

AKI JÄÄSKELÄINEN • HARRI LAIHONEN
ANTTI LÖNNQVIST • SANNA PEKKOLA
VIRPI SILLANPÄÄ • JUHANI UKKO

ARVOA PALVELUTUOTANNON MITTAREISTA



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO • TAMPERE 2013

Tekes teknologian ja innovaatioiden
kehittämiskeskus

ARVOA PALVELUTUOTANNON MITTAREISTA

AKI JÄÄSKELÄINEN • HARRI LAIHONEN
ANTTI LÖNNQVIST • SANNA PEKKOLA
VIRPI SILLANPÄÄ • JUHANI UKKO



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO,
MITTARITIIMI - TUTKIMUSRYHMÄ



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO



LUT
Lappeenranta
University of Technology

ISBN 978-952-15-3161-3 (nid.)
ISBN 978-952-15-3162-0 (PDF)

Taitto: Mari Pakarinen/Juvenes Print
Paino: Juvenes Print, Tampere 2013

ALKUSANAT

Tämän oppaan taustalla on perinteinen ajatus mittaamisesta johtamisen välineenä. Mittaamisella ei kuitenkaan ole itseisarvoa, vaan sen tulee luoda hyötyjä johdolle, henkilöstölle, asiakkaille tai yleisemmin toiminnan kehittämiseen. Opas on syntynyt kahdesta käytännön tarpeesta. Ensinnäkin, huomattava osa suorituskyvyn mittaamisen kirjallisuutta pohjautuu edelleen teollisuustuotantolähtöiseen ajatteluun. Yhteiskunnassa, jossa jo noin 70 % työpaikoista ja jopa 90 % työtehtävistä liittyy palveluihin, tarvitaan kuitenkin kipeästi erityisesti palvelutuotannon mittaamiseen keskittyviä johtamismalleja ja mittareita. Toinen lähtökohta oppaalle on se, että valtaosa palveluiden mittaamista käsittelevästä kirjallisuudesta puhuu asian haastavuudesta. Tässä oppaassa tähdätään ratkaisuihin, jotka luovat arvoa johtamiseen ja toiminnan kehittämiseen.

Tämän oppaan avulla voit päivittää mittaamiskäytäntösi palvelutuotannon suorituskyvyn arvioimiseksi. Opas kiteyttää useiden kehittämishankkeiden kokemuksia palveluiden mittaamisesta. Lähtökohtana on, että toimivat mittarit tarjoavat palveluiden kehittäjille ja johtajille tehokkaan ja käyttökelpoisen informaation lähteen. Opas on tarkoitettu palvelualoilla toimiville johtajille, esimiehille ja asiantuntijoille, joiden vastuulla on seuranta- ja johtamisjärjestelmien käyttö ja kehittäminen. Mittaaminen ei ole ainoastaan talous- tai tietojärjestelmäasiantuntijoiden asia, vaan se on yhtä tärkeää esimerkiksi henkilöstöpäällikölle, laatuapäällikölle, myyntipäällikölle kuin toimitusjohtajallekin.

Opas pohjautuu Tekes-rahoitteisen ”Innovatiiviset palvelutuotannon mittarit” -hankkeen kehittämiskokemuksiin erilaisissa palveluympäristöissä. Hankkeen lähtökohtana oli havainto palvelualan mittaamisosaamisen jäsentymättömyydestä. Aiheesta on vaikea saada kokonaiskuvaa. Hankkeen tavoitteena oli ymmärtää monipuolisesti palvelutuotannon mittaamisen tilaa ja kehittää mittausratkaisuja. Hanke oli osa työmarkkinajärjestöjen Tuottavuuden pyöreän pöydän Palje-ohjelmaa ja sen toteuttivat 1.1.2012–31.12.2013 Tampereen teknillisen yliopiston (TTY) Suorituskyvyn johtamisen tutkimusryhmän ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston (LUT) Lahti School of Innovationin tutkijat. Kohdeorganisaatiot osallistuivat hankkeen rahoittamiseen ja tarjosivat opettavia kehityskohteita, kiitos tästä.

Hanke käynnistyi haastattelututkimuksella, jossa selvitettiin mittaamisen tilaa, haasteita ja hyviä käytäntöjä yhteensä noin 25 palveluorganisaatiossa. Tämän jälkeen edettiin kehittämään mittaamista 10 palveluympäristössä. Mukana oli asiantuntijapalveluita, teollisuuden palveluita ja julkisia palveluita (Taulukko 1). Osa organisaatioista on esillä tämän oppaan loppupuolella kuvattavissa mittausratkaisuis-
sa. Hankkeen eri vaiheissa kerättyjä kommentteja on hyödynnetty elävöittämään kerrontaa. Opas on luettavuuden parantamiseksi kirjoitettu ilman lähdeviittauksia. Kirjoittajien aiheeseen liittyviä julkaisuja löytyy www-sivuilta <http://www.tut.fi/pmteam> ja <http://www.lut.fi/lut-lahti-school-of-innovation>.

Tampereella kesäkuun 17. päivänä, 2013

Kirjoittajat

TAULUKKO 1. Hankkeen tapaustutkimuskohteet

Tutkimus- ja kehittämiskohde	Kuvaus
FINAS-akkreditointipalvelu (FINAS)	FINAS-akkreditointipalvelu vastaa kansallisena akkreditointielimenä akkreditointi- ja muusta pätevyydenarviointitoiminnasta Suomessa. FINAS työllistää noin 20 työntekijää, jonka lisäksi se ostaa vastaavan suuruisen työpanoksen ulkopuoliselta asiantuntijaverkostolta. FINASilla mittaamisen kehitystyö kohdistui kokonaisvaltaiseen tulokellisuuden arviointiin sisältäen tehokkuuteen, tuottavuuteen ja vaikuttavuuteen liittyviä elementtejä.
Finpro ry	Finpro tukee suomalaisten yritysten kansainvälistymistä tarjoten asiantuntemusta esimerkiksi kansainvälisen liiketoiminnan kehittämisestä, globaaleista markkinoista ja toimialoista. Finpro työllistää noin 350 henkilöä. Finprossa mittaamisen kehitystyö rajattiin koskettamaan asiakkaalle tuotetun arvon tarkastelua.
Helsingin kaupungin pelastuslaitos	Pelastuslaitos työllistää noin 700 henkilöä erilaisiin pelastustoimen operatiivisiin ja ennaltaehkäiseviin tehtäviin. Pelastuslaitoksessa mittaamisen kehittäminen kohdentui erityisesti tuottavuuden ja vaikuttavuuden mittaamiseen.
Helsingin kaupungin sosiaaliviraston sosiaalityö	Helsingin kaupungilla on yli 500 sosiaalityöntekijää, jotka työskentelevät lapsiperheiden, aikuisten ja vanhusten palveluiden vastuualueilla. Kehitystyö liittyi sosiaalityön tuottavuuden mittaamiseen.
Helsingin kaupungin yhteinen kunnallistekninen työmaa	Tarkastelun kohteena oli rakennusviraston, Helsingin Energian, Helsingin Veden, Helsingin liikennelaitoksen ja kaupunkisuunnitteluviraston yhdessä suunnittelema ja toteuttama kunnallistekninen rakentaminen. Kehitystyössä keskityttiin kooltaan merkittävän ja hallintokunnat ylittävän hanketoiminnan tuottavuuden ja tulokellisuuden mittaamiseen.
Novart Oy	Novart on keittiö- ja kylpyhuonekalusteita valmistava yritys, joka työllistää noin 450 henkilöä. Novart myy tuotteitaan viiden jälleenmyyntiverkoston kautta. Jälleenmyyntiverkoston toimijat ovat itsenäisiä yrityksiä, joiden koko vaihtelee ketjuittain. Projektissa tarkasteltiin palvelutuotannon mittaamista eri näkökulmista (esim. jälleenmyyjä ja asiakas).
Orfer Oy	Orfer suunnittelee ja valmistaa robottitekniikkaa hyödyntäviä järjestelmiä teollisuudelle, ja se työllistää noin 90 henkilöä. Huoltopalveluista on muodostunut merkittävä osa yrityksen toimintaa tuotannon rinnalle. Projektissa kehitettiin käytäntöjä erityisesti palveluista sekä asiakkaalle että yritykselle muodostuvan arvon mittaamiseen.
Tampereen kaupungin geriatriinen poliklinikka	Geriatrisen poliklinikkatoiminnan erityispiirteenä on moniammatillinen yhteistyö, jossa pyritään tarjoamaan palveluita vanhuksille kotiin. Kehitystyössä tarkasteltiin vaikuttavuuden mittaamista.

Taulukko 1. Jatkuu seuraavalla sivulla

Tutkimus- ja kehittämiskohde	Kuvaus
Tampereen kaupungin hyvinvointineuvola	Hyvinvointineuvola on uusi nimitys kaikille kaupungin neuvoloille, jotka työllistävät yhdessä vajaa 100 työntekijää. Erityispiirteenä hyvinvointineuvolassa on moniammatillinen tiimi, jossa korostuu eri ammattiryhmien yhdessä tekemä ennaltaehkäisevä työ. Kehitystyössä tarkasteltiin neuvolatoiminnan vaikuttavuuden mittaamista.
Turku Science Park Oy (TScP)	Turku Science Park Oy edistää korkeakoululähtöisen osaamisen hyödyntämistä ja yritysten kilpailukykyä sekä synnyttää uutta liiketoimintaa bioteknologiassa (BioTurku® -Life Science ja materiaalitekniologia) sekä tieto- ja viestintäteknologiassa (ICT Turku). TScP työllistää noin 35 työntekijää. Kuten Finasillakin, TScP:n mittaamisen kehitystyö oli kokonaisvaltaista tasapainoisen tulokellisuuden mittariston kehittämistä.

KIRJOITTAJAT

Oppaan kirjoittajilla on vuosien kokemus suorituskyvyn mittaamiseen ja johtamiseen liittyvistä kehitysprojekteista. Tutkijatohtori *Aki Jääskeläinen (TTY)* (aki.jaaskelainen@tut.fi) on keskittynyt erityisesti suorituskyvyn ja tuottavuuden mittaamiseen. Tutkijatohtori *Harri Laihosen (TTY)* (harri.laihonen@tut.fi) erityisalaa on tietoperusteinen arvonluonti ja tiedolla johtaminen. *Antti Lönnqvist (TTY)* (antti.lonnqvist@tut.fi) on tietointensiiviseen palvelutuotantoon keskittyvä tietojohdamisen professori ja hänellä on myös pitkä kokemus suorituskyvyn mittaamisesta ja johtamisesta sekä aineettomasta pääomasta. Tutkija *Virpi Sillanpää (TTY)* (virpi.sillanpaa@tut.fi) viimeistelee väitöskirjaansa hyvinvointipalveluiden mittaamisesta ja tutkija *Sanna Pekkola (LUT)* (sanna.pekkola@lut.fi) verkostojen suorituskyvyn mittaamisesta. Professori *Juhani Ukko (LUT)* (juhani.ukko@lut.fi) on syventynyt erityisesti operatiivisen tason suorituskyvyn mittaamiseen, innovaatioihin ja innovaatiokyvykkyyden mittaamiseen.

SISÄLLYS

1. PALVELUTUOTANNON MITTAAMISEEN EI OLE PATENTTIRATKAISUA.....	9
2. HUOMIOI NÄMÄ ASIAT MITTAAMISTA KEHITTÄESSÄSI	15
2.1 Ota asiakas mukaan.....	15
2.2 Muista palvelujärjestelmän kokonaiskuva	18
2.3 Vie mittaaminen osaksi jokaisen arkea.....	21
3. MITTAUSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISPROJEKTI	25
3.1 Mittaristoprojektin käynnistäminen	26
3.2 Mitattavien menestystekijöiden valinta.....	29
3.3 Mittareiden määrittely	31
3.4 Mittariston käyttöönotto ja arviointi	33
3.5 Mittariston käyttö osana johtamista	34
4. MITTAUSKÄYTÄNNÖT PALVELUTUOTANNON ERITYISHAASTEIDEN VOITTAMISEEN	36
4.1 Asiakastyytyväisyydestä asiakasarvon mittaamiseen.....	36
4.2 Siiloista palvelukokonaisuuden hallintaan	43
4.3 Kohti toimialakohtaisia ratkaisuja	48
4.3.1 Pelastustoimen tuloksellisuuden osoittaminen	48
4.3.2 Hyvinvointipalveluiden tuotokset ja vaikutukset näkyväksi	52
5. LOPUKSI.....	60
LIITTEET	
Liite 1 Esimerkkejä palveluorganisaatioiden käyttämistä mittareista	62
Liite 2 Mittaamisen oppeja ja hyviä käytäntöjä	63
Liite 3 Mittareiden kehitystyöpajoissa käytettyjä työkaluja	
A. Strategiakartta – mitattavat asiat ja niiden väliset yhteydet tulisi tunnistaa ennen mittareiden suunnittelua	64
B. Käyttöperiaatteet taulukko – jokaiselle mittarille tulisi määrittää käyttöperiaatteet.....	65
C. Mittaustulosten analysointityökalu – mittaria tulee hyödyntää systemaattisesti	66
D. Vuosikello – mittariston käytölle tulee olla selkeä vuosisuunnitelma	67

1. PALVELUTUOTANNON MITTAAMISEEN EI OLE PATENTTIRATKAISUA

Palveluiden johtamisessa ja samalla myös niiden suorituskyvyn mittaamisessa on erityispiirteitä verrattuna yleiseen mittaamistietouteen. Nämä alla tarkemmin käsiteltävät erityispiirteet liittyvät palvelutuotosten aineettomuuteen ja asiakkaan keskeiseen rooliin arvonluonnissa. Aineetonta palvelutuotosta on hankalampi mitata kuin konkreettisia tavaroita. Lisäksi palveluissa asiakkaan toiminnalla on usein suuri vaikutus palvelutapahtuman onnistumiseen, joten asiakasnäkökulma korostuu myös mittaamisessa. Tiettyjen palvelutoiminnan ominaispiirteiden lisäksi mittaamista hankaloittaa palvelukentän moninaisuus: on oikeastaan absurdi ajatus edes puhua ”palveluiden mittaamisesta” yhtenäisenä teemana, koska palveluihin kuuluu valtava määrä erilaisia, erikokoisia ja eri toimialoja edustavia organisaatioita ja työtehtäviä niin yksityisellä, julkisella kuin kolmannella sektorilla. Ei siis voida tarjota mitään tiettyä patenttiratkaisua palvelutuotannon mittaamiseen. Tämä opas pyrkii kuitenkin tarjoamaan ratkaisuja muutamiin yleisiin palvelutuotannon mittaus- tarpeisiin ja -haasteisiin.

Yleinen johtamisen tietotarve on ajantasaisen ja olennaisen informaation saaminen seurannan, suunnittelun ja päätöksenteon tueksi. Toimivat mittarit ovat hyväksi havaittu väline kompaktin informaation hankkimiseen. Mittaamisen rooli ei rajaudu kuitenkaan pelkästään informaation tuottamiseen. Johtamisen tukena mittarit ja niihin liittyvät tavoitteet ohjaavat ja kannustavat henkilöstöä ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Nykyaikainen mittaaminen toimii kontrolloinnin sijaan yhä enemmän oppimisen välineenä. Hyvin toimintaan integroidut mittarit toimivat saumattomasti osana organisaation toimintoja ja kehittämisyrittämiä. Esimerkkejä mittausinformaation hyödyntämisalueista ovat prosessien ja toimitusketjujen johtaminen, myynti ja markkinointi, tuotteiden hinnoittelu, budjetointi, henkilöstöjohtaminen, tuottavuuden kehittäminen sekä laatu- ja muutosjohtaminen. Oleellista on ymmärtää, mikä kulloinkin on mittaamisen tar-

koitus. Tässä oppaassa mittaamista tarkastellaan laajasti erilaisten johtamisaktiviteettien tukena.

Tämä opas lähestyy mittaamista tasapainoisesti, eri sidosryhmien näkökulmasta. Käytännön havainnot ovat osoittaneet, että mitataan usein niitä asioita, joita on helppo mitata. On helpompi mitata suoritteiden määriä ja euroja kuin aineettomia menestystekijöitä, asiakasvuorovaikutuksen onnistumista tai palveluiden lopputulosta ja syntyneitä asiakasarvoa. Jälkimmäiset ovat kuitenkin niitä asioita, joihin organisaatioiden suorituskyky ja pitkän tähtäimen menestys perustuvat. Siksi niitä tulee mitata ja johtaa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että palveluorganisaatioiden käyttämät mittarit eivät edelleenkään ota näitä piirteitä kovin hyvin huomioon. Myös käytännössä riittää haasteita:

- "Emme tiedä, mittaammeko oikeita asioita?"
- "Rahamääräiset mittarit katsovat taaksepäin, eivätkä auta ymmärtämään toimintaamme"
- "Henkilöstö on tärkein voimavaramme, miten mittaamme tuloksellisuutta?"
- "Miten mittaamme palveluidemme laatua?"
- "Kuinka osoitamme palvelumme vaikutukset ja arvon asiakkaallemme?"

Oppaan avainkäsite – palvelutuotanto – viittaa laajasti palveluorganisaatioiden tai teollisuusyritysten palvelutoimintaan, päätoimintamuotona tai tukitoimena. Palvelutuotanto kattaa palveluiden tuottamisessa käytetyt resurssit, varsinaiset palveluprosessit sekä tuloksena syntyvät tuotokset ja vaikutukset. Palvelutuotannossa arvonluontiprosessi (eli ”tuotanto”) tapahtuu palveluntarjoajan ja asiakkaan yhteistyössä. Mittaaminen on aina aloitettava palvelutuotannon mittaamisen tarpeista sekä eri palvelutyyppeiden ja ympäristöjen ominaispiirteistä. Tällä tavoin varmistetaan, että mittaaminen on sidoksissa organisaation kehittämiseen ja johtamiseen.

Mittaamista on perinteisesti käytetty toiminnan seurantaan osana erilaisia muodollisia raportointikäytäntöjä. Tyypillisiä esimerkkejä ovat esimerkiksi tilinpäätökseen tarvittavat taloudelliset mittarit. Nämä mittarit suuntaavat katseen taaksepäin. Näiden lisäksi toiminnan kehittämiseksi tarvitaan myös yksityiskohtaista ja reaaliaikaista tietoa. Tämän tiedon avulla pyritään selittämään, miten tavoiteltuihin ilmiöihin ja raportoituihin mittaustuloksiin, kuten esimerkiksi tuottavuuden tai kannattavuuden kehitykseen, voidaan vaikuttaa.

Operatiivisen palvelutuotannon mittarit vaihtelevat palveluympäristöstä ja -tilanteesta toiseen. Mitkä tekijät vaikuttavat kannattavuuteen ja miten näitä tekijöitä mitataan? Suurissa organisaatioissa mittausjärjestelmien puutteena on usein se, että ne eivät tue johtamista operatiivisella tasolla. Tarina operatiivisista mittareista kannattavuuden kasvuun on epäselvä ja henkilöstön on vaikea sitoutua, jos se ei näe suoraan oman toimintansa vaikutusta koko organisaation kannattavuuteen. Henkilöstöä lähellä olevien operatiivisten mittareiden suunnittelu lisää mittaamisen merkitystä ja edesauttaa positiivista suhtautumista mittaamiseen.

Mittaamisen ohjausvaikutusta ja henkilöstön motivaatiota voidaan lisätä viemällä mittarit lähemmäksi henkilöstöä. Henkilöstön näkökulmasta tietojen syöttäminen järjestelmiin pelkän tilastoinnin tai konsernitason päätöksenteon vuoksi voi tuntua turhalta. Operatiivisella, yksittäisten palveluiden tai palvelutuotantoyksiköiden tasolla, mittaamiselle avautuu myös uusia soveltamiskohteita. Mittausinformaatio voi esimerkiksi tarjota mahdollisuuden tervehkiseen vertailuasetelmaan ja kilvoitteluun samankaltaisten yksiköiden välillä. Myös tulospalkkaukselle syntyy oikeudenmukaisempi perusta, kun tavoitteiden asettaminen ja seuranta helpottuvat. Operatiivisen tason mittaaminen tuo kuitenkin mukanaan omat haasteensa, jotka liittyvät palveluympäristöjen erilaisuuteen.

Palveluja tuotetaan monenlaisissa toimintaympäristöissä ja tilanteissa, jotka tulisi pystyä huomioimaan mittaamisessa. Erilaisten tilannetekijöiden merkitystä voidaan tarkastella kahdella tasolla. Ensinnäkin jokaisella organisaatiolla on ominaisuuksia, jotka vaikuttavat mittauksen toteutukseen. Näistä keskeisimpiä ovat strategia ja mittauksen käyttötarkoitus. Strategian tulisi aina toimia mittauksen lähtökohtana, koska siinä määritellään menestymisen kannalta keskeiset tavoitteet. Näiden tavoitteiden seuranta ja mittaaminen ovat tärkeitä strategian jalkauttamisen välineitä. Taulukko 2 esittelee muutamia muita tyypillisimpiä organisaatioihin liittyviä tilannetekijöitä ja niiden vaikutuksia mittaamisen toteutukseen. Tilannetekijät vaikuttavat paitsi siihen, mitä asioita mitataan ja miten, myös siihen, kuinka mittaustuloksia analysoidaan ja kuinka niistä viestitään organisaatiossa. Tekijät eivät ole keskenään samanarvoisia, sillä esimerkiksi strategia kokoaa monia tekijöitä yhteen.

TAULUKKO 2. Esimerkkejä organisaatiokohtaisista mittauksen toteutukseen vaikuttavista tilannetekijöistä.

Tilannetekijä	Esimerkkejä vaikutuksista mittaamisen toteutukseen
Organisaatiokoko	Suurissa organisaatioissa mittaamista tarvitsee toteuttaa eri organisaatiotasolla ja mittaustulosten yhdistelyyn tulee kiinnittää erityistä huomiota.
Strategia	Mitattavat asiat määritellään tyypillisesti mission, strategian sekä niistä johdettujen tavoitteiden pohjalta.
Toimiala	Eri toimialoilla korostuvat erilaiset mitattavat asiat (vrt. konsultointi ja terveydenhuolto), ja joillain aloilla on omia vakiintuneita mittauskäytäntöjä.
Ulkoiset tekijät (esim. poliittinen ympäristö, toimialan kilpailukyky)	Mitattavia asioita täytyy tunnistaa myös organisaation ulkopuolelta (esim. kilpailijoiden toiminta).
Käytettävissä olevat resurssit	Mittaamisen toteutus on yleensä aina jonkinlainen kompromissi, jota rajoittavat käytössä olevat resurssit.
Organisaatiotaso/ kokonaisuus	Tilannekohtaisten tekijöiden ja yksityiskohtien merkitys kasvaa operatiivisella tasolla.
Organisaatio-kulttuuri	Mittaamisen toteutuksessa on otettava huomioon se, minkälainen kulttuuri ja mittaamiseen liittyvä kokemus organisaatiossa on.
Mittaus- ja tietojärjestelmät	Mittaamista kehitetään usein vanhojen järjestelmien tarjoamissa puitteissa, eikä suuriin muutoksiin ole resursseja tai halukkuutta.

Tilannetekijöiden huomiointi mittaamisessa on keskeistä, jotta saadaan tuotettua aidosti kyseisen palvelun suorituskyvystä kertovaa informaatiota. Toinen näkökulma tilannetekijöihin liittyy tarkasteltavan palvelun luonteeseen. Näistä tiedetään toistaiseksi vähän, vaikka erilaisia palveluluokitteluja on olemassa. Esimerkiksi massapalveluiden ja asiantuntijapalveluiden johtaminen tarvitsee tuekseen erilaista mittaustietoa.

Taulukko 3 tarkastelee asiaa keskittyen erityisesti palvelutuotannon näkökulmaan. Taulukko nostaa esiin sen, että erilaisissa palveluissa johtamisen haasteet nousevat eri tekijöistä. Joskus on erityisen tärkeää tuottaa ja saada informaatiota panoksista sekä niiden riittävyydestä ja allokoinnista. Toisessa tilanteessa taas huomio tulee kiinnittää palveluprosessiin. Lisäksi on olemassa palveluita, joissa edellä mainittujen rooli ei ole yhtä tärkeä kuin lopputulos. On huomioitava, että useimmissa palveluorganisaatioissa ja -yksiköissä toteutuu useampi palvelun erityispiirre yhtä aikaa. Esimerkiksi hyvinvointi-

palvelut tuotetaan usein asiakasvuorovaikutuksessa, mutta silti niiden vaikutusten selvittäminen on haastavaa ja tärkeää samoin kuin resurssien riittävyys.

TAULUKKO 3. Esimerkkejä palvelutuotannon ominaispiirteiden vaikutuksesta mittauksen toteutukseen.

Palvelukohtainen erityispiirre	Esimerkkejä vaikutuksesta mittaamisen toteutukseen
Asiakas ei voi odottaa, esim. päivystyspalvelut IT-tukipalvelut	palvelukapasiteetin johtamista tulee tukea mittareilla palveluiden kysynnän mittaamisen tulee kiinnittää huomiota
Palvelu toteutuu aina asiakasvuorovaikutuksessa, esim. hyvinvointipalvelut	palveluprosessin sujuvuutta ja laatua tulee tukea mittareilla
Palvelu on standardi, esim. kuluttajakaupan palvelut kunnossapitopalvelut	mittaamisessa korostuu prosessien tehokkuus laadun mittarit seuraavat poikkeamia etukäteen määritellyistä standardeista
Palvelu on aina täysin räätälöity asiakkaalle, esim. konsultointipalvelut	palvelun lopputuloksena asiakkaalle syntyvän arvon osoittamista tulee tukea mittareilla laadun mittarit ovat usein asiakaskohtaisesti räätälöityjä

Vaikka palvelutuotannon mittaamiseen liittyy tilannesidonnaisia tekijöitä, on tärkeää huomata, että palveluiden mittaaminen ei monilta osin poikkea erilaisten palveluorganisaatioiden välillä. On paljon mittareita ja lähestymistapoja, jotka ovat hyödyllisiä useimmissa palveluorganisaatioissa. Tällaisia ovat esimerkiksi tehokkuuteen, tuottavuuteen ja kannattavuuteen liittyvät mittarit. Myös vasteaika, jonotusaika ja toimitusvarmuus ovat tärkeitä mittareita useimmissa palveluissa.

Tässä luvussa olemme korostaneet operatiivisen ja yksityiskohtiin menevän mittaamisen tärkeyttä. Asialla on kuitenkin myös kääntöpuolensa, sillä mittaamisen monimutkaisuus lisääntyy, kun mennään yksityiskohtaisemmalle tasolle. Onnistunut lopputulos on kokemus-temme mukaan jonkinlainen kompromissi, joka kykenee säilyttämään riittävän yksinkertaisuuden, jotta jokainen mittareita käyttävä henkilö ymmärtää laskennan logiikan.

Edellä esitetyn johdattelun pohjalta tässä oppaassa pyritään tarjoamaan ratkaisuja seuraaviin laajasti tunnistettuihin palvelutuotannon mittaamishaasteisiin:

- Asiakas osallistuu palvelutuotantoon ja määrittää palvelun onnistumisen – miten arvioida asiakasarvoa? → luku 4.1.
- Palvelut tuotetaan usein monen toimijan yhteistyössä – miten arvioida palveluverkoston toimivuutta ja onnistumista? → luku 4.2.
- Palvelun kapasiteetin tulee usein vastata kysyntään viiveettä – miten osoittaa toiminnan tehokkuus ja onnistuminen? → luku 4.3.1.
- Palvelun lopputulos vaihtelee riippuen asiakkaasta ja tilanteesta – miten määritellä vertailukelpoinen tuotos? → 4.3.2.
- Palvelujen lopputulos ja seuraukset ovat vaikeita hahmottaa – miten mitata vaikutuksia? → 4.3.2.

Opas rakentuu siten, että **luvussa 2** jäsennellään palvelutuotannon mittaamisen ongelmakenttää ja tarjotaan kolme suuntaviivaa ratkaisujen löytämiseksi. **Luvussa 3** tarjotaan prosessimalli, jonka avulla mittareiden kehittämisprosessi voidaan viedä systemaattisesti läpi. **Luku 4** esittää käytännön esimerkkejä siitä, miten edellä kuvattuihin haasteisiin on löydetty ratkaisuja. Ratkaisumallit on kehitetty yhteistyössä alkusanoissa mainittujen organisaatioiden kanssa. Tarkoitus ei ole, että kaikki esitetyt ratkaisut toimivat joka organisaatiossa. **Luku 5** vetää yhteen keskeisimmät opit palvelutuotannon mittaamisesta. **Liitteissä** listataan projekteissa toistuneita palveluiden mittareita sekä oppeja ja hyviä käytäntöjä mittaamisen toteuttamisesta. Lisäksi liitteet sisältävät työkalupakin kehitysprojektin läpiviemiseksi.

2. HUOMIOI NÄMÄ ASIAT MITTAAMISTA KEHITTÄESSÄSI

2.1 OTA ASIAKAS MUKAAN

Monet palvelutuotannon mittaamisen ja johtamisen erityispiirteistä ja haasteista juontavat juurensa asiakkaan läsnäoloon palvelutilanteessa. Tavarantuotanto tapahtuu tyypillisesti asiakkaasta erillään, kun taas palvelu tuotetaan usein vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Lisäksi monissa palveluissa asiakkaan kokemaa arvoa ei synny pelkästään palvelutapahtumassa vaan vasta myöhemmin asiakkaan arjessa. Joskus jopa huomattavasti sen jälkeen, kun vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntuottajan kanssa on päättynyt. Palvelutuotannon suorituskyky on hyvin asiakaslähtöinen ilmiö, koska asiakas vaikuttaa resursseihin, prosessiin sekä tulosten ja vaikutusten arviointiin.

Palvelun onnistuminen edellyttää asiakkaalta panostusta – läsnäoloa, tekemistä tai päätöksiä. Asiakaskohtainen vuorovaikutus tekee palvelutuotannosta epästandardia, mikä vaikeuttaa mittaamista. Myös palveluiden aineeton ja subjektiivisesti arvioitava luonne hankaloittavat mittaamista. Esimerkiksi koneen laatua voidaan tarkastella objektiivisesti sen teknisen toimivuuden kautta. Palvelun laadun objektiivinen mittaaminen on vaikeampaa. Fyysisiä tuotteita voidaan laskea kappaleina tai muina määrinä yhteen, mutta palvelutuotos on usein yksilöllinen ja laadultaan vaihteleva, jolloin pelkkä määrien seuranta ei tarjoa riittävää tietoa palveluiden sisällöstä ja palvelutuotannon tuloksesta. Viime kädessä asiakas määrittää sen, missä määrin palvelutuotanto on onnistunut vastaamaan hänen tarpeeseensa. Tämän vuoksi asiakas on usein hyödyllistä ottaa mukaan mittaamisen kehittämiseen heti mittareiden suunnittelusta alkaen.

Asiakkaaseen liittyvät mittarit eivät sinänsä ole uusi asia. Esimerkiksi palvelun laatua kuvaavia reklamaatioita on mitattu jo vuosikymmeniä. Monet mittarit eivät kuitenkaan ota aidosti asiakkaan näkökulmaa huomioon. Tällaisia mittareita tarvitaan, jotta voidaan ennakoita asiakkaiden käyttäytymistä tai osoittaa palvelun luoma asiakasarvo. Asiakkaaseen liittyvän mittaamisen moniulotteista luonnetta kuvaa hyvin se, kuinka erilaisia tarpeita tämänkaltaiset mittarit voivat käytännössä palvella (Taulukko 4). Erilaisten tietotar-

peiden tunnistaminen ja täyttäminen vaatii perusteellista pohdintaa siitä, kuinka asiakasta voitaisiin osallistaa palveluorganisaatioiden mittaamisessa.

TAULUKKO 4. Asiakkaaseen liittyvän mittausinformaation soveltamisalueita ja vinkkejä soveltamiseen.

Mittausinformaation sovellusalue	Vinkkejä soveltamiseen
Palveluiden hinnoittelu	Määritä hinnat asiakaskohtaisten kustannusten perusteella. Käytä asiakasarvoa kuvaavaa mittausinformaationa hinnoittelu- perusteena.
Palvelutuotoksen kehittäminen	Selvitä, mikä on asiakkaalle arvokasta. Panosta palveluihin, joilla on suurin kysyntä tai suurin taloudellinen tai yhteiskunnallinen merkitys. Muokkaa palveluita asiakkaan tarpeita vastaavaksi, lanseeraa uusia palveluita.
Palveluprosessin kehittäminen	Selvitä, miten asiakasarvo toteutuu, mukauta toimintaa tarvittaessa. Seuraa ja vaadi asiakkaan panostusta. Seuraa kysyntää ja resursoi asianmukaisesti.
Palveluiden markkinointi	Käytä asiakasarvosta kertovaa informaatiota viestinnässä asiakkaille. Osoita palveluiden hyöty sidosryhmille (esim. poliittiset päättäjät ja veronmaksajat).

Asiakkaalla voi olla monta roolia palvelutuotannon mittaamisessa (Taulukko 5). Ensinnäkin, asiakas voi itse mitata ja arvioida palvelun käyttöä ja palvelun käytöstä syntyviä hyötyjä. Sen sijaan että yksinomaan palveluntuottaja mittaa ja keskittyy pelkästään asiakasrapintaan, huomio kääntyy asiakkaan toiminnan ymmärtämiseen ja mittaamiseen. Tämän asiakas osaa parhaiten itse. Tämän suuntainen ajattelu lisää asiakkaan palvelusta saamaa arvoa, joten mallin lanseeraaminen ei pitäisi olla vaikeasti myytävissä. Palveluntuottaja pystyy näin tarjoamaan asiakkaan tarvetta parhaiten vastaavia palveluita. Asiakkaan mukaan ottaminen mittareiden ja arviointimenetelmien suunnitteluun, käyttöön ja hyödyntämiseen tarjoaa aivan uudenlaisia lähestymistapoja palvelutuotannon suorituskyvyn kehittämiseen.

Tämä lisää asiakkaan ymmärrystä siitä, että palvelun onnistuminen on myös hänestä itsestään kiinni.

TAULUKKO 5. Asiakkaan roolit palvelutuotannon mittaustiedon tuottajana.

Asiakkaan näkökulma	Asiakasrajapinnan näkökulma
mittaustiedon kerääminen asiakkaan prosesseista, jotka ovat palveluntarjoajalle näkymättömiä	asiakaskohtaisten tavoitteiden ja palvelun kriteereiden selvittäminen palvelutapahtumaan liittyvän mittaustiedon kerääminen

Palvelutuotannon mittaamista tehdään myös *asiakasrajapinnassa*. Palveluntuottaja on perinteisesti toteuttanut tämänkaltaista mittamista asiakastyytyväisyyskyselyillä ja -haastatteluilla. Perinteisessä asiakastyytyväisyyskyselyssä asiakkaan rooli on rajoittunut kyselyyn vastaamiseen. Haasteena on se, että yksi kysely sopii harvoin kaikille asiakkaille. Yleisiä arviointikriteereitä tulisikin täsmentää ja avata palvelukohtaisesti. Suoraviivaisin tapa parantaa tilannetta on kysyä asiakkaalta, mitä asioita hän arvostaa, ja pyytää sitten arviomaan niissä onnistumista. Perinteisessä asiakastyytyväisyyskyselyssä tämä voidaan toteuttaa yksinkertaisimmillaan niin, että asiakas arvioi kunkin arvioidun tekijän merkitystä omalta kannaltaan muun vastaamisen ohella. Tämä ei vaadi suurta muutosta vanhoihin kyselyihin, mutta tarjoaa tarkempaa tietoa palvelutuotannon ongelmakohdista.

Tavoitelähtöinen mittaaminen on esimerkki räätälöidystä mittamisesta asiakasrajapinnassa. Siinä toteutunutta suorituskykyä verrataan yhdessä asiakkaan kanssa määriteltyihin tavoitteisiin. Tavoitteet voidaan yksilöidä esimerkiksi palvelusopimuksissa. Mittaustapa on varteenotettava varsinkin silloin, kun tarkastellaan pitkäkestoisia asiakasasiasuhteita. Tämänkaltaisella mittaamisella on mahdollista saada yksityiskohtaista tietoa siitä, onko palvelutuotanto asiakkaan mielestä onnistunut. Asiakas voi tarjota mittaustietoa myös suoraan omista tietojärjestelmistään tai kerätä sitä omilta asiakkailtaan. Esimerkiksi konsultointipalvelun onnistumista tai vaikutuksia voidaan mitata asiakasyrityksen suorituskykymittareilla.

Tällä hetkellä näyttää siltä, että palveluorganisaatioiden käyttämät mittarit huomioivat edelleen varsin huonosti asiakkaan roolin osana palvelutuotantoa. Asiakas on kuitenkin paitsi keskeinen tieto-

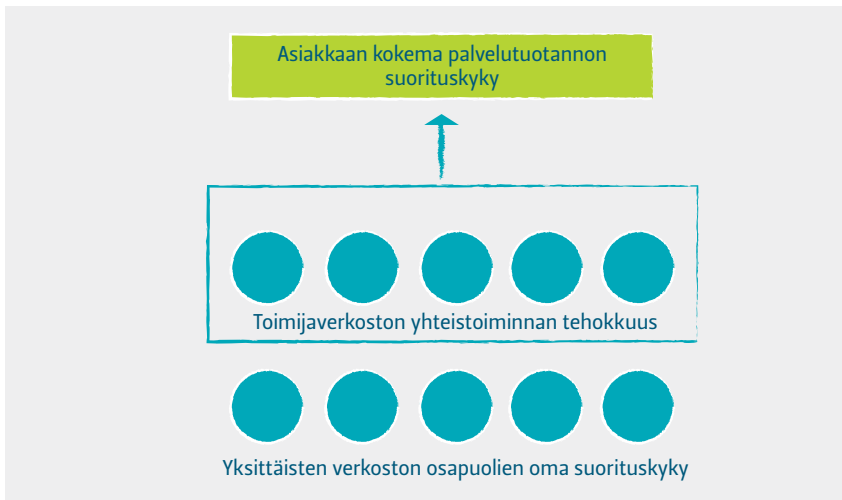
lähde myös osatekijä onnistuneessa palvelussa. Siksi modernien palvelumittareiden tulisi hyödyntää asiakkaan osaamista, näkemystä ja käytössä olevaa informaatiota. Luvun 4 case-esimerkeissä kerrotaan tarkemmin tapoja, joilla asiaa voidaan parantaa.

2.2 MUISTA PALVELUJÄRJESTELMÄN KOKONAISKUVA

Asiakaskeskeisyyden lisäksi palvelutuotannossa korostuu tyypillisesti se, että asiakkaan saama palvelu on monen eri toimijan yhteistyössä tuottama. Julkinen palvelujärjestelmä on tästä hyvä esimerkki, mutta samankaltaista palveluiden verkottuneisuutta on kasvavassa määrin havaittavissa myös yksityisellä sektorilla. Nokian ja Applen rakentamat palvelujärjestelmät tuovat hyvin esiin sen, että yritysten onnistuminen ei ole enää kiinni vain niiden omasta sisäisestä suorituskyvystä vaan siitä, miten ne onnistuvat luomaan asiakasta miellyttävän palvelukokemuksen.

Suorituskykyä tarkastellaan usein organisaatio- tai yksikkökohtaisten tuloskorttien avulla. Tämä johtaa helposti osa-optimointiin, ja kokonaiskuva rajapinnat ylittävien palveluketjujen toimivuudesta jää epäselväksi. Yksikkörajat ylittävissä palveluketjuissa asiakasvai-
kutukset syntyvät monen toimijan yhteistyössä. Asiakas kuitenkin näkee usein vain palvelun eikä ole kiinnostunut sen taustalla olevasta palvelujärjestelmästä. Sujuva palvelu tulisikin taata irrottautumalla organisaatorajojen muodostamista rajoitteista. Palvelujärjestelmän johtaminen edellyttää laajemman kuvan omaksumista.

Mitattaessa palvelujärjestelmän suorituskykyä tarvitaan tietoa ainakin kolmesta näkökulmasta: 1) yksittäisten organisaatioiden kyvystä saavuttaa organisaatiokohtaiset tavoitteet, 2) palvelutuotantoon osallistuvien tahojen yhteistoiminnan onnistumisesta ja 3) kokonaisuuden kyvystä täyttää asiakkaan odotukset ja tavoitteet. Nämä kolme mittaamisen tasoa on kiteytetty kuvassa 1.



KUVA 1. Palvelujärjestelmän suorituskyvyn mittaamisen kolme tasoa.

Organisaatiotasoinen mittaaminen on tärkeää pyrittäessä analysoimaan palvelujärjestelmätasoinen mittaustulosten syitä ja tunnistettaessa ennakoiden järjestelmätasoa ja asiakasarvon tuottamista uhkaavia ongelmia. Verkoston tasolla mittaamisen tulisi tukea ja kehittää toimijoiden välistä yhteistyötä ja auttaa kokonaisuutta palvelevien tavoitteiden asettamisessa. Verkostotasoinen mittaustiedon avulla on mahdollista välttää organisaatiokohtaista osaopimointia. Lisäksi yhteisillä tavoitteilla ja niiden muodostamiseksi käydyillä keskusteluilla voidaan rakentaa yhteistyökulttuuria sekä selkeyttää toimijoiden roolit ja tehtävät tavoitteiden saavuttamisessa. Asiakasnäkökulma rakentuu edellisten päälle, ja siinä voidaan hyödyntää edellisten tuottamaa mittaustiedon. Tällä tasolla asiakkaan saamaa palvelua tulee tarkastella kokonaisuutena. Asiakkaaseen liittyviä mittareita on kuitenkin syytä sisällyttää kaikkiin näkökulmiin.

Organisaatorajapinnat ylittävät prosessit tuovat mittaamiseen oman haasteensa. Myös verkoston johtamistavoissa on omia erityispiirteitä. Mittaustiedon keräämiseen liittyy monia haasteita, koska tietoon ei aina päästä käsiksi tai sitä on vaikea saattaa yhdenmukaiseen muotoon analyysin mahdollistamiseksi. Myös eri toimijoiden toimintatavat ja kulttuuri voivat olla erilaisia. Julkisella sekto-

rilla eri hallinnonaloilla voi olla myös erilaiset lainsäädännöt. Näiden ongelmien ratkaisemiseksi mittareiden suunnitteluun on hyvä ottaa mukaan kaikki verkoston toimijat ja yhdessä miettiä, millaiset mittarit ja toimintamallit soveltuvat verkoston onnistumisen arviointiin. Toisaalta, aivan kuten organisaatiokohtaisten mittareiden, myös verkoston mittareiden tulisi linkittyä tiivistä yhteisiin tavoitteisiin ja johtamisen näiden tavoitteiden saavuttamisen edistämiseen.

Kuvan 1 lähestymistapa korostaa asiakkaan kokeman palvelun näkökulmaa. Esimerkiksi palvelun luoma asiakasarvo on ilmiö, joka edellyttää kaikkien palvelutuotantoon osallistuvien tahojen onnistumista ja saumatonta yhteispeliä. Samankaltainen ajattelu on sovellettavissa kaikkialla, jossa useampi organisaatio, yksikkö tai ryhmä yhdessä osallistuu asiakkaan kokeman palvelun tuottamiseen. Kyse voi olla terveyspalveluista, joissa terveyskeskuksen poliklinikka, laboratorio ja röntgenosasto yhdessä mahdollistavat diagnosoinnin ja edelleen asiakkaan terveyden paranemisen. Kyse voi olla myös myynti-, suunnittelu-, asennus- ja jälkimarkkinointitoimintojen muodostamasta kokonaisuudesta, joka on varsin tyypillinen asetelma palvelutuotantoa harjoittavissa teollisuusyrityksissä. Ajattelumalli soveltuu hyvin arvoketju-, toimitusketju- tai verkostojatteluun.

Edellä kuvattu lähestymistapa on osoittautunut erityisen käyttökelpoiseksi lähestyttäessä palveluiden vaikuttavuuden mittaamista. Vaikuttavuus syntyy usein monen toimijan yhteistyön tuloksena ja on asiakkaan kokemuksiin liittyvä ilmiö. Yksittäisten organisaation suorituskyvyn optimointi ei välttämättä ole aina tarkoituksenmukaista, jos palvelutuotantoon osallistuvat muut toimijat eivät kykene sopeuttamaan omaa toimintaansa vastaamaan uuteen tilanteeseen. Esimerkiksi jonojen siirtäminen seuraavalle luukulle ei paranna asiakkaan kokemaa laatua. Asettamalla yhteisiä tavoitteita toimijat voivat löytää ratkaisuja osaoptimoinnin välttämiseksi ja asiakkaan kokeman laadun ja vaikuttavuuden parantamiseksi. Eritasoisien mitausinformaation avulla on mahdollista ymmärtää, missä järjestelmän pullonkaulat ovat. Tämänkaltaisesta ajattelusta on muutamia mittausesimerkkejä myöhemmin tässä oppaassa.

Järjestelmätasoiseen mittaamiseen liittyy omat haasteensa, joiden ratkaiseminen kuitenkin saattaa tuoda mukanaan huomattavaa suorituskyvyn parantumista. Ensimmäinen askel mittariston rakentamisessa on yhteisten tavoitteiden määrittäminen. Minkälaisiin tuloksiin tai vaikutuksiin verkoston yhteisellä toiminnalla pyritään?

Tämän määrittäminen on helpompaa ympäristöissä, jossa toimintaa ohjaa esimerkiksi yhteinen arvopohja. Hyvinvointipalveluissa terveyden tai hyvinvoinnin edistäminen saattaa tarjota tällaisen yhteisen tavoitteen. Yritysmaailmassa ja toisistaan riippumattomilla toimijoilla asia ei välttämättä ole yhtä suoraviivainen. On kuitenkin selvää, että jonkin vuoksi toimijat ovat aloittaneet yhteistyön ja joku yhteinen tavoite on olemassa. Joskus kyse on selviämisestä. Ei kuitenkaan ole aina selvää, kenen ääni on hallitsevin tavoitteita määrittäessä. Tavoitteet tulisi kuitenkin pystyä asettamaan yhdessä, niin että kaikki verkostotoimijat hyväksyvät ne ja sitoutuvat niiden saattamiseen.

Seuraavia askeleita järjestelmätason mittariston rakentamisessa on niiden palveluiden tunnistaminen ja määrittäminen, joilla tavoitteisiin päästään. Keskeistä on tunnistaa ne prosessit, jotka koskevat asiakasta tai vaikuttavat suoraan asiakkaan kokemaan palveluun. Tätä tehtäessä verkosto usein myös rajautuu. Asiakkaan liikkuminen verkostossa tulisi kyetä mallintamaan mahdollisimman tarkasti. Näistä siirtymistä syntyy usein myös mittareita suorituskyvyn mittaamiseksi – liikkuko asiakas halutulla tavalla? Esimerkiksi hyvinvointipalveluissa kalliiden palveluiden käyttöä halutaan vähentää ennaltaehkäisevillä palveluilla, ja on luonnollista mitata, väheneekö käyttö. Tämän ajattelun kautta on mahdollista mitata uusien palvelumuotojen vaikutuksia. Sama ajattelu soveltuu myös yksityiselle sektorille. Uudenlaisella toimintamallilla saatetaan haluta siirtää kysyntää toisiin palveluihin ja myös luoda palvelutarpeita. Onnistumista voidaan siis mitata asiakassiirtymillä. Tämänkaltainen mittausinformaatio tukee myös resurssien kohdentamista.

2.3 VIE MITTAAMINEN OSAKSI JOKAISEN ARKEA

Henkilöstö on palveluorganisaation keskeinen voimavara. Tästä syystä on tärkeää, että mittaaminen toimii mutkattomasti osana henkilöstön arkea eikä aiheuta kohtuuttomasti lisätyötä. Toteuttamamme haastattelututkimuksen valossa noin kolmannes palveluorganisaatioiden henkilöstöstä kokee mittaamisen positiivisena, kolmannes neutraalina ja kolmannes negatiivisena. Positiivisesti mittaamiseen suhtauduttiin erityisesti silloin, kun omalla toiminnalla voitiin vaikuttaa mittaustuloksiin. Positiivisuutta lisäsi myös tietoisuus ja ymmärrys mittaamisesta. Jokaisen pitäisi tietää, mitkä mittarit liittyvät

häneen, mikä on näiden mittareiden käyttötarkoitus ja mittaustuloksen laskentalogiikka. Mittaamisen on myös kohdeltava henkilöstöä tasapuolisesti ja reilusti. Esimerkiksi tavoitteiden tulee olla realistisia, oikeudenmukaisia ja saavutettavissa.

Negatiiviseen suhtautumiseen vaikuttivat mittaamisen aiheuttama työmäärä ja mittauksen käyttö kontrolloinnin välineenä. Näitä negatiivisia tuntemuksia voidaan vähentää, kun henkilöstö otetaan mukaan mittaamisen kehittämiseen. Henkilöstölähtöinen mittaaminen voi tarkoittaa myös sitä, että mittauskohteet ovat henkilöstöä lähempänä. Näin henkilöstön on helpompi ymmärtää, miten he voivat vaikuttaa mittaustuloksiin. Tällöin mittaaminen toimii myös oppimisen välineenä. Henkilöstön sitouttamisen edellyttämä sosiaalinen näkökulma mittaamiseen heijastelee perinteisiä muutosjohtamisen oppeja. Itse mittareiden näkökulmasta katsottuna henkilöstö sitoutuu parhaiten silloin, kun tilannekohtaiset tekijät otetaan mahdollisimman hyvin huomioon. Tällä tarkoitetaan sitä, että mittareiden suunnittelussa otetaan huomioon muun muassa organisaation toimiala ja koko. Lisäksi mittaamisen on rakennettava silta eri organisaatiotasojen välille.

- ”Ihmisille olisi hyvä viedä sellaisia mittareita, joihin he pystyvät itse vaikuttamaan.” – Johtaja, asiantuntijapalvelut

Mittaaminen saattaa aiheuttaa henkilöstössä torjuntareaktion, jonka voittaminen edellyttää vahvaa muutosjohtajuutta mittaamiskulttuurin vahvistamiseksi. Mittaristojen kehittäminen tai niiden päivittäminen on hyvä esimerkki organisaation muutoksesta, joka koskettaa myös henkilöstöä. Yksinkertaiset muutosjohtamisen keinot, kuten avoin kommunikaatio ja henkilöstön kuunteleminen, ovat osoittautuneet tehokkaiksi myös mittaristoprojektien onnistumisen tukemiseksi. Henkilöstön reaktiot lähtevät usein siitä, että mittaamisen tarvetta tai hyötyjä ei ymmärretä. Yksi tapa vähentää turhia epäilyksiä on lisätä tietoisuutta mittauskäytännöistä. Tämä voi tapahtua esimerkiksi kouluttamalla. Mittaamiseen liittyvien asioiden, kuten käyttötarkoituksen perusteleva usein parantaa henkilöstön suhtautumista.

- ”On tärkeää että ihmiset ymmärtävät mittareiden logiikan ja mistä luvut tulevat.” – Johtaja teollisuuden palvelut.
- ”Mittaamisesta pitäisi tiedottaa enemmän, jotta henkilöstön olisi helpompi omaksua asioita.” – Asiantuntija, asiantuntijapalvelut

Henkilöstölähtöisyyttä voidaan edelleen lisätä ottamalla palvelutuotantoon osallistuva henkilöstö mukaan mittareiden ja mittausjärjestelmien suunnitteluun. Näin saadaan useimmissa tapauksissa aikaan mittareita, jotka ottavat huomioon juuri kyseisen palvelutuotannon erityispiirteet. Samalla osallistuva henkilöstö oppii katsomaan omaa tekemistään hieman toisesta näkökulmasta ja voi tunnistaa toiminnan kehityskohteita. Esimerkiksi monissa julkisissa palveluissa, kuten terveydenhuollossa, on hyödyllistä, että kehittämistyöhön osallistuu henkilö, joka ymmärtää yksityiskohtaisesti palvelun luonteen. Näin voidaan usein myös vähentää mittaamiseen liittyvää kritiikkiä ja vastarintaa. On vaikea vastustaa sellaista muutosta, jota on itse ollut luomassa. Henkilöstön osallistuminen kehittämistyöhön voi olla eriasteista.

- "Henkilöstön mittaamisosaamisen kehittäminen on tärkeässä osassa, jotta mittaamista voidaan kehittää." – Johtaja, teollisuuden palvelut.

Henkilöstön edustajia tulisi ottaa mukaan kokouksiin tai kehittämistyöpajoihin tai heiltä voidaan kerätä kommentteja kehitystyön lomassa. Käytännössä näyttää siltä, että henkilöstö osallistuu edelleen hyvin vähän mittaamisen kehittämiseen.

Mittausinformaation hyödyntäminen liittyy läheisesti ajankohittaiseen **tiedolla johtamisen** keskusteluun. Viemällä mittaaminen lähelle jokaista organisaation työntekijää on mahdollista rakentaa sellainen tiedolla johtamisen kulttuuri, joka pohjautuu avoimuuteen, vuorovaikutukseen, tiedonjakoon ja aktiiviseen kommunikaatioon. Mittarit siis tarjoavat konkreettisen ja tietystä mielessä yksinkertaisen väliseen organisaatiokulttuurin muuttamiseen.

Mittaamiseen liittyy läheisesti tavoitteiden asettaminen. Samoin kuin organisaatioilla myös yksilöiden toiminnalla pitää olla selkeät ja ymmärrettävät tavoitteet. Tavoitteet mahdollistavat tiettyjä johtamisen perusasioita. Niiden olemassaolo mahdollistaa seurannan, vertailun ja reagoinnin. Jos näyttää siltä, että tavoitteet karkaavat, on mahdollista muuttaa toimintatapoja ja löytää mahdollisesti uusia tapoja kuroa kiinni välimatkaa tavoitteiden ja vallitsevan suoritustason välillä. Tämänkaltaisen ajattelun saaminen koko organisaation lähtökohdaksi tuo oman työn mittaamiseen, kehittämiseen ja itsensä johtamiseen aivan uudenlaisen merkityksen ja ulottuvuuden.

Tavoiteasetanta liittyy paitsi toiminnan lopputuloksiin niin myös panoksiin ja prosesseihin, joiden avulla luodaan asiakasarvoa. Tavoitteita voidaan asettaa henkilöstön osaamiselle, kustannuksille, vasteajoille ja monille muille panos- tai prosessitekijöille. Tavoitteet mahdollistavat vertailut niin yksilötasolla, organisaatiotasolla kuin myös samankaltaisten organisaatioiden välillä. Tämänkaltaiset vertailuasetelmat parantavat monella tavalla toimijoiden **tuottavuustietoisuutta**, eli ymmärrystä siitä, miten heidän oma toimintansa vaikuttaa organisaation tai jonkin laajemman kokonaisuuden suorituskykyyn.

Tavoitteiden kautta päästään käsiksi aitoon tiedolla johtamiseen. Koska tieto on aina suhteellista, voidaan sitä useimmissa tapauksissa hyödyntää päätöksenteossa ainoastaan, mikäli sitä voidaan verrata johonkin – esimerkiksi asetettuun tavoitetasoon. Henkilöstön osaaminen nousee kilpailuvaltiksi ainoastaan, mikäli se on korkeammalla tasolla kuin kilpailijoiden. Vastaavasti palvelun laadun tulee olla parempi kuin kilpailevien palvelutarjoajien. Mittaaminen tekee tämänkaltaisen vertailun mahdolliseksi.

Mittaamiskulttuurin tai laajemmin tiedolla johtamisen kulttuurin rakentamisen kannalta keskeisessä asemassa on viestintä. Henkilöstölle tulee kertoa mahdollisimman avoimesti, miksi edellä kuvatun kaltaisia vertailuita tehdään ja minkä vuoksi niiden edellyttämää tietoa kerätään. Mikäli tässä viestinnässä onnistutaan, mittaaminen ja tiedolla johtaminen laajemmin näyttäytyy henkilöstölle aivan muuna kuin kontrollointina tai kyttäämisenä.

3. MITTAUSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISPROJEKTI

Tässä luvussa esiteltävä prosessimalli toimii mittaristoprojektin suunnittelun ja läpiviennin apuvälineenä. Prosessimalli muodostaa ”tarkistuslistan”, jonka mukaan edeten oleelliset asiat tulee käsiteltyä. Mittariston rakentaminen palvelutuotantoon ei ole aina yksinkertaista, ja järjestelmällisen prosessimallin hyödyntäminen lisää projektin onnistumisen todennäköisyyttä.

Prosessimalli koostuu viidestä päävaiheesta. Vaiheet 1–3 kohdistuvat mittausjärjestelmän suunnitteluun ja 4–5 sen käyttöönottoon. Kuvassa 2 havainnollistetaan myös, minkälaisen määrän kehittämistyöpajoja kukin vaihe tyypillisesti vaatii. Kehittämistyöpajalla tarkoitetaan noin puolen päivän tilaisuutta, jossa mittariston suunnittelusta vastaava työryhmä työskentelee tiiviisti ja tavoitteellisesti suunnitteluprosessin tietyn vaiheen parissa.

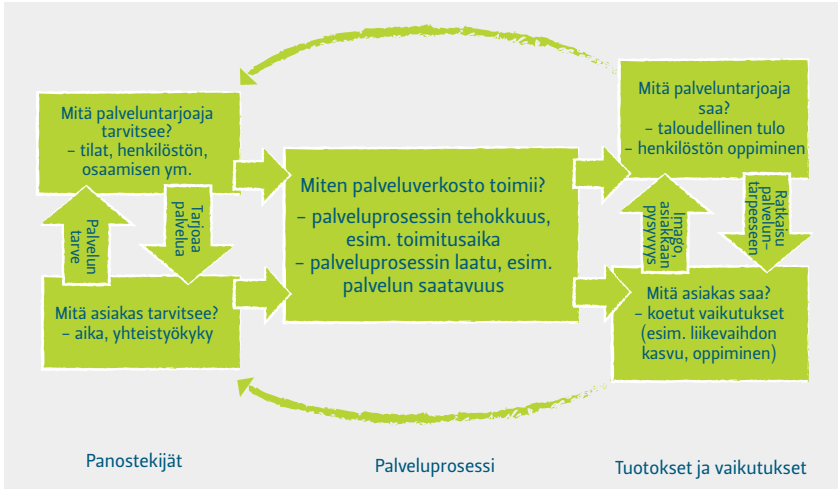


KUVA 2. Mittausjärjestelmän kehitysprosessi ja esimerkkitoteutus.

3.1 MITTARISTOPROJEKTIN KÄYNNISTÄMINEN

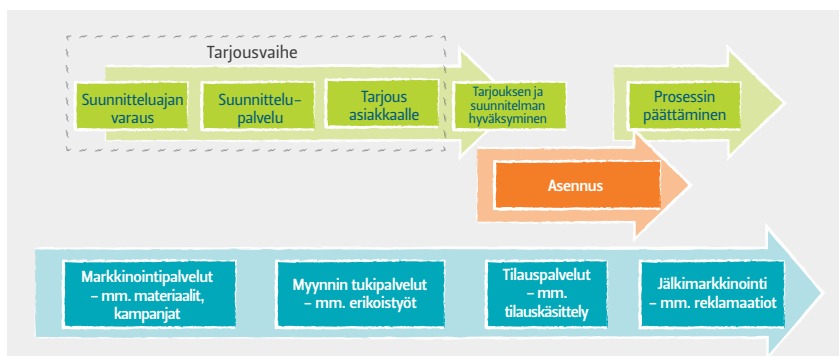
Projektin käynnistämisvaiheessa tulee pohtia, miksi mittausjärjestelmää ollaan rakentamassa ja mitkä ovat erityisesti tämän projektin tavoitteet. Kehittämistarve voi liittyä esimerkiksi siihen, että organisaatiossa tai palvelutuotantoverkostossa on havaittu jokin ongelma, jonka ratkaisu tai syiden selvittäminen edellyttää mittausinformaatiota. Esimerkiksi palveluiden kysynnän laskuun voidaan etsiä syytä asiakastyytyväisyyden aikaisempaa yksityiskohtaisemmalla mitaamisella. Organisaation kasvu tai rakenteelliset muutokset voivat myös olla mittausjärjestelmän kehittämiseen ajavia syitä.

Kehittämistavoitteen määrittelyssä voidaan käyttää apuna kuvan 3 mukaista jäsenystä palvelutuotannosta. Toiminnan keskeisten elementtien kautta voidaan tunnistaa ja arvioida, mihin mitaamisen tulisi keskittyä: mitataanko itse palveluprosessia, lähtötilannetta palveluntarjoajan tai asiakkaan näkökulmasta, lopputulosta asiakkaan vai palveluntarjoajan näkökulmasta, asiakkaan palvelutarvetta suhteessa tarjoamaan vai kaikkia palvelutuotannon osa-alueita?



KUVA 3. Palvelutuotannon elementit.

Kehittämistavoitteen löytymistä ja määrittämistä voidaan helpottaa myös perinteisen prosessikuvauksen keinoin (Kuva 4). Prosessikuvauksen avulla on helppo hahmottaa palvelutuotannon kokonaisuus ja rajapinnat eri osaprosessien välillä. Prosessikuvaus on myös hyödyllinen työväline seuraavassa vaiheessa, jossa tunnistetaan ja arvioidaan prosessin keskeisimpiä menestystekijöitä. Palvelujen kuvaaminen auttaa yhteisen käsityksen luomisessa ja mittaamistavoitteen määrittelyssä.



KUVA 4. Esimerkki palveluprosessin kuvauksesta.

Joskus mittaamisen kehittämisen lähtölaukauksena voi olla yleinen tyytymättömyys mittaamisen tilaan tai jäsentymätön kuva siitä, millä tasolla mittaaminen on. Kehitysprojekti voidaan käynnistää mittaamisen **tilakartoituksella**. Tilanteesta riippuen tämä voi olla joukko epämuodollisia keskusteluja eri tahojen kanssa tai kysely koko organisaatiolle. Kartoituksen on syytä kattaa ainakin projektiin osallistuvat henkilöt ja mahdollisesti myös muita keskeisiä henkilöitä, joiden tietotarpeita rakennettavan mittariston on tarkoitus palvella.

Mittaamisen tilakartoituksessa keskeisimpiä kysymyksiä ovat seuraavat:

- Millaista mittaustietoa on käytössä, mihin asioihin se liittyy?
- Millaisia puutteita nykyisessä mittaustiedossa on ja mihin toiminnan osa-alueeseen liittyvät suurimmat mittaamisen kehittämistarpeet (vrt. kuva alla)?

- Millaisia mittaustietotarpeita voidaan tunnistaa?
- Millaisia suorituskyvyn johtamistapoja on käytössä – onko käytössä joku viitekehys tai malli, esim. tasapainotettu tulokortti?

Mittausprojektin tavoitteiden asettamisen tai kirkastamisen jälkeen on syytä määritellä mittausprojektin toteutukseen liittyvät tekijät

- projektipäällikön nimeäminen
- resurssien nimeäminen ja aikataulun määrittäminen
 - mahdollinen ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö
 - suositeltava aktiivisten osallistujien määrä 5–10
 - henkilöstön mukaan ottaminen projektiin lisää järjestelmän onnistumista
- projektin laajuus (pilottina organisaation johonkin osaan vai koko organisaatioon?)
- viestintäsuunnitelma (miten projektista viestitään sen eri vaiheissa?).

Kokonaisvaltaisen suorituskykymittariston suunnittelu harvoin onnistuu yhdeltä ihmiseltä. Mittariston kehittämiseen on hyvä ottaa mukaan eri alan erityisasiantuntijoita. Esimerkiksi kontrollerilla, tietohallinto-asiantuntijalla, markkinoinnin osaajalla tai tuotannosta vastaavalla insinöörillä on hyvin erilainen tulkinta suorituskykyyn vaikuttavista tekijöistä. Mukana voi olla myös tutkijoita tai konsultteja, jotka voivat toimia prosessia ohjaavassa roolissa tai tuoda näkemyksiä muista organisaatioista tai toimialoilta. Projektiryhmään kuuluu luontevasti myös mittaustiedon hyödyntäjät. Usein tarvitaan myös palvelusubstanssin osaajia. Esimerkiksi terveydenhuollon mittareiden kehitystyössä lääketieteen osaaminen on hyödyllistä, ellei jopa välttämätöntä. Työryhmän koko ei kuitenkaan voi olla liian suuri, jotta keskustelu säilyy vuorovaikutteisena. Selvää nyrkkisääntöä ryhmän kokoon ei ole, mutta yli 10 henkeä on lähes varmuudella liian paljon.

- ”Työpajamainen työskentely toimii hyvin mittareiden kehittämisessä.”
- ”Tarvitaan raakaa työtä, jotta mittarit saadaan aikaiseksi.”

Projektin alkuvaiheessa on myös hyvä tiedostaa, että mittariston kehittäminen tulee viemään siihen osallistuvien työaika. Mittariston

kehittämistä ei voi ulkoistaa täysin esimerkiksi konsultin tehtäväksi, vaan se vaatii aina myös organisaation oman henkilöstön aikaa.

3.2 MITATTAVIEN MENESTYSTEKIJÖIDEN VALINTA

Menestystekijät kertovat sen, missä organisaation on oltava erinomainen ollakseen menestyksekkäs (esim. taloudellisesti tai vaikuttavuudelta). Nämä menestystekijät linkittyvät organisaation strategiaan ja asetettuihin tavoitteisiin. Kysyttäessä suomalaisilta palveluorganisaatioilta mittaamisen kohteista näyttäisi siltä, että asiaan pitäisi kiinnittää enemmän huomiota.

- "Emme tiedä, mittaammeko oikeita asioita."
- "Meillä on menossa kartoitustyö jossa selvitämme, mitkä olisivat olennaisimpia mitattavia asioita."

Palveluorganisaatioissa palvelulupauksen pitäminen ja asiakkaan ennakko-odotusten onnistunut täyttäminen ovat keskeisiä menestystekijöitä. Palveluorganisaation sisäisestä näkökulmasta menestystekijät voivat kuitenkin näyttäytyä hieman erilaisena kuin asiakas näkee ja kokee. Menestystekijöitä määritettäessä olisi hyvä pystyä tarkastelemaan palvelua myös asiakkaan näkökulmasta ja miettimään, mitä asiakas arvostaa palveluissa.

Yhtenä aputyökaluna menestystekijöitä valittaessa kannattaa käyttää strategiakarttaa (ks. Liite 3 A) tai palvelutuotannon prosessikuvausta ja pyrkiä sitä kautta määrittelemään menestystekijät. Strategiakartta on visualisointityökalu, joka auttaa hahmottamaan mitattavien asioiden kokonaisuuden – mittareiden viestimän kuvan organisaation suorituskyvystä. Se voi kertoa esimerkiksi, mistä tekijöistä kannattavuus tai tuottavuus rakentuu. Sen avulla voidaan pohdita, puuttuuko mittaristosta jokin tärkeä osa-alue. Seuraavat kysymykset ovat keskeisiä menestystekijöiden valinnassa:

- Mikä on toimintanne missio?
- Mitkä ovat keskeisiä missioon liittyviä tavoitteita (esim. palveluiden saatavuus, laatu)?
- Mitkä ovat keskeisimpiä sidosryhmiänne?

- Mikä on nykytila suhteessa tavoitteisiin?
- Mitkä ovat keskeisimmät toimintaprosesseihin liittyvät tekijät tuloksen saavuttamisen kannalta (esim. prosessien toimivuus/tehokkuus, tiedonkulku jne.)?
- Mitä keskeiset sidosryhmänne (esim. asiakas) arvostaa palveluissa?
 - Missä palveluiden elementeissä palveluntuottaja on onnistunut?
 - Mitä asiakas arvostaa palveluissa?
 - Mitä hyötyjä palvelut ovat tuottaneet asiakkaalle?
 - Millaisia haasteita palveluntuottajan palveluissa on?
 - Miten asiakas kehittäisi palveluntuottajan palveluita?
- Mitkä ovat tärkeimmät resurssinne?
- Mitä riskejä tai haasteita toimintaanne liittyy?

Erilaisissa toimintaympäristöissä menestystekijät ovat erilaisia. Nopeasti muuttuvalla toimialalla, jossa uusia palveluita kehitetään jatkuvasti, voi olla tarpeen seurata erityisesti palvelun käyttäöstettä. Perinteisillä toimialoilla, joissa palvelut ovat vakiintuneita, keskeisiksi menestystekijöiksi ja seurattaviksi pääkohteiksi voi olla syytä nostaa palvelun tehokkuus ja vaikutukset. Organisaation on tiedostettava oman toimintansa kannalta kaikki tärkeimmät alueet ja mitattava näitä kattavasti.

TAULUKKO 6. Tyypillisesti palvelutuotannossa mitattavia asioita

Tyypillisesti palvelutuotannossa mitataan seuraavia asioita (ks. myös Liite 1):
taloudellinen menestyminen (esim. kannattavuus, kustannustehokkuus)
asiakashyödyt (esim. asiakastyytyväisyys, asiakasarvo)
toiminnan laatu (esim. odotusaika, virheettömyys)
tuotannon volyymi ja laatu (esim. palveltujen asiakkaiden lukumäärä asiakastyypeittäin)
henkilöstö osaaminen (esim. muodollinen pätevyys, erityisosaamiset)
maine tai brändi (esim. brändin tunnettuus, asiakkaiden pysyvyys, maine työnantajana)
työhyvinvointi (esim. henkilöstökysely, sairauspoissaolot)
liiketoiminnan uudistaminen (esim. uusien palvelutuotteiden myynti, uudet asiakkuudet).

3.3 MITTAREIDEN MÄÄRITTELY

Kun kehittämistavoite ja toiminnan menestystekijät on valittu, aloitetaan varsinainen mittareiden määrittely. Mittareita valittaessa on syytä pyrkiä säilyttämään tietty yksinkertaisuus ja selkeys, jotta jokainen mittareita käyttävä henkilö ymmärtää mittaamisen logiikan. Tässä vaiheessa ei kannata asettaa ideoinnille tiukkoja kriteereitä vaan keskittyä siihen, että saadaan laaja joukko erilaisia ajatuksia ja ideoita mittareista ja mitattavista asioista menestystekijöiden taustalle.

Keskeisimpiä kysymyksiä **mittareiden ideointiin ovat seuraavat**:

- Millaisia tekijöitä menestystekijöiden taustalla tulisi mitata?
- Voidaanko valittua kohdetta mitata suoraan vai tarvitaanko jokin apumuuttuja mittaamisen yksinkertaistamiseksi?
- Tarvitaanko tulosten analysoimiseksi selittäviä mittareita?
- Minkälaista mittausdataa olemassa olevat järjestelmät tuottavat?
- Mitä uusia datan keräystapoja tarvitaan?

Alustavan ideariihen pohjalta syntyvän listan avulla voidaan siirtyä valitsemaan tarkoituksenmukaisimpia mittareita. Ideoituja mittareita ja mitattavia tekijöitä arvioidaan ja edelleen kehitetään. Kun mittareita valitaan, on syytä pohtia vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä mittarit mittaavat parhaiten valittua kokonaisuutta? Mitkä mittareista voidaan poistaa?
- Mitkä ovat toiminnan kannalta tärkeimmät mittarit?
- Mikä mittaustieto tuottaa lisäarvoa toiminnan johtamiseen?
- Miten tasapainoisesti mittarit tuottavat tietoa päätöksentekijöille?
- Miten valittuja ideoituja mittareita voidaan niputtaa toisiinsa, minkälaisia mittaristoviitekehyksiä (esim. tasapainotettu tuloskortti tai tulosprisma) voisi käyttää tukena?
- Ovatko mittarit luotettavia?
- Ovatko mittarit helppokäyttöisiä (mm. edullisia ja ymmärrettäviä)?

Tässä vaiheessa mittauskohteiden määrä tiivistyy ja keskeisimmät mittarit hahmottuvat. Mittareita ei kannata valita liikaa, vaan ensi vaiheessa kannattaa keskittyä tärkeimpien mittareiden käyttöön. Toisaalta hyviä uusia mittareita ei pitäisi hylätä vain siksi, että tarvitaan uusia toimintamalleja tiedon keräämiseen.

Palveluympäristössä voi olla järkevää keskittyä erikseen siihen, miten **asiakkaan rooli voitaisiin huomioida**. Asiakas on kuitenkin keskeinen tietolähde, jota tulisi pystyä hyödyntämään aktiivisemmin mittaustiedon tuottamisessa ja palveluiden kehittämisessä. Tämän kaltainen mittaaminen sopii hyvin yritysten välisiin palveluihin ja pitkäkestoisiin palvelusuhteisiin, joissa on palveluntarjoajan ja asiakkaan edunmukaista tuoda mittaustulokset yhteiseen keskusteluun ja näin kehittää tuotetun palvelun laatua ja vaikutuksia yhdessä.

Seuraavat kysymykset ovat keskeisimpiä keskusteltaessa palveluiden laadusta:

- Mitä on asiakaspalvelun laatu palvelun tuottajan näkökulmasta?
- Mitä on palvelun laatu palvelun ostajan näkökulmasta?
- Miten näkemykset eroavat/tukevat toisiaan?
- Mitkä ovat keskeiset arvoelementit joita tulisi mitata? Ja miten?

Asiakasmittaamisen tarkastelun tuloksena syntyy käsitys arvoelementeistä, joita asiakas arvostaa palveluissa, ja siitä, kuinka niitä pyritään mittaamaan ja kehittämään yhdessä. Asiakkaan kanssa yhdessä mitattavia asioita ei kannata kuitenkaan valita montaa, jotta mittaamisen hyödyllisyys säilyy.

Seuraava tärkeä vaihe on mittareiden **käyttöperiaatteiden ja raportointitapojen määrittely**. Keskeisiä kysymyksiä tässä vaiheessa ovat (ks. myös käyttöperiaatteet taulukko, liite 3 B) seuraavat:

- Mistä tieto kerätään?
- Kuka vastaa mittarin tiedon keruusta?
- Kuka tietoa hyödyntää?
- Missä tietoa jaetaan?
- Mikä on oikea tapa esittää mittaustieto?

- Tarvitaanko monta näkymää, minkälaisia?
- Mikä on oikea tulosten esitysmuoto?
- Mihin lukuihin sopii trendin seuraaminen, missä halutaan vertailu tavoitteisiin tai muihin yksiköihin?

Käyttöperiaatteiden määrittelyn tarkoituksena on varmistaa mittareiden käyttöönoton onnistuminen. On tyypillistä, että määrittelyn yhteydessä tulee esiin uusia kehitystarpeita. Esimerkiksi yksityiskohtaisia laskentakaavoja on harvoin muistettu miettiä kunnolla ennen tätä vaihetta. Mittareiden yksittäisten ominaisuuksien jälkeen on tarpeen pohtia mittaristoa kokonaisuutena. Mittariston on linkittyvä organisaation strategiaan ja tavoitteisiin niin että mittaristoa tarkasteltaessa tämä kytkentä löytyy – tukeeko mittaristo organisaation strategisia tavoitteita? Mittareiden esitystapa on tärkeä kysymys, jota ei aina muista suunnitella tarpeeksi. Hyvä nyrkkisääntö on se, että olennainen tieto tulisi olla saatavilla yhdellä silmäyksellä aivan kuten auton ohjaamossa.

3.4 MITTARISTON KÄYTTÖNOTTO JA ARVIOINTI

Mittariston koekäytössä arvioidaan valittujen mittareiden käytettävyyttä, tarkoituksenmukaisuutta ja tarkkuutta. Usein vasta käytännön kokeileminen paljastaa sen, kuinka paljon mittaustietojen kerääminen vie aikaa ja kuinka toimivia ne ovat. Käyttöönottoon liittyy usein muun muassa tietojärjestelmiin liittyvää kehittämistä. Ennen mittariston koekäyttöä osallistuvat **henkilöt tulee kouluttaa** mittariston käyttöä varten. Tämä on tärkeää mittaamisen henkilöstölähtöisten periaatteiden noudattamisen kannalta. Mittausjärjestelmän käyttöönotto on aina muutos henkilöstölle, ja se vaatii myös muutostohtamista. Esittelemällä saatuja hyötyjä voidaan vähentää mittausjärjestelmän tuomia ennakkoluuloja. Viestintä ja kommunikaatio edesauttavat mittausprojektien onnistumista. Toimintaperiaatteet ja käyttötarkoitukset tulee esitellä sekä mittariston mittarit tulee kuvata, jotta voidaan olla varmoja, että mittarit ymmärretään.

Käyttöönottovaiheessa on tärkeää arvioida koekäytön tuloksia. Lähtökohtana on katsoa, kuinka hyvin kerätty mittaustieto tarjoaa tietoa niistä asioista, jotka kehitystyön alussa tunnistettiin tärkeiksi ja piirrettiin strategiakartalle. Koekäytön jälkeen voidaan myös tar-

kentaa asetettuja mittarikohtaisia tavoitteita ja karsia sekä lisätä mittareita. Arvioinnissa kannattaa tarkastella kriittisesti hyvin työläästi päivitettäviä mittareita.

Seuraavat kysymykset ovat keskeisimpiä mittariston käytön arviointiin:

- Tuottavatko valitut mittarit tärkeää ja käyttökelpoista tietoa niistä asioista, joista halutaan seurata?
- Liittyykö mittaustuloksiin mittaajasta johtuvan satunnaisvirheen mahdollisuus?
- Pystyykö tuloksia manipuloimaan?
- Kannattaako kaikkien mittareiden ylläpito jatkossa?
- Ovatko mittareille asetetut tavoitteet oikealla tasolla?
- Onko jokin mittari turha/käyttökelvoton?
- Puuttuuko jokin mittari?

Koekäytön aikana löytyvät myös toimivat rutiinit mittariston päivittämiseen. Tällöin löydetään oikeat henkilöt keräämään tarvittavat tiedot mittareiden arvojen laskemiseen. Ymmärretään myös kenelle mittaustietoa tulee jakaa ja miten tietoa käydään läpi johtamisessa.

Koekäytön jälkeen kannattaa arvioida myös mittariston tuottamat hyödyt, haasteet ja ongelmat, joita se tuo mukanaan. Nämä ovat merkittäviä perusteluja, kun mittaaminen otetaan osaksi jokapäiväistä johtamista. Koekäyttöjaksoa ei tule tulkita niin, että sen jälkeen mittaristo on lopullisesti valmis. Mittaristo ei varsinaisesti valmistu koskaan. Mittausjärjestelmä tulee ottaa kriittiseen arviointiin ja edelleen kehitettäväksi säännöllisin välein, koska muuttuva toimintaympäristö sekä uudet painopisteet ja strategiat johtavat siihen, että mittaristoa on kehitettävä säännöllisin väliajoin. On hyvää pitää mielessä se, kuinka mittaristoa voidaan muuttaa riittävän usein.

3.5 MITTARISTON KÄYTTÖ OSANA JOHTAMISTA

Mittariston koekäytön jälkeen se otetaan osaksi jokapäiväistä johtamista ja toimintaa. On tärkeä **analysoida mittaustuloksia** huolellisesti. Analysoinnin tukena voi käyttää mittaustulosten ana-

lysointitaulukkoa (Liite 3 C). Jotta mittaustietoa voidaan käyttää tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti **osana johtamista** ja palvelutuotannon kehittämistä, se saattaa vaatia muutoksia toimintamalleihin, kuten uudenlaisia palaverikäytänteitä, jossa mittaustuloksia käydään läpi. On tärkeää, että mittaristot toimivat myös luontevasti vakiintuneiden johtamiskäytäntöjen osana. Mittareiden käsittely voidaan esimerkiksi ottaa osaksi johtamisen vuosikellon mukaista toiminnan vaiheistusta (ks. esimerkki liitteessä 3 D).

Seuraavat kysymykset ovat tässä vaiheessa keskeisiä:

- Mihin johtamiskäytäntöihin eri mittarit liittyvät?
- Milloin mittaustuloksia käsitellään?
- Miten mittaustuloksia käsitellään?
- Kenelle kaikille mittaustietoa tulee levittää?
- Millaisia toimenpiteitä mittaustulokset ja mittaustiedon levittäminen vaativat?
- Kuka vastaa toimenpiteiden toteuttamisesta?
- Milloin mittariston toimivuutta arvioidaan?

Mittaamisen kehittäminen ei ole koskaan ohi. Ympäristön muuttuessa on aika ajoin syytä katsoa kriittisesti mittaristoa ja sen tuottamaa tietoa. Täyttääkö se edelleen sille asetetut tietotarpeet? Toinen puoli asiaan on kuitenkin se, että jotkin mittarit on hyvä säilyttää ainakin muutaman vuoden, jotta niillä saadaan kerättyä vertailukelpoista ainekasarjaa.

4. MITTAUSKÄYTÄNNÖT PALVELUTUOTANNON ERITYISHAASTEIDEN VOITTAMISEEN

4.1 ASIAKASTYYTYVÄISYYDESTÄ ASIAKASARVON MITTAAMISEEN

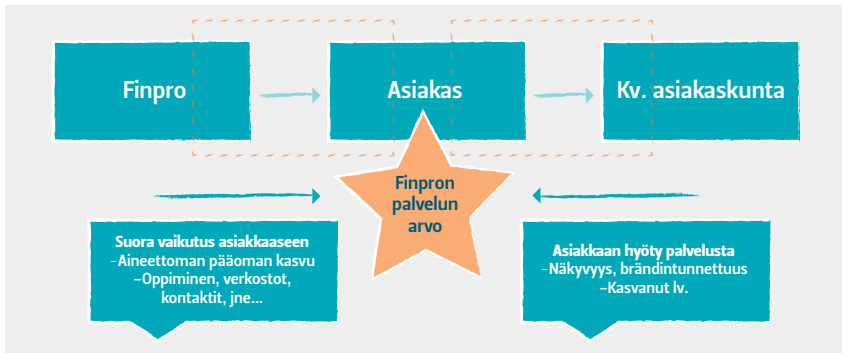
Organisaatiot tarvitsevat tietoa siitä, miten niiden tarjoama palvelu on onnistunut. Tätä tietoa käytetään usein myös ulkoiseen viestintään. Halutaan esimerkiksi perustella asiakkaalle, miksi palvelu kannattaa ostaa ja mitä lisäarvoa palvelu tuottaa. Tietoa voidaan hyödyntää myös hinnoittelun pohjana. Julkisten organisaatioiden täytyy osoittaa veronmaksajille ja poliittisille päättäjille palveluiden tuottama hyöty. Tällä tavoin pystytään viestimään siitä, mitä verorahoilla saadaan aikaiseksi ja mitkä palveluiden tuottamistavat ovat kaikkein vaikuttavimpia.

Finpro tarjoaa asiantuntijapalveluita, joiden avulla tuetaan suomalaisten yritysten kansainvälistymistä. Finpro tarvitsee tietoa asiakkaalle tuotetusta lisäarvosta, jotta se voi raportoida toimintansa vaikuttavuudesta niin rahoittavalle ministeriölle kuin asiakasyrityksilleen. Finprossa oli aiemmin toteutettu tilastollisia analyysejä kansainvälistymispalveluiden asiakasarvon todentamiseen. Esimerkiksi asiakasyritysten liikevaihdon muutoksia verrattiin sellaisten verrokkirytysten liikevaihdon muutoksiin, jotka eivät olleet Finpron asiakkaita. Nämä analyysit koettiin puutteelliseksi erityisesti seuraavista syistä:

- Aidosti vertailukelpoista yritystä oli vaikea tunnistaa, koska Finpron asiakkaaksi hakeutuu tietynlaisia yrityksiä.
- Asiakasmassat olivat liian pieniä, jotta niiden perusteella voitaisiin tehdä uskottavia johtopäätöksiä.
- Finpron tarjoama palvelu kohdistuu tyypillisesti vain osaan asiakkaan toiminnoista, minkä vuoksi koko yrityksen liikevaihto ei ole oikea mittari palvelun onnistumisen arvioimiseksi.

- Oli vaikeaa erottaa tarjotun palvelun aikaansaamat muutokset satunnaisten tekijöiden tai esimerkiksi liiketoimintaympäristön aiheuttamista vaikutuksista.
- Viive palvelun vastaanottamisen ja vaikutusten toteutumisen välillä oli mahdotonta ottaa huomioon.

Tilastollisten analyysien lisäksi Finprossa oli toteutettu kyselypohjaista asiakasvaikutusten arviointia, mutta käytännöstä ei ollut tullut vakiintunutta. Kansainvälistämispalvelun vaikuttavuutta lähestyttiin kuvan 5 mukaisella yksinkertaisella vaikutusten jaottelulla suoriin asiakkaassa havaittaviin vaikutuksiin ja asiakkaan kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä saavutettuihin hyötyihin.



KUVA 5. Finpron vaikuttavuuden jäljillä.

Kuva osoittaa, että vaikuttavuuden mittaamisen kannalta on tärkeää tunnistaa, mistä vaikutuksista ollaan kiinnostuneita. Finpron tapauksessa lopulliseen mittaristoon päätyi mittareita, jotka kertovat suorista asiakkaassa havaittavista vaikutuksista. Tämä lähinnä siitä syystä, että aineiston keruu kansainväliseltä asiakaskunnalta on erittäin haastavaa. Itse mittausratkaisu perustuu asiakastavoitelähtöiseen lähestymistapaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että mittareiden tavoitteet asetetaan yhdessä asiakkaan kanssa. Myös seuranta ja tavoitteiden päivittäminen tapahtuvat yhteistyössä. Mittareiksi valittiin

- asiakasyritysten kokonaisliikevaihto
- maa- tai aluekohtainen liikevaihto
- viennin määrä
- työpaikkojen määrä
- asiakasmäärä
- partnereiden määrä
- osaamistaso
- näkyvyys markkinoilla.

Näitä tekijöitä mitataan niille soveltuvilla mitta-asteikoilla (€, arvioasteikolla 1–5 ym.). Peruseriaatteena on selvittää, kuinka hyvin ennalta määrätyt tavoitteet täyttyvät ja mikä on palvelulla aikaansaatava muutos. Asiakkaan suorituskyvyn kehittymistä seurataan vuosittain Finpro:n edustajan kanssa käytävissä keskusteluissa. Näissä tilaisuuksissa keskustellaan yhteistyöhön liittyvistä tekijöistä myös numeroiden ulkopuolelta. Kerättävä data kootaan yhteen koko Finpron tasolla tarkasteltavaan mittaristoon (Kuva 6).

Uuden mittaussmallin pilotoinnin yhteydessä sen koettiin ryhdittäneen keskustelua asiakkaan kanssa. Tavoitteista oli keskusteltu ennenkin, mutta ei yhtä systemaattisesti. Muita mittaustavan hyötyjä ovat yksityiskohtaisemman informaation tuottaminen. Tämän pohjalta ymmärretään aikaisempaa paremmin asiakasvaikutuksiin liittyvät tapahtumasarjat ja syy-seurausketjut. Tavoitelähtöisen mittaamisen erityispiirre on asiakaskohtaiset arviointikriteerit, jotka mahdollistavat räätälöidyn ja erilaiset tilannetekijät huomioivan mittaamisen. Lisäksi keskustelut täydentävät määrällistä tietoa laadullisella ja tarjoavat moniulotteista tietoa mittaustuloksiin vaikuttavista ilmiöistä.

Tavoitelähtöiseen mittaamiseenkin liittyy omat haasteensa. Yksi tärkeimpiä vaiheita on samalla myös vaativin: realistiset suorituskyvyn tavoitetasot ovat avain mittaamisen onnistumiseen. Tavoitetason määrittäminen on kuitenkin usein hankalaa. Asetetaanko tavoitteita ylioptimistisesti tai ylipessimistisesti? Mittaamisen edellytyksenä on useamman vuoden kestävä tarkastelu. Tämä aiheuttaa omat haasteensa. Esimerkiksi suuret muutokset asiakasyrityksessä, kuten fuusiot ja yrityskaupat, voivat vaikuttaa tuloksiin merkittävästi. On

Finpro - asiakasarvon mittaristo

esimerkki

Liikevaihdon kasvu

Liikevaihdon kasvu % (kasvu %, keskiarvo seurantayrityksistä)	333 %
Liikevaihdon kasvu panostukseen nähden, € ((toteutunut-alussa) /ostot Finprolta)	10 000
Toteutunut liikevaihto suhteessa päivitettyyn tavoitteeseen (% KA)	130 %
Toteutunut liikevaihto suhteessa alkuperäiseen tavoitteeseen (% KA)	325 %

Viennin kasvu

Viennin kasvu % (3 vuoden aikana, keskiarvo seurantayrityksistä)	48 %
Viennin kasvu panostukseen nähden, € ((toteutunut - alussa) /ostot Finprolta)	1 300
Toteutunut vienti suhteessa päivitettyyn tavoitteeseen (prosenttien KA)	100 %
Toteutunut vienti suhteessa alkuperäiseen tavoitteeseen (prosenttien KA)	108 %

Työpaikkojen kasvu

Uudet työpaikkojen lukumäärä keskimäärin	35
Työpaikkojen kasvu % (prosenttien KA)	35 %
Uusien työpaikkojen lukumäärä Suomessa keskimäärin	5

Uusien asiakkaiden määrä

Uusien asiakkaiden lukumäärä keskimäärin	5
<i>Uusien asiakkaiden määrä suhteessa tavoitteisiin 3 vuoden aikana</i>	
- Ylittyi (yli 20%), % osuus tarkasteltavissa yrityksistä	20 %
- Täyttyi (-20% < toteuma < 20%), % osuus tarkasteltavista yrityksistä	40 %
- Aliittui (yli 20%),% osuus tarkasteltavista yrityksistä	40 %

Uusien kumppanien määrä

Uusien kumppanien lukumäärä keskimäärin	3
<i>Uusien kumppaneiden määrä suhteessa tavoitteisiin 3 vuoden aikana</i>	
- Ylittyi (yli 20%), % osuus tarkasteltavista yrityksistä	10 %
- Täyttyi (-20% < toteuma < 20%), % osuus tarkasteltavista yrityksistä	60 %
- Aliittui (yli 20%), % osuus tarkasteltavista yrityksistä	30 %

Osaamisen kasvu

Kuinka moni kokee osaamisen kasvaneen odotettua enemmän (% vastauksista)	40 %
--	------

Markkinanäkyvyyden kasvu

Markkinanäkyvyys - odotettua enemmän (% vastauksista)	20 %
---	------

KUVA 6. Esimerkki yritysten tulokset kokoavasta näkymästä (kuvitteelliset lukuarvot).

säilytettävä mahdollisuus päivittää tavoitteita tarkastelujakson aikana, mikäli oma toiminta tai ympäristö muuttuvat merkittävästi. Mittaustapa ei myöskään itsessään ratkaise asiakasarvon laadullisten komponenttien mittaamiseen liittyviä ongelmia. Laadulliset mitta- uskohteet vaativat usein subjektiivista mittaustapaa, mikä puolestaan heikentää mittaustulosten luotettavuutta. Itse mittaustavan toteutuksessa on myös omia haasteita. Pystyykö asiakasyrityksen edustaja arvioimaan tilannetta koko yrityksen näkökulmasta? Finpron tapauksessa koettiin, että säännölliset keskustelut samojen henkilöiden välillä parantaisivat arvioiden luotettavuutta ja yhdenmukaistaisivat tavoitteiden asettamisen logiikkaa. Realistista liiketoimintasuunnitelmaa pidettiin koko toimintamallin lähtökohtana.

Samankaltaista lähestymistapaa voidaan soveltaa myös muunlaisissa palveluissa, kuten koulutuksen ja terveydenhuollon vaikutavuuden tarkastelussa. Esimerkiksi asiakkaan koulutus- tai hoitosuunnitelmat voidaan laatia määrämuotoisesti ja niin, että niiden toteutumista voidaan seurata numeeristen kriteereiden avulla. Mittaustavan käyttö kuitenkin edellyttää pitkäkestoisia asiakassuhteita ja varsin vakiintuneita palveluiden sisältöjä, jotta mielekkäiden seurattavien asioiden tunnistaminen ja riittävän seurantajakson toteuttaminen ovat mahdollisia.

Asiakasarvo on tärkeä asia myös teollisuuden palveluissa. **Orfer Oy** on robotiikkaan erikoistunut yritys, joka toimittaa järjestelmiä niin elintarvike- kuin muuhunkin teollisuuteen. Palvelujen osuus liikevaihdosta on kasvanut jo pidemmän aikaa ja tavoitteena on kasvat- ta sitä myös tulevaisuudessa. Mittaamisen kehittämisessä haluttiin keskittyä nimenomaan Orferin huoltopalveluiden mittarointiin, koska siellä nähtiin kasvupotentiaalia. Tähän asti palveluiden tuottamaa asiakasarvoa oli mitattu kerran vuodessa toteutetulla asiakastytyväisyyskyselyllä. Lisäksi sisäistä tehokkuutta oli mitattu seuraamalla välillisten ja laskutettavien tuntien osuutta eri henkilöstöryhmissä.

Palvelutuotannon mittaamista haluttiin alkaa tarkastella nimenomaan asiakasnäkökulmasta. Yrityksen omaan näkemykseen asiakasarvon muodostumisesta haluttiin vahvistusta asiakkaiden kokemusten kautta. Asiakastytyväisyyskysely todettiin toimivaksi ja sillä pystyttiin saamaan kokonaiskuva huoltopalveluiden toiminnasta. Kysely ei kuitenkaan huomioinut riittävästi asiakkaiden erityispiirteitä, esimerkiksi toimitettujen laitteiden kriittisyyttä asiakkaan tuotannossa. Tämän johdosta päätettiin ensimmäiseksi arvioida, mi-

ten Orferin erityyppiset asiakkaat kokevat tarjotut palvelut ja asiakasarvon muodostumisen sekä mitä kehitettävää palveluissa on heidän näkökulmastaan. Arviointi toteutettiin haastattelemalla 13:a erityyppistä asiakasta ja kahta asiakasympäristössä toimivaa Orferin työntekijää. Näin saatiin tarkempaa tietoa ja syvempää ymmärrystä erilaisissa toimintaympäristöissä toimivien asiakkaiden tarpeista. Tämän tyyppisessä arvioinnissa asiakkaan panos arvioijana on olennaista ja arviointityön merkitys asiakkaalle täytyy pystyä huolellisesti perustelevaan.

Arviointi tuotti selkeän kuvan palvelujen nykytilasta, tulevaisuuden toiveista ja palvelutuotannon onnistumisesta suhteessa kilpailijoihin. Tulokset vahvistivat Orferin omia näkemyksiä, mutta nostivat esiin myös joukon täysin uusia asiakasarvoon liittyviä tekijöitä sekä toivat uusia näkökulmia palvelujen kehittämiseen. Palveluita ja asiakasarvoa voidaan kehittää, kun

- otetaan huomioon, että vaatimustaso palveluita kohtaan on sitä korkeampi, mitä enemmän asiakkaalla on laitteita ja mitä kriittisemmässä paikassa ne ovat sen liiketoiminnan kannalta
- lisätään asiakkaan tietoisuutta tarjolla olevista palveluista ja niillä saavutettavista hyödyistä
- osoitetaan huoltosopimuksen tuottama lisäarvo
- tarjotaan palveluita ”yhden luukun” -periaatteella
- tarjotaan kokonaisvaltaisempia palveluratkaisuja niitä haluaville
- korostetaan ja huomioidaan turvallisuusasioita myös tulevaisuudessa.

Asiakkailta saatiin lisäksi ehdotuksia muun muassa jälkimarkkinoinnin kehittämiseen ja linkaariajattelun lisäämiseen. Arvioinnista saatujen tulosten pohjalta alettiin kehittää mittareita. Tavoitteena olivat sellaiset mittarit, joilla asiakasarvo voidaan todentaa aiempaa paremmin ja joilla pystytään mittaamaan asiakkaiden tärkeimmiksi koettavia palveluprosesseja. Mitattaviksi osa-alueiksi valittiin

- talous
- myynti
- asiakastytyväisyys

- huollon toiminnan vaikuttavuus
- toimintavarmuuden vaikuttavuus.

Vaikka mitattavat osa-alueet näyttävät melko perinteisiltä, niin mittaristoratkaisut pystyttiin kytkemään asiakasarvoa kuvaaviksi. Esi-merkiksi mittaamalla sopimushuoltojen välillä tapahtuvia huoltoja pitemmällä aikavälillä voidaan perustella sopimushuoltojen tärkeyttä asiakkaalle. Dataa voidaan hyödyntää myös elinkaarimallien luomisessa sekä myynnin ja markkinoinnin tukena. Seuraamalla huollon vasteaikaa alueittain erityyppisissä tukipalveluissa pystytään antamaan asiakkaalle tarkka lupaus huollon saatavuudesta. Tämä on tärkeää erityisesti niille asiakkaille, joilla laitteet ovat kriittisissä tuotannon kohdissa. Myös tätä mittaria voidaan käyttää myynnin ja markkinoinnin tukena. Mittariston suunnitteluun osallistui myös asiakkaan edustajia kahdesta keskeisestä asiakasyrityksestä. Tämän kehitystyön tuloksena on syntyneessä kokonaan uusia lisäarvopalveluja Orfer Oy:n asiakkaille.

PALVELUIDEN ASIAKASARVON MITTAAMISESTA OPITTIIN, ETTÄ

- mittaamisessa on lisättävä asiakaskohtaista räätälöintiä; tavoitelähtöinen mittaus-tapa on tähän helppo ja käyttökelpoinen ratkaisu
- on lisättävä vuoropuhelua asiakkaan kanssa, jotta saadaan toimivampia mittareita
- ajattelun kääntäminen asiakasarvon rakentamiseen avaa uusia mahdollisuuksia perinteisen mittaustiedon hyödyntämiseen
- asiakkaaseen liittyvää tietoa voidaan kerätä myös monella muulla tavalla (esim. haastatteluilla ja tarkkailemalla) kuin perinteisillä mittareilla; esimerkkejä tällaisesta tiedosta:
 - mitä asiakas arvostaa?
 - mitkä ovat asiakkaan toimintatavat?
 - mihin asiakkaan liiketoiminta perustuu?

4.2 SIILLOISTA PALVELUKOKONAISUUDEN HALLINTAAN

Novart Oy:n ja sen jälleenmyyntiverkoston palvelutuotanto koostuu useista eri osaprosesseista, jossa jälleenmyyjäliike myy tuotteet, jotka Novart toimittaa ja laskuttaa. Novartin asennuspalvelu tai joissakin tapauksissa jälleenmyyjäliikkeen yhteistyökumppani asentaa keittiön. Lisäksi pyrkimyksenä on, että jälleenmyyjäliike on asennuksen jälkeen yhteydessä asiakkaaseen ja päättää palveluprosessin. Osaprosessit eivät edes välttämättä näyntyä asiakkaalle. Asiakaspalveluprosessin taustalla on useita tukipalveluprosesseja. Haasteena kuitenkin oli, että eri osaprosessien toimijat toimivat hyvin itsenäisesti ja toiminnan vaikutukset koko palveluprosessiin unohtuvat. Esimerkiksi prosessin alkuvaiheessa tapahtuneet virheet voivat olla hyvinkin merkityksellisiä prosessin viimeisissä vaiheissa vaikuttaen asiakkaan tyytyväisyyteen.

Novartilla ja sen jälleenmyyntiverkostoissa on käytössä suorituskyvyn mittausjärjestelmät, jotka kuvaavat suorituskykyä ja toimintaa. Palvelutuotantoa on mitattu perinteisillä mittareilla: loppuasiakkaan asiakastytyväisyyskyselyllä sekä jälleenmyyjille suunnatulla asiakastytyväisyyskyselyllä. Kehitysprojektin tavoitteena oli keskittyä muun muassa seuraaviin mittauksen ongelmakohtiin:

- loppuasiakkaalle lähetettävän asiakastytyväisyyskyselyn vähäiset vastaukset ja kyselyn monivaiheisuus
- jälleenmyyjille suunnatun asiakastytyväisyyskyselyn vähäinen hyödyntäminen kehittämisessä
- mittaustiedon pirstaleisuus.

Mittareiden kehittämisen lähtökohtana oli luoda mittaristo siten, että se antaa kokonaiskuvan palveluprosessin laadusta ja siirtää ajattelua koko prosessin kehittämiseen eikä vain yksittäisen osaprosessin tarkasteluun.

Kehittämistyö aloitettiin osaprosessien tunnistamisella ja kuvaamisella. Palveluprosessien kuvauksen avulla tunnistettiin osaprosessien liittymäpinnat sekä pystyttiin havaitsemaan prosessien keskeisimmät menestystekijät. Prosessikuvaus toimi keskeisenä työkaluna yhteisen ymmärryksen luomisessa palvelutuotannon kokonaisuudesta. Seuraavassa vaiheessa päivitettiin prosessikohtaiset tavoitteet, joihin mittarit kytkettiin. Osaprosesseja kuvaavia mittareita olivat mm.

- malliston kilpailukyky (suunnittelupalvelu)
- myyjän ammattitaito (myyntiprosessi)
- Novart Oy:n tilauspalvelun toimivuus ja laatu (tilausprosessi)
- asennustyön sujuvuus ja laatu (asennusprosessi).

Osaprosessien jälkeen määriteltiin itse asiakkaalle näkyvän palveluprosessin tavoitteet ja mittarit. Kyse on siis palvelutuotannon kokonaislaadusta ja niistä tekijöistä, joita asiakas arvostaa palvelussa. Näiksi mittareiksi valittiin mm.

- asiakastyytyväisyys (esim. laatu, asiakaslupauksen pitäminen, myyjän osaaminen)
- reklamaatiot
- toimitustäydellisyys
- suosittavat asiakkaat.

Suurin osa tarvittavasta mittausinformaatiosta oli jo olemassa, mutta se ei ollut kaikilta osin aktiivisessa ja systemaattisessa käytössä. Lisäksi erilaisten kyselyiden sisältöjä muokattiin vastaamaan paremmin nykyisiin tietotarpeisiin. Lisäksi tiedonkeruuprosesseja yksinkertaistettiin. Suurin osa mittausdatasta on saatavissa suoraan sähköisistä tietojärjestelmistä, joten se on kaikkien toimijoiden nähtävissä reaaliajassa. Tämä mahdollistaa nopean tiedon levittämisen ja hyödyntämisen toiminnan ohjauksessa.

Edellä kuvatut mittarit on linkitetty Novart Oy:n strategiaan mittareihin. Näin on varmistettu, että palvelutuotanto on linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa. Kehitystyön aikana muokattiin myös yrityksen toimintamalleja, jotta mittaus-tietoa pystytään hyödyntämään aikaisempaa tehokkaammin johtamisessa ja toiminnan kehittämisessä.

Samankaltaista verkostomaista mittausajattelua sovellettiin Helsingin kaupungin rakennusviraston kanssa kehitetyssä suorituskyky-mittaristossa. Tavoitteena oli luoda mittaristo yhteisen kunnallisteknisen työmaan suorituskyvyn arviointiin. Kyseessä on kaupungin lanseeraama strateginen toimintamalli hallintorajat ylittävän yhteistyön lisäämiseksi. Eri toimijoiden siiloutunut rakentaminen oli johtanut pahimmillaan siihen, että katu kaivettiin auki samasta paikasta

useaan kertaan peräkkäin systemaattisen suunnittelun puuttuessa. Lisäksi vanha toimintamalli oli johtanut epäoptimaaliseen tilan käyttöön. Saman kunnallisteknisen työmaan ympärillä saattoi olla useita ja päällekkäisiä huoltotiloja, kuten työmaakoppeja ja varastointialueita. Joissakin tapauksissa työmaat olivat myös viivästyneet yllättävien lisätöiden vuoksi, koska yhden toimijan väärässä vaiheessa tekemä rakennelma, kuten esimerkiksi putkisto, piti purkaa toisen tieltä.

Uuden toimintamallin pyrkimyksenä oli siis vähentää työmaiden kuntalaisille aiheuttamia haittoja ja parantaa työmaiden laatua sekä kasvaneen työturvallisuuden että vähentyneiden korjaustöiden valossa. Luonnollisesti myös kokonaiskustannustehokkuuden lisääminen oli yksi keskeinen tavoite. Toimintaan ovat sitoutuneet **Helsingin Energia, rakennusvirasto, kaupunkisuunnitteluvirasto, Liikennelaitos ja Helsingin Vesi**.

Käytännössä mittausinformaation avulla oli tarkoitus osoittaa uuden toimintamallin toimivuus ja sen kyky edistää strategisten tavoitteiden saavuttamista. Asiakasnäkökulma oli tiiviisti mukana mittaamisen kehittämistyössä sekä veronmaksajien että katuja käyttävien kuntalaisten näkökulmasta. Tehokkuuden osalta pyrkimyksenä oli tiivistää toimijoiden yhteistyötä heti työmaiden suunnittelusta alkaen. Yhteiset tavoitekeskustelut nähtiin myös tärkeänä välineenä organisaatioajat ylittävän yhteistyökulttuurin luomisessa.

Mittausjärjestelmän suunnittelutyö aloitettiin kuvaamalla palvelutuotannon kokonaisuus. Tässä kuvauksessa jouduttiin pysyttelemään melko karkealla ja strategisella tasolla, koska kyse on valtaavan suurista työmaakokonaisuuksista. Näihin liittyy loputon määrä yksityiskohtia, joiden mallintaminen ei ollut tarkoituksenmukaista. Toimijat olivat jo yhteisesti mallintaneet prosessin, mikä auttoi huomattavasti toimintaympäristön jäsentämisestä. Keskeiset vaiheet ja tiedonkulun katkoskohdat oli jo tunnistettu. Tämän mallinnuksen tukemana kyettiin tunnistamaan myös keskeiset mittauskohteet. Mittaamista lähestyttiin lopulta kahdesta näkökulmasta. Yhteistä kunnallisteknistä työmaata tarkasteltiin sekä kokonaisuutena että vaiheittaisena prosessina. Huomion kohteena olivat sekä yksittäiset työmaat että uudentyypisten työmaiden muodostama kokonaisuus.

Koko työmaan näkökulma edustaa strategista näkökulmaa. Esimerkiksi kaupungin johto seuraa toimintamallin onnistumista näiden mittareiden avulla. Kokonaisuus tiivistettiin lopulta viiteen mittauskohteeseen:

- ohjelmoinnissa onnistuminen: toteutetaanko hanke uudella toimintamallilla aina, kun se on mahdollista
- kustannustavoitteissa pysyminen
- aikataulussa pysyminen
- lisä- ja muutostöiden kustannukset
- haitta kuntalaisille.

Ohjelmointimittari pohjautuu paikkatietoa hyödyntävään työkaluun, joka esittää tunnistamansa potentiaaliset työkohteet, joissa täyttyy yhteisen työmaan tuntomerkit. Näin kerättyä tietoa verrataan yhteisenä toteutuksena vahvistettujen kohteiden määrään. Kolme kustannuksiin ja aikatauluihin liittyvää mittaria ovat perinteisesti rakennustyömailla käytettyjä. Niihinkin saadaan kuitenkin uusi vivahte, kun niitä tarkastellaan usean eri toimijan yhteistyönä. Enää ei optimoida pelkästään omia kustannuksia ja aikatauluja, vaan pyritään työmaana pysymään kustannus- ja aikataulutavoitteissa. Eri toimijoiden huolellisesti yhdessä toteuttaman suunnittelun tuloksena pystytään myös minimoimaan tarvittavat muutostyöt. Nämä kolme mittaria on saatavilla sekä suunnitteluvaiheelle että itse rakentamisvaiheelle. Vaihekohtaisilla tuloksilla saadaan parempi ymmärrys siitä, miksi koko prosessi onnistuu tai epäonnistuu. Suunnittelu on usein koko prosessin kannalta kriittisin vaihe. Pieni kustannusylitys suunnitteluvaiheessa voi olla usein perusteltua, kun pyritään mahdollisimman sjuvuun rakentamiseen.

Uudenlaisin mittari on kuntalaisille työmaista aiheutunut haitta. Tämän eräänlaisen vaikuttavuusmittarin avulla ollaan omaksumassa asiakaslähtöistä ajattelutapaa, jonka selkeänä tavoitteena on minimoida kuntalaisille aiheutunut haitta. Mittarissa tunnistetaan ensin ne kohteet, joille mitattava työmaa aiheuttaa haittaa. Kohteita ovat

- dynaamiset asiakasryhmät, esim. linja-autoliikenne, jalankulkijat
- staattiset asiakasryhmät, esim. hotellit, toimistot, terassit
- erikseen arvioitavat kohteet, esim. pelastusreitit.

Tämän jälkeen tarkennetaan tapauskohtaiset asiakasryhmäkohtaiset haitat ja määritellään, mikä on se haitan määrä, joka työmaasta aiheutuu ympäristöön joka tapauksessa tehtiin asiat miten hyvin ta-

hansa. Itse mittari tarkastelee kunkin arvioitavan asian kohdalla sitä, poikkeako toteutunut haitta suunnitellusta. Tämä tarkastelu tehdään säännöllisesti työmaakokousten yhteydessä. Näin kerättävän datan avulla lasketaan työmaakohtainen haittaindeksi.

Näiden mittareiden lisäksi kullakin organisaatiolla on lukuisa joukko oman toiminnan suorituskyvystä ja onnistumisesta kertovia mittareita. Ne haluttiin kuitenkin pitää tämän tarkastelun ulkopuolella. Näiden tuottaman mittaustiedon yhdistämiseen yhteiseen mittaristoon liittyisi myös huomattavia lisähaasteita. Jo nyt esimerkiksi kokonaiskustannusten seuranta aiheuttaa muutostarpeita raportointi- ja seurantajärjestelmiin kussakin organisaatiossa, koska joka organisaatiolla on hieman erilaiset tietojärjestelmät ja mittaustietojen laskentatavat. Tarvitaan siis yhteiset mittaamisen käyttöperiaatteet. Lisäksi mittareihin tarvittava tieto ei ole sellaisenaan saatavilla, vaan tarvitaan tarkoitusta varten tehtävää tietojärjestelmien kehitystyötä. Mittauskulttuureissa organisaatioiden välillä oli niin ikään huomattavia eroja samoin kuin organisaatiokohtaisissa mittaustarpeissa. On tärkeää, että kullekin työmaaverkostolle löytyy selkeä vetäjä. Yhteistä mittaamiskulttuuria rakennettaessa on lisäksi hyvä välttää turhaa syyllisten etsintää verkoston kumppaneista. Yhteisissä mittariston kehittämiskeskusteluissa on pystytty luomaan yhteistä pelikenttää ja vahvistettu näkemystä siitä, että yhdessä tekemällä jokaisen on mahdollista saavuttaa jotain hyödyllistä. Kantavana ajatuksena on ollut se, että yhteinen lopputulos on enemmän kuin osien summa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että palveluverkostoissa mittamisella tulisi pyrkiä tukemaan ja edistämään toimijoiden välistä yhteistyötä ja kokonaisymmärrystä asiakkaalle tarjottavasta palvelusta. Mittaustiedon tulisi ohjata palvelun tuottajien osioiminnin välttämiseen ja sen tulisi rakentaa yhteisiin tavoitteisiin pohjautuvaa palvelukulttuuria. Mittaamisen lähtökohtana tulisi siis aina olla se, että palveluita tarkastellaan asiakkaan näkemänä kokonaisuutena. Pyrkimyksenä puolestaan tulisi olla asiakkaan kokeman arvon osoittaminen.

PALVELUVERKOSTON MITTAAMISESTA OPITTIIN, ETTÄ

- mittaaminen edellyttää ajattelutavan avartamista yksittäisestä palvelusta tai organisaatiosta palveluverkoston hyötyihin
- yhteisten palveluprosessien kuvaaminen lisää eri toimijoiden ymmärrystä kokonaisuudesta ja helpottaa menestystekijöiden määrittelemistä
- mittauskäytäntöjä pitää yhdenmukaistaa eri toimijoiden kesken; mittareiden määrittelyyn tulee kiinnittää erityistä huomiota
- mittaustulosten integrointi eri tietolähteistä on haasteellista
- tarvitaan yhteisiä tietojärjestelmiä tukemaan tiedon jakoa verkostossa
- verkosto vaatii aina johtavan toimijan, joka vastaa kokonaisuuden tuloksista ja huolehtii, että verkoston tavoitteet saavutetaan
- mittauksen tulee rakentua toimijoiden väliselle luottamukselle, verkoston mittaamisen tarkoituksena ei saa olla syyllisten etsiminen.

4.3 KOHTI TOIMIALAKOHTAISIA RATKAISUJA

4.3.1 Pelastustoimen tuloksellisuuden osoittaminen

Pelastustoiminta muodostaa klassisen esimerkin palvelukapasiteetin hallinnan aiheuttamista haasteista mittaukselle. **Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella** pyrkimyksenä oli päivittää tuottavuuden laskentamalli. Keskeisimmät mittaukshaasteet liittyivät riittävän palvelukapasiteetin määrittämiseen ja jatkuvassa hälytysvalmiudessa olevien resurssien tuotosten osoittamiseen. Aikaisempi tuottavuuden laskentamalli laski määrämuotoisia suoritteita, kuten hälytysmääriä ja palotarkastuksia, yhteen ja vertasi niitä aiheutettuihin kustannuksiin. Mittauksessa koettiin seuraavia ongelmia ja haasteita:

- Pelastuslaitos ei voi suoraan vaikuttaa hälytysten määrään.
- Pelastuslaitos ei tuota hälytystehtäviä, vaan kykyä vastata hälytyksiin.
- Pelastuslaitoksen on varauduttava tavanomaisten päivittäisten operaatioiden lisäksi myös harvoin tapahtuviin suuronnettomuuksiin.
- Joissakin hälytyksissä tapahtuu tietyt vahingot riippumatta siitä, miten nopeasti ollaan paikalla.

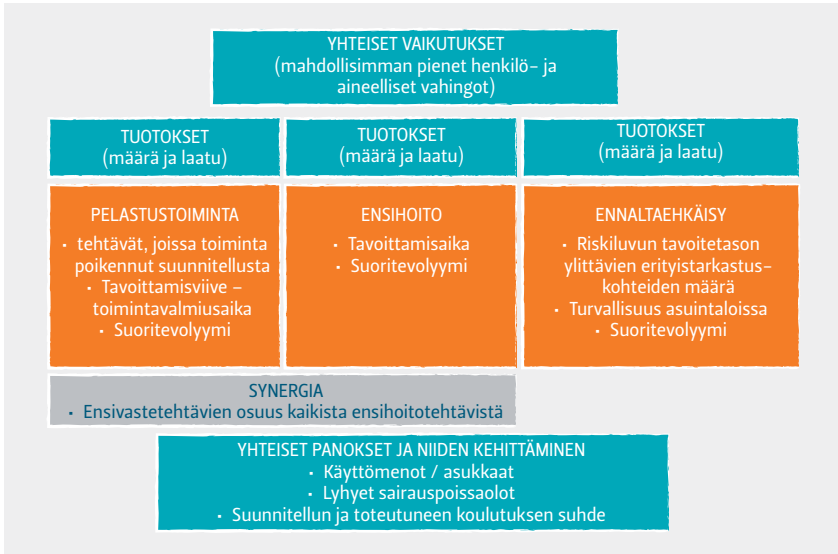
- Mittaaminen ei huomioi toiminnan laatua tai vaikuttavuutta.
- Mittaaminen ei huomioi palveluiden välistä synergiaa, sillä esimerkiksi pelastustoiminnassa, ensihoidossa ja ennaltaehkäisevässä työssä käytetään osin samoja resursseja.

Pelastuslaitoksen tärkeimpiä tehtäviä on onnettomuuksien ennalta ehkäiseminen. Mikäli tässä työssä onnistutaan hyvin, hälytystehtävät vähenevät. Itse pelastustoiminta on kuitenkin pelastuslaitoksen toimintoista suurelle yleisölle tutuin ja näkyvin. Toiminnan tuottavuuden kannalta olennaista on henkilöstön ja kaluston muodostama valmius, joka pyrkii vastaamaan ennakoituun määrään hälytystehtäviä ennalta määritellyllä palvelutasolla. Lisähaasteen pelastustoiminnan tuottavuuden mittaamiseen aiheuttaa se, että hälytystehtävien tyypit vaihtelevat huomattavasti.

Ensihoito on perusluonteeltaan samankaltaista pelastustoiminnan kanssa, ja siihen liittyy samat mittaamisen haasteet. Helsingin tapauksessa pelastuslaitos tarjoaa ensihoidon palvelut. Ensihoito voi näin ollen tarvittaessa lainata lisäresursseja pelastustoimelta, koska ”paloautojen” henkilöstöllä on myös ensihoidollinen koulutus. Tämä synergia tarjoaa kustannustehokkaan puskurin myös suuronnettomuuksien varalle.

Edellä kuvatut asiat eivät siis ole vain mittaamisen haasteita, vaan myös keskeisiä koko palvelutoiminnan suunnittelun haasteita. Väljillä resursseilla saadaan hyvä valmius, mutta kustannukset nousevat korkeiksi. Vastaavasti niukoilla resursseilla kustannukset pysyvät kurissa, mutta myös valmiustasosta joudutaan tinkimään. Kyse on siis optimointitehtävästä, jonka ratkaisemiseen mittaustieto tarjoaa ymmärrystä.

Kehitystyön aluksi keskusteltiin oikean palvelutuotantokapasiteetin määrittämisestä – kyseessä on pelastuslaitoksen tuottavuuden ytimessä oleva kysymys. Toteutuneita tehtäviä ja niiden laajuutta sekä luonnetta analysoimalla voidaan saada suuntaa antava kuva riittävästä päivystävien palomiesten määrästä. Toisaalta kuva ei koskaan voi olla täysin oikea, sillä on varauduttava myös täysin yllättäviin tapahtumiin. Kysymyksessä on päätös, joka on aina jossain määrin subjektiivinen, ja palvelukapasiteetin määrittämisen todettiin olevan oman selvityksen asia. Asian todettiin paranevan myös siten, että mittaamisen kehittämiseen valitaan moniulotteinen lähestymistapa (kuva 7).



KUVA 7. Valittu mittaamismalli ja mittauskohteet.

Koko pelastuslaitosta yhdessä koskettavat mittarit liittyivät **panoksiin ja niiden kehittämiseen**. Tuottavuuden kannalta keskeinen osatekijä ovat kustannukset, jotka haluttiin suhteuttaa kaupungin kokoon, sillä asukasmäärällä on suora vaikutus resursointiin. Koko henkilöstöön liittyi kaksi mittaria. Lyhyiden sairauspoissaolojen katsottiin indikoivan työhyvinvointia. Lisäksi sairauspoissaoloilla on myös vaikutusta kustannuksiin. Myös henkilöstön kehittämisen näkökulma haluttiin ottaa huomioon. Pelkkä koulutuspäivien lukumäärä sellaisenaan ei kerro kovin hyvin siitä, miten henkilöstön osaaminen kehittyy. Siksi mittariksi otettiin suunnitellun ja toteutuneen koulutuksen suhde. Myös tämän mittarin toimivuus on riippuvainen siitä, kuinka hyvin koulutussuunnitelmat onnistuvat.

Siirryttäessä varsinaisen toiminnan mittaamiseen yksi olennainen komponentti on pelastustoiminnan ja ensihoidon välinen **synergia**, joka haluttiin saada näkyväksi. Mittariksi valittiin ensivastetehtävien eli ”paloauton hoitamien ensihoitotehtävien” osuus kaikista ensihoitotehtävistä. Jokaista keskeistä toimintoa tarkasteltiin erityisesti tuotosmittareiden kautta. Tämä tarkoitti sitä, että aikaisempaan verrattuna ennaltaehkäisevä työ ja siinä onnistuminen sai pal-

jon suuremman huomion. Koko pelastustoiminnan tuottavuuden ja vaikuttavuuden kannalta on olennaista pyrkiä minimoimaan onnettomuudet jo ennalta. Pitkällä tähtäimellä tämä voi johtaa resurssitarpeen vähenemiseen. Toinen alussa valittu periaate oli se, että kaikki tekeminen on arvokasta ja se olisi hyvä saada näkyväksi. Palomiesten työ on paljon muutakin kuin hälytysten odottelua. Esimerkiksi kaluston huoltoon käytetty aika on aivan yhtä arvokasta kuin muukin työ ja siksi sen pitää näkyä mittareissa. Lopullisessa ratkaisussa periaatteesta jouduttiin toteutuksen vaatiman työmäärän vuoksi tinkimään. Käytännössä periaate näkyy lähinnä henkilöstön koulutukseen liittyvässä mittarissa.

Varsinaisia **toimintojen tuotoksia** katsottiin sekä suoritevolyyminen että tuotoksen laadun kautta. Esimerkiksi pelastustoiminnan suoritevolyyymiä mitattiin hälytysten lukumäärällä, joka on painotettu niiden vaatimien henkilöresurssien mukaan. Sekä ensihoidossa että pelastustoiminnassa yhtenä laadun mittarina oli vasteaika. Pelastustoiminnassa tarkasteluun otettiin myös onnistuminen onnettomuuspaikalla. Ennaltaehkäisyyn laatumittarit olivat kiinteistöissä saavutettuun turvallisuuteen liittyviä.

Koko toiminnan perimmäinen tarkoitus on minimoida henkilö- ja aineelliset vahingot. Näitä seurataan jo muutenkin, eikä niitä otettu kehitetyn tuottavuusmittariston varsinaisiksi komponenteiksi, sillä vaikuttavuus rajattiin tarkastelun ulkopuolella. Lopputuloksena syntynyt mittaristo laajentaa mittaamisen käyttötarkoitusta aiempaan verrattuna. Uusi mittaristo tarjoaa tietoa paitsi ulospäin raportointiin, myös oman toiminnan kehittämiseen ja johtamiseen. Tätä periaatetta palvelemaan mukaan otettiin aikaisempaa operatiivisempia mittareita, kuten esimerkiksi henkilöstön sairauspoissaolot sekä suunnitellun ja toteutuneen koulutuksen suhdeluku.

Valittuja mittareita käytetään paitsi sellaisenaan toiminnan ohjaamisen tukena myös koko pelastuslaitoksen tuottavuusluvun laskentaan. Tuottavuusluku poikkeaa paljon perinteisestä tuotos/panosajattelusta, sillä muun muassa toiminnan vaikuttavuuteen ja prosessien laatuun liittyvät tekijät monipuolistavat laskentaa. Mittariston lopputuloksena syntyvä tuottavuusindeksi on sekä kaupungin keskushallinnon että pelastuslaitoksen ylimmän johdon työkalu.

PELASTUSTOIMINNAN MITTAAMINEN OPETTI, ETTÄ

- oikean kapasiteetin määrittäminen ei työläytensä vuoksi ole päivittäisen mittauksen kysymys vaan riskienhallintaan liittyvä selvitys
- perinteisesti tulkittu tuottavuuskäsite ei toimi, koska yksittäisen prosessin tai toiminnon tuotos tarjoaa harhaanjohtavaa tietoa koko toiminnan onnistumisesta
- vasteaika on olennainen mittari, jonka olisi otettava huomioon myös tehtävien laatu
- on olennaista saada näkyväksi myös se työ, joka tehdään tehtäviä odotettaessa
- mittaamista voi kehittää huomattavasti pelkästään hyödyntämällä systemaattisemmin olemassa olevia tilastoja.

4.3.2. Hyvinvointipalveluiden tuotokset ja vaikutukset näkyväksi

Hyvinvointipalvelut muodostavat merkittävimmän osan julkisen sektorin kustannuksista. Tämän vuoksi on tärkeää saada esiin se, mitä palveluihin käytetyillä rahoilla saadaan aikaiseksi. Haasteena tässä on se, että hyvinvointipalveluiden tuotokset ja vaikutukset ovat vaikeasti määriteltävissä, mikä on seurausta muun muassa palveluiden epästandardista luonteesta. Hyvinvointipalveluita tuottavissa organisaatioissa on usein myös kehittymätön mittauskulttuuri, joka hidastaa mittausoppien ja mittareiden käyttöönottoa. Asiakasrajapinnassa työskentelevien tärkein tehtävä on asiakkaiden palveleminen. Mittaaminen koetaan helposti ylimääräiseksi taakaksi, jos sen mukanaan tuomia hyötyjä ei ole teroitettu.

Helsingin kaupungin sosiaalityössä kehitettiin tuottavuuden mittaamista. Tavoitteena oli saada pelkkiä asiakasmääriä kattavampi kuva sosiaalityön aikaansaamista tuotoksista. Aikaisempi tuottavuuden mittaaminen kiteytyi asiakaskontaktien kustannusten ja asiakasmäärien kustannusten seurantaan. Tämä tarkastelu nähtiin puutteelliseksi erityisesti seuraavista syistä:

- Eri palvelusektoreiden (esim. vanhusten palvelut, lapsiperheiden palvelut) suoritekustannuksien eroja ei pystytty selittämään: ovatko syyt tehottomuudessa vai sosiaalityön eroavaisuudesta eri sektoreilla?

- Asiakaskontakti ei itsessään riitä tuotoksen mittaamiseen; on otettava huomioon asiakasrakenne ja asiakkuuden laatu.

Kehittämistyölle oli hyvät lähtökohdat. Asiakastapahtumista kerättiin paljon erilaista tietoa, jota ei ollut vielä hyödynnetty toiminnan kehittämisessä. Olemassa olevan tiedon pohjalta rakennettiin suoritepainojärjestelmä, joka huomioi uudella tavalla myös asiakaskohtaamisen sisällön (taulukko 7). Erityyppisille asiakaskohtaamisille annettiin työn laajuutta kuvaava painokerroin, joka mahdollistaa yhteismitallisen laskennan. Tällä laskentaperiaatteella sosiaalityön tuotoksen mittarista saatiin aikaisempaa yksityiskohtaisempi. Sektorien väliset erot työn luonteessa ja toimintatapojen kehittyminen otetaan nyt paremmin huomioon tuotoksen laskennassa.

TAULUKKO 7. Helsingissä sovellettu sosiaalityön suoritteiden painotusjärjestelmä.

Suoriteluokka	Esimerkkejä tilastoiduista työtehtävistä	Suoritteen painokerroin (työvoimakustannusten merkityksen suhteessa)
Käytetty työaika yli 3 h	ennaltaehkäisevä kotikäynti verkototapaaminen läheisneuvonpito	4,8
Käytetty työaika 1–3 h	käynti asiakkaan kotona annettu lausunto asiakkaan tilanearvio	3,2
Käytetty työaika 30–60 min	asiakkaan käynti toimipisteessä kirjallinen hakemus kirjallinen päätös	1,2
Käytetty työaika alle 30 min	puhelinneuvottelu yhteydenotto sosiaalityön tarpeesta asiakkaan neuvonta (ei lähetettä)	1

Lähtökohtana sosiaalityön tuottavuuden mittaamisessa oli matriisimalli (ks. Kuva 8), joka mahdollistaa moniulotteisen tuottavuus-tarkastelun ja muun muassa laadun huomioimisen osana tuottavuutta. Se sopii hyvin tuottavuuden tarkasteluun ympäristöissä, joissa tuotoksen mittaaminen on vaikeaa. Matriisimalli koostuu tyypillisesti 5–7 mittarista, joista luodaan yksi kokonaisuutta kuvaava pisteluku. Matriisi mahdollistaa täysin erilaisten mittareiden tulosten yhdistämisen. Se laaditaan siten, että kukin mittari pisteytetään asteikolla 0–10. Pisteytyksen perusteena on se, miten hyväksi erilaiset mittaus-tulokset arvostetaan. Paras tapa pisteytyksen laatimiseen on hyödyntää toteutuneita mittaus-tuloksia. Sosiaalityön tapauksessa keskimääräinen, aikaisempaan mittausdataan pohjautuva tulos määriteltiin tasolle 4. Jotta kunkin mittarin saamat pisteet voidaan laskea yhteen, tarvitaan vielä painoarvojen määrittely. Kukin mittari saa painoarvon väliltä 0–100. Painoarvon määrittelyksen perusteena käytetään valitun asian merkitystä tai olennaisuutta kokonaisuuden kannalta. Sosiaalityön tapauksessa painotettiin perinteistä tuottavuusmittaria (painotetun suorituksen yksikkökustannus), sillä se oli linjassa sosiaalivirastossa aiemmin tehtyihin valintoihin tuottavuusmatriisin laadinnassa. Matriisin kokonaispistemäärä lasketaan kertomalla kunkin mittarin pistemäärä painoarvolla ja laskemalla näin saadut luvut yhteen.

	Painotetun suorituksen yksikkökustannus	Henkilötyövuodet / asiakkaat	Hukkakäynnit %	Henkilöstön sairauspoissaolo (alle 60pv) %	Epäpäteivät työntekijät / kaikki työntekijät %	Yhteydenottojen käsittelyaika alle 7 päivää, %
Yksikön tulos						
10	75	0,010	0,1	2,0	5,0	100,0
9	80	0,012	0,5	2,1	6,0	97,5
8	86	0,014	1	2,2	7,0	95,0
7	92	0,016	2	2,4	9,0	92,5
6	98	0,018	3	2,6	11,0	90,0
5	104	0,020	4	2,8	13,0	87,5
4	110	0,022	5	3,0	15,0	85,0
3	125	0,026	7	4,0	19,0	82,0
2	140	0,030	9	5,0	23,0	79,0
1	155	0,034	12	6,0	28,0	75,0
0	> 155	> 0,034	> 12	> 6,0	> 28	< 75
pistearvo						
painoarvo	45	10	10	10	10	15
kok. arvo	0	0	0	0	0	0
pisteet yhteensä	0					

KUVA 8. Vanhusten palveluiden sosiaalityön mittaristo.

Sosiaalityön tapauksessa laatu haluttiin huomioida osana tuottavuutta, jotta voitaisiin varmistaa, että kustannustehokkuutta ei lisätä laadun kärsiessä. Laatumittareiden osalta ei ollut varsinaisesti pulamittari-ideoista. Useimpiin mittareihin liittyi kuitenkin haasteita, jotka voidaan tiivistää kahteen asiaan:

- Moni esillä olleista mittareista kuvasi paremmin hallinnollisen kokonaisuuden, esimerkiksi yhden organisaatioyksikön toiminnan laatua – yksikkörajat ylittävän sosiaalityön roolia tämän laadun aikaansaamisessa ei kyetty erottamaan.
- Koska laadun mittaaminen yhdistyy läheisesti asiakkaaseen, eri asiakasryhmiä palvelleille sektoreille ei luontevasti löytynyt samoja laadun mittareita.

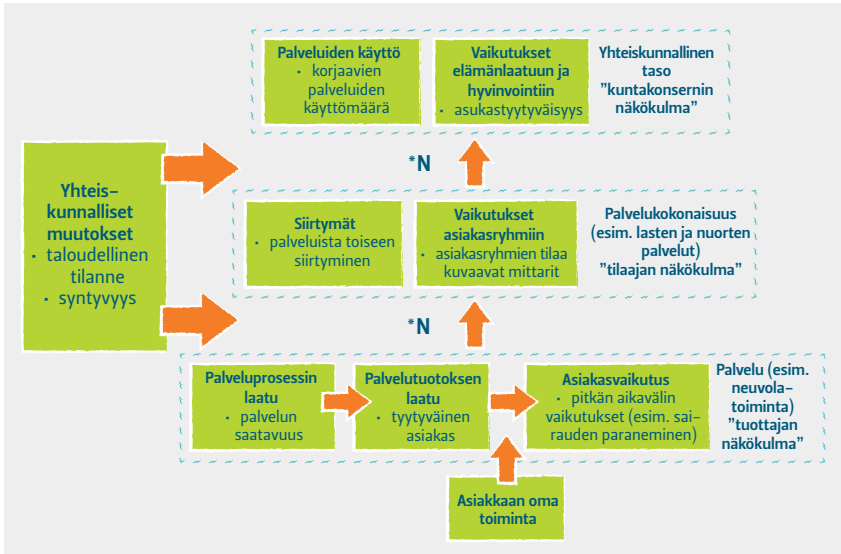
Kaikkea sosiaalityötä yhdistäväksi tekijäksi tunnistettiin palveluprosessin laatua kuvaava vasteaika: sosiaali-ilmoitukseen on reagoitava riittävän nopeasti. Esimerkiksi lasten sosiaalityössä tämä vasteaika on lakisääteisesti määritetty. Vasteaika on myös sellainen mittari, johon sosiaalityöntekijät voivat aidosti omalla toiminnallaan vaikuttaa.

Sosiaalityön mittaristoon valittiin lisäksi tuottavuuteen välillisesti vaikuttavia tekijöitä, kuten henkilöstön pätevyys ja lyhyet sairauspoissaolot. Muodollisten pätevyysvaatimusten täyttymistä pidettiin tärkeänä laadun varmistamisen kannalta. Asiaan haluttiin kiinnittää erityistä huomiota, sillä pätevän henkilöstön saatavuus oli ajankohdainen haaste. Lyhyet sairauspoissaolot liitettiin paitsi lisääntyneisiin kustannuksiin, myös henkilöstön hyvinvointiin. Lisäksi haluttiin kiinnittää huomiota hukkakäynteihin, joita oli joissakin sosiaalityön sektoreissa varsin paljon.

Sosiaalityön matriisipohjainen tuottavuusmittaristo toimii sektorikohtaisen johtamisen välineenä. Sen avulla voidaan määritellä sekä mittari- että koko matriisikohtaisia tavoitteita. Nämä tavoitteet tulee edelleen liittää kehittämistoimenpiteisiin, joiden toteutumista voidaan seurata. Koska eri sektoreiden matriisit on rakennettu samoilla periaatteilla, mittaustulosten avulla voidaan pyrkiä ymmärtämään eri sektoreiden sosiaalityön tuottavuuseroja ja näiden erojen syitä. Lisäksi matriisiin tuottama lukuarvo mahdollistaa tuottavuuden seurannan vuotuisena aikasarjana.

Tampereen kaupungin hyvinvointipalveluissa tarkasteltiin laadun ja vaikuttavuuden mittaamista kahdessa uudessa palvelumuodossa: hyvinvointineuvolassa ja geriatrisella poliklinikalla. Molemmat palvelut ovat luonteeltaan ennaltaehkäiseviä palveluita ja edustavat uudenlaista palveluiden organisointitapaa. Palvelut ovat luonteeltaan hallinto- ja organisaatorajat ylittäviä. Lisäksi niiden toimintaa kuvastaa moniammatillisuus. Hyvinvointineuvola pyrkii ratkaisemaan perheiden ongelmia jo ennalta, kun taas geriatrinen polikliniikka tähtää siihen, että vanhukset saisivat monipuolisia palveluita kotonaan. Palveluiden vaikuttavuuden osoittaminen palvelee siis myös uuden toimintamallin arviointia. Tavoitteena oli saada aikaiseksi vaikuttavuusmittareita erityisesti palvelun tilaajalle. Lähtökohtana oli ajatus siitä, että tilaaja tilaa vaikuttavuutta, ei suoritteita tai tiettyä määrää eri palveluita. Palvelutuotannon tuottavuus jätettiin siis palveluntuottajan seurattavaksi.

Kehitystyössä lähdettiin liikkeelle valittujen palveluiden erityispiirteistä ja vaikuttavuuden kannalta keskeisistä asioista. Varsin pian havaittiin, että mitattava ilmiö oli moniulotteinen ja vaikeasti hahmotettavissa. Keskustelu mittareista oli monitahoista ja rajauksia mittareiden suhteen oli vaikea tehdä. Pelkkien asiakaskohtaisten vaikutusten tarkastelu ei ollut riittävää palvelukokonaisuuksien vaikuttavuuden ymmärtämiseksi. Syntyi tarve määrittää tarkemmin laadun ja vaikuttavuuden käsitteet sekä se, miten ne ilmenevät organisaation eri tasoilla (Kuva 9). Tätä kautta voitiin rakentaa linkki yksittäisten palveluiden onnistumisesta yhteiskunnallisiin vaikutuksiin. Tämä jäsentely toimi myös mittaristojen välisten roolien selventämisen apuna.



KUVA 9. Tampereen kaupungilla tunnistettuja hyvinvointipalveluiden laadun ja vaikuttavuuden näkökulmia.

Kuvan vasemmassa alareunassa on palveluprosessin laatu, jota tarkastellaan rajatun palvelun osalta (esim. hyvinvointineuvolatoiminta). Keskeinen tarkastelukohde liittyy palveluiden saatavuuteen ja siihen, että palvelut tuotetaan niille määrättyjen kriteereiden mukaan. Esimerkiksi geriatrisen poliklinikan tehtävä on ohjata ja koordinoita palveluita siten, että asiakkaat saavat tarvittavat palvelut oikea-aikaisesti. Mittariksi valittiin se, kuinka moni pääsee hoitoon 1–7 vuorokauden sisällä palvelutarpeen ilmenemisestä. Hyvinvointineuvolassa palveluprosessin laatuun liitettiin muun muassa se, miten kattavasti nelivuotiaiden lasten määräaikaistarkastukset saadaan suoritettua.

Asiakastytyvyisyys on palvelutuotoksen laatua välittömästi heijasteleva mittari. Hyvinvointineuvolassa palvelutuotoksen laatua tarkasteltiin myös moniammatillisen tiimin onnistumisen näkökulmasta. Moniammatillinen tiimi tarjoaa ennaltaehkäisevää sosiaalipalvelua lapsiperheille erityisesti keskustelutilaisuuksien avulla. Tiimisopimukseen on kirjattu palvelun onnistumiseen liittyvät kriteerit, joiden toteutumisastetta voidaan mitata.

Varsinaiset asiakasvaikutukset syntyvät yleensä hieman viiveellä palvelutapahtuman jälkeen. Siirryttäessä kohti vaikutuksia palveluntarjoajan rooli pienenee ja asiakkaan oma rooli kasvaa. Esimerkiksi lääkärikäynnin jälkeen on tärkeää, että asiakas toimii saatujen ohjeiden mukaan. Geripolin asiakasvaikutuksia tarkasteltiin seuraavien mittareiden avulla:

- asiakkaiden toimintakyvyn muutos (ennen – jälkeen geripolin hoitajaksoa)
- asiakkaiden elämänlaadun muutos (ennen – jälkeen geripolin hoitajaksoa).

Vaikutusten tarkastelu helpottuu siirrettäessä tarkastelutasoa organisatorisesti ylöspäin kohti palvelukokonaisuuksia. Vaikutukset ovat usein useamman eri palvelun aikaansaannosta. Yksi näkökulma palvelukokonaisuuksien vaikuttavuuteen ovat siirtymät eri palveluiden välillä. Esimerkiksi lasten ja nuorten palveluissa voidaan mitata lähetteitä hyvinvointineuvolasta korjaaviin sosiaalipalveluihin. Lasten ja nuorten palveluissa mitataan myös lasten ja äitien terveydentilaa kliinisillä mittareilla, jotka kuvaavat useamman palvelun aikaansäämiä asiakasryhmäkohtaisia vaikutuksia.

Myös palvelukokonaisuudet muodostavat keskenään yhteisvaikutuksia, ja on tärkeää tarkastella palvelujärjestelmän vaikutuksia koko kunnan näkökulmasta. Tällöin keskiöön nousevat yhteiskunnalliset vaikutukset ja vaikutukset kokonaistuottavuuteen. Vaikuttavilla palveluilla pyritään vähentämään raskaiden ja korjaavien palveluiden käyttöä, ja siten rakentamaan tuottavuutta kestäväälle pohjalle. Esimerkiksi Tampereen tapauksessa tarkastellaan sitä, kuinka monta prosenttia yli 75-vuotiaista vanhuksista asuu edelleen kotona aiheuttaen vähemmän kustannuksia. Yhteiskunnallista vaikuttavuutta kuvastaa asukkaiden hyvinvointi ja elämänlaatu, jota voidaan mitata eri ikäryhmille kohdennetuilla kyselyillä. Yhteiskunnallista vaikuttavuutta kuvaavat hyvin myös erilaiset elämäntapoihin, kuten päihteyden käyttöön, liittyvät mittarit.

Analysoitaessa mittaustuloksia on tärkeää ymmärtää, mitä tapahtuu organisaation ulkopuolella. Erilaiset yhteiskunnalliset muutokset vaikuttavat suoraan myös yhteiskunnallisten vaikutusten rakentamisedellytyksiin. Lisäksi toimintaympäristöä kuvaavat mittarit auttavat ennakoimaan palvelutarpeita ja suunnittelemaan toimintaa.

Esimerkkejä tällaisista mittareista ovat syntyvyyden kehitys ja väestöllinen huoltosuhde.

Tampereen tapauksessa osa suunnitelluista mittareista vaatii olemassa olevien mittareiden muokkaamista ja mittaustiedon keräämiseen liittyvien käytäntöjen uudistamista. Myös kokonaan uudenlaisten mittaamiskäytäntöjen rakentamista tarvitaan. Erityisesti toimijoiden välinen yhteistyö kaipaa uudenlaista otetta mittaamiseen. Yhteistyön toimivuus on keskeinen tekijä sekä hyvinvointivaikutusten että kustannusvaikuttavuuden näkökulmasta. Onnistuneiden mittareiden avulla on mahdollista suunnata huomiota tähän tärkeään tekijään ja samalla kehittää palvelujärjestelmän suorituskykyä myös palveluiden vaikuttavuusnäkökulmasta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että hyvinvointipalvelut ovat mitaamisen kannalta haastava ympäristö. Viime vuosina asia on mennyt kovaa vauhtia eteenpäin. Esimerkiksi kliinisiä vaikuttavuusmittareita on käytössä yhä enemmän. Samalla kuitenkin monet tärkeät asiat ovat laahanneet kehityksen perässä. Esimerkiksi vaikuttavuuden määrittely, mittaamisen käyttötarkoitusten määrittäminen sekä tietojärjestelmien kehittäminen tukemaan mittaamista ja johtamista laajemminkin ovat hidastaneet ideoiden käyttöönottoa.

HYVINVOINTIPALVELUIDEN TUOTTAVUUDEN MITTAAMISEN KESKEISIÄ OPPEJA OLIVAT SEURAAVAT:

- Tuotosten mittaaminen edellyttää yksityiskohtaisempaa asiakastapahtumien tilastointia.
- Vasteaika on käytännöllinen laadun mittari sosiaalityössä.
- Tuottavuuskehitystä ei voida lukea yhdestä tuotos/panos-mittarista; vaaditaan moniulotteisempaa tarkastelua.

HYVINVOINTIPALVELUIDEN VAIKUTUSTEN MITTAAMISEN KESKEISIÄ OPPEJA OLIVAT SEURAAVAT:

- Vaikuttavuus ilmiönä on monitulkintainen ja mittaamisen näkökulmasta on välttämätöntä määrittellä täsmällisesti, mitä sillä tarkoitetaan.
- Vaikuttavuuteen on vaikeata päästä suoraan kiinni. Tarina tekemisestä tuloksiin auttaa tunnistamaan mitattavia asioita.
- Palvelujärjestelmän eri tasoilla ollaan kiinnostuneita erilaisista asioista. Aidot tietotarpeet tulisi ottaa lähtökohdaksi; uusia mittareita ei tulisi rakentaa vain mittaamisen ilosta.
- Hyvinvointipalveluissa vaikutukset syntyvät useiden toimijoiden yhteistyön tuloksena. Vaikuttavuusmittareita ei usein ole järkevää lähteä rakentamaan organisaatiolähtöisesti, vaan huomio tulisi olla vaikutuksiin johtavassa palvelukokonaisuudessa.

5. LOPUKSI

Kokemustemme mukaan palveluorganisaatioiden mittaamisessa on paljon tuttua. Vanhoilla mittaamisopeilla pääsee siis hyvin alkuun. Tämä pitää paikkansa varsinkin silloin, kun katsotaan mittaamista strategisella tasolla, koko organisaation mittaamisen näkökulmasta. Johdon tietotarpeet ja mittaamisen käyttötarkoitukset ovat usein varsin samankaltaisia kuin missä tahansa organisaatiossa. Mitattavat asiat voidaan niputtaa vaikkapa tasapainotetun tulokortin näkökulmiin: talous, asiakas, prosessit sekä uudistuminen ja kasvu. Seuraavat ohjeet ovat edelleen ajankohtaisia:

- tunnista strategisten ja operatiivisten mittareiden väliset yhteydet
- räätälöi mittaustulosten raportointia erilaisiin tarpeisiin
- liitä mittaustulokset tavoitteellisuuteen ja konkreettisiin kehitystoimenpiteisiin
- määrittele mittareiden käyttöperiaatteet huolellisesti
- kehitä tietojärjestelmiä tiedolla johtamisen tarpeet edellä
- pyri rakentamaan henkilöstön huomioiva mittauskulttuuri.

Lisää oppeja on koottu liitteeseen 2. Tässä oppaassa syvennyttiin palvelutoiminnan mittaamisen erityispiirteisiin. Palvelujen mittaamisen erityispiirteet näyttävät paljastuvan siirryttäessä organisatorisesta tarkastelusta itse palvelutuotantoon. Tämä tarkoittaa usein siirtymistä operatiivisemmalle palveluprosessien tasolle. Palveluiden liityntä asiakkaaseen näyttää olevan yksi keskeinen mittaushaasteita aiheuttava tekijä. Mittaamisen toteutus vaatii usein asiakaskohtaista räätälöintiä. Mittaamisen hyödyntämisen kannalta palvelun läheinen yhteys asiakkaaseen tarkoittaa esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin suurempaa roolia mittaustiedon käyttäjänä.

Mittaushaasteena korostuu palvelun laatu, jolla ei tarkoiteta pelkästään asiakaskokemusta vaan myös esimerkiksi palvelutapahtuman sujuvuutta ja palvelutuotoksen virheettömyyttä. Palvelun laadun mittaamisessa tulisi kiinnittää huomio subjektiivisten kyselyiden tuottamien mittareiden lisäksi myös objektiivisiin mittareihin. Tällaisia ovat esimerkiksi määriteltujen laatustandardien toteumaa ku-

vaavat mittarit. Toisaalta palveluiden erityispiirteet lisäävät tarvetta palveluvaikutusten ja asiakasarvon mittaamiseen. Myös kysynnän ennakointi ja resurssien sopeuttaminen kysyntään ovat olennaisia asioita palveluissa, mikä asettaa vaatimuksia parempien mittaustapojen kehittämiseen. Esimerkkejä yksittäisistä palveluorganisaatioiden hyödyntämistä mittareista on koottu liitteeseen 1.

Palveluiden mittaamisessa näyttäisi laajemmin katsottuna olevan kaksi keskeistä piirrettä. Ensinnäkin se suuntautuu aiempaa useammin organisaation rajojen ulkopuolelle. Kannustamme paitsi seuraamaan ja ennakoimaan asiakkaan toimintaa, myös siirtämään huomion asiakkaan itseohjautuvuuden kehittämiseen. Toisena ohjenuorana suosittelemme mittaamisen tarkastelemista perinteisen organisaation pystyakselin rinnalla myös vaakasuuntaan. Yhä useammin ollaan tilanteessa, jossa palveluketju tai -prosessi ylittää perinteiset organisaatorajat. Olemassa olevat järjestelmät taipuvat tämän tyyppiseen tarkasteluun vielä yllättävän harvoin.

Lopuksi haluamme muistuttaa, että mittausinformaation hyödyntäminen vaatii erityishuomion. Hienoista mittausjärjestelmistä ja graafisista tulosten esityksistä ei ole mitään iloa, jos niitä ei hyödynnetä systemaattisesti ja suunnitelmallisesti. Tämä ongelma näyttäisi olevan edelleen arkipäivää lähes joka organisaatiossa. Mittaamiseen tehdyt investoinnit eivät tarjoa riittäviä hyötyjä, kun lukuja ei ehditä analysoida tarpeeksi. Tämä ei onnistu ilman koko henkilöstön mukaansa tempaavaa otetta.

LIITTEET

LIITE 1. ESIMERKKEJÄ PALVELUORGANISAATIOIDEN KÄYTTÄMISTÄ MITTAREISTA

Näkökulma	Mittareita
Resurssit	<ul style="list-style-type: none">• resurssien käytön kustannukset, €• resurssien käyttöaste, %• työajan käyttö suhteessa suunnitelmiin eri työtehtävissä ja projekteissa
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none">• henkilöstötyytyväisyyskysely, 1–5 keskiarvo• sairauspoissaolot, %• työtapaturmat, kpl/htv• kehityskeskustelut, tavoitteiden saavuttaminen %
Prosessin sujuvuus	<ul style="list-style-type: none">• asiakastapahtuman kesto• vasteaika• toimitusaika• kysynnän ennusteluvut
Palvelutapahtuman laatu	<ul style="list-style-type: none">• asiakkaan jonotusaika• palveluprosessin keskeyttäneiden osuus kaikista asiakkaista, %
Tuotokset	<ul style="list-style-type: none">• asiakasmäärät• asiakkaille tarjottujen suoritteiden määrät (esim. tapaamiset, myydyt tunnit)• myynti, €
Palvelutuotoksen virheettömyys	<ul style="list-style-type: none">• palvelulle määriteltyjen kriteereiden toteutuminen, %• poikkeamien lukumäärä• reklamaatioiden lukumäärä• menetettyjen kauppojen arviointi
Asiakaskokemus	<ul style="list-style-type: none">• asiakastyytyväisyyskysely• mystery shopping, asiakaspalveluprosessien toimivuuden arviointi asiakkaaksi tekeytymällä• asiakkaiden pysyvyys, %
Vaikutukset	<ul style="list-style-type: none">• asiakaskohtaisissa suunnitelmissa määriteltyjen tavoitteiden täyttymisaste, %• paljon tapauskohtaisia mittareita, ks. luvut 4.1., 4.3.1. ja 4.3.2.

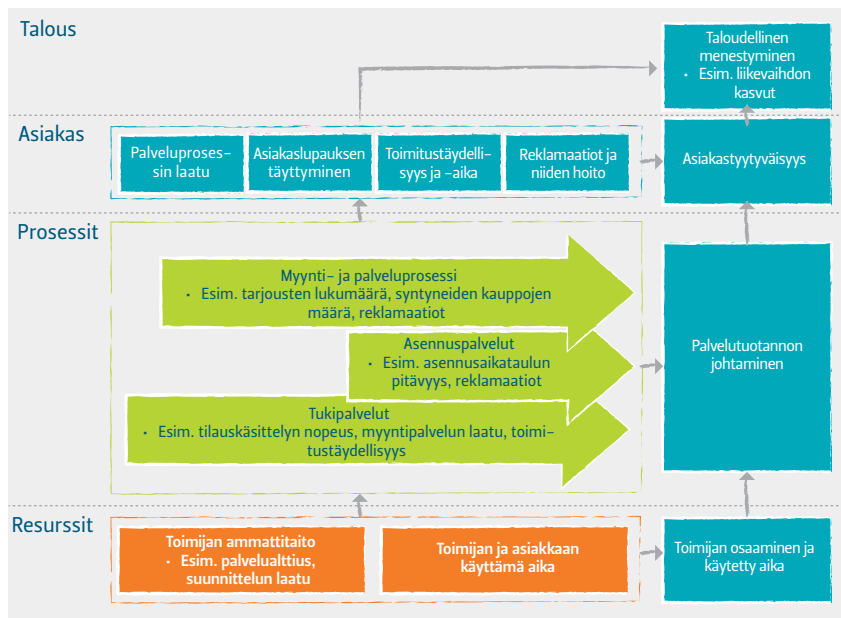
LIITE 2. MITTAAMISEN OPPEJA JA HYVIÄ KÄYTÄNTÖJÄ

Mittaami- seen liittyvä osa-alue	Projekteihin osallistuneiden kommentteja
Ennen mittareiden suunnittelua	On tärkeää määritellä mittariston käyttäjä ja käyttötarkoitus.
Mittaus- kohteen tunnistami- nen	On mitattava sellaisia asioita, joilla on merkitystä ja joihin voidaan vaikuttaa. Organisaation tavoitteet tulee pilkkoa ja valuttaa ylhäältä alaspäin. Mittarit tulee rakentaa tavoitteita tukeviksi ja ketjuttaa ne alhaalta ylöspäin.
Mittaamisen yleiset ratkaisut	Mahdollisimman yksinkertaiset ja käytännönläheiset mittarit saavat henkilökunnan ja asiakkaat kiinnostumaan mittaamisesta. Täydellistä mittaria ei ole. Pieni ja konkreettinen on parempi kuin iso ja monimutkainen. Jos ei puhuta euromääräisestä mittaamisesta, absoluuttisella tarkkuudella ei ole niin isoa merkitystä. Mittareilla on kuitenkin aina oltava jokin vertailukoh- ta, esimerkiksi aikaisempi mittaustulos, tavoite tai toisen yksikön tulos. Ei ole yleispätevää ratkaisua mittaamiseen. Monet mittarit ja mittaamiseen liittyvät ratkaisut ovat spesifejä ja riippuvat kontekstista. On tunnistettava, mikä on tapauskohtaista ja mitä voidaan soveltaa yleisemmin. Mittareiden käyttöperiaatteiden määrittely tuo ryhtiä mittaamiseen ja vähentää turhien virheiden mahdollisuutta.
Yksittäiset mittaus- ratkaisut	Vaste- ja jonotusaikaa tulee seurata jatkuvasti ja sen tulee olla kaikkien työntekijöidemme nähtävissä. Palveluprosessin keston mittaaminen ohjaa hyvin työntekoa ja vähentää prosessiin kuluvaa aikaa. Asiakasnäkökulman pureskeleminen on ollut antoisaa. Tämä on avannut uusia näkökulmia asiakkaan rooliin mittaamisessa. Asiakastytyväisyyskysely tehdään neljä kertaa vuodessa mutta yksi asia- kas vastaa vain kerran vuodessa. Näin saadaan usein mittaustietoa, mutta yksittäinen asiakas ei kyllästy vastaamaan. Yksittäisiä projekteja tai palveluita mitataan asiakastytyväisyyskyselyllä; hyvä askel yleisestä asiakastytyväisyysmittaamisesta, koska palaute pys- tytään kohdistamaan paremmin. Auditointi, yksikkö arvioi toisen yksikön, jolloin saadaan arvokasta palautetta ja samalla voidaan välittää tietoa toimivista käytännöistä yksiköiden välillä. Henkilöstötytyväisyyskyselyyn vastataan tekstiviestillä, jolloin vastaami- nen on helppoa ja tulee yleensä tehtyä heti.
Tieto- järjestelmät	Ydinprosessien seurantajärjestelmä; tiedot tärkeimmistä mittareista on koottu vakionäkymään, joka päivittyy jatkuvasti. On jatkuvasti ajan tasalla ja helppo tulostaa graafisesti. Mittaamisessa on onnistuttu hyödyntämään olemassa olevien tietojärjes- telmien ominaisuuksia, jolloin mittaaminen automatisoidumpaa.

LIITE 3. MITTAREIDEN KEHITYSTYÖPAJOISSA KÄYTETTYJÄ TYÖKALUJA

A. Strategiakartta

– mitattavat asiat ja niiden väliset yhteydet tulisi tunnistaa ennen mittareiden suunnittelua



B. Käyttöperiaatteet taulukko – jokaiselle mittarille tulisi määrittää käyttöperiaatteet

Näkökulma	Selitys	Esimerkki
1. Otsikko	Mittarin nimi. Hyvä nimi kuvastaa mittauksen tarkoitusta.	Toimitusaika
2. Tarkoitus	Ilman käyttötarkoitusta mittarilla ei tee mitään	Toimitusvarmuuden parantaminen
3. Mihin liittyy?	Liiketoiminnan tavoitteet, joihin mittari liittyy	Vaikutus liiketoimintaan; toimitus ajallaan ja läpimenoaikojen minimointi
4. Tavoite	Tavoiteltava suorituskyvyn taso ja tavoitteen saavuttamiseen vaadittava aika	90 prosenttia seuraavan vuoden loppuun mennessä
5. Kaava	Miten tulos lasketaan?	Sellaisten tilausten osuus, jotka toimitettiin luvattuna päivänä
6. Mittaus- taajuus	Kuinka usein tulos lasketaan ja raportoidaan?	Viikottain
7. Kuka mittaa?	Henkilön nimi (nimet), joka on vastuussa mittausdatan keräämisestä, laskennasta ja tuloksen raportoinnista	N.N., tuotannonohjaus
8. Mistä data saadaan?	Mistä data saadaan?	Toimituspäivät: asiakaasikataulun mukaan; toteutunut toimitus: tiedustelu asiakkaalta
9. Kuka toimii dataan pohjautuen?	Henkilön tai ryhmän nimi, joka on vastuussa tuloksiin pohjautuvista toimenpiteistä	M.M., tuotantopäällikkö
10. Miten toimitaan?	Heikon suorituskyvyn korjaamiseen käytettävien toimien kuvaus (tilannekohtaisia).	Jos suorituskyky paranee riittävän nopeasti, ei mitenkään. Jos ei, laita työryhmä selvittämään miksi ja tee tarvittavat muutokset
11. Kommentit	Erityiset piirteet ja ongelmat mittariin liittyen	

Neely, A., Mills, J., Gregory, M., Richards, H., Platts, K., Bourne, M. 1996. Getting the Measure of Your Business, Findlay, Lontoo.

C. Mittaustulosten analysointityökalu – mittaria tulee hyödyntää systemaattisesti

Mittarin vastuuhenkilö:	Mittarin nimi:	Mitä materiaalia tarvitaan, esim: <ul style="list-style-type: none">• käytössä olevan mittariston viimeisimmät tulokset• johtamisjärjestelmän kuvaus• kehityssuunnitelma(t)
Mittarin tulokseen vaikuttavat "draiveri"-mittarit:	Mittariin liittyvät kehitysprojektit:	
Mitä tapahtuu? <p><i>Kysymyksiä, joihin tulee miettiä vastauksia ennen mittarin tuloksen käsittelyä:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Onko mittaustuloksessa jokin muutos?• Mikä on tulos suhteessa tavoitteeseen?• Pitäisikö tavoitetta muuttaa? (vastaa tarvittaessa)• Onko käytössä oleva mittaustieto luotettavaa? (vastaa tarvittaessa) <p>Keskeiset havainnot:</p>		
Miksi mittaustuloksessa on (tai ei ole) tapahtunut muutos? <p><i>Kysymyksiä, joihin tulee miettiä vastauksia ennen mittarin tuloksen käsittelyä:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Mitä on tapahtunut mittarin tulokseen vaikuttavalle "draiveri"-mittarille?• Jos mittaustuloksessa on selkeä muutos, selittääkö "draiveri"-mittari (t) tämän muutoksen? Jos kyllä, olemme tunnistaneet keskeisen syytekijän. Jos ei, tulee etsiä vastauksia muista havainnoista organisaatiossa tai sen ulkopuolisessa ympäristössä.• Ovatko tunnistetut tekijät yleensä liittyneet mittarin muutokseen? (vastaa tarvittaessa)• Pitääkö "draiveri"-mittareita tai niiden tavoitteita muuttaa? (vastaa tarvittaessa) <p>Keskeiset havainnot:</p>		
Miten parannamme tuloksia? (Mittariin liittyvät kehitysprojektit) <p><i>Kysymyksiä, joihin tulee miettiä vastauksia ennen mittarin tuloksen käsittelyä:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Ovatko kehitysprojektit aikataulussa ja onko niiden suunta oikea? Jos ei, mitä muutoksia pitäisi tehdä?• Mikä on projektien odotettu vaikutus mittaustuloksiin (vastaa tarvittaessa)• Pitäisikö käynnistää uusia projekteja (vastaa tarvittaessa) <p>Keskeiset havainnot:</p>		

Farris, J.A., van Aken, E. M., Letens, G., Chaerksul, P., Coleman, G. (2011), Improving the performance review process: A structured approach and case application, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 31, No. 4, pp. 376–404.

D. Vuosikello

– mittariston käytölle tulee olla selkeä vuosisuunnitelma



Tämä opas jäsentää ja päivittää palveluun liittyvää mittaamisosaamista. Mittaaminen nähdään ensisijaisesti palveluiden johtamisen ja arvonluontiprosessin kehittämisen apuvälineenä. Näkökulmiksi valitaan asiakaslähtöisyys ja palvelujärjestelmät. Lisäksi oppaassa korostetaan henkilöstön roolia mittareiden kehitysprojektien menestystekijänä.

Opas auttaa päivittämään oman organisaation mittarit palveluvaltaisen yhteiskunnan vaatimuksiin. Se tarjoaa konkreettisia malleja, muistilistoja ja työkaluja, jotka auttavat mittaristoprojektin läpiviennissä. Samalla kiteytetään yhteen kokemuksia kymmenestä palveluorganisaatiosta, joissa kehitettiin mittaamista vuosina 2011–2013. Nämä organisaatiot edustavat asiantuntijapalveluita, julkisia palveluita ja teollisuuden palveluita. Lisäksi oppaassa kuvataan suomalaisten palveluorganisaatioiden mittaamisen tilaa.

Opas sopii perusteokseksi palveluorganisaatioiden johdolle ja kehittäjille sekä alan korkeakouluopiskelijoille.

Kirjoittajat toimivat tutkijoina Tampereen ja Lappeenrannan teknillisessä yliopistoissa. Heillä on vuosien kokemus suorituskyvyn mittaamiseen ja johtamiseen liittyvistä kehitysprojekteista suomalaisissa yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa.



ISBN 978-952-15-3161-3 (nid.)
ISBN 978-952-15-3162-0 (PDF)



PM
team

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO,
MITTARITIMI -TUTKIMUSRYHMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO



LUT
Lappeenranta
University of Technology