



## Mittaamisen tila suomalaisissa palveluorganisaatioissa:

*yhteenvedo tutkimuksen keskeisistä tuloksista*

### **Miikka Palvalin**

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mittaamiskäytäntöjä suomalaisissa palveluorganisaatioissa. Tutkimus oli osa Tekes -rahoitteista projektia ”Innovatiiviset palvelutuotannon mittarit”. Tutkimus on kokonaisuudessaan raportoitu diplomityössä ”Johtamista tukevan mittaamisen nykytila suomalaisissa palveluorganisaatioissa”. Tutkimuksessa haastateltiin 23 palveluorganisaation edustajaa, jotka olivat organisaation johtoa tai mittaamiseen erikoistuneita henkilöitä. Organisaatiot luokiteltiin julkisiin palveluihin, asiantuntijapalveluihin, sekä teollisuuden palveluihin. Haastattelut muodostavat tutkimuksen aineiston, joka yhdessä aiempien kokemusten kanssa mahdollisti nykytilan arvioimisen.

Tutkimuksen perusteella mittaamisen nykytila palveluorganisaatioissa on vähintään kohtalainen. Organisaatioilla on käytössään runsaasti mittareita ja oleellisempaa olisikin ehkä tunnistaa niistä tärkeimmät ja jättää muut pois. Mittarit painottuvat taloudellisten asioiden mittaamiseen, mutta muitakin mittareita on käytössä. Muiden kuin taloudellisten mittareiden määrää tulisi kuitenkin vielä kasvattaa, jolloin mittaamisesta tulisi monipuolisempaa ja hyödyllisempää. Tietojärjestelmät ovat tällä hetkellä ongelma toimivalle mittaamiselle monissa organisaatioissa. Mittaamisen integroiminen paremmin osaksi tietojärjestelmiä vähentäisi käsin tehtävän työn määrää ja mahdollistaisi selkeiden mittaustietojen luomisen. Mittaamista käytetään tällä hetkellä pääasiassa toiminnan tilan selvittämiseen ja päätöksenteon tukena. Tietoa pitäisi kuitenkin hyödyntää vielä laajemmin ja huomioida erityisesti mahdollisuus viestiä tavoitteista henkilöstölle mittareiden avulla. 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, kohtaavat vähemmän vastarintaa. Mittaamisen kehittämiseen organisaatioilla on resursseja, jos sille nähdään selkeä tarve. Organisaatioiden kokemat haasteet mittaamisessa ovat pääasiassa hyvin yleisiä haasteita, eivätkä rajaudu pelkästään palveluorganisaatioihin. Tutkimuksessa esille tulleet haasteet eivät ole mahdottomia ratkaista, vaan useimmat niistä voitaisiin ratkaista ajattelemalla mittaamista kokonaisvaltaisesti ja soveltamalla löydettyjä toimivia käytäntöjä.

Tutkimuksessa oli mukana organisaatioita julkiselta sektorilta, asiantuntijapalveluista, sekä teollisuuden palveluista. Aloja verrattiin keskenään ja näistä julkinen sektori nousi jossain määrin esille erityispiirteidensä ansiosta. Tämä näkyi esimerkiksi haasteissa mitata palvelun laatua sekä toiminnan vaikuttavuutta. Mittaamista käytettiin julkisella puolella myös selvästi enemmän raportoinnin perustana. Muilta osin erot eivät olleet selviä tai ne olivat hyvin vähäisiä. Organisaatiotasolla havaittiin olevan merkitystä siihen, millaista mittaaminen on. Mitä ylempään tason mittaamisesta on kyse, sitä vähemmän eroja eri organisaatioiden välillä on. Tutkimus toi esille paljon mielenkiintoisia asioita ja synnytti runsaasti jatkotutkimusideoita. Mielenkiintoisin teema jatkotutkimuksen kannalta on selvittää, miksi mittaaminen palveluorganisaatioissa näyttäisi olevan samanlaista kuin perinteisissä teollisuusorganisaatioissa. Kirjallisuuden mukaan mittaamisen tulisi olla erilaista koska palveluiden tuottaminenkin on erilaista kuin tavaroiden tuottaminen.

Seuraavilla sivuilla on esitetty tiivistetysti tutkimuksen tärkeimmät tulokset. Tulosten avulla organisaatiot voivat peilata omaa toimintaansa yleiseen tasoon. Tulosten toivotaan tarjoavan organisaatioille myös ideoita oman mittaamisensa kehittämiseen.

## Mittarit osa-alueittain

Mittaamisen osa-alue:	Keskeiset huomiot tuloksista:	Esimerkkimittareita:
<b>Talouden mittarit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kaikilla haastatelluilla organisaatioilla oli käytössään taloutta kuvaavia mittareita</li> <li>Yli puolet kaikista mittareista</li> <li>Huomiota haluttiin kiinnittää enemmän muihin mittareihin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tilinpäätös/tase</li> <li>Kustannukset</li> <li>Menot</li> <li>Resurssienkäyttö</li> <li>Tilausten määrä</li> <li>Myynti</li> </ul>
<b>Asiakkaisiin liittyvät mittarit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhtä lukuun ottamatta kaikilla organisaatioilla oli asiakkaisiin liittyviä mittareita</li> <li>Asiakastytyväisyysmittareita pidettiin erittäin tärkeinä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakastytyväisyyskysely</li> <li>Kyselyn vastausprosentti</li> </ul>
<b>Henkilöstöön liittyvät mittarit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhtä lukuun ottamatta kaikilla organisaatioilla oli henkilöstöön liittyviä mittareita</li> <li>Henkilöstöön liittyvää mittaamista pidettiin erittäin tärkeänä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöstötutkimus</li> <li>Henkilöstötytyväisyyskysely</li> <li>Henkilöstön kehitys</li> <li>Sairauspoissaolot</li> <li>Työnkierto</li> <li>Onnettomuudet</li> </ul>
<b>Tuottavuuden ja tehokkuuden mittarit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lähes kaikilla organisaatioilla oli tuottavuutta ja tehokkuutta kuvaavia mittareita</li> <li>Runsaasti erilaisia määrällisiä tuottavuuden ja tehokkuuden mittareita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kappalemäärät</li> <li>Käyttötunnit</li> <li>Käyntikerrat</li> <li>Tilojen käyttöaste</li> <li>Asiakaspalvelun nopeus</li> <li>Henkilöstön käyttöaste</li> </ul>
<b>Laatuun liittyvät mittarit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ei käytössä kaikilla organisaatioilla, mutta enemmistöllä kuitenkin on jonkinlaisia laatumittareita</li> <li>Paljon määrämuotoisia mittareita (vrt. esimerkit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palveluprosessin keskeyttäneiden osuus</li> <li>Palvelun täsmällisyys</li> <li>Vasteaika vikatilanteissa</li> <li>Keskimääräinen jonotusaika</li> <li>mystery shopping</li> </ul>
<b>Vaikuttavuuden mittarit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vain parilla organisaatiolla oli vaikuttavuutta kuvaavia mittareita</li> <li>Julkisen sektorin organisaatiot kokivat tämän tärkeäksi, mutta myös haastavaksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peruskoulusta jatko-opintoihin päässeiden lukumäärä</li> <li>Autettujen uusien yritysten selviämispromsentti eli onko yritystoiminta jatkunut</li> </ul>

## Muut mittaamisen osatekijät

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

## Mittaamisen haasteet

### Mittareiden suunnitteluvaiheessa:

- Ei tiedetä mitä asioita organisaatioissa tulisi mitata
  - Epäily siitä mitataanko oikeita asioita
- Ei tiedetä miten mitattaisiin seuraavia asioita:
  - Vaikuttavuus (vain julkisella puolella)
  - Laatu (vain julkisella puolella)
  - Muut, ainutkertaiset ongelmat

### Mittareiden käyttöönottovaiheessa:

- Tietojärjestelmät tukevat huonosti mittaamista
  - Tietojen syöttäminen vaatii paljon käsityötä
  - Tietoja on vaikea saada ulos järjestelmästä
  - Järjestelmien lukumäärä
- Organisaatiokulttuuri ei tue mittaamista
  - Henkilöstö ei näe mittaamisen hyötyjä

### Mittareiden käytön aikana:

- Toiminnan muuttuminen jatkuvasti, jolloin mittareita joudutaan muuttamaan usein
- Henkilöstö ei koe voivansa vaikuttaa riittävästi mittareiden tulokseen omalla työllään
  - Mittarit eivät ole tarpeeksi henkilökohtaisia

## Hyviä 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 asiakastytyväisyyskyselyllä, hyvä askel yleisestä asiakastytyväisyysmittaamisesta koska palaute pystytään kohdistamaan paremmin.
- Asiakastytyväisyyskysely tehdään neljä kertaa vuodessa mutta yksi asiakas vastaa vain kerran vuodessa.
- Henkilöstötytyväisyyskyselyyn vastataan tekstiviestillä, jolloin vastaaminen on helppoa ja tulee yleensä tehtyä heti.

### Esimerkkejä tietojärjestelmien hyvästä hyödyntämisestä:

- Ydinprosessien seurantarjestelmä, 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.