaustutkimus, jossa normaalisti tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta tai rajattua kokonaisuutta käyttäen monimuotoista tutkimuksellista lähestymistapaa (Eriksson et al. 2005, s. 4). Tutkimuskohteena tässä tutkimuksessa toimii yksi kunnallinen

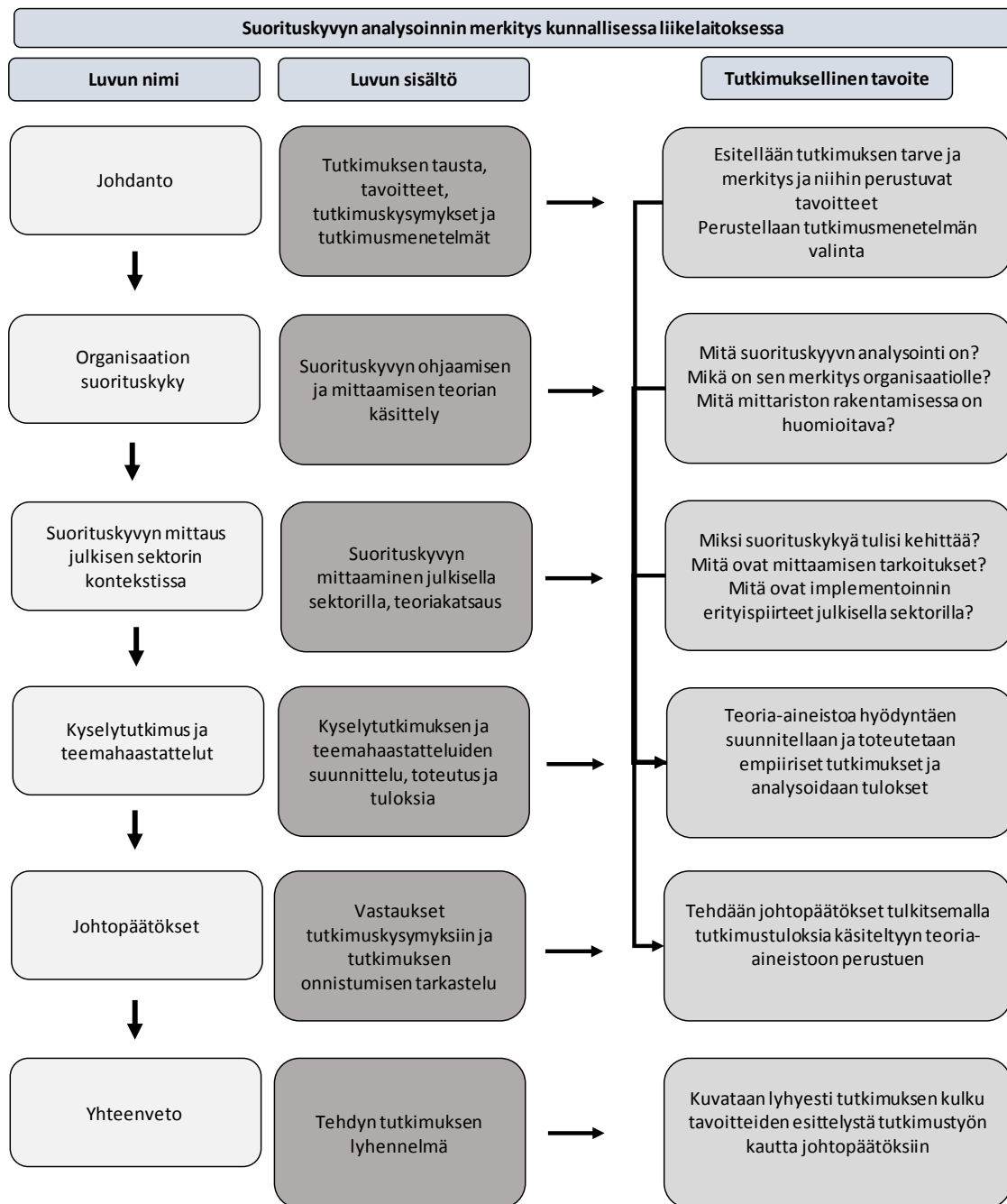
liikelaitos. Sen katsotaan edustavan tyypillistä kunnallista liikelaitosta, jossa suorituskyvyn mittausta ei ole hyödynnetty ohjaamisen välineenä. Uusitalon (1991, s. 76) mukaan tapaustutkimus on empiiristä tutkimusta, jossa tutkitaan jotain ilmiötä sen tyypillisessä tilanteessa käyttäen hyväksi monenlaista empiiristä aineistoa.

Empiirinen vaihe on kaksiosainen, sisältäen sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusta. Tällä pyritään varmistamaan, että tutkimuksen tulokset eivät ole riippuvaisia tietyistä tutkimusmenetelmästä. Näiden tutkimusmenetelmien yhdistäminen sopii Uusitalon (1991, s. 76) mukaan tapaustutkimuksen luonteeseen. Ensimmäinen vaihe toteutetaan kyselytutkimuksena, jolla selvitetään organisaation suorituskyvyn nykytilaa tutkimalla sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavan suorituskyvyn taustalla. Ensimmäisen vaiheen jälkeen suoritetaan teemahaastattelut pienemmälle valikoidulle joukolla. Teemahaastatteluissa haetaan syvempää ja yksityiskohtaisempaa tietoa organisaation vallitsevasta ja potentiaalisesta suorituskyvystä ja selvitetään haastateltavien näkemysten avulla sitä, onko suoritustasoa mahdollista parantaa suorituskykymittariston avulla analysoinnin, kehittämisen ja ohjaamisen keinoin. Lisäksi tutkitaan millaista tietoa ja osaamista organisaatiossa on liittyen suorituskykymittariston suunnitteluun, rakentamiseen ja käyttöön.

Toiminta-analyttiselle tutkimusotteelle on tyypillistä kohteen ja tutkijan tiivis yhteys tutkimuksen kaikissa vaiheissa ja tutkijan hankkimaan ymmärrykseen perustuvat tulkinnat (Olkkonen 1993, s. 52). Tässä tutkimuksessa empiirisestä aineistosta tehdään johtopäätöksiä analysoimalla sitä teoria-aineiston avulla muodostetun suorituskyvyn analysoinnin viitekehysten kautta. Tulosten perusteella pohditaan olisiko kunnallisissa liikelaitoksissa suorituskyvyn mittausjärjestelmän rakentamisen ja käyttämisen avulla mahdollista saavuttaa sellaisia hyötyjä, jotka johtaisivat parempaan suorituskykyyn. Aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden avulla selvitetään myös mitä mittariston implementoinnissa tulisi huomioida, mikäli mittaristo päätettäisiin rakentaa. Näitä ohjeita verrataan tutkimuskohteessa vallitseviin mittariston rakentamisen ja käytön edellytyksiin. Kyseisen kaltaiset tavoitteet sopivat toiminta-analyttisen tutkimuksen tavoitteiksi, joihin voi Neilimo ja Näsi (1980, s. 35) mukaan asian ymmärtämis- ja selittämistavoitteiden lisäksi liittyä myös normatiivisia tavoitteita.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä dokumentti jakautuu kuuteen lukuun. Ensimmäisessä luvussa, johdannossa, esitellään käsiteltävää aihetta ja perustellaan aiheen tutkimuksellinen kiinnostavuus. Johdantoluvusta löytyvät myös tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset. Lisäksi ensimmäisessä luvussa käsitellään tutkimusmetodologioita ja osoitetaan valitun menetelmän kelpoisuus tähän tutkimukseen. Tutkimuksen rakenne on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Tutkimuksen rakenne.

Toisessa ja kolmannessa luvussa rakennetaan tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jota hyödynnetään tutkimuksen empiriavaiheessa ja haettaessa vastauksia tutkimuskysymyksiin. Suorituskyvyn analysoinnin ja johtamisen teoriaa käsitellään kirjallisuuden ja tutkimusartikkeleiden pohjalta. Aluksi määritellään mitä organisaation suorituskyvyllä tarkoitetaan ja miksi sen kehittäminen on merkityksellistä. Sen jälkeen käsitellään suorituskyvyn johtamisen ja mittaamisen yhteyttä. Luvussa 2.3 tarkastellaan suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoituksia. Käyttötarkoitukset kuvaavat vaikutuksia, joita mittausjärjestelmän käytön avulla saavutetaan organisaation suorituskykyyn. Toisessa luvussa tarkastellaan myös kausaalisia mekanismeja, joiden kautta suorituskyvyn muutokset tapahtuvat. Lisäksi käsitellään mittausjärjestelmän rakentamisen teoriaa, jotta kyettäisiin muodostamaan käsitys siitä, miten mittaristoprojekti kunnallisessa liikelaitoksessa olisi toteutettava, mikäli sellaisen rakentaminen päätettäisiin käynnistää. Lopuksi esitellään lyhyesti kaksi yleistä mittaristomallia. Mittaristomallien esittelyllä pyritään kokoamaan yhteen ja konkretisoimaan aiemmissa luvuissa käsiteltyä teoria-aineistoa.

Julkinen sektori tuo suorituskyvyn johtamiseen ja mittaamiseen joitakin erityispiirteitä. Esimerkiksi suorituskyvyn osa-alueet poikkeavat hieman yksityisestä sektorista. Siinä missä yksityisellä sektorilla tärkeimpänä osa-alueena voidaan pitää kannattavuutta, julkisella sektorilla puhutaan yleisesti vaikuttavuudesta. Myös mittaamisen tavoitteissa ja järjestelmän implementoinnissa on joitakin eroavuuksia. Näitä teemoja käsitellään kolmannessa luvussa.

Teorialukujen jälkeen siirrytään empiriaan. Neljännessä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta. Aluksi esitellään organisaatio, joka toimii tutkimuksen kohteena. Luvuissa 4.2 ja 4.3 käsitellään tutkimusmenetelmien, joita ovat kyselytutkimus ja teemahaastattelu, suunnittelua ja toteutusta. Luvuissa 4.4 ja 4.5 esitellään tutkimustuloksia ja analysoidaan niitä.

Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätöksiä vastaamalla asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Toiminta-analyttisessä tutkimuksessa johtopäätökset muodostuvat tulkitsemalla kerättyä empiiristä tutkimusaineistoa teoreettisen aineiston avulla. Lisäksi

viidennessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia suhteessa tavoitteisiin, arvioidaan tulosten luotettavuutta ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Luvusta kuusi on tutkimuksen yhteenveto. Siinä kerrataan vielä lyhyesti tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet, tehty teoreettinen ja empiirinen tutkimus ja niiden perusteella tehdyt johtopäätökset. Kaikkineen tässä dokumentissa on 98 sivua ja 20 kuvaa. Valituilla kuvilla pyritään parantamaan dokumentin havainnollisuutta ja luettavuutta.

2 ORGANISAATION SUORITUSKYKY

Useimmissa yrityksissä on ymmärretty, että pärjätäkseen muuttuvassa ympäristössä on tärkeää seurata ja ymmärtää suorituskykyä, sillä paremman suorittamisen seurauksena organisaatiot saavuttavat tavoitteensa paremmin. Näin asian muotoili väitöstutkimuksensa alkuteksteissä Aho (2011, s. 1). Rantanen & Holttari (1999, s. 60) puolestaan totesivat, että mikäli jotain prosessia halutaan parantaa, sitä tulee myös mitata. Mittaaminen, tulosten analysointi ja analysointiin perustuvat ohjaustoimenpiteet mahdollistavat suorituskyvyn kehittymisen ja siten organisaation toiminnan jatkuvuuden.

Tässä luvussa tarkastellaan suorituskykyä ja sen merkitystä organisaatioille. Mitä hyötyjä tavoitellaan suorituskyvyn mittaamisella? Toisin sanoen, millaisia vaikutuksia parhaimmillaan saavutetaan. Näihin kysymyksiin haetaan vastauksia tutkimalla mittaamisen käyttötarkoituksia. Lisäksi tässä luvussa käsitellään mittariston rakentamisen teoriaa, jotta saadaan selville millaisien asioiden huomioonottamista kokonaisvaltaisen suorituskykymittariston implementointi edellyttää. Aluksi määritellään mitä termillä suorituskyky tässä yhteydessä tarkoitetaan.

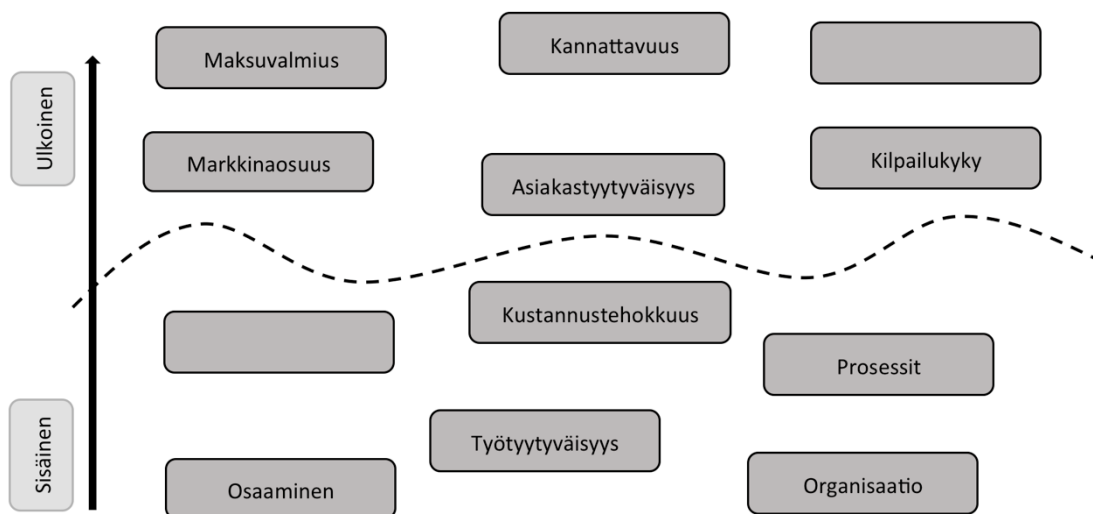
2.1 Suorituskyvyn määritelmä

Termistä suorituskyky esitetään useita hieman erilaisia määritelmiä. Laitinen (2003, s. 366) on määritellyt suorituskyvyn yrityksen kyvyksi saada aikaan tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Lönnqvist et al (2006, s. 19) määritelmän mukaan suorituskyvyllä kuvataan valitun organisaatioyksikön menestymistä ja tuloksenteekokykyä tarkasteltuna valituista näkökulmista. Termit tavoite ja tarkastelu viittaavat suorituskyvyn mittaamiseen. Mittaus tapahtuu aina valittuna hetkenä, mutta sanalla suorituskyky viitataan myös tulevaisuuteen ja kykyyn selviytyä asetetuista tavoitteista myöhemminkin.

Yritysten on kyettävä suorituskyvyllään tyydyttämään omistajiensa lisäksi muidenkin sidosryhmiensä, kuten asiakkaiden, ulkoisten rahoittajien ja henkilöstön, tarpeet. Sidosryhmien tarpeet voivat olla erilaisia ja tästä syystä haluttu suorituskyky saatetaan

ymmärtää eri tavalla eri sidosryhmissä (Lönnqvist & Mettänen 2003, s. 21). Sidosryhmät painottavat suorituskyvyn osa-alueita omista lähtökohdistaan. Omistajat tavoittelevat hyvää pääoman tuottoa ja asiakkaat hyvää palvelua ja edullisia tuotteita. Julkisella sektorilla on Rantanen et al. (2007, s. 428) mukaan yleistä, että sidosryhmien erilaiset tarpeet vaikeuttavat tavoitteiden asettamista. Julkisen sektorin sidosryhmäajattelussa erityispiirteitä ovat omistajuuden puute ja poliittiset intressit.

Suorituskyky voidaan jakaa osa-alueisiin eri tavoilla. Karkeana jakotapana voidaan käyttää jakoa taloudelliseen ja ei-taloudelliseen suorituskykyyn (Rantanen ja Holtari 1999, s. 8), tai jakoa sisäiseen ja ulkoiseen suorituskykyyn. Asiayhteys vaikuttaa valittuun tarkastelutapaan. Seuraavassa (kuva 3) esitetään (Rantanen 2005, s. 4) laatima suorituskyvyn jaottelu.



Kuva 3. Suorituskyvyn jako sisäiseen ja ulkoiseen suorituskykyyn (Rantanen 2005, s. 4), muokattu.

Kuten havaitaan, suorituskyky koostuu useista toisiinsa vaikuttavista komponenteista. Ajatuksena on, että alempana olevien suorituskyvyn osa-alueiden vaikutus näkyy ylempänä olevissa osa-alueissa. Kuvion tulkinnassa on huomioitava, että kausaalinen vaikutus ei pääty kuvion ylimpiin osa-alueisiin, vaan kiertyy sieltä takaisin alas. Osa-alueet vaikuttavat

toisiinsa myös horisontaalisesti. Esimerkiksi parantuneen kannattavuuden myötä yritykseen kertyy vakavaraisuutta, jolla kyetään lisäämään osaamista ja kehittämään teknologiaa.

2.2 Suorituskyvyn johtaminen

Väitöskirjassaan Aho (2011, s. 98-103) määrittelee suorituskyvyn johtamisen olevan kokonaisvaltainen suorituskykyä käsittelevä prosessi, jossa integroidaan yhteen mittarit, menetelmät, informaatio sekä aineeton pääoma, pyrkimyksenä tukea tavoitteiden saavuttamista ja strategiatyötä. Ukko et al. (2005, s. 9) mukaan suorituskyvyn johtaminen on suunnittelua, suunnitelmien toteuttamista, toteuttamisen seuranta ja tarvittaessa korjaavien ohjaustoimien tekemistä ja (Ukko et al. 2007, s. 1) suorituskyvyn johtamiseen sisältyy suorituskyvyn mittaamista, analysointia ja niihin liittyvien työvälineiden ja menetelmien kehittämistä. Aho (2011, s. 252) toteaa mittaaminen keskittyvän enemmänkin tulosten arviointiin, kun taas suorituskyvyn johtamisessa tehdään konkreettisia toimenpiteitä tulosten arvioinnin pohjalta ja näin pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet. Suorituskyvyn mittaaminen nähdään siis yleisesti suorituskyvyn johtamisen osa-alueena, mutta raja niiden välillä on häilyvä.

Johtaminen on ihmisten kautta tapahtuvaa vaikuttamista, haluttujen tulosten tavoittelua ja organisaation sisäistä vuorovaikutusta. Se on myös innostamista ja kannustamista. Suorituskyvyn mittaaminen, konkreettiset tavoitteet, sekä tapa, jolla johtamista tehdään, ovat yrityskulttuuriin liittyviä valintoja ja asioiden tietoista korostamista (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s. 300-301). Suorituskyvyn johtaminen voidaan jakaa ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen (Laitinen 2003, s. 67). Analysoinnin näkökulmasta ajateltuna tämä tarkoittaa sitä, että on mitattava myös sellaisia esimerkiksi laadullisia asioita, joita ei välttämättä ole helppoa mitata, mutta joiden seuraaminen on tärkeää johtamisen kannalta. Johtamista voidaan tarkastella myös pääoman näkökulmasta. Lönnqvist (2005, s. 11-13) mukaan organisaatioiden suorituskyky riippuu suurelta osin niiden aineettomasta pääomasta, esimerkiksi henkilöstön osaamisesta, motivaatiosta ja liiketoimintaprosessien toimivuudesta, sekä kyvystä hyödyntää sitä. Tästä johtuen tarvitaan suorituskyvyn mittaamisen kaltaisia johtamistyökaluja, joilla voidaan ohjata aineettoman pääoman kehitystyötä ja seurata kehitystyön tuloksia.

Millaisia ovat suorituskyvyn mittaaminen vaikutukset ihmisten ja asioiden johtamiseen? Ukko et al. (2005) selvittivät tätä tutkimuksessaan, johon empiiristä aineistoa kerättiin seitsemästä yrityksestä, joissa suorituskykyä mitattiin. Tutkimuksen mukaan (Ukko et al. 2005, s. 65-68):

- Mittaamisesta saatua informaatiota ja siitä tehtyjä johtopäätöksiä oli kyetty hyödyntämään johtamisessa.
- Oli löydetty kehittämiskohteita ja resursseja oli kohdennettu niihin.
- Mittaamisella havaittiin selkeä yhteys talouden tunnuslukuihin ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseen.
- Mittariston tulosten analysointi lisäsi johtamisrutiineja.
- Johtaminen oli muuttunut keskustelelevammaksi tai osallistuvammaksi.
- Henkilöstö koki, ettei mittaamiseen liittyvä tiedottaminen toiminut riittävän hyvin. Tieto oli hajallaan eri järjestelmissä tai vaikeasti luettavissa ja sen hankkiminen jäi liiaksi työntekijöiden omalle vastuulle.
- Mittaamisen vaikutukset koettiin pääsääntöisesti motivoiviksi. Erityisesti silloin, kun tiimeillä oli omat mittarit ja tavoitteet. Motivaatio lisääntyi myös, jos mittareihin ja tavoitteisiin päästiin vaikuttamaan, mittaus oli kytketty palkitsemiseen ja mittareiden yhteys liiketoimintakokonaisuuteen ymmärrettiin.
- Henkilöstö koki päässeensä paremmin vaikuttamaan päätöksentekoon.
- Mittaamisen myötä työnkuvien koettiin selkiytyneen.

Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että onnistuneesti toteutettuna suorituskyvyn mittauksen vaikutukset johtamiseen ja sen seurauksena myös organisaation tavoitteiden toteutumiseen ovat positiivisia. On muistettava, että suorituskyvyn mittaamisen hyödyt realisoituvat vasta, kun mittaustulosten perusteella tehdään johtopäätöksiä ja toimenpiteitä (Lönnqvist et al. 2006, s. 141). Näitä ohjaavia toimenpiteitä, eli käytännössä siis johtamista, tehdään yleisesti johdon tekemänä, mutta myös suoraan henkilöstön toimesta. Suorat vaikutukset perustuvat suorituskyvyn mittaamisen behavioristisiin vaikutuksiin, joiden on havaittu useimmiten muuttavan ihmisten toimintaa haluttuun suuntaan (Neely et al. 1997, s. 1132). Seuraavassa luvussa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin syitä, joiden vuoksi suorituskyvyn mittausta hyödynnetään organisaatioiden johtamisessa.

2.3 Suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoitus

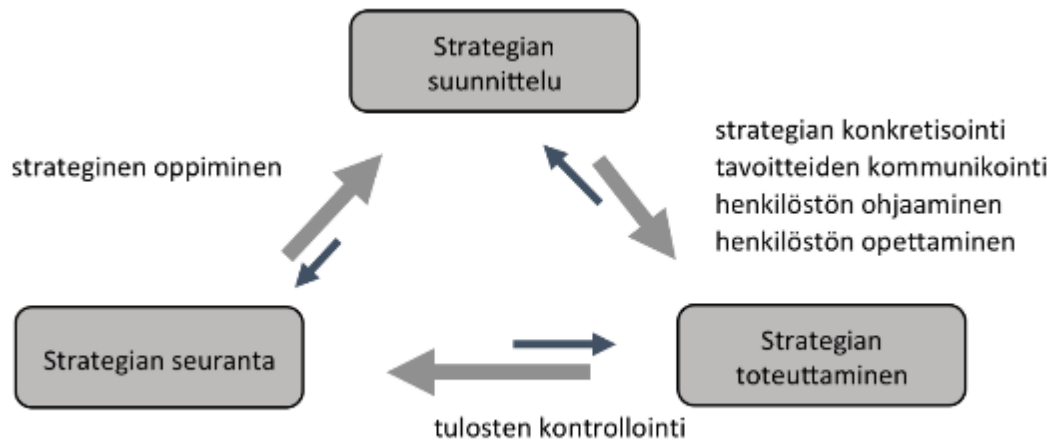
Luvussa 2.1 käsiteltiin jo lyhyesti sidosryhmien ja organisaation suorituskyvyn välistä yhteyttä. Suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisen perustavoitteena voidaan pitää pyrkimystä sidosryhmien tyytyväisyyteen. Sidosryhmien tyytyväisyys turvaa yrityksen olemassaolon. Laitinen (2003, s. 21-26) kuvaa suorituskykyä kyvyksi maksimoida omistajien hyöty ja tyydyttää myös muiden sidosryhmien tarpeet. Sidosryhmillä on erilaisiakin tavoitteita, mutta yhteisenä tavoitteena voidaan pitää yrityksen menestymistä. Yksittäisen sidosryhmän etujen liiallinen korostaminen saattaa maksimoida menestystä lyhyellä tähtäimellä, mutta pitkällä aikavälillä kokonaisuus kärsii tällaisesta toiminnasta. Esimerkiksi lyhytnäköinen voittojen maksimointi mahdollisesti kostautuu laiminlyötyjen investointien, tuotekehityksen ja työhyvinvoinnin kautta (Rantanen & Holtari 1999, s. 4). Menestyäkseen yrityksen on siis pidettävä laaja-alaisesti huolto suorituskyvystään, sillä tehottomasti toimiva yritys kykenee tyydyttämään sidosryhmien vaatimukset huomattavasti huonommin kuin tehokas yritys. Näistä erilaisista vaatimuksista johtuen on yleistä, että suorituskykyä tarkastellaan useista eri näkökulmista. Usein lähestymistapana käytetään Kaplanin ja Nortonin laatimaa Balanced Scorecardia (BSC). Sen lähtökohtana on organisaation strategia ja siinä suorituskykyä tarkastellaan talouden, asiakkaan, sisäisten prosessien sekä innovaation ja oppimisen näkökulmista (Kaplan & Norton 1996, s. 9). Oletuksena on, että saavuttamalla asetetut tavoitteet kaikissa neljässä näkökulmassa, sidosryhmät pysyvät tyytyväisinä ja myös tulevaisuuden menestys mahdollistuu.

Malmi et al. (2006, s. 19) mukaan yritysten ongelmat eivät useinkaan johdu huonoista strategioista, vaan siitä, ettei niitä kyetä toteuttamaan. Mittariston rakentaminen pakottaa ensin organisaation johdon täsmentämään mitä strategisilla tavoitteilla tarkoitetaan. Suorituskykymittariston avulla strategiat sitten pyritään konkretisoimaan organisaation toiminnaksi. Tavoitteet saavutetaan siis organisaation oppimisen ja johtamisen keinoin ja näiden taustalla suorituskyvyn mittaamisella ja analysoinnilla on keskeinen merkitys. (Rantanen ja Holtari 1999, s. 14-17) mukaan suorituskyvyn mittaus on osa yrityksen analysointi-, ohjaus-, arviointi- ja johtamisprosesseja ja se perustuu eri osa-alueilta valittuihin mittareihin, joiden avulla saadaan kokonaiskuva yrityksen suorituskyvystä. Lönnqvist et al (2006, s. 11) määrittelee suorituskyvyn mittauksen perinteiseksi ohjaus- ja

johtamistyökaluksi, jossa tunnistetaan tavoitteiden kannalta keskeisiä menestystekijöitä, mitataan niitä ja käytetään mittareista saatavaa informaatiota organisaation kehittämisen apuna. Yrityksillä on erilaisia tarpeita ja käyttötarkoituksia suorituskyvyn mittaukselle. Näihin vaikuttavat esimerkiksi yrityksen koko, taloudellinen tilanne, toimiala, tavoitteet ja sidosryhmät. Lönnqvistin tutkimuksen (2002, s. 87) mukaan kymmenen tärkeintä käyttötarkoitusta ovat:

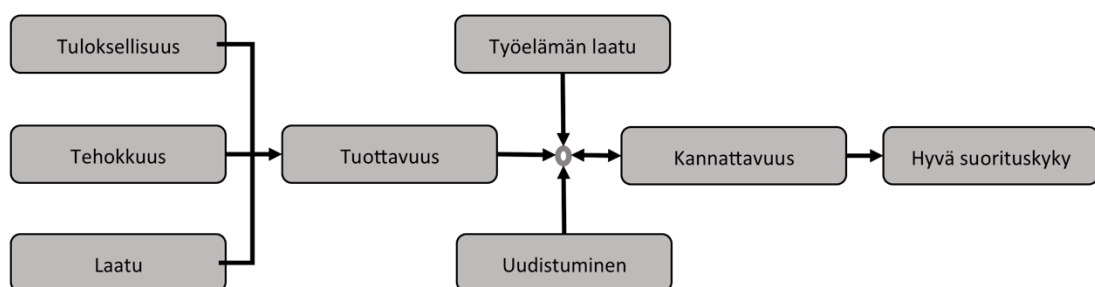
1. Henkilöstön toiminnan ohjaaminen.
2. Tärkeiden tavoitteiden kommunikoiminen.
3. Toiminnan nykytason arvioiminen.
4. Yrityksen strategian konkretisoiminen toteutettavissa oleviksi tavoitteiksi.
5. Ongelmien havaitseminen.
6. Henkilöstön motivoiminen.
7. Strategian toteutumisen seuraaminen.
8. Päätöksentekoa tukevan informaation tuottaminen.
9. Tulevien tilanteiden ennustaminen.
10. Tulospalkkion mahdollistaminen.

Ukko et al. (2007, s. 11) toteavat, että parhaimmillaan suorituskyvyn mittaaminen ohjaa organisaation yksilöitä ja osia tekemään päätöksiä, joita tehdessään he samalla toimivat myös organisaation tavoitteiden mukaisesti. Mittausjärjestelmän avulla strategiasta muodostuu konkreettisia tavoitteita. Mittarit auttavat kommunikoimaan nämä tavoitteet ja strategian henkilöstölle Lönnqvist et al. (2006, s. 133). Kankkunen et al. (2005, s. 93-99) kuvaavat mittaamisen yhteyttä organisaation strategiaan. Heidän mukaansa mittaamisen tehtäviä ovat tärkeimpien parametrien kontrollointi, säännöllinen toiminnan arviointi ja strategian kyseenalaistamisen. Kyseenalaistamisella tarkoitetaan toiminnan olevan kaksisuuntaista. Kun mittarit on johdettu strategiasta, voi mittausjärjestelmä myös johtaa strategian muutoksiin mikäli tavoitearvojen toteutumisesta ei seuraa oletettuja kokonaisvaikutuksia. Tässä on kuitenkin huomioitava syy-seurausketjussa vaikuttava aikaviive. Esimerkiksi osaamisen paranemisen voidaan odottaa vaikuttavan kannattavuuteen vasta viiveen jälkeen. Edellä mainittuja mittaamisen käyttötarkoituksia strategiaproessin eri vaiheissa on kuvattu seuraavassa kuvassa (kuva 4).



Kuva 4. Suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoitukset strategiaprosessin eri vaiheissa (Lönnqvist et al. 2006, s. 132), muokattu.

Suorituskykyä mittaamalla tuodaan näkyväksi suorituskyvyn osa-alueiden välisiä syy-seuraussuhteita (Lönnqvist et al. 2006, s. 133). Näiden osoittamisen on havaittu parantavan kokonaisuuden ymmärtämistä, motivaatiota ja toiminnan tehokkuutta. Samalla kausaalisuuksien ymmärtäminen opettaa ja ohjaa tekemään organisaation tavoitteiden kannalta oleellisia asioita ja toimimaan yhdensuuntaisesti tavoitteiden saavuttamiseksi. Seuraavassa Sink (1985, s. 64) laatimassa kuvassa (kuva 5) esitetään yleisellä tasolla tällaisia suorituskyvyn osa-alueiden välisiä syy-seuraussuhteita.



Kuva 5. Suorituskyvyn osa-alueiden yhteydet (Sink 1985, s. 64), muokattu.

Edellisessä kuvassa on sekä taloudellisia, että ei-taloudellisia suorituskyvyn osa-alueita. Talouden osa-alueet ovat edelleen tärkeitä, mutta tulevaisuuden menestymisen edellytyksistä kertovat paremmin muunlaiseen aineistoon perustuvat mittarit. Jo vuonna

2003 Bourne et al. (2003, s. 21) totesivat, että puhtaasti nykyhetken sidottu taloudellinen ajattelu on vähenemässä ja painopiste siirtyy tulevan kyvykkyyden varmistamisen suuntaan. Tästä syystä suorituskyvyn mittaamisessa on huomioitava aineettomaan pääomaan kuuluvia tekijöitä, kuten työhyvinvointi, asiakastyytyväisyys, innovatiivisuus ja osaaminen, joiden voidaan perustellusti olettaa indikoivan tulevaa suorituskykyä. Kirjassaan, Aineettoman pääoman johtaminen (Lönnqvist et al. 2005, s. 186-187) kuitenkin muistuttavat, ettei taloudellisten osa-alueidenkaan merkitystä voida unohtaa. Heidän mukaansa taloudelliset asiat, kuten kannattavuus, likviditeetti ja vakavaraisuus, ovat edelleenkin tärkeitä yritysten välisessä kilpailutilanteessa. Se, että esimerkiksi asiakkaat ovat tyytyväisiä ja henkilöstö korkeasti koulutettua, ei yksinomaan riitä, mikäli taloudelliset asiat eivät ole kunnossa. Suorituskyvyn mittaamisessa tämä tarkoittaa sitä, että käytännössä mitataan yhtä aikaa sekä suoritusta, että suorituskyvyn syitä. Terminä tässä yhteydessä kuitenkin käytetään suorituskyvyn mittausta, suorituskyvyn johtamista ja suorituskykymittaristoa. Tällaisiin tulevaisuuteen painottuviin mittauksen syihin päätyi Uusi-Rauva (1996 s. 11). Hänen mukaansa suorituskyvyn mittaus toimii:

1. ohjaustarkoituksessa
2. suunnittelutarkoituksessa
3. valvontatarkoituksessa
4. hälytystarkoituksessa
5. diagnoositarkoituksessa
6. oppimistarkoituksessa
7. informaatiotarkoituksessa
8. palkitsemistarkoituksessa

Edellä esitetystä havaitaan, että suorituskyvyn mittaamisen avulla organisaatioiden on mahdollista saavuttaa monia hyötyjä. Ne saavutetaan henkilöstön motivaation, toiminnan ohjaamisen ja tavoitteiden ja tulosten kommunikoinnin kautta. Menestymiseen vaikuttaa organisaatioiden kyky hyödyntää aineetonta pääomaa, esimerkiksi kehittämällä osaamista, menetelmiä ja organisointia ja parantamalla työhyvinvointia ja liiketoimintaprosessien toimivuutta. Suorituskyvyn mittaus johtamistyökaluna mahdollistaa kehitystyön ohjaamisen ja ohjaustoimien tulosten seurannan. Suorituskyvyn mittauksen käyttötarkoituksen voisi tiivistää myös Rantasen (2001, s 7-8) tutkimusraportin mukaisesti

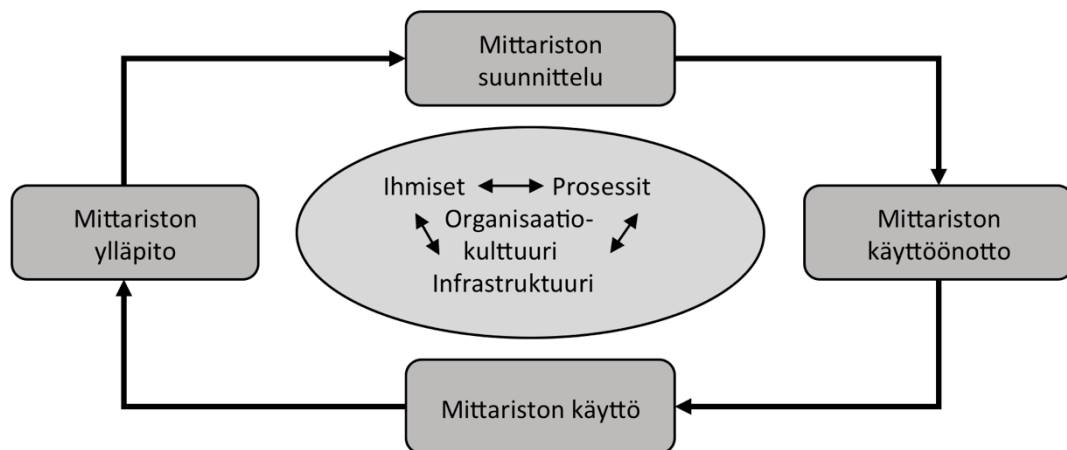
seuraavasti: suorituskykyä on kehitettävä, jotta sidosryhmien vaatimuksiin kyettäisiin vastaamaan muuttuvassa toimintaympäristössä ja tämän kehittämisen olisi perustuttava mittaustuloksiin ja niistä tehtäviin johtopäätöksiin. Tai kuten Ukko et al. (2007, s. 1) kiteyttävät asian toteamalla, että suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoituksena on toiminnan ohjaamisen kohti strategisia tavoitteita ja tämä onnistuu vain tekemällä oikeita asioita operatiivisessa toiminnassa.

2.4 Suorituskykymittariston rakentaminen ja käyttö

Termillä mittari tarkoitetaan määriteltyä mittausmenetelmää, jolla kuvataan tietyn menestystekijän suorituskykyä. Suorituskykymittaristo puolestaan on kokonaisuus, joka muodostuu mittauskohteen kannalta keskeisistä mittareista. Mittaristo voi olla systemaattisesti rakennettu jonkun mittaristomallin mukaan, tai se on voinut kehittyä mittareiden kokoelmana vaiheittain. Suorituskykymittaristoksi se muodostuu sitten, kun se on kattava kokonaisuus, jota voidaan hyödyntää päätöksenteossa. Mittariston rakentamisella tarkoitetaan projektia, jossa mittaristo suunnitellaan ja otetaan käyttöön organisaatiossa. Suunnittelutyön tekee yleensä henkilöstöstä valittu työryhmä. Projektissa voidaan käyttää ulkopuolista apua, mutta se voi olla myös organisaation sisäisen vastuuhenkilön koordinoima. (Lönnqvist et al. 2006, s. 29 ja s. 99).

Suorituskyvyn mittaamisen kokonaisuus voidaan jakaa neljään päävaiheeseen. Ne ovat mittariston suunnittelu, käyttöönotto, käyttö ja ylläpito (kuva 6). Järjestelmän käytettävyyden varmistamiseksi, kaikissa vaiheissa on huomioitava:

- Ihmiset, joita mittaaminen koskee.
- Prosessit, joita mittaamiseen liittyy.
- Vaadittava infrastruktuuri.
- Mittaamiselle suotuisa organisaatiokulttuuri.



Kuva 6. Suorituskyvyn mittaamisen päävaiheet (Neely et al. 2000, s. 1143), muokattu.

Franco & Bourne (2003, s. 703) tutkivat suorituskyvyn mittausjärjestelmän käytön onnistumiseen liittyviä tekijöitä. Havaintojen mukaan tärkein käyttöön vaikuttava tekijä oli virheitä salliva, keskusteluun ja analysointiin kannustava organisaatiokulttuuri. Johdon sitoutuminen järjestelmän käyttöön oli seuraavaksi tärkein tekijä ja kolmantena oli järjestelmän linkittäminen palkitsemiseen. Muita tekijöitä, joilla mittausjärjestelmän käytön onnistumista parannetaan, ovat:

- Mittariston käyttöä on koulutettava. Se lisää ymmärrystä mittauksen ja organisaation toiminnasta.
- Tulosten raportointiin ja kommunikointiin on kiinnitettävä huomiota.
- Järjestelmää on ylläpidettävä ja parannettava.
- Tietojärjestelmien ja informaatioteknologian toimivuus on varmistettava.
- Järjestelmä on räätälöitävä organisaatiolle sopivaksi.
- Organisaatiolla on oltava todellinen tarve suorituskyvyn mittausjärjestelmälle.

Myös Ukko et al. (2009, s. 330) selvittivät mitä edellytetään, jotta suorituskyvyn mittausjärjestelmän avulla organisaation toimintaa kyetään ohjaamaan haluttuun suuntaan. Tutkimuksen mukaan kolme tärkeintä tekijää olivat: suorituskyvyn mittauksen linkittäminen palkitsemiseen, ymmärryksen luominen yksilöiden ja organisaation

tavoitteiden yhteydestä ja kaksisuuntaisen kommunikaation merkitys. Mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon, työohjeiden selkeyttä ja suorituskyvyn mittausjärjestelmän koulutusta pidettiin myös tärkeinä seikkoina, jotka onnistuessaan parantavat suorituskyvyn mittausjärjestelmästä saatavia hyötyjä.

Aihetta voidaan lähestyä myös toisesta näkökulmasta. Selvittämällä mitkä tekijät yleisesti aiheuttavat ongelmia suorituskyvyn mittaamisessa. Seuraavassa esitettävät ongelmat liittyvät mittariston käyttövaiheeseen. Myöhemmin tässä tutkimuksessa käsitellään vielä suorituskykymittariston implementointia ja erityisesti sen vaiheen onnistumiseen ja epäonnistumiseen liittyviä seikkoja. Lönnqvist et al. (2006, s. 145-146) mukaan mittariston käyttövaiheessa hyödyntäminen vaikeutuu, mikäli:

- Organisaatiokulttuuri ei ole mittariston käytölle myönteinen. Tämä saattaa ilmentyä muutosvastarintana. Kulttuurin muutos lähtee aina organisaation johdosta.
- Organisaation luonne vaikeuttaa mittauksen toteuttamista. Syynä on yleisesti ajan puute, jonka vuoksi tuloksia ei ehditä analysoimaan ja hyödyntämään.
- Ilmenee mittausteoreettisia ongelmia, joita ovat esimerkiksi ongelmat mittareiden luotettavuudessa ja käytettävyydessä. Mittareita voi olla myös liian paljon, tai liian vähän, tai tiedonkeruu voi olla liian vaikeaa tietojärjestelmäongelmien vuoksi.
- Mittaukseen liittyvässä osaamisessa voi olla ongelmia, esimerkiksi mittareiden keskinäisiä vaikutuksia tai mittaamisen tarkoitusta ei ymmärretä.

Keskeinen osa suorituskyvyn mittaamisesta on raportointi. Kuten havaitaan, se liittyy useisiin edellä lueteltuihin mittausjärjestelmän käytön onnistumisen edellytyksiin. Mitattavista asioista, tavoitteista ja tuloksista on kerrottava henkilöstölle, mikäli halutaan saavuttaa positiivisia ohjaus- ja motivaatiovaikutuksia. Lönnqvist et al. (2006, s. 135-136) mukaan raportoinnin neljä tärkeää tekijää ovat:

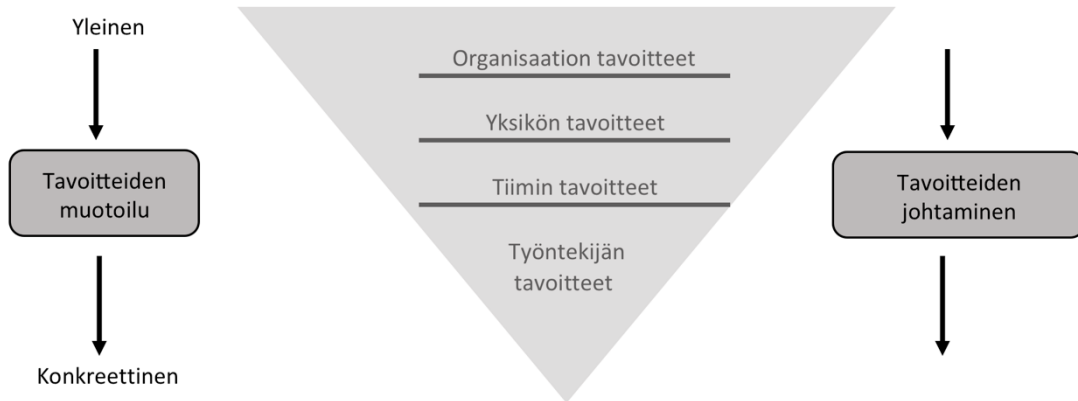
- Tulokset on esitettävä mahdollisimman havainnollisesti, sisältäen myös yleisiä kuvauksia ja tiivistelmiä eri näkökulmien tilanteista.
- Tulokset on esitettävä käyttäjille tutussa ympäristössä.
- Tulokset on oltava aina nähtävillä tai saatavilla.
- Raportoitavien tietojen keräämisen ja esittämisen on tapahduttava kustannustehokkaasti.

Tulosten raportointia voidaan hoitaa useita eri kanavia pitkin. Yleisempiä viestintäkanavia ovat: kokoukset ja palaverit, tiedotustilaisuudet, ilmoitustaulut, sähköposti, intranet ja suora viestintä esimiehen ja alaisen välillä (Ukko et al. 2005, s. 32). Raportointiin vaikuttaa se kenelle raportoidaan ja mihin sillä pyritään. Esimerkiksi henkilöstölle, johdolle ja omistajille voidaan tarjota hieman erisisältöistä ja erilaajuisista mittaristosta saatavaa informaatiota.

2.4.1 Tavoitteiden asettaminen

Strategia ja visio ovat yrityksen ylimmän tason tavoitteita ja niiden määrittely on ylimmän johdon tehtävä. Visio on mielikuva siitä millaiseksi organisaation halutaan kehittyvän ja strategia on toimintaperiaate, jonka avulla tätä tavoitellaan. Toteuttamalla strategiaa pyritään kohti visiota. Nämä määrittelyt löytyvät Ukko et al. (2007, s. 24-25) kirjasta Suorituskyky nousuun. Kaplan & Norton (2004, s. 27, 54-56) mukaan visio on kuvaus organisaation tavoitteista keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä. Ja strategia on yksi vaihe prosessissa, jossa organisaation visio muutetaan työksi kuvaamalla sitä, millä keinoin organisaatio aikoo tuottaa arvoa osakkeenomistajille, asiakkaille ja yhteisölle.

Mittariston rakentamisessa liikkeelle lähdetään edellä kuvatuista organisaation ylätasen tavoitteista. Niistä edetään alemmille tasoille porras kerrallaan. Näin tavoitteet muodostavat ketjun ylhäältä alas ja alemman tason tavoitteet ovat keinoja, joilla seuraava ylempi taso saavuttaa tavoitteensa. Edellisen tason tavoitteiden saavuttaminen on lähtökohtaisesti edellytys sille, että seuraavan tason tavoitteet voidaan saavuttaa. Edellä kuvattu vaikutusmekanismi on esitetty kuvassa 7 (Niermeyer & Seyffert, 2004, s. 69).



Kuva 7. Tavoitteiden johtaminen (Niermeyer & Seyffert 2004, s. 69), muokattu.

Mittareille on aina syytä asettaa tavoitearvot, sillä tavoitteeton mittaaminen ei korosta asian tärkeyttä ja ohjausvaikutus jää näin ollen heikommaksi (Kankkunen et al. 2005, s. 155). Jotta tavoitteet olisivat hyviä, niiltä vaaditaan tiettyjä yleisiä ominaisuuksia. Tässä Ukko et al. (2007, s. 26-27) laatimia ohjeita tavoitteiden asettamiseen:

- Työntekijöiden on koettava tavoitteet oikeudenmukaisiksi ja hyväksyttäviksi. Jos tavoitteet koetaan epäoikeudenmukaisiksi, niitä ei välttämättä huomioida.
- Tavoitteiden on oltava muutettavissa, kun toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia.
- Tavoitteiden on oltava riittävän haastavia, jotta ne motivoivat ja innostavat. Niiden on kuitenkin oltava realistisia suhteessa resursseihin ja mahdollisuuksiin. Epärealistisiksi koetut tavoitteet aiheuttavat turhautumista.
- Eri organisaatiotasojen tavoitteiden on yhdessä muodostettava johdonmukainen vaikutusketju.
- Tavoitteet on muotoiltava selkeiksi ja ymmärrettäviksi.

2.4.2 Suorituskyvyn mittaamisen yhdistäminen palkitsemiseen

Tavoitteet on mahdollista yhdistää palkitsemiseen. Suorituskyvyn mittausjärjestelmä mahdollistaa oikeudenmukaisen palkitsemisjärjestelmän luomisen. Kaplan & Nortonin (2002, s. 280) toteavat tämän kytkennän vaikuttavan kahdella tapaa. Sen ansiosta työntekijöiden huomio kiinnittyy strategisesti merkittäviin asioihin ja se toimii ulkoisena motivaationa, koska palkkiot ovat riippuvaisia tavoitteiden saavuttamisesta. Palkitseminen siirtää osan tehokkaan toiminnan aikaansaamista hyödyistä työntekijöille. Ja kun työntekijät ymmärtävät, miten palkkio liittyy strategisten tavoitteiden saavuttamiseen, strategiasta tulee todellinen osa jokaisen työntekijän päivittäistä työtä (Kaplan & Norton 2002, s. 297). Ukko et al. (2007, s. 44) mukaan palkitsemisella voidaan saada paljon positiivisia vaikutuksia, esimerkiksi:

- Toimintaa kyetään ohjaamaan oikeaan suuntaan.
- Tuloksellisuus ja tehokkuus lisääntyvät.
- Henkilöstö sitoutuminen paranee.
- Henkilöstön hyvinvointi paranee.

Palkitsemistapoja on useita. Johtamisessa olisi hyvä tuntea henkilöstön toiveet ja tarpeet niin hyvin, että osataan palkita sopivilla keinoilla. Tavoitteiden saavuttamisesta seuraavat palkkiot voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin palkkioihin. Sisäiset palkkiot ovat henkilön omia positiivisia tuntemuksia, joita seuraa esimerkiksi hyvistä olosuhteista ja työn sisällöstä johtuen. Positiivisia tuntemuksia syntyy myös mahdollisuudesta urakehitykseen, koulutukseen, pysyvään työsuhteeseen sekä vaikuttamiseen. Sisäiseen palkitsevuuteen voidaan vaikuttaa esimerkiksi organisaatiokulttuuria, johtamistyyliä ja töiden sisältöä kehittämällä (Kaplan & Atkinson 1998, s. 674). Ulkoisia palkkioita ovat esimerkiksi palkka, palkkiot, edut, osakkeet, kiitokset ja tunnustukset. Usein keskitytään ulkoiseen palkitsemiseen, mutta ei tule unohtaa, että sisäisillä palkkioilla on suuri ja pitkäaikainen vaikutus (Ukko et al. 2007, s. 43-44). Karhun tutkimuksen (2005, s. 73) mukaan työntekijät ja toimihenkilöt pitivät rahaa parhaimpana palkitsemiskeinona. Sen sijaan johtavassa asemassa olevat arvostivat työkavereilta tai esimiehiltä saatua positiivista palautetta hieman enemmän kuin rahamuotoista palkkiota. Tutkimuksessa selvisi myös, että järjestelmän vaikuttavuuden kannalta on tärkeää saada palkitsemisperusteet koko henkilöstön tietoon.

Palkitseminen voidaan toteuttaa yksilökohtaisena tai yhteisöllisenä. Vaikka itse palkitseminen olisi yksilökohtaista, niin palkitsemiskriteereihin on kuitenkin syytä sisällyttää yhteistyöhön kannustavia elementtejä (Määttä & Ojala 1999, s. 141).

Palkitsemista ei ole syytä yhdistää mittausjärjestelmään heti mittariston valmistuttua. Ensin on varmistettava järjestelmän yleisestä toimivuudesta ja siitä, että valittujen mittareiden avulla kyetään toteuttamaan strategiaa (Malmi et al. 2006, s. 147). Kankkunen et al. (2005, s. 187) mukaan ensin on varmistettava myös tavoitteiden ja palkkiojärjestelmän tasapainosta, sillä palkitsemisperusteiden mahdollinen nopea muuttaminen saattaisi heikentää järjestelmän motivoivaa vaikutusta.

2.4.3 Mittaristolle asetettavia vaatimuksia

Suorituskykymittaristolle kokonaisuudessaan ja yksittäisten mittareiden ominaisuuksille on olemassa tiettyjä vaatimuksia, joilla varmistetaan, että mittarit ovat käyttökelpoisia, hyödyllisiä ja että ne ohjaavat kohti organisaation strategisia päämääriä. Kirjallisuudessa luetellaan erilaisia perusvaatimuksia, joita mittareille on asetettava, jotta ne täyttävät luotettavuuden ja käyttökelpoisuuden kriteerit. Laitinen (2003, s. 147-163) esittää viisi keskeistä mittareiden ominaisuutta:

1. Relevanttius

Tiedon on oltava olennaista päätöksenteon kannalta. Mittarin on siis tuotettava sellaista informaatiota mitä tarvitaan ja mistä on organisaatiolle hyötyä. Jos tuloksen suurikaan vaihtelu ei johda erilaisiin päätöksiin, mittari ei ole relevantti.

2. Edullisuus

Mittariston käyttökustannusten on oltava järkevässä suhteessa saavutettavaan hyötyyn nähden. Yksi yleisimmistä epäonnistumisen syistä on se, että käyttäjät kokevat ylläpidon liian vaativaksi. Monesti hieman karkeammilla tiedoilla kevyesti toimiva järjestelmä tuottaa suurimman lisäarvon päätöksentekoon.

3. Validiteetti

Validiteetilla tarkoitetaan oikeellisuutta. Mittarin tulee mitata juuri tarkoitettua ja valittua mittauksen kohdetta. Ja sitä tulee mitata riittävän harhattomasti.

4. Reliabiliteetti

Mittaustulosten on oltava riittävän luotettavia ja tarkkoja, jotta ne ovat hyödynnettävissä. Mittaus on kyettävä toistamaan niin, että tulosten hajonta jää pieneksi.

5. Uskottavuus

Päätöksentekijöiden on kyettävä luottamaan mittaristoon. Silloin he kykenevät käyttämään sitä tehokkaasti päätöksenteossa. Uskottavuutta heikentävät esimerkiksi laskentaperusteiden monimutkaisuus ja läpinäkymättömyys.

Kankkunen et al. (2005, s. 27). mukaan suorituskykymittaristossa tärkeintä on, että mittarit perustuvat strategiaan ja siitä johdettuihin menestystekijöihin. Ne on rakennettava niin, että eri tasoilla olevien organisaatioyksiköiden mittarit johdetaan ylemmän tason mittareista ja päämääristä. Lisäksi mittareiden pitää olla tasapainossa eri sidosryhmien ja aikahorisonttien välillä. Myös Malmi et al. (2006, s. 32-33) käsittelee mittareiden tasapainoa. Siinä tulisi huomioida raha- ja ei-rahamääräiset mittarit, tulomittarit ja ennakoivat mittarit, pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteet ja lisäksi ulkoiset ja sisäiset mittarit. Laitisen (2003, s. 367) määritelmän mukaan mittaristokokonaisuuden on ensinnäkin oltava kattava, eli sen on katettava päätöksenteon kannalta kaikki olennaiset ulottuvuudet. Toisekseen sen pitää muodostaa integroitu looginen kokonaisuus. Kolmannen vaatimuksen mukaan mittareiden pitää olla merkityksellisiä organisaation suorituskyvyn kannalta. Mittaristoa rakennettaessa kattavuus on huomioitava myös henkilötasolla. Mittariston tulisi olla niin kattava, että ohjausvaikutus ulottuu kaikkiin työntekijöihin, myös johtajiin (Aguinis et al. 2011, s. 506). Sink (1985, s. 68) vaatimuslistauksesta voidaan vielä poimia kaksi oleellista mittariston ominaisuutta: hallittavuus, eli tulisi siis mitata sellaisia tekijöitä joita pystytään hallitsemaan ja ohjaamaan, ja kustannustehokkuus, eli mittaus ei saa maksaa enempää kuin sen aikaansaama hyöty on.

Mittareiden määrästä ei voida antaa yksiselitteisiä ohjeita. Siihen vaikuttavat organisaation koko ja rakenne, sekä vallitseva tilanne esimerkiksi talouden, kilpailun ja mittaamisen tavoitteiden suhteen. Myös haluttu kattavuus vaihtelee. Mittaristo voidaan rakentaa yksittäiselle, tai muutamille yksittäisille toimintotasolle. Näin tapahtuu usein esimerkiksi pilotointivaiheessa. Kuitenkin mikäli halutaan saavuttaa strategisia tavoitteita, niin suorituskykymittareita tarvitaan jokaiselle organisaation tasolle. Rantanen & Holttari (1999, s. 24) tutkimusraportin mukaan ylemmillä organisaatiotasolla on yleisesti vähemmän mittareita, mutta ne mittaavat suorituskykyä laaja-alaisesti. Tuotannon kaltaisilla organisaatiotasolla puolestaan on käytössä runsaammin mittareita ja ne liittyvät yksityiskohtaisiin ja operatiivisiin asioihin. Laitisen (2003, s. 370) ja Malmin et al. (2006, s. 31) mukaan Balanced Scorecardin pohjalta rakennetuissa suorituskykymittaristoissa on tyypillisesti alle 25 mittaria. Toivanen (2001, s. 129) toteaa väitöskirjassaan, että yleisesti ottaen vähemmällä mittareilla ohjausvaikutus muodostuu paremmaksi. Organisaation ylimmän tason tulokorttiin hän esittää sopivaksi määräksi 8 – 12 kappaletta mittareita. Mittareiden karsintamenetelmänä toimii mittarin tuoman lisäarvon arviointi, eli pystytäänkö mittarin avulla vaikuttamaan tulokseen.

2.4.4 Suorituskykymittariston implementointi

Joissain yhteyksissä termillä implementointi tarkoitetaan vain järjestelmän käyttöönottoa ja suunnittelu nähdään erillisenä projektina. Tässä tutkimuksessa implementoinnilla tarkoitetaan kuitenkin suunnittelun ja käyttöönoton kokonaisuutta. Tällaisen projektin läpivientiin on varattava riittävästi aikaa ja resursseja. Yksittäisiä mittareita voidaan rakentaa nopeastikin, sen sijaan mittariston toteutusprojektiin kuluu aikaa kuukaudesta jopa vuosiin (Malmi et al. 2006, s. 9). Väitöskirjassaan Balanced Scorecardin implementoinnista Toivanen (2001, s. 83) toteaa, että projekti, jossa tasapainotettu mittaristo rakennetaan ja hyödyntäminen osana strategista johtamisjärjestelmää aloitetaan, vie aikaa ainakin kaksi vuotta.

Implementointiprojektin onnistumisella on merkittävä vaikutus suorituskyvyn mittaajajärjestelmästä saavutettaviin hyötyihin. Yleisimmin ongelmia implementoinnissa aiheuttavat johtamistaidon puute ja henkilökunnan muutosvastarinta järjestelmää kohtaan

(Hacker & Brotherton 1998, s. 22). Bourne et al. (2002, s. 1296-1298) tutkimuksessa nousi esiin seuraavanlaisia implementoinnin ongelmia: johdon sitoutuminen oli riittämätöntä, järjestelmän implementoinnissa oli puutetta ajasta ja resurssista, tietojärjestelmäongelmat aiheuttivat hankaluutta tietojen hankinnassa ja henkilöstöllä oli muutosvastarintaa järjestelmää kohtaan. Liian vähäisen ja liian myöhään tulevan tiedottamisen ja järjestelmään liittyvän koulutuksen puutteiden havaittiin Ukko et al. (2007, s. 45) tutkimuksessa olevan merkittäviä ongelmien aiheuttajia. Onnistunut viestintä ja koulutus ovatkin edellytyksiä onnistuneelle implementoinnille. Niitä pidetään jopa tärkeämpinä, kuin mahdollisuutta osallistua järjestelmän suunnitteluun (Ukko et al. 2008, s. 96).

Hudson et al. (2001, s. 1101) tutkivat suorituskyvyn mittausjärjestelmän suunnitteluprojektia. He nimeävät tutkimuksensa perusteella seitsemän tekijää, jotka ovat tärkeitä projektin onnistumiseksi:

1. Mittarit on johdettu organisaation strategiasta.
2. Mittareiden käyttötarkoitukset on selkeästi määritelty.
3. Mittaristo on relevantti ja helppo ylläpitää.
4. Mittaristo on helposti ymmärrettävä ja käytettävä.
5. Mittaristo tarjoaa nopeaa ja riittävän tarkkaa tietoa kohteestaan.
6. Mittaristo linkittää operatiivisen tason strategiaan päämääriin.
7. Mittaristo kannustaa jatkuvaan parantamiseen.

Organisaation menestystekijät mittariston suunnittelussa

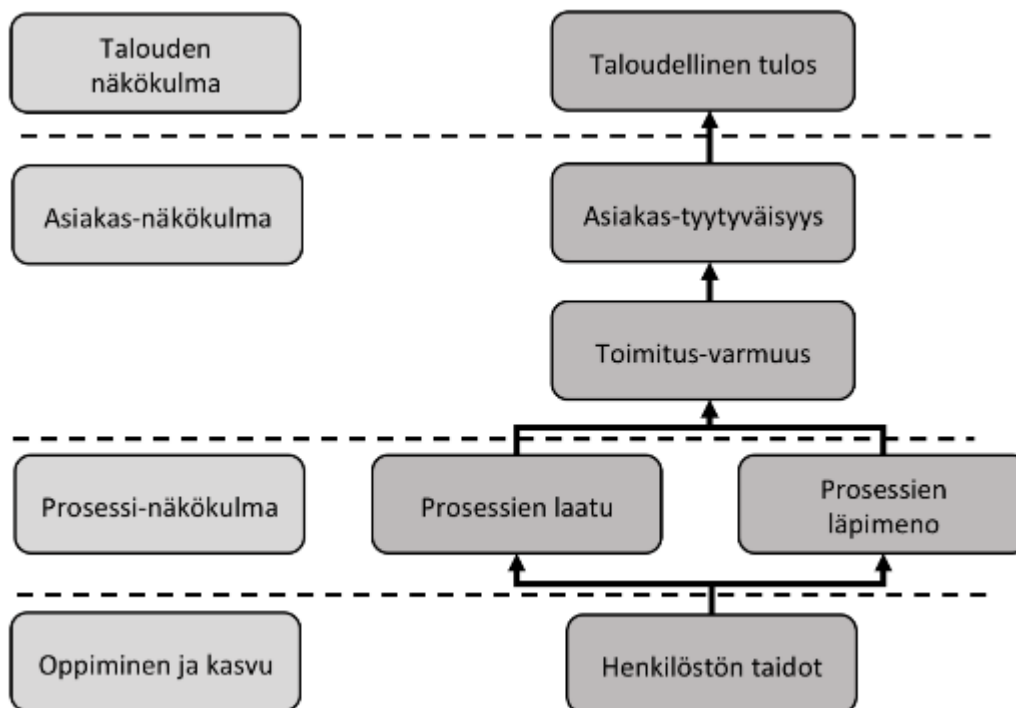
Suorituskymittariston suunnittelua voidaan lähestyä menestystekijä-ajattelun kautta. Siinä haetaan tarkasteltavista näkökulmista asioita, joissa organisaation olisi onnistuttava, jotta se kehittyä haluttuun suuntaan. Näiden menestystekijöiden pohjalta johdetaan suorituskymittarit. Erikseen voidaan nimetä vielä kriittisiä menestystekijöitä, jotka määrittävät liiketoiminnan avainalueilta (Lönnqvist et al. 2006, s. 22). Erityisesti niiden osalta olisi saavutettava korkea suoritustaso, jotta menestyminen mahdollistuisi.

Malmi et al. (2006, s. 73-74) mukaan, jos käytetään vain menestystekijä-ajatteluun pohjautuvaa menetelmää mittariston rakentamisessa, on vaarana, että mittariston eri osat

jäävät irrallisiksi kokonaisuuksiksi ja niin niiden väliset syy-seuraussuhteet eivät tule huomioiduiksi. Mikäli mittariston avulla pyritään toteuttamaan strategiaa, tulisi nimenomaan strategian kannalta olennaisiin syy-seuraussuhteisiin kiinnittää erityistä huomioita.

Strategiakartan käyttö mittariston suunnittelussa

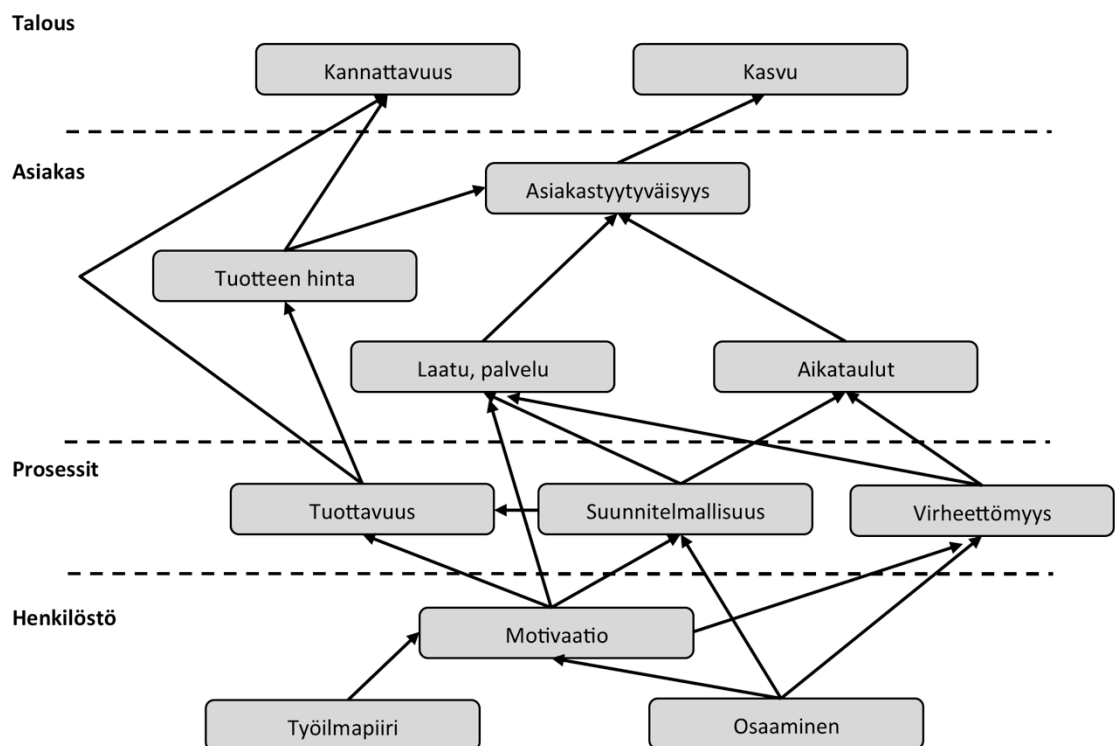
Organisaation menestystekijöiden välisiä syy-seuraussuhteita voidaan havainnollistaa strategiakartan avulla (kuva 8). Sen laatiminen helpottaa suorituskykykymittariston rakentamista. Strategiakartta toimii strategian visuaalisena esitysmuotona. Se tukee viestintää, organisaation oppimista, kausaalisuhteiden ymmärtämistä ja se havainnollistaa myös vaikutusketjujen ajallisen ulottuvuuden. Valmista karttaa voidaan käyttää apuna yksittäisten mittareiden valinnassa. Malmi et al. (2006, s. 67-68)



Kuva 8. Yksinkertainen strategiakartta yhdestä vaikutusketjusta (Malmi et al. 2006, s. 70), muokattu.

Lönnqvist et al. (2006, s. 43-46) mukaan strategiakartan rakentaminen on hyödyllistä jo mittariston suunnitteluvaiheessa. Se muodostaa eritasoisista tekijöistä muodostuvia reittejä (kuva 9), joita seuraamalla strategiset tavoitteet oletetaan saavutettavan. Se myös havainnollistaa henkilöstölle oman työn liittymisen organisaation tavoitteisiin. Strategiakartta voisi jo itsessään toimia johtamisen apuvälineenä. Henkilöstön kannalta (Lönnqvist & Mettäsén 2003, s. 120), strategiakartalla on seuraavia vaikutuksia:

- Lisää motivaatiota, kun tietämys oman työn merkityksestä lisääntyy.
- Oman toiminnan tehokkuuden kehittäminen mahdollistuu, kun toiminnan kokonaisuus ymmärretään.
- Kokonaisuuden ymmärtäminen lisää vuorovaikutusta organisaatiossa ja mahdollistaa esimerkiksi osallistumisen strategiatyöhön.



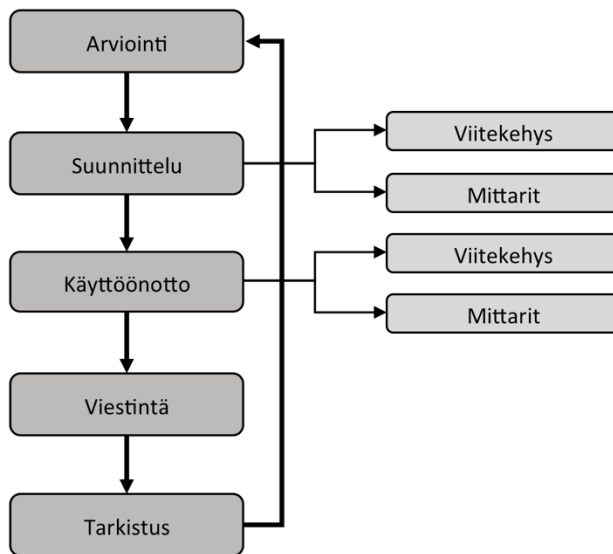
Kuva 9. Esimerkki strategiakartasta (Jungman 2002, s. 72), muokattu.

Jungmannin laatimasta kuvasta havaitaan, että strategiakartta auttaa tekemään mittaristosta kattavan. Kattava mittaristo sisältää olennaiset ulottuvuudet ja vähentää osaoptimoinnin riskiä pakottamalla näkemään kaikki tärkeät mittarit yhtenä kokonaisuutena ja siten

ymmärtämään, että parannukset joissakin tekijöissä vaativat uhrauksia toisissa tekijöissä Laitinen (2003, s. 376). Kaplan & Norton (2004, s. 14, 32) kuvaavat tätä vaihtokauppa-ilmiötä seuraavalla esimerkillä: aineettomaan pääomaan tehdyt investoinnit tukevat kasvua pitkällä aikavälillä, mutta ovat ristiriidassa kustannusten karsimisen kanssa, jotka puolestaan parantaisivat taloudellista tulosta lyhyellä aikavälillä. He korostavat strategiakartan tärkeyttä kuvaamalla sitä jopa yhtä merkittäväksi keksinnöksi kuin alkuperäinen Balanced Scorecard- mittaristo.

Implementointimalli

Suorituskyvyn mittausjärjestelmien rakentamisesta on laadittu useita hieman erilaisia ohjeita, joista tässä tutkimuksessa esitellään Toivasen väitöskirjassaan laatima kattava implementointimalli. Tällaisten mallien hyödyntämisellä pyritään vähentämään ongelmia ja varmistumaan siitä, että kaikki oleelliset asiat tulisivat implementoinnissa huomioonotetuiksi. Neely et al (2000, s. 1142) toteaa, että järjestelmän käyttöönoton haasteet ovat suunnitteluvaiheen haasteita suurempia. Taticchi ja Balachandran (2008, s. 140) mukaan yrityksillä on vaikeuksia implementoida suorituskyvyn mittausjärjestelmiä, minkä seurauksena hyödyt ovat vaarassa jäädä osittain tai kokonaan saamatta. He toteavat tutkimuksessaan, että perinteisen implementointiprojektin (kuva 10), lisäksi on tärkeää varmistaa järjestelmän integraatio organisaation muihin järjestelmiin, joita ovat: kustannuslaskenta, kapasiteetin hallinta, tulosten analysointi ja ohjausjärjestelmä. Mikäli mittausjärjestelmän implementoinnin yhteydessä ei luoda analysointi- ja ohjausjärjestelmiä, jäävät mittariston potentiaaliset hyödyt saavuttamatta.



Kuva 10. Suorituskyvyn mittausjärjestelmän rakentamisen vaiheet (Taticchi & Balachandran 2008, s. 149), muokattu.

Toivanen (2001, s. 121-131) kehitti väitöstutkimuksessaan seuraavan projektimallin Balanced Scorecard- suorituskykymittariston implementointiin. Sitä voidaan kuitenkin käyttää ja soveltaa muidenkin mittaristomallien implementointien yhteydessä.

1. Selkeä päätös suorituskykymittariston rakentamisesta.
 - Tehdään ratkaisuja koskien projektin laajuutta, resursseja ja aikataulua.
 - Analysoidaan hyötyjä ja mahdollisia haittoja.
2. Johdon on sitouduttava näkyvästi ja konkreettisesti hankkeeseen.
3. Organisaation visio ja strategia on selkiytettävä.
4. Kriittisten menestystekijöiden määrittely.
 - Erityisesti on huomioitava, etteivät menestystekijät toimi toisiaan vastaan.
5. Mittareiden määrittäminen ja tavoitteiden asettaminen.
 - Valitaan tarkasteltavat näkökulmat ja niihin mittareita.
 - Tutkitaan syy-seuraussuhteita mahdollisten epäloogisuuksien havaitsemiseksi.

6. Organisaation sitouttaminen.
 - Henkilöstö on sitoutettava mittaristoprojektiin jo varhaisessa vaiheessa. Sen on havaittu vähentävän muutosvastarintaa.
7. Mittariston karsinta ja täydentäminen.
 - On syytä kiinnittää huomiota siihen, mikä on mittarin vaikutus tulokseen ja ovatko mittarit olennaisia, oikeellisia, tarkkoja, uskottavia ja edullisia.
8. Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin.
 - Ylemmän tason tavoitteista johdetaan mittareita muille organisaation tasoille. Yhteyden strategiaan pitää säilyä.
9. Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.
10. Mittariston ylläpitäminen jatkuvan parantamisen periaatteella.

Mittariston rakentaminen päättyy käyttöönottoon, mutta mittariston ei silti voida katsoa olevan lopullisesti valmis. On harvinaista, että kaikki mittarit saataisiin toimimaan heti ensimmäisellä kerralla. Tästä syystä alkuvaiheessa on usein tarvetta päivittämiselle. Mittaristo vaatii ylläpitoa myös aina, kun toimintaympäristössä tai liiketoiminnan tavoitteissa tapahtuu muutoksia. Lisäksi tarkastelua on syytä tehdä säännöllisin väliajoin. Päivittämättömät mittarit voisivat johtaa toimintaa väärään suuntaan. Ylläpidossa huomioidaan samoja tekijöitä, kuin mittariston suunnittelussa ja käyttöönotossa. Tarkastetaan organisaation strategia, tavoitteet ja menestystekijät. Sen jälkeen poistetaan sellaiset mittarit, jotka eivät enää ole relevantteja ja suunnitellaan uusille menestystekijöille uudet mittarit. (Lönnqvist et al. 2006, s. 142-144)

2.5 Mittaristomalleja

Suorituskykymittaristossa yhteen kokonaisuuteen on koottu useita yksittäisiä, mutta toistensa kanssa linjassa olevia mittareita. Yhdessä nämä mittarit muodostavat järjestelmän, jolla toisaalta voidaan kontrolloida organisaatiota ja toisaalta jakaa vastuuta yhä alemmille tasoille (Kankkunen et al. 2005, s. 100). Mittaristojen rakenteen perusajatuksena on se, että organisaation on menestyäkseen seurattava muitakin kuin taloudellisia indikaattoreita. Mittaristomalleja on useita ja niistä on mahdollista yhdistellä ja räätälöidä kunkin

organisaation tarpeisiin sopivia ratkaisuja. Seuraavassa esitellään lyhyesti kaksi mittaristomallia. Tämän esittelyn tarkoituksena on havainnollistaa ja konkretisoida aiemmin läpikäytyä teoriaa mittariston rakentamisesta.

Balanced Scorecard

Tunnetuin mittaristoviitekehys on R. Kaplanin ja D. Nortonin vuonna 1992 esittelemä Balanced Scorecard (BSC) (Kankkunen et al. 2005, s. 103). Suomessa sitä kutsutaan usein tasapainotetuksi mittaristoksi tai tuloskortiksi. BSC on rakennettu siten, että se mahdollistaa tasapainon lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden ja kovien ja pehmeiden mittareiden välillä. Rantanen ja Holttari (1999, s. 45) kuvaavat sitä johtamisstrategiaksi, joka auttaa organisaatiota saavuttamaan strategiset tavoitteensa huomioimalla kaikki suorituskyvyn osa-alueet. Toivasen (2001, s. 68) mukaan BSC on hyvä valinta viitekehyyksiksi kehitettäessä kokonaisvaltaista suorituskyvyn mittausjärjestelmää. Sen avulla informaatiotulvasta saadaan esille olennainen tieto, jolloin johto pystyy keskittymään menestymisen kannalta keskeisiin asioihin. Alkuperäiseen malliin sisältyy neljä tarkasteltavaa näkökulmaa: taloudellinen näkökulma, asiakkaan näkökulma, sisäinen näkökulma ja innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma (Kaplan & Norton 1992, s. 72). Nämä neljä näkökulmaa eivät ole ehdottomia, räätälöintiä voidaan tehdä organisaation ja tilanteen mukaan. Nykyisin henkilöstönäkökulma otetaan usein viidenneksi ulottuvuudeksi (Malmi et al. 2006, s. 24). Seuraavassa neljän alkuperäisen näkökulman lyhyet määritelmät (Lönnqvist et al. 2006, s. 36):

- Talouden näkökulman mittareilla (esimerkkinä pääoman tuottoaste) seurataan strategian taloudellista toteutumista ja niiden perusteella määräytyvät muiden näkökulmien mittarit ja tavoitteet.
- Asiakas näkökulmaan valitaan mittareita (esimerkkinä asiakasuskollisuus), joilla vaikutetaan talouden tavoitteiden saavuttamiseen.
- Sisäisten prosessien näkökulmassa (esimerkkinä laatuvirheiden määrä) keskitytään prosesseihin, jotka vaikuttavat asiakasnäkökulman ja talouden tavoitteiden toteutumiseen.
- Innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma sisältää mittareita (esimerkkinä osaaminen), jotka johdetaan kolmen aiemman näkökulman tavoitteista.

Talouden mittarit kertovat menneestä suorituskyvystä, asiakas- ja prosessimittarit nykyisestä suorituskyvystä ja innovatiivisuuden ja oppimisen mittarit tulevasta suorituskyvystä (Lönnqvist 2006, s. 35). BSC:n näkökulmat ja niistä muodostuvat syy-seuraussuhteet kuvattuna seuraavassa (kuva 11). Kuvalla pyritään havainnollistamaan myös aikaperspektiiviä, jolla tavoitteet, mittaaminen ja ohjaustoimenpiteet vaikuttavat suorituskyvyn osa-alueiden ketjuun.



Kuva 11. BSC:n syy-seurauskartta (Saari 2004, s. 240), muokattu.

Suorituskykymatriisi

Suorituskykymatriisi on taulukkomuotoinen organisaatioiden ohjaamiseen kehitetty työkalu (kuva 12). Sitä voidaan hyödyntää sellaisenaankin, mutta sen rakentamis- ja käyttövaiheen on mahdollista pohjautua esimerkiksi Balanced Scorecardin viitekehukseen. Hannulan (2000, s. 10-22) mukaan suorituskykymatriisi laaditaan siten, että valitaan organisaation menestystekijöihin pohjautuvat suorituskykymittarit ja laaditaan niille tulosasteikot. Mittareita tärkeys suhteutetaan painotuskertoimien avulla. Menetelmä mahdollistaa erilaisten suorituskykymittareiden yhdistelyn. Kun painotetut tulokset lasketaan yhteen, saadaan selville kokonaissuorituskykyä kuvaava suorituskykyindeksi. Kehitystä kyetään analysoimaan, kun mittaustietoa kerätään useammalta mittausjaksolta. Uusi-Rauva (1996, s. 170) toteaa matriisin sopivan hyvin tuottavuuden ja tuloksellisuuden kehittämiseen. Jo rakentamisvaiheessa voidaan luoda pohja yhteisille näkemyksille, jotka jo sinällään motivoivat. Matriisi tukee tavoitteellista toimintaa, mahdollistaa tulospalkkauksen ja palvelee hyvin myös sisäistä tiedottamista.

Menestystekijät			
Tuottavuus	Toimitus- varmuus	Laatu- poikkema	
520	90	0,3	Mittaustulos
600	100	0,1	10
580	99	0,2	9
560	98	0,3	8
540	96	0,5	7
520	94	0,7	6
500	92	0,9	5
480	90	1,1	4
460	88	1,4	3
440	85	1,7	2
420	82	2	1
400	79	2,3	0
6	4	8	Pistearvo
45	35	20	Painoarvot
270	140	160	Painotettu tulos
		570	Tulos yhteensä
		500	Edellinen mittaus
		14 %	Muutos %

Kuva 12. Esimerkki suorituskykymatriisista (Uusi-Rauva 1996, s. 171), muokattu.

Matriisi voidaan rakentaa myös siten, että se sisältää päämatriisin ja useampia alamatriiseja. Esimerkkinä tällaisesta rakenteesta on Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa kehitetty suorituskyvyn analysointijärjestelmä (SAKE). Siinä valitaan organisaatiosta 3-6 mitattavaa näkökulmaa ja kuhunkin näkökulmaan maksimissaan 6 kappaletta mittareita. Mittareille määritellään tavoitteet ja skaalaukset. Tavoitteet asetetaan siten, että ne ovat haastavia, mutta saavutettavissa huippusuorituksilla esimerkiksi kahdessa vuodessa. Sekä mittareita että näkökulmia voidaan painottaa halutuilla tavoilla. Näin kyetään korostamaan suorituskyvyn kannalta tärkeimmiksi koettujen näkökulmien ja myös yksittäisten mittareiden merkitystä. Päämatriisissa esitetään näkökulmien yhteenlasketut tulokset ja organisaation kokonaissuorituskyky. (SAKE suorituskyvyn analysointijärjestelmä, verkkosivu)

3 SUORITUSKYVYN MITTAUS JULKISEN SEKTORIN KONTEKSTISSA

Tässä luvussa käsitellään erityispiirteitä, joita suorituskyvyn mittaukseen liittyy julkisella sektorilla. Eroavaisuudet yksityiseen sektoriin verrattuna eivät ole merkittäviä. Julkisellakin sektorilla on kehitystarpeita ja mittaustieto on apuväline, joka toimii kehityssignaalien antajana. Moullin (2017, s. 442) tutki julkisen sektorin mittariston (public sector scorecard) vaikutuksia organisaation suorituskykyyn. Johtopäätöksenä oli, että julkisella sektorillakin suorituskyvyn analyyttinen ohjaaminen luo organisaatioon kulttuurin, joka kannustaa suoritusten parantamiseen, innovatiivisuuteen ja oppimiseen. Myös mittauksen välineet ovat samoja. Esimerkiksi tasapainotettu mittaristo sopii hyvin ottamalla huomioon taloudellisuuden, laadun ja henkilöstön kehittämisen näkökulmat (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, s. 239).

3.1 Suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoitukset julkisella sektorilla

Yksityisellä sektorilla kannattavuutta voidaan pitää toiminnan jatkuvuuden kannalta tärkeimpänä tavoitteena ja yritysten päätehtävänä on kattaa tuloillaan kaikkien keskeisten sidosryhmien kohtuulliset vaatimukset ja tuottaa omistajilleen voittoa. Rahoituksen näkökulmasta tilanne on sellainen, että asiakkaiden valinnanvapaudesta johtuen, yrityksillä ei ole etukäteen varmistettua rahoitusta toiminnalleen. Kilpailu asiakkaista toimii tehokkaana motivaationa suorituskyvyn kehittämiseksi.

Julkisen sektorin organisaatiot sen sijaan toimivat kilpailulta suojassa ja toteuttavat lakeihin, säädöksiin, poliittisiin päätöksiin ja virkamiespäätöksiin perustuvia tehtäviään. Rahoituksena toimivat pääasiassa verovarot, joita hallinto kerää kansalaisilta, ja joita poliittiset päätöksentekijät kohdentavat julkisten tehtävien ja palveluiden tuottamiseen. Tästä huolimatta suorituskyvyn kehittämiseksi löytyy perusteita. Lumijärven (1999, s. 11) mukaan julkisten organisaatioiden johtamisessa tarvitaan taloudellisuuden, laadun ja henkilöstön kehittämisen huomioon ottamista, joten perusteet suorituskyvyn mittaamiselle ovat olemassa. Määttä & Ojala (1999, s. 135) luettelosta löytyy samansuuntaisia julkiseen sektoriin kohdistuvia vaatimuksia:

- Poliittisella johdolla ja kansalaisilla on odotuksia ja vaatimuksia palvelujen vaikuttavuuden suhteen.
- Resurssien hyödyntämisen odotetaan olevan kustannustehokasta, taloudellista ja tuottavaa.
- Organisaation ydin- ja tukiprosessien on oltava toimivia ja laadukkaita ja tarvittaessa on kyettävä luomaan uusia tapoja toimia.
- Julkisen sektorin tärkeimmän voimavaran, työntekijöiden, työkykyä ja osaamista on kehitettävä.

Spekle & Verbeeten (2014, s. 143) julkista sektoria käsittelevän tutkimuksen mukaan, suorituskyvyn mittaus antaa työkalun tavoitteiden parempaan kommunikointiin ja mahdollistaa tietoon perustuvien ohjaustoimenpiteiden teon ja niiden vaikutusten seurannan. McAdam (2005, s. 258) mukaan tyypillisiä mittariston avulla tavoiteltavia asioita ovat: toiminnan rationalisointi, tilivelvollisuuden tehostaminen, toimintojen läpinäkyvyyden lisääminen, ammattitaidon parantaminen, menettelytapojen ja järjestelmien modernisointi ja suoritukseen perustuvan palkkiojärjestelmän kehittäminen.

Northcott & Taulapapa (2011, s. 173-174) tutkivat BSC:n (tasapainotetun mittariston) käyttöä julkisella sektorilla. Tärkeimpinä käyttötarkoituksina nähtiin suorituskyvyn mittauksen mahdollistavan: analysoinnin, strategisen johtamisen ja raportoinnin. Muina järjestelmän hyötyinä mainittiin:

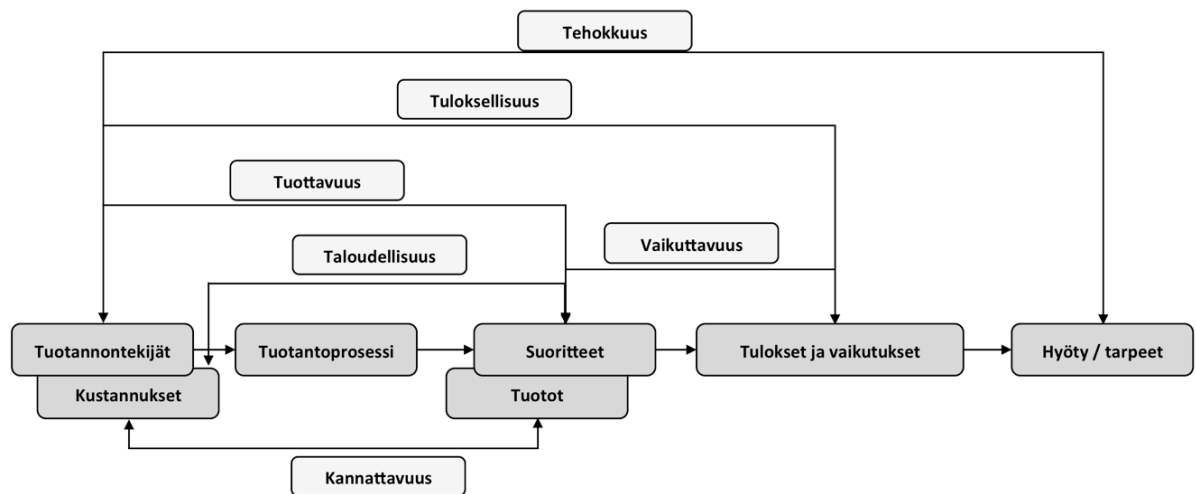
- Parempi tilivelvollisuus ja yhteinen ymmärrys tuloksista.
- Toimii johdon ohjaustyökaluna.
- Mahdollistaa kattavan raportoinnin sidosryhmille.
- Viestittää henkilökunnalle organisaation suorituksen tasosta.

Jotta julkiseen sektoriin kohdistuviin vaatimuksiin kyettäisiin vastaamaan, olisi strategioita kyettävä toteuttamaan. Johtamisen ongelmien vuoksi strategioiden toimeenpanossa voi kuitenkin olla ongelmia. Tällöin budjettiprosessit ylikorostuvat ja strategiat jäävät organisaation ylätasolle. Määttä & Ojalan (1999, s. 44-45) mukaan suorituskyvyn

mittauksen avulla strategioiden toimeenpanoa on mahdollista parantaa julkisella sektorilla. Tällöin strategiaprosessit saadaan kytkettyä budjettiprosesseihin, johtamisjärjestelmät muuttuvat vuorovaikutteisiksi, strategioiden toteutumista seurataan aktiivisemmin, strategiat saadaan paremmin kommunikoidua henkilöstölle ja keskijohdolle ja kaikkineen organisaatiossa suunnitelmallisuus lisääntyy ja reaktiivisuus vähenee.

3.2 Suorituskyvyn osa-alueet julkisella sektorilla

Suorituskykymittariston suunnittelussa tarkastellaan organisaation tavoitteita. Julkisella sektorilla yleisesti käytettyjä tavoitteita kuvataan Rautiaisen (2004) lisensointityössä seuraavalla tavalla:



Kuva 13. Suorituskyvyn osa-alueiden yhteydet julkisella sektorilla (Rautiainen 2004, s. 34), muokattu.

Kannattavuudella kuvataan organisaation kykyä tuottaa voittoa tulojen ja menojen erotuksena. Julkisen sektorin organisaatioilla yleisemmin käytetty termi on talouden tasapaino (Pekkola et al. 2008, s. 15). Tällä tarkoitetaan sitä, että suunnitellut suoritteet kyetään tuotantoprosessissa tuottamaan suunnitelluilla kustannuksilla. Julkisella sektorilla on yleistä, että organisaatioilla on vain vähäiset, tai ei lainkaan mahdollisuuksia vaikuttaa tuottojensa suuruuteen.

Taloudellisuus kuvaa kustannusten ja suoritteiden suhdetta, eli sitä, kuinka paljon yhden suoritteen tuottaminen maksaa. Julkisessa keskustelussa puhutaan tyypillisesti juuri tästä rahalla määriteltävästä osa-alueesta (Pekkola et al. 2008, s. 15).

Tuottavuudella kuvataan suoritteiden ja tuotannontekijöiden suhdetta. Se kuvaa sitä, kuinka tehokkaasti organisaatio yhdistää tuotannontekijämarkkinoilta hankkimansa panokset saadakseen aikaan mahdollisimman suuren tuotoksen (Pekkola et al. 2008, s. 14). Uusi-Rauvan (1996, s. 271) mukaan tuottavuus on monien julkisen sektorin organisaatioiden keskeinen tavoite ja menestystekijä. Julkisten liikelaitosten tuottavuuden mittaamisen menetelmät eivät juurikaan eroa yksityisen sektorin tuottavuusmittauksesta.

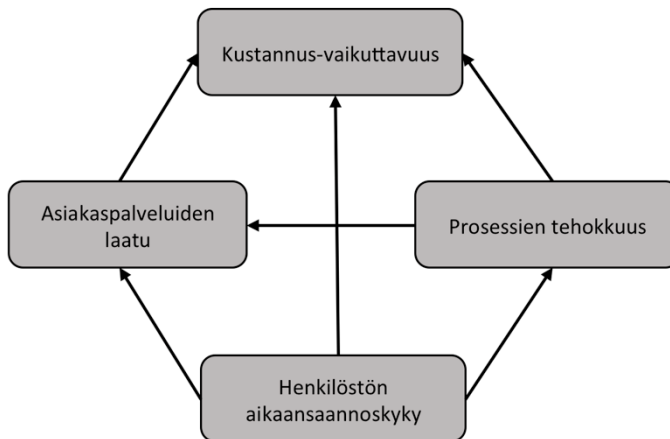
Vaikuttavuudella tarkoitetaan saavutettujen vaikutusten ja suoritteiden suhdetta. Julkisen tuloksellisuusajattelun ydin on mahdollisimman vaikuttavien palvelujen kustannustietoinen tuottaminen, tästä johtuen mittariston laadinta on luontevaa aloittaa juuri vaikuttavuuden tarkastelusta (Lumijärvi 1999, s. 13). Vaikuttavuuden mittaamisen haasteena on se, että vaikutukset näkyvät usein vasta pidemmällä aikavälillä ja tästä syystä sen mittaaminen ei ole helppoa (Pekkola et al. 2008, s. 16).

Tuloksellisuus on yläkäsite taloudellisuudelle, tuottavuudelle ja vaikuttavuudelle. Sen määritelmä on tulokset jaettuina tuotannontekijöillä. Toiminta on sitä tuloksellisempaa, mitä lähempänä tulokset ovat asetettua tavoitetta, tai mitä kauempana tavoitteen yläpuolella (Pekkola et al. 2008, s. 15).

Tehokkuus lasketaan hyötyjen ja tuotannontekijöiden suhteena. Erona tuloksellisuuden laskentaan on se, että aikakäsite on mukana. Tehokkuus on siis organisaation tuloksellisuus tarkasteltavana ajanjaksona (Pekkola et al. 2008, s. 15).

Kuten jo aiemmin todettiin, samoja mittaristomalleja voidaan käyttää sekä yksityisellä että julkisella sektorilla, sillä mittaristot rakennetaan kuitenkin aina tapauskohtaisesti. Julkisen sektorin tavoitteet ja siten myös mitattavat suorituskyvyn osa-alueet liittyvät yleisesti taloudellisuuteen, tuottavuuteen ja vaikuttavuuteen (Boland & Fowler 2002, s. 419) ja (Määttä & Ojala 1999, s. 52). Seuraavassa Lumijärven (1999) laatimassa kuvassa (kuva 14) on esimerkki tasapainotetun mittariston näkökulmista julkisen sektorin kontekstissa.

Toiminnallinen vaikuttavuus ja kustannusvaikuttavuus ovat siinä tavoiteltavina suorituskyvyn osa-alueina. Kuva toimii myös yksinkertaisena vaikuttavuuden osatekijöiden strategiakarttana.

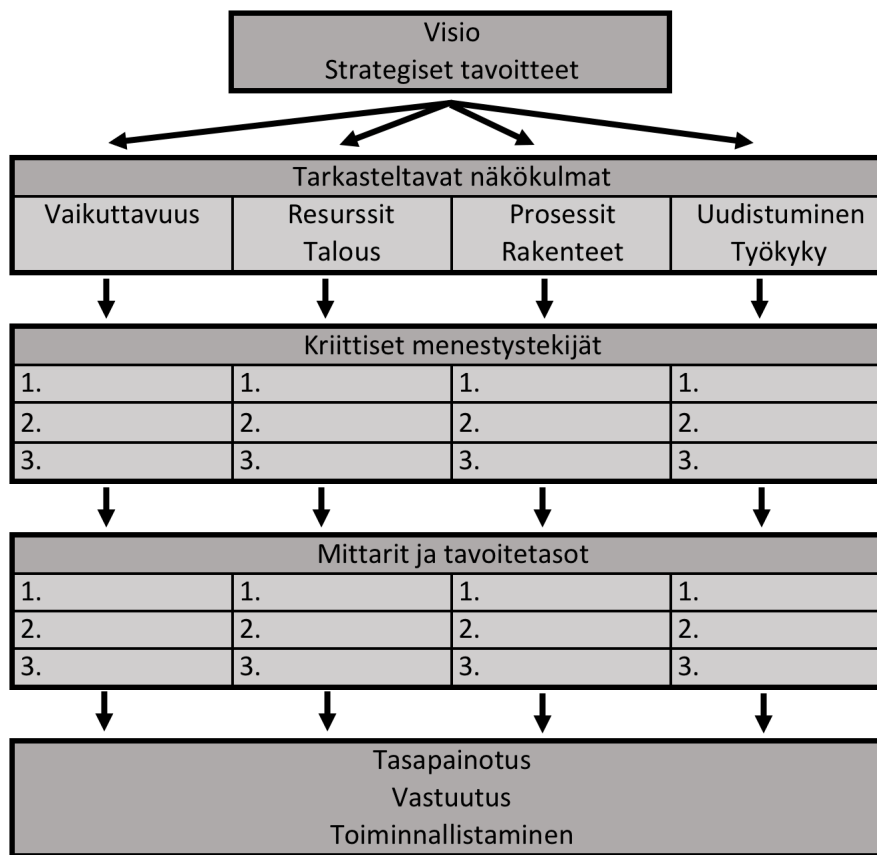


Kuva 14. Tasapainotetun mittariston näkökulmat julkisella sektorilla (Lumijärvi 1999, s. 14), muokattu.

Edellä kuvatun mittariston rakentamisen avainkysymyksinä toimisivat esimerkiksi seuraavan kaltaiset kysymykset (Lumijärvi 1999, s. 34):

- Mitkä ovat vision ja strategian näkökulmasta ajateltuna kustannusvaikuttavuuden ydinalueet ja millaisilla mittareilla niitä tulisi mitata?
- Mitkä asiakaspalvelun osa-alueet johtavat haluttuun vaikuttavuuteen ja miten niitä mitataan?
- Mitkä prosessien sujuvuuden ja tehokkuuden tekijät johtavat tavoiteltuun laatuun ja kustannusvaikuttavuuteen ja miten niitä mitataan?
- Mitä henkilöstön aikaansaannoskyvyn tekijöitä tulisi mitata ja kehittää, jotta prosessien, asiakaspalvelun ja vaikuttavuuden tavoitteet saavutettaisiin?

Myös Määttä & Ojala (1999) käsittelivät Balanced Scorecardia julkisen sektorin organisaatioiden johtamisen välineenä. He laativat tasapainoisen onnistumisstrategian viitekehyksen, joka esitellään kuvassa 15. Siinä kohti visiota pyritään tarkastelemalla neljää näkökulmaa: 1. vaikuttavuus, 2. resurssit ja talous, 3. prosessit ja rakenteet, 4. uudistuminen ja työkyky.



Kuva 15. Tasapainoinen onnistumisstrategia (Määttä & Ojala 1999, s. 54), muokattu.

Mittariston rakentamisessa Määttä & Ojala (1999, s. 54) ohjeistavat seuraavasti: Jokaista valittua näkökulmaa tarkastellaan pohtimalla sitä, mitä vision toteuttaminen edellyttää näiden näkökulmien kannalta. Mitkä ovat näiden näkökulmien kriittiset menestystekijät, joissa organisaation ja sen osien olisi ehdottomasti onnistuttava. Tämän jälkeen menestystekijöille rakennetaan mittarit ja tavoitetasot, jotta onnistumista voitaisiin seurata. Viimeisessä vaiheessa tapahtuvat vastuutus ja toiminnallistaminen. Siinä strategia muutetaan toimintasuunnitelmiksi, ja mittaamiseen, seurantaan ja toiminnan ohjaamiseen

liittyvät vastuut jaetaan. Moullin (2017, s. 446-447) mukaan rakentaminen ja ylläpito muodostavat prosessin, jossa strategiakarttaa hyödyntäen suunnitellaan visioon ja strategiaan perustuvat mittarit, joita käytetään toiminnan kehittämiseen. Strategiakarttaa ja mittareita on kuitenkin päivitettävä, sillä julkisella sektorillakin toimintaympäristö ja tavoitteet ajoittain muuttuvat.

3.3 Mittausjärjestelmän implementointivaiheessa huomioitavia seikkoja

Kuten tässä tutkimuksessa aiemmin todettiin, mittariston implementointivaiheessa ongelmia voivat aiheuttaa: johdon sitoutumisen puute, henkilöstön muutosvastarinta, resurssien puute, tietojärjestelmäongelmat ja viestintäongelmat. Julkista sektoria käsittelevässä tutkimuksessa Northcott & Taulapapa (2011, s. 177) päätyivät samankaltaisiin implementointivaiheen ongelmiin: resurssiongelmat tiedonkeruussa, johdon ajanpuute ja ylimmän johdon heikko sitoutuminen. Goh et al. (2012, s. 33) artikkelissa julkisen sektorin suorituskyvyn analysointijärjestelmän implementoinnin ongelmina mainitaan alimitoitettut tavoitteet, joista seuraa alisuorittaminen ja se, että mittaustietoa ei todellisuudessa käytetä päätöksenteon ja johtamisen tukena. Mittaustiedon hyödyntämättä jättämistä kutsutaan suorituskykyparadoksiksi. Tällaisessa tilanteessa johto näkee mittausten perusteella ongelmien syyt, mutta ei tee toimenpiteitä asian korjaamiseksi (Lönnqvist et al. 2006, s. 141).

Julkisen sektorin organisaatioissa on tiettyjä erityispiirteitä, jotka lisäävät todennäköisyyttä edellä kuvattuihin implementointivaiheen ongelmiin. Rantasen et al. (2007, s. 427) havaintojen mukaan tällaisia ongelmia aiheuttavia tekijöitä ovat:

- Julkisen organisaation useilla sidosryhmillä on ristiriitaisia tarpeita.
- Tavoitteissa on epäselvyyttä.
- Omistajuudessa on puutteita ja epäselvyyksiä.
- Johtamistaidot ovat heikot.

Sidosryhmät ja niiden ristiriitaiset tarpeet

Julkisen sektorin organisaatioilla on runsaasti erilaisia sidosryhmiä, esimerkiksi: poliitikot, päättävät virkamiehet, veronmaksajat, asiakkaat, työntekijät ja organisaation johto. Näillä ryhmillä on omista näkökohdistaan ja eturyhmistään johtuen erilainen käsitys halutunkaltaisesta suorituskyvystä ja sen mittaamisesta. Linna et al. (2010, s. 307) toteavat yleisohjeena seuraavasti, kun suorituskyvyn analysointijärjestelmää rakennetaan julkisella sektorilla, pitää selvittää kaikkien sidosryhmien tarpeet ja odotukset. Näin tekemällä implementointivaiheen ongelmia voidaan vähentää.

Epäselvät tavoitteet

Useista sidosryhmistä ja niiden ristiriitaisista tarpeista johtuen, myös tavoitteet voivat jäädä epäselviksi. Tavoitteiden asettaminen on kuitenkin tärkeää, sillä selkeästi määritellyt ja mittavissa olevat tavoitteet parantavat suorituskyyä myös julkisella sektorilla, näin toteavat Spekle & Verbeeten (2014, s. 142-143). Heidän mukaansa johdon tehtävänä on täsmentää poliitikkojen monitulkintaiset tavoitteet.

Omistajuuden puute

Julkisissa organisaatioissa omaisuus koetaan yleisesti yhteiseksi ja toisaalta se ei ole kenenkään vastuun alla. Kun organisaatioissa ei koeta aitoa omistajuutta, niin ei myöskään synny kunnollista suorituksen kontrollointia (Rantanen et al. 2007, s. 429). Tästä johtuen saatetaan ajautua tilanteeseen, jossa kenelläkään ei ole valtaa eikä motivaatio suorituskyvyn kehittämiseen.

Heikot johtamistaidot

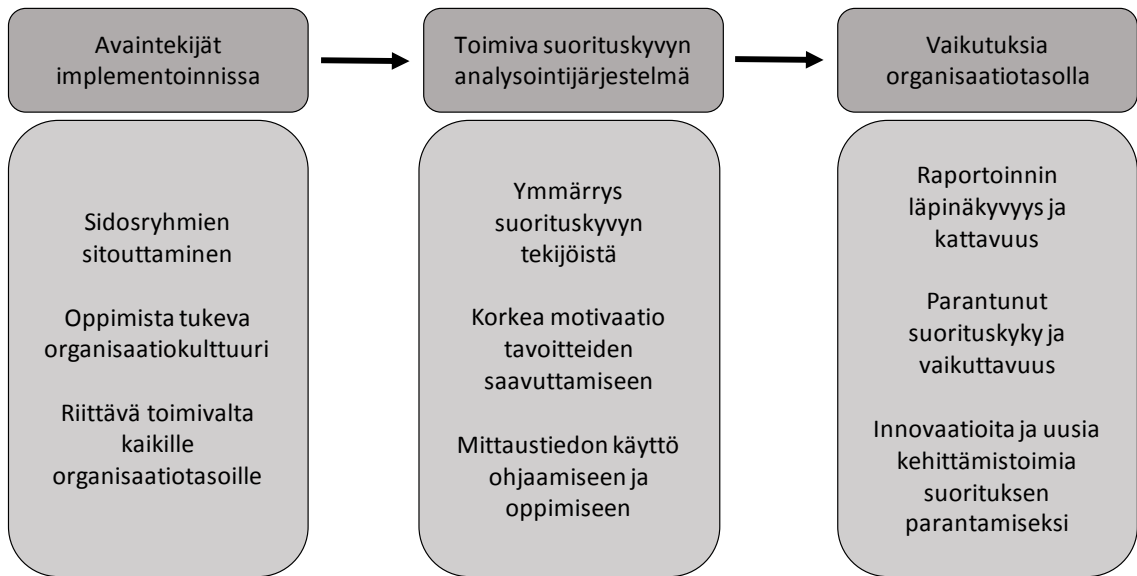
Rantanen et al. (2007, s. 429) toteavat julkisen sektorin johtajien usein tulevan valituiksi muiden ominaisuuksien kuin johtamistaitojen perusteella. Epäpätevät johtajat eivät välttämättä tiedä mihin pitäisi pyrkiä ja miten sitä mitata. Heikkoa johtamistaitoa on myös se, ettei mittaustietoja käytetä. Myös Goh (2012, s. 33) kiinnitti huomioita mittaustiedon hyödyntämiseen julkisella sektorilla toteamalla, että mikäli mittaustiedon ei hyödynnetä oppimiseen, muutoksien tekemiseen ja suorituksen parantamiseen, niin mittaaminen menettää merkityksensä.

Miten edellä kuvailtuja implementoinnin ongelmia sitten voidaan välttää? Implementoinnin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä julkisen sektorin organisaatioissa tutkivat Northcott & Taulapapa (2011, s. 180). Heidän mukaansa seuraavat tekijät on tärkeää huomioida:

- Suunnitteluprosessin on oltava henkilöstöä osallistava.
- Vahva johdon sitoutuminen ja tuki on tärkeää.
- Riittävä resurssi on varmistettava projektiin osallistuville.
- Muista vastaavista implementointiprojekteista haettava oppia.
- Järjestelmä räätälöitävä sopivaksi organisaation kontekstiin ja strategiaan.
- On luotava jatkuva oppimisprosessi ja koulutus.
- Järjestelmää on kehitettävä jatkuvasti.

McAdam et al. (2005, s. 271) toteavat olevan ensisijaisen tärkeää luoda täsmällinen ja jatkuva kehittämisjärjestelmä jolla suorituskyvyn mittausjärjestelmää ylläpidetään. Tärkeä on myös henkilöstön motivaatioon vaikuttava palkkiojärjestelmä, jolla varmistetaan, että henkilöstön ja organisaation päämäärät ovat samat. Mittaamisen yhdistämistä palkitsemiseen pitävät tärkeänä myös Linna et al. (2010, s. 308). Julkisella sektorilla taloudellisen palkitsemisen mahdollisuudet voivat olla rajalliset, mutta myös muunlaisella palkitsemisella on motivoivia vaikutuksia.

Goh et al. (2012, s. 38) nostavat tutkimukseensa perustuen esille kolme avaintekijää, joiden huomioiminen implementointiprojektissa parantaa suorituskyvyn mittausjärjestelmän käytettävyyttä julkisen sektorin organisaatioissa. Avaintekijöitä ovat sidosryhmien parempi sitouttaminen, oppimista arvostavan organisaatiokulttuurin luominen ja johdon riittävät toimintavaltuudet organisaation eri tasoilla. Havainnot siis tukevat McAdam et al. (2005), Northcott & Taulapapa (2011) ja Rantanen et al. (2007) esille nostamia implementoinnissa huomioitavia tekijöitä. Onnistuneen implementointiprojektin vaikutukset suorituskyvyn analysointiin ja organisaatioon on esitetty seuraavassa kuvassa.



Kuva 16. Suorituskyvyn mittausjärjestelmän implementoinnin edellytyksiä ja onnistuneen implementoinnin vaikutuksia julkisella sektorilla (Goh et al. 2012, s. 38), muokattu.

Kun sidosryhmät ja toimivalta-asiat otetaan huomioon ja organisaatiokulttuuri rakennetaan suorituskyvyn mittaukselle suotuisaksi, suorituskyvyn mittausjärjestelmän tavoitteiden mukainen toiminta mahdollistuu. Organisaation tieto suorituskyvyn osatekijöistä lisääntyy, motivaatio ja sitoutuminen tavoitteisiin paranevat ja mittaustuloksia käytetään hyödyksi. Organisaation kannalta ja siten myös sidosryhmien kannalta tämä vaikutusketju johtaa toivottuihin tuloksiin. Pyrkimys tavoitteiden saavuttamiseen johtaa menetelmien, osaamisen ja organisoinnin kehitykseen, jotka taas toimivat tuottavuuden paranemisen osaluina.

4 KYSELYTUTKIMUS JA TEEMAHAASTATTELUT

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto hankittiin tutkimuskohteena olevasta kunnallisesta liikelaitoksesta käyttämällä kahta tutkimusmetodia. Ensin toteutettiin web-pohjainen kyselytutkimus. Se on menetelmänä nopea ja tehokas. Sillä pyrittiin selvittämään kohdeorganisaation suorituskyvyn nykytilaa ja sitä, olisiko suorituskykyä mahdollista kehittää, mikäli sitä analysoitaisiin ja ohjattaisiin suorituskykymittariston avulla. Toisena tutkimusmenetelmänä käytettiin organisaation yksikönjohtajien teemahaastatteluja. Noin tunnin kestävien haastattelujen aikana pohdittiin suorituskyvyn analysoinnin merkitystä organisaation toiminnan ohjaamisessa. Tässä luvussa käsitellään molempien tutkimusmenetelmien suunnittelua, toteutusta ja tuloksia. Aluksi esitellään lyhyesti tutkimuksen kohteena toiminut organisaatio.

4.1 Kohdeorganisaation esittely

Tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus. Tutkimuskohteeksi valittiin tutkimuksen tavoitteen kannalta tyypillinen kunnallinen liiketaitos, jota tutkimalla asetettuihin kysymyksiin oli mahdollista saada vastaukset. Tutkimuskohteessa toiminnan kehittämiseen ei ole kuulunut suorituskyvyn analyttinen ohjaaminen. Suorituskykymittaristoa ei ole käytössä.

Tutkimuskohteena toimiva organisaatio työllistää noin tuhat työntekijää. He toimivat palvelutehtävissä, kunnossapitotehtävissä sekä erilaisissa esimies- ja asiantuntijatehtävissä. Toimintaa ohjaa politikoista koostuva johtokunta, jonka alaisuudessa toimii toimitusjohtaja. Organisaatio on jaettu viiteen liiketoimintayksikköön.

4.2 Kyselytutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Kyselytutkimuksen suunnittelua edeltäviä toimia ovat tietoperustan kokoaminen ja tutkimusongelman täsmentäminen. On selvitettävä mitä ovat ne selittävät tekijät, jotka vaikuttavat selitettäviin asioihin (Heikkilä 2008, s. 47) ja (Ojasalo et al. 2009, s. 116). Tämän kyselytutkimuksen pääasiallinen sisältö perustuu teoriaosuudessa laadittuun viitekehukseen tekijöistä, jotka vaikuttavat organisaation suorituskykyyn ja joihin

suorituskykymittariston käyttö aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden mukaan vaikuttaa positiivisesti. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään tällaisten tekijöiden tilaa kunnallisen liikelaitoksen organisaatiossa, jossa suorituskykymittaristoa ei käytetä. Koska suorituskyvyn johtamisen tasoa ei ole mahdollista mitata eksakteilla mittareilla, on tutkittava tekijöitä joiden tiedetään vaikuttavan suorituskyvyn taustalla.

Tutkimuslomakkeen laatimiseen sisältyvät seuraavat vaiheet: tutkittavien asioiden päättäminen, lomakkeen rakenteen suunnittelu, kysymysten muotoilu, lomakkeen testaus, rakenteen ja kysymysten korjaaminen, valmis lomake (Heikkilä 2008, s. 48). Tässä tutkimuksessa kysely toteutettiin Web-lomakkeella, joka sisälsi strukturoituja kysymyksiä ja väittämiä liittyen organisaation tavoiteohjelmaan, strategisiin tavoitteisiin, suorituskykyyn, mittareihin ja suorituskyvyn kehittämiseen. Tutkimuslomake esitellään tämän dokumentin liitteessä 1. Seuraavassa tiivistelmä tutkimuskysymyksistä ja siitä, mitä niillä pyrittiin havainnoimaan.

Ammattiasema

Tutkimuksen tavoitteen kannalta taustatietojen kerääminen ei ollut tarpeellista. Vastauksia käsiteltiin yhtenä kokonaisuutena. Jotta kyselyyn vastaaminen käynnistyisi luontevasti, kysely päätettiin kuitenkin käynnistää yhdellä, yleisesti käytetyllä, ja siten vastaajille tutulla taustatietokysymyksellä. Tähän valikoitui kysymys ammattiasemasta. Sitä tiedusteltiin jaotellulla: työntekijä / esimies tai asiantuntija, / päällikkö tai johtavassa asemassa oleva. Yksityiskohtaisemmat taustatietokysymykset, esimerkiksi yksikkö, toimipiste ja työnkuva, olisivat voineet vähentää luottamusta anonymiteetin säilymiseen ja siten vaikuttaneet vastauksiin.

Kysymykset tavoiteohjelmasta

Strategian toteuttamiseen vaikuttaa sen kommunikoinnin onnistuminen. Tieto strategisista tavoitteista pitää tuoda toiminnan tasolle. Organisaation vuonna 2016 laatimaan tavoiteohjelmaan liittyen esitettiin 11 väittämää. Niillä pyrittiin selvittämään miten hyvin strategiset tavoitteet ja niihin liittyvät kehitystoimenpiteet on kyetty kommunikoimaan organisaatioon. Samalla selvitettiin myös strategisten tavoitteiden toteutumisen seuranta, tulosten analysointia ja sitä tehdäänkö analysoinnin perusteella ohjaavia toimenpiteitä.

Kysymykset organisaation suorituskyvystä

Näillä 16 väittämällä selvitettiin, onko strategisista tavoitteista johdettu tavoitteita ja mittareita organisaation alemmille tasoille ja toimivatko yksiköt ja osastot linjassa strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi tutkittiin myös miten onnistuneeksi vastaajat kokevat yksikkö-/ osastotason tavoitteiden ja tulosten raportoinnin ja tietävätkö vastaajat, miten heidän oma työnsä liittyy strategiaan tavoitteisiin. Mitattujen tulosten hyödyntämisestä kysyttiin seuraavasti: hyödynnetäänkö mittareita ja analysointia omassa yksikössä / osastolla, hyödyntääkö oma esimies niitä ohjauksessaan ja käyttääkö vastaaja itse mittareiden antamia tietoja työnsä suunnittelussa. Tämän osion kysymyksillä pyrittiin selvittämään organisaation suorituskyvyn taustalla vaikuttavien tekijöiden tilaa.

Nykyisen suorituskyvyn arviointi

Toiseksi viimeisessä osiossa vastaajilta pyydettiin suoraa numeroarviointia organisaation, oman yksikkönsä ja oman osastonsa vallitsevasta suorituskyvystä. Ohjetekstissä pyydettiin vertaamaan vallitsevaa suoritustasoa sellaiseen suoritustasoon, joka olisi saavutettavissa parhaalla mahdollisella toimintatavalla toimittaessa.

Suorituskyvyn kehittämisen mahdollisuus

Tutkimuslomakkeen viimeisessä osiossa oli kolme väittämää suorituskyvyn kehittämisen mahdollisuudesta. Vastaajilta pyydettiin arvioimaan, olisiko organisaation, oman yksikön ja oman osaston suorituskykyä mahdollista kehittää, mikäli suunnittelussa ja ohjaamisessa käytettäisiin enemmän analyttisiä menetelmiä.

Kysymyksissä ja väittämissä päädyttiin käyttämään 5-portaista Likert - järjestysasteikkoa, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä. 5-portaisen asteikon katsottiin tarkkuutensa vuoksi palvelevan 4-portaista asteikkoa paremmin tällaisissa arvosana-tyyppisissä vastauksissa. Vaihtoehto 3 ei tässä yhteydessä tarkoittanut en tiedä, tai en halua vastata. Suorituskyvyn arviointia käsittelevässä kysymyksessä käytettiin arvosana-asteikkoa, jossa 1=heikko ja 5=erinomainen. Lomakkeen laatimisessa huomioitiin kattavuus tutkimuksen kannalta, unohtamatta kuitenkaan sitä, että vastaajajoukko tuntee harvoin tutkittavan aihealueen yhtä hyvin kuin kysymysten laatija (Ojasalo et al. 2009, s.

116). Kysymykset, väittämät ja vastausohjeet muotoiltiin mahdollisimman helppotajuisiksi ja yksiselitteisiksi. Kaikki kysymykset ja väittämät olivat lauserakenteeltaan positiivisiksi muotoiltuja. Kysymysjärjestys laadittiin siten, että helpommista kysymyksistä edetään sellaisiin, jotka vaativat vastaajilta hieman enemmän pohdintaa. Näin vastaajat saatiin miettimään suorituskyykyyn vaikuttavia tekijöitä, ennen kysymyksiä kokonaissuorituskyvystä ja sen kehittämisestä. Tutkimuslomakkeen alussa oli seuraava yhden lauseen kuvaus suorituskyyvyn analysoinnin tarkoituksesta: Menestyvä tai menestystä tavoitteleva organisaatio tarvitsee ajankohtaista tietoa toiminnastaan ja suorituksistaan voidakseen kehittyä ja vastatakseen henkilöstönsä, omistajiensa ja muiden sidosryhmiensä asettamiin vaatimuksiin. Johdanto-osuus haluttiin pitää lyhyenä, jotta tutkimukseen vastaaminen olisi vaivatonta ja nopeaa. Vastaamisen kesto aika pyrittiin rajoittamaan noin 10 minuuttiin. Ennen tutkimuslomakkeen käyttöä siitä pyydettiin testaa jilta muutamia kommentteja, joiden perusteella lomaketta vielä muotoiltiin uudelleen. Linkki tutkimuslomakkeeseen lähetettiin vastaajille saatekirjeen mukana sähköpostitse. Ojasalo et al. (2009, s. 118) mukaan saatekirje on erittäin tärkeä dokumentti tutkimuksen onnistumisen kannalta. Siitä vastaajille selviää mistä on kysymys, tutkimuksen tarpeellisuuden perustelut, tutkimuksen tekijä, vastaajien anonymiteetti ja lomakkeen viimeinen palautuspäivämäärä. Saatteella pyritään herättämään luottamusta ja toisaalta motivoimaan vastaamaan. Vastausajaksi asetettiin kaksi viikkoa. Hieman ennen vastausajan umpeutumista vastaajille lähetettiin muistutus sähköpostilla, jossa vielä perusteltiin vastaamisen tärkeyttä.

Jotta tutkimuksen tulokset olisivat luotettavia, tutkimusotoksen tulisi olla pienoiskuva perusjoukosta. Tavoitteena voidaan pitää sitä, että koko perusjoukosta saataisiin samat tutkimustulokset kuin otoksesta. (Heikkilä 2008, s. 33, 41). Perusjoukon heterogeenisyys määrittelee otoksen kokoa ja sen valintaprosessia. Mitä suurempi heterogeenisyys, sitä suurempi otos ja sitä tärkeämpää on, että perusjoukon erilaisuus tulee huomioiduksi. Tässä tapauksessa, huomioiden tutkittavan aiheen ja sen, että perusjoukko koostuu yhden kunnallisen liikelaitoksen henkilökunnasta, perusjoukkoa voitiin pitää melko homogeenisenä. Kyselylomake lähetettiin sähköpostilinkkinä noin 500 vastaajalle, eli käytännössä kaikille, joilla työ sähköpostiosoite oli käytössä. Lisäksi tutkimuksesta laadittiin artikkeli sisäiseen tiedotuslehteen. Intranetistä luettuna artikkeli sisälsi myös linkin tutkimukseen.

4.3 Teemahaastattelujen suunnittelu ja toteutus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on yleisesti käytetty tutkimusmenetelmä. Tekniikkansa mukaan haastattelut voidaan jaotella seuraavasti: täysin strukturoitu, puolistrukturoitu ja avoin haastattelu. Täysin strukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu etukäteen ja ne esitetään määrättyssä järjestyksessä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten sanamuodot voivat vaihdella, niitä voidaan jättää pois ja esille nousseista asioista voidaan muodostaa uusia kysymyksiä. Avoimessa haastattelussa ainoastaan haastatteluaihe tai -ongelma on määritelty ja tutkija ja haastateltava keskustelevat siitä tasavertaisesti (Ojasalo et al. 2009, s. 97-98). Ojasalo et al. mukaan puolistrukturoitu ja avoin haastattelu ovat käyttökelpoisia esimerkiksi silloin, kun tutkimukseen sisältyy aiempi kvantitatiivinen osa ja sen tuloksia halutaan tulkita ja ymmärrystä syventää. Puolistrukturoitu teemahaastattelu sopi hyvin tämän toiminta-analyttisen tutkimuksen toiseksi empiirisen aineiston keruumenetelmäksi. Teemahaastattelu etenee määriteltyjen keskeisten teemojen varassa tutkijan ja haastateltavan vuorovaikutuksena. Se vähentää tutkijan näkökulmaa ja tuo haastateltavien äänet paremmin kuuluviin (Hirsjärvi & Hurme 2014, s. 48). Puolistrukturointiin päädyttiin, jotta haastatteluista tulisi riittävän samankaltaisia ja tasalaatuisia ja tulosten hyödynnettävyys muodostuisi siten hyväksi.

Kvalitatiivisesti suuntautuneessa tutkimuksessa kohdejoukosta voidaan käyttää otoksen sijaan ilmaisua harkinnanvarainen näyte, koska tilastollisen yleistyksen sijasta pyritään ymmärtämään jotain ilmiötä syvällisemmin (Hirsjärvi & Hurme 2014, s. 59). Haastattelujen määrää pohdittaessa pitää miettiä saturaatiopisteen saavuttamista. Se on saavutettu, kun uudet haastattelut eivät enää toisi oleellista uutta tietoa (Ojasalo et al. 2009, s. 100). Tässä tutkimuksessa haastateltaviksi valittiin organisaation kaikki yksikönjohtajat. Heillä katsottiin asemansa ja kompetenssinsa johdosta olevan parhaat mahdollisuudet analyttisesti pohtia kohdeorganisaation suorituskyvyn analysointia ja suorituskyvyn kehittämisen mahdollisuuksia. Tutkimuksen tavoitteiden kannalta haastatteluiden määrän lisääminen ei olisi tuonut tutkimuksellista lisäarvoa.

Haastattelut aloitettiin vasta, kun kyselytutkimuksen tulokset olivat valmiit ja hyödynnettävissä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Tilaisuuksien sujuvuuden ja

tulosten analysoinnin luotettavuuden parantamiseksi tilaisuudet nauhoitettiin. Nauhoitukseen pyydettiin kaikilta haastateltavilta etukäteislupa. Tutkimuksen aihe ja tavoitteet kerrottiin haastateltaville samalla, kun haastatteluajankohtia sovittiin. Muutamia päivää ennen haastatteluja kaikille lähetettiin vielä muistutussähköpostit, joissa kerrottiin tarkemmin haastattelun teemoista. Tällä pyrittiin helpottamaan haastateltavien ennakoivalmistautumista ja toisaalta varmistamaan, että sitä tapahtuu.

Haastattelut toteutuivat noin tunnin kestoisina. Tulosten analysointia olisi ollut mahdollista tehdä suoraan tallenteilta, mutta tässä tapauksessa päädyttiin kuitenkin teema-alueiden mukaiseen litterointiin analysoinnin luotettavuuden parantamiseksi. Litterointi on mahdollista tehdä vaikka koko haastatteludialogista, jopa sanatarkasti, tai valikoiden esimerkiksi vain teema-alueista ja ilman sanatarkkuutta (Hirsjärvi & Hurme 2014, s. 138). Tässä tutkimuksessa litterointi tehtiin teema-alueittain ilman sanatarkkuutta. Analysoinnissa noudatettiin Ojasalo et al. (2009, s. 99-100) ohjetta, lukemalla litteroitu aineisto useampaan kertaan, luokittelemalla se teemoittain ja kytkemällä se sitten käytettyyn teoriaan mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen.

Haastatteluiden sisältö rakennettiin käyttäen samaa perusajatusta kuin kysytutkimuksen laatimisessa käytettiin. Aluksi aiheeseen johdattelua yksityiskohtaisempien kysymysten avulla ja lopuksi käsiteltiin laajempia kokonaisuuksia. Haastattelurunko esitellään liitteessä 2. Kaikista aihepiireistä oli valmisteltuna 5-15 kappaletta kysymyksiä, joilla tarvittaessa pystyttiin varmistamaan kaikkien haluttujen asioiden esilletulo. Seuraavassa esitellään haastattelun teemat.

Suorituskyvyn mittaamisen nykytila

Aluksi selvitettiin, onko kyseisessä yksikössä käytössä suoritteita / suorituskykyä kuvaavia mittareita. Ja mikäli on, niin millaisia näkökulmia niissä huomioidaan, miten tiedon kerääminen on järjestetty ja onko tavoitearvoja asetettu. Lisäksi keskusteltiin siitä, onko mittareiden välisiä kausaalisia yhteyksiä huomioitu ja onko yksikkökohtaisten mittareiden kytkentää organisaation strategiaan tavoitteisiin mietitty.

Mittaustulosten analysointi ja hyödyntäminen toiminnan ohjaamisessa

Haastateltavia pyydettiin pohtimaan mittaustulosten raportoinnin ja analysoinnin tilaa omissa yksiköissään ja koko organisaation tasolla. Haastateltavilta kysyttiin myös käyttääkö hän itse mittareiden tulostietoja tai analyysien tuloksia työssään ja käyttävätkö yksikön muut esimiehet ja asiantuntijat niitä.

Nykyisen mittariston / mittaamisen kyky toimia suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden taustalla

Organisaation nykyistä mittaamisen tasoa kartoitettiin vielä käyttämällä Lönnqvistin 10-kohtaista suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoituslistausta (löytyy tämän dokumentin sivulta 21). Haastateltavia pyydettiin arvioimaan nykyisin käytössä olevien mittareiden hyödyllisyyttä organisaation suorituskykyyn vaikuttavissa tekijöissä, esimerkiksi henkilöstön toiminnan ohjaamisessa, motivoinnissa ja tärkeiden tavoitteiden kommunikoinnissa.

Vallitsevan ja potentiaalisen suorituskyvyn arviointi

Haastattelun aiempien teemojen avulla haastateltavat johdateltiin pohtimaan organisaation suorituskykyyn vaikuttavia osatekijöitä. Tässä neljännessä keskustelunaiheessa heitä pyydettiin arvioimaan vallitsevan suorituskyvyn tasoa omissa yksiköissään ja koko organisaatiossa. Lisäksi kysyttiin arviota siitä olisiko suorituskykyä mahdollista parantaa käyttämällä suorituskykymittaristoa johtamisen välineenä ja jos olisi, niin kuinka paljon.

Organisaation edellytykset suorituskykymittariston rakentamiseen ja käyttöön

Viimeisessä teemassa keskusteltiin siitä, mitä suorituskykymittariston rakentaminen ja käyttö edellyttävät. Millaiset valmiudet mittariston implementointiin olisivat ja mitä mahdollisia haasteita ja ongelmakohtia mittaristohankkeeseen voisi sisältyä. Haastattelun lopuksi oli vielä mahdollista palata aiemmin käsiteltyihin aiheisiin, tai keskustella muista aihepiiriin liittyvistä asioista, mikäli jotain olennaista oli jäänyt käsittelemättä.

4.4 Kyselytutkimuksen tulokset ja analysointi

Tutkimuskutsu lähetettiin sähköpostitse noin viidellesadalle henkilölle tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa. Tutkimukseen vastasi heistä 123 henkilöä. Teoriassa sisäisen tiedotuslehden sähköisen artikkelin kautta vastaaminen olisi ollut mahdollista organisaation kaikille työntekijöille. Käytännössä kuitenkin huomattava osa työntekijöistä ei käytä tietokonetta työssään päivittäin, eivätkä täten myöskään lue sisäistä tiedotuslehteä sähköisenä versiona.

Tutkimusaineisto analysoitiin tarkastelemalla vastausten keskiarvoja. Vastaajien mielipiteisiin perustuvassa kyselyssä keskiarvoja voidaan käyttää yleiskuvan antamiseen tutkitusta asiasta. Tällöin muuttujia käsitellään välimatka-asteikollisina ja asteikko ajatellaan tasavälisenä (Heikkilä 2014, s. 81). Heikkilän mukaan (2014, s. 83) keskiarvo on vakaa suure silloin, kun havaintojen lukumäärän on riittävän suuri. Kyselytutkimuksen tulosten analysoinnissa hyödynnettiin temahaastattelujenkin tuloksia sellaisissa tilanteissa, joissa niistä oli tulkinnallista apua.

Seuraavassa esitellään kyselytutkimuksen kaikkien väittämien tulokset keskiarvoina tutkimuslomakkeessa käytetyn jaottelun mukaisesti. Kaikkia väittämiä ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista analysoida yksittäisinä. Analysointivaiheessa väittämistä muodostettiin tutkimuskysymysten kannalta tarkoituksenmukaisia kokonaisuuksia.

Kysymykset tavoiteohjelmasta

Seuraavassa kuvassa on vastausten jakaumat ja keskiarvot liittyen kyselyn ensimmäiseen osaan. Ensimmäisen osan avulla selvitettiin esimerkiksi sitä, miten hyvin tavoiteohjelma on onnistuttu välittämään organisaation tietoon. Vastausasteikko on: 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=neutraali, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä.



Kuva 17. Kyselytutkimuksen väittämät 1-11 ja vastausten keskiarvot.

Kuten keskiarvoista havaitaan, tavoiteohjelma ja siihen sisältyvät strategiset tavoitteet tunnetaan organisaatiossa hyvin. Kahden ensimmäisen väittämän: tunnen tavoiteohjelman sisällön ja tiedän, mitkä ovat strategiset tavoitteet, kanssa vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä (keskiarvot 3,7 ja 3,8). Teemahaastattelussa kävi ilmi, että tämä on tavoiteohjelman lanseerausvaiheeseen liittyvän tehokkaan viestinnän ansiota. Tavoiteohjelmaa on hyödynnetty myös kehityskeskusteluiden materiaalina. Tästä huolimatta tietoisuus strategisten tavoitteiden mittareista ja toimenpiteistä, joilla tavoitteita pyritään saavuttamaan, on jäänyt vähäisemmäksi. Tämän tiedon välittämistä koko organisaatioon

pitäisikin tehostaa. Tämä käy ilmi väittämistä 3-5, joiden keskiarvot jäävät välille 2,9 – 3,0. Merkittävä syy kehitystoimenpiteiden ja niiden seurannan heikkoon tunnettavuuteen näyttää olevan raportoinnin ongelmat. Strategisiin tavoitteisiin liittyvien mittareiden ei koeta olevan riittävän helposti henkilöstön nähtävillä (keskiarvo 2,6).

Jotta suorituskyvyn mittaaminen jalostuisi ohjaamiseksi ja kehitystoimiksi, pitäisi tuloksia analysoida ja analysoinnin pitäisi tarvittaessa johtaa toimenpiteisiin. Tämän tutkimuksen perusteella näin ei riittävässä määrin tapahdu. Tämä käy ilmi väittämien 8 ja 9 (mittareiden antamia tuloksia analysoidaan, analysoinnin perusteella tehdään ohjaavia toimenpiteitä) vastausten keskiarvoista, jotka molemmat ovat 2,5. Yksilöiden ja siten koko organisaation suorituskykyyn vaikuttaa myös työmotivaatio. Yksi suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoituksista onkin juuri motivaatioon vaikuttaminen. Tässä tutkimuksessa selvitettiin, onko tavoiteohjelma vaikuttanut positiivisesti työmotivaatioon. Vastausten keskiarvoksi tuli 2,5. Tavoiteohjelman yksinään ei siis koeta toimivan motivoivana tekijänä. Myös väittämästä, että tavoiteohjelma olisi vaikuttanut positiivisesti organisaation suorituskykyyn, vastaajat olivat melko eri mieltä (keskiarvo 2,4). 25 vastaajaa (20% vastaajista) uskoivat tavoiteohjelman vaikuttaneen positiivisesti (jokseenkin samaa mieltä / täysin samaa mieltä). Yhteenvetona ensimmäisen osion väittämistä on, ettei tietoisuus strategisista tavoitteista automaattisesti muutu strategian mukaiseksi toiminnaksi.

Kysymykset organisaation suorituskyvystä

Kuvassa 18 esitetään väittämien 12-27 tulokset. Näillä väittämillä pyrittiin pääasiassa selvittämään, onko suorituskyvyn analyttinen ohjaaminen välittynyt ylitason strategisista tavoitteista yksikötasolle ja siitä edelleen eteenpäin organisaatiossa.



Kuva 18. Kyselytutkimuksen väittämät 12-27 ja vastausten keskiarvot.

Kolmen ensimmäisen väittämän tuloksista havaitaan, että strategisista tavoitteista ei ole johdettu mittareita organisaation muille tasoille. Teemahaastattelut vahvistivat tämän tiedon. Yksikkö- tai osastotasolla ei ole käytössä omia suorituskykyä kuvaavia mittareita. Sen sijaan suoritemääriä seurataan vaihtelevasti. Kyselytutkimukseen vastaajien oli kuitenkin vaikeaa tehdä eroa suoritemäärien seurannan ja strategisista tavoitteista

johdettujen mittareiden välillä. Tämän voidaan olettaa näkyvän myös vastauksissa, joiden keskiarvot olivat välillä 2,4 – 2,8.

Seuraavien neljän väittämän (väittämät 15-18) avulla selvitettiin miten tieto yksikkö- ja osastotason suoritteista ja tavoitteista onnistutaa välittämään henkilöstölle. Vastausten keskiarvot asettuivat välille 2,0 – 2,8. Mikäli tavoitteiden asettelulla halutaan parantaa organisaation suorituskykyä, niin työntekijöitä lähellä olevien tavoitteiden ja toteutumien kommunikoinnin on oltava tehokkaampaa. Tämä olisi mahdollista toteuttaa yksikkö- ja osastokohtaisten suorituskykymittareiden avulla. Ne osoittaisivat henkilöstölle mitä ovat menestystekijät joissa eri organisaatiotasojen olisi onnistuttava, jotta ylätason tavoitteet saavutettaisiin.

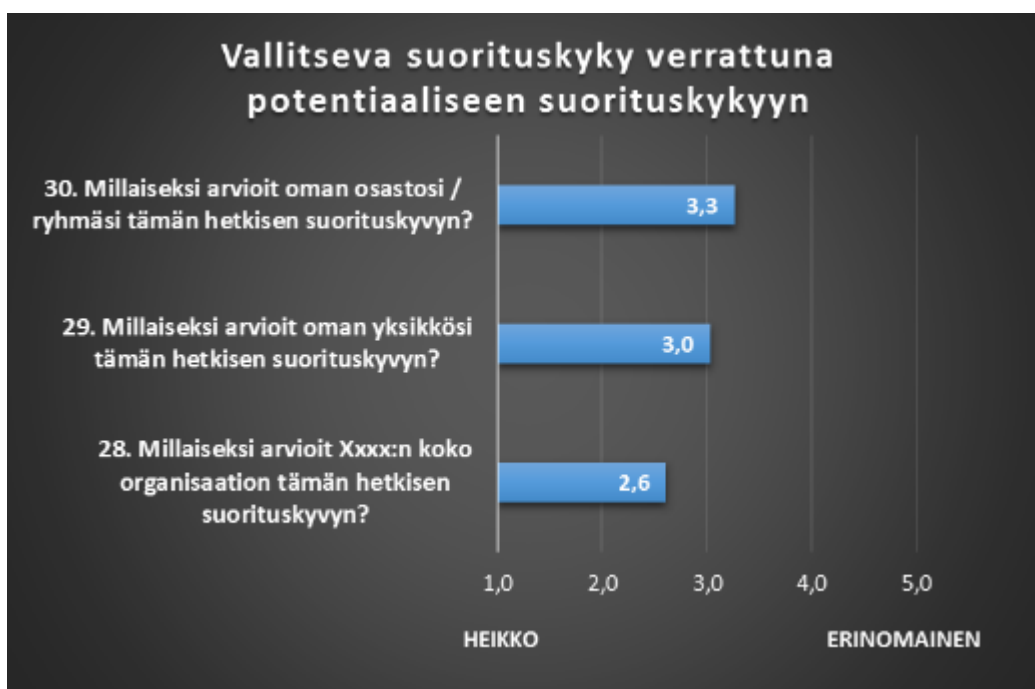
Mittaaminen ja mittaristo ilman seuranta ja hyödyntämistä on organisaatiolle lähinnä vain kustannuserä. Väittämillä 19-21 tutkittiin sitä, miten nyt käytössä olevia mittareita, siis esimerkiksi suoritustietoja, budjettiseuranta ja ylätason strategisiin tavoitteisiin liittyviä mittareita, hyödynnetään. Tulokset osoittavat, että mittaustiedon analysointi ei ole tehokasta. Tällaisessa tilanteessa ohjaus- ja kehitystyökään ei voi olla analyttistä. Oman esimiehen ei erityisesti koettukaan hyödyntävän mittaustuloksia ohjaus- ja suunnittelutyössään (keskiarvo 2,7) Vastaajat olivat melko eri mieltä (keskiarvo 2,4) myös siitä, että he itse hyödyntäisivät mittareiden antamaa tietoa työssään. Ainoastaan 25 vastaajaa (20% vastaajista) kokivat hyödyntävänsä mitattua tietoa.

Seuraavilla väittämillä (väittämät 22 - 24) selvitettiin vastaajien tietämystä heidän oman työnsä ja organisaation strategisten tavoitteiden välisistä yhteyksistä. Se mahdollistaisi keskittymisen organisaation menestymisen kannalta olennaiseen toimintaan. Kuten aiemmin todettiin, tavoiteohjelmaa on tehty tutuksi kehityskeskusteluiden avulla. Kun tämä otetaan huomioon, niin voidaan todeta, että näiden vastausten keskiarvot (2,8 – 3,1) jäivät yllättävän alhaisiksi. Vastaajista vain 12 (10% vastaajista) oli täysin samaa / melko samaa mieltä siitä, että he tietävät miten voivat työssään vaikuttaa strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ja ainoastaan kahdeksan vastaajaa (7% vastaajista) oli täysin samaa / melko samaa mieltä siitä, että heille tai heidän työryhmälleen oli muodostettu tavoitteita liittyen organisaation tavoiteohjelmaan.

Tämän osin viimeisissä väittämissä tutkittiin, millaiseksi koetaan organisaation johtaminen suhteessa tavoiteohjelman suuntaviivoihin ja koetaanko, että eri osastot ja yksiköt toimivat linjassa, jotta strategiset tavoitteet saavutettaisiin. Lisäksi kysyttiin vastaajien mielipidettä siihen, täyttääkö organisaatio oppivan organisaation määritelmän. Vain 7 vastaajaa oli täysin samaa / melko samaa mieltä siitä, että organisaatiota johdetaan tavoiteohjelman suuntaviivojen mukaisesti ja vastausten keskiarvoksi tuli 2,7. Tieto tavoiteohjelmasta (keskiarvo 3,7) ja strategisista tavoitteista (keskiarvo 3,8) ei näiden havaintojen mukaan siis riitä ohjaamaan johdon ja keskijohdon toimintaa. Myös väittämän numero 27 tulos tukee tätä havaintoa. Väittämän, että eri yksiköt ja osastot toimivat hyvin linjassa strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, kanssa yksikään vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä ja keskimäärin vastaajat olivat tästä melko eri mieltä, keskiarvoksi muodostui 2,2. Strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta olisi tärkeää saada organisaatio toimimaan yhdensuuntaisesti. Tavoitteiden saavuttamista palvelisi myös oppimista ja kehittämistä suosiva organisaatiokulttuuri. Suorituskykymittariston hyödyt syntyvät juuri oppimisen ja analysoinnin kautta. Tässä tutkimuksessa selvitettiin, onko tällaista oppimiseen kannustavaa ilmapiiriä syntynyt organisaatioon jossa mittaristoa ei käytetä ohjaamisen välineenä. Näin ei ole tapahtunut. Väittämän numero 25, organisaatio täyttää oppivan organisaation määritelmän, tulokseksi tuli 2,4.

Suorituskyvyn arviointi

Näillä kolmella kysymyksellä (kuva 19) selvitettiin, millaiseksi vastaajat kokevat tämän hetkisen suorituskyvyn organisaatiotasolla, yksikkötasolla ja oman osaston / ryhmän tasolla. Heitä pyydettiin mielessään vertaamaan vallitsevaa suoritustasoa sellaiseen, joka olisi saavutettavissa, mikäli organisaatio toimisi parhaalla mahdollisella tavalla. Vastausasteikko oli 5-portainen, jossa 1=heikko, 2=välttävä, 3=tyydyttävä, 4=hyvä, 5=erinomainen.

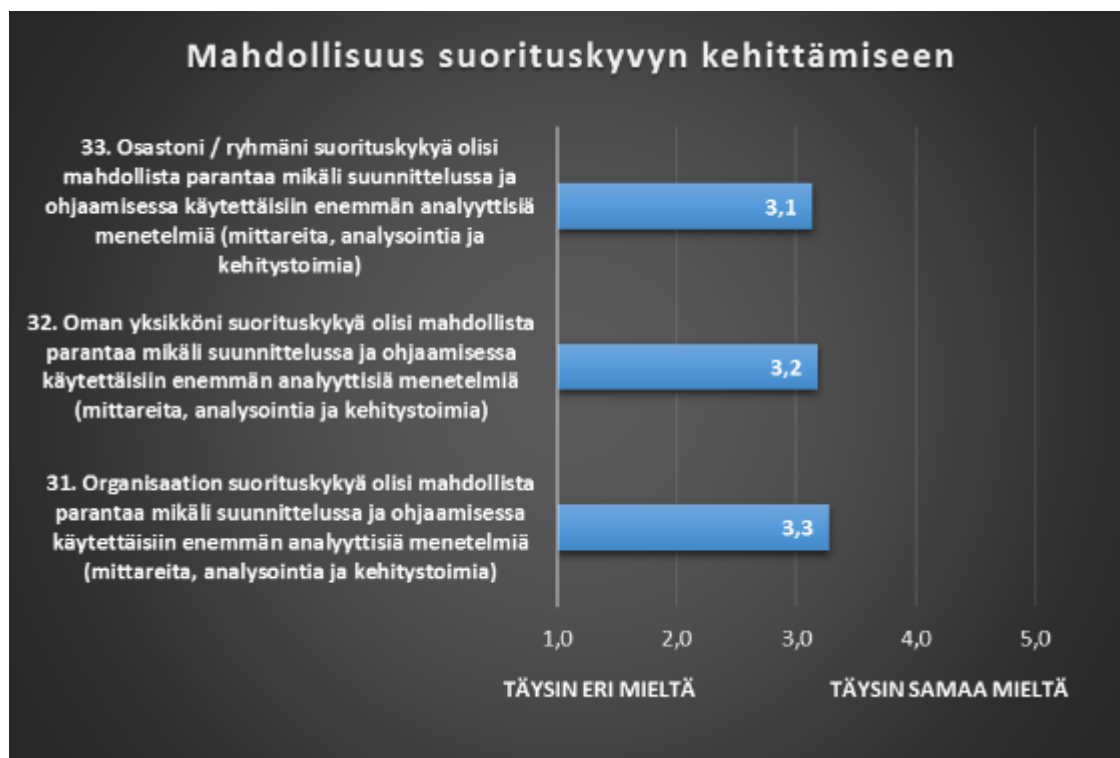


Kuva 19. Kyselytutkimuksen kysymykset 28-30 ja vastausten keskiarvot.

Vastaajat olivat sitä mieltä, että organisaation tämän hetkinen suorituskyky on välttävän ja tyydyttävän välimaastossa (keskiarvo 2,6). Vastaajista 43% arvioi suorituskyvyn heikoksi tai välttäväksi. Hyväksi tai erinomaiseksi sen arvioi 17% vastaajista. Oman yksikön suorituskyky arvioitiin tyydyttäväksi (keskiarvo 3,0) ja oman osaston / ryhmän suorituskyky arvioitiin hieman tätä paremmaksi (keskiarvo 3,3). On mielenkiintoista, että suorituskyky arvioitiin sitä paremmaksi mitä lähemmäksi vastaajan omaa työsuoritusta tultiin. Tämä lienee luonnollinen ilmiö varsinkin tilanteessa, jossa käytössä ei ole objektiivisia mittareita, joilla organisaation eri osien suorituskyvyn kehittymistä voitaisiin seurata. Tulkintana vallitsevasta suorituskyvystä on, että huomattavasti potentiaalia jää hyödyntämättä, ellei organisaation ohjausta saada toimimaan nykyistä paremmin.

Mahdollisuus suorituskyvyn kehittämiseen

Kyselytutkimuksen viimeiset väittämät käsittelivät suorituskyvyn kehittämisen mahdollisuutta. Organisaatio jaettiin samaan tapaan kuin edellisessäkin kysymyksessä, koko organisaatioon, yksikötasoon ja omaan osastoon / ryhmään. Kuvassa 20 esitetään tulokset.



Kuva 20. Kyselytutkimuksen kysymykset 31-33 ja vastausten keskiarvot.

Vastaajista 57 oli melko samaa mieltä / täysin samaa mieltä siitä, että organisaation suorituskyyä olisi mahdollista parantaa, mikäli suunnittelussa ja ohjaamisessa käytettäisiin enemmän analyyttisiä menetelmiä (mittareita, analysointi ja kehitystoimia). 30 vastaajaa oli sen sijaan täysin tai melko eri mieltä tämän väittämän kanssa. Vastausten keskiarvo 3,3 sijoittui neutraalin ja melko samaa mieltä vaihtoehtojen välille. Väittämät oman yksikön ja oman osaston / ryhmän suorituskyyyn kehittämisen mahdollisuudesta antoivat samansuuntaisia tuloksia. Vastaajista 54 uskoi (melko / täysin samaa mieltä) analyyttisten menetelmien käytön lisäämisen parantavan oman yksikkönsä suorituskyyä. 37 kappaletta vastaajista oli melko / täysin eri mieltä ja keskiarvoksi tuli 3,2. Vastaavat luvut oman osaston / ryhmän osalta olivat seuraavat: 50 vastaajaa melko / täysin samaa mieltä ja 33 vastaajaa melko / täysin eri mieltä ja keskiarvona 3,1.

Tulokset käyttäytyivät samaan tapaan kuin edellisessä osiossa kysyttäessä arviota vallitsevasta suorituskyvystä. Organisaation suorituskyvyn kehittämisen mahdollisuuksiin uskottiin enemmän kuin oman osaston suorituskyvyn kehittämisen mahdollisuuksiin. Ilmiö ei tosin tässä tapauksessa tullut esiin yhtä selkeänä, vaan väittämien keskiarvot jäivät lähemmäksi toisiaan. Kaikissa väittämissä enemmistä vastaajista kuitenkin oli sitä mieltä, että analyttisten menetelmien hyödyntämisellä suorituskyyä olisi mahdollista parantaa.

4.5 Teemahaastattelujen tulokset ja analysointi

Teemahaastatteluissa haastateltavina olivat organisaation yksikönjohtajat. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja ne aloitettiin vasta sen jälkeen, kun kyselytutkimuksen tulokset olivat käytettävissä. Haastattelutilanteet olivat tutkijan ja haastateltavien välisiä keskusteluita, joissa hyödynnettiin tutkijan teoria-aineiston avulla aiheesta hankkimaa ymmärrystä. Näin oli mahdollista yksityiskohtaisesti tarkastella suorituskyyyn ja sen ohjaamiseen vaikuttavien tekijöiden tilaa tutkimuskohteessa. Nauhoitettua tutkimusaineistoa kertyi yhteensä noin viisi tuntia. Litteroinnit suoritettiin heti haastattelujen jälkeen, tai viimeistään haastattelua seuraavana päivänä. Seuraavassa on haastattelujen analysoinnit teema-alueittain. Ne on tehty yhdistämällä litteroidut aineistot. Yksikkökohtainen tarkastelu ei ollut tarpeen, sillä organisaation suorituskyyä ja sen kehittämistä käsitellään tässä tutkimuksessa yhtenä kokonaisuutena.

Mittaamisen nykytila

Organisaatiolla on käytössään tavoiteohjelma, johon sisältyy strategisia tavoitteita. Nämä strategiset tavoitteet on jaettu osatavoitteisiin ja niille kullekin on laadittu mittari, jolla tavoitteen saavuttamista seurataan. Näistä ylätasoon tavoitteista ei ole johdettu mittareita organisaation muille tasoille. Yksikkö- ja osastotasoilla on vaihtelevasti käytössä suoritteita kuvaavia mittareita. Pelkkää asiantuntijatyötä tekevissä yksiköissä mittaaminen on vähäisempää, tämä koskee sekä suoritteita että suorituskyyä. Projektien ja kehityshankkeiden seurantaan käytetään liikennevaloraportteja. Lisäksi käytetään tuloslaskelmia, taselaskelmia, kustannuslaskentaa ja budjetointia. Varsinkin budjetoinnin ja sen toteutumisen seurannan rooli on merkittävä. Budjetoinnin oletetaan jopa toimivan suorituskyyä ohjaavana mittarina.

Strategisten tavoitteiden mittareista osa yhdistää tuotoksia ja panoksia. Yksikkö- ja osastotason mittareista tämä ominaisuus sen sijaan puuttuu. Suoritemittarit eivät millään lailla ota kantaa suoritteiden kustannuksiin. Yksikkö- ja osastotason mittareiden mahdollisia ristiriitaisuuksia ja sitä, johtavatko ne kohti strategisia tavoitteita, ei ole mietitty. Organisaatiossa ei käytetä strategiakarttaa, joka osoittaisi menestystekijöiden kausaaliset yhteydet ylätason strategisista tavoitteista yksikkö- ja osastotasoille. Käytössä olevat mittarit eivät kykene varmistamaan organisaation eri osien yhdensuuntaista toimintaa.

Mittaustulosten analysointi ja hyödyntäminen toiminnan ohjaamisessa

Tavoiteohjelmaan perustuen on käynnistetty kehitysohjelmia, joiden avulla strategiset tavoitteet pyritään saavuttamaan. Yksiköiden johto, eli käytännössä johtajat ja päälliköt, seuraavat näihin strategiaan liittyviä mittareita. Osa näistä mittareista onkin käyttökelpoisia ohjaamisen apuvälineinä. Niissä vaikutusketjut jäävät lyhyiksi ja kausaalisuudet on helppo ymmärtää ja oikeiksi havaita. Ongelmana on se, että useimmissa tapauksissa kehitystoimenpiteiden vaikutusketjut läpi organisaation muodostuvat pitkiksi. Toimenpiteiden mahdolliset vaikutukset näkyvät siis ylätason mittareissa vasta pitkän viiveen jälkeen. Lisäksi jotkut mittareista ovat rakenteeltaan niin laajoja, että kehitystoimenpiteiden tulokset eivät välttämättä tule lainkaan esiin. Tällaisissa yhdistelmämittareissa toisen osaston tuottavuuden kehitys voi kumoutua toisen osaston päinvastaisella kehityksellä. Ei siis voida tietää mitkä toimenpiteet vaikuttavat haluttuun suuntaan ja mitkä mahdollisesti päinvastaisesti. Ylätasolla olevien mittareiden tuloksiin vaikuttavat useamman kuin yhden yksikön toimenpiteet. Ohjaavassa roolissa olevien yksiköiden ohjausparametrien muutokset voivat kumota tai vahvistaa toisen yksikön kehitystoimenpiteiden tuloksia. On siis olemassa riski, että ylätason mittareiden tuloksiin perustuen tehdään väriä johtopäätöksiä ja siten myös väriä ohjaustoimenpiteitä. Tästä syystä olisi tärkeää saada esimerkiksi kustannustehokkuutta kuvaavia mittareita yksikötasolle. Tällöin tuottavuutta parantavien toimenpiteiden vaikutukset saataisiin varmemmin esille. Ylätason mittarit eivät siis yksinään palvele ohjauksen tarpeita.

Työnjohto-, asiantuntija- ja työntekijätasolla strategiaan liittyvien mittareiden ohjaus- ja motivointivaikutukset jäävät vähäisiksi. Edellä kuvailluista syistä johtuen niiden ominaisuudet eivät mahdollista keskijohdon tekemien toimenpiteiden vaikutusten

luotettavaa seurantaa, eikä mittareita tästä syystä juurikaan päätöksenteossa hyödynnetä. Mittaustuloksia ei esitetä ilmoitustauluilla, joten ne eivät myöskään ole helposti hyödynnettävissä. Intranetistä tulokset ovat kyllä löydettävissä. Organisaation johtamiskulttuuri ei myöskään tue keskijohdon ja työntekijöiden mittareiden hyödyntämistä. Toimenpiteitä kyllä tehdään, mutta ei mittaustulosten perusteella, vaan ylemmältä johdolta tulevan ohjauksen mukaisesti. Myös mittaristo voisi toimia strategisten tavoitteiden välittäjänä koko henkilöstölle, mikäli tavoiteohjelmasta olisi johdettu mittareita kaikille tasoille. Organisaatiossa onkin tunnustettu tarve laatia strategiaan perustuvia mittareita yksikkö- ja osastotasolle. Mittaristo vaatisi lisäksi tuekseen strategiakartan / mittaristokartan, jotta organisaatiossa vallitsevat suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden väliset yhteydet tulisivat ymmärretyiksi.

Yksikkö- ja osastotasojen suoritemäärämittareiden tuloksista laaditaan kuukausiraportteja. Nämä raportit jaetaan työnjohto-, päällikkö- ja johtotasolle. Niiden hyödyntäminen kuitenkin jää vähäiseksi. Syitä tähän on useita. Osa raporteista on niin laajoja ja yksityiskohtaisia, että olennaisten asioiden löytäminen on vaikeaa. Tulosten analysointia ja hyödyntämistä ei vaadita keskijohdolta ja ylempi johto lukee raportteja ainoastaan satunnaisesti. Raportit eivät myöskään tule kaikkien kyseisiin suoritteisiin vaikuttavien henkilöiden nähtäville. Suoritemääriä korostava mittaaminen ei myöskään ole suorituskykyä kokonaisvaltaisesti kehittävä. Se ohjaa huolehtimaan suoritteista kustannuksia huomioimatta. Tämä johtaa resursoinnin merkityksen ylikorostumiseen sen sijaan, että ohjausvaikutus kohdistuisi tuottavuutta parantaviin toimiin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että suorituskyvyn mittaaminen on vielä lähtökuopissa. Strategia ja strategisten tavoitteiden mittareiden seuranta on jäänyt johtoryhmätasolle. Mittarit eivät ohjaa toimintaa asiantuntija- ja työnjohtajatasoilla, joilla kuitenkin tehdään huomattava osa ratkaisuista. Kun mittarit eivät ohjaa ja näytä mikä on olennaista, niin liikaa painoarvoa jää yksilöiden mieltymysten varaan. Laatu-, kustannus- ja suoriteorientoituneet henkilöt korostavat toiminnassaan erilaisia lähtökohtia. Tällöin todennäköisesti syntyy ratkaisuja, jotka ovat ristiriidassa tavoiteohjelman kanssa. Haastatteluissa oli havaittavissa, että mittaamisen tärkeys ja hyödyt ajatellaan suuremmiksi siellä, missä mittaaminen on yksinkertaisempaa, eli perinteistä tuotantoa edustavissa yksiköissä. Yksiköissä, joissa tehdään enemmän asiantuntijatyötä, suorituskyvyn mittaamisen merkitystä on vaikeampi

nähdä ja ratkaisujen laadun ja suorituskyvyn oletetaan olevan hyviä. Tämä oletus voi kuitenkin olla virheellinen, sillä asiantuntijatyön tasoa ei jouduta mittaamaan markkinoilla, vaan oma organisaatio ostaa sen. Asiantuntijatyön arviointia tulisi kuitenkin kehittää, sillä sen laatu vaikuttaa merkittävästi koko organisaation suorituskykyyn.

Nykyisen mittariston / mittaamisen kyky toimia suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden taustalla

Haastattelututkimuksen tässä osassa tutkittiin sitä, miten organisaation nykyinen mittaaminen palvelee sellaisissa tarkoituksissa, joiden tiedetään vaikuttavan suorituskyvyn taustalla. Välineenä käytettiin Lönnqvistin 10-kohtaista suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoituslistausta. Haastateltavat antoivat numeroarvosanat, tai hyvin lyhyet sanalliset arviot jokaista mittariston käyttötarkoitusta kohden. Tämä teema käsiteltiin ilman pidempiä keskusteluja, sillä samoja aiheita käsiteltiin jo aiemmin haastattelun kuluessa. Tässä tulokset nykyisen mittaamisen tasosta:

- Henkilöstön toiminnan ohjaamisessa mittaristo palvelee välttävästi. Pääasiassa mittaamisen todettiin kuitenkin ohjaavan vain ylintä johtoa päätöksenteossaan.
- Tavoitteiden kommunikoinnin tulosta heikentää se, etteivät strategisten tavoitteiden mittarit ole henkilöstön nähtävillä. Tavoitteet välittyvät vain pienelle osalle organisaatiosta. Tavoitteiden kommunikoinnissa nykyinen mittaristo toimii välttävästi.
- Toiminnan nykytason arvioinnissa haastatellut kokevat mittariston palvelevan kohtalaisen hyvin. Mitattuihin tuloksiin johtaneet tekijät jäävät kuitenkin liiaksi oletusten varaan.
- Strategian konkretisoinnissa halutun suuntaiseksi toiminnaksi nykyisen mittariston todettiin toimivan ainoastaan välttävästi. Mittaristo välittää strategian yksikkötasolle asti, mutta ei jaa sitä pienempiin osiin.
- Ongelmien havaitsemisessa tilanne on samanlainen kuin nykytason arvioinnissakin. Mittaristo palvelee kohtalaisen hyvin osoittaessaan kehityssuunnan, mutta ei siihen johtaneita syitä.

- Henkilöstön motivoinnissa mittaristo palvelee vain välttävästi. Kun mittaristo ei ole nähtävillä, ei oman työn merkitys strategisten tavoitteiden suhteen oikein konkretisoidu.
- Strategian toteutumisen seurannassa nykyisen tavoiteohjelmaan liittyvän mittariston koetaan palvelevan hyvin. Se mittaa strategian kannalta merkityksellisiä asioita liikelaitoksen tasolla.
- Vaikka mittaristolla kyetään seuraamaan strategian toteutumista, sen ei kuitenkaan koeta tuottavan riittävästi päätöksentekoa tukevaa informaatiota. Siinä tehtävässä sen koettiin palvelevan vain välttävästi. Mittaristosta havaitaan kehityssuuntia, mutta mittareiden rakenteesta johtuen mittaustulosten taustalla olevat syyt jäävät oletuksiksi.
- Tulevien tilanteiden ennustamisessa nykyistä mittaristoa pidettiin heikkona. Siihen ei sisälly riittävästi sellaisia mittareita, joiden voidaan ajatella kehittävän ja indikoivan tulevaa suorituskyyä.
- Nykyinen mittaristo mahdollistaisi kytkennän palkitsemiseen kohtalaisen hyvin. Palkitseminen pitäisi tosin toteuttaa ylätasoon mittareiden mukaisesti koko henkilöstölle ja siten motivointivaikutus jäisi vähäiseksi.

Vallitsevan ja potentiaalisen suorituskyyyn arviointi

Aluksi yksiköiden johtajia pyydettiin arvioimaan organisaation ja oman yksikkönsä vallitsevaa suorituskyyä suhteutettuna sellaiseen suorituskyyyn tasoon, joka heidän mielestään optimitavalla toimittaessa olisi saavutettavissa. Organisaation nykyisen suorituskyyyn osalta arviot vaihtelivat välttävästä hyvään. Suuri hajonta selittynee sillä, että arviot siitä millainen optimitilanne olisi, on aina subjektiivinen. Toisena hajontaa selittävänä tekijänä voidaan pitää sitä, että yksikönjohtajat ovat toimineet tehtävissään organisaatiouudistuksen jälkeisen ajan, eli vasta puolitoista vuotta. Tämä vaikeuttaa koko organisaation suorituskyyyn ja sen potentiaalinen arviointia. Vastausten keskiarvon mukaan organisaation nykyinen suorituskyy nähtiin hieman keskinkertaista heikommaksi (alle 3, arvosana-asteikolla 1-5).

Omien yksiköiden suorituskyyyn arvioinneissa toistui sama ilmiö, joka havaittiin myös aiemmin toteutetussa kyselytutkimuksessa. Lähempänä olevaa tai omaa suorituskyyä

arvioidaan lähtökohtaisesti positiivisemmin. Tässä tapauksessa kaikki yksikönjohtajat arvioivat omien yksiköidensä suorituskyvyn paremmaksi, tai vähintään yhtä hyväksi kuin organisaation kokonaissuorituskyvyn. Tuloksia ei kuitenkaan tässä tarkemmin esitellä, sillä tässä tutkimuksessa yksiköitä ei käsitellä erillisinä.

Tämän teema-alueen toisessa vaiheessa selvitettiin, olisiko suorituskykyä mahdollista parantaa, mikäli toiminnan ohjaamiseen käytettäisiin enemmän analyyttisiä menetelmiä. Rakennettaisiin siis valittuun strategiaan perustuva suorituskykymittaristo koko organisaatioon ja sitä hyödynnettäisiin toiminnan kehittämiseen. Tässäkin kysymyksessä vastausten hajonta oli suurta. Yleisesti oltiin kuitenkin yksimielisiä siitä, että suorituskyvyssä on kehityspotentiaalia ja suorituskykymittaristo toimisi menetelmänä sen potentiaalini esiin saamisessa. Enimmillään arvioitiin, että nykyistä analyyttisemmällä ohjauksella voitaisiin saavuttaa 20 – 30 prosentin parannus suorituskykyyn. Pienimmillään tämän menetelmän nähtiin mahdollistavan vain muutaman prosentin parannuksen. Kun yksikönjohtajien vastauksista muodostaa keskiarvon, niin voidaan todeta, että suorituskykymittaristoon perustuvilla analyyttisillä menetelmillä olisi saavutettavissa yli 10 % parannus koko organisaation suorituskykyyn.

Organisaation edellytykset suorituskykymittariston rakentamiseen ja käyttöön

Teemahaastattelun viimeisenä aiheena oli suorituskykymittariston rakentaminen ja käyttö. Millaisia edellytyksiä organisaatiolla siihen on ja millaisia haasteita siihen nähdään liittyvän? Haasteista eniten esille nousivat resurssiongelmat. Nähtiin, että organisaatiolla ei ole riittävästi resurssia mittariston rakentamiseen, eikä myöskään mitattujen tulosten analysointiin ja ohjaustoimenpiteiden suunnitteluun. Haasteeksi nähtiin myös se, että organisaatiossa ei ole mittaamisen kulttuuria. Tästä syystä myöskään mittaustulosten hyödyntämisen organisoinnista ei ole kertynyt osaamista. Myös poliittinen ohjaus mainittiin suorituskyvyn mittaamisen haasteena. Ohjaus painottaa toisaalta kaupungin kehittämisen roolia, jossa saatetaan joutua tekemään tuottavuuden kannalta negatiivisiakin asioita, mikäli yhteiskunnan etu niin vaatii. Toisaalta ohjauksessa painotetaan tuottajan roolia, jossa tilaaja edellyttää tuottavuuden kehitystä. Tämä voi johtaa mittariston kannalta ristiriitaisiin tavoitteisiin.

Haasteista huolimatta yksikönjohtajat näkivät, että edellytykset suorituskykymittariston rakentamiseksi ovat hyvät. Organisaatiossa nähtiin olevan sekä yleistä mittaamisen osaamista, että yksikkö- ja osastokohtaista substanssiosaamista mittareiden räätälöintiä varten. Yksikönjohtajille itselleen suorituskyvyn mittaaminen, sen käyttötarkoitukset, tulosten analysoinnin ja hyödyntämisen organisointi, implementointiprojektin kulku ja siihen liittyvät vaatimukset eivät kuitenkaan vaikuttaneet olevan aivan tuttuja. Positiivista oli, että tarve suorituskyvyn mittaamiseen oli tunnistettu ja siten tahtotila tuki mittariston rakentamista.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, onko suorituskyvyn mittaamiseen perustuvan analyttisen ohjaamisen avulla mahdollista parantaa organisaation suorituskykyä kunnallisessa liikelaitoksessa. Lisäksi tutkittiin suorituskykymittariston rakentamista ja käyttöä. Näkökulmana oli, mitä tulisi huomioida, kun suorituskykymittaristoa implementoidaan kunnallisen liikelaitoksen kontekstissa.

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja johtopäätökset

Tutkimusongelman käsittely aloitettiin tutustumalla aiheeseen sopivaan kirjallisuuteen ja aiempaan tutkimusaineistoon. Niiden avulla luotiin viitekehys organisaation suorituskyvystä, suorituskyvyn mittaamisen merkityksestä suorituskyvyn kehittämisen taustalla ja siitä mitä tulee huomioida suorituskykymittaristoa rakennettaessa. Empiirisessä vaiheessa tutkittiin suorituskykyä sellaisessa kunnallisessa liikelaitoksessa, jossa suorituskyvyn mittausta ei ole käytetty ohjaamisen välineenä. Tutkimusmenetelminä käytettiin kvantitatiivista kyselytutkimusta ja kvalitatiivista teemahaastattelumenetelmää. Seuraavassa vastataan ensin kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja tarkastellaan tutkimuksen tavoitetta niiden osalta. Sen jälkeen käsitellään suorituskykymittariston rakentamista ja käyttöä kunnallisen liikelaitoksen kontekstissa kolmannen tutkimuskysymyksen kautta.

Tutkimuksen tavoitteet pyrittiin saavuttamaan seuraavien tutkimuskysymyksiä avulla:

- Onko organisaation vallitsevan suorituskyvyn ja potentiaalisen suorituskyvyn välillä eroa kunnallisessa liikelaitoksessa, jossa ohjaamisen välineenä ei käytetä suorituskykymittaristoa?
- Olisiko kyseisen kaltaisen organisaation suorituskykyä mahdollista parantaa ohjaamalla sitä suorituskykymittariston avulla?
- Miten suorituskykymittaristo tulisi implementoida kunnallisessa liikelaitoksessa?

Onko organisaation vallitsevan suorituskyvyn ja potentiaalisen suorituskyvyn välillä eroa kunnallisessa liikelaitoksessa, jossa ohjaamisen välineenä ei käytetä suorituskymittaristoa?

Tämä ensimmäinen tutkimuskysymys toimii itsenäisenä tutkimuskysymyksenä, mutta samalla se luo myös perustan toiselle tutkimuskysymykselle. Ensimmäisen kysymyksen avulla tutkitaan sitä, miten merkittävästä asiasta suorituskyvyn kehittämisessä on kyse. Termi suorituskyyky määritellään tässä yhteydessä Laitinen (2003, s. 366) tavoin organisaation kyvyksi saada aikaan tuotoksia suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Tässä tutkimuskysymyksessä kunnallisen liikelaitoksen vallitsevaa suorituskyykyä verrataan sen potentiaaliseen suorituskyykyyn. Aiemman tutkimuksen (Linna et al. 2010, s. 316) mukaan julkisella sektorilla on havaittavissa ristiriitaa vallitsevan suorituskyyvyn ja potentiaalisen suorituskyyvyn välillä. Määritelmällä ”suorituskyykymittariston käyttö” tarkoitetaan analyyttisten menetelmien prosessia, johon sisältyy suorituskyyvyn mittausta, tulosten analysointia, kehitystoimenpiteitä ja ohjaamista, ja toimenpiteiden vaikutusten analysointia myöhempien mittaustulosten avulla.

Tutkimuksessa kerätty aineisto tukee käsitystä, että kunnallisen liikelaitoksen vallitsevassa ja potentiaalisessa suorituskyyvyssä on eroa, kun ohjaamisessa ei ole käytetty edellä kuvatun kaltaisia analyyttisiä menetelmiä. Seuraavassa esitellään tärkeimmät kysely- ja teemahaastattelussa esille tulleet havainnot, jotka tukevat tätä väitettä.

- Kyselytutkimuksessa vastaajia pyydettiin arvioimaan organisaation vallitsevaa suorituskyykyä vertaamalla sitä sellaiseen suoritustasoon, joka olisi saavutettavissa parhaalla mahdollisella toimintatavalla toimittaessa. Vastaajat arvioivat organisaation vallitsevan suorituskyyvyn olevan välttävän ja tyydyttävän välimaastossa. Numeroarvosanana keskiarvoksi tuli 2,6. Vastausasteikko oli 1=heikko, 2=välttävä, 3=tyydyttävä, 4=hyvä, 5=erinomainen. Vastaajista 43% (53/123) oli sitä mieltä, että vallitseva suorituskyyky on heikko tai välttävä. Hyväksi tai erinomaiseksi suorituskyyvyn arvioi 17% vastaajista.
- Teemahaastattelussa yksikönjohtajia pyydettiin analysoimaan samaa asiaa. Millainen on vallitseva suorituskyyky suhteutettuna sellaiseen suorituskyyvyn tasoon, joka heidän arvionsa mukaan optimitavalla toimittaessa olisi saavutettavissa.

Yksikönjohtajin näkemysten mukaan vallitsevassa ja potentiaalisessa suorituskyvyssä on eroa. Arviot nykyisestä suorituskyvystä vaihtelivat välttävästä hyvään. Vastaukset painottuivat niin, että keskimäärin suorituskyvyn nähtiin olevan hieman keskinkertaista heikommalla tasolla optimitilanteeseen suhteutettuna.

Olisiko kyseisen kaltaisen organisaation suorituskykyä mahdollista parantaa ohjaamalla sitä suorituskykymittariston avulla?

Toinen tutkimuskysymys lähtee siitä ajatuksesta, että parempaa suorituskykyä tavoittelevan organisaation on kyettävä konkretisoimaan strategiset tavoitteet organisaation toiminnaksi. Menetelmänä tässä tavoitteiden konkretisoinnissa käytettäisiin suorituskykymittaristoa, joka on Lönnqvist et al. (2006, s. 11) mukaan ohjaus- ja johtamistyökalu, jossa tunnistetaan tavoitteiden kannalta keskeisiä menestystekijöitä, mitataan niitä ja käytetään mittareista saatavaa informaatiota kehittämisen apuna.

Tutkimusaineiston mukaan kunnallisen liikelaitoksen suorituskykyä olisi mahdollista parantaa, mikäli toiminnan ohjaamisessa käytettäisiin välineenä suorituskykymittaristoa. Seuraavassa käsitellään tärkeimpiä tähän päätelmään johtaneita havaintoja sekä tutkimuksen empiirisestä, että teoreettisesta aineistosta.

- Kyselytutkimuksessa tätä aihetta tutkittiin pääasiassa välillisesti, mutta myös yhden suoran väittämän avulla. Enemmistö kyselytutkimuksen vastaajista uskoi, että organisaation suorituskykyä olisi mahdollista parantaa, mikäli suunnittelussa ja ohjaamisessa käytettäisiin enemmän analyttisiä menetelmiä (mittareita, analysointia ja kehitystoimia). Vastaajista 46% (57/123) oli tämän väittämän kanssa melko samaa tai täysin samaa mieltä. Melko eri mieltä tai täysin eri mieltä oli 24% vastaajista. Vastausten keskiarvo 3,3 (1=täysin eri mieltä – 5=täysin samaa mieltä) sijoittui melko samaa mieltä ja neutraali vaihtoehtojen välille.
- Teemahaastatteluissa myös yksikönjohtajat olivat sitä mieltä, että suorituskyvyssä on kehityspotentiaalia ja suorituskykymittaristo toimisi menetelmänä suorituskyvyn kehittämiseksi. Yksikönjohtajat arvioivat myös sitä, kuinka paljon suorituskykyä voitaisiin parantaa nykyistä analyttisemmällä ohjaamisella. Odotetusti vastausten

hajonta tässä kysymyksessä oli suurta. Onhan kyse subjektiivisista näkemyksistä, sekä vallitsevan tilanteen ja optimitilanteen suhteen, että suorituskykymittaristolla saavutettavan hyödyn suhteen. Pienimmillään nähtiin, että suorituskykymittaristolla saavutettaisiin vain muutaman prosentin parannus ja suurimmillaan nähtiin mahdolliseksi jopa 20-30% parannus verrattuna nykyiseen suorituskykyyn. Vastaukset painottuivat niin, että keskiarvona voidaan pitää sellaista näkemystä, jonka mukaan suorituskykymittaristoon perustuvilla analyyttisillä menetelmillä olisi saavutettavissa yli 10% parannus organisaation suorituskykyyn.

- Tässä tutkimuksessa käsitellyn teoria-aineiston perusteella voidaan kiteyttää suorituskyvyn mittaamisella tavoiteltavia hyötyjä seuraavasti. Parhaimmillaan suorituskyvyn mittaaminen ohjaa organisaation yksilöitä ja osia tekemään päätöksiä, joita tehdessään he samalla toimivat myös organisaation tavoitteiden mukaisesti (Ukko et al. 2007, s. 11). Mittausjärjestelmän avulla strategiasta muodostuu konkreettisia tavoitteita ja mittarit auttavat kommunikoimaan nämä tavoitteet henkilöstölle (Lönnqvist et al. 2006, s. 133).

Teemahaastatteluissa selvitettiin Lönnqvistin 10-kohtaisen suorituskyvyn käyttötarkoitukseluokituksen avulla, miten organisaation nykyinen mittaaminen tuottaa edellä kuvatun kaltaisia hyötyjä. Kävi ilmi, että yleisesti ottaen nykyinen mittaaminen palvelee näissä tarkoituksissa varsin heikosti. Erityisesti henkilöstön toiminnan ohjaamisessa, tavoitteiden kommunikoinnissa, strategian konkretisoinnissa, henkilöstön motivoinnissa ja päätöksentekoa tukevan informaation tuottamisessa mittaaminen palveli vain välttävästi tai heikosti. Heikkoa tulosta selittävät seuraavat tekijät. Suorituskyvyn mittaamista tapahtuu nykyisin ainoastaan organisaation ylätasolla, muille tasoille suorituskykymittareita ei ole rakennettu. Ylätason mittarit eivät yksinään pitkää vaikutusketjusta, tai mittarin laajuudesta johtuen palvele ohjaustoimenpiteiden vaikutusten seurannassa. Yksikkö- ja osastotasoilla on käytössään ainoastaan suoritteita kuvaavia mittareita, joiden tuloksia kuitenkin hyödynnetään vain vähän, tai ei lainkaan analysoinnin ja ohjaamisen tukena. Johtamiskulttuuri ei tue, eikä vaadi keskijohdolta ja henkilöstöltä mittareiden hyödyntämistä. Ylätason mittareiden tuloksia ei raportoida henkilöstölle, joten mitattavien asioiden merkitys ei korostu ja sen mukanaan

tuomat positiiviset ohjausvaikutukset jäävät näin ollen toteutumatta. Haastatteluaineiston tuloksien perusteella budjetointiprosessi sen sijaan on korostetussa asemassa ohjaamisen välineenä. Siihen käytetään merkittävästi organisaation resursseja. Budjetointia, tärkeydestään huolimatta, ei kuitenkaan voida pitää suorituskykyä indikoivana menetelmänä. Budjetin toteutumisesta suunnitellusti, tai kulubudjetin alittumisesta, ei voida tehdä organisaation suorituskykyyn liittyviä päätelmiä.

Kyselytutkimuksen aineisto tukee väitettä, että mikäli esimerkiksi kustannustehokkuutta haluttaisiin parantaa, niin organisaatiossa kaivattaisiin suorituskyvyn mittaamisen mukanaan tuomia hyötyjä. Huolimatta siitä, että tavoiteohjelma tunnettiin hyvin (hyvän viestinnän ja kehityskeskusteluiden ansiosta), olivat strategisten tavoitteiden mittarit ja niihin liittyvät kehitystoimenpiteet jääneet vieraammiksi. Strategisista tavoitteista pitäisi johtaa mittareita yksiköille, osastoille ja ryhmille. Ne mahdollistaisivat ohjaustoimenpiteiden suunnittelun, tekemisen ja vaikutusten seurannan. Alemman tason tavoitteiden saavuttaminen on aina edellytyksenä ylemmän tason tavoitteiden saavuttamiselle. Mittaristo myös viestittäisi valitut menestystekijät organisaation tietoon ja korostaisi niiden merkitystä. Se toisi näkyväksi valittujen menestystekijöiden väliset syy-seuraussuhteet. Näiden ymmärtäminen lisää toiminnan tehokkuutta ja toimii myös työmotivaation yhtenä taustatekijänä. Nämä positiiviset vaikutukset toki edellyttäisivät myös nykyistä selvästi parempaa mittareiden raportointia. Kyselytutkimuksen mukaan vastaajat kaipasivat tuloksia ja tavoitteita nähtäville ja sitä kautta lisää tietoa suoritteisiin ja talouteen liittyvästä suorituskyvystä.

Lisäksi suorituskyvyn kehittämisen kannalta olisi ensiarvoisen tärkeää, että mitattuja tuloksia analysoitaisiin organisaation kaikilla tasoilla ja analyysien perusteella tehtäisiin tarvittavia ohjaustoimenpiteitä. Ilman niitä mittaaminen menettää merkityksensä ja muodostuu pelkäksi kulueräksi. Kyselytutkimuksen vastaajat kokivat, ettei nyt käytössä olevien mittareiden analysointia tapahdu riittävästi yksikkö, osasto ja esimiestasolla. Erityisen heikoksi vastaajat arvioivat oman mittaustulosten hyödyntämisen. Vähäiseen mittaustulosten hyödyntämiseen

lienee syynä jo edellä mainittu tulosten raportoinnin riittämättömyys, liian laajojen tai etäisten mittareiden soveltumattomuus ohjaustoimenpiteiden seurantaan ja organisaation kulttuuri, jonka ei erityisesti koeta edellyttävän tai arvostavan analyttistä toiminnan ohjaamista. Analyttisesti toimivaa organisaatiota voidaan kutsua myös oppivaksi organisaatioksi. Kyselytutkimuksen vastaajat näkivät, että nykyisellä tavalla toimiessaan organisaatio ei tätä määritelmää täytä.

Strategisten tavoitteiden saavuttaminen vaikeutuu, mikäli organisaation eri osilla, esimerkiksi asiantuntijatyötä tekevien yksiköiden ja suoritepainotteisten yksiköiden välillä on ristiriitaisia tavoitteita. Kun yksikkö- ja osastotasoista ohjaavaa mittaristoa ei ole, tällaisen tilanteen todennäköisyys kasvaa. Teemahaastatteluissa tämä riski tunnistettiin toteamalla, että kun mittarit eivät ohjaa ja näytä mihin pyritään, niin liikaa jää yksilöiden omien painotusten (esimerkiksi laatu, kustannus, suoritemäärä tai palvelutaso) varaan ja todennäköisesti syntyy ratkaisuja, jotka ovat ristiriidassa organisaation tavoiteohjelman kanssa. Oikein rakennettuna ja käytettynä suorituskykymittaristo ohjaisi organisaation eri osia toimimaan samansuuntaisesti ja vähentäisi osaoptimoinnin riskiä. Kyselytutkimuksen tulos tukee havaintoa siitä, että tällaiselle samansuuntaiseen toimintaan ohjaavalle menetelmälle olisi tarvetta. Väittämän, eri yksiköt ja osastot toimivat hyvin linjassa, jotta strategiset tavoitteet saavutettaisiin, kanssa vastaajat olivat melko eri mieltä.

Esitetyn aineiston perusteella voidaan todeta, että suorituskyvyn mittaamiseen perustuvan suorituskyvyn analyttisen ohjaamisen avulla on mahdollista parantaa organisaation suorituskykyä kunnallisessa liikelaitoksessa. Tätä tulkintaa tukevat sekä tutkimuksen empiirinen aineisto, että teoreettinen aineisto. Suorituskyvyn parantamiselle on myös tarvetta, sillä tutkimustulosten perusteella vallitsevassa ja potentiaalisessa suorituskyvyssä on eroa, kun analyttisiä menetelmiä ei käytetä ohjaamisen välineenä. Vallitsevan suorituskyvyn todettiin jäävän keskinkertaista heikommaksi sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen perusteella. Suorituskyvyn analysoinnin merkitys nähtiin huomattavaksi. Sen avulla olisi saavutettavissa yli 10 prosentin suorituskykyparannus nykytasoon verrattuna.

Suorituskyky paranisi, kun ohjaaminen muuttuisi vuorovaikutteisemmaksi, tavoitteiden kommunikointi paranisi ja niiden toteutumista seurattaisiin aktiivisemmin. Kaikkineen organisaatiossa suunnitelmallisuus lisääntyisi ja reaktiivisuus vähenisi. Tämän seurauksena strategiset tavoitteet saataisiin toimeenpantua paremmin. Aiemmat tutkimukset tukevat tässä tehtyä johtopäätöstä suorituskyvyn analysoinnin hyödyllisistä vaikutuksista. Esimerkiksi (Ukko et al. 2005, s. 65-68) tutkimuksen mukaan suorituskyvyn mittaamisesta saatua informaatiota ja siitä tehtyjä johtopäätöksiä oli kyetty hyödyntämään johtamisessa. Johtaminen oli muuttunut keskustelelevammaksi ja henkilöstö koki päässeensä paremmin vaikuttamaan päätöksentekoon. Mittaamisen myötä toimenkuvien koettiin selkiytyneen ja vaikutukset motivaatioon olivat pääsääntöisesti positiivisia. Mittaamisella havaittiin olevan selkeä yhteys talouden tunnuslukuihin ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Edellä kuvattun kaltaisia hyötyjä voidaan pitää tavoittelemisen arvoisina.

Miten suorituskykymittaristo tulisi implementoida kunnallisessa liikelaitoksessa?

Suorituskykymittariston rakentaminen vaatii organisaatiolta merkittävästi osaamista ja resursseja. Onnistumisella on merkittävä vaikutus mittausjärjestelmästä saataviin hyötyihin. Implementoinnissa törmätään usein vaikeuksiin, joiden vuoksi hyödyt voivat jäädä osittain tai kokonaan saavuttamatta (Taticchi & Balachandran 2008, s. 140). Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla luodaan ohjeet suorituskykymittariston implementointia varten kunnallisen liikelaitoksen kontekstissa.

Northcott & Taulapapa (2011, s. 177) mukaan julkisella sektorilla implementointivaiheen ongelmia aiheuttavat ylimmän johdon heikko sitoutuminen, ajanpuute ja resurssiongelmat. Muita yleisiä ongelmien aiheuttajia ovat johtamistaidon puute ja henkilökunnan muutosvastarinta järjestelmää kohtaan. Tämän tutkimuksen teemahaastatteluissa suurimmaksi haasteeksi nähtiin resurssiongelmat, sekä mittariston rakentamiseen liittyvät että sen käyttöön liittyvät. Ongelmaksi nähtiin myös se, ettei organisaatiossa ole aiempaa mittaamiseen liittyvää kulttuuria. Kulttuurin muuttamisen analyttistä ohjaamista arvostavaksi ja edellyttäväksi arvioitiin olevan haastavaa. Mittariston rakentaminen ja mittaustulosten hyödyntäminen edellyttäisivät uudenlaista johtamista, ohjauskäytäntöjä ja osaamista. Myös sidosryhmien ristiriitaiset tavoitteet nousivat haastatteluissa esille. Niiden

todettiin vaikeuttavan mittariston näkökulmien ja menestystekijöiden määrittelyä. Kunnallisen liikelaitoksen sidosryhmät painottavat toisaalta kaupungin kehittämisen roolia, jossa saatetaan joutua tekemään tuottavuuden kannalta epämiellyttäviäkin ratkaisuja ja toisaalta painotetaan tuottajan roolia, jossa edellytetään tuottavuuden kehittymistä. Haasteista huolimatta yksikönjohtajat näkivät, että organisaatiossa on kykyä ja osaamista mittariston rakentamiseen, mikäli sellainen päätettäisiin rakentaa. Osaamista uskottiin löytyvän sekä yleisesti mittariston rakentamiseen, että substanssia räätälöidä mittaristoa yksikkö- ja osastotasoille. Teemahaastatteluiden havaintojen perusteella suunnittelun ja käyttöönoton ohjeelle on kuitenkin tarvetta. Positiivista oli se, että tarve suorituskyvyn analyttiseen ohjaamiseen oli tunnistettu ja siten johdon tahtotila tuki suorituskykymittariston rakentamista.

Seuraavien ohjeiden avulla suorituskykymittariston implementointiprojektiin liittyvien ongelmien todennäköisyyttä on mahdollista vähentää. Ohjeiden perustana on käytetty Toivasen (2001, s. 121-131) laatimaa projektimallia Balanced Scorecard suorituskykymittariston implementoinnista. Ohjetta on muokattu tutkimusaineistoon pohjautuen kunnallisen liikelaitoksen kontekstiin sopivaksi.

1. Ensimmäisessä vaiheessa tehdään selkeä päätös suorituskykymittariston rakentamisesta. Päätöksen pitää perustua määriteltyyn tarpeeseen. Lumijärven (1999, s. 111) mukaan julkisten organisaatioiden johtamisessa tarvitaan taloudellisuuden, laadun ja henkilöstön kehittämistä, sekä näiden integrointia, joten perusteet suorituskyvyn mittaamiselle ovat olemassa. McAdamin (2005, s. 258) mukaan julkisen sektorin suorituskyvyn mittauksella pyritään toiminnan rationalisointiin, tilivelvollisuuden tehostamiseen, läpinäkyvyyden lisäämiseen, ammattitaidon parantamiseen, toimintojen ja menettelytapojen modernisointiin ja suoritukseen perustuvan palkkiojärjestelmän kehittämiseen.

Johdon on sitouduttava näkyvästi ja konkreettisesti mittaristohankkeeseen jo tässä projektin ensimmäisessä vaiheessa. Se on tärkeää siitä syystä, että se korostaa projektin tärkeyttä ja antaa sille oikeutuksen, mutta myös siitä syystä, että tässä vaiheessa tehdään tärkeät ratkaisut koskien projektin laajuutta, resursseja ja aikataulua. Myös riittävä osaaminen on varmistettava. Suunnittelutyötä tekee

yleensä henkilöstöstä valittu työryhmä. Projektissa voidaan käyttää ulkopuolista apua, mutta se voi myös olla organisaation sisäisen vastuuhenkilön koordinoima (Lönnqvist et al. 2006, s. 29; 99). Nämä alkuvaiheen ratkaisut ovat sellaisia, että niissä epäonnistuminen voi vaarantaa koko projektin.

2. Ennen kuin varsinaisen mittariston rakentaminen aloitetaan, on syytä tarkastella vielä organisaation visiota ja strategiaa. Ne ovat organisaation ylätasoa tavoitteita ja mittariston rakentamisessa lähdetään liikkeelle niistä, edeten alemmille tasoille porras kerrallaan. Rantanen et al. (2007, s. 427) mukaan julkisen sektorin sidosryhmien ristiriitaiset näkemykset tavoitteista voivat vaikeuttaa suorituskyky-mittariston suunnittelua. Johdon tehtävänä on täsmentää monitulkintaiset tavoitteet, jotta voidaan olla varmoja strategisten tavoitteiden oikeellisuudesta ja siitä, että tärkeimpien sidosryhmien intressit tulevat huomioonotetuiksi.
3. Organisaatiokulttuuria on pyrittävä muutamaa analyttistä ohjaamista ja oppimista arvostavaksi jo varhaisessa vaiheessa. Muutos alkaa organisaation johdosta ja jatkuu siten, että organisaation sidosryhmät, mukaan lukien henkilöstö, otetaan mukaan mittaristoprojektiin. Henkilöstön varhaisen osallistamisen ja organisaatiokulttuurin muutosten on Goh et al. (2012, s. 38) mukaan havaittu vaikuttavan positiivisesti motivaatioon, asetettujen tavoitteiden hyväksymiseen ja mittaustulosten hyödyntämiseen.
4. Mittareiden määrittäminen aloitetaan valitsemalla tarkasteltavat näkökulmat. Apuna voidaan käyttää mittaristomalleja, kuten Balanced Scorecardia. Mittaristo rakennetaan kuitenkin aina tapauskohtaisesti. Näkökulmina julkisella sektorilla voivat olla esimerkiksi kustannusvaikuttavuus, laadukkaat palvelut, prosessien sujuvuus ja henkilökunnan aikaansaannoskyky. Jokaista valittua näkökulmaa tarkastellaan pohtimalla mitkä ovat näiden näkökulmien menestystekijät, joissa on onnistuttava, jotta organisaatio etenee kohti visiotaan. Menestystekijöiden välisiä syy-seuraussuhteita voidaan havainnollistaa strategiakartan avulla (esitelty sivulla 36). Sen avulla visualisoidaan menestystekijät, tarkasteltavat näkökulmat ja niiden väliset yhteydet. Strategiakarttaa apuna käyttäen valituille menestystekijöille

suunnitellaan suorituskykyä kuvaavia mittareita. Strategiakartta vähentää osaoptimoinnin riskiä käsittelemällä mittareita kokonaisuutena ja siten osoittamalla, että parannukset joissakin tekijöissä vaativat uhrauksia toisissa (Laitinen 2003, s. 376). Lisäksi strategiakartta tukee organisaation viestintää, oppimista, kausaalisuhteiden ymmärtämistä ja se havainnollistaa myös vaikutusketjujen ajallisen ulottuvuuden (Malmi et al. 2006, s. 67-68).

Ylätason mittareiden määrittämisen jälkeen edetään organisaation muille tasoille käyttäen edellä kuvattuja menetelmiä. Näin tavoitteet muodostavat ketjun, jossa alemman tason tavoitteet ovat keinoja, joilla seuraava ylempi taso saavuttaa tavoitteensa. Yhteyden strategiaan pitää säilyä läpi koko organisaation. Mittaristohanke voidaan toteuttaa myös rakentamalla ensin pilottimittaristo yksittäiselle tai muutamille yksittäisille toimintotasoille ja laajentamalla sitä myöhemmin, kun kokemusta ja osaamista suorituskykymittariston rakentamisesta ja käytöstä on kertynyt. Jotta strategisia tavoitteita saavutettaisiin, niin suorituskykymittareita tarvitaan kuitenkin organisaation jokaiselle tasolle.

5. Kun menestystekijöille on suunniteltu mittareita, on syytä vielä kiinnittää huomiota niiden ominaisuuksiin. Mittaristoa voidaan karsia ja täydentää, jotta se muodostaa loogisen kokonaisuuden ja kattaa päätöksenteon kannalta olennaiset ulottuvuudet. Malmi et al. (2006, s. 32-33) mukaan suorituskykymittaristossa tulisi huomioida raha- ja ei-rahamääräiset mittarit, tämän hetken tulosta mittaavat ja suorituskykyä ennakoivat mittarit, pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteet ja ulkoiset ja sisäiset mittarit. Tämä tarkoittaa sitä, että on mitattava myös sellaisia aineettomaan pääomaan kuuluvia tekijöitä, kuten työhyvinvointi, osaaminen ja innovatiivisuus, joita ei välttämättä ole helppoa mitata, mutta joiden kehittämisen voidaan olettaa indikoivan tulevaa suorituskykyä. Laitinen (2003, s. 147-163) esittää mittareiden ominaisuuksille seuraavat vaatimukset. Mittarin antaman tiedon on oltava olennaista päätöksenteon kannalta. Tuloksen vaihtelun on siis johdettava erilaisiin päätelmiin ja toimenpiteisiin. Mikäli näin ei ole, niin mittari ei ole relevantti. Mittarin tulee myös mitata juuri tarkoitettua ja valittua mittauksen kohdetta. Jos tämä vaatimus ei toteudu, niin tuloksista tehtävät päätelmät eivät ole käyttökelpoisia niille tarkoitettuun tehtävään. Lisäksi tulosten on oltava riittävän luotettavia,

tarkkoja ja uskottavia. Niiden, jotka tekevät toimenpiteitä mittaustulosten perusteella, on kyettävä luottamaan mittaristoon. Uskottavuutta heikentävät esimerkiksi liian monimutkaiset tai läpinäkymättömät laskentaperusteet. Viimeisenä tärkeänä sekä yksittäisen mittarin että koko mittariston ominaisuutena on sen aiheuttamat kustannukset. Yleinen epäonnistumisen syy on se, että mittariston käyttäjät kokevat ylläpidon liian vaativaksi. Käyttökustannusten ja työmäärän on oltava järkevissä suhteissa saavutettavaan hyötyyn nähden. Hieman karkeammilla tiedoilla kevyesti toimiva järjestelmä voi tuottaa suurimman lisäarvon päätöksenteon kannalta.

6. Kaikille valituille mittareille on asetettava tavoitearvot. Tavoitteeton mittaaminen ei korosta asian tärkeyttä ja näin ollen ohjausvaikutus jää heikommaksi. Ukko et al. (2007, s. 26-27) antoivat seuraavia ohjeita tavoitteiden asettamiseen. Tavoitteiden on oltava riittävän haastavia, jotta ne motivoivat ja innostavat. Niiden on kuitenkin oltava realistisia suhteessa mahdollisuuksiin. Henkilöstön on koettava tavoitteet oikeudenmukaisiksi ja hyväksyttäviksi. Epärealistiset tai epäoikeudenmukaisiksi koetut tavoitteet eivät välttämättä johda toivottuihin vaikutuksiin.

Suorituskyvyn mittaaminen voidaan tavoitteiden kautta kytkeä palkitsemiseen. Kaplan & Norton (2002, s. 280) toteavat tämän kytkennän kiinnittävän henkilöstön huomion strategisesti merkittäviin asioihin, koska palkkiot ovat riippuvaisia tavoitteiden saavuttamisesta. Näin strategian mukaisesta toiminnasta tulee osa jokaisen työntekijän päivittäisestä työstä. Ukko et al. (2007, s. 44) mukaan suorituskyvyn mittaamisen ja palkitsemisen yhdistämisen avulla henkilöstön sitoutuminen ja hyvinvointi paranevat. Organisaation kannalta tämä tarkoittaa tuloksellisuuden ja tehokkuuden lisääntymistä. Palkitsemista ei kuitenkaan ole syytä yhdistää mittausjärjestelmään heti mittariston valmistuttua. Ensin on varmistuttava järjestelmän yleisestä toimivuudesta ja siitä, että valittujen mittareiden avulla kyetään toteuttamaan strategiaa (Malmi et al. 2005, s. 147).

7. Suorituskykymittariston hyödyntäminen on pyrittävä varmistamaan luomalla sille edellytyksiä. Tämän vaiheen voidaan vielä katsoa kuuluvan implementointiprojektiin. On heikkoa johtamistaitoa, mikäli mittaustietoa on, mutta

sitä ei hyödynnetä. Goh (2012, s. 33) toteaa, että mittaustuloksia on käytettävä oppimiseen, muutoksien tekemiseen ja suorituksen parantamiseen, muutoin mittaaminen menettää merkityksensä. Organisaatioon on siis luotava analysointikäytännöt, jotka sisältävät resursseihin, vastuisiin ja toimivaltaan liittyviä ratkaisuja. Tärkeimpiä mittariston käyttöön vaikuttavia tekijöitä ovat Franco & Bourne (2003, s. 703) tutkimuksen mukaan virheitä salliva, keskusteluun ja analysointiin kannustava organisaatiokulttuuri ja johdon sitoutuminen järjestelmän käyttöön. Tärkeitä ovat myös mittariston käytön koulutus ja tulosten raportointi. Mittaustulokset on raportoitava sopivassa muodossa ja laajuudessa, käyttötarkoitukset ja kohderyhmät huomioiden. Myös mittariston ja palkitsemisen linkittämisen havaittiin lisäävän mittaustulosten hyödyntämistä.

Implementointiprojektin voidaan katsoa olevan valmis, kun mittaristo on otettu käyttöön. Mittariston kuitenkaan ei voida ajatella olevan lopullisesti valmis. On yleistä, että kaikki mittarit eivät toimi suunnitellusti ja tästä syystä varsinkin alkuvaiheessa on usein tarvetta niiden päivittämiselle. Mittaristo vaatii ylläpitoa myös aina tavoitteiden tai toimintaympäristön muuttuessa. Lisäksi tarkastelua on tehtävä säännöllisin väliajoin, sillä päivittämättömät mittarit voivat ohjata toimintaa väärään suuntaan (Moullin 2017, s. 447). Ylläpidossa noudatetaan samoja periaatteita kuin mittaristoa suunniteltaessa. Tarkastetaan organisaation strategia, tavoitteet ja menestystekijät. Poistetaan toimimattomat ja merkityksettömät mittarit ja suunnitellaan uusille menestystekijöille uudet mittarit. (Lönnqvist et al. 2006, s. 142-144)

5.2 Tutkimuksen tarkastelu

Tutkimuksen onnistumista arvioidaan tavoitteiden saavuttamisen ja tulosten luotettavuuden kautta. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, voidaanko kunnallisten liikelaitosten suorituskykyä parantaa käyttämällä ohjaamisessa suorituskykymittaristoon perustuvia analyttisiä menetelmiä. Lisäksi tutkittiin mitä tulisi huomioida mittariston implementointiprojektissa, jotta mittariston tarkoituksenmukainen toimivuus ja mittariston hyödyntäminen tulisivat varmistetuiksi. Tavoitteiden saavuttamiseksi asetettiin kolme

tutkimuskysymystä. Käsitellyn teoria-aineiston ja kahden empiirisen menetelmän avulla kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Näin ollen tutkimuksen tavoitteet katsotaan saavutetuiksi.

Tutkimuksen luotettavuuden muodostavat sen reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabelius merkitsee tulosten toistettavuutta, eli esimerkiksi sitä, että samaa aineistoa toisen tutkijan toimesta uudelleen analysoitaessa päädyttäisiin samoihin johtopäätöksiin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa heikko reliabiliteetti voisi syntyä esimerkiksi huolimattomuudesta aineiston keruussa tai käsittelyssä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa vastaava tilanne syntyisi esimerkiksi epätarkan litteroinnin seurauksena. Tutkimuksen validiteetilla taas tarkoitetaan valittujen tutkimusmenetelmien kykyä antaa vastauksia tutkittaviin asioihin ja toisaalta sitä, voidaanko tulkinta yleistää muihin vastaaviin tapauksiin. (Hirsjärvi et al. 2015, s. 231-233).

Tämän tutkimuksen luotettavuuteen pyrittiin vaikuttamaan käyttämällä tutkimusmenetelmien yhdistelmää, triangulaatiota. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset olivat yhdensuuntaisia. Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen osallistumisaste (25%) jäi varsin pieneksi. Uusitalon (1991, s. 87) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää, että aineisto edustaa tilastollisesti perusjoukkoa. Pienestä osallistumisasteesta huolimatta validiutta tässä tapauksessa tukee se, että perusjoukkoa voidaan pitää homogeenisena. Validiutta tukee myös se, että aineiston käsittelyyn ei kuulunut ammattiryhmittäistä tarkastelua, vaan aineistoa käsiteltiin yhtenä kokonaisuutena. Voidaan siis olettaa, että otos oli pienoiskuva perusjoukosta ja siitä saatiin samat tutkimustulokset, kuin olisi saatu koko perusjoukosta.

Kyselytutkimuksen heikkoutena pidetään Hirsjärvi et al. (2015, s. 195) mukaan sitä, ettei voida tietää miten vastaajat suhtautuvat tutkimukseen, miten onnistuneita väittämät ovat heidän kannaltaan ja miten tietoisia vastaajat ovat tutkittavasta aiheesta. Nämä seikat otettiin huomioon tutkimuksen sisältöä, väittämiä ja ohjeistusta laadittaessa. Tutkimuslomakkeen ohjeidenmukaisella suunnittelulla pyrittiin parantamaan vastausten luotettavuutta. Kyselyn heikkoutena pidetään myös tuotetun tiedon pinnallisuutta. Tässä tutkimuksessa tämä ei muodostanut ongelmaa, sillä kyselytutkimuksen jälkeen suoritetuissa teemahaastatteluisa oli mahdollista käsitellä kyselytutkimuksen tuloksia ja selvittää tulosten taustalla vaikuttavia tekijöitä. Teemahaastatteluiden vastaajiksi pyydettiin

organisaation yksikönjohtajia, joilla katsottiin asemansa ja kompetenssinsa johdosta olevan hyvät edellytykset arvioida organisaation vallitsevaa ja potentiaalista suorituskkyä ja suorituskyyyn taustalla vaikuttavia tekijöitä. Haastattelut suunniteltiin, toteutettiin ja aineisto käsiteltiin teoriaosuudessa esitellyn ohjeistuksen mukaisesti. Näiden viiden haastattelun avulla saavutettiin saturaatiopiste, eli lisähaastattelut eivät enää olisi tuoneet uutta merkittävää tietoa. Empiiristen tutkimuksien aineiston analysointi ja tehdyt johtopäätökset perustuvat kirjallisuuden ja aiemman tutkimustiedon avulla tehtyyn tulkintaan. Käsitelty teoreettinen aineisto tuki empiirisiä havaintoja. Tässä dokumentissa aineistot pyritään kytkemään toisiinsa loogisesti ja ne esitetään kattavasti, jotta tutkimuksen luettavuus ja tulosten luotettavuuden arviointi olisi helppoa.

Tutkimuksen tavoite koski analysoinnin merkitystä kunnallisissa liikelaitoksissa. Tutkimuskohteena käytettiin yhtä kunnallista liikelaitosta. Tällaisessa tilanteessa tuloksiin liittyy yleistettävyyden ongelma. Missä määrin tulokset voidaan yleistää koskemaan muita kunnallisia liikelaitoksia. Yleistettävyyden puolesta puhuu se, että tutkimus toteutettiin toiminta-analyttisen tapaustutkimuksen periaatteiden mukaisesti ja tutkimuskohteena käytetty organisaatio edusti tyypillistä kunnallista liikelaitosta. Yleistettävyyttä puoltaa myös se, että käsitellyn aineiston perusteella suorituskyyyn analysointi ja ohjaaminen vaikuttavat eri organisaatioihin hyvin samansuuntaisesti ja samojen vaikutusmekanismien kautta. Näin ollen tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää, kun suorituskkyä kunnallisissa liikelaitoksissa halutaan kehittää. Olkkosen (1993, s. 53) mukaan tällaisessa tapauksessa tuloksia voidaan pitää hypoteesina, jonka pätevyyttä on mahdollista selvittää jatkotutkimuksin. Ennen mahdollisia jatkotutkimuksia, tulosten hyödyntäminen ja yleistäminen jäävät käyttäjien harkinnan varaan. Tapaustutkimuksen yhteydessä puhutaan analyttistä yleistämistä, jossa tuotettuja teoreettisia malleja voidaan kokeilla saman tyyppisissä kontekstissa (Eriksson & Koskinen 2005, s. 34).

5.3 Jatkotutkimukset

Tämän tutkimuksen kvantitatiivinen aineisto antaisi mahdollisuuden jatkotutkimuksiin. Kyselytutkimuksen ensimmäisessä kysymyksessä vastaajilta tiedusteltiin ammattiasemaa jaottelulla työntekijä / esimies tai asiantuntija / päällikkö tai johtavassa asemassa oleva.

Tällä kysymyksellä tavoiteltiin kyselyn luontevaa aloitusta. Siihen ei liittynyt varsinaisia tutkimuksellisia tavoitteita. Tuloksia tarkasteltiin siis kaikki ammattiryhmät sisältävinä keskiarvoina. Millaiseksi organisaation suorituskyky ja sen kehittämisen mahdollisuus nähdään ammattiryhmittäin? Kvantitatiivinen aineisto antaisi mahdollisuuden tarkastella tuloksia myös tällaisesta näkökulmasta.

Tämä tutkimus antaa muutamia muitakin aiheita jatkotutkimuksille. Niitä voidaan myös pitää tutkimuksellisesti mielenkiintoisempina. Tutkimusta voitaisiin laajentaa siten, että tutkittavina tapauksina olisi useampia kunnallisia liikelaitoksia. Lisätutkimuksen avulla voitaisiin vahvistaa tai kumota tässä tutkimuksessa laadittu hypoteesi suorituskyvyn analysoinnin merkityksestä kunnallisissa liikelaitoksissa. Lisätutkimuksilla voitaisiin myös selvittää suorituskyvyn kehittämispotentiaalin suuruutta muissa kunnallisissa liikelaitoksissa. Tutkimustulosten yleistettävyyttä voitaisiin tarkastella julkisella sektorilla laajemminkin. Päättyisivätkö tutkimukset samanlaisiin johtopäätöksiin myös muissa julkisen sektorin organisaatiomuodoissa.

Tutkimuksen tuloksena todettiin, että organisaation vallitsevassa ja potentiaalisessa suorituskyvyssä on eroa, ja että tätä eroa voidaan vähentää suorituskyvyn analyttisen ohjaamisen avulla. Tämä tulos luo mahdollisuuksia jatkotutkimuksille. Mikäli tutkimuskohteena käytettyyn organisaatioon päätettäisiin rakentaa suorituskykymittaristo ja organisaatiokulttuuria muokattaisiin analyttistä ohjaamista tukevaksi, millaisia olisivat vaikutukset. Lisääntyisikö analyttinen ohjaaminen ja kuinka suuri parannus suorituskykyyn saataisiin? Miten mahdollinen suorituskyvyn paraneminen syntyisi? Tapahtuisiko se menetelmiä, organisointia ja osaamista kehittämällä, vai koettaisiinko työn kuormittavuuden lisääntyneen? Miten eri henkilöstöryhmät kokisivat suorituskyvyn analysoinnin vaikuttaneen organisaatioon ja heidän omaan työhönsä. Myös laaditun implementointiohjeen kelpoisuutta voitaisiin samalla havainnoida implementointiprojektia seuraamalla ja analysoimalla.

6 YHTEENVETO

Suorituskyvyn kehittämisen tarpeen voidaan katsoa tulevan tarpeesta kehittää tuottavuutta. Elintason nousu ja hyvinvoinnin lisääntyminen perustuvat tuottavuuden kasvuun. Siihen, että samoilla kustannuksilla kyetään tekemään enemmän tai parempia asioita. Tämä pätee sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Yksityisellä sektorilla markkinamekanismit luovat tarpeen ja motivaation suorituskyvyn kehittämiseksi. Julkinen sektori sen sijaan toimii kilpailulta suojassa ja rahoitus tulee pääasiassa verovaroista. Tästä huolimatta, tai oikeastaan juuri tästä syystä, julkisellakin sektorilla suorituskyvyn kehittämiseksi löytyy perusteita. Poliittisella johdolla ja kansalaisilla on odotuksia ja vaatimuksia palvelujen vaikuttavuuden suhteen. Silti resurssien hyödyntämisen odotetaan olevan kustannustehokasta ja tuottavaa. Jotta näihin vaatimuksiin kyettäisiin vastaamaan, olisi toiminnan kehittämiseksi laadittuja strategioita kyettävä toteuttamaan.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, onko suorituskyvyn mittaamiseen perustuvan analyttisen ohjaamisen avulla mahdollista parantaa suorituskykyä kunnallisissa liikelaitoksissa ja siten vastata julkisen sektorin säästö- ja tuottavuustavoitteisiin. Toisin sanoen, onko vallitsevassa ja potentiaalisessa suorituskyvyssä eroa ja toimitako suorituskykymittaristo, tulosten analysointi ja analysointiin perustuva ohjaaminen menetelmänä, jonka avulla kunnallisten liikelaitosten suorituskykyä kyettäisiin parantamaan. Lisäksi tavoitteena oli selvittää mitä tulisi huomioida suorituskykymittariston implementoinnissa kunnallisen liikelaitoksen kontekstissa.

Tutkimuksessa käytettiin toiminta-analyttistä tutkimusotetta. Toiminta-analyttisellä tutkimusotteella pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan käsiteltävää tutkimusongelmaa. Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli lisätä ymmärrystä kunnallisen liikelaitoksen suorituskyvystä ja sen kehittämisestä. Teoria-aineisto koostui suorituskykyä käsittelevästä tutkimusaineistosta ja kirjallisuudesta. Tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus, jossa tarkastellaan yhtä tai useampaa tutkimuksen tavoitteen kannalta tyypillistä tapausta, käyttäen monimuotoista lähestymistapaa. Tutkimuskohteena käytettiin yhtä kunnallisen liikelaitoksen organisaatiota, jossa suorituskyvyn mittausta ei ole hyödynnetty ohjaamisen välineenä. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kyselytutkimuksella ja teemahaastatteluilla. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistämisellä pyrittiin

varmistamaan, että tulokset eivät ole riippuvaisia tutkimusmenetelmästä. Empiirisen aineiston tulkinta tehtiin käsiteltyyn teoria-aineistoon perustuen.

Tutkimusaineiston perusteella päädyttiin seuraaviin johtopäätöksiin. Suorituskyvyn mittaamiseen perustuvan analyttisen ohjaamisen avulla on mahdollista parantaa suorituskykyä kunnallisissa liikelaitoksissa. Siihen on myös perusteltu tarve, sillä tutkimustulosten perusteella vallitsevassa ja potentiaalisessa suorituskyvyssä on eroa, kun analyttisiä menetelmiä ei käytetä ohjaamisen välineenä. Tällaisessa tilanteessa vallitseva suorituskyky jää keskinkertaista heikommaksi suhteutettuna suorituskykyyn, jonka organisaatio optimitavalla toimiessaan kykenisi saavuttamaan. Tutkimuksen perusteella suorituskyvyn analysoinnin merkitys on huomattava. Tutkimuskohteena olleessa organisaatiossa arvioitiin, että analyttisten menetelmien avulla suorituskykyä voitaisiin parantaa yli 10 prosenttia vallitsevaan tilanteeseen verrattuna.

Tutkimukseen kuului myös normatiivinen tavoite. Tehtävänä oli tutkia suorituskykymittariston implementointia kunnallisen liikelaitoksen kontekstissa. Käsitellyn teoria-aineiston perusteella laadittiin implementointiohje, jota noudattamalla projektiin liittyvien ongelmien todennäköisyyttä on mahdollista vähentää. Empiirisestä aineistosta havaittiin, että tietoa suorituskyvyn mittaamisesta ja mittariston rakentamisesta kaivataan lisää. Näin ollen implementointiohjeelle on myös perusteltu tarve.

Implementoinnissa johdon rooli on merkittävä. Sen on konkreettisesti sitouduttava hankkeeseen jo projektin alkuvaiheessa. Ennen mittariston suunnittelun aloitusta tehdään ratkaisuja koskien projektin laajuutta, resursseja ja aikatauluja. Myös organisaation visio ja strategiat käydään läpi, sillä suorituskykymittaristo perustuu näihin ylätason tavoitteisiin. Projektin onnistumisen kannalta on tärkeää, että henkilöstö sitoutetaan mukaan jo varhaisessa vaiheessa. Sillä vaikutetaan positiivisesti motivaatioon, asetettujen tavoitteiden hyväksymiseen ja mittariston hyödyntämiseen. Mittariston suunnittelua tehdään valitsemalla visioon ja strategiaan perustuvat näkökulmat ja näkökulmiin liittyvät menestystekijät. Mittariston rakentamisessa voidaan hyödyntää strategiakarttaa, jonka avulla visualisoidaan tarkasteltavat näkökulmat, menestystekijät ja niiden väliset yhteydet. Jotta strategisia tavoitteita saavutettaisiin, mittaristo on ulotettava organisaation jokaiselle tasolle. On kuitenkin huolehdittava, että yhteys strategiaan tavoitteisiin säilyy läpi

organisaation. Kaikkien mittareiden tulee olla päätöksenteon kannalta olennaisia, luotettavia, tarkkoja ja uskottavia. Mittariston käyttökustannusten ja mittaamisen vaatiman työmäärän on oltava järkevässä suhteessa saavutettavaan hyötyyn nähden. Jotta ohjausvaikutusta saadaan syntymään, mittareille on asetettava tavoitearvot. Tavoitteiden kautta mittaristo on mahdollista kytkeä palkitsemisjärjestelmään. Tämän kytkennän ansioista henkilöstön huomio kiinnittyy strategisesti merkittäviin asioihin. Mittariston hyödyntäminen on vielä varmistettava laatimalla analysointikäytännöt ja varmistamalla resurssit. Myös vastuut ja toimivalta-asiat on ratkaistava. Muita tärkeitä mittariston käyttöön vaikuttavia tekijöitä ovat mittariston käytön koulutus, mittaustulosten raportointi ja keskusteluun ja analysointiin kannustava organisaatiokulttuuri.

Tutkimuksen tavoite saavutettiin ja asetettuihin tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaukset. Havaittiin, että suorituskyvyn mittaamiseen perustuvan analyttisen ohjaamisen avulla on mahdollista parantaa suorituskykyä kunnallisissa liikelaitoksissa ja tätä parantamispyrkimystä voidaan myös pitää perusteltuna. Suorituskykymittariston implementoinnista koostettiin ohje, jonka avulla on mahdollista rakentaa mittaristo, joka ohjaa kohti strategisia tavoitteita ohjaamalla tekemään oikeita asioita operatiivisessa toiminnassa.

Tutkimus loi muutamia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Kvantitatiivista aineistoa olisi mahdollista analysoida uudelleen erilaisten tutkimuksellisten tavoitteiden pohjalta ja tulosten yleistettävyyttä voisi tarkastella tutkimalla suorituskyvyn analysointia useammassa julkisen sektorin organisaatiossa. Mielenkiintoisempi jatkotutkimuksen aihe olisi kuitenkin suorituskykymittariston implementointiprojektin seuranta. Konstruktiivisen tutkimusotteen avulla olisi mahdollista rakentaa käytännössä koeteltu suorituskykymittariston implementointiohje erityisesti julkisen sektorin käyttöön. Toinen mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi suorituskykymittariston vaikutusten tutkiminen julkisen sektorin organisaatiossa, jossa mittariston käyttö on jo vakiintunutta. Millaisia vaikutuksia suorituskyvyn analysoinnilla on ollut, onko päästy kohti asetettuja tavoitteita ja millaisin keinoin niihin on päästy? Tällaisen jatkotutkimuksen avulla olisi mahdollista vahvistaa tai kumota tässä tutkimuksessa esitetty hypoteesi suorituskyvyn analysoinnin merkityksestä kunnallisessa liikelaitoksessa.

LÄHDELUETTELO

Aguinis, H. Gottfredson, R. 2011. Why we hate performance management – And why we should love it. *Business Horizons*, Vol. 54, s. 503-507.

Aho, M. 2011. *Konstruktio suorituskyvyn johtamisen kypsyyden arviointiin*. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampere. Uniprint TTY. ISBN 978-952-15-2685.

Boland, T. Fowler, A. 2000. A systems perspective of performance management in public sector organizations. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, nro. 5, s. 417-446.

Bourne, M. Franco, M. Wilkes, J. 2003, *Corporate performance management. Measuring Business Excellence*. Vol. 7, nro. 3, s. 15-21.

Bourne, M. Neely, A. Platts, K. Mills, J. 2002. The Success and Failure Performance Measurement Initiatives: Perceptions of Participating Managers. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol 22, nro. 11, s. 1288-1310.

Coh, S. 2012. Making performance measurement systems more effective in public sector organizations. *Measuring Business Excellence*, Vol. 16, nro. 1, s. 31-42.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus. Kerava. ISBN 951-698-123-2.

Franco, M. & Bourne, M. 2003, Factors that play a role in ”managing through measures”. *Management Decision* 41 / 8, s. 698-710.

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

Hannula, M. 2000. *Tavoitematriisi, työkalu toiminnan kehittämiseen*. Työturvallisuuskeskus. Tampere. 31 s. ISBN 951-810-141-8.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki. 297 s. ISBN 978-951-37-4812-8.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Porvoo. 297 s. ISBN 978-951-37-6495-1.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Oy. Helsinki. ISBN 978-952-495-073-2.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. Bookwell Oy. Porvoo. ISBN 978-951-31-4836-2.

Hudson, M. Smart, A. Bourne, M. 2001. Theory and practice in SME performance measurement systems, International Journal of Operations & Production Management, Vol 21, nro 8, s. 1096-1115.

Jungman, H. 2002. Suorituskykymittaristo osana kasvuyrityksen strategiaprosessia, Tampereen teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto. Diplomityö, 95 s.

Kankkunen, K. Matikainen, E. Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Sokkolennosta hallittuun nousuun. Gummerus. Jyväskylä. ISBN 952-14-0967-3.

Kaplan, R. & Atkinson, A. 1998. Advanced management accounting. New Jersey. Prentice Hall. 798 s. ISBN 0-13-080220-4.

Kaplan, R. & Norton, D. 1992. The Balanced Scorecard, Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, January-February 1992, s. 71-79.

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard, translating strategy into action. Boston, Harvard Business School Press. 322 s. ISBN 0-87584-651-3.

Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä. ISBN 952-14-0539-2.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat, Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Gummerus. Jyväskylä. ISBN 952-14-0782-4.

Karhu, J. 2005. Suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen henkilöstön näkökulmasta. Liiketoiminnan tutkimusyksikkö. Tutkimusraportti 11. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. ISBN 952-214-116-X.

Kasanen, E. Lukka, K. Siitonen, A. 1993. The Constructive Approach in Management Accounting Research. Journal of Management Accounting Research, Vol. 5, S. 243-264.

Laitinen, E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Gummerus, Jyväskylä. 512 s. ISBN 952-14-0521-X.

Linna P, Melkas H, Pekkola S, Ukko J, 2010, Defining and measuring productivity in the public sector: managerial perceptions. International Journal of Public Sector Management. Vol. 23, nro. 3, s. 300-320.

Lumijärvi, I. 1999. Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi. Työturvallisuuskeskus. Kuntayhtymä. Edita Oy. ISBN 951-810-134-5.

Lönnqvist, A. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käyttö suomalaisissa yrityksissä. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Lisensiaattitutkimus. 145 s.

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

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

Lönnqvist, A. Kuvansivu, P. Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki. Edita. 162 s. ISBN 951-37-4768-9.

Malmi, T. Peltola, J. Toivanen, J. 2006. *Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelleta tehokkaasti*. Talentum. Jyväskylä. 255 s. ISBN 952-14-1091-4.

McAdam, R. Hazlet, S. Cacey, C. 2005. Performance management in the UK public sector: Addressing multiple stakeholder complexity. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 18, nro. 3, s. 256-273.

Moullin, M. 2017. Improving and evaluating performance with the Public Sector Scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 66, nro 4, s. 442-458.

Määttä, S. & Ojala, T. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Hallinnon kehittämiskeskus. Valtiovarainministeriö. Oy Edita Ab. Helsinki. 150 s. ISBN 951-37-2886-2.

Neely, A. Richards, H. Mills, J. Platts, K. Bourne, M. 1997. Designing performance measures: a structured approach. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 17, nro 11, s. 1131-1152.

Neely, A. Mills, J. Platts, K. Richards, H. Gregory, M. Bourne, M. Kennerly, M. 2000, Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 20, nro. 10, s. 1119-1145.

Neilimo, K. Näsi, J. 1980. *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede: tutkimus positivismiin soveltamisesta*, Tampere, Tampereen yliopisto. 82 s. ISBN 951-44-1072-6.

Neilimo, K. Uusi-Rauva, E. 2005. *Johdon laskentatoimi*. Edita Prisma Oy. Helsinki. 366 s. ISBN 951-37-4109-5.

Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. *Motivaatio*. Oy Rastor Ab. Helsinki. 123 s. ISBN 952-5024-52-0.

Northcott, D. Taulapapa, T. 2012. Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 25, nro. 3, s. 166-191.

Olkkonen, T. 1993. Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. Otaniemi. Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos. Raportti no. 152. 114 s. ISBN 951-22-1774-0.

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYPro. Helsinki. 181 s. ISBN 978-951-0-32671-8.

Pekkola, S. Linna, P. Melkas, H. Rantanen, H., J. Annala, U. 2008. Päijät-Hämeen tuottavuusohjelma. Tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden asialla. Lahti. Päijät-Hämeen liitto. 61 s. ISBN 978-951-637-169-9.

Rantanen, H. 2001. Suorituskyvyn osa-alueiden mittaaminen pkt-yrityksissä. Tutkimusraportti 3. Lappeenranta. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Lahden yksikkö. 25 s. ISBN 951-764-614-3.

Rantanen, H. 2005. Tuottavuus suorituskyvyn analysoinnin kentässä. Työpapereita 3. Lappeenranta. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Lahden yksikkö. 37 s.

Rantanen, H. Holtari, J. 1999. Yrityksen suorituskyvyn analysointi. Tutkimusraportti. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lahden yksikkö. 65 s. ISBN 951-764-311-X.

Rantanen, H. Kulmala, H. Lönnqvist, A. Kujansivu, P. 2007. Performance measurement in the Finnish public sector. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 20, nro. 5, s. 415-433.

Rautiainen, A. 2004. Kuntien suorituksen mittaus ja tuloksellisuuskäsitteistö: arviointi ja kehittäminen. Lisensiaatti tutkimus. Jyväskylän yliopisto. ISBN 951-39-1862-9.

Saari, S. 2004. Tulomatriisiohjaus, Ominaisuudet ja käyttö. Dark Oy. Vantaa. 280 s. ISBN 951-98067-2-5.

SAKE suorituskyvyn analysointijärjestelmä, viitattu 29.3.2017, SAKE-sovelluksen sivut. Saatavilla <http://www3.lut.fi/tuta/lahti/sake/index.htm>

Sink, D. 1985. Productivity management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement. John Wiley & Sons, New York. 518 s.

Soininvaara, O. 2009. Julkisen sektorin tuottavuus. Samalla rahalla enemmän. Tehokkaan tuotannon tutkimussäätiö. Julkaisumonistamo Eteläranta Oy. 98 s. ISBN 978-952-92-6682-1.

Spekle, R. & Verbeeten, F. 2014. The use of performance measurement system in the public sector: Effects on performance. Management Accounting Research, nro. 25, s. 131-146.

Taticchi, P. & Balachandran, K. 2008. Forward performance measurement and management – integrated frameworks, International Journal of Accounting and Information Management, Vol. 16, nro. 2, s. 140-154.

Toivanen, J. 2001. Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Digipaino. 216 s. ISBN 951-764-571-6.

Ukko, J. Tenhunen, J. Rantanen, H. 2005. Suorituskyvyn mittaamisen vaikutukset yrityksen johtamiseen – johdon ja henkilöstön näkökulmat. Tutkimusraportti 9. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lahden yksikkö. Digipaino. Lappeenranta. ISBN 952-214-025-2.

Ukko, J. Karhu, J. Pekkola, S. Rantanen, H. Tenhunen, J. 2007, Suorituskyky nousuun, Hyödynnä henkilöstösi osaaminen, Raportteja 57, Työministeriö, 66 s. ISBN 978-952-490-074-4.

Ukko, J. Pekkola, S. Rantanen, H. 2009, A framework to support performance measurement at the operative level of an organisation. Int. J. Business Performance Management. Vol. 11, nro. 4, s. 313-331

Ukko, J. Tenhunen, J. Rantanen, H. 2007. Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees. *Int. J. Production Economics*. Nro. 110, s. 39-51.

Ukko, J. Tenhunen, J. Rantanen, H. 2008. The impact of performance measurement on the quality of working life. *Int. J. Business Performance Management*. Vol. 10, nro. 1, s. 86-98.

Uusi-Rauva, E. 1996. Ohjauksen tunnusluvut ja suoritusten mittaus. 2. Painos. Tampereen teknillinen korkeakoulu, Tampere. 76 s. ISBN 951-722-222-X.

Uusi-Rauva, E. 1996. Tuottavuus, mittaa ja menesty. TT-kustannustieto. Vantaa. 296 s. ISBN 951-599-130-7.

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

Liite 1. Kyselytutkimuslomake (tutkimuskohteena käytetyn organisaation nimi poistettu)

Suorituskyvyn analysoinnin merkitys kunnallisessa liikelaitoksessa.

Tämä tutkimus käsittelee organisaation suorituskykyä , suoritusten analysointia ja toiminnan ohjaamista kohti asetettuja tavoitteita kunnallisen liikelaitoksen kontekstissa. Tutkimuskohteena käytetään Xxxx:n organisaatiota.

Menestyvä, tai menestystä tavoitteleva orgaisaatio tarvitsee ajankohtaista tietoa toiminnastaan ja suorituksistaan voidakseen kehittyä ja vastataksen henkilöstönsä, omistajiensa ja muiden sidosryhmiensä asettamiin vaatimuksiin.

Seuraavassa on joukko kysymyksiä ja väittämiä. Ole hyvä ja vastaa ajatuksella ja rehellisesti valitsemalla mielestäsi oikea vaihtoehto. Vastaaminen kestää noin 10 minuuttia. Vastauksesi tallentuvat lomakkeen lopussa olevasta "Lataa" painikkeesta.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä henkilöitä voida tunnistaa vastausten perusteella.

Ammattiasema

- työntekijä
- esimies / asiantuntija
- päällikkö / johtavassa asemassa oleva

Xxxx:n tavoiteohjelma

Alla on joukko väittämiä, jotka liittyvät tavoiteohjelmaan. Ota kantaa väittämiin asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä / ei lainkaan, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=neutraali, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä / paljon.

Tunnen Xxxx:n tavoiteohjelman sisällön.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Tiedän, mitkä ovat Xxxx:n strategiset tavoitteet.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Tiedän, millä mittareilla strategisten tavoitteiden toteutumista seurataan.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Tiedän, millä toimenpiteillä strategiset tavoitteet pyritään saavuttamaan.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Olen saanut riittävästi tietoa asetetuista tavoitteista ja keinoista, joilla niitä pyritään saavuttamaan.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Organisaatiossa seurataan aktiivisesti tavoiteohjelman toteutumista.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Tavoiteohjelman mittareiden tulokset ovat henkilöstön nähtävillä.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Mittareiden antamia tuloksia analysoidaan säännöllisesti.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Analyysoinnin perusteella tehdään ohjaavia toimenpiteitä.

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Paljon

Mielestäni tavoiteohjelma on vaikuttanut positiivisesti organisaation suorituskykyyn.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Tavoiteohjelmalla on positiivinen vaikutus työmotivaatioon.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Xxxx:n organisaation suorituskyky

Alla on joukko väittämiä, joilla pyritään kartoittamaan organisaation tämän hetkisen suorituskyvyn tasoa. Ota kantaa väittämien asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä / ei lainkaan, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=neutraali, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä / paljon.

Tavoiteohjelman strategisista tavoitteista on johdettu mittareita organisaation yksikötasolle.

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Paljon

Yksikötason tavoitteista on johdettu tavoitteita ja mittareita osastojen tasoille.

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Paljon

Osastotason tavoitteista on johdettu tavoitteita ja mittareita ryhmä- / yksilötasolle.

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Paljon

Yksikköni / osastoni omat mittarit, tulokset ja tavoitteet ovat henkilöstön nähtävillä esimerkiksi ilmoitustauluilla.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Saan riittävästi tietoa yksikköni tavoitteista ja toteutuneista suoritteista.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Saan riittävästi tietoa yksikköni taloudellisesta suorituskyvystä ja tavoitteista.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Tiedän, miten tavoitteet ja tulospalkkiot kytkeytyvät toisiinsa.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Yksikköni / osastoni saavuttamia mitattuja tuloksia analysoidaan ja niitä pyritään kehittämään.

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Paljon

Oma esimieheni hyödyntää mittareiden antamaa tietoa ohjaus- ja suunnittelutyön välineenä.

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Paljon

Hyödynnän itse mittareiden antamaa tietoa työssäni.

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Paljon

Tiedän, miten voin omassa työssäni vaikuttaa tavoiteohjelman strategisten tavoitteiden saavuttamiseen.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Olen keskustellut tavoitteista esimieheni kanssa.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Ryhmälleni / minulle on muodostettu tavoitteita liittyen organisaation strategiaan tavoitteisiin.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Xxxx:n organisaatio täyttää mielestäni oppivan organisaation määritelmän.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Koen, että organisaatiota kokonaisuudessaan johdetaan tavoiteohjelman suuntaviivojen mukaisesti.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Eri yksiköt ja osastot toimivat mielestäni hyvin linjassa, jotta Xxxx:n strategiset tavoitteet saavutettaisiin.

	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Xxxx:n organisaation, yksiköiden ja osastojen vallitsevan suorituskyvyn arviointi.

Vastatessaasi seuraavien kysymysten vertaa organisaation tämän hetkistä suoritustasoa sellaiseen suoritustasoon, joka mielestäsi olisi saavutettavissa parhaalla mahdollisella toimintatavalla toimittaessa. Vastausasteikko: 1=helppo, 2=välttävä, 3=tyydyttävä, 4=hyvä, 5=erinomainen.

Millaiseksi arvioit Xxxx:n koko organisaation tämän hetkisen suorituskyvyn?

	1	2	3	4	5	
Helppo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erinomainen

Millaiseksi arvioit oman yksikkösi tämän hetkisen suorituskyvyn?

	1	2	3	4	5	
Helppo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erinomainen

Millaiseksi arvioit oman osastosi / ryhmäsi tämän hetkisen suorituskyvyn?

	1	2	3	4	5	
Helppo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erinomainen

Suorituskyvyn kehittämisen mahdollisuus.

Ota kantaa välttämään asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=neutraali, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä.

Organisaation suorituskyyä olisi mahdollista parantaa mikäli suunnittelussa ja ohjaamisessa käytettäisiin enemmän analyttisiä menetelmiä (mittareita, analysointia ja kehitystoimia)

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Oman yksikköni suorituskyyä olisi mahdollista parantaa mikäli suunnittelussa ja ohjaamisessa käytettäisiin enemmän analyttisiä menetelmiä (mittareita, analysointia ja kehitystoimia)

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Osastoni / ryhmäni suorituskyyä olisi mahdollista parantaa mikäli suunnittelussa ja ohjaamisessa käytettäisiin enemmän analyttisiä menetelmiä (mittareita, analysointia ja kehitystoimia)

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Liite 2. Teemahaastattelujen haastattelurunko

- **Taustatiedot.**
 - Missä yksikössä toimit ja mikä on oma toimenkuvasi?
 - Mitä yksikössäsi tehdään, mitä ovat sen suoritteet?

- **Suorituskyvyn mittaamisen nykytila.**
 - Onko yksikössäsi käytössä suoritteita / suorituskykyä kuvaavia mittareita?
 - Millaisia mittareita on käytössä?
 - Miten mittarit on rakennettu?
 - Miten organisaation ylätasoinen mittaus eroaa yksiköiden ja osastojen mittauskäytännöistä?
 - Onko oman yksikkösi mittareiden kytkentää organisaation strategiaan tavoitteisiin mietitty?
 - Onko tavoiteohjelman näkökulmat huomioitu myös oman yksikkösi mittareissa?
 - Onko organisaatiossa rakennettu strategiakarttaa / karttoja, jotka kuvaavat kausallisesti mitattavien asioiden välisiä syy-seuraussuhteita?
 - Onko asiantuntijayksiköiden vaikutusta koko organisaation suorituskykyyn mietitty?
 - Tuottaako nykyinen mittaristo riittävästi informaatiota päätöksenteon tueksi (kaikille tasoille)? Pystyykö niiden avulla luomaan käsityksen organisaation menestymiseen vaikuttavista tekijöistä ja niiden välisistä suhteista? Havaitaanko niistä ohjaus/kehitystoimenpiteiden vaikutukset?

- **Mittaustulosten analysointi ja hyödyntäminen toiminnan ohjaamisessa.**
 - Miten mittaustiedon kerääminen on järjestetty (strategisen tason mittarit / muiden tasojen mittarit, mikäli sellaisia on)? Tiheys?
 - Miten ja kenelle mittareiden tuloksista raportoidaan?
 - Ovatko mittaustulokset ja mahdolliset tavoitteet henkilöstön nähtävillä?
 - Onko mittareille asetettu tavoitearvoja?
 - Analysoidaanko mittareiden tuloksia säännöllisesti?
 - Miten analysointi ja ohjaustoimenpiteet on järjestetty?
 - Onko mittaustiedon analysointia vastuutettu tietyille / tietyille henkilöille?
 - Käytätkö itse mittareiden tulostietoja tai analyysien tuloksia ohjaus- ja johtamistyössä?
 - Hyödyntävätkö yksikkösi muut esimiehet ja asiantuntijat mittareiden tuloksia työssään ja johtamisessa?
 - Täyttääkö organisaatio oppivan organisaation määritelmän?
 - Onko nykyisillä mittareilla mielestäsi saavutettu positiivisia vaikutuksia suorituskykyyn?
 - Miten strategisten tavoitteiden toteutumista seurataan?
 - Mitä pitäisi tehdä, jotta strategiset tavoitteet konkretisoituisivat (vrt. kyselytutkimus) paremmin toiminnaksi? Voisiko mittaristo toimia konkretisoinnin välineenä?
 - Onko mittareiden välisiä yhteyksiä huomioitu mittareita rakennettaessa?

- Onko yksiköiden sisällä tai niiden välillä ristiriitaisia tavoitteita (vrt. kyselytutkimus) jotka vaikeuttavat strategisten tavoitteiden saavuttamista?
 - Kuinka hyvin omasta mielestäsi organisaatio toimii yhtenäisenä saavuttaakseen strategiset tavoitteensa?
 - Otetaanko strategiset tavoitteet huomioon, kun kehityshankkeita ja projekteja käynnistetään?
- **Seuraavassa on listattuna suorituskykymittariston käyttötarkoituksia. Millainen on organisaation nykyisen mittaamisen kyky toimia kyseisissä suorituskykyyn vaikuttavissa tekijöissä?**
 1. Henkilöstön toiminnan ohjaaminen
 2. Tärkeiden tavoitteiden kommunikoiminen
 3. Toiminnan nykytason arvioiminen
 4. Organisaation strategian konkretisoiminen toteutettavissa oleviksi tavoitteiksi
 5. Ongelmien havaitseminen
 6. Henkilöstön motivoiminen
 7. Strategian toteutumisen seuraaminen
 8. Päätöksentekoa tukevan informaation tuottaminen
 9. Tulevien tilanteiden ennustaminen
 10. Tulospalkkion mahdollistaminen
- **Vallitsevan ja potentiaalisen suorituskyvyn arviointi.**
 - Millaiseksi arvioit (asteikolla 1-5, tai sanallisesti) organisaation tämän hetkisen suorituskyvyn?
 - Millaiseksi arvioit (asteikolla 1-5, tai sanallisesti) oman yksikkösi tämän hetkisen suorituskyvyn?
 - Olisiko organisaation ja oman yksikkösi suorituskykyä mahdollista parantaa, mikäli ohjaamisessa ja johtamisessa käytettäisiin suorituskykymittaristoa?
 - Mitä mieltä olet suorituskykymittariston ja suorituskyvyn analysoinnin hyödyntämisestä kunnallisten organisaatioiden tuottavuuden kehittämisessä? Paranisiko informaation tuottaminen, toiminnan ohjaaminen, tavoitteiden kommunikoiminen, strategian toteutumisen seuraaminen, mahdollisten ongelmien havaitseminen?
 - Paljonko arvioit, että optimitilanteessa yksikkösi suorituskykyä olisi mahdollista parantaa, mikäli suorituskykymittaristoa käytettäisiin johtamisen välineenä? (esimerkiksi asteikolla: ei lainkaan, vähän, kohtalaisesti, huomattavasti, paljon) (ja / tai prosentteina)
 - Paljonko organisaation suorituskykyä olisi mahdollista parantaa, mikäli suorituskykymittaristoa käytettäisiin johtamisen välineenä?
- **Organisaation edellytykset suorituskykymittariston rakentamiseen ja käyttöön.**
 - Mistä syystä organisaatiossa ei ole käytössä kokonaisvaltaista suorituskykymittaristoa?

- Miten nykyiseen ohjaus- ja johtamistapaan on päädytty? Mihin suuntaan ollaan ohjausta ja johtoa kehittämässä?
 - Pitäisikö mittaristo rakentaa ja aloittaa suorituskyvyn analyyttinen johtaminen
 - Mikäli suorituskykymittaristo päätettäisiin rakentaa, niin millaisiksi arvioit edellytykset suorituskykymittariston rakentamiselle ja käyttöönotolle? Millaisia valmiuksia ja osaamista organisaatiossa on?
 - Millaisia haasteita ja ongelmakohtia projektiin voisi liittyä?
- **Onko vielä jotain oleellista organisaation suorituskykyyn tai suorituskyvyn mittaamiseen liittyvää, joka on jäänyt mainitsematta?**