



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

MIIKKA PALVALIN

**JOHTAMISTA TUKEVAN MITTAAMISEN NYKYTILA
SUOMALAISISSA PALVELUORGANISAATIOISSA**

Diplomityö

Prof. Antti Lönnqvist hyväksytty tarkas-
tajaksi teknis-taloudellisen tiedekunnan
kokouksessa 17.8.2011.

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tietojohtamisen koulutusohjelma

PALVALIN, MIIKKA: Johtamista tukevan mittaamisen nykytila suomalaisissa palveluorganisaatioissa

Diplomityö, 66 sivua, 2 liitettä (3 sivua)

Lokakuu 2011

Pääaine: Tiedonhallinta

Tarkastaja(t): professori Antti Lönnqvist

Avainsanat: Johtaminen, suorituskyky, tuottavuus, mittaaminen, palvelu

Mittaamisen näkökulmasta suomalaisia palveluorganisaatioita on tutkittu vähän, eikä tutkimukseen perustuvaa yleiskuvaa mittaamisen nykytilasta ole saatavilla. Aihetta käsittelevä tieteellinen tutkimus sisältää pääasiassa yksittäisten palveluorganisaatioiden yksittäisiä mittaamishaasteita sekä käsitteellistä tutkimusta. Mittaaminen on kuitenkin tärkeä johtamisen työväline myös palveluorganisaatioille, jotka kohtaavat yhä enemmän paineita parantaa tuottavuutta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää johtamista tukevan mittaamisen nykytilaa suomalaisissa palveluorganisaatioissa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, mitkä asiat toimivat hyvin ja mitä tarvitsee vielä kehittää. Mittaaminen palvelukontekstissa koetaan usein haasteelliseksi, joten tutkimuksessa haluttiin myös selvittää miten palveluiden erityispiirteet näkyvät mittaamisessa tällä hetkellä.

Tutkimuksessa käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä kuvattaessa tarkastelun kohteena olevan ilmiön tilaa. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla erilaisten palveluorganisaatioiden johtoa ja mittaamisen asiantuntijoita. Aineiston analysoinnissa tavoitteena oli löytää vastauksista yhteneväisyyksiä, sekä muodostaa niiden avulla yleiskuva ilmiöstä.

Diplomityön tuloksena selvisi, että aiempi kirjallisuus pitää palveluiden mittaamista haastavana johtuen palveluiden erityispiirteistä. Ominaispiirteistä johtuen mittaamisen tulisi olla palveluissa erilaista kuin perinteisessä teollisuudessa. Työssä tehty tutkimus kuitenkin osoittaa, että palveluiden erityispiirteet eivät näy mittareissa kovin selkeästi, vaan ne ovat pitkälti samoja kuin perinteisen valmistavan teollisuuden käyttämät mittarit. Organisaatioiden kokemat haasteet mittaamisessa eivät myöskään johdu palveluiden erityispiirteistä vaan ne ovat yleisiä kaikille organisaatioille. Aiempi tietämys palveluiden mittaamisen tilasta perustui yksittäisiin tutkimuksiin ja tutkijoiden kokemuksiin. Tämän työn lopputuloksena syntyi hyvä yleiskuva palveluiden mittaamisen tilasta, joka osin vahvistaa ja osin kumoaa aiempia käsityksiä.

ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Master's Degree Programme in Information and Knowledge Management

PALVALIN, MIIKKA: Measurement for management state of the art, case Finnish service organisations

Master of Science Thesis, 66 pages, 2 appendices (3 pages)

October 2011

Major: Information and Knowledge management

Examiner(s): Professor Antti Lönnqvist

Keywords: Management, performance, productivity, measuring, service

Finnish service organisations have not been widely studied from the measurement point of view, and no overview on the measurement state of the art exists. The earlier studies concerning this subject matter are mainly case studies about individual measurement challenges in single service organisations or conceptual studies. Measurement is however an important management tool even for service organisations, where pressures to increase productivity are vast. This study aims to explain the measurement of the management state of the art in Finnish service organisations. The aim of the study is to produce information about what is functioning well and to point out issues that need further improvement. In the context of services, measurement is often thought of as challenging. That is why this study also aims to clarify how the particular features of service can be identified in measurement.

The study was conducted using qualitative research methods, which describe the state of the art of the studied phenomenon. The research material was gathered by interviewing managers and measurement experts of some service organisations. The aim of the analysis is to find consistency in the answers and to create an overview on the phenomenon.

This thesis found that previous literature on this subject matter regards service measurement as challenging due to the particular features of service. Because of the characteristics, measurement of service should differ from measurement carried out in traditional industries. However, this study found that no particular features of service are clearly distinguishable in the indicators, which mostly are similar to those used in the production industry. It seems that the measurement challenges the organisations face do not arise from the particular features of service, but from main challenges that all organisations face. Previous knowledge about the service measurement state of the art was based on the individual studies and perceptions of researchers. The result of this study is a good general description of the service measurement state of the art, which partly confirms and partly disproves the earlier insights on the subject matter.

ALKUSANAT

Ennen työn aloittamista diplomityö tuntui suurelta esteeltä, joka oli kuitenkin pakko ylittää. Nyt voin kuitenkin todeta sen olleen huomattavasti matalampi este kuin olin kuvitellut ja ylittäminen oli lopulta melko vaivatonta. Diplomityön tekeminen on ollut opintojeni kohokohta ja olen oppinut sen parissa paljon uusia asioita. Päällimmäisenä työstä jää mieleen haastattelut, joita tehdessä tutustuin moniin mielenkiintoisiin organisaatioihin ja ihmisiin. Omien työskentelytapojen tunnistaminen ja kehittäminen ovat myös olleet antoisa osa prosessia.

Haluan kiittää professori Antti Lönnqvistiä työni tarkastamisesta ja arvokkaasta palautteesta, jota olen työstäni saanut. Lisäksi haluan kiittää Aki Jääskeläistä ja muita Suorituskyvyn johtamisen tutkimusryhmän jäseniä palautteesta ja tuesta, jota olen heiltä saanut. Diplomityön tekemistä helpotti suunnattomasti asiantuntemus, kokemus ja viihtyisä ympäristö jonka tarjositte. Kiitos myös TEKES:lle ja Tiedonhallinnan ja logistiikan laitokselle, jotka yhdessä mahdollistivat tutkimuksen tekemisen.

Erityisesti haluan kiittää perhettäni, joka on tukenut minua läpi opintojeni ja kannustanut eteenpäin. Suuren kiitoksen ansaitsee myös Jusu, joka on joutunut seuraamaan työn etenemistä kaikkein lähimmin ja toiminut apuna työn viimeistelyssä.

Tampereella Marraskuun 21. päivänä 2011

Miikka Palvalin

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	i
ABSTRACT	i
ALKUSANAT	ii
SISÄLLYS.....	iv
JOHDANTO	1
1.1. Tutkimuksen tausta.....	1
1.2. Tutkimuskysymykset ja rajaus	2
1.3. Tutkimusote	4
1.4. Tutkimusprosessi ja tutkimusraportin rakenne.....	5
2. TUTKIMUKSEN KESKEISET NÄKÖKULMAT.....	7
2.1. Palveluorganisaatiot	7
2.2. Suorituskyvyn mittaaminen ja sen lähikäsitteet	13
2.3. Mittaaminen johtamisen välineenä	19
3. PALVELUIDEN MITTAAMISEN NYKYTILA KIRJALLISUUDEN VALOSSA.....	22
3.1. Suorituskyvyn mittaamisen käytön kehittyminen ja nykytila.....	22
3.2. Mittaamisen nykytila palveluorganisaatioissa	24
3.3. Mittaamisen haasteet palveluorganisaatioissa	27
3.4. Yhteenveto palveluiden mittaamisen nykytilasta kirjallisuudessa	29
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET	31

4.1. Haastatteluiden toteutus	31
4.2. Aineiston käsittely	32
4.3. Tutkimustulokset.....	35
4.3.1. Mittaamisen nykytila	36
4.3.2. Mittaamiseen liittyvät haasteet	45
4.3.3. Mittaamiseen liittyvät hyvät käytännöt	48
4.4. Tulokset tutkimuskirjallisuuden valossa	50
4.4.1. Mittaamisen nykytila verrattuna kirjallisuuteen	50
4.4.2. Palveluiden erityispiirteet mittaamisessa	54
5. YHTEENVETO	56
5.1. Johtopäätökset	56
5.2. Tutkimuksen tarkastelu.....	58
5.3. Jatkotutkimusideat.....	59
LÄHTEET.....	61
LIITTEET.....	67
Liite 1: Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot.....	67
Liite 2: Haastattelukysymykset.....	68

JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tausta

Palvelusektori on Suomen taloudessa merkittävässä osassa, nykyisin noin 70 % työpaikoista on palvelusektorilla (Tilastokeskus, 2005). Palvelusektorin osuus Suomen taloudessa tulee tulevaisuudessa kasvamaan ja paineet palveluiden tuottamisen tehostumiselle lisääntymään. Perinteiset valmistavat yritykset muuttuvat yhä enemmän palvelukeskeisiksi ja väestörakenteen muutos luo paineita palvelusektorin toiminnan tehostamiselle. Suurimmat kehitystarpeet kohdistuvat julkisen sektorin palveluihin kun työkäisten määrä vähenee ja samaan aikaan palveluita tarvitsevien vanhusten määrä kasvaa voimakkaasti (Hovila & Okkonen, 2006). Tuottavuuden parantaminen on avainasemassa kun palveluita on pystyttävä ylläpitämään aiempaa pienemmillä resursseilla, aiempaa suuremmalle asiakaskunnalle. Muutos- ja kehityspaineet ovat kovat myös perinteisillä valmistavilla yrityksillä. Kehittyneiden maiden korkeat valmistuskustannukset ajavat yrityksiä siirtämään tuotantoaan halvemmän kustannustason maihin, jolloin asiantuntijatyön ja palveluiden merkitys lisääntyy (Davenport, 2008; Drucker, 1999). Kasvua ja kannattavuutta on haettava muualta, esimerkiksi myymällä osaamista palveluiden muodossa. Kiristynyt kilpailu ja globalisaatio luovat tehokkuuspaineita edellä mainittujen lisäksi myös perinteisille palvelualoille kuten asiantuntijoille, kaupoille ja kuljetusyrityksille.

Tietojohtamisessa periaatteena on tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi ja tehdä päätöksiä tiedon perusteella. Oikean tiedon avulla päätöksenteko helpottuu ja päätösten laatu paranee. Yksi yleisimmin käytetyistä menetelmistä tuottaa tietoa johtamisen tueksi, on mittaaminen. Mittaamisen avulla saadaan tietoa organisaation toiminnasta ja voidaan ohjata toimintaa tavoitteiden mukaisesti (Kaydos, 1999; Lönnqvist, 2004). Mittaaminen on ollut perinteisissä valmistavissa yrityksissä arkipäivää jo pitkään, mutta palveluorganisaatioissa toiminta on kehittynyt selkeästi myöhemmin. Palveluorganisaatioiden johtamisessa ja siten myös mittaamisessa on eroa verrattuna perinteiseen teollisuuteen, mikä on aiheuttanut hitaamman kehityksen. Vaikeus palveluorganisaatioiden mittaamisessa johtuu palveluiden luonteesta, kuten aineettomuudesta ja ainutkertaisuudesta (Gupta, 1995; Ojasalo, 1999). Etenkin tuottavuuden mittaaminen on osoittautunut varsin haastavaksi tehtäväksi (Grönroos & Ojasalo, 2004). Tutkimusten (Berry & Bendapudi, 2007; Grönroos & Ojasalo, 2004) mukaan palveluorganisaatioiden mittareissa on vielä paljon kehittämistä. Kehitystarpeista ja haasteista huolimatta monet palveluyritykset menestyvät, joten jotain on varmasti tehty myös oikein.

Laajempaa tutkimusta palveluorganisaatioiden mittaamisesta ei ole tiettävästi tehty aiemmin. Aihetta käsittelevä tieteellinen tutkimus sisältää pääasiassa yksittäisten palveluorganisaatioiden yksittäisiä mittaamishaasteita sekä käsitteellistä tutkimusta (Jääskeläinen et al., 2011). Aiheesta on tehty myös muutamia kirjallisuustutkimuksia (Jääskeläinen et al., 2011; Nudurupati et al., 2010; Brax, 2007), joissa on selvitetty mitä palvelutuotannon mittaamisesta on kirjoitettu ja pyritty muodostamaan kokonaiskuvaa sitä kautta. Lisäksi on olemassa joukko tutkimuksia, jotka ovat melko lähellä (Kald & Nilsson, 2000; Läätä et al., 2011) tai sivuavat joiltain osin tätä tutkimusta (Lönnqvist, 2002; Toivanen, 2001), mutta näissä tutkimuksissa ei ole eritelty organisaation toimialaa. Mittaamisesta palveluorganisaatioissa ei siis ole selkeää kokonaiskuvaa, vaan vallitsevat käsitykset ovat enemmän tai vähemmän valistuneita arvauksia. Tutkimuksen avulla saadaan tietoa siitä millaisia mittauskäytännöt ovat oikeasti tällä hetkellä ja mitkä asiat aiheuttavat mittaamiselle haasteita.

Tutkimus toteutettiin osana ”Innovatiiviset palvelutuotannon mittarit” -projektia, jonka tarkoituksena on kehittää uudenlaisia palvelutuotannon mittareita ja mittaamiseen liittyvää osaamista, joiden avulla suomalaiset palveluorganisaatiot voivat ratkaista keskeisiä johtamisen ongelmiaan. Projekti toteutetaan Tampereen teknillisen yliopiston sekä Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahti School of Innovationin toimesta ja sen suurimpana rahoittajana toimii TEKES. Projektin näkökulmasta työn keskeisenä tavoitteena on antaa tutkijoille käsitys siitä, miten palveluorganisaatioissa mitataan tällä hetkellä ja erityisesti millaisia haasteita organisaatiot kokevat mittaamiseen liittyen. Työn tavoitteena on myös auttaa projektissa toteutettavia tapaustutkimuksia, löydettävien tulosten yleistämispotentiaalin arvioimisessa. Projektin kannalta tämän tutkimuksen yhtenä hyötynä on projektin vaikutuspiirissä olevien organisaatioiden määrän kasvu, jolloin tutkimusaineistoa saadaan laajemmalta sekä luodaan luonnollinen yhteys viestiä projektin tuloksista.

1.2. Tutkimuskysymykset ja rajaus

Työn tarkoituksena on tuoda esiin mittaamisen nykytila suurissa suomalaisissa palveluorganisaatioissa. Nykytilan kartoittamisella pyritään ymmärtämään miten mittaaminen tapahtuu käytännössä ja millaisia ratkaisuita organisaatiot ovat mittaamisen suhteen tehneet. Tarkoituksena on myös ymmärtää mitkä asiat koetaan haastaviksi mittaamisessa ja toisaalta saada selville myös missä asioissa organisaatiot kokevat onnistuneensa hyvin. Näitä tutkimustuloksia verrataan aiempaan tieteelliseen kirjallisuuteen. Vertailun avulla on mahdollista havaita yhteneväisyyksiä ja eroja tämän tutkimuksen ja aiempien tutkimusten välillä. Tutkimuksen tarkoituksena on myös selvittää mihin suuntaan palveluiden mittaamisen käytäntöjä tulisi kehittää, jotta se vastaisi paremmin organisaatioiden haasteisiin.

Tutkimuskysymykset:

1. Mikä on johtamista tukevan mittaamisen nykytila palveluorganisaatioissa?
 - 1.1. Mitkä ovat mittaamisen käytännöt?
 - 1.2. Millaisia mittaamisen haasteita palveluorganisaatioissa on?
 - 1.3. Mitkä ovat erityisen hyvin toimivia mittaamiskäytäntöjä palveluorganisaatioissa?
2. Miten palveluiden erityispiirteet näkyvät mittaamisessa?

Palvelusektorin laajuudesta johtuen kaikkien palvelualojen ottaminen mukaan haastattelututkimukseen olisi ollut haastava tehtävä. Tästä johtuen tutkimusta suunniteltaessa otantaa jouduttiin rajaamaan ja lopulta päädyttiin siihen, että tutkimukseen valitaan julkisen sektorin organisaatioita, asiantuntijapalveluita tarjoavia organisaatioita, sekä teollisuusyrityksiä, jotka ovat lähteneet mukaan palveluliiketoimintaan. Julkinen sektori on kokonsa ja erityispiirteidensä puolesta mielenkiintoinen kohde palvelututkimukselle. Asiantuntijapalvelut, kuten esimerkiksi konsultointi haluttiin mukaan, sillä siinä korostuvat palveluiden erityispiirteet kuten aineettomuus ja asiakkaan osallistuminen palvelun tuottamiseen. Julkiset palvelut ja asiantuntijapalvelut voivat olla toiminnallisesti hyvin lähellä toisiaan, mutta erot toimintatavoissa ja resurssien käytössä vaihtelevat suuresti. Kolmanneksi osa-alueeksi valittiin teollisuusyrityksiä, jotka tarjoavat tuotteisiin liittyviä palveluita. Teollisuuden palveluihin päädyttiin, koska niiden määrä on voimakkaasti kasvamassa ja toisaalta teollisuudessa on pitkä historia mittaamisesta. Teollisuuden ottaminen mukaan tutkimukseen antaa hyvin kontrastia asiantuntijapalveluille ja toisaalta on mielenkiintoista selvittää miten teollisuudessa mittaaminen on siirretty palvelupuolelle.

Palvelusektorin kentästä tässä työssä ulkopuolelle on rajattu kaupan ja logistiikan palvelut. Rajaus johtuu ennen kaikkea siitä, että kaikkea ei ollut aikatauluista ja resursseista johtuen mahdollista ottaa mukaan tutkimukseen. Kaupan ja logistiikan palvelut ovat palveluina myös hyvin määrämuotoisia ja siksi varsin yksinkertaisia mitata. Mittaaminen kaupan ja logistiikan palveluissa on melko lähellä valmistavan teollisuuden mittaamista, joten sen kiinnostavuutta ei arvioitu yhtä suureksi kuin muita palvelualoja. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu myös kaikki sosiaali- ja terveyspalvelut. Tämä johtuu siitä, että tutkimusryhmässä on käynnissä erillinen tutkimus, joka keskittyy ainoastaan sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottavuuden mittaamisen tarkasteluun. Kyseisessä tutkimuksessa on yhtenä osa-alueena käytössä vastaavanlainen haastattelurunko kuin tässä tutkimuksessa, joten tutkimustulosten hyödyntäminen jatkotutkimuksissa on kuitenkin mahdollista.

Tutkimuksessa haluttiin tuloksia erityisesti mittaamisen käytännöistä, sekä mittaamiseen liittyvistä haasteista, joten tutkimukseen pyrittiin valitsemaan mukaan sellaisia organisaatioita, joilla oletettavasti on käytössä jonkinlaista mittaamista. Tästä syystä tutkimus painottui suuriin, kansallisesti tunnettuihin organisaatioihin. Suurissa organisaatioissa on oletettavasti enemmän tarvetta mittaamiselle, sillä ilman mittaamista suuren organisaation toimintaa voi olla vaikea seurata. Suurissa organisaatioissa on todennäköisesti myös eniten resursseja käytössä, jolloin mittaamista on voitu kehittää.

Suurten organisaatioiden ongelma tutkimuksen kannalta on kuitenkin se, että ylimmällä tasolla vastaajien löytäminen voi olla hankalaa ja tietoa päivittäisestä mittaamisesta ei välttämättä ole. Tästä syystä tutkimuksessa vastaajat pyrittiin löytämään ison organisaation osasto- tai yksikkötasolta. Haastateltavien valinnassa pyrittiin löytämään organisaatioista henkilöitä, jotka ovat tekemisissä paljon mittaamisen kanssa. Käytännössä tämä tarkoitti yksiköiden tai osastojen johtoa, joka hyödyntää mittausinformaatiota tai mittausten kehittämisestä vastaavia henkilöitä. Valintaan päädyttiin, koska sen avulla uskottiin saatavan paras tieto suurimpaan osaan kysymyksistä. Rajallisista resursseista johtuen samasta organisaatioista ei voitu haastatella useampaa henkilöä.

1.3. Tutkimusote

Johtamistieteessä perinteisesti tutkimus pyrkii ymmärtämään ja kehittämään liiketoimintaa. Tutkimus voidaan luokitella monin eri tavoin, esimerkiksi sen mukaan onko se hermeneuttinen vai positivistinen tai kvalitatiivinen vai kvantitatiivinen. Tutkimus ei välttämättä ole yksiselitteisesti jaoteltavissa johonkin tiettyyn luokkaan, vaan se voi sisältää piirteitä monista luokista. Hermeneuttisen ja positivistisen tutkimuksen ero on siinä, että hermeneuttinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan asiaa kun taas positivistinen tutkimus haluaa kuvailla ja selittää asioita. Hermeneuttinen tutkimus sisältää usein subjektiivisia ominaisuuksia, mutta positivistisessa tutkimuksessa tavoitteena on objektiivisuus. (Gummesson 2000, s. 5.)

Hermeneuttinen ja kvalitatiivinen tutkimus liitetään usein toisiinsa ja vastaavasti positivistinen ja kvantitatiivinen tutkimus toisiinsa (Gummesson 2000, p. 178). Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on käsitteenä hyvin laaja ja sitä voidaan soveltaa erilaisin menetelmin. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä voidaan puhua myös ihmistieteellisestä tutkimuksesta, pehmeästä tutkimuksesta tai ymmärtävästä tutkimuksesta. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeää ovat sanat, lauseet, kertomukset ja niiden sisällön tulkinta. Usein laadullinen tutkimus kuitenkin määrittellään suhteessa kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Määrällisessä tutkimuksessa tärkeää on määrämuotoisen datan kerääminen ja siihen tutustuminen objektiivisesti esimerkiksi tilastollisin menetelmin. (Tuomi & Sarajärvi 2009.) Tässä tutkimuksessa keskeistä on ymmärryksen lisääminen valitusta aiheesta, joten tutkimus on hermeneuttinen. Tutkimuskohdetta pyritään ym-

märtämään yksittäisten ihmisten käsitysten kautta, jolloin on loogista käyttää laadullisen tutkimuksen menetelmiä.

Tutkimusote kuvaa tieteellisen tiedon hankintaprosessia. Hankintaprosessista voidaan tunnistaa kolme osa-aluetta, joiden suhteen valintoja on tehtävä. Alueet ovat tiedon hankintatapa, tiedon luonne sekä tiedon käyttö. Tiedon hankintatapa määrittää saatavan tiedon luonteen, joka osaltaan ohjaa tiedon käyttötarkoitusta. Vaikka osa-alueet vaikuttavat toisiinsa, joudutaan valintoja kuitenkin tekemään jokaisen osa-alueen suhteen erikseen. (Olkkonen 1994, s. 42-43, 64.)

Tässä tutkimuksessa tiedon hankintatapa ja luonne määräytyivät pääasiassa tutkimusongelman perusteella. Tässä työssä tietoa hankittiin tutustumalla aiheita käsittelevään kirjallisuuteen, sekä haastatteleamalla ihmisiä joiden uskottiin tietävän parhaiten aiheesta omassa organisaatiossaan. Haastattelut tuottivat subjektiivisia näkemyksiä johtamista tukevan mittaamisen nykytilasta eri organisaatioissa. Tutkimuksessa kerätty laadullinen aineisto myös analysoitiin laadullisin menetelmin. Aineiston analysointi on kuvattu tarkemmin luvussa 4.2.

Tutkimuksena tarkoituksena on selvittää karkealla tasolla mittaamisen nykytilaa ja siihen liittyviä haasteita. Tulosten on tarkoitus antaa käsitys yleisellä tasolla siitä, mikä tutkittavan aiheen tila on tällä hetkellä. Tutkimuksen olisi voinut toteuttaa myös kyselytutkimuksen avulla, jolloin suuremman aineiston kerääminen olisi ollut mahdollista. Kyselytutkimukseen ei kuitenkaan päädytty koska tutkimus olisi saattanut tällöin jäädä liian pinnalliseksi. Haastattelun ansiosta tutkimuksessa oli mahdollista esittää jatkokeskusteluita ja syventyä tarkemmin esiin nouseviin, mielenkiintoisiin asioihin. Suora vuorovaikutus mahdollisti myös syvemmän ymmärryksen vastausten taustoista.

1.4. Tutkimusprosessi ja tutkimusraportin rakenne

Työn tekeminen aloitettiin vuoden 2011 helmikuussa ja saatiin päätökseen saman vuoden lokakuussa. Tutkimusprosessi alkoi teoriaperustan luomisella, joka tehtiin pääosin kevään aikana tutustumalla aihepiirin keskeisimpiin teoksiin ja etsimällä tuoretta tutkimustietoa aihealueesta. Tämä työvaihe sisälsi myös osallistumisen projektissa toteutetun kirjallisuusselvityksen tekemiseen, jossa käytiin läpi yhteensä noin 8000 artikkelia (tulokset on raportoitu lähteessä: Jääskeläinen et al., 2011). Haastattelututkimus suunniteltiin huhtikuun aikana ja toteutettiin touko-kesäkuussa. Haastattelututkimuksen rinnalla suunniteltiin aineiston analyysi ja aloitettiin työn raportointi. Heinäkuun aikana haastattelututkimuksen tulokset purettiin ja analysoitiin. Työ saatiin pääpiirteissään raportoitua elokuun ja syyskuun kuluessa. Valmiiksi diplomityöksi se muotoutui lokakuun aikana.

Tutkimusraportti on rakentunut seuraavalla tavalla. Luvussa 2 määritellään työn kannalta keskeiset käsitteet, sekä kuvataan tutkimuksen taustalla vaikuttavat teoriat. Luvun

tarkoituksena on myös mahdollistaa asiaan perehtymättömälle henkilölle riittävä ymmärrys aiheesta tutkimuksen ymmärtämiseksi. Luvussa 3 on kerrottu millainen on mitaamisen nykytila palveluorganisaatioissa kirjallisuuden perusteella. Siinä on myös esitelty aiempia aiheeseen liittyviä tutkimuksia. Luvun tarkoituksena on luoda vertailukoh-
taa tutkimustuloksille. Luvussa 4 on käsitelty aluksi tutkimuksen toteuttaminen sekä aineiston käsittely. Tämän jälkeen tulevat tutkimustulokset. Luvun lopussa tutkimustu-
loksia pohditaan aiemman kirjallisuuden valossa. Tarkoituksen on selvittää missä mää-
rin tutkimustulokset tukevat aiempaa tietämystä aiheesta ja toisaalta nostaa esiin mitä
uutta aiheesta on opittu. Tutkimusraportin päättää luku 5, joka on yhteenvedo. Yhteenve-
to sisältää tärkeimmät johtopäätökset tutkimuksesta, sekä arvioi työn onnistumista. Yh-
teenvedon jälkeen löytyvät vielä työssä käytetyt lähteet ja liitteet.

2. TUTKIMUKSEN KESKEISET NÄKÖKULMAT

2.1. Palveluorganisaatiot

Tutkimuksen kontekstina on palvelusektori, joka muodostuu hyvin kirjavasta joukosta erilaisia palveluorganisaatioita. Tässä luvussa on määritelty palvelut, siten kuin ne on tässä työssä ymmärretty, sekä tuotu esiin palveluihin liittyviä ominaispiirteitä. Ominaispiirteet ovat sellaisia asioita, joiden on nähty erottavan palvelut tuotteista. Ominaispiirteitä voidaan toisaalta käyttää myös palveluita jaotellaessa erilaisiin luokkiin. Tietyt ominaispiirteet korostuvat toisissa palveluissa enemmän kuin toisissa, joten kaikkien palveluiden käsitteleminen yhtenä massana johtaa usein liiallisiin yleistyksiin. Palveluiden luokittelun tarkoituksena on havainnollistaa erityisesti palvelukentän laajuutta, joka helposti unohtuu yleisesti palveluista puhuttaessa. Tällä on vaikutusta myös tutkimuksen kannalta, sillä mittaaminen on erilaista riippuen siitä minkä tyyppisestä palvelusta on kyse.

Palveluita on pyritty määrittelemään kirjallisuudessa monin tavoin, mutta kattavaa, yksiselitteistä ja yleisesti hyväksyttyä palvelun määritelmää ei kuitenkaan ole vielä olemassa (Lönnqvist et al. 2010, s. 38). Seuraavassa on esitetty muutamia palvelu määritelmiä. Palvelu on näkökulma arvonluomiseen (Edvardsson et al. 2005). Palvelu on muutos asiakkaassa tai asiakkaan omistamassa asiassa (Hill 1977). Palvelu on erikoistuneiden kompetenssien (tietämyksen ja taitojen) soveltamista tekojen, prosessien ja suorituksen kautta jonkun toisen tai itsensä hyväksi (Vargo & Lusch 2004a, 2004b). Palvelut ovat aktiviteetteja tai aktiviteettien sarjoja, jotka tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin, ja ne ovat luonteeltaan enemmän tai vähemmän aineettomia, ja tapahtuvat tavallisesti, joskaan eivät välttämättä aina asiakkaan ja palveluntarjoajan henkilöstön ja/tai fyysisten resurssien tai hyödykkeiden ja/tai järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa (Grönroos 1990, s. 27).

Palvelutuotanto ja tavarantuotanto eroavat toisistaan sillä, että tavarantuotannossa asiakas on aina kiinnostunut vain lopputuloksesta, mutta palvelutuotannossa asiakas saattaa olla kiinnostunut enemmän itse tuotantoprosessista. Esimerkiksi viihdepalvelussa asiakas tuskin toivoo että lempimusiikkiaan soittavan yhtyeen konsertti loppuisi mahdollisimman nopeasti. On kuitenkin myös palveluita, joissa asiakas toivoo että prosessia ei tarvitsisi käydä läpi ollenkaan, vaan lopputulokseen olisi mahdollista päästä muulla tavoin. Yksi esimerkki tällaisesta on hammaslääkärissä käynti, josta kovin moni tuskin nauttii. Palvelutuotannossa ei myöskään voida olettaa että lopputulos olisi aina samanlainen, sillä prosessissa on usein avoimia tekijöitä, kuten asiakas. Lopputuloksen erilai-

suudesta huolimatta palvelutuotannossa voidaan kuitenkin taata että palveluprosessi on aina samanlainen. (Brax 2007, s. 10)

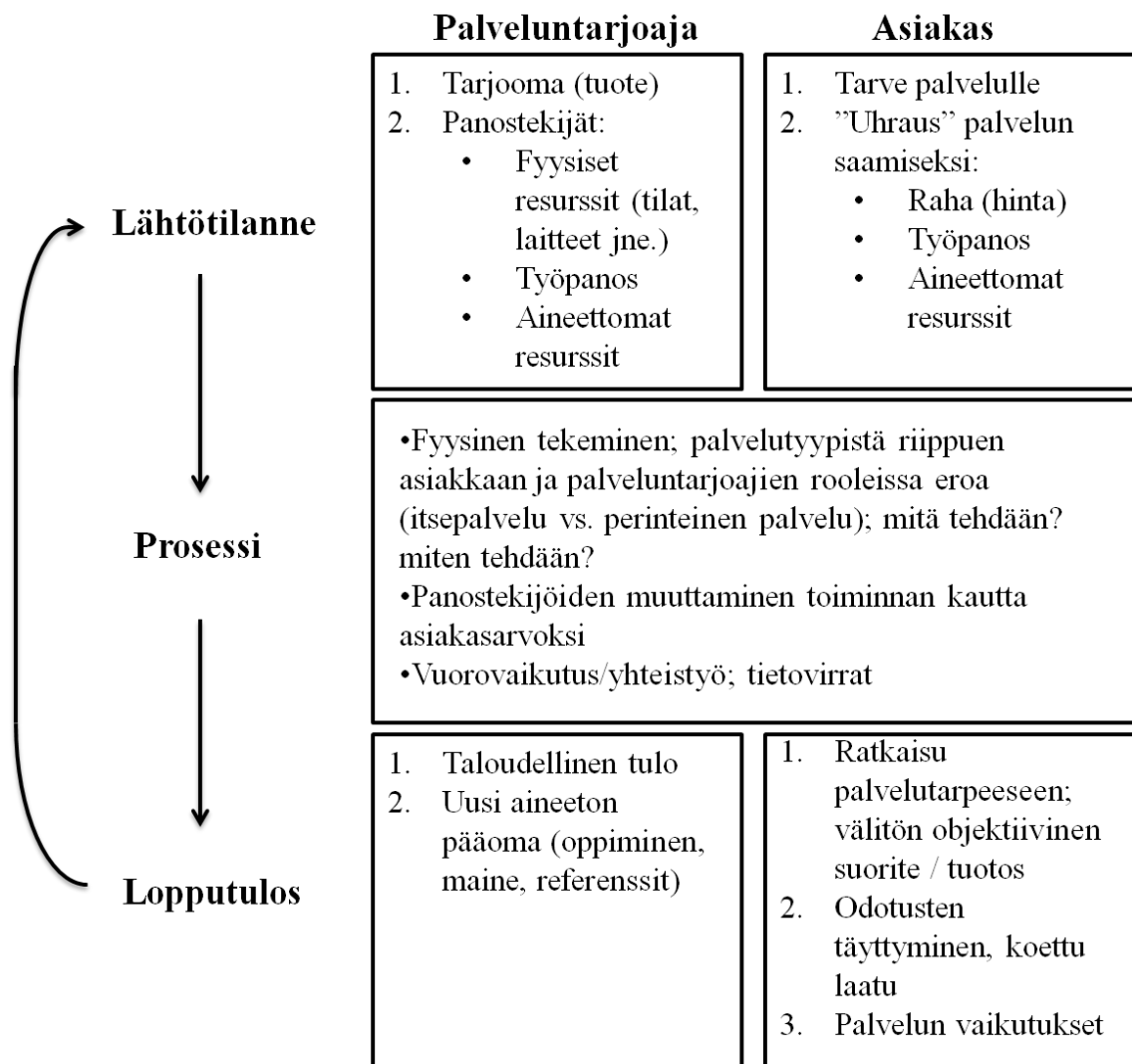
Perinteisesti palvelu on kuvattu neljän ominaispiirteen kautta, jotka erottavat palvelun tuotteesta. Neljä ominaispiirrettä ovat aineettomuus (intangibility), heterogeenisuus (heterogeneity), erottamattomuus (inseparability) ja katoavaisuus (perishability). Yhdessä näistä käytetään termiä IHIP. (Grieves & Mathews 1997; Regan 1963; lähteestä Jääskeläinen 2010, s. 12). Aineettomuus liittyy palveluiden abstraktiin luonteeseen, missä ei välttämättä ole mitään fyysistä. Heterogeenisuus tarkoittaa sitä että palvelu on aina erilainen, eikä sitä ole helppo standardoida. Erottamattomuus tulee siitä että palvelun tuotanto ja käyttö tapahtuvat samanaikaisesti. Tähän liittyy myös katoavaisuus, että palveluiden varastointi ei ole mahdollista. (Jääskeläinen 2010, s. 12). Lönnqvist et al. (2010, s. 40) huomauttavat että tämä malli on saanut osakseen paljon kritiikkiä, koska se ei erottele palveluita aukottomasti tuotteista. Heidän mukaansa monet edellä mainituista ominaisuuksista voidaan yhdistää myös tuotteisiin. Ominaisuudet huomioivat pääasiassa vain palveluntuottajan näkökulman.

Kirjallisuudessa palveluiden ominaispiirteitä kohtaan esitettyä kritiikkiä on kerätty yhteen Lönnqvistin et al. toimesta (2010, s. 40).

- Vaikka palvelut ovat usein aineettomia, niillä voi kuitenkin olla pitkäaikaisia aineellisia vaikutuksia.
- Aineelliset resurssit kuten tilat, laitteet ja kuljetuskalusto, voivat olla hyvin merkittäviä palvelun tuottamisen kannalta.
- Myös tavaroita voidaan hankkia aineettomien hyötyjen kuten sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tai minäkuvan luomisen takia.
- Vaikka jokainen palvelu on erilainen, on palveluprosessi usein hyvin samankaltainen. Monet palveluprosessit ovat hyvin standardoituja.
- Myös tavarat voivat olla keskenään hyvin erilaisia.
- Palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, toisin kuin tavarat. Kuluttajien on kuitenkin sanottu aina osallistuvan arvon tuottamiseen, joka on myös tavaroiden kulutuksessa samanaikaista.
- Katoavaisuudella liittyy siihen, että palveluita ei voida varastoida, mutta myös aineelliset tavarat ovat lopulta katoavaisia.
- Palveluiden vaikutukset voivat olla hyvin pitkäkestoisia, jolloin niiden hyödyt eivät katoa.

Kritiikistä huolimatta nämä ominaispiirteet esiintyvät runsaasti palvelukirjallisuudessa. Lönnqvistin et al. mukaan niitä ei kuitenkaan tarvitse ajatella tavaroista erottavina tekijöinä. Ominaispiirteet on silti hyvä pitää mielessä palveluita tutkittaessa, sillä niiden avulla voidaan hyvin kuvata tietynlaisia palveluita.

Palveluista puhuttaessa on tärkeää huomioida asiakkaan rooli osana palvelun tuottamisesta. Palveluprosessissa palvelun tarjoaja tuottaa palvelun asiakkaalle yhteistyössä asiakkaan kanssa. Palvelun tarjoajan ja asiakkaan välisiä yhteyksiä sekä palveluprosessia ovat kuvanneet esimerkiksi, Lönnqvist et al. 2010; Grönroos & Ojasalo 2004 ja Parasuraman 2002. Kaikki edellä mainitut mallit ovat perusteiltaan samanlaiset ja niistä löytyvät kolme vaihetta, panokset, prosessi ja tuotokset. Lisäksi näitä kolmea vaihetta on tarkasteltu palveluntarjoajan ja asiakkaan näkökulmista, sekä siitä miten nämä vaikuttavat toisiinsa. Kuvassa 1 on Lönnqvist et al. 2010 näkemys näistä elementeistä.



Kuva 1. Palvelutuotannon elementit (Lönnqviset et al. 2010, s. 19).

Lähtötilanteessa palveluntarjoajalla on jokin palvelu, jota voidaan kutsua myös tarjoamaksi. Asiakkaalla puolestaan on tarve palvelulle. Palveluntarjoajalla on lisäksi käytössään erilaisia resursseja, kuten henkilöstö, osaaminen ja laitteet, joiden avulla se palvelun toteuttaa. Tämän lisäksi palveluissa asiakkaalla on merkittävä rooli palveluntuottamisessa, sillä asiakas voi tuoda prosessiin samoja asioita kuin palveluntarjoaja. Vähin-

tään asiakkaalta saadaan tietoa mitä palvelulta halutaan. Tuotantovaiheessa panoksia yhdistellään siten, että asiakkaalle syntyy niistä arvoa ja odotukset palvelua kohtaan täyttyvät mahdollisimman hyvin. Tuotannossa keskeistä on usein vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Prosessin lopputuloksena syntyy tuotoksia sekä asiakkaalle, että palveluntarjoajalle. Asiakas saa toivottavasti palvelutarpeensa tyydytettyä ja palveluntarjoaja saa korvauksen tehdystä työstä, sekä oppii mahdollisesti jotain minkä avulla toimintaa voidaan tulevaisuudessa kehittää.

Palveluita jaotellaan usein eri kategorioihin tai tyypeihin, jotta ymmärrettäisiin paremmin tietynlaisiin palveluihin liittyviä ominaisuuksia. Erilaisia palvelutyyppejä ovat esimerkiksi teknologia- ja työvoimaintensiiviset palvelut, resurssi- ja kysyntäkriittiset palvelut, uniikkikappale ja massatuotanto.” (Lönnqvist et al 2010, s. 41.) (Brax 2007, s. 16) Luokittelua voidaan tehdä myös palveluun liittyvien ulottuvuuksien mukaan, joita ovat palvelun luonne, asiakassuhteet, palvelun saatavuus, palvelun kysynnän vaihtelu ja palvelun toimitustavat (Lovelock 1983). Kuvassa 2 on luokiteltu palveluita Lovelockin luokkien palvelutoimen luonteen ja palvelun kohteen mukaan. Palvelut muodostuvat aineellisista teoista, aineettomista teoista tai niiden yhdistelmistä. Palveluiden kohde voi lisäksi olla aineellinen (esimerkiksi hiukset parturissa) tai aineeton (esimerkiksi konsultointi). Asiakkaan rooli ja asiakassuhde voivat olla luokitteluperusteena toisenlaiselle luokittelulle. Palveluissa kuten parturissa palvelussuhde on kertaluontoinen ja hyvinkin tiivis asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Sen sijaan esimerkiksi kuntosalijäsenyydessä palvelua voi hyödyntää rajatta, eikä kontaktia asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä välttämättä ole lainkana. Palvelut eroavat toisistaan myös räätälöinnin määrän suhteen. Osa palveluista ei sisällä ollenkaan räätälöintiä, joukkoliikenne on hyvä esimerkki tästä. Toisaalta palvelut voidaan muokata täysin asiakkaan tarpeiden mukaan, kuten tapahtuu esimerkiksi asianajopalveluissa. Palveluissa joissa räätälöinti on suuri, voi kuitenkin olla varsin pitkälle standardoidut prosessit, joita palvelun tarjonnassa kuitenkin noudatetaan. Palveluiden kysynnän vaihtelut ovat neljäs mahdollinen ulottuvuus palveluita jaotellaessa. Esimerkiksi ravintoloissa on selkeästi täydempää lounasaikaan kuin esimerkiksi myöhemmin iltapäivällä. Sen sijaan lentoyhtiöillä kysyntä on tasaisen epätasaista, lomakausia lukuun ottamatta. Palveluiden toimitustapa tai asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus voi olla hyvin voimakasta tai erittäin vähäistä, esimerkiksi pikaruokalassa käyminen, verrattuna puhelinliittymän ylläpitämiseen.

Millainen on palvelutoimen luonne?	Kuka tai mikä on palvelun suora vastaanottaja?	
	Ihmiset	Tavara/Omaisuus
Aineelliset toimet	Palvelun kohteena ihmisten kehot: <ul style="list-style-type: none"> •Terveystenhoito •Matkustajaliikenne •Kauneushoitolat •Kuntosalit •Ravintolat •Parturi 	Palvelun kohteena tavarat tai muu fyysinen omaisuus: <ul style="list-style-type: none"> •Tavaraliikenne •Teollisten laitteiden korjaus ja kunnossapito •Talonmiespalvelut •Pesulapalvelut •Lakipalvelut
Aineettomat toimet	Palvelun kohteena ihmisten mielet: <ul style="list-style-type: none"> •Koulutus •TV- ja radio-ohjelmien lähettäminen •Tietopalvelut •Teatteri •Museot 	Palvelun kohteena aineeton omaisuus: <ul style="list-style-type: none"> •Pankki •Lakipalvelut •Kirjanpito •Turvallisuuspalvelut •Vakuutus

Kuva 2. Palvelutoimen luonteen ymmärtäminen (Lovelock 1983).

Toinen yleisesti käytetty luokittelu on OECD:n käyttämä jaottelu (kuva 3), jossa palvelut jaotellaan liike-elämän palveluihin, henkilökohtaisiin palveluihin, kauppaan ja logistiikkaan sekä hyvinvointipalveluihin. Liike-elämän palveluita myydään pääasiassa toisille yrityksille, mutta niitä myydään myös yksityisille henkilöille. Niihin kuuluvat esimerkiksi sellaiset tukitoimet jotka yrityksestä on haluttu ulkoistaa. Kaupan ja logistiikan asiakkaita ovat yritykset sekä yksityiset henkilöt. Tähän ryhmään lasketaan kaikki ihmisten ja tavaroiden välittämiseen liittyvä toiminta. Henkilökohtaiset palvelut tapahtuvat nimensä mukaisesti suoraan vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Hyvinvointipalveluissa vuorovaikutus on myös hyvin kiinteä osa palvelua. Niissä palvelut tuotetaan usein julkisen sektorin tai voittoa tavoittelemattoman organisaation toimesta. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2005.)

Liike-elämän palvelut (Producer Services)	Kauppa ja logistiikka (Distributive Services)
<ul style="list-style-type: none"> •Tietointensiiviset ja muut liike-elämän palvelut •Rahoitustoiminta •Vakuutustoiminta •Kiinteistön omistukseen liittyvät palvelut 	<ul style="list-style-type: none"> •Vähittäiskauppa •Tukkukauppa •Kuljetuspalvelut •Kommunikaatiopalvelut
Henkilökohtaiset palvelut (Personal Services)	Hyvinvointipalvelut (Social Services)
<ul style="list-style-type: none"> •Majoitus- ja ravitsemuspalvelut •Vapaa-aika- ja kulttuuripalvelut •Kotitalouspalvelut •Muut henkilökohtaiset palvelut 	<ul style="list-style-type: none"> •Terveyspalvelut •Koulutuspalvelut •Sosiaalipalvelut

Kuva 3. Palvelualojen perinteinen jaottelu OECD:n mukaan (Elinkeinoelämän keskusliitto 2005).

Tavarantuotannossa palveluiden osuus yritysten liikevaihdosta on kasvanut tasaisesti. Yksistään huoltopalvelut tuovat monille teknologiateollisuuden yrityksille huomattavan osan liikevaihdosta. (Lönnqvist et al 2010, s. 57.) Tämä kehitys johtuu siitä, että palveluissa on helpompaa tehdä voittoa kuin kovasti kilpailtujen tuotteiden avulla. Palveluliiketoiminta tarjoaa myös tasaista tuloa yrityksille esimerkiksi pitkien huoltosopimusten muodossa. Huoltopalvelut ovat tyypillisimmin käytetty esimerkki tavarantuotantoon liittyvistä palveluista, mutta Gebauer et al. (2008) ovat listanneet palveluita hieman syvällisemmin. He jakavat palvelut asiakaspalveluihin, tuotteisiin liittyviin palveluihin sekä asiakasta tukeviin palveluihin. Näistä asiakaspalvelut ovat melko yksinkertaisia toimintoja, kuten tilausten vastaanotto, tietopalvelut, dokumentointi, tuoteselosteet ja laskutus. Tuotteeseen liittyviin palveluihin kuuluu huoltopalveluiden lisäksi käyttökoulutus-, tarkastus- ja varaosapalvelu. Nimensä mukaisesti tuotteeseen liittyvien palveluiden kohteena on itse tuote ja tavoitteena on sen toimiminen mahdollisimman hyvin. Asiakasta tukevat palvelut on edistynein näistä luokista. Siihen kuuluu esimerkiksi asiakkaan prosessien tehostamista, koko huoltotoiminnan tuottamista, henkilöstön vuokrausta sekä muita pitkälle räätälöityjä kokonaisuuksia. Mitä monimutkaisemmasta palve-

lusta on kyse, sitä tiiviimpi suhde palveluntarjoajalle ja asiakkaan välillä on. Mathieun (2001) mukaan odotukset tuotteisiin liittyviä palveluita kohtaan kasvavat, mikä johtaa kehitystä kohti tiiviimpää yhteistyötä palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä.

2.2. Suorituskyvyn mittaaminen ja sen lähikäsitteet

Tässä tutkimuksessa palveluita lähestytään mittaamisen näkökulmasta. Mittaaminen on käsitteenä tuttu kaikille, mutta tässä luvussa se on määritelty siten kuin se suorituskyvyn mittaamisen kontekstissa tulisi ymmärtää. Mittaamisen kohteena tutkimuksessa on organisaation suorituskyky, joka käsittää kaiken organisaation menestymisen kannalta tärkeän toiminnan. Suorituskyky voidaan jakaa useisiin osa-alueisiin, joita mittaamalla saadaan tietoa organisaation toiminnasta. Suorituskyvyn mittaaminen on lähtöisin tavaran tuotannosta, joten monet siihen liittyvistä määritelmistä tarvitsevat hieman tarkennusta kun niistä puhutaan palveluiden yhteydessä. Tässä luvussa tuodaan suorituskykyyn liittyvät käsitteet esiin, siten kuin niitä käytetään palveluiden yhteydessä.

Mittaaminen on yleisesti käytössä oleva sana, joka voi tulkinnasta riippuen saada monenlaisia merkityksiä. Yksinkertaisimmillaan mittaaminen voidaan nähdä luonnontieteisiin liittyvänä toimintana, jossa jonkin asian ominaisuudet tai tila selvitetään objektiivisesti jonkin mittalaitteen avulla. Laajemmin käsitettynä mittaaminen on toiminto, jonka avulla muodostetaan käsitys jonkin kohteen tilasta (esim. asiakastyytyväisyyden mittaaminen asiakastyytyväisyyskyselyllä). (Lönnqvist et al. 2010, s. 117.) Tässä diplomityössä mittaaminen katsotaan laajasti toiminnaksi, jolla hankitaan tietoa kiinnostuksen kohteena olevan liiketoiminnan tekijöistä. Mittaamisen rooli ei ole pelkästään tuottaa tietoa, vaan se on myös keskeinen johtamisen apuväline. Tietyn asian mittaaminen nostaa sen merkitystä suhteessa muihin asioihin ja siirtää huomion siihen.

Mittaamisen kohde on tekijä tai ilmiö, joka on määritelty riittävän merkittäväksi että sitä kannattaa mitata. Suorituskyvyn mittaamisessa kohdetta kutsutaan yleensä nimellä menestystekijä (Lönnqvist 2004, s. 32). Jääskeläisen (2010, s. 9) mielestä tämä tarkoittaa sitä, että mittaamisen kohteet ovat tekijöitä, jotka ohjaavat organisaation menestystä. Tämä on seurasta siitä että mitattavat kohteet johdetaan jollain tavalla yrityksen strategiasta. Mittaamisen kohteet liittyvätkin usein esimerkiksi organisaation resursseihin, toimintoihin tai lopputuloksiin.

Mittari tarkoittaa keinoa määrittää yhden tai useamman mittaamisen kohteen ominaisuuden tilaa (Lönnqvist 2004, s. 33). Mittareita voidaan luokitella monin tavoin (Kaydos 1999, s. 16; Simons 2000, s. 234) kuten suoriin tai epäsuoriin mittareihin, taloudellisiin tai ei-taloudellisiin mittareihin sekä subjektiivisiin tai objektiivisiin mittareihin. Näistä **taloudelliset ja ei-taloudelliset** mittarit on helppo ymmärtää. Taloudelliset mittarit ovat sellaisia mistä saadaan rahamääräinen tulos mitattavan asian tilasta. Muita mittareiden luokitteluperusteita on avattu tarkemmin seuraavassa.

Mittarit voidaan jakaa esimerkiksi **suoriin ja välillisiin**. Suora mittari on esimerkiksi asiakastytyväisyyskysely, joka mittaa suoraan asiakastytyväisyyttä. Välillinen mittari on esimerkiksi keskimääräinen odotusaika asiakasta kohden, joka voi heijastua epäsuorasti asiakastytyväisyyteen. Mitä pidempään asiakkaat joutuvat odottamaan palvelua, sitä tyytymättömämpiä he todennäköisesti ovat. Välillisen mittarin tarjoama informaatio ei kuitenkaan välttämättä ole totuus mitattavan asian tilasta, sillä siihen voivat vaikuttaa myös muut tekijät. Välillisiä mittareita käytetään kuitenkin paljon, sillä niiden luominen on helppoa ja ne tarjoavat ainakin jotain tietoa kohteen tilasta. (Lönnqvist et al. 2010, s. 118.)

Mittarit voidaan jaotella myös **subjektiivisiin ja objektiivisiin**. Subjektiiiset mittarit perustuvat henkilökohtaisiin mielipiteisiin tai arviointeihin, esimerkiksi asiakastytyväisyyskysely. Objektiivisissä mittareissa informaatio perustuu selkeästi havaittaviin faktoihin, esimerkiksi asiakkaan odotusaika. Odotusaika voidaan mitata yksiselitteisesti kellon avulla, jolloin mittaajasta riippumatta mittarista tulos on aina sama. Subjektiivisillä ja objektiivisillä mittareilla on molemmilla hyvät ja huonot puolensa. Tilanteesta riippuen on valittava mittaamiseen sopivampi mittari. Perinteisesti objektiivisiä mittareita on arvostettu, sillä niiden tulos on puolueettomampi ja ne sisältävät vähemmän tulokinnanvaraisuutta. Subjektiiiset mittarit sopivat kuitenkin paremmin moniulotteisten asioiden kuvaamiseen kuten esimerkiksi työilmapiirin arviointiin. (Lönnqvist et al. 2010, s. 119.)

Organisaation toimintaa johdettaessa nousee esiin monia asioita, joita olisi tärkeä mitata. **Mittaristo** on kokonaisuus, joka muodostuu mittauskohteen kannalta keskeisistä mittareista. (Lönnqvist et al 2010, s. 120) Mittariston ideana on koota tärkeimmät ja jatkuvaa seurantaa vaativat mittarit samaan paikkaan, jolloin niiden seuraaminen on helppoa (Neilimo & Uusi-Rauva, 1997). Mittaamisen kokonaisuuden hallintaan on olemassa erilaisia mittaristomalleja Balanced scorecard, Six Sigma, Performance Prism, EFQM (Tyagi & Gupta 2008, s. 62). Näistä tunnetuin ja käytetyin on Kaplan & Nortonin (1992) kehittämä **Tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard)** tai sen sovellukset. Balanced Scorecardissa on otettu neljä näkökulmaa mittaamiselle: Talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä innovatiivisuus ja oppiminen. Mittariston ideana on huomioida kaikki näkökulmat tasapuolisesti, jolloin syntyy kattava kokonaisuus mittareita, jotka yhdessä kuvaavat organisaation tilaa. (Toivanen 2001, s. 53) Aiemmin mittarit olivat pääasiassa talousmittareita, mutta Balanced scorecardin ja muiden vastaavien mallien myötä huomiota on kiinnitetty enemmän ja enemmän myös toisenlaiseen mittaamiseen (Nudurupati et al. 2010).

Organisaatioiden mittaamisesta puhuttaessa esiintyy useita käsitteitä, jotka menevät helposti sekaisin jopa asiaan perehtyneillä. Suorituskyky, tuottavuus, tehokkuus ja vaikuttavuus ovat kaikki hyvin lähellä toisiaan ja siitä syystä on tehtävä selväksi mitä niillä

tarkoitetaan. (Jääskeläinen 2010, s. 3). Rautiaisen (2004) mielestä käsitteillä on monia erilaisia määritelmiä ja osa niistä on jopa ristiriidassa keskenään.

Suorituskyky (performance) voidaan määritellä ominaisuudeksi, jonka avulla kuvataan organisaation kykyä saavuttaa asetettuja tavoitteita (Institute of Industrial Engineers 1990, s. 11-14). Kaydosin (1999) mukaan suorituskyky on liiketoimintaprosessien tehokkuuden ja vaikuttavuuden yhdistelmä. Tangen (2005) mukaan suorituskyky on yleistermi kaikille menetelmille, joilla kuvataan organisaation menestymistä. Sinkin (1983) mukaan organisaation suorituskyky on riippuvainen ainakin seitsemästä tekijästä:

- Kannattavuus
- Tuottavuus
- Tehokkuus
- Laatu
- Vaikuttavuus
- Työelämän laatu
- Innovatiivisuus

Suorituskyky voidaan nähdä yläkäsitteenä kaikille edellä mainituille, organisaation toimintaan liittyville tekijöille. Työelämän laatua ja innovatiivisuutta lukuun ottamatta käsitteet ovat osittain lähellä toisiaan, joten seuraavassa on avattu tarkemmin mitä näillä tarkoitetaan. Sinkin esittämä listaus on suunnattu tavaroita tuottavan organisaation tarpeisiin, mutta se on mielekäs pitkälti myös palveluorganisaatioiden käyttöön. Käsitteet on tarkasteltu ensin yleisestä näkökulmasta ja myöhemmin huomioiden palveluiden erityispiirteet näille käsitteille.

Kannattavuus (profitability) voidaan määritellä tuottojen ja kustannusten väliseksi suhteeksi (Tangen 2005). Kannattavuus on menestyksen ja kasvun mittari kaikilla toimialoilla. Sen kehittyminen kiinnostaa erityisesti sijoittajia ja osakkeenomistajia. (Jääskeläinen 2010, s. 5.) Kannattavuustarkastelua kohtaan on esitetty paljon kritiikkiä, sillä erityisesti pitkällä aikavälillä tuottavuus on parempi mittari tuotannon hyvyyden arviointiin. (Miller 1984.)

Tuottavuuden (productivity) käsite on lähtöisin teollisuudesta ja maanviljelystä (Grönroos & Ojasalo 2004; Uusi-Rauva 1996). Tuottavuus voidaan määritellä yrityksessä aikaansaadun tuotannon määrän ja tuotannontekijäkäytön väliseksi tuotos-panos-suhteeksi (Neilimo & Uusi-Rauva 1997, s. 268). Monet tuottavuusmallit ja määritelmät kuvaavat prosessin tehokkuutta suoraan tai välillisesti (Hannula 1999, s. 2). Tangenin (2005) mukaan tuottavuus määräytyy resurssien käytön mukaan jolloin tuottavuus laskee jos resurssit käytetään tehottomasti.

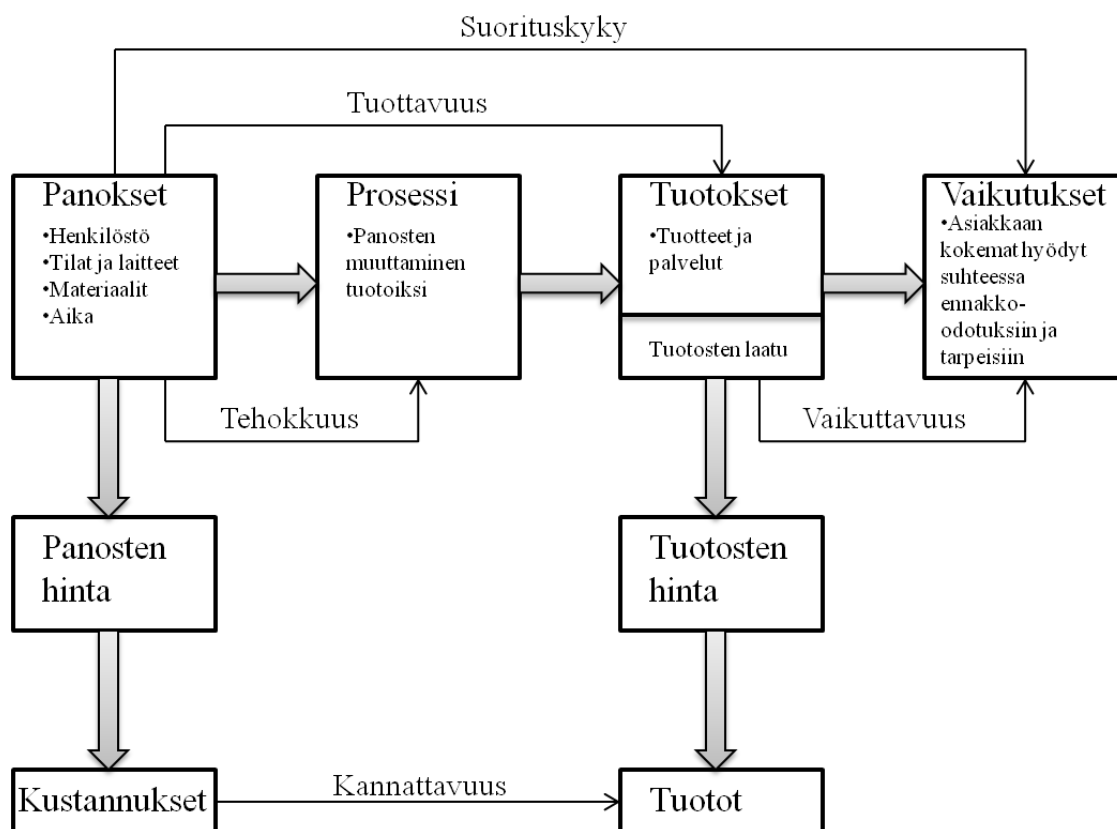
Tehokkuus (efficiency) ja tuottavuus ovat käsitteinä melko lähellä toisiaan, jos tuotosten laatu jätetään huomioimatta, puhutaan tehokkuudesta (Rosen 1993, s. 93). Tehok-

kuus voidaan määritellä toteutuneen ja suunnitellun tuotannon välisenä suhteena (Florentin et al. 1999, s. 132; Hannula 1999, s. 29). Tehokkuus voidaan myös yksinkertaisesti määritellä sillä että tehdään asioita oikein (Drucker 1963). Useista määrittelyistä huolimatta, tehokkuus nähdään yksinkertaistettuna resurssien käytön ja niiden avulla tuotetun lopputuloksen välisenä suhteena (Tangen 2005). Tehokkuus on siis lähellä hyötysuhdetta, joka tarkoittaa sitä, kuinka paljon laitetta tai prosessia käytetään verrattuna maksimiin (Lönnqvist et al. 2010, s. 82).

Laatu (quality) on vaikea määritellä (Folz, 2004). Tästä johtuen termiä laatu, käytetään usein yleisellä tasolla, määrittelemättä sitä sen tarkemmin (Jääskeläinen, 2010). Laatu liitetään usein asiakastarpeiden tyydyttämiseen. Tuotteen laadulla tarkoitetaan yleensä tuotteen soveltuvuutta käyttötarkoitukseensa (Neilimo & Uusi-Rauva 1997, s. 306-309). Gummessonin (1998) mukaan laatu on sitä että tehdään oikeita asioita alusta lähtien ja tehdään niitä asioita joita asiakkaat tarvitsevat ja haluavat.

Vaikuttavuus (effectiveness) ja tehokkuus sotketaan ajoittain keskenään (Hannula 1999). Hannulan (1999) mukaan vaikuttavuus liittyy prosessin ulkoiseen suorituskykyyn, kun taas tehokkuus sisäiseen suorituskykyyn. Vaikuttavuus näyttää liittyvän kykyyn tuottaa korkeaa laatua ja Neely et al. (1995) mukaan vaikuttavuus onkin pitkälle asiakastarpeiden täyttämistä. Drucker (1963) määrittelee vaikuttavuuden yksinkertaisesti sillä että tehdään oikeita asioita. Klassen et al. (1998) ovat sitä mieltä että vaikuttavuudella sitä kuinka hyvin organisaatio saavuttaa tavoitteensa.

Yhteys eri käsitteiden välillä. Jääskeläinen (2010) on havainnollistanut tuottavuuden ja sen lähikäsitteiden välisiä suhteita kuvassa 4.



Kuva 4. Tuottavuus ja sen lähikäsitteet. (Jääskeläinen 2010, s. 8).

Edellä mainittujen mitattavien asioiden lisäksi palveluiden **suorituskyvyn mittaamisessa** tulee huomioida asiakkaan vaikutus mittaamiseen. Asiakas on usein keskeinen osa palveluprosessia, joten asiakkaan vaikutus prosessiin on huomioitava myös mittaamisessa. Ojasalo (2003) on esittänyt asiakkaan vaikuttavan prosessiin. Asiakas tuo prosessiin omat resurssinsa ja palvelusta riippuen osallistuu sen tuottamiseen. Asiakkaan osallistuminen on kuitenkin ollen epä määrällistä, millaisia resursseja asiakkaalla on ja kuinka hän voi osallistua palvelun tuottamiseen. Ojasalon mukaan asiakkaalla on vaikutusta myös palvelun tuotoksiin. Tähän liittyvät muun muassa asiakkaan vaatimukset, halu osallistua, sekä resurssien laatu. Grönroos & Ojasalo (2004) ovat sitä mieltä, että asiakas tulee huomioida palveluiden mittaamisessa erityisesti tuottavuuden, tehokkuuden ja laadun kohdalla.

Palveluissa tuottavuus on koettu haastavaksi asiaksi ja sitä on pyritty määrittelemään ahkerasti tutkijoiden toimesta. Braxin (2007, s. 1) mukaan palveluiden tuottavuutta on tarkasteltu kuitenkin enemmän makrotasolla (valtio) ja vähemmän mikrotasolla (organisaatio tai prosessit). Lönnqvistin et al. (2010) mielestä ongelmana on kuitenkin ollut empiirisen tarkastelun vähyys. Heidän mukaansa palveluorganisaatiot eivät käytä tuottavuusmittareita samaan tapaan kuin perinteisen teollisuuden organisaatiot. Jotain näkemyksiä tuottavuudesta palveluissa on kuitenkin olemassa. Grönroosin & Ojasalon (2004) mielestä palveluiden erityispiirteiden vuoksi perinteistä tuottavuusmääritelmää

tulisi muuttaa palvelukontekstissa, sillä perinteinen tuottavuusmääritelmä on liian rajoittunut. Samaa mieltä on myös Brax (2007, s. 14), joka jatkaa, että palveluissa tuottavuus ja laatu ovat erottamattomia, sillä parantunut tuotantotehokkuus vaikuttaa helposti asiakkaan kokemaan arvoon laskevasti. Palvelutuottavuutta on yritetty kuvata myös erilaisilla malleilla esimerkiksi (Johnston & Jones 2004; Parasuraman 2002).

Palveluissa resurssina ovat usein henkilöt ja lopputuloksena esimerkiksi palveltujen asiakkaiden määrä. Tehokkuuden mittaaminen on kuitenkin erittäin kyseenalaista, sillä asiakkaasta ja asiakkaan ongelmasta riippuen palvelun vaativuus ja kesto voivat vaihdella suuresti. (Brax 2007, s. 6.) Tähän ongelmaan liittyen on ehdotettu transaktiolähesytysmitapaa, jossa määritellään palvelutransaktion perusyksikkö. Tämän jälkeen palvelun vaativuudesta johtuen määritetään painokerroin, minkä avulla palveluiden arviointi on mahdollista. (Rosen 1993.)

Rosenin (1993, s. 56) mukaan **palvelun laatu** voidaan määritellä sen mukaan kuinka hyödyllinen se on asiakkaalle. Palvelun laatuun voidaan vaikuttaa esimerkiksi lyhentämällä asiakkaiden jonotusaikaa tai lisäämällä asiakaspalvelupisteiden lukumäärää. Palvelutuotteen laadun osatekijöitä ovat: luotettavuus, palveluhalukkuus, saavutettavuus, ystävällisyys, viestintäkyky, uskottavuus, ymmärtämys ja varmuus (Neilimo & Uusi-Rauva 1997, s. 306-309). Grönroos (2001) on nimennyt kolme keskeistä palvelun laatuun vaikuttavaa ulottuvuutta.

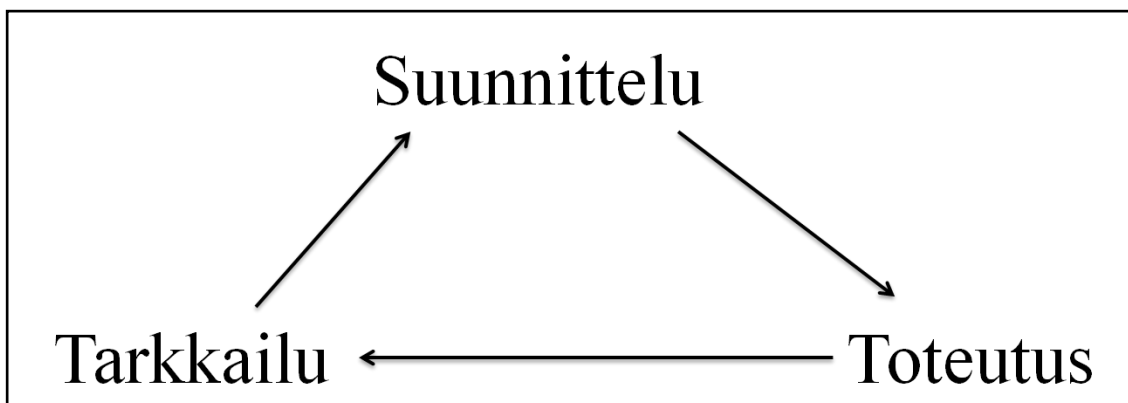
1. Teknillinen laatu, mikä mittaa palvelun lopputulosta joka voidaan mitata usein melko objektiivisesti.
2. Toiminnallinen laatu, missä tarkastellaan palveluprosessin laadukkuutta.
3. Koettu laatu, jossa huomioidaan asiakkaan kokema laatu. Koettu laatu riippuu pitkälti henkilön palveluun kohdistamista odotuksista.

Gummessonin (1998) mukaan tuottavuuskeskustelussa palvelun laatua on mitattu pääasiassa teknisestä ja prosessin näkökulmasta. Huomiota on kuitenkin kiinnitetty yhä enemmän asiakkaiden kokemaan laatuun. Edellä mainittujen tuottavuuden, tehokkuuden ja laadun lisäksi palveluiden suorituskykyyn liittyy myös vaikuttavuus.

Vaikuttavuuden käsite on noussut esiin erityisesti julkisen sektorin palveluissa, jossa organisaatioiden tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa vaan vaikutuksia, jotka liittyvät esimerkiksi kansalaisten terveyteen ja elintason (Jääskeläinen 2010, s. 7). Vaikuttavuuden mittaamisessa pyritään määrittämään rahallinen arvo toiminnasta seuraaville vaikutuksille. Tangenin (2005) mielestä vaikuttavuus liittyy arvon luomiseen asiakkaan näkökulmasta. Se on vaihtoehtoinen tapa mitata toiminnan arvoa silloin, kun tuotosten arvon mittaaminen suoraan ei ole mahdollista.

2.3. Mittaaminen johtamisen välineenä

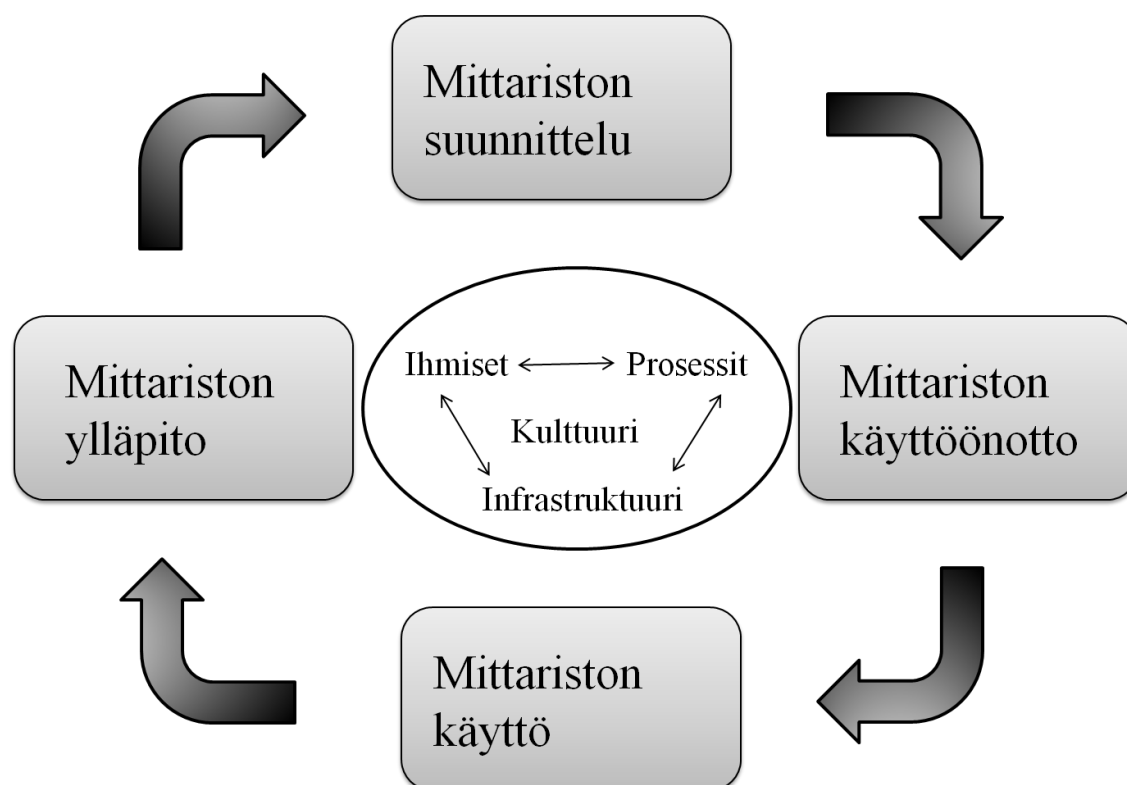
Yrityksen johtamisen avulla yritystä ohjataan kohti sen tavoitteita. **Johtamisen keskeisiä tehtäviä** ovat siten toiminnan suunnittelu, toiminnan toteuttaminen sekä tulosten valvonta (kuva 5). Toiminnan suunnittelu sisältää yrityksen tavoitteiden määrittelyä ja tavoitteiden saavuttamiseen vaadittavien toimien suunnittelua. Toiminnan toteuttaminen puolestaan yrityksen johtamista siten, että suunnitellut toimenpiteet saadaan toteutettua. Valvonnan tarkoituksena on varmistua yrityksen tavoitteiden saavuttamisesta ja mikäli tavoitteet eivät täyty, tulee johdon selvittää miksi tavoitteita ei saavutettu. (Neilimo & Uusi-Rauva 1997, s. 11.)



Kuva 5. Johtamisprosessin perustehtävät (Neilimo & Uusi-Rauva 1997, s.11).

Mittaaminen on perinteisesti ollut johdon työkalu, jonka avulla se on voinut ohjata ja kontrolloida henkilöstöä sekä toimintoja. Nykyään mittaaminen on levinnyt laajemmin koko organisaatioon ja parhaimmillaan mittareita käytetään kaikilla organisaatiotasolla (Lönnqvist 2002, s. 30). Mittaaminen ei ole kuitenkaan pelkästään mittareiden käyttöä, vaan siihen kuuluu muitakin vaiheita. Seuraavaksi on esitelty johtamisen kannalta keskeiset mittaamisen vaiheet.

Mittaamiseen liittyy neljä vaihetta: mittariston suunnittelu, mittariston käyttöönotto, mittariston käyttö, mittariston ylläpito (kuva 6). Ensimmäinen vaiheessa eli suunnittelussa, valitaan mitä ja miten asioita mitataan. Toisessa vaiheessa mittarit viedään käytäntöön, osaksi organisaation toimintaa. Tämä vaihe käsittää henkilöstön perehdyttämisen mittareihin, sekä tietojärjestelmien muokkaamisen siten, että ne tukevat mittareita. Tämän jälkeen mittaristo on valmis käytettäväksi johtamisen tukena ja organisaatiota kehittämisessä. Neljäntenä vaiheena on mittariston ylläpito. Mittaristossa havaittuihin ongelmiin puututaan ja mittaristo pidetään tavoitteiden mukaisena. Tämä tarkoittaa sitä, että vanhentuneita mittareita voidaan poistaa ja uusia mittareita voidaan suunnitella, jolloin sykli alkaa jälleen alusta. (Lönnqvist et al 2006, s. 12.)



Kuva 6. Suorituskyvyn mittaamisen päävaiheet (Neely et al. 2000).

Mittareiden **suunnittelu** lähtee liikkeelle yrityksen strategiasta. Strategian pohjalta valitaan mitkä ovat organisaation menestystekijöitä ja minkälaisia tavoitteita organisaatiolla on. Tämän jälkeen valitaan mitkä mittarit ovat parhaat kuvaamaan tavoitteiden saavuttamista ja menestystekijöitä. Lopuksi tulee vielä määrittää mittareiden käyttöperiaatteet. (Lönnqvist et al 2006, s. 103.)

Tämän prosessin rinnalla on toteutettava kahta muuta vaihetta. Ensimmäinen on henkilöstön ottaminen mukaan mittareiden suunnitteluun, jolloin sen on helpompaa ottaa vastaan uusi mittaristo. Tietojärjestelmien kehittäminen on toinen merkittävä tehtävä, sillä mittaristo ja sen käyttöönnotto vaatii onnistuakseen pitkälle automaattisesti toimivaa tietojärjestelmää. Sen vuoksi mittaristoa suunniteltaessa on hyvä myös huomata rajoitukset joita nykyiset tietojärjestelmät saattavat mittaukselle aiheuttaa. (Lönnqvist et al 2006, s. 103.)

Käyttöönnotolla tarkoitetaan suunniteltujen mittareiden viemistä käytäntöön. Käyttöönnotto sisältää tietojärjestelmien päivittämisen mittareiden vaatimusten mukaiseksi ja henkilöstön tutustuttamisen mittaristoon. Tietojärjestelmien muokkaus on mittaamisen onnistumisen kannalta keskeisessä osassa, sillä automatisoitu tiedon kerääminen ja sen helppo tutkiminen on käytön kannalta ratkaisevaa. Ilman automatisointia henkilöstön aika kuluu datan syöttämiseen, mikä näkyy ajassa, joka on käytettävissä varsinaisiin työtehtäviin. Eikä tietojen syöttäminen järjestelmään ole kovin palkitsevaa työtä yksilön

näkökulmasta muutenkaan. Henkilöstön tutustuttaminen mittaristoon sisältää henkilöstön kouluttamisen mittariston käyttöön ja mahdollisesti muutosjohtamista, mikäli aiempaa kulttuuria toiminnan mittaamisesta ei ole. (Lönqvist et al. 2006, s. 118.)

Mittareiden **käyttöön** liittyen on kiinnitettävä huomiota kahteen asiaan, mihin tarkoitukseen mittareita käytetään ja kuka mittareita käyttää. Sanotaan että mittaa sitä, mitä haluat johtaa, ja kannusta sillä. Tai sitä saat, mitä mittaat (Neilimo & Uusi-Rauva 1997, s. 286). Simons (2000, s. 67) on luokitellut mittareiden käyttötarkoitukset viiteen luokkaan: päätöksenteko, kontrollointi, ohjaaminen, koulutus ja oppiminen, sekä kommunikointi organisaation ulkopuolelle. Neely (1998, s. 71) on myös esittänyt listan mittareiden käyttötarkoituksista: tarkistetaan nykytilanne, kommunikoidaan nykytilan tulokset, osoitetaan kehitettävien asioiden prioriteetit ja pakotetaan suoritusten kehitys. Onnistuessaan suorituskyvyn mittaaminen motivoi, korostaa mitattavan asian arvoa, ohjaa tekemään oikeita asioita, selkiinnyttää tavoitteita, aiheuttaa kilpailua ja kilvoittelua sekä luo edellytykset palkitsemiselle. Toisaalta epäonnistuessaan mittaus voi korostaa vääriä asioita ja ohjata toimintaa väärään suuntaan, ärsyttää mitattavia henkilöitä, aiheuttaa negatiivisen kilpailutilanteen tai palkita vääristä asioista. (Lönqvist et al 2006, s. 123.)

Mittareita voidaan hyödyntää kaikilla organisaation tasoilla johdosta yksittäiseen työntekijään. Mittareiden käyttötarkoitus vaihtelee tasosta riippuen, johto voi esimerkiksi ohjata työntekijöiden toimintaa palkitsemalla saavutetuista tavoitteista. Työntekijä puolestaan voi seurata mittaristosta omaa toimintaansa seuraamiseen ja kehittämisen. (Lönqvist et al 2006, s. 124.)

Organisaation tavoitteet muuttuvat tietyllä aikavälillä ja tällöin on tärkeää, että myös mittaristoa **ylläpidetään**. Mikäli mittaristoa käytetään ohjaamaan henkilöstön toimintaa, on hyvin tärkeää että mittarit ohjaavat toimintaa oikeaan suuntaan. Organisaation suunnan muuttuessa mittareiden on muututtava tai muuten organisaation ja henkilöstön suunnat eivät ole samaan suuntaan. Muutokset mittaristossa käsittävät uusien mittareiden luomisen, vanhojen mittareiden poistamisen, sekä nykyisten mittareiden muokkaamisen. Erityisesti vanhojen mittareiden poistaminen on hyvä muistaa, sillä muuten on vaarana että mittareita on hallitsematon määrä. (Lönqvist et al. 2006, s. 142.) Mittareiden päivityksessä on kuitenkin huomioitava myös se että niitä ei päivitetä liian usein, jolloin mittaamisesta saatava hyöty menetetään. Toiminnan on oltava pitkäjänteistä ja systemaattista (Bourne et al. 2000).

3. PALVELUIDEN MITTAAMISEN NYKYTILA KIRJALLISUUDEN VALOSSA

3.1. Suorituskyvyn mittaamisen käytön kehittyminen ja nykytila

Mittaaminen on lähtenyt liikkeelle teollisuusorganisaatioista. Niissä on seurattu perinteisesti tulojen ja menojen muodostumista, esimerkiksi tuotteesta saatu voitto ja henkilöstön palkkoihin menevä raha. Sittenkin mittaaminen on laajentunut käsittämään myös tuotannon tehokkuuteen ja laatuun liittyviä asioita, kuten esimerkiksi kuinka monta ehjää lamppua voidaan valmistaa päivässä. Viimeisimpänä kehityssuuntana teollisuuden mittareissa on ollut kriittisten menestystekijöiden kokonaisvaltainen tunnistaminen ja mittaaminen. (Neilimo & Uusi-Rauva 1997.) Tunnetuin mittareiden kokonaisuuden huomioiva malli on Kaplanin ja Nortonin (1992) esittelemä tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard). Tasapainotettu mittaristo ja sen neljä näkökulmaa muodostavat perustan mittaamiselle teollisuusorganisaatioissa. Tasapainotettu mittaristo huomioi talouden, asiakkaan, sisäisten prosessien sekä innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulmat. Näiden lisäksi Kaplan ja Norton ovat korostaneet että mittaamista saatetaan tarvita myös toimittajien, työntekijöiden, yhteiskunnan tai ympäristön osalta mikäli se koetaan yrityksessä tärkeäksi. (Toivanen 2001.)

Toivanen (2001) on osana väitöskirjaansa tutkinut Balanced Scorecardin (BSC) käytön nykytilaa Suomen 500 suurimmassa yrityksessä. Tutkimuksessa selvisi että 38 prosenttia vastaajista kertoi yrityksen käyttävän tai ottavansa parhaillaan käyttöön BSC:ia. Lisäksi kävi ilmi että BSC:n käyttö on yleisempää, mitä suuremmasta yrityksestä on kyse. Tutkimustulos tukee hyvin tämän työn keskittymistä suurempiin organisaatioihin. Toivaseen tutkimuksen mukaan kolmannes BSC:ia käyttävistä yrityksistä on liittännyt palkitsemisen perustumaan mittaristoon. Kaiken kaikkiaan BSC nähtiin olevan merkittävä tekijä liiketoiminnan kokonaisuuden ymmärtämisessä sekä strategian seurannassa. BSC:n ansiosta myös ei-taloudellisiin asioihin oli kiinnitetty enemmän huomiota.

Stivers et al. (1998) ovat tutkineet kyselyn avulla yhdysvaltalaisen Fortune 500 ja kanadalaisen Post 300 –yritysten johtajien ei-taloudellisten mittareiden käyttöä. Tämä tutkimus ei myöskään rajaa yrityksiä teollisuus- ja palvelualoille, mutta toimii silti jonkinlaisena vertailukohtana tälle tutkimukselle. Stivers et al. tutkivat ei-taloudellisia mittareita kolmesta eri näkökulmasta: Ensimmäinen on kokeeko yritys jonkin menestystekijän tärkeäksi, toinen on mitataanko sitä ja kolmas käytetäänkö mittaria? Tutkimuksen tuloksena selvisi, että innovatiivisuuden ja henkilöstön osallistumisen mittaamista ei

koeta yhtä tärkeäksi kuin asiakaspalvelun ja markkina-aseman mittaamista. Tutkimuksessa myös havaittiin tiettyjen mittareiden kohdalla merkittävä ero todellisen mittauksen ja koetun tärkeyden välillä. Tämä tarkoittaa siis sitä että tärkeänä pidettyä asiaa ei kuitenkaan ole onnistuttu mittaamaan. Heidän mielestä tähän voisi olla syynä ”pehmeiden”, kuten yrityskulttuurin, innovaatiotoiminnan ja ydinosaamisen tason mittaamisen vaikeus. Lisäksi tutkimuksessa selvisi, että yrityksissä mitataan paljon erilaisia asioita, mutta mittaustiedon hyödyntäminen on puutteellista.

Tämän tutkimuksen kanssa hieman samanlainen tutkimus on tehty Kaldin ja Nilssonin (2000) toimesta. Tutkimuksessa ei ole kuitenkaan rajauduttu pelkästään palvelusektoriin, vaan tutkimuksessa on ollut mukana myös teollisuusorganisaatioita. Tutkimus on toteutettu kyselytutkimuksena ja siinä on selvitetty muun muassa mittaristomalleja, käytetyn mittariston rakennetta, käytettyjä tietojärjestelmiä sekä mittauksen käyttötarkoituksia. Tutkimuksen mukaan organisaatiolla on käytössään kohtuullisen hyviä mittareita talouden ja muiden toimintojen seuraamiseen. Mittaristomalleista yleisin on Balanced Scorecard, jonka vaikutus mittareihin näkyy selvästi. Suorituskyvyn mittareita käytetään organisaatioissa ylimmän johdon ja keskijohdon tasolla, sen sijaan operatiivisella tasolla mittaaminen on vähäisempää.

Lönnqvist (2002) on lisensiaatintutkimuksessaan tutkinut suorituskyvyn mittausta ja erityisesti mittauksen käyttöä suomalaisissa yrityksissä. Tutkimus toteutettiin lähettämällä postikysely noin 1350:lle yrityksen yleisjohdolle ja luottamusmiehille, vastausprosentin jäädessä noin 15 prosenttiin. Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös henkilöstön näkemyksiä mittauksen käytöstä, jolloin päädyttiin lähettämään tutkimus myös luottamusmiehille. Tutkimustuloksissa mittauksen käyttö nähtiin hyvin samanlaisena johdon ja henkilöstön toimesta. Mittareiden avulla selvitetään toiminnan nykytila, viestitään tärkeistä asioista organisaatiolle, sitä käytetään tulospalkkauksen perustana ja päätöksen teon tukena. Henkilöstön mielestä johto käyttää mittaamista myös kontrolloinnin välineenä, eikä hyödynnä kunnolla mittareiden mahdollistamia positiivisia asioita kuten henkilöstön motivointia. Henkilöstö itse käyttää mittareita pääasiassa oman tai tiimin tulosten seuraamiseen ja päätöksentekoa tukevan tiedon hankkimiseen.

Nämä tutkimukset viittaavat siihen, että taloutta seuraavien mittareiden lisäksi organisaatioissa on käytössä myös muita mittareita. Muun mittaamisen kehitys on alkanut kunnolla kuitenkin vasta selvästi myöhemmin. Henkilöstöön ja asiakkaisiin liittyvää mittaamista pidetään yleisesti tärkeänä ja sitä on käytetty organisaatioissa pidempään. Sen sijaan esimerkiksi innovatiivisuuden mittaaminen on jäänyt selvästi vähemmälle. Mittareita käytetään organisaatioissa johtamisen tukena, niiden avulla voidaan seurata toimintaa ja viestiä organisaation tavoitteista. Mittaamisen käytössä on kuitenkin oltava varovaisia, että mittareiden avulla organisaatiota ei ohjata väärään suuntaan. Tällainen tilanne syntyy jos mittarit eivät ole tarpeeksi hyviä ja koko toiminnan kattavia, mutta niitä silti käytetään johtamisessa.

3.2. Mittaamisen nykytila palveluorganisaatioissa

Aiempi keskustelu palveluiden tuottavuudesta on Braxin (2007) mukaan keskittynyt melko paljon makrotalouden näkökulmaan. Makrotaloudesta puhuttaessa tuottavuutta tarkastellaan tällöin kansantalouden ja liiketoimintasektoreiden tasolla. Sen sijaan prosessitasolla, jossa resurssit muuntuvat palvelutuotteiksi on jäänyt selvästi vähemmälle huomiolle. Tuottavuutta organisaation ja prosessien tasolla käsittelevä kirjallisuus on pitkälti lähtöisin valmistavasta teollisuudesta. Tuottavuuden mittaamisesta puhuttaessa vallitsee Braxin mukaan kaksi oletusta: ensimmäinen on edellä mainittu valmistavan teollisuuden näkökulma ja toinen on oletus että organisaation tavoitteena on tehdä voittoa. Tuottavuuden tarkastelu ei kuitenkaan ole millään tavalla riippuvainen kummastakaan oletuksesta. Palveluiden tuottavuutta tarkastelevaa kirjallisuuttakin on Braxin mukaan tullut viime vuosina lisää. Näissäkin tutkimuksissa on kuitenkin keskitytty perinteisiin palvelualoihin ja kuluttajapalveluihin. Sen sijaan työvoimaintensiiviset ja korkean teknologian palvelualat ovat jääneet pienemmälle huomiolle.

Diplomityön taustalla olevan ”Innovatiiviset palvelutuotannon mittarit” –projektin puitteissa toteutettiin alkuvuodesta 2011 laaja katsaus kirjallisuuteen mittaamisesta palveluorganisaatioissa. Tutkimuksessa (Jääskeläinen et al. 2011) käytiin systemaattisesti läpi n. 20 alan keskeisintä lehteä vuosilta 2005-2011. Lehdet luettiin aluksi otsikkotasolla, poimien sieltä kaikki aiheeseen liittyvät artikkelit talteen. Seuraavaksi aineistoon tutustuttiin artikkeleiden tiivistelmien muodossa, jossa artikkeleiden lukumäärä karsiutui edelleen. Kaiken kaikkiaan artikkeleita käytiin läpi yli 8000, joista noin 80 luettiin kokonaan. Tutkimuksen tuloksena todetaan mittaamisen olevan haastavaa palveluorganisaatioissa. Useat tutkimukset käsittelevät mittaamista jonkin yksittäisen palvelualan erityisistä tarpeista. Laaja-alaisempaa ja yleisluontoisempaa tutkimusta mittaamisesta palveluorganisaatioissa ei kirjallisuudesta löytynyt. Tutkimuksessa nostettiin esiin myös ajatus mittaamiseen vaikuttavista kontingenssitekijöistä, esimerkiksi asiakkaan osallistuminen palvelun tuottamiseen tai palvelun tuotoksen mitattavuus. Tutkijat ehdottavat kontingenssitekijöistä työkalua palveluiden luokitteluun, sen mukaan miten samantyyppisiä ne ovat mittaamisen kannalta. Tämän tutkimuksen kannalta kirjallisuuskatsaus ei tarjonnut merkittävästi aineistoa. Artikkeleissa käsiteltiin mittaamista hyvin yleisellä tasolla tai todella yksityiskohtaisesti, joten ne eivät tarjonneet suoraan vastauksia tähän aiheeseen. Niissä ei myöskään kuvattu, minkälaisia mittareita organisaatioilla on käytössään.

Sillanpää (2011) on tutkinut tämän tutkimuksen kanssa samaan aikaan johtamista tukevan mittaamisen nykytilaa suomalaisissa hyvinvointipalveluissa. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla henkilöitä, julkisen sektorin, yksityisen sektorin, sekä kolmannen sektorin organisaatioista. Haastatteluissa käytettiin samaa haastattelurunkoa (LIITE 2) kuin tässä tutkimuksessa. Tutkimuksessa kävi ilmi että tärkeimpänä resurssina ja mittaamisen kohteena organisaatiot pitivät henkilöstöään. Muita yleisiä mittaamisen kohteita olivat

esimerkiksi prosessin sujuvuus, palvelujen asiakkaiden määrä ja toiminnan vaikuttavuuden mittaaminen. Talouteen liittyvät mittareita oli käytössä kaikilla organisaatioilla, mutta niitä ei koettu kovinkaan tärkeiksi. Balanced Scorecardista johdettu tuloskortti oli tutkimuksen mukaan käytössä vain muutamalla organisaatiolla, eikä muita mittaamisen viitekehyksiä mainittu. Keskeisimmät syyt mittaamiselle olivat toiminnan kehittäminen ja perustan luominen resurssien jakamiselle. Myös läpinäkyvyyden lisääminen ja raportoinnin tarpeet nähtiin tärkeinä syinä mittaamiselle. Mittaamiseen liittyen haasteita organisaatiot kokivat eniten toiminnan laadun ja vaikuttavuuden mittaamisessa. Tutkimuksen lopussa todetaan mittaamista olevan hyvinvointipalveluissa paljon. Mittaamisesta puuttuu kuitenkin suunnitelmallisuus ja keskeisimpien mittaustarpeiden tunnistaminen. Mittarit painottuvat liikaa määrällisiin mittareihin, mikä laadullisten mittareiden puuttuessa johtaa organisaatioita harhaan. Jatkotutkimuksissa huomiota tulisi kiinnittää edellä mainittujen ongelmien korjaamiseen ja erityisesti toiminnan vaikutusten mittaamiseen.

Linna et al. (2010) ovat tutkineet tuottavuuden mittaamista julkisella sektorilla Suomessa. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena tarkastelemalla kolmea yksikköä: erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja perusopetusta. Aineisto tutkimuksessa kerättiin haastatteleamalla edellä mainittujen organisaatioiden johtoa. Tutkimuksen alkuvaiheessa haluttiin selvittää miten haastateltavat ymmärtävät tuottavuuden vaikuttavuuden käsitteet. Osoittautui, että yksi vastaajista ei pystynyt määrittelemään tuottavuutta ja muutentakaan käsite ei ollut vastaajille täysin selvä. Keskeisimpänä tuloksena tutkimuksessa on se, että julkisella sektorilla tuottavuuden mittaamisessa tulee huomioida myös vaikuttavuuden mittaaminen. Tällä hetkellä tuottavuuden mittaamisessa näkyy selvästi se, että mittaaminen on lähtöisin teollisuusorganisaatioista. Esimerkiksi tuottavuuden mittaaminen keskittyi usein budjetin toteutumisen seurantaan, laadun ja pitkäaikaisten vaikutusten mittaamisen jäädessä vähemmälle.

Lääts et al. (2011) tutkivat suorituskyvyn mittaamisen käytäntöjä Virossa vuosina 2004 ja 2007. Tutkimus toteutettiin kyselyn avulla ja siihen osallistui 61 Viro suurimpiin kuuluvaa yritystä. Tuloksena tutkimuksessa selvisi että yritykset käyttävät entistä enemmän tasapainotettuja suorituskyvyn mittaristoja. Sen sijaan kulujen laskennassa ja raportoinnissa käytettiin edelleen varsin perinteistä mittaamista. Tutkimuksessa nostetaan esille samanlaisuuksia ja eroavaisuuksia suorituskyvyn mittaamisessa palveluyritysten ja teollisuusyritysten välillä. Kaikissa yrityksissä perinteiset talouden mittarit olivat hyvin vahvasti esillä. Näiden lisäksi myös asiakastytyväisyys, henkilöstön hyvinvointi ja sisäisten prosessien mittaaminen ovat yhä merkittävämpiä kaikille yrityksille. Isoimmat erot palveluyritysten ja teollisuusyritysten välillä havaittiin laadun mittaamisessa. Teollisuusyritykset pitivät laadun mittaamista tärkeämpänä ja siihen kiinnitettiin paljon huomiota. Palveluyrityksissä sen sijaan laadun mittaaminen koettiin hankalaksi lopputuotteen aineettomuuden takia. Palveluyrityksissä laatu myös liitettiin usein osaksi asiakastytyväisyyttä ja sen uskottiin olevan yhteydessä myös työntekijöiden hyvinvointiin.

Tutkimuksessa todetaan, että mittaaminen on pääasiassa hyvin samanlaista palveluyrityksissä ja teollisuusyrityksissä.

Mittaamisen eroja teollisuuden organisaatioiden ja palveluorganisaatioiden välillä ovat nostaneet esille useat tutkijat. Seuraavaksi esitellään keskeisimpiä eroja, jotka vaikuttavat mittaamisen erilaisuuteen näissä ympäristöissä. Teollisuudessa mittaamisessa seurataan varastotasoja, asiakastyytyväisyyttä, ja panosten käyttöä. Palvelupuolella sen sijaan varastoja ei useinkaan käytetä ja tärkeimmän panoksen eli henkilöresurssien käytön mittaaminenkin on hyvin hankalaa. (Tyagi & Gupta, 2008, s. 5.) Teollisuudessa mitataan myös läpimenoaikaa ja tuotteiden ikäjakaumaa, jotka molemmat ovat sellaisia asioita joista palveluorganisaatioissa ei ole kiinnostuttu. Laadun mittaaminen teollisuudessa ei ole samanlaista kuin palveluissa. Teollisuudessa laadusta puhuttaessa on kiinnostuttu ennen kaikkea lopputuotteen laadusta. Tuotteessa laatu muodostuu muun muassa kestävydestä, luotettavuudesta ja suoritusarvoista. Sen sijaan palveluissa laatu kohdistuu itse palveluprosessiin. Palvelun laatua ovat muun muassa palveluhalukkuus, saavutettavuus ja viestintäkyky. (Neilimo & Uusi-Rauva 1997.)

Edellä esitettyjen havaintojen mukaan mittaaminen on erilaista palveluissa ja teollisissa organisaatioissa. Tutkijat ovat pyrkineet selittämään asiaa muun muassa tuottavuuseroil- la. Teollisuuden ja palveluiden tuottavuuseroista on esitetty monia näkemyksiä (Brax 2007, s. 3). Osa tutkijoista katsoo että tuottavuuseroja ei käytännössä ole olemassa. Nachum (1999) selittää luultujen erojen johtuvan siitä että palvelupuolella mittaussmenetelmät ja data ovat vielä puutteellisia. Osa tutkijoista hyväksyy tuottavuuserot, ja etsii syitä palvelusektorista ja sen ulkopuolelta. Keltner et al. (1999, s. 85) esittää erojen johtuvan strategisista valinnoista. Palvelupuolella on keskitytty enemmän laatuun kun taas teollisuudessa hinta on tärkein menestystekijä. Van Biema & Greenwald (1997, s. 87-88) puolestaan selittävät erojen johtuvan palveluiden kompleksisuudesta. He ovat listanneet neljä mahdollista erojen syytä.

- Palvelu on hyvin laaja käsite, joukko on hyvin heterogeeninen.
- Palvelualalla työ on usein monipuolisempaa kuin teollisuudessa.
- Palveluissa kysynnän tasoittaminen varastojen avulla ei ole mahdollista.
- Palveluissa kilpailu on usein alueellista kun taas teollisuudessa kilpailu on usein maailmanlaajuista.

Yhteenveto palveluiden mittareista on vaikea tehdä, sillä tietoa on varsin vähän saatavilla. Toinen asiaa vaikeuttava tekijä on palveluiden erilaisuus. Palvelut on hyvin laaja käsite, joka sisältää täysin toisistaan erilaisia palveluita. Kirjallisuuden pohjalta voidaan kuitenkin todeta mittareiden olevan pohjimmiltaan samankaltaisia kuin teollisuusorganisaatioissa. Tätä väitettä tukevat aiemmat tutkimukset aiheesta, jotka ovat käsitelleet kaikkia organisaatioita yhdessä tai palveluita erikseen. Yhteisenä tekijänä mittaamisessa on Balanced Scorecardin näkökulmien toistuminen. Palveluiden erityispiirteitä on pyrit-

ty huomioimaan mittareissa, mutta tapaukset ovat yksittäisiä. Esimerkiksi palvelun laadua mitataan asiakkaan kautta, mutta asiakkaan vaikutuksen mittaamisesta palveluprosessissa ei ole tietoa. Palveluiden ominaispiirteistä, aineettomuudesta ja heterogeenisyydestä, johtuen hyvien mittareiden löytämisen on havaittu olevan hankalaa. Palveluiden mittaamisen haasteita on käsitelty enemmän seuraavassa luvussa.

3.3. Mittaamisen haasteet palveluorganisaatioissa

Käytännössä mittaaminen harvoin sujuu ongelmitta, vaikka kaikki mittaamiseen liittyvät toimet tehtäisiin huolella. Lönnqvist et al. (2010, s. 125-126) on kerännyt yleisiä mittaamiseen liittyviä haasteita ja erityisesti palveluiden mittaamiseen liittyviä haasteita. Ensin yleisiä mittaamiseen liittyviä haasteita:

- Mittausinformaatio voi olla hankala saada ulos tietojärjestelmistä, jolloin sitä ei välttämättä käytetä päätöksenteossa.
- Mittarit saattavat kertoa toiminnan tuloksista viiveellä, jolloin niiden käyttö toimintaa ohjaavassa merkityksessä voi olla kyseenalaista.
- Toimintaympäristön muutos luo paineita mittariston päivittämiseksi, jos päivitystä ei tehdä mittaaminen voi ohjata organisaatiota väärään suuntaan.
- Mittareita suunniteltaessa tulisi kiinnittää huomiota siihen että ne olisivat pitkäikäisiä, sillä liian usein tapahtuva mittareiden muuttaminen häiritsee tulosten vertailua aiempiin tuloksiin.
- Mikäli mittarit koetaan epäluotettaviksi, niiden käyttö osana johtamista jää luultavasti vähäiseksi.

Palvelukonteksti luo mittaamiselle lisäksi ainakin seuraavanlaisia haasteita:

- Tuotos on vaikea määritellä, sillä palvelutuotteet ovat luonteeltaan aineettomia ja laadullisten tekijöiden merkitys on korostunut.
- Palvelusuoritteet vaihtelevat sisällöltään ja laadultaan, jolloin niiden vertailu voi olla vaikeaa.
- Palvelutuotteiden sisältö ei ole vakio vaan muuttuu ajan mittaan, jolloin on haaste luoda mittareita jotka huomioivat muutoksen.
- Palvelutuotannossa asiakkaan rooli panosresurssina on usein keskeinen, tuottavuus voi lisääntyä itsepalvelun määrää lisäämällä. Miten asiakaspanos huomioidaan mittareissa.
- Palvelujen asiakas arvostaa tuotosten hyödyllisyyttä. Pelkkä palvelusuorituksen saaminen ei aina riitä, vaan asiakas haluaa palvelulta myös vaikutuksia.

Brax (2007, 23) on lähestynyt haasteita erilaisesta suunnasta. Hänen mukaansa palveluiden tuottavuuden mittaamisessa voidaan erottaa käsitteellisiä, teknisiä ja ns. strategisia ongelmia: Ensinnäkin on kyettävä tunnistamaan syötteen (panokset), joiden mittaaminen on kyseisessä prosessissa tärkeintä. On ratkaistava miten aineettomia syötteitä

voidaan mitata riittävän täsmällisesti tai edes karkealla tasolla. Palvelut koostuvat yleensä useista komponenteista, joten on ratkaistava kuinka yksityiskohtaisesti tuottavuutta tarkastellaan. Lisäksi on määriteltävä millä tasolla tuottavuuden mittaaminen ja seuraaminen on tehokkainta tavoitteisiin nähden.

Asiakkaan vaikutuksesta mittaamiseen Brax (2007) ja Lönnqvist et al. (2010) ovat samaa mieltä. Molempien mielestä asiakkuus aiheuttaa mittaamiselle haasteita kolmella tavalla. Ensimmäisenä on pohdittava miten asiakkaan panos tulisi huomioida tuottavuuden tarkastelussa. Toisaalta on esitetty tuotoksen määrittelemistä asiakkaan näkökulmasta. Kolmantena asiakkaasta lähtöisin oleva laatukäsitys aiheuttaa mittaamisen validiteettia koskevia kysymyksiä.

Tutkijat ovat ehdottaneet asiakkaan roolin liittämistä perinteiseen tuottavuuskäsitykseen, jolloin se soveltuisi paremmin palveluiden kuvaamiseen. Tuottavuuden mittaamista vaikeuttaa, että huomioidaan vain palveluntarjoajan panos ja jätetään asiakkaan panos huomioimatta. (Brax 2007, s. 26) Asiakkaan ja palvelun tuottajan panosten suhteeseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota, jolloin asiakkaan panosten muuttuminen näkyisi myös tuottavuuden mittaamisessa. (Gummesson 1998). Vaikka asiakkaan panos on olennainen osa tuotantoprosessia, niin käytännössä sen lisääminen jo ennestään vaikeasti määriteltävään asiaan ei ole kovinkaan helppoa (Johnston & Jones 2004).

Kuten aiemmin on todettu, palvelut ovat hyvin heterogeeninen joukko, joten jokaisessa palvelussa on vielä sille yksilöllisiä mittaamisen haasteita. Jääskeläinen (2010) on väitöskirjassaan tutkinut mittaamista julkisella sektorilla, joka on yksittäisenä palvelusektorin osana merkittävä ja siihen liittyy paljon huomioitavia asioita. Jääskeläinen jaottelee haasteet sen mukaan, mihin mittaamisen päävaiheeseen ne liittyvät. Suunnitteluvaiheessa runsaasti ristiriitoja aiheuttaa julkisen sektorin laaja sidosryhmien joukko, joilla kaikilla on omat tavoitteensa (Wisniewski & Stewart 2004). Esimerkkinä mainitaan kansalaiset, jotka veronmaksajan roolissa haluavat maksaa mahdollisimman vähän, mutta asiakkaan roolissa saada mahdollisimman hyvää palvelua. Julkisella sektorilla tavoitteena ei ole voiton tekeminen vaan järjestelmän toimivuus. Järjestelmän toimivuus ja hyvyys on kuitenkin hankala määritellä, sillä siinä on pyrittävä löytämään tasapaino tehokkuuden, korkean laadun ja pitkäaikaisten positiivisten vaikutusten välillä (Jääskeläinen 2010).

Jääskeläisen (2010) mielestä eniten haasteita julkisella sektorilla liittyy kuitenkin käyttööntovaiheeseen. Keskeisenä ongelmana mainitaan johdon puutteellisen ohjausjärjestelmän osaamisen. Julkisella sektorilla johtajat valitaan usein substanssiosaamisen perusteella, jolloin johtamisosaaminen voi olla puutteellista eikä johto välttämättä ymmärrä mittareiden roolia johtamisessa. (Rantanen et al. 2007.) Haasteita voi aiheuttaa myös mittauskulttuurin puuttuminen (Wisniewski & Stewart 2004). Mittareiden käyttöönotossa voidaan kohdata voimakasta vastarintaa kun henkilöstö ei ymmärrä mittaamisen roo-

lia ja merkitystä. Tuottavuusmittareiden saatetaan myös pelätä huonontavan henkilöstön asemaa organisaatiossa (Jääskeläinen 2010).

Käyttövaiheessa haasteena saattaa olla mittareiden suuri lukumäärä, mikä on seurausta siitä että suunnitteluvaiheessa ei ole onnistuttu priorisoimaan tärkeimpiä mittareita. Mittareita syntyy helposti liikaa jos tavoitteita on paljon ja niihin kaikkiin liittyy paljon asioita joita voidaan helposti mitata. Mittareiden suuresta määrästä johtuen syntyy informaatiohäky, joka puolestaan aiheuttaa sen että mittareita ei jakseta enää seurata. (Jääskeläinen 2010.) Käytön aikaisiin ongelmiin liittyy myös tietojärjestelmien puutteellisuus (Poister 2003). Mittaustulokset voivat olla hajallaan useissa järjestelmissä, jolloin kaiken mittaustulosten kerääminen voi olla erittäin työlästä. Tällöin mittaustulosten analysointi saattaa olla vähäistä eikä tiedon pohjalta kehitetä toimintaa.

3.4. Yhteenveto palveluiden mittaamisen nykytilasta kirjallisuudessa

Tutkimusta mittaamisesta palvelukontekstissa on tehty melko vähän. Aiemmat tutkimukset ovat käsitelleet kaikkia organisaatioita yleisesti tai ne ovat keskittyneet jonkin yksittäisen yrityksen haasteiden ratkaisemiseen. Tieteellisten tutkimusten vähyydestä huolimatta mittaamisesta palveluissa puhutaan paljon. Puheet perustuvat käytännön kokemukseen, mutta ovat silti monesti olettamuksia. Alan huippuasiantuntijoiden, kuten Andy Neelyn (Powell 2004) ajatukset ovat varmasti melko lähellä totuutta, mutta muuten näkemyksistä osa saattaa olla kaukanakin totuudesta. Vaikka oletukset pitävät suurelta osin paikkansa, lisää tutkimusta mittaamisesta palveluissa tarvittaisiin. Kirjallisuuden perusteella tutkijoilla tuntuu olevan selkeä käsitys siitä, miten palveluita tulisi teoriassa mitata. Tietoa on kuitenkin vähän siitä, miten teoria toimii käytännössä.

Palveluiden mittaaminen vaikuttaisi olevan tällä hetkellä hyvin samanlaista kuin teollisuusorganisaatioissa. Useissa tutkimuksissa ei ole eritelty yrityksen toimialaa tarkasti, joten tulokset sisältävät sekä palvelu-, että teollisuusorganisaatioita. Näissä mittaamisen todetaan noudattavan usein Balanced Scorecardin näkökulmia, mittareiden ollessa pääasiassa määrällisiä. Tätä väitettä tukee Baroudin (2010) toimittamaan kirjaan, jossa on esitelty 17 000 mittaria. Kirjassa on käsitelty kaikki toimialat ja esitelty minkälaisia mittareita voidaan käyttää. Lähes kaikki kirjassa esitetyt mittarit ovat kuitenkin määrämukaisia suoritteiden mittareita. Sillanpään (2011) mukaan palveluorganisaatioissa on nähty tarve kehittää mittaamista kohti paremmin palveluiden erityispiirteitä huomioivia mittareita, esimerkiksi laadullisia mittareita tarvittaisiin lisää. Lönnqvist et al. (2010) ehdottavat, että palveluiden mittaamisessa voisi hyödyntää aineettoman pääoman mittaamisen oppeja, sekä mitata organisaation sisäisiä ja ulkoisia tietovirtoja. Näiden menetelmien hyödyntäminen on kuitenkin vielä vähäistä. Kirjallisuuden valossa palveluiden mittaaminen koetaan yleisesti hankalaksi asiaksi. Hankaluus johtuu palveluiden erityispiirteistä, joiden huomioiminen mittaamisessa on hankalaa. Sen sijaan haasteiden rat-

kaisuista tai muuten hyvin toimivista käytännöistä on kirjallisuudessa kerrottu vähän. Vaikuttaa hieman siltä, että tutkimus tyytyy enemmän raportoimaan haasteista kuin varsinaisesti ratkaisemaan niitä.

Palveluiden erityispiirteistä ja asiakkaan osallistumisesta johtuen mittaamisen tulisi olla erilaista kuin teollisuusorganisaatioissa. Kirjallisuuden mukaan ero palveluorganisaatioiden ja teollisuusorganisaatioiden välillä on tällä hetkellä laadun mittaamisessa. Teollisuusorganisaatioissa kyse on usein lopputuotteen laadusta kun taas palveluissa kiinnitetään huomiota prosessiin ja siihen miten asiakas sen kokee. Braxin (2007) mielestä asiakkaan osallistuminen palvelun tuottamiseen pitäisi huomioida erityisesti tuottavuuden mittaamisessa. Asiakkaan resursseista ja osallistumisesta riippuen palvelun tuottaminen vaatii palveluntarjoajalta tietyn määrän resursseja. Kirjallisuudessa esiintyvissä mittareissa asiakkaan vaikutus ei kuitenkaan näy, vaan huomiota kiinnitetään vain sisäiseen tehokkuuteen. Aiempien tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että palveluiden erityispiirteet eivät näy mittaamisessa tällä hetkellä kovin selkeästi. Yksi mahdollinen selitys, sille miksi ne eivät näy on se, että mittaaminen kohdistuu usein vain organisaation ylätasolle. Jääskeläisen (2010) mielestä organisaatio taso vaikuttaa kuitenkin selkeästi siihen millaisia mittareita tarvitaan. Tutkimuksissa on varsin vähän käsitelty, sitä miten mittaaminen vaikuttaa eri organisaatiotasolla ja on mahdollista, että esimerkiksi operatiivisen tason mittareissa erityispiirteet näkyvät selkeämmin.

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

4.1. Haastatteluiden toteutus

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin haastattelututkimuksena touko-kesäkuun aikana 2011. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä yli kahtakymmentä eri organisaation edustajaa. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia johtamista tukevan mittaamisen nykytilaa suomalaisissa palveluorganisaatioissa, joten vastaajiksi pyrittiin saamaan laaja joukko eri palvelualojen edustajia. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituksena päästä tilastollisiin yleistyksiin, vaan haastateltavien organisaatioiden valinnassa voidaan käyttää harkintaa ja valita haastateltavat siten kun se tutkimuksen kannalta on mielekästä (Tuomi & Sarajärvi 2006). Tästä johtuen yksittäisten vastaajien valinta ei ollut mitenkään erityisen rajattua, vaan heidän löytäminen tapahtui pitkälti lumipallo-otannalla, jossa edellinen haastateltava tai muu yhteyshenkilö suositteli keitä muita kannattaisi haastatteluun pyytää. Tähän menetelmään päädyttiin, koska oikeiden henkilöiden löytäminen organisaatioista ilman mitään ennakkotietoja osoittautui resursseihin nähden mahdottomaksi tehtäväksi. Haastateltavien joukkoon vaikutti osaltaan myös koko projektin tarpeet, mikä näkyi erityisesti julkisen sektorin organisaatioiden valinnassa.

Haastatteluun osallistuneet henkilöt olivat pääosin organisaation johtoa tai mittaamiseen erikoistuneita henkilöitä. Haastatteluissa vastaajat pyrittiin löytämään pääasiassa suuremmista yrityksistä ja kunnista, sillä oletettavasti niissä mittaaminen on kaikkein kehittyneintä. Rajauksella on tosin kääntöpuolensa, sillä sen johdosta tulokset eivät ole millään tavalla yleistettävissä koko palveluorganisaatioiden joukkoon, vaan tulokset antavat koko joukkoa positiivisemmän kuvan kentästä. Yleistettävyys ei ollut tutkimuksen tavoitteena, vaan tutkimuksessa haluttiin selvittää erityisesti sitä, mitkä ovat mittaamiskäytännöt ja millaisia ongelmia mittausta hyödyntävät organisaatiot kohtaavat tällä hetkellä. Toisaalta on myös mielenkiintoista tietää, missä mittaamiseen liittyvissä asioissa organisaatiot kokevat onnistuneensa hyvin, jolloin voidaan miettiä voidaanko tätä tietoa hyödyntää muissa organisaatioissa.

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Siinä haastattelukysymykset ovat jossain määrin selkeät ja ne toistuvat samanlaisina haastatteluista toiseen, mutta haastattelurunkoa ei tarvitse kuitenkaan orjallisesti noudattaa. Tutkimuksessa oli melko tarkkaan selvillä mihin kysymyksiin halutaan vastauksia, joten oli järkevää suunnitella kysymykset huolella etukäteen. Toinen vaihtoehto olisi ollut miettiä etukäteen vain

teemat mistä halutaan keskustella, mutta tällöin vastausten vertailu ja analysointi olisi ollut hankalaa. Tutkimusta ei myöskään haluttu tehdä täysin strukturoituna, sillä se olisi rajoittanut keskustelua ja tehnyt haastattelutilanteesta jäykän. Puolistrukturoidun haastattelun ansiosta oli mahdollista saada selkeät vastaukset haluttuihin kysymyksiin, mutta samalla oli myös mahdollisuus syventyä tarkemmin asiaan, joka vaikutti mielenkiintoiselta tai josta haastateltavalla oli paljon kerrottavaa.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ennalta suunnitellun kysymysrungon mukaisesti (LIITE 2). Haastatteluista 16 toteutettiin puhelimitse ja 7 kasvotusten. Tutkimuksen tekeminen osin puhelimitse ja osin kasvotusten oli tietoinen valinta jo tutkimusta suunniteltaessa. Oletuksena oli että puhelinhaastattelu ei vaikuta vastauksiin merkittävällä tavalla (Bryman & Bell 2004). Oletus piti myös paikkansa, sillä menetelmällä ei havaittu olevan vaikutusta tuloksiin. Tämä johtui todennäköisesti siitä, että haastattelu oli pitkälle strukturoitu ja kysymykset olivat etukäteen haastateltavien tiedossa. Puhelinhaastattelun etäisempi kontakti haastattelijan ja haastateltavan välillä ei luultavasti vaikuttanut merkittävästi vastauksiin, sillä haastattelukysymykset eivät olleet vastaajalle henkilökohtaisia tai arkaluontoisia asioita, vaan osa tavallista työtä. Haastatteluista noin puolet oli tarkoitus tehdä kasvotusten, mutta viime hetken perumiset ja kesälomien lähestyminen hankaloittivat tilannetta, joten noin kolmannes haastatteluista tehtiin kasvotusten. Haastattelun kulussa ei ilmennyt juurikaan eroa riippumatta siitä tehtiinkö haastattelu puhelimitse vai kasvotusten. Kasvotusten tehdyissä haastatteluissa haastateltavilla oli useammin aineistoa mukana, josta he pystyivät näyttämään esimerkiksi käytössä olevia mittareita. Myös osalla puhelinhaastatteluista oli edessään lista käytössä olevista mittareista ja muutamat lähettivät listan myös sähköpostilla jälkepäin. Haastattelun kesto vaihteli puolen tunnin ja tunnin välillä, riippuen siitä kuinka paljon haastateltavalla oli kerrottavaa asiasta. Kaikki haastateltavat eivät olleet ehtineet perehtyä kysymyksiin etukäteen kun taas osa oli jopa miettinyt tarkat vastaukset valmiiksi. Vaikutti kuitenkin siltä että valmistautumisella ei ollut suurta merkitystä, sillä haastattelu käsitteli asioita sen verran yleisellä tasolla että vastaaja osasi kertoa niistä riittävän hyvin valmistautumattakin.

Projektin tarpeita varten taustatietoa kerättiin haastatteluissa melko paljon, enemmän kuin tämän työn kannalta oli tarpeellista. Tästä syystä kaikkia osia haastatteluista ei käsitellä tässä työssä. Tällaisia osia olivat osittain 1a sekä kokonaisuudessaan 1b (LIITE 2). Muilta osin haastattelun tulokset on raportoitu tässä työssä.

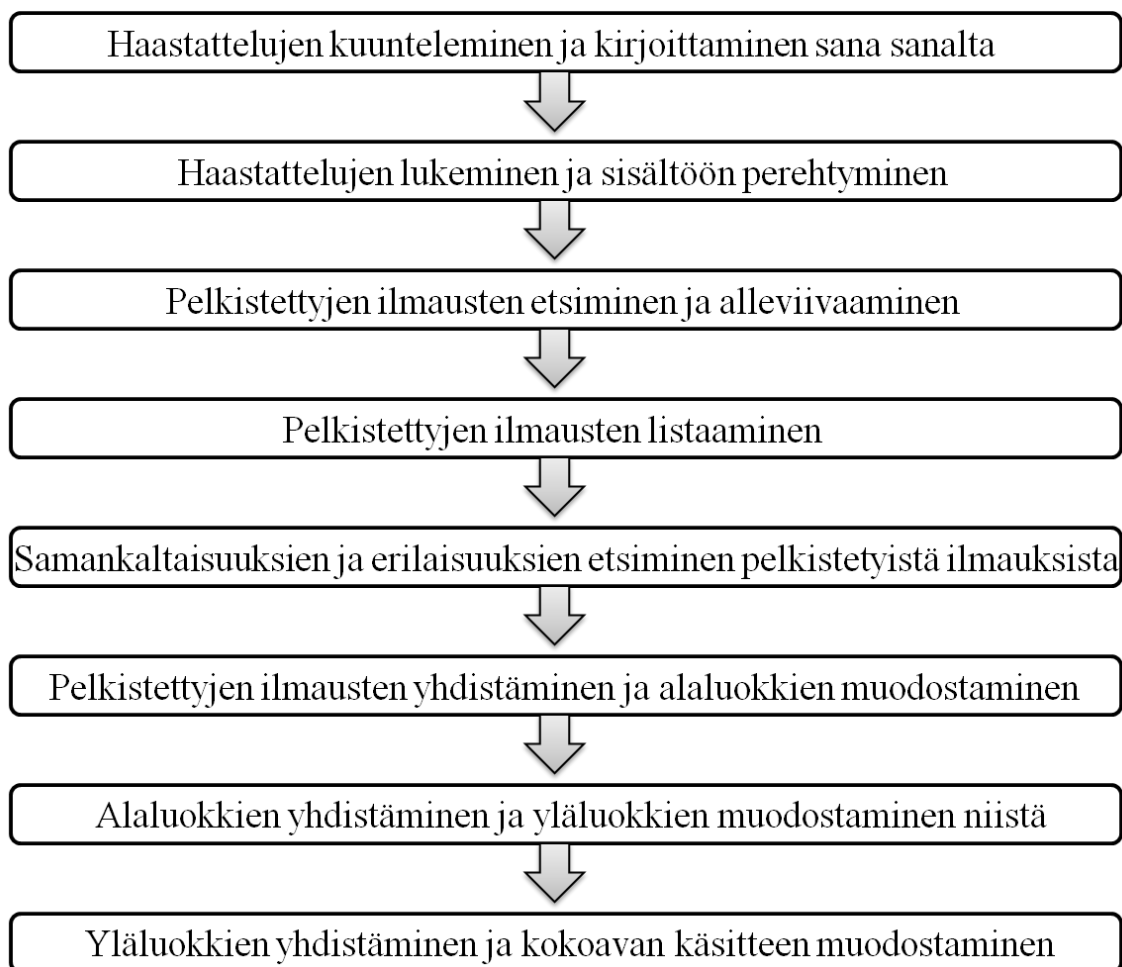
4.2. Aineiston käsittely

Tutkimusmenetelmät ovat niitä käytäntöjä, joiden avulla tutkimusaineistoa voidaan kerätä, muokata ja analysoida (Olkkonen 1994). Tässä työssä aineisto muodostuu haastatteluista, jotka tehtiin käyttäen puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Aineistoa analysoidaan laadullisen aineistolähtöisen analyysin keinoin, jolloin tavoitteena on luoda

vastauksista yleistävä kokonaisuus. Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa käsitys mitaamisen nykytilasta, joten olennaista on saada selville mitkä asiat nousevat vastauksissa useimmin esille. Tästä syystä analyysiä osittain jatketaan kvantifioimalla aineistoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009.) Aineiston pienestä koosta johtuen tilastollisten menetelmien käyttö nähtiin kuitenkin liian raskaana menetelmänä, joten sitä ei pidetty tarpeellisena tutkimuksen lopputuloksen kannalta.

Tutkimusaineisto muodostuu 23 haastattelusta, jotka nauhoitettiin myöhempää käsittelyä varten, yhteensä nauhoitteita tuli noin 17 tuntia. Aineiston käsittely alkoi nauhojen kuuntelemisella ja purkamisella. Purkaminen tapahtui keräämällä aineistosta vastauksia esitettyihin kysymyksiin ja taulukoimalla vastaukset kokonaisuudeksi. Tutkimuksen kannalta ei ollut mielekästä lähteä kirjoittamaan haastatteluita kokonaisuudessaan auki, vaan nauhalta poimittiin vain kiinnostavat vastaukset ja kommentit. Tämä oli mahdollista koska tutkimus oli pitkälle strukturoitu, jolloin oli etukäteen selvää mihin asioihin haluttiin vastauksia.

Miles & Huberman (1994) jaottelevat aineistolähtöisen laadullisen analyysin kolmeen päävaiheeseen. Aineiston pelkistämiseen, aineiston ryhmittelyyn ja teoreettisten käsitteiden luomiseen. Kuvassa 7 on esitetty tutkimusaineiston analyysin eteneminen vaiheittain.



Kuva 7. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi ja Sarajärvi 2009, s. 109).

Aineiston pelkistämässä aineistosta karsitaan kaikki epäolennainen pois, jolloin aineisto tiivistyy. Tämän jälkeen aineistosta voidaan vielä korostaa tai poimia keskeisiä vastauksia tutkimusongelmaan. Aineistoa ryhmiteltäessä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samaa asiaa tarkoittavat vastaukset ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi, sekä voidaan nimetä luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Myöhemmin luokkia voidaan yhdistellä vielä keskenään, jolloin saadaan eritasoisia luokkia aineiston käsittelyn helpottamiseksi. Lopuksi aineiston perusteella luodaan teoreettisia käsitteitä ja malleja, joiden on tarkoitus vastata tutkimuskysymyksiin. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, s. 108-112.)

Työn tutkimusaineisto pelkistettiin ja kirjattiin taulukkoon käsittelyn helpottamiseksi. Taulukoinnin ansiosta aineiston luokittelua ja jaottelua on mahdollista muuttaa kätevästi kun aineistosta pyritään löytämään yhteneväisyyksiä eri organisaatioiden välillä. Tämän jälkeen aloitettiin aineistoon tutustuminen. Alkuun aineistosta katsottiin yleisesti kysymyksittäin mitä haastateltavat ovat vastanneet ja ryhmiteltiin vastauksia. Seuraavaksi aineistosta pyrittiin löytämään yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia eri toimialojen, orga-

nisaatiokokojen ja organisaatiotasojen väliltä. Lopuksi aineistosta pyrittiin vielä löytämään syvällisempiä yhteyksiä tarkastelemalla useampaa kysymystä yhtä aikaa. Lopulta aineistosta muodostui käsitys siitä millaista on johtamista tukevan mittaamisen nykytila suomalaisissa palveluorganisaatioissa. Tutkimustulokset on esitetty seuraavassa luvussa.

4.3. Tutkimustulokset

Tutkimuksessa haastateltiin 23 palveluorganisaation edustajaa, jotka olivat organisaation johtoa, kehityspäälliköitä tai mittaamiseen erikoistuneita henkilöitä. Organisaatiot luokiteltiin julkisiin palveluihin (11 kpl), asiantuntijapalveluihin (7 kpl), sekä teollisuuden palveluihin (5 kpl). Tutkimus painottuu vahvasti julkiselle sektorille johtuen heidän suuresta kiinnostuksesta tutkimusta kohtaan. Osallistumisprosentti julkisen sektorin haastateltavilla oli 65% kun vastaavasti asiantuntija- ja teollisuuden palveluiden osalta osallistumisprosentti oli vain 46%. Kyse painottumiselle ei siis ollut tarkoituksenmukainen valinta, vaan se johtui todennäköisesti julkisen sektorin suuremmasta kiinnostuksesta ja mahdollisesti väljemmistä aikatauluista, jolloin haastatteluun osallistumiselle oli aikaa.

Organisaatioiden toimiala vaihteli paljon kaupungin sivistystoimesta pankkitoimintaan ja tietoliikennepalveluista konsultointiin. Haastatellut henkilöt jakaantuivat taktiselle ja strategiselle tasolle, siten että taktisen tason henkilöitä oli enemmistö. Joissain tapauksissa oli vaikea määrittellä taso jolle henkilö kuuluu tai se vaihteli kysymyksestä riippuen. Osallistuneet organisaatiot olivat pääasiassa keskisuuria tai suuria. Organisaation koon määrittäminen osoittautui hankalaksi, sillä vastaajat vastailivat välillä oman yksikönsä näkökulmasta ja ajoittain kertoivat koko organisaation näkökulmasta. Monissa haastattelussa oli myös vaikea yhdistää palveluita ja siihen liittyvää mittaamista toisiinsa, mikäli organisaatio tarjosi useita erilaisia palveluita. Sama organisaatio saattoi tarjota, konsultointia, tietojärjestelmiä, tietohallintoa, laitteita ja tiloja. Tätä ei kuitenkaan eritelty esimerkiksi mittareista puhuttaessa erityisesti että mihin toimintaan liittyen minälaista mittaamista käytetään.

Tuloksia tarkasteltaessa yritettiin löytää palveluluokkien, organisaation kokoon ja organisaation tasoon liittyviä yhdistäviä tekijöitä ja ominaispiirteitä. Etsintä perustui laadullisten tutkimuksen menetelmiin, jolloin tutkijan subjektiivinen käsitys voi vaikuttaa tuloksiin. Joitain yhdistäviä tekijöitä tuloksista löytyi palveluluokkaan ja organisaatiotasoon liittyen. Sen sijaan organisaation kokoon perustuvia ominaispiirteitä ei havaittu. Tuloksiin on kuitenkin suhtauduttava varauksella ja niiden todeksi osoittaminen vaatii tarkempaa tilastollista tutkimusta.

4.3.1. Mittaamisen nykytila

Tutkimuksessa haluttiin selvittää mittaamisen nykytilaa palveluorganisaatioissa, joten yksi keskeisimmistä kysymyksistä oli mitä asioita organisaatioissa mitataan. Tässä kysymyksessä ei rajallisesta ajasta ja mittareiden runsaasta määrästä johtuen päästy useinkaan kattavaan listaukseen, vaan jouduttiin tyytymään ylemmän tason listauksiin siitä mihin teemoihin mittaaminen kohdistuu. Monissa organisaatioissa todettiin että käytössä olevien mittareiden määrää tulisi miettiä uudelleen.

”Tärkeimmät mittarit toimivat hyvin, mutta mittareita on hieman liikaa, joten niitä voitaisiin karsia.” –Johtaja, teollisuuden palvelut

Muutamissa paikoissa tähän ongelmaan oli myös puututtu ja mittareiden määrää oli rajoitettu.

”Mittarit ovat hyödyllisiä ja hyviä. On pyritty käyttämään vain hyviä ja harvoja mittareita. Mittarit ovat oikeasti ohjaavia ja niiden arvoihin voidaan vaikuttaa.” –Johtaja, asiantuntijapalvelut

Kuten jo aiemmista sitaateista käy ilmi, vastaajat olivat pääasiassa tyytyväisiä tärkeimpien mittareiden toimivuuteen. Tyytymättömyyttäkin mittareita kohtaan löytyi vastaajien joukosta, mutta nämä tapaukset olivat selvästi vähemmistössä.

”Mittarit ovat kohtuullisia mutta vielä ei olla tavoitetilassa.” –Johtaja, julkinen sektori

Kokonaisuudessaan haastatteluista jäi sellainen vaikutelma, että haastateltavat olivat tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä mittaamiseen. Haastateltavat ja heidän edustamansa organisaatiot tuntuivat myös pääosin suhtautuvan erittäin positiivisesti mittaamiseen.

Seuraavaksi esitellään teemoittain, minkälaista mittaamista organisaatioilla on tällä hetkellä käytössä. Vastaajat saivat kertoa mittaamisestaan asioista täysin vapaasti ja vastaukset on luokiteltu teemoittain vasta tulosten analysoinnin yhteydessä. Teemat muodostuvat suoraan niistä alueista mitä organisaatiot sanoivat mittaavansa ja ne on esitetty alla siinä järjestyksessä kuinka yleisesti ne haastatteluissa mainittiin. Teemat noudattavat pitkälti suorituskyvyn mittaamisen osa-tekijöitä, jotka on esitetty luvussa 2.2. Seuraavassa taulukossa 1 on yhteenveto siitä, millaisia mittareita organisaatiot kertoivat käyttävänsä. Yhteenveto sisältää myös esimerkkimittareita jokaisesta osa-alueesta. Listaus ei ole millään tavalla kattava, vaan sen tarkoitus on antaa esimerkkejä siitä millaisia mittareita organisaatioilla on käytössä. Esimerkkimittarit on poimittu suoraan haastatteluista. Osa esimerkkimittareista on sellaisia että ne olisivat sopineet useampaan osa-alueeseen, mutta tässä ne on mainittu vain kertaalleen.

Mittaamisen osa-alue:	Keskeiset huomiot tuloksista:	Esimerkkimittareita:
Talouden mittarit	<ul style="list-style-type: none"> • Kaikilla haastatelluilla oli käytössään taloutta kuvaavia mittareita • Yli puolet kaikista mittareista 	<ul style="list-style-type: none"> • Kustannukset • Resurssienkäyttö • Tilausten määrä • Tilauskanta • Myynti
Asiakkaisiin liittyvät mittarit	<ul style="list-style-type: none"> • Yhtä lukuun ottamatta kaikilla oli asiakkaisiin liittyviä mittareita • Asiakastytyväisyysmittareita pidettiin tärkeinä 	<ul style="list-style-type: none"> • asiakastytyväisyyskysely • kyselyn vastausprosentti
Henkilöstöön liittyvät mittarit	<ul style="list-style-type: none"> • Yhtä lukuun ottamatta kaikilla oli henkilöstöön liittyviä mittareita • Henkilöstöön liittyvää mitaamista pidettiin erittäin tärkeänä 	<ul style="list-style-type: none"> • henkilöstötutkimus • henkilöstötytyväisyyskysely • henkilöstön kehitys • sairauspoissaolot • työnkierto • onnettomuudet
Tuottavuuden ja tehokkuuden mittarit	<ul style="list-style-type: none"> • Lähes kaikilla oli näitä kuvaavia mittareita • Runsaasti erilaisia määrällisiä tuottavuuden ja tehokkuuden mittareita 	<ul style="list-style-type: none"> • kappalemäärät • käyttötunnit • käyntikerrat • tilojen käyttöaste
Laatuun liittyvät mittarit	<ul style="list-style-type: none"> • Ei käytössä kaikilla, mutta enemmistöllä kuitenkin on jonkinlaisia laatumittareita • Runsaasti määrällisiä mittareita, koettiin ongelmaksi 	<ul style="list-style-type: none"> • palvelun täsmällisyys • mystery shopping • vasteaika • keskimääräinen jonotusaika
Vaikuttavuuden mittarit	<ul style="list-style-type: none"> • Vain parilla organisaatiolla oli vaikuttavuutta kuvaavia mittareita • Julkisen sektorin organisaatiot kokivat tämän tärkeäksi, mutta myös haastavaksi 	<ul style="list-style-type: none"> • peruskoulusta jatko-opintoihin päässeiden lukumäärä • autettujen uusien yritysten selviämispromsentti

Taulukko 1. Yhteenvedo siitä mitä asioita organisaatioissa mitataan.

Kysyttäessä haastateltavilta mitä asioita heidän organisaatiossaan mitataan, annettiin ensimmäisenä vastauksena aina **talouden mittarit**. Tämä vastaus tuli usein hetkeäkään miettimättä ja sen jälkeen vastaaja alkoi miettiä mitä muuta mitataan. Jokaisella haastatelluista organisaatioista oli käytössään jonkinlaisia talouden mittareita.

”Rahamittarit ovat tärkeitä joka yritykselle, mutta niitä mitataan joka paikassa, joten ehkä jättäisin ne pienemmälle huomiolle.” –Yksikön johtaja, asiantuntijapalvelut

Useat vastaajista tuntuivat ajattelevan samoin, sillä talousmittareihin mentiin harvoin sen syvemmälle. Talousmittareiden määrästä kertoo myös se, että vastaajat arvioivat taloudellisten mittareiden olevan yli puolet kaikesta organisaatiossa tapahtuvasta mittaamisesta. Muutama vastaaja kertoi mittaamisen koostuvan lähes pelkästään taloudellisista mittareista.

”Talousnäkökulma on voimakkaasti esillä, mutta pitäisi keskittyä enemmän kohti tehokkuusajattelua.” –Johtaja, julkinen sektori

Monet vastaajista toivoivat, että talousmittareiden osuus vähenisi ja muiden mittareiden osuus kasvaisi. Kritiikkiä sai muun muassa taloudellisten mittareiden kankeus ja nopeus, jolla mittausinformaatioon pystytään reagoimaan.

”Talouden mittareiden näkökulma on hidas, ne ovat peräpeiliin tuijottavia mittareita.” –Yksikön johtaja, asiantuntijapalvelut

Palveluluokkien välillä talouden mittareissa ei ollut havaittavissa mitään eroja. Kaikilla haastatelluilla oli käytössään jonkinlaista rahamääräistä mitaamista ja tällä tasolla vastaukset eivät eronneet toisistaan. Talouden mittareiden arvostuksessa vaikuttaisi kuitenkin olevan jonkinlainen yhteys siihen millä organisaatiotasolla vastaaja työskentelee. Mitä ylemmällä tasolla henkilö toimii, sitä useammin hän kertoi rahamääräisistä mittareista enemmän kuin muista mittareista.

Seuraavaksi yleisintä mitaamista organisaatioissa oli **asiakkaisiin ja henkilöstöön** liittyvä mitaaminen, joka oli käytössä kaikilla haastatelluista organisaatioista yhtä lukuun ottamatta. Erityisesti asiakastytyväisyyden mitaaminen koettiin tärkeäksi. Yleisimpiä mittareita olivat asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyt. Kyselyiden sisältöön ei menty tässä tutkimuksessa sen tarkemmin, mutta kävi ilmi, että toimintatapoja on useita ja osa niistä on parempia kuin toiset. Yksi esimerkki hyvästä toimintatavasta on tehdä asiakastytyväisyyskysely neljästi vuodessa, mutta jakaa vastaajat siten, että jokainen vastaaja joutuu vastaamaan kyselyyn vain kerran. Tällöin arvokasta tietoa saadaan usein, mutta vastaajia ei rasiteta liikaa. Henkilöstön liittyvää mitaamista oli paljon myös poissaolojen ja kehityksen suhteen. Asiakas- ja henkilöstömitaamisen osalta mi-

kään erityisryhmä ei noussut esille tässä tutkimuksessa, vaan näiden asioiden mittaaminen koettiin tärkeäksi kaikilla aloilla.

Hyvin yleinen mittaamisen kohde organisaatioissa on myös toiminnan **tuottavuuden ja tehokkuuden** seuranta. Käsitteiden läheisyydestä johtuen haastatteluiden perusteella on vaikea sanoa tarkasti onko kyse tuottavuuden vai tehokkuuden mittaamisesta. Tästä syystä nämä mittarit käsitellään yhdessä hieman ylemmällä tasolla. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta kaikissa haastatelluissa organisaatioissa oli käytössä runsaasti erilaisia toiminnan tuottavuutta ja tehokkuutta kuvaavia mittareita. Organisaatiot tuntuvat mittaavan ahkerasti aikaa, kappalemääriä ja erilaisia suhdelukuja. Useissa tapauksissa tuottavuuden ja tehokkuuden mittaamisella oli selkeä yhteys tietojärjestelmiin, joista dataa on helppo kerätä automaattisesti. Erityisesti tämä kohta sai haastateltavat pohtimaan mittaamisen fokusointia toiminnan kannalta keskeisiin asioihin. Vastauksissa ei noussut esiin mikään erityisryhmä, vaan tuottavuuden ja vaikuttavuuden mittaaminen vaihteli organisaatiokohtaisesti.

Laadun mittaaminen sen sijaan ei ollut enää yhtä itsestään selvää kuin aiemmat mittaamisen kohteet. Haastatelluista enemmistö kuitenkin kertoi organisaationsa mittaavan myös toiminnan laatua jollain tavalla. Laatumittareista, kuten käytössä olevista mittareista muutenkin, suurin osa oli määrällisiä. Laatua mitattaessa tämä koettiin kuitenkin jossain määrin ongelmaksi, sillä määrämuotoinen mittaaminen ei välttämättä kerro kovinkaan hyvin miten laatua voitaisiin parantaa. Muutamissa organisaatioissa oli otettu käyttöön enemmän laadullisia mittareita, joiden avulla on mahdollista havaita ja puuttua ongelmiin tehokkaammin. Yksi positiivisia kokemuksia aiheuttanut laadullinen laadun mittaamisen menetelmä on mystery shopping. Laadun mittaaminen oli hieman vähäisempää julkisen sektorin organisaatioissa kuin muissa. Tämä näkyi myös mittaamisen haasteissa, jossa julkisen sektorin organisaatiot kertoivat kokevansa laadun mittaamisen hankalaksi.

Toiminnan vaikutusten ja **vaikuttavuuden** mittaaminen tuntui olevan tärkeää julkisen sektorin organisaatioille, sillä se nousi haastatteluiden aikana useasti esille. Käytössä olevista mittareista kysyttäessä vaikuttavuuden mittareita ei kuitenkaan tullut kuin muutama esille. Vain kaksi organisaatiota kertoi, että heillä vaikuttavuuden mittaamista on käytössä ja vielä vähäistä. Erityisesti ne henkilöt, joilla oli raportointivelvoitteita kaupungin tai valtion suuntaan kokivat vaikuttavuuden mittaamisen tärkeänä. Yksityisellä sektorilla vaikuttavuutta ei mitata missään haastatelluista organisaatioista, eikä sille ilmeisesti ole tarvettakaan. Kukaan yksityisen sektorin haastatelluista ei maininnut missään vaiheessa haastattelua mitään vaikuttavuuden mittaamisesta.

Haastattelussa yhtenä kysymyksenä tiedusteltiin organisaatioilta, mikäli heillä on käytössään jotain laajempaa **viitekehystä tai mittausjärjestelmää**, joka toisi kokonaisvaltaisen käsityksen mittaamiseen. Vain muutamalta vastaajalta tuli suora vastaus tähän

kysymykseen, mutta kun kysymystä jatkettiin esimerkillä Balanced Scorecard(BSC), niin vastauksia alkoi tulla enemmän. Tutkimuksessa kävi ilmi että suurella osalla, noin kahdella kolmanneksella haastatelluista organisaatioista oli käytössään tuloskortti, joka perustui jollain tavalla BSC:in. Osalla yrityksistä käytettiin nimitystä tuloskortti ja osalla BSC. Kaikki BSC:tä käyttävät organisaatiot kertoivat että mallia oli muutettu ainakin jonkin verran vastaamaan paremmin organisaation tarpeisiin. Tuloskortti tai BSC ei myöskään tuntunut olevan kaikille haastatelluille kovin läheinen asia, sillä monet muistivat asian vasta kysyttäessä erikseen ja saattoivat vielä lisätä että ”on meillä se tuolla ylemmällä tasolla, mutta ei täällä”. Muutamalla organisaatiolla oli ollut käytössään tuloskortti mutta sen käyttö oli lopetettu. Haastatelluista sai sellaisen kuvan, että tuloskortin käyttö olisi tuorempi juttu julkisen sektorin organisaatioille. Osalla heistä tuloskorttiprojekti oli vasta meneillään. Mitään tunnettuja muita viitekehyksiä tai laajempaa mittausjärjestelmää yritykset eivät kertoneet käyttävänsä. Kahdessa organisaatiossa oli käytössä heidän oma viitekehys tai mittaristo, jonka tarkempaan rakenteeseen ei syvennety.

Seuraavaksi on esitetty tutkimustuloksia mittaamisen liittyvien osatekijöiden kautta. Osatekijöitä ovat mittausjärjestelmä, mittareiden käyttö, henkilöstö, tietojärjestelmät sekä resurssit mittaamisen kehittämiseen. Taulukossa 2 on yhteenveto keskeisimmistä huomioista mittaamisen osatekijöihin liittyen.

Mittaamisen osatekijä:	Keskeisimmät huomiot tuloksista:
Viitekehys tai mittausjärjestelmä	<ul style="list-style-type: none"> Noin kahdella kolmesta organisaatiosta oli käytössään tuloskortti, joka pohjautui enemmän tai vähemmän Balanced Scorecardiin. Tuloskortin käyttö rajoittui pääasiassa organisaation ylemmille tasoille.
Mittareiden käyttö	<ul style="list-style-type: none"> Yleisimpiä syitä mittaamiselle oli toiminnan seuranta ja johtamisen apuväline. Lähes kaikilla organisaatioilla oli käytössään myös tulospalkkaus, joka perustui mittareihin. Mittareita käytettiin paljon myös raportointiin.
Henkilöstön suhde mittaamiseen	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstö kokee mittaamisen hyvin vaihtelevasti, noin kolmannes kokee sen positiivisena, kolmannes negatiivisena ja kolmannes jotain siltä väliltä. Positiivisesti henkilöstö kokee mittaamisen silloin, kun omalla toiminnalla voidaan vaikuttaa mittareihin. Negatiivisesti henkilöstö kokee mittaamisen silloin kun sitä pidetään kyttämisenä. Henkilöstö osallistuu hyvin vähän tai ei ollenkaan mittaamisen kehittämiseen.
Tietojärjestelmät ja mittaaminen	<ul style="list-style-type: none"> Tietojärjestelmät tukevat mittaamista vaihtelevasti, joissain paikoissa ne tuottavat tietoa automaattisesti ja toisissa informaation syöttäminen ja sen tarkasteleminen vaatii paljon manuaalista työtä. Tietojärjestelmien toimivuuteen on aloitettu kiinnittämään aiempaa enemmän huomiota. Järjestelmien määrää pyritään karsimaan ja uusissa järjestelmissä huomioidaan myös mittaamisen tarpeet.
Resurssit mittaamisen kehittämiseen	<ul style="list-style-type: none"> Noin puolella organisaatioista on hyvin resursseja mittaamisen kehittämiseen. Lopuillakin organisaatioilla resursseja on saatavilla, jos kehittämiseen nähdään tarve. Resurssit ovat pääasiassa taloudellisia. Henkilöstön osaaminen ja ajalliset resurssit mittaamisen kehittämiseen olivat vain muutamilla organisaatioilla riittävät.

Taulukko 2. Yhteenvedo tuloksista mittaamisen osatekijöittäin.

Kysymys **miksi mitataan**, aiheutti alkuun pientä kankeutta, sillä vastaajat tuntuivat menevän hieman hämilleen. Hämmennyksen jälkeen ensimmäisiä vastauksia olivat:

”Mittareita tarvitaan johtamisen tukemiseen.” –Johtaja, julkinen sektori

”Mittaamisen pitäisi olla johdon tarpeisiin.” –Johtaja, julkinen sektori

Toinen erittäin yleisesti esiintynyt vastaus oli toiminnan seuranta,

”Siitä voidaan aina kysyä kertovatko mittarit totuuden, mutta jos keskeisimpiä mittareita seurataan, niin syntyy joku käsitys siitä mitä täällä tapahtuu.”

–Johtaja, julkinen sektori

Tämän jälkeen vastaajilta tuli hyvin vaihtelevasti muita syitä esimerkiksi toiminnan kehittämisen ja talouden seuranta. Kun haastatelluilta ei tullut enää muita syitä mittaamiselle, heille esitettiin vielä tarkentavia kysymyksiä niiltä osin kun he eivät olleet maininneet aiemmin. Tällaisia asioita olivat esimerkiksi käytetäänkö mittausinformaatiota raportointiin tai palkitsemisen perustana. Tutkimuksessa kävi ilmi että yksi keskeinen syy mittaamiselle oli tarve raportoida organisaation toiminnasta. Tämä korostui erityisesti julkisen sektorin organisaatioissa, osassa raportointi on laissa määrätty pakolliseksi. Organisaatioitasolla ei ollut tässä kohtaa mitään selkeää vaikutusta vastauksiin. Poikkeuksena ehkä julkinen sektori, jossa raportointi tuli nopeammin esille niiden osalta ketkä olivat vastuussa siitä organisaation ulkopuolelle.

Mittaamisen syitä kysyttäessä, kysyttiin myös onko organisaatiolla käytössä mittareihin perustuvaa palkitsemista. Lähes kaikilla tutkimukseen osallistuneilla organisaatiolla on käytössään **tulospalkkaus**, mutta se ei välttämättä koske koko henkilöstöä. Tulospalkkaus käsitti kaikissa organisaatioissa johtoa ja toimihenkilöitä, mutta osassa organisaatioista se ulottui koko henkilöstöön. Useimmissa tapauksissa tulospalkkaus oli henkilökohtainen, mutta mukana oli myös organisaatioita, joissa tulospalkkaus oli ryhmä- tai yksikkökohtainen. Tulospalkkausta pidettiin hyvänä asiana kaikissa niissä organisaatioissa, joissa se oli käytössä:

”Tulospalkkaus ohjaa toimintaa että päästään tavoitteisiin kiinni.” –Johtaja, asiantuntijapalvelut

Tulospalkkaus nähtiin yleisesti erittäin toimivana keinona toiminnan ohjaamisessa ja tavoitteiden viestinnässä työntekijöille. Tulospalkkauksesta ja sen toimivuudesta tuli myös toisenlainen näkökulma erään haastatellun toimesta:

”Jos et saa tulospalkkausta niin etkö normaalilla kuukausipalkalla tee parastasi?” –Johtaja, asiantuntijapalvelut

Haastateltavien näkemys siitä **miten henkilöstö kokee mittaamisen**, vaihteli positiivisesta negatiiviseen, myös organisaation sisällä. Organisaatioiden sisältä voitiin tunnistaa sekä mittaamisesta pitäviä henkilöitä, että mittaamista vastustavia henkilöitä. Haastatelluista organisaatioita kaksi kolmannelta kertoi henkilöstön kokevan asian positiivisena tai neutraalina ja yksi kolmannelta kertoi henkilöstön suhtautuvan mittaamiseen negatiivisesti. Organisaatioissa oli tunnistettu syitä, joiden oli huomattu vaikuttavan siihen miten henkilöstö kokee mittaamisen. Positiivisimmin henkilöstö suhtautui mittaamiseen silloin kun mittaamisen ansiosta oli mahdollista nähdä nykytila ja seurata toiminnan kehittymistä. Vastaajien kommentoissa nousi esille kaksi keskeistä positiiviseen kokemukseen johtavaa tekijää.

”Ihmisille olisi hyvä viedä sellaisia mittareita, joihin hän pystyy itse vaikuttamaan.” –Johtaja, asiantuntijapalvelut

” On tärkeää että ihmiset ymmärtävät mittareiden logiikan ja mistä luvut tulevat.” –Johtaja teollisuuden palvelut

Organisaatioissa, joissa nämä asiat olivat kunnossa, henkilöstö tuntui olevan erittäin kiinnostunut mittaamisesta ja mittaaminen motivoi henkilöstöä tekemään entistä paremmin. Tällä havaittiin olevan myös selkeä yhteys tulospalkkauksen toimivuuteen. Yleisimmät syyt henkilöstön negatiivisuudelle mittaamista kohtaan olivat tunne siitä että kytätään toimintaa ja toisena mittaamisen aiheuttama lisääntynyt työmäärä. Muuttamassa organisaatiossa ongelma henkilöstön negatiivisesta suhtautumisesta oli tunnistettu ja siihen pyrittiin saamaan muutos.

”Mittaamisesta pitäisi tiedottaa enemmän, jolloin henkilöstön olisi helpompi omaksua asioita.” –Asiantuntija, asiantuntijapalvelut

Vastaajat kokivat että asioiden perustelevuus parantaa henkilöstön suhtautumista mittaamiseen. Työmäärän lisääntyminen johtuu pääosin siitä että henkilöstö joutuu syöttämään käsin paljonkin arvoja ja tietoja järjestelmään, jolloin siihen menee runsaasti työaikaa ilman että saadaan mitään tuottavaa aikaiseksi. Yhteys henkilöstön negatiivisen suhtautumisen ja tietojärjestelmien puutteellisen toimivuuden kannassa on aineistosta havaittavissa. Sen sijaan organisaatiot, joissa mittaaminen on onnistuttu automatisoimaan tietojärjestelmien avulla, eivät työmäärästä valittaneet.

Vastausten perusteella henkilöstö osallistuu mittaamiseen melko vähän tai ei ollenkaan. Mittaamiseen osallistutaan pääasiassa syöttämällä tietoja manuaalisesti tietojärjestelmään ja raportoimalla töistä. Yksittäisissä tapauksissa henkilöstö osallistuu mittareiden kehittämiseen. Yhdessä haastattelussa tuli kuitenkin ilmi että henkilöstön entistä parempi osallistaminen mittaamisen kehittämiseen olisi tärkeää.

”Henkilöstön mittaamisosaamisen kehittäminen on tärkeässä osassa että mittaamista voidaan kehittää.” –Johtaja, teollisuuden palvelut

Eräs vastaajista arveli, että yhteistyö mittareiden suunnittelussa henkilöstön kanssa voisi vähentää muutosvastarintaa ja jalkauttamisen tarvetta mittareiden käyttöönotossa.

Tietojärjestelmät tukevat mittaamista hyvin vaihtelevasti eri organisaatioissa, sekä organisaatioiden sisällä. Jotkin asiat toimivat hyvin ja toisissa olisi paljonkin vielä parantamisen varaa. Parhaimmillaan tietojärjestelmät tuottavat automaattisesti raportteja keskeisimmistä luvuista.

”Tavoitteena on että tietojärjestelmät tuottaisivat tietoa automaattisesti.”
–Asiantuntija, julkinen sektori

Huonoimmillaan mittausdata joudutaan etsimään ja käsittelemään manuaalisesti. Kaikilla organisaatioilla tuntui olevan paljon tietojärjestelmiä. Suuri määrä aiheuttaa ongelmia jo itsessään, mutta tietoa on usein myös lähes mahdotonta siirrellä automaattisesti eri järjestelmien välillä. Tietojärjestelmien toimivuudesta ja toimimattomuudesta kertoo myös se, että monet positiivisista ja negatiivisista mittaamiskokemuksista liittyvät tietojärjestelmiin.

Tietojärjestelmät ovat keskeisessä osassa mittaamista, sillä tiedon kerääminen ei useinkaan mahdollista ilman niitä. Muutamissa tapauksissa kävi ilmi, että haluttua asiaa ei voitu mitata, sillä järjestelmät eivät tukeneet tiettyjen asioiden mittaamista. Toisaalta joissain tapauksissa järjestelmissä kerättiin paljon sellaista tietoa, jota ei vielä tällä hetkellä osattu tai haluttu hyödyntää ollenkaan. Osassa paikoista tietojärjestelmiä oli rakennettu uusiksi, siten että ne mahdollistavat automaattisen tiedon keräämisen valituilta mitattavilta alueilta ja tulosten tarkastelun helppouden.

Täysin epäsovivia tietojärjestelmiä oli muutamalla vastanneista, heillä järjestelmät olivat suuria, jäykkiä, irrallisia tai mittausinformaation saaminen vaati paljon manuaalista työtä. Noin puolella vastanneista järjestelmät olivat pääosin hyviä, mutta pientä parannettavaakin olisi. Manuaalisen työn osuutta haluttaisiin edelleen pienentää ja eri järjestelmien tai yksiköiden välistä tiedonkulkua parantaa. Lopuilla vastaajista tietojärjestelmät toimivat vastaajan mielestä erittäin hyvin ja ne tukevat mittaamista esimerkillisesti. Tällaisia organisaatioita ovat erityisesti ne, jotka muutenkin työskentelevät paljon tekniikan ympärillä.

Haastattelussa kysyttiin myös miten henkilö arvioi mittaamisen kehittämisen **resursseja**. Useissa tapauksissa vastaaja ei tiennyt asiaa aivan tarkasti, mutta arvioi tilanteen siten kuin hän sen koki. Vastausten pohjalta käy ilmi että puolella organisaatioista on hyvin resursseja kehittää mittaamista. Muillakin organisaatioilla on resursseja kehittää mittaamista jos sille on selkeä tarve, mutta esimerkiksi jatkuva kehitys saattoi olla vain

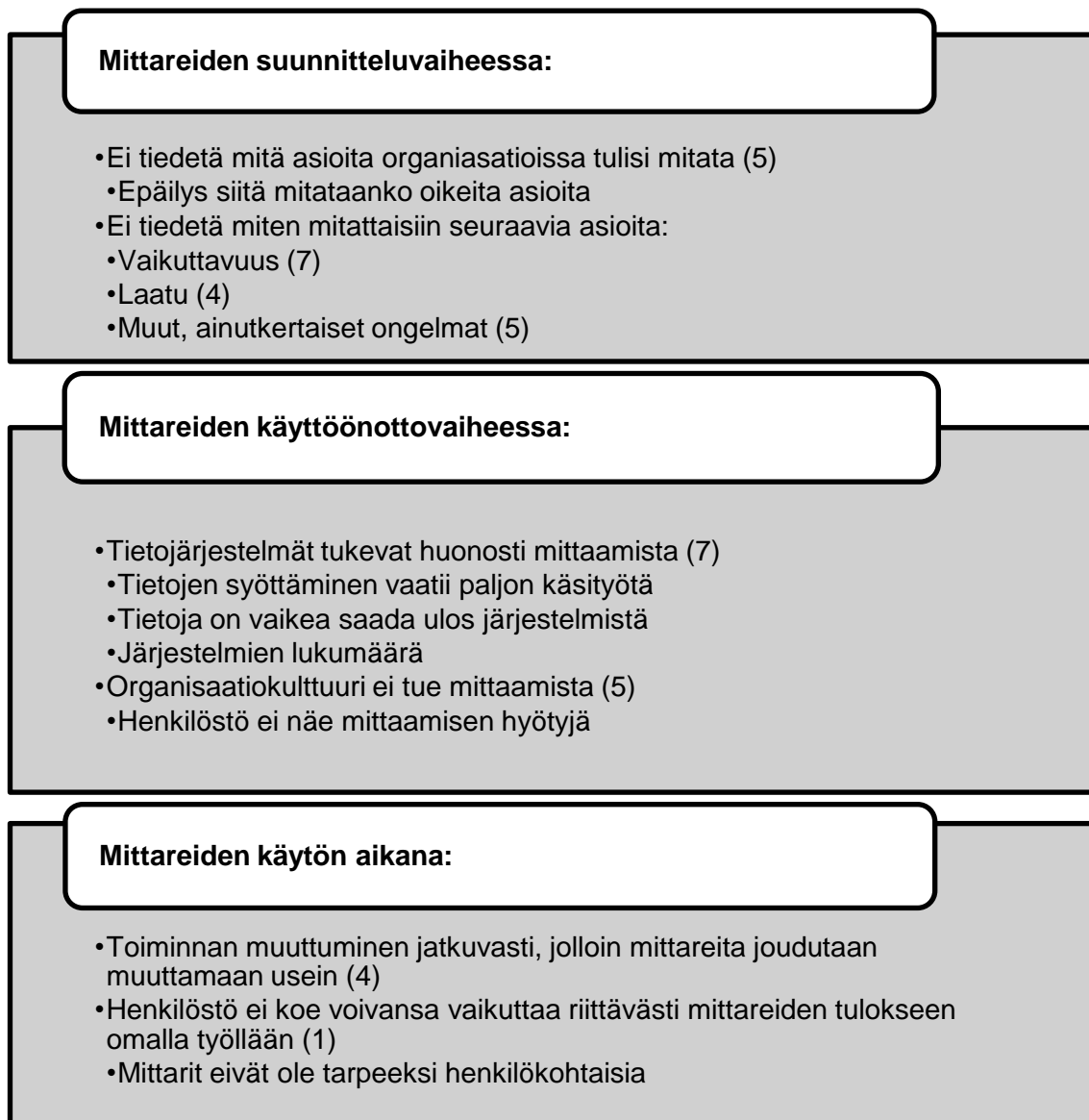
oman työn ohella tapahtuvaa. Kokonaisuudessaan resurssit, mittaamisen nykytila ja mittaamisen kehitystarpeet tuntuivat olevan kaikilla hyvällä mallilla. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta tarpeet ja resurssit olivat hyvässä tasapainossa. Kuten eräs haastateltava sanoi,

”Jos kehittämiseen saadaan lisää resursseja, saadaan tarkempaa ja ketterämpää mittaamista, jossain vaiheessa käytännön hyödyt jäävät kuitenkin häviävän pieniksi.” –Johtaja, teollisuuden palvelut

Resursseja eritellessä vaikutelma on, että parhaiten organisaatioilta löytyy taloudellisia resursseja mittaamisen kehittämiseen. Monet haastatelluista mainitsi ainoastaan taloudelliset resurssit, minkä ansiosta osaamista voidaan tarvittaessa ostaa muualta. Osaamisen puute ei ollut merkittävä este paremmalle mittaamiselle kuin muutamassa organisaatiossa, mutta sen sijaan ajanpuute oli selvästi häiritsevä tekijä. Yli puolet vastaajista sanoi, että henkilöstöä tai aikaa mittareiden kehittämiseen ei ole. Yleisimmin mittaamisen kehittäminen tapahtuu oman työn ohella, mikäli aikaa jää.

4.3.2. Mittaamiseen liittyvät haasteet

Vastaajat olivat odotetun innokkaita kertomaan, mitkä asiat aiheuttavat ongelmia mittaamisessa ja millaisia haasteita heidän organisaatiossaan on mittaamisen suhteen. Tästä kertoo se, että useimmissa haastatteluissa tärkeimmät ongelmakohdat nousivat esille jo paljon aiemmin, kuin niistä kysyttiin. Kaikilla haastatteluun osallistuneista tuntui olevan ainakin kaksi merkittävää haastetta mittaamiseen liittyen. Seuraavassa kuvassa 8 on jaoteltu haasteet sen mukaan, mihin mittaamisen vaiheeseen (Suunnittelu, käyttöönotto, käyttö) ne liittyvät.



Kuva 8. Mittaamiseen eri vaiheisiin liittyvät haasteet.

Mittareiden **suunnitteluun** liittyen eniten haasteita aiheuttivat epäily siitä, mitataanko oikeita asioita ja miten asioita mitattaisiin. Ensin mainittu eli mitataanko oikeita asioita, tarkoittaa sitä ovatko mittarit strategian mukaisia. Tutkimuksessa tuli usein sellainen mielikuva, että organisaatioissa mitataan paljon sellaisia asioita mitä on helppo mitata, riippumatta siitä onko niiden mittaaminen tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaista. Suuremmissa osassa haastateltuja mittaaminen oli kuitenkin ymmärretty osaksi strategian jalkauttamista, eikä tätä ongelmaa esiintynyt.

”Ollaan tällä hetkellä miettimässä tavoitteiden kautta mitkä olisivat keskeiset mittarit mitä seurataan.” –Johtaja, teollisuuden palvelut

Jälkimmäinen haaste, eli miten jotain asiaa voitaisiin mitata, tuli esiin vain julkisen sektorin organisaatioilta. Heillä mittareiden suunnitteluun liittyen nousi esiin paljon kysy-

myksiä siitä, miten vaikuttavuutta ja laatua voitaisiin mitata. Julkisen sektorin organisaatioilla on paineet siitä, että toiminnan vaikutuksia pitäisi pystyä osoittamaan euro-määräisesti ja sitä kautta osoittaa toiminnan tarpeellisuus. Asia nähtiin erittäin suurena haasteena, eikä kenelläkään oikein tuntunut olevan ratkaisuita tai ideoita miten vaikuttavuutta voitaisiin mitata. Laadun mittaamisen osalta tilanne oli selvästi parempi, eikä ongelmia ollut kuin yksittäisten asioiden mittaamisessa. Edellä mainittujen lisäksi haastatteluissa mainittiin muutamia erittäin tapauskohtaisia tarpeita mittareiden kehittämiseksi. Mielenkiintoa kuitenkin herätti se, että vain yhdessä haastattelussa mainittiin haasteena asiantuntijatyön mittaaminen. Haastatteluissa ei selvinnyt onko asiantuntijatyön mittaaminen toimivaa muissa organisaatioissa vai eikö sen mittaamista nähdä tarpeellisenä.

Mittareiden **käyttöönottoon** liittyvistä haasteista merkittävin oli se, että tietojärjestelmät eivät tue mittaamista. Halutun mittausinformaation kerääminen on usein hankalaa ja jopa mahdotonta, tai se vaatisi kohtuuttomasti käsin tehtävää työtä. Ongelmat johtuivat usein tietojärjestelmien suuresta määrästä ja siitä, että tiedon siirtäminen järjestelmien välillä ei ollut automaattista. Toisaalta mittareita suunniteltaessa ei ole huomioitu tarvetta mukauttaa tietojärjestelmiä ja tietojärjestelmiä suunniteltaessa ei ole huomioitu mittaamista. Yli puolella haastatelluista organisaatioista oli käytössään vastaajan mielestä liikaa tietojärjestelmiä, eivätkä ne tukeneet mittaamista parhaalla mahdollisella tavalla. Monissa tapauksissa ongelmaan oli jo myös puututtu ja järjestelmien määrää oli aloitettu vähentämään ja uusia järjestelmiä hankittaessa mittaaminen on otettu paremmin huomioon.

Toinen käyttöönottoon liittyvä haaste on muutosjohtamisen vajavaisuus. Henkilöstölle ei ole tuotu tarpeeksi selvästi esille miksi mittaamista tehdään. Tästä johtuen henkilöstö ei ymmärrä täysin mittaamista ja sen tarpeita. Ongelmat näkyvät muun muassa siinä, että henkilöstö kokee mittaamisen valvontamekanismina ja toisaalta siinä, että henkilöstö on kuritonta, eikä tee kaikkia tarvittavia merkintöjä järjestelmiin.

Käytön aikaisia haasteita tuli aiempiin verrattuna selvästi vähemmän, mutta sieltä löytyi yksi usein toistuva ongelma, toiminnan jatkuvuuden puute. Joissain organisaatioissa mittarit vaihtuvat vuosittain, jolloin vertailu edellisen kauden tuloksiin on mahdotonta. Tämä aiheutti turhautumista vastaajissa, jotka kokivat mittaamisen täysin hyödyttömänä silloin kun mittarit vaihtuvat liian usein.

”Ei ole järkeä käyttää mittaria, joka on käytössä vain vuoden.” –Asiantuntija, julkinen sektori

Yhdessä organisaatiossa haasteena mainittiin myös se, että mittarit eivät ole tarpeeksi henkilökohtaisia. Henkilö kokee, että ei voi omalla työllään riittävästi vaikuttaa mittarin arvoon. Mittareiden henkilökohtaisuus tuli esille myös muutamissa muissa haastatte-

luissa, mutta heillä ongelma oli jo ratkaistu tekemällä mittareista sellaisia, että henkilöstö voi vaikuttaa selvästi sen tulokseen.

4.3.3. Mittaamiseen liittyvät hyvät käytännöt

Tavallisen haasteiden ja ongelmien lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää millaisia positiivisia kokemuksia haastateltavilla oli mittaamiseen liittyen. Kysymys oli selkeästi hyvä vastapaino haasteille ja antoi haastateltavalle mahdollisuuden kehua organisaatiotaan. Haastatelluista kaikki paitsi kaksi pystyivät kertomaan jonkin positiivisen kokemuksen. Yhdellä organisaatiolla ei ollut mitään positiivista kerrottavaa ja toisella mittaaminen oli hyvällä perustasolla, mutta henkilö ei halunnut nostaa mitään erityistä esille. Seuraavassa kuvassa 9 on luokiteltuna haastatteluista poimittuja toimivia käytäntöjä.

Yleisesti mittareiden käyttöön liittyviä hyviä toimintatapoja:

- Pilkotaan organisaation tavoitteet ja valutetaan ne ylhäältä alaspäin organisaatiossa. Mittarit rakennetaan tavoitteita tukeviksi ja ketjutetaan alhaalta ylöspäin.
- Ryhmä- ja osastopäälliköt raportoivat omat lukunsa ja lukujen pohjalta tehdään toimenpiteitä. Päälliköt eivät voi vain passiivisesti seurata vaan pääsevät aktiivisesti analysoimaan tuloksia.
- Tapaturmien mittaamisen ansiosta tapaturmien määrä on vähentynyt merkittävästi.
- Palveluprosessin keston mittaaminen ohjaa hyvin työntekoa ja vähentää prosessiin kuluvaa aikaa.

Onnistuneita ratkaisuita yksittäisiin mittaamisongelmiin:

- Auditointi, yksikkö arvioi toisen yksikön, jolloin saadaan arvokasta palautetta ja samalla voidaan välittää tietoa toimivista käytännöistä yksiköiden välillä.
- Yksittäisiä projekteja tai palveluita mitataan asiakastyytyväisyyskyselyllä, hyvä askel yleisestä asiakastyytyväisyysmittaamisesta koska palaute pystytään kohdistamaan paremmin.
- Asiakastyytyväisyyskysely tehdään neljä kertaa vuodessa mutta yksi asiakas vastaa vain kerran vuodessa.
- Henkilöstötyytyväisyyskyselyyn vastataan tekstiviestillä, jolloin vastaaminen on helppoa ja tulee yleensä tehtyä heti.

Esimerkkejä tietojärjestelmien hyvästä hyödyntämisestä:

- 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 tietojärjestelmien ominaisuuksia, jolloin mittaaminen automatisoidumpaa.
- Pitkäaikaisen mittaamisen ja seurannan ansiosta voidaan ennustaa hyvinkin tarkasti miten tulos tulee kehittymään.

Julkisella sektorilla toimivia käytäntöjä:

- Yhteisiä mittareita kaupunkien välillä, mikä mahdollistaa tulosten vertailun ja sitä kautta toiminnan kehittämisen.
- Henkilöstö innokkaasti mukana tuottavuusprojektissa, koska toimintaa vetää organisaation oma ihminen, joka ymmärtää toiminnan paremmin kuin ulkopuolinen konsultti.

Kuva 9. Tutkimuksessa löydetty mittaamisen toimivat käytännöt.

Kuten edellä olevasta kuvasta nähdään, on organisaatioilla käytössään myös hyvin toimivia menetelmiä. Valitettavasti menetelmät eivät toistuneet haastattelussa, vaan ne esiintyivät kaikki vain kerran. Tässä olisi selkeästi mahdollisuus organisaatioille oppia

toisiltaan. Nämä hyväksi havaitut toimintatavat hyödyntämällä voisi mittaaminen kehittyä jälleen entistä paremmaksi.

4.4. Tulokset tutkimuskirjallisuuden valossa

4.4.1. Mittaamisen nykytila verrattuna kirjallisuuteen

Tämäntyyppistä tutkimusta palveluorganisaatioiden mittaamisesta ei ole aiemmin tehty, joten suoraa vertailukohtaa tutkimukselle on vaikea löytää. Aiemmat aiheita käsittelevät tutkimukset ovat olleet yksittäisiä case-tutkimuksia, tuottavuuteen tai suorituskykyyn liittyviä kyselytutkimuksia tai kirjallisuustutkimuksia aiheen nykytilasta. Edellä mainittuja tutkimuksia voidaan kuitenkin soveltuvin osin käyttää tämän tutkimuksen vertailukohtana.

Tutkimusta tehdessä ensimmäinen havainto oli, että monilla organisaatioilla on paljon erilaisia mittareita. Mittareista kerrottiin usein varsin yleisellä tasolla, sillä yksittäisten mittareiden luettelemiseen olisi mennyt liikaa aikaa. Mittareiden määrä kertoo siitä, että mittaaminen itsessään ei ainakaan voi olla kovin hankalaa palveluorganisaatioille. Kirjallisuudessa mittaaminen palveluorganisaatioissa koetaan kuitenkin hankalaksi. Yhtenä selityksenä voi olla juuri mittareiden määrä, jolloin olennainen tieto voi hukkuu massaan. Samoilla linjoilla on ollut myös maineikas mittaamisen asiantuntija Andy Neely, Powellin (2004) haastattelussa häntä.

”1980 ja 1990 luvuilla organisaatioilla oli vielä vaikeuksia keksiä mitä asioita tulisi mitata ja miten asioita mitattaisiin. Tällä hetkellä ongelmana on se että mitataan kaikkea mahdollista eikä välttämättä kyetä tunnistamaan olennaisia mittareita. Mittarit myös tarjotaan johdolle usein sellaisenaan, jolloin haasteeksi tulee johdolle tunnistaa tärkeät mittarit. Tarvittaisiin selkeitä näkymiä, joissa tärkeät mittarit on helposti luettavissa.” –Andy Neely (Powell, 2004)

Tutkimuksessa esiin nousivat mittarit talouden, henkilöstön ja asiakkaiden tilan seuramisesta. Lisäksi toiminnan tuottavuutta, tehokkuutta ja laatua mitataan melko paljon. Näiden mittareiden nouseminen esiin, ei ole mitenkään yllättävää sillä ne ovat samoja kuin mitä on pitkään käytetty myös perinteisesti teollisuusorganisaatioissa. Yllättävää on kuitenkin se, että mittarit eivät eroa juuri ollenkaan teollisuuden käyttämistä mittareista. Poikkeuksena ovat laadun ja vaikuttavuuden mittarit, joista etenkin jälkimmäisten määrä oli vähäinen. Verrattaessa mittareita kirjallisuudessa esiintyviin mittareihin, näyttäisi siltä, että palveluorganisaatioissa ei mitata ollenkaan innovatiivisuutta. Haastatteluissa ei tullut esille yhtään innovatiivisuudesta kertovaa mittaria, eikä sanaa innovatiivisuus mainittu kertaakaan. Vaikka innovatiivisuus on yksi tämän hetken muotisanoista, vaikuttaisi siltä että ainakaan palveluorganisaatioissa innovatiivisuus ei ole näkyvästi esillä. Sillanpään (2011) tekemään tutkimukseen verrattuna talouden mittarit

nousivat tässä tutkimuksessa selvästi enemmän esille. Muuten tutkimuksen tulokset ovat yhteneviä tässä tutkimuksessa mukana olleiden julkisen sektorin organisaatioiden osalta.

Balanced Scorecardin käytön osalta tutkimus tukee hyvin aiempaa, Toivasen (2001) tekemää tutkimusta sen käytöstä suomalaisissa yrityksissä. Näyttäisi siltä, että kymmenessä vuodessa Balanced Scorecard on levinnyt suurimpaan osaan suomalaisista organisaatioista. Se on tullut vahvasti mukaan myös julkisen sektorin organisaatioihin. Balanced Scorecardin käytössä ilmeni kuitenkin mielenkiintoinen yksityiskohta, jonka myös Tyagi & Gupta (2008) ovat havainneet. He ovat useissa konferensseissa kysyneet yleisöltä käyttävätkö he Balanced Scorecardia organisaatioissaan. Vastauksena saatiin että Balanced Scorecard on käytössä lähes kaikissa organisaatioissa. Seuraavaksi he kysyivät kuinka moni yleisöstä käyttää Balanced Scorecardia omassa johtamisessaan, jolloin yhtään kättä ei noussut ylös. Sen sijaan vastauksena tuli usein esille että Balanced Scorecard on käytössä organisaation talousosastolla tai ylimmällä johdolla. Tämä kertoo siitä, että Balanced scorecardin käyttö on rajoittunut usein vain organisaation ylitasolle. Alemmilla tasoilla sen sisältämää mittausinformaatiota ei ehkä ole saatavilla tai mittausinformaation tarve on erilaista.

Vaikuttaisi siltä, että mittaaminen on hyvin pitkälti samanlaista organisaation toimialasta riippumatta kun asiaa tarkastellaan riittävän korkealla tasolla. Esimerkiksi talouden, asiakasnäkökulman, henkilöstön ja tuottavuuden mittaaminen on tärkeää varmasti kaikille organisaatioille. Alemmilla tasoilla eroja saattaa olla enemmänkin, mutta tässä tutkimuksessa ne eivät tulleet selvästi esille. Toinen havainto organisaatiotason ja mittamisen välillä on mittareiden tuottama informaatio. Ylemmän tason mittaamisessa korostuvat taloudelliset mittarit, sekä muu määrämuotoinen mittaaminen. Sen sijaan mitä alemmas organisaatiossa mentiin, sitä enemmän ei-taloudellisten mittareiden osuus kasvoi ja laadulliset menetelmät yleistyivät. Tämä havainto on linjassa Jääskeläisen (2010) tutkimuksen kanssa.

Lönnqvist (2002) on lisensiaatin tutkimuksessaan tutkinut tarkemminkin suorituskyvyn **mittareiden käyttöä** suomalaisissa organisaatioissa. Tutkimustuloksena todettiin mittareita käytettävän toiminnan nykytilan selvittämiseen, tärkeistä asioista viestimiseen organisaatiolle, tulospalkkauksen perustana ja päätöksen teon tukena. Tässä tutkimuksessa tehdyt havainnot tukevat pääasiassa hyvin Lönnqvistin tekemää tutkimusta. Erona kuitenkin on, että viestinnällinen ulottuvuus ei noussut tämän tutkimuksen puitteissa esille. Syynä tähän saattoi olla asian kysyminen suoraan, mikä aiheutti selvästi hämmennystä vastaajissa. Vastaajat saattoivat myös mieltää viestinnän osaksi yleisintä vastausta, joka oli ”johtamisen tueksi”. Toisena mahdollisuutena on, että viestintä nähtiin osana tulospalkkausta, jotka kiinteästi liittyy tavoitteista viestimiseen.

Tietojärjestelmät nousivat haastatteluissa esille yllättävän useasti. Yllättävän asiaksi tekee se, että palvelukirjallisuudessa tietojärjestelmät mainitaan selvästi harvemmin. Tietojärjestelmät tuntuivat aiheuttavan organisaatioilla paljon vaivaa, mutta toisaalta ne tarjosivat myös joitain onnistumisia. Tietojärjestelmien on tarkoitus tukea mittaamista mahdollistamalla tiedon keräämisen organisaation johdolle ja niiden avulla johdon on mahdollista viestiä asioita alaspäin (Nudurupati et al. 2010). Monissa organisaatioissa tietojärjestelmät nähtiin mittaamisen mahdollistajana, mutta missään organisaatioissa tietojärjestelmiin ei oltu täysin tyytyväisiä. Viestinnällinen näkökulma ei tullut tässä tutkimuksessa esille.

Lönnqvistin (2002, s. 63) mielestä mittaristot toimivat yrityksissä tietojärjestelmien tuottaman informaation ehdoilla, koska ilman järjestelmien tukea tiedon kerääminen ja käsittely olisi kohtuuttoman työlästä. Tietojärjestelmät tuottavat harvoin kuitenkaan kaikkea haluttua tietoa, jolloin mittausinformaatio on rajoittunutta. Tietojärjestelmät vaikuttavat tällöin suoraan mittauksen toteutusmahdollisuuksiin. Lönnqvist myös epäilee, että tietojärjestelmiin liittyvien hankaluuksien takia uusien mittarien käyttöönotto voi olla työlästä. Tässä tutkimuksessa tehdyt havainnot vahvistavat Lönnqvistin esittämää näkemystä. Tietojärjestelmät toimivat organisaatioissa mittaamisen perustana, mutta hyvin harvoin niistä saadaan sellaista tietoa vaivattomasti ulos mitä haluttaisiin. Tästä johtuen joudutaan usein tekemään kompromisseja. Neelyn (1998, s. 41-42) mukaan joskus mittaristoon valikoituu vain sellaisia mittareita, jotka voidaan helposti tuottaa nykyisten tietojärjestelmien avulla. Seurauksena voi olla, että mitataan vähäpätöisiä asioita ja toiminnan kannalta keskeisiä asioita jää mittaamatta. Sama havainto tehtiin myös tässä tutkimuksessa. Muutamissa positiivisissa tapauksissa tietojärjestelmien hankintaa oli tehty osin mittaamisen ehdoilla, jolloin järjestelmät tuottavat sitä tietoa mitä tarvitaan.

Tietojärjestelmien hankinnassa ja mittaamisen kehittämisessä on aina kyse **resursseista**. Vaikka tutkimuksessa kävi ilmi, että resursseja mittaamisen kehittämiseen olisi käytettävissä, niin ei niitä kuitenkaan ylimääriä ole. Tästä johtuen tulisikin pohtia kuinka rajalliset resurssit parhaiten käyttää. Pitkälle automatisoidut kohtuulliset mittarit ovat usein parempi vaihtoehto kuin täydelliset mittarit, mutta joiden käsittely vaatii paljon aikaa sekä informaation syöttäjältä, että sen käyttäjältä.

Tutkimuksessa nousi esiin useita mittaamisen haasteita palveluorganisaatioissa. Mittaamisen haasteita tarkasteltaessa voidaan kuitenkin havaita, että ne eivät ole yksiselitteisesti pelkästään palveluihin liittyviä. Esimerkiksi ongelmat, mitataanko oikeita asioita, ja mitä asioita pitäisi mitata, voivat olla yhtä hyvin ongelmia myös teollisuusorganisaatioissa. Tietojärjestelmiin liittyvät ongelmat, kuten keskenään yhteen sopimattomien järjestelmien lukumäärä tai tiedon keräämisen automatisoinnin vajavaisuus, eivät myöskään rajoitu pelkästään palveluorganisaatioihin. Samanlaisia ongelmia on varmasti myös osassa teollisuusorganisaatioita. Uusien mittareiden käyttöönotto on kolmas esimerkki haasteesta, joka on yhteinen teollisuus ja palveluorganisaatioilla. Näiden esi-

merkkien kautta nähdään että palveluorganisaatioissa ja teollisuusorganisaatioissa on paljon samanlaisia mittaamiseen liittyviä haasteita.

Edellä mainittuja esimerkkejä voidaan tarkastella myös toisesta näkökulmasta. Menestystekijöiden tunnistaminen saattaa olla jotenkin vaikeampaa palveluorganisaatioissa, johtuen niiden luonteesta. Myös tietojärjestelmien osalta tilanne saattaa olla parempi teollisuusorganisaatioissa, joissa on jo pitkään käytetty yhtä keskitettyä toiminnanohjausjärjestelmää. Mittauskulttuuri voi myös olla teollisuusorganisaatioissa kehittyneempi, mittaamisen pidemmän historian ansiosta. Suotuisamman mittauskulttuurin ansiosta organisaatio on vastaanottavaisempi uusien mittareiden suhteen.

Näkökulmaa teollisuusorganisaatioiden ja palveluorganisaatioiden samankaltaisista haasteista kuitenkin tukee Andy Neelyn kommentti. Kommentin yhteydessä ei ole mainittu millaisesta organisaatiosta on kyse, joten luultavasti tämä pätee organisaatiotyypistä riippumatta.

”Tällä hetkellä haasteena on päästä käsiksi oikeaan dataan sekä mittauskulttuurin puuttuminen. Tietojärjestelmät antavat käyttäjälle usein vain dataa, joka käyttäjän on muutettava informaatioksi ja tietämykseksi. Välineet tämän haasteen ratkaisemiseksi ovat jo olemassa mutta niitä ei ole vielä onnistuttu saamaan käyttöön”. –Andy Neely (Powell, 2004)

Yksi selkeästi palveluorganisaatioihin painottuva haaste on oikeiden mittareiden löytäminen laadun ja vaikuttavuuden mittaamiseen. Haastattelussa nämä molemmat tosin nousivat esiin vain julkisen sektorin organisaatioiden kohdalla, joten kovin iso osa palveluorganisaatioista ei kuitenkaan kokenut asiaa haasteellisiksi. Laadun mittaamiseen palveluorganisaatioissa liittyy kuitenkin selkeitä eroavaisuuksia verrattuna teollisuudessa käytettyihin mittareihin. Palveluissa laadun mittaaminen kohdistuu enemmän itse prosessiin, sillä lopputuotetta ei välttämättä ole määritettävissä. Tutkimustulosten perusteella on kuitenkin mahdotonta sanoa miksi laadun mittaaminen koettiin hankalaksi vain julkisella sektorilla. Viimeaikoina palvelun laatu on noussut esille julkisuudessa, jolloin myös kiinnostus sen mittaamiseen julkisella sektorilla on mahdollisesti syntynyt. Toinen selittävä tekijä voi olla, että mittareiden kehittämisessä ei vain ole vielä onnistuttu. Vaikuttavuuden mittaamisen haaste nousi myös esille vain julkisen sektorin organisaatioiden yhteydessä. Todennäköisesti tämä johtuu siitä, että julkisista palveluista monet ovat kuluja aiheuttavia eli voittoa tuottamattomia, jolloin niiden tuotoksia olisi tarve mitata muilla keinoin. Vaikuttavuutta mittaamalla mitataan juuri toiminnan vaikutuksia, joita voidaan pitää toiminnan tuottona. Vastaavanlaista tarvetta mitata vaikuttavuutta ei muilla palvelualoilla ole, sillä niissä tuotokset mitataan yleensä rahamääräisesti laskutuksesta.

4.4.2. Palveluiden erityispiirteet mittaamisessa

Mittaaminen palveluorganisaatioissa on hieman erilaista kuin mittaaminen teollisuusorganisaatioissa, mutta siinä on myös paljon yhteistä. Erot mittaamiseen johtuvat palveluiden erityispiirteistä, jotka on kuvattu luvussa 2.1. Mittaamisen kannalta merkittävin ero aiheutuu asiakkaan osallistumisesta prosessiin. Johtamisen tueksi palveluissa tulisi pystyä mittaamaan aineettomia resursseja, ajatustyötä, sekä tietovirtoja. Tämän tutkimuksen perusteella palveluiden mittaaminen ei kuitenkaan huomioi kovinkaan hyvin näitä erityispiirteitä. Organisaatioiden käyttämät mittarit ovat pääasiassa samoja kuin perinteisen teollisuuden käyttämät suorituskyvyn mittarit. Esille tulleet mittarit eivät huomioi asiakkaan roolia osana prosessia, eivätkä ne pyri määrittämään tehokkuutta ajatustyölle. Laadun mittaamisessa palveluiden erityistarpeet on huomioitu. Laatumittareilla pyritään mittaamaan asiakkaan kokeman prosessin laatua, eikä pelkästään lopputulosta.

Mittareiden huomioidessa heikosti palveluiden erityispiirteitä, voisi kuvitella organisaatioiden kokemien haasteiden olevan juuri mittareiden löytämisessä. Näin ei kuitenkaan ainakaan puhtaasti ole, sillä useimmat tutkimuksessa esille nousseista mittaamisen haasteista oli varsin yleisiä. Ne ovat pääasiassa hyvin yleisiä mittaamisen haasteita, mutta toki niiden syntymiseen on saattanut vaikuttaa palveluiden ominaispiirteet. Nämä tulokset ovat kuitenkin selkeässä ristiriidassa aiemman kirjallisuuden kanssa. Kirjallisuuden mukaan palveluiden mittaamiseen liittyy haasteita juuri erityispiirteistä johtuen.

Johtuen siitä, että palveluiden mittaamisessa ei näy palveluiden erityispiirteet. Voidaan nostaa esiin kysymys siitä pitäisikö palveluiden mittaamisen olla erilaista kuin teollisuusorganisaatioiden kohdalla? Sekä miksi mittarit ovat tällä hetkellä hyvin samankaltaisia? Jälkimmäisen kysymyksen osalta vastauksena saattaa olla se, että mittaaminen on lähtöisin teollisuusorganisaatioista. Palveluorganisaatiot ovat varmasti ottaneet käyttöön samanlaisia mittareita. Mittareita on kehitetty eteenpäin, paremmin organisaation tarpeet huomioiden, mutta mittareiden kehitys on vielä kesken. Toisena mahdollisena selityksenä tälle on organisaatiotason vaikutus mittaamiseen. Korkeimmalla tasolla organisaatioita tarkasteltaessa mittarit ovat luultavasti hyvin samanlaisia toimialasta riippumatta. Vastaavasti alempana erot mittareissa ovat suuremmat. Tässä tutkimuksessa tarkastelutaso on saattanut olla sen verran korkealla, että erot eivät tulleet esille. Kolmantena vaihtoehtona on mittaustarpeiden samanlaisuus teollisuusorganisaatioiden ja palveluorganisaatioiden välillä. Tätä ajatusta tukee se, että palveluorganisaatiot menestyvät hyvin nykyisillä mittareilla.

Julkisen sektorin kohdalla palveluiden erityispiirteistä johtuvat mittaamisen kehittämistarpeet nousivat selkeästi esille. Laadun ja vaikuttavuuden mittaamiseen haluttiin parempia mittareita. Vaikuttavuuden mittaamisen kohdalla syy tarpeelle on selkeä, sillä toiminnan tuloksia on saatava näkyviksi muuten kuin organisaation kannattavuutta seu-

raamalla. Laadun mittaamisen kohdalla asia ei ole näin selkeä. Osittain tarve saattaa johtua juuri palvelun erityispiirteistä, mutta samoja ongelmia pitäisi silloin olla myös yksityisellä puolella. Toinen selittävä tekijä voi olla laadun ja vaikuttavuuden sekoittuminen. Laadua mittaamalla pyritään myös osoittamaan toiminnan arvoa.

5. YHTEENVETO

5.1. Johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella voidaan johtamista tukevan mittaamisen nykytilan todeta olevan palveluorganisaatioissa vähintään kohtalainen. Organisaatioilla on käytössään runsaasti mittareita ja oleellisempaa olisikin ehkä tunnistaa niistä tärkeimmät ja jättää muut pois. Mittarit painottuvat taloudellisten asioiden mittaamiseen, mutta organisaatiot ovat tuoneet niiden rinnalle myös muita mittareita. Muiden kuin taloudellisten mittareiden määrää tulisi vielä kasvattaa, jolloin mittaamisesta tulisi monipuolisempaa ja hyödyllisempää. Tietojärjestelmät ovat tällä hetkellä ongelma toimivalle mittaamiselle monissa organisaatioissa. Mittaamisen integroiminen paremmin osaksi järjestelmiä vähentäisi käsin tehtävän työn määrää ja mahdollistaisi selkeiden mittaustietojen luomisen. Mittaamista käytetään tällä hetkellä pääasiassa toiminnan tilan selvittämiseen ja päätöksenteon tukena. Entistä enemmän huomiota tulisi kuitenkin kiinnittää siihen että mittarit ovat keskeinen väline viestiä organisaation tavoitteista henkilöstölle. Mittareiden tulisi olla johdettu suoraan organisaation tavoitteista, sillä vanha sanonta ”Sitä saat, mitä mittaat” pätee edelleen. Henkilöstö kokee mittaamisen hyvin vaihtelevasti. Organisaatiot, joissa henkilöstö ymmärtää mittaamisen tarkoituksen ja joissa tulospalkkaus koskee koko henkilöstöä, kohdataan vähemmän vastarintaa mittaukseen liittyen. Mittaamisen kehittämiseen organisaatioilla on pääosin hyvin resursseja, jos sille nähdään tarvetta. Tämä on positiivista, mutta se ei välttämättä riitä kuin yksittäisten mittaustietojen kehittämiseen.

Organisaatioiden kokemat haasteet mittaamisessa ovat pääasiassa hyvin yleisiä haasteita, eivätkä rajaudu pelkästään palveluorganisaatioihin. Tämä on selvästi ristiriidassa aiempien tutkimusten kanssa, jotka korostavat palveluiden mittaamisen haastavuutta. Ristiriita on kuitenkin varsin looginen, sillä erityispiirteistä johtuvia ongelmia ei havaita jos ongelmia on myös mittaamisen perusteissa. Tutkimuksessa esille tulleet haasteet eivät ole mahdottomia ratkaista, vaan useimmat niistä voitaisiin ratkaista hyödyntämällä löydettyjä toimivia käytäntöjä. Mikäli organisaatioissa tehtäisiin asiat niin kuin oppikirjoissa sanotaan, ei tällaisia haasteita syntyisi. Luultavasti ajan-, rahan- ja halunpuutteen vuoksi organisaatioissa ei aina pystytä tekemään asioita kuitenkaan oppikirjamaisesti. Rajoitteiden ja kompromissien vuoksi syntyy ongelmia, eivätkä asiat toimi halutulla tavalla. Positiivista kuitenkin on, että kaikissa organisaatioissa on tehty joitain asioita kunnolla ja yritykset voivat olla niistä ylpeitä.

Tutkimuksessa oli mukana organisaatioita julkiselta sektorilta, asiantuntijapalveluista, sekä teollisuuden palveluista. Nämä kolme erilaista palvelutyyppiä valittiin mukaan tutkimukseen siinä toivossa, että niiden välillä mittaaminen olisi erilaista. Näistä julkinen sektori nousi jossain määrin tutkimuksessa esille erityispiirteidensä ansiosta. Tämä näkyi esimerkiksi haasteissa mitata palvelun laatua sekä toiminnan vaikuttavuutta. Mittaamista käytettiin julkisella puolella myös selvästi enemmän raportoinnin perustana. Muilta osin mittaamisessa ei havaittu olevan selkeitä eroja tämän jaottelun pohjalta. Tämä on osittain hieman yllättävä tulos, mutta selittyy luultavasti aineiston määrällä. Laajemmalla aineistolla johtopäätösten tekeminen olisi ollut helpompaa. Tutkimuksessa huomioitiin myös organisaatiotaso, jota haastateltava edusti. Organisaatiotasoon liittyen tutkimuksessa saatiin vahvistusta käsitykselle, että mittaaminen on erilaista eri tasoilla. Mahdollisesti juuri tästä johtuen vastaukset olivat erilaisia kuin odotettiin, eivätkä esimerkiksi palveluiden erityispiirteistä johtuvat haasteet mittaamisessa tulleet selvästi esille.

Palveluiden erityispiirteet sekä asiakkaan osallistuminen palvelun tuottamiseen eivät tulleet selkeästi esille, vaan mittaaminen oli pääasiassa hyvin samankaltaista kuin perinteisemmissä teollisuusorganisaatioissa. Tulos tukee hyvin aiempia tutkimuksia, mutta aiheuttaa kysymyksiä siitä, miksi palveluiden erityispiirteiden vaikutukset eivät näy mittaamisessa. Todennäköisimmät syyt tälle ovat tarkastelun keskittyminen organisaation ylätasolle, vaikka erot näkyisivät selkeämmin lähempänä operatiivista tasoa, sekä mittaamisen kehityksen keskeneräisyys. Asiakas huomioidaan mittaamisessa erilaisten asiakastyytyväisyyskyselyiden muodossa. Tässä tutkimuksessa ei menty kyselyn sisältöön tarkemmin, mutta on mahdollista, että asiakkaalta hankitaan samalla tietoa myös muista asioista kuin tyytyväisyydestä. Asiakkaan kautta tapahtuvaa mittaamista kehittämällä on mahdollista saada lisää tietoa organisaation suorituskykyyn liittyen. Kyselyiden toteuttamiseen tulee kuitenkin kiinnittää huomioita, sillä niitä käytetään nykyisin niin paljon että on vaikea houkuttaa asiakkaat osallistumaan.

Tutkimuksessa palveluiden johtamista tarkasteltiin tietojohtamisen näkökulmasta ja erityisesti miten mittaamisen keinoin voidaan tuottaa tietoa johtamisen tueksi. Organisaation suorituskyvyn mittaamisen kannalta tutkimus tarjoaa yleiskuvan nykytilasta. Tällä hetkellä mittareissa määrä korvaa usein laadun, mutta suunta tuntuu olevan yhä enemmän kohti sitä, että laatu korvaisi määrän. Parempien mittareiden kehittäminen ei kuitenkaan ole helppoa, sillä kohteena ovat usein esimerkiksi aineettomat asiat ja tietovirrat. Tiedon johtamisen näkökulmasta tutkimusta tarkasteltaessa havaitaan tietojärjestelmien aiheuttavan paljon ongelmia. Tiedon saaminen järjestelmiin vaatii usein manuaalista työtä ja tiedon saaminen järjestelmistä ulos on hankalaa, koska järjestelmiä on paljon. Kiinnostusta paremmin mittausta ja liiketoimintaa tukevien tietojärjestelmien ja kokonaisarkkitehtuurin kehittämiseen tuntuu organisaatioilla kuitenkin olevan. Tekemistä on vielä myös tiedon paremmassa hyödyntämisessä. Tällä hetkellä sitä käytetään pääasiassa vain johdon päätöksenteossa. Mittaustietoa voisi hyödyntää entistä laajemmin

organisaation eri tasoilla sekä henkilöstölle viestimisessä. Tietojohtamisen opiskelijoille tutkimustulokset ovat positiivisia, sillä organisaatioilla on selkeä tarve alan osaajista. Palveluiden johtamiseen tutkimus antaa konkreettisia esimerkkejä hyväksi havaituista käytännöistä. Johtamista tukeva mittaaminen on kokonaisuus, joka lähtee organisaation tavoitteista ja niitä hyvin kuvaavista mittareista. Organisaation tavoitteiden ja mittareiden tulee jakautua pienempiin ja pienempiin osiin, aina yksittäiseen työntekijään asti. Kokonaisuuden ollessa kunnossa voidaan mittareita hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla kaikilla organisaation eri tasoilla. Koko organisaation läpi tapahtuva mittaaminen mahdollistaa johdonmukaisen päätöksenteon ja erityisesti luo puitteet henkilöstön motivoinnille.

5.2. Tutkimuksen tarkastelu

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mittaamisen nykytilaa suomalaisissa palveluorganisaatioissa. Tavoitteeseen etsittiin vastauksia haastatteleamalla organisaatioiden edustajia ja pyrkimällä muodostamaan näistä kuvaa siitä millainen mittaamisen nykytila on. Tutkijan mielestä tutkimukselle asetetut tavoitteet täyttyivät hyvin, vaikkakin osittain tutkimus jäi hieman pinnalliseksi. Tutkimustulosten perusteella on mahdollista saada käsitys millaista mittaaminen tällä hetkellä on. Käsitys jää kuitenkin monilta osin hieman arvailuiden ja olettamusten varaan, johtuen aiheen laajuudesta tai aineiston suppeudesta. Käytännössä aiheen supistaminen ei olisi ollut kuitenkaan mahdollista kokonaiskuvan takia. Toisaalta aineiston laajentaminen käytössä olevien resurssien ja käytetyn tutkimusmenetelmän puitteissa ei myöskään olisi ollut mahdollista. Jälkeenpäin asiaa tarkasteltaessa voidaan todeta, että tutkimusmenetelmää vaihtamalla aineiston määrän kasvattaminen olisi ollut mahdollista. Kyselytutkimuksen avulla aineistoa olisi voitu kerätä huomattavasti enemmän, jolloin tulosten yleistettävyyttä olisi ollut parempi. Kyselytutkimuksen haittana olisi voinut kuitenkin olla vielä pinnallisemmat vastaukset, jolloin tutkimus olisi jäänyt sisällöllisesti kevyeksi.

Tutkimuksen yleistettävyyttä on arvioitava kriittisesti myös siihen osallistuneiden organisaatioiden takia. Lähes kaikilla haastatteluun osallistuneilla organisaatioilla oli käytössään mittaamista ja haastateltavat olivat usein henkilökohtaisesti kiinnostuneita mittaamisesta ja sen kehittamisestä. On mahdollista että tutkimukseen osallistuivat vain sellaiset organisaatiot, joissa mittaamiseen on panostettu. Vastaavasti organisaatiot, joissa mittaamisesta ei ole kiinnostuttu, eivät myöskään halunneet osallistua mittaamista käsittelevään tutkimukseen. Vähemmän mittaavat organisaatiot saattoivat myös kokea, että heillä ei ole annettavaa tutkimukselle ja kieltäytyivät sen takia osallistumasta tutkimukseen. Tutkimuksessa oli mukana pääasiassa vain suuria organisaatioita, mikä vähentää tulosten yleistettävyyttä. Suurilla organisaatioilla on luultavasti enemmän resursseja ja tarvetta mittaamiselle kuin pienemmillä organisaatioilla. Tämä ongelma tiedostettiin jo tutkimusta suunniteltaessa ja tutkimus painotettiin suurempiin organisaati-

oihin. Oletus osui myös oikeaan, sillä tutkimuksessa mukana olleista organisaatioista, pienemmillä oli selvästi vähemmän mittareita käytössään. Tutkimus täytti sille asetetut tavoitteet antamalla uutta tietoa palveluorganisaatioiden mittaamisen tilasta.

Tutkimuksen laatua olisi voitu parantaa haastatteleamalla samasta organisaatiosta useampaa henkilöä, mutta resursseista johtuen tämä ei ollut mahdollista. Tehtyjen haastatteluiden osalta tutkimukseen voidaan olla tyytyväisiä. Haastattelut etenivät odotusten mukaisesti ja kysymykset olivat pääosin helposti ymmärrettäviä. Haastattelurungossa ei myöskään esiintynyt puutteita, vaan kaikki aiheeseen liittyvät asiat tuli käsiteltyä. Vastajilla oli harvoin enää mitään lisättävää haastattelun lopussa kun tiedusteltiin oliko jotain tärkeää jäänyt vielä mainitsematta. Vastauksia analysoitaessa tuli kuitenkin esiin, että muutaman kysymyksen kohdalla vastaajilta olisi voinut pyytää tarkempia vastauksia. Tämä olisi mahdollisesti auttanut yhteyksien havaitsemisessa vastausten välillä. Analysoinnissa keskityttiin nyt tarkastelemaan vastauksia pääasiassa kysymys kerrallaan. Mahdollisena kehityskohteena ja jatkotutkimusideana vastauksia voisi tarkastella enemmän organisaatiokohtaisina kokonaisuuksina ja etsiä niistä syy-seuraussuhteita.

5.3. Jatkotutkimusideat

Osittain tutkimuksen luonteesta johtuen, osittain sen toteutuksesta johtuen, tämä tutkimus synnytti runsaasti jatkotutkimusideoita. Kartoitettavaa tutkimusta voisi viedä pidemmälle keräämällä laajempi aineisto esimerkiksi kyselyn muodossa. Näin vastausten yleistämispotentiaali paranisi ja johtopäätökset tilastollisesti pätevämpiä. Nyt tehty tutkimus tukisi tällaista kyselytutkimusta keskittymään tärkeimpiin teemoihin ja mahdollistaisi paremman kysymysten asettelun. Vastajien valinnassa voitaisiin myös kiinnittää enemmän huomiota organisaatiotasoon. Kysely voitaisiin toteuttaa kaikille organisaatiotasolle, heidän määriteltessään mitä tasoa edustavat, tai se voitaisiin kohdistaa jollekin tietylle tasolle. Tutkimusta voisi jatkaa myös sisältämään tästä tutkimuksesta ulkopuolelle rajattuja palveluorganisaatioita tai se voisi keskittyä vielä tarkemmin tietyt kriteerit täyttävien organisaatioiden tilan kartoittamiseen.

Kaikkia tutkimuksen sisältämiä teemoja voisi tutkia jatkossa syvällisemmin. Mahdollisia teemoja jatkotutkimukseen ovat esimerkiksi eri tasoilla käytössä olevat mittarit, mittareiden käyttö, miksi tietyt asiat aiheuttavat haasteita, mitkä asiat toimivat hyvin, sekä asiat jotka toimivat hyvin, mutta niiden toimivuutta ei osata arvostaa. Kaikkien teemojen hallitseminen yhdessä tutkimuksessa osoittautui enemmän kysymyksiä herättäväksi kuin vastauksia antavaksi menetelmäksi. Jatkotutkimuksissa tulisi keskittyä teemoihin yksittäin, jotta syvällisempi käsitys asian tilasta selviäisi. Joissain tapauksissa teemoja voi pilkkoa vielä pienempiin osiin ja tarkastella vain yhtä osaa, jolloin sen osan tarkastelu voitaisiin tehdä perusteellisesti.

Mielenkiintoisin teema jatkotutkimuksen kannalta olisi mielestäni mittareiden käyttö henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksessa tulisi selvittää, miten mittaamisen avulla saadaan parannettua henkilöstön työmotivaatiota ja tuottavuutta. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää siihen, miten tutkimustulokset saadaan vietyä käytäntöön. Yhtenä ratkaisuna tähän voisi olla selvittää, kuinka paljon työntekijöiden työmotivaatio ja tuottavuus paranevat kun käytössä on kannustavat mittarit. Tämän tutkimuksen aikana usein esillä ollut teema vaikuttavuuden mittaaminen olisi myös ajankohtaisuutensa vuoksi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde. Mielenkiintoista olisi selvittää millaisin keinoin organisaatiot voivat mitata vaikuttavuutta ja toisaalta tutkia, onko suora vaikuttavuuden mittaaminen edes tarpeellista. Tarpeellisuuden kyseenalaistaa yksityinen sektori, jossa vaikuttavuuden mittaamista ei ole koettu tärkeäksi.

Jatkotutkimuksena mielenkiintoista olisi myös selvittää, miksi palveluorganisaatioiden erityispiirteet eivät näy mittareissa. Tähän kysymykseen liittyy paljon ennakkoletuksia, siitä että mittareiden tulisi olla erilaisia. Tämä tutkimus kuitenkin jossain määrin osoitti, että näin ei olisi. Jatkotutkimuksen avulla voisi selvittää, onko ennakkoletus väärä vai aiheuttiko tämän tutkimuksen karkea tarkastelutaso kyseisen harhan.

LÄHTEET

Baroudi, R., 2010. KPI Mega Library. 1. painos. United States of America. 457.

Berry, L.L., Bendapudi, N. 2007. Health care: a fertile field for service research. *Journal of Service Research*. Vol. 10, No. 2, s. 111–122.

Bourne, M., Mills, J., Wicox, M., Neely, A., Platts, K. 2000. Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 20, No. 7, s. 754–771.

Brax, S.A. 2007. *Palvelut ja tuottavuus*. Tekes. Teknologiakatsaus 204/2007. Helsinki.

Bryman, A., Bell, E. 2007. *Business research methods*. 2. painos. Oxford University Press. Oxford.

Davenport, T. H. 2008. Improving Knowledge Worker Performance. Pantaleo and Pal (eds.) *From Strategy to Execution: Turing Accelerated Global Change into Opportunity*. Springer Berlin Heidelberg. s. 215–235.

Drucker, P. 1963. Managing for Business Effectiveness. *Harvard Business Review*. Vol. 41, No. 3, s. 53-60.

Drucker, P. 1999. *Johtamisen haasteet*, Juva, WSOY.

Edvardsson, B., Gustafsson, A., Roos, I. 2005. Service Portraits in Service Research: A Critical Review. *International Journal of Service Industries Management*. Vol. 16, No. 1, s. 107-121.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2005. *Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta*. Vä-liraportti. Helsinki.

Florentin, E., Omachonu, V. 1991. Machine centre productivity measurement under conditions of discrete production. *International Journal of Technology Management*. Vol. 6, No. 1/2, s. 131-141.

Folz, D.H. 2004. Service Quality and Benchmarking the Performance of Municipal Services. *Public Administration Review*. Vol. 64, No. 2, s. 209-220.

- Gebauer, H., Krempf, R., Fleisch, E. 2008. Service Development in Traditional Product Manufacturing Companies. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 11, No. 2, s. 219-240.
- Grönroos, C. 1990. *Service Management and Marketing*. Massachusetts, Toronto. Lexington Books.
- Grönroos, C. 2001. A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*. Vol. 18, No. 4, s. 36-44.
- Grönroos, C., Ojasalo, K., 2004. Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. *Journal of Business Research*. Vol. 57, No. 4, s. 414-423.
- Gummesson, E. 1998. Productivity, Quality and Relationship Marketing in Service Operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 10, No. 1, s. 4-15.
- Gummesson, E. 2000. *Qualitative Methods in Management Research*. 2. painos. Sage Publications. Thousand Oaks (CA).
- Gupta, A. 1995. Productivity measurement in service operations: a case study from the healthcare environment. *Managing Service Quality*. Vol. 5, No. 5, s. 31-35.
- Hannula, M. 1999. Expedient Total Productivity Measurement. *Acta Polytechnica Scandinavica. Industrial Management and Business Administration Series*. No. 1.
- Hill, T. 1977. On goods and services. *Review of Income and Wealth*. Vol. 123, No. 4, s. 315-338.
- Hovila, H., Okkonen, J. 2006. Kokemus organisaation voimavaraksi. *eBRC Research Reports 32*. Tampere.
- Johnston, R., Jones, P. 2004. Service productivity, Towards understanding the relationship between operational and customer productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 53, No. 33, s. 201-213.
- Jääskeläinen, A. 2010. *Productivity Measurement and Management in Large Public Service Organizations*. Tampere, Tampereen Yliopistopaino Oy, 104.
- Jääskeläinen, A., Laihonen, H., Lönnqvist, A., Palvalin, M., Sillanpää, V., Pekkola, S., Ukko, J. 2011. Analytical framework for assessing performance measurement practices in service operations. *Proceedings of the 6th International Forum on Knowledge Asset Dynamics*. Tampere, 15.-17. June, s. 108.

Kald, M. Nilsson, F. 2000. Performance measurement at Nordic Companies. *European Management Journal*. Vol. 18, No. 1, s. 113-127.

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

Kaydos, W. 1999. *Operational Performance Measurement: Increasing Total Productivity*. St. Lucie Press, Florida.

Keltner, B., Finegold, D., Mason, D., Wagner, K. 1999. Market Segmentation Strategies and Service Sector Productivity. *California Management Review*. Vol. 41, No. 4, s. 84-102.

Klassen, K.J., Russell, R.M., Chrisman, J.J. 1998. Efficiency and Productivity Measures for High Contact Measure. *Service Industries Journal*. Vol. 18, No. 4, s. 1-18.

Linna, P., Pekkola, S., Ukko, J., Melkas, H. 2010. Defining and measuring productivity in the public sector: managerial perceptions. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 23, No. 3, s. 300-320.

Lovelock, C.H. 1983. Classifying Service to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*. Vol. 47, No. 3, s. 12-17.

Lääts, K., Haldma, T., Moeller, K. 2011. Performance measurement patterns in service companies – An empirical study on Estonian service companies. *Baltic Journal of Management*. Vol. 6, No. 3, s. 357-377.

Lönnqvist, A. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käyttö suomalaisissa yrityksissä. *Lisensiaatintutkimus*. Tampere. 145.

Lönnqvist, A. 2004. *Measurement of Intangible Success Factors: Case Studies on the Design, Implementation and Use of Measures*, Tampere, Tampere University of Technology, Publication 475.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P., Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen - Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki, Edita Publishing Oy, 162.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V., Vuolle, M. 2010. *Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä*. Tallinna, Tietosanoma Oy, 232.

- Mathieu, V. 2001. Product Services: From a Service Supporting the Product to a Service Supporting the Client. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 16, No. 1, s. 39-58.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. 1994. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2. painos. Thousand Oaks. Sage.
- Miller, D. 1984. Profitability = productivity + price recovery. *Harvard Business Review*. Vol. 62, No. 3, s. 145-153.
- Nachum, L. 1999. Measurement of Productivity of Professional Services, An Illustration on Swedish Management Consulting Firms. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 19, No. 9, s. 922-949.
- Neely, A., Gregory, M., Platts, K. 1995. Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 15, No. 4, s. 80-116.
- Neely, A. 1998. *Measuring Business Performance. Why, What and How?* London. Profile Books Ltd.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., Kennerley, M. 2000. Performance Measurement System Design: Developing and Testing a Process-Based Approach. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No. 10, s. 1119-1145.
- Neilimo, K., Uusi-Rauva, E. 1997. *Johdon laskentatoimi*. Helsinki, Oy Edita Ab, 327.
- Nudurupati, S.S., Bititci, U.S., Kumar, V., Chan, F.T.S., 2010. State of the art literature review on performance measurement. *Computers and Industrial Engineering*. Vol. 60, s. 279-290.
- Ojasalo, K. 1999. *Conceptualizing Productivity in Services*. Helsinki, Svenska handelshögskolan, 75.
- Ojasalo, K. 2003. Customer Influence on Service Productivity. *S.A.M. Advanced Management Journal*. Vol. 68, No. 3, s. 14-19.
- Olkkonen, T. 1994. *Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön*. 2. painos. Raportti No 152. Espoo, Teknillinen korkeakoulu, teollisuustalous ja työpsykologia. 143 s.
- Parasuraman, A. 2002. Service Quality and Productivity: a Synergistic Perspective. *Managing Service Quality*. Vol. 12, No. 1, s. 6-9.

Poister, T. 2003. *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco, Jossey-Bass. 289.

Powell, S., 2004. SPOTLIGHT, The challenges of performance measurement – Andy Neely in conversation with Sarah Powell. *Management Decision*. Vol. 42, No. 8, s. 1017-1023.

Rantanen, H., Kulmala, H.I., Lönnqvist, A., Kujansivu, P. 2007. Performance Measurement Systems in the Finnish Public Sector. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 20, No. 5, s. 415-433.

Rautiainen, A. 2004. Kuntien suorituksen mittaus ja tuloksellisuuskäsitteistö: arviointi ja kehittäminen. Jyväskylän yliopisto taloustieteiden tiedekunta, julkaisuja 140/2004.

Regan, W.J. 1963. The Service Revolution. *Journal of Marketing*. Vol. 27, No. 3, s. 57-62.

Rosen, E.D. 1993. *Improving Public Sector Productivity – concepts and Practice*. Newbury Park (CA). Sage.

Simons, R. 2000. *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey. Prentice Hall.

Sink, D. 1983. Much Ado About Productivity: Where Do We Go From Here. *Industrial Engineering*. Vol. 15, No. 10, s. 36-48.

Sillanpää, V. 2011. Performance measurement in welfare services: a survey of Finnish organizations. *Measuring Business Excellence*. Vol. 15, No. 4.

Stivers, B.P., Covin, T.J., Hall, N.G., Smalt, S.W. 1998. How Nonfinancial Performance Measures Are Used. *Management Accounting*. February. s. 44-49.

Tangen, S. 2005. Demystifying Productivity and Performance. *International Journal of Productivity and Performance Measurement*. Vol. 54, No. 1, s. 34-46.

Tilastokeskus – Suomen virallinen tilasto (SVT). 2005. Työssäkäynti. http://www.stat.fi/til/tyokay/2005/tyokay_2005_2008-04-11_tie_004.html. 9.6.2011.

Toivanen, J. 2001. *Implementation of the Balanced Scorecard and the Current Use of Balanced Scorecard in Finland*. Doctoral dissertation. Lappeenranta University of Technology. Lappeenranta.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 4. painos. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi. 159.

Uusi-Rauva, E. 1996. Tuottavuus – mittaa ja menesty. Vantaa. TT-kustannustieto.

Tyagi, R. K., Gupta, P. 2008. A Complete and Balanced Service Scorecard: Creating Value Through Sustained Performance Improvement. 1. painos. United States of America, FT Press. 293.

Van Biema, M., Greenwald, B. 1997. Managing Our Way to Higher Service-Sector Productivity. Harward Business Review. Vol. 75, No. 4, s. 87-95.

Vargo, S.L., Lusch, R.F 2004a. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing. Vol. 68, No. 1, s. 1-17.

Vargo, S.L., Lusch, R.F 2004b. The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based Manufacturing Model. Journal of Service Research. Vol. 6, No. 4, s. 324-335.

Wisniewski, M., Stewart, D. 2004. Performance measurement for stakeholders – The case of Scottish local authorities. International Journal of Public Sector Management. Vol. 17, No. 3, s. 222-233.

LIITTEET

Liite 1: Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot

Cargotec

Elisa

Espoon kaupunki, kiinteistönhoito ja -liikelaitos

Fujitsu, Cloud office

Helsingin kaupunki, hankintakeskus

Helsingin kaupunki, kirjasto

Helsingin kaupunki, nuorisoasiainkeskus

IBM

Kone

Luottokunta

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos

Metso

Sampopankki

Tampereen kaupunki

Technopolis

TEKES

Tieto

TTY

Turun kaupunki, keskushallinto

Turun Seudun Kehittämiskeskus

Vantaan kaupunki, sivistystoimi

Vianor

Wärtsilä

Liite 2: Haastattelukysymykset

Vastaajan tiedot

Nimi/tehtävä:

Organisaatio:

I Organisaation piirteet, toiminta ja tulokset

Organisaatiotyyppi: ___ julkinen ___ yksityinen ___ kolmas sektori

Organisaation koko (liikevaihto, henkilöstön määrä, asiakasmäärä/vuosi, asukaspaikat):

a) Kertoisitko organisaatiosi toiminnasta? Mitä palveluita organisaatiosi tuottaa?

b) Organisaation tavoitteet ja tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat tekijät

- Mikä on toimintanne tavoite? Mihin toiminnallanne pyritte?
- Mitkä ovat organisaationne keskeisimmät sidosryhmät?
- Minkälaisia pitkän aikavälin vaikutuksia pyritte saavuttamaan toiminnallanne?
- Mitkä ovat organisaationne toiminnan keskeiset resurssit? Miksi ne ovat tärkeitä?
- Miten asiakas osallistuu palvelun tuotantoon?
- Mitkä ovat organisaationne heikkouksia ja/tai mihin tekijöihin liittyy riskejä? Mitkä ovat keskeiset haasteet tuloksellisen toiminnan kannalta? (pullonkaulat, uhkatekijät)
- Miten tilannetta voitaisiin parantaa?

II Mittaamisen nykytila

a) mitä asioita organisaatiossanne mitataan?

b) miksi näitä asioita mitataan?

c) miten mitataan?

- Onko organisaatiossanne käytössä jokin mittausjärjestelmä/viitekehys?
- Minkälaisia mittareita käytätte?
- Miten henkilöstö kokee mittaamisen?
- Miten henkilöstö osallistuu mittaamiseen?

d) mittaamisen tilan arviointi

- Miten arvioisit nykymittareiden hyödyllisyyttä?
- Miten mittareita hyödynnetään?

- Kerro jokin esimerkki erityisen hyvin toimivasta mittaamiskäytännöstä
- Mikä on mittaamisen keskeisin ongelma/haaste?
 - tuoko toiminnan luonne jotain erityisiä haasteita?
- Miten tietojärjestelmät tukevat mittaamista?

III Mittauksen kehittämistarpeet

- Onko organisaatiossanne mittaamiseen liittyviä kehittämistarpeita? Jos on, niin minkälaisia?
- Minkälaiset resurssit teillä on kehittää mittaamista?

IV Mitä muuta aiheeseen liittyvää tulee mieleen?