

Mitja Nöjd

**Balanced scorecardin käyttö case organisaatiossa**

Opinnäytetyö

Kevät 2011

Liiketalouden yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma

Laskentatoimen suuntautumisvaihtoehto



## SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

### Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden yksikkö  
Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma  
Suuntautumisvaihtoehto: Laskentatoimi

Tekijä: Nöjd, Mitja

Työn nimi: Balanced scorecardin käyttö case organisaatiossa

Ohjaaja: Länsiluoto, Aapo

Vuosi: 2011

Sivumäärä: 69

Liitteiden lukumäärä: 0

---

Työssä tutkittiin miten toimeksi antavassa organisaatiossa käytetään olemassa olevaa balanced scorecard -järjestelmää. Kohdeorganisaationa toimi koulutusta järjestävä julkishallinnonorganisaatio.

Tavoitteena oli selvittää onko organisaatiossa käytössä samoja menetelmiä kuin mitä teoria kirjallisuudessa. Työn alkuosa keskittyi aiheen tutkimiseen teorian kannalta. Teoria kirjallisuudesta nostettiin esille keskeisimmät kohdat. Keskeisiksi kohdiksi nousi mittariston erilaiset näkökulmat. Mittareiden määrä ja keskinäinen tasapaino. Mittariston käytön osalta keskeisestä oli sen rooli strategisena - ohjausvälineenä.

Empiirinen aineisto hankittiin teemahaastatteluilla kohdeorganisaatiossa. Mukaan valittiin 4 organisaatiossa työskentelevää henkilöä. Haastatteluiden materiaalin avulla tutkittiin organisaation tilannetta mittariston osalta. Empiirisestä materiaalista löytyi paljon yhtäläisyyksiä teoriaan esimerkiksi näkökulmat. Empiria kuitenkin osoitti että ihan kaikkea ei aina käytännössä toteuteta, erilaiset oppimisteoriat. Mutta se osoitti myös, että voidaan keksiä tehokkaita omia sovelluksia, palkitseminen.

Avainsanat: tasapainotettu mittaristo, strateginen johtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: Seinäjoki Business School  
Degree programme: Business Management  
Specialisation: Accounting

Author: Nöjd, Mitja

Title of thesis: Using a Balanced Scorecard in a case organization

Supervisor: Länsiluoto, Aapo

Year: 2011      Number of pages: 69      Number of appendices:0

---

This thesis has been written for a case organization. The organization is a public administration organization who organise education. The purpose of the thesis was to study for which purposes the BSC can be used.

The aim was to find out if the organization was using the same method as the theory in literature showed. The first part of the thesis was about studying the subject from the theoretical point of view. Literature pointed out that different angles, the number of indicators and the balance between the indicators were the main points. The important thing from the point of view of using the system is whether the system is used as a strategic management system or not.

The empirical material was collected using thematic interviews. There were 23 interviews out from 4 were chosen for this thesis. The empirical part of the thesis was written based upon those interviews. The empirical material showed that there were many similarities between theory and reality. But it seems that not everything can work out in reality. The most interesting was that there were things that weren't included in the theory at all.

Keywords: Balanced scorecard, Strategic management

## SISÄLLYS

Tiivistelmä	
Abstract	
Sisällys	
Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
<b>SISÄLLYS .....</b>	<b>4</b>
<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>7</b>
1.1 Tutkimusongelma & tavoite.....	7
1.2 Työn rakenne .....	8
<b>2 BSC .....</b>	<b>9</b>
2.1 Historia & erilaiset mittarit.....	9
2.2 Balanced scorecardin näkökulmat .....	11
2.2.1 Taloudellinen näkökulma .....	11
2.2.2 Asiakasnäkökulma .....	12
2.2.3 Sisäisten prosessien näkökulma.....	14
2.2.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma .....	15
2.3 Julkishallinnon mittaristo .....	17
2.3.1 Näkökulmat .....	18
2.3.2 Julkishallinnon oman mittariston tarpeellisuus .....	18
2.4 Mittareiden suhde.....	19
2.4.1 Syy -seuraussuhde .....	19
2.4.2 Mittareiden määrä & tasapaino .....	20
2.4.3 Mittaritot organisaation eri tasoilla .....	21
2.5 Yhteenveto .....	22
<b>3 STRATEGIALÄHTÖINEN ORGANISAATIO .....</b>	<b>24</b>
3.1 Strateginen ohjausväline vai informaation lähde .....	25
3.2 Päätöksenteko ja rationalisointi.....	26
3.2.1 Kokoukset .....	26

3.2.2	Strategian kuvaaminen .....	27
3.2.3	Aineeton pääoma.....	28
3.2.4	Strategian yhdistäminen budjetointi prosessiin .....	29
3.2.5	Haastavat tavoitteet .....	31
3.3	Koordinointi .....	31
3.3.1	Synergia.....	31
3.3.2	Aloitteiden arviointi.....	32
3.4	Valvonta .....	32
3.4.1	Yhteinen visio & palaute.....	32
3.4.2	Strategiasta oppiminen & kahdensuuntainen oppiminen .....	33
3.4.3	Strategia osana jokapäiväistä työtä & palkitseminen .....	34
3.5	Yhteenveto.....	35
<b>4</b>	<b>MITTARISTOT .....</b>	<b>38</b>
4.1	Empiirinen aineisto.....	38
4.1.1	Aineiston keruu ja prosessi kuvaus.....	38
4.1.2	Organisaation esittely .....	40
4.2	Mittaristo kohde organisaatiossa.....	41
4.3	Näkökulmat .....	43
4.3.1	Kumppanit.....	43
4.3.2	Resurssit.....	43
4.3.3	Henkilöstö .....	44
4.3.4	Prosessit.....	44
4.4	Mittareiden suhde.....	44
4.4.1	Syy- seuraussuhde sekä mittareiden määrä .....	44
4.4.2	Organisaation tärkeimmät mittarit sekä mittareiden tasapaino.....	45
4.4.3	Mittaaminen organisaation eri tasoilla .....	47
4.5	Yhteenveto.....	48
<b>5</b>	<b>STRATEGIA LÄHTÖINEN ORGANISAATIO .....</b>	<b>51</b>
5.1	Strateginen ohjausväline vai informaation lähde .....	51
5.2	Päätöksen teko & rationalisointi .....	52
5.2.1	Strategiakartat & strategian kuvaaminen .....	52
5.2.2	Strategia & budjetointi prosessi.....	52
5.2.3	Haastavat tavoitteet .....	54

5.3 Kokoukset .....	55
5.3.1 Ohjausryhmä.....	55
5.3.2 Valtuusto & hallitus .....	56
5.3.3 Johdon katselmus ja sisäiset tasot.....	57
5.4 Koordinointi .....	58
5.4.1 Synergia.....	58
5.5 Valvonta .....	59
5.5.1 Palautteen palaute / Kahden suuntainen oppiminen .....	59
5.5.2 Strategia osana joka päiväistä työtä .....	60
5.5.3 Palkitseminen.....	60
5.6 Yhteenveto.....	61
<b>6 TYÖN TULOKSET &amp; JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>	<b>64</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>67</b>

# 1 JOHDANTO

Tämä työ lähti minun osaltani liikkeelle Aapo Länsiluodon kerrottua projektistaan, johon minulla oli mahdollisuus päästä. Projekti liittyi minua kiinnostavaan aiheeseen; johdon ohjausjärjestelmiin. Siitä valitsin sitten itselleni balanced scorecard -näkömyksen. Sen lisäksi tarjoutui yhteistyömahdollisuus tutussa ympäristössä. Aiheen kiinnostavuutta lisäsi myös se että, vaikka bsc -järjestelmä onkin käytössä monessa paikassa ei siitä silti juuri kuule puhuttavan, ainakaan itse en ole aiheesta paljoa kuullut.

Työ oli ajankohtainen ja tarpeen tehdä monesta eri syystä. Kohdeorganisaatiossa oli jo pidempään käytössä bsc -järjestelmä, mutta siitä ei kukaan ollut seurannut miten sitä käytetään. Samaan organisaatioon on jo aikaisemmin tehty opinnäyte bsc -järjestelmän rakentamisesta, mutta tämä työ oli sopiva jatkumo kyseiselle raportille. Työni jatkui siitä mihin edellinen periaatteessa loppuu. Sen lisäksi aihetta ei ole paljonkaan yleisesti tutkittu. Toinen ajankohtainen asia oli, että kohdeorganisaation avulla ollaan parhaillaan tekemässä isompaa johdon ohjausjärjestelmä-hanketta, jonka osa minun työni oli.

## 1.1 Tutkimusongelma & tavoite

Tässä työssä on tarkoitus tutustua johtamisjärjestelmiin, tai tarkemmin sanottuna balanced scorecard -mittaristoon ja -ohjaukseen. Erityisesti työ keskittyy bsc -mittariston käyttöön, niin teorian kannalta kuin kohdeorganisaationkin. Aluksi työssä tutustutaan myös yleisemmin bsc -järjestelmään.

Tavoite on siis nähdä miten kohdeorganisaatiossa käytettiin jo olemassa olevaa bsc -mittaristoa. Jotta organisaation toimintaa pystyi tutustumaan mielekkäästi, piti

ensin tutustua aiheeseen teoria kirjallisuuden näkökulmasta. Teoria kirjallisuudesta löydetyistä informaatiosta olikin suuri apu aiheen ymmärrykseen sekä siihen, että löysi tasapainotetuista mittareista paljon uusia käyttötarkoituksia.

## 1.2 Työn rakenne

Ensimmäinen kappale käsittelee aiheen kiinnostavuutta ja syitä miksi työ on tehty. Kaksi seuraavaa kappaletta keskittyvät asian tarkasteluun teoreettisen kirjallisuuden pohjalta. Kappale 2. kuvaa bsc -mittaristo ja sen näkökulmia, sekä seikkoja mitä pitäisi ottaa huomioon valmiissa mittaristossa. Kappaleessa 3. keskitytään erilaisiin käyttötarkoituksiin balanced scorecard -järjestelmälle.

Jälkimmäiset kappaleet käsittelevät aihetta empirian kautta, niissä noudatetaan kuitenkin samaa logiikkaa kuin teorian osuuden vastaavissa luvuissa. 4. Luku kertoo tarkemmin tutkimuksen kulusta, tutkimusmenetelmistä sekä aineiston analyysi tavoista. Samassa luvussa on myös kohdeorganisaation yleinen esittely. 5. luvussa on kohdeorganisaation esittely sekä heidän mittaristonsa esittely. 6. luku kertoo pääasiassa haastatteluiden kautta, miten mittaristoa organisaatiossa käytetään. 7. luvussa on työn johtopäätökset, ja peilaus takaisin teoriaan.



## 2 BSC

Balanced scorecardissa on paljon ominaisuuksia ja asioita joita pitää tarkastella kun mietitään mittaristoja. Tässä luvussa on kerrottu mittariston näkökulmista sekä mittareiden suhteesta toisiinsa.

### 2.1 Historia & erilaiset mittaristot

Balanced scorecard sai alkunsa Yhdysvalloissa Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin ansiosta. He osallistuivat tutkimukseen, joka oli aloitettu siksi, että monet uskoivat perinteisen, pelkän talouden mittaamisen tulleen tiensä päähän. Huomattiin, että enää ei pärjännyt vain uudella teknologialla ja loistavalla varainhoidolla. Kahden tutkimusraportin, ”The Balanced Scorecard – Measure That Drive Performance”, ”Putting the Balanced Scorecard to Work” jälkeen oli muodostunut järjestelmä nimeltä balanced scorecard, pitkälti sellaisena kuin se nykyään tunnetaan. ( Kaplan & Norton 1996, 7–15.)

Balance scorecardin tarkoitus on tuoda strategia konkreettiselle tasolle. Siinä joudutaan määrittelemään strategiasta löytyviä abstrakteja termejä kuten johtava. Tasapainoinen mittaristo on väline strategian toteuttamiseen. Mutta se ei ole väline strategian laadintaan. ( Määttä & Ojala 1999, 7; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 19.)

Mittaristot rakentuvat organisaation strategian pohjalle. Mittariston jokainen mittari ilmentää organisaation strategiaa. Näistä syistä johtuen täytyy balanced scorecardin olla strategiakohtainen. Ja siitä seuraa myös se, että balanced scorecardin täytyy olla myös organisaatiokohtainen. Ei siis ole olemassa yleistä mittaristoa, on kuitenkin olemassa yleinen kehysmalli mittariston rakentamiseen. ( Anthony & Govindarajan 1998; 463–466.)

Tuloskorttia voidaan pitää eräänlaisena johtamistrendinä. Paikoitellen on bsc noussut johtamisjärjestelmästä johtamisfilosofian asemaan. Tätä todentaa erittäin monet organisaatiot jotka ovat ottaneet mallin omakseen. Malmin ( 2001, 207–208) tutkimuksen mukaan 31% vastanneilla oli bsc -järjestelmä ja 30 vastanneista ilmoitti olevansa kehittämässä sellaista. Monet jotka arvostavat balanced scorecardia arvostavat sitä nimenomaan sen takia, että se nostaa perinteisen talousnäkökulman lisäksi esille muitakin näkökulmia. Tasapainotettu mittaristo myös pakottaa erillään työskentelevät talous-, markkinointi-, tuotekehittely ja henkilöstöihmiset yhdessä suunnittelemaan kokonaisvaltaista järjestelmää. Bsc avulla on myös mahdollista nostaa oppiminen ja uudistuminen yrityksen menestyksen mittareiksi. ( Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 72.)

Julkisen hallinnon johtaja on vastuussa johtamisestaan sekä päätöksen tekijöille, että kansalaisille. Julkishallinto turvaa kaikille palvelut. Rahoituksensa se saa määrärahoina, joiden avulla pitäisi pystyä toteuttamaan palvelut. Eivätkä asiakkaat siinä mielessä maksa palvelusta sen ostohetkellä. Julkisenhallinnon tuloksellisuuden mittarina pidetään vaikuttavuutta, taloudellisuutta sekä tuottavuutta. ( Määttä & Ojala 1999, 28–29.)

Erilaisia bsc -mittaristoja voidaan ryhmitellä sen mukaan mitä mittauskohteita niihin on valittu. Yhdentyypinen mittaristo on sidosryhmämittaristo. Siinä ajatellaan, että yritys on olemassa sidosryhmiään varten, esimerkiksi asiakkaita. Sidosryhmillä on tavoitteita joihin ne pyrkivät. Myös mittauskohteet on valittu siten, että ne tähtäävät sidosryhmien tarpeiden täyttämiseen. Tämän tyyppiset mittaristot kertovat lähinnä siitä mihin strategialla pyritään sen sijaan, että selviäisi miten valittuihin tavoitteisiin päästäisiin. Toinen ryhmä kpi -mittaristot. Niissä on joukko organisaation kannalta tärkeitä mittareita. Mutta ongelma on se, että niiden syy-seuraussuhdetta ei ole mietitty. Ja toinen ongelma on, että suurin osa mittareista on usein tulosmittareita. Ongelmaksi muodostuu myös se, että kaikista mittareista löytyy paljon tärkeitä mittauskohteita joten mittareiden määrä paisuu helposti liian suureksi. Toisaalta varsinkin julkishallinnonorganisaatiossa on tehty toimivia kpi -mittaristo ratkaisuja. Kolmas tyyppillinen kategoria on strategiamittaristot. Tällais-

sa mittaristoissa on mietitty mittareiden syy- seuraussuhteet. Niistä löytyy sekä tulos että ennakoivia mittareita. ( Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 34–37.)

## **2.2 Balanced scorecardin näkökulmat**

Kaplanin ja Nortonin alkuperäisessä mallissa oli balanced scorecardissa neljä näkökulmaa. Nämä neljä näkökulmaa olivat talous-, asiakas-, sisäisten prosessien ja oppimisennäkökulma. On kuitenkin syytä huomata että alkuperäinen malli on syntynyt yhteistyössä 12 yrityksen kanssa. Näin pienestä joukosta koostettu malli ei varmastikaan palvele kaikkia yrityksiä ja organisaatioita. ( Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 24.)

### **2.2.1 Taloudellinen näkökulma**

Tätä näkökulmaa voisi yhtä hyvin nimittää omistajanäkökulmaksi. Tämä siksi, että mittauksen kohteena ovat asiat joista yrityksen omistajat ovat kiinnostuneet. Tähän näkökulmaan voidaan kuitenkin valita myös muita mitattavia kohteita kuin suoraan taloudellisia. Esimerkiksi voidaan valita mittareita jotka kertovat tulevaisuuden toimintaedellytyksistä. Tällä tavoin myös estää liian negatiivisen mittaustulosten syntymistä. ( Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 25.)

Talousnäkökulman mittarit toimivat kahdessa eri roolissa. Ensinnäkin niistä näkee miten strategia on onnistunut taloudellisesti mitattuna. Ja toiseksi ne toimivat lopullisina tavoitteina kaikkien muiden näkökulmien tavoitteille. Taloudelliset tavoitteet toimivat keskipisteenä kaikille muille tavoitteille, muissa näkökulmissa. Tavoitteena on että syy- seuraus -suhteen kautta kaikki mittarit kulminoituvat jonkin talous mit-

tarin parantumiseen. Talousnäkökulman painottaminen tarjoaa keinon löytää syy-seuraus -suhteet kaikkiin muihin näkökulmiin. ( Kaplan & Norton 1996, 47; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 25.)

Tavoitteita määriteltäessä on tärkeää huomioida yrityksen sisällä tapahtuvat vaihtelut. Yksi esimerkki on, että eri liiketoimintayksiköille ei välttämättä voi asettaa kaikille samoja tavoitteita, sillä niiden strategiat voivat olla hyvin erilaisia. Balanced scorecardia rakennettaessa tulisi ottaa huomioon yrityksen sisällä erilaisilla strategioilla toimivat yksiköt. ( Kaplan & Norton 1996, 47–48.)

Talousnäkökulmalla on tasapainotetussa mittaristossa vahva rooli, mutta se ei nouse mittariston merkittävämmäksi näkökulmaksi. Näkökulma tarjoaa aidosti uusia mahdollisuuksia yritysten menestymisen mittaamiseen.

## **2.2.2 Asiakasnäkökulma**

Tämän näkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen kategoriaan. Perusmittarit koostuvat hyvin yleisen tason mittauskohteista. Niitä voivat olla esimerkiksi markkinaosuus, asiakastytyväisyys ja asiakasuskollisuus. Nämä mittarit voivat olla hyvin samanlaisia monissa eri organisaatioissa. Nämä perusmittarit edustavat yrityksen näkökulmaa asiakasnäkökulmassa. Toinen kategoria edustaa asiakasnäkökulman varsinaista asiakasnäkökantaa. Eli niin sanotut asiakaslupausmittarit. Asiakaslupausmittarit kuvaavat sitä miten organisaation tulisi toimia, että saavutetaisiin esimerkiksi haluttu markkinaosuus. Tällaisia toimia on esimerkiksi asiakassuhde, tuotteen ominaisuudet ja organisaation imago. Asiakaslupausmittareiden tulisi heijastaa yrityksen kilpailustrategiaa. ( Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 26)

Johtajien tulisi johtaa strategiasta markkina- ja asiakasriippuvaisia tavoitteita. Organisaatiossa tulisi miettiä millä markkinasegmenteillä halutaan toimia. Ja seuraa-

vaksi tulisi tunnistaa mitä lisäarvoa asiakkaille voidaan tarjota. Kaikki asiakkaat eivät halua tuotteista tai palveluista samoja asioita. Siksi on tärkeää valita sellaiset segmentit joilla voidaan ja halutaan toimia. Sitten voidaan määritellä tavoitteet ja mittarit asiakasnäkökulmaan. ( Kaplan & Norton 1996, 64.)

Markkinatutkimuksen tekemällä tulisi päästä selvyyteen siitä, mitä erilaisia segmenttejä on, ja mitä erilaisia variaatioita niissä on esimerkiksi hintaan ja laatuun suhtautumisessa. Näistä segmenteistä organisaation tulisi valita halutut kohde-ryhmät ja mukauttaa mittareita sen mukaan. Esimerkiksi jos organisaatio näkee vahvuutenansa erittäin hyvän laadun, niin oikea mittari tuskin on hinta. Parempi mittari voisi olla vaikka imago tai takuukorjausten määrä. Tulisi muodostaa kilpailustrategia. Yhden kilpailustrategian valitseminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että sen jälkeen voi tehdä jonkin toisen asian muita huonommin, kaikissa toimissa pitää silti olla hyvä. Strategian toteuttamiseksi pitäisi mitata niitä asiakkaita jotka arvostavat yrityksen tuottamaa lisäarvoa. ( Kaplan & Norton 1996, 64; Kaplan & Norton 2002, 100; Lindroos & Lohivesi 2004, 186.)

Asiakaslupausten kategoriassa on kolme kilpailustrategiaa jotka esiintyvät monissa bsc -malleissa. Esimerkiksi näistä osioista tulisi organisaation valita haluamansa kilpailustrategia valitulle segmentille. Tuotteen tai palvelun ominaisuudet ovat yksi. Jokin segmentti haluaa mahdollisimman yksilöllisen tuotteen, eikä hinta ole suuressa roolissa. Toiset taas haluavat luotettavan perustuotteen mahdollisimman halvalla hinnalla. Kummatkin kuitenkin haluavat tuotteen, joka on luotettava ja täyttää tarkoituksensa. Toinen osio on asiakassuhde. Eli miten hyvin asiakasta ollaan valmiit palvelemaan. Tähän osioon kuuluvat, esimerkiksi toimitusajat, asiakaspalvelu ja tuotteen toimitus. Eräs hyvä asiakaspalvelun merkki voisi olla henkilökohtainen vastuu ihminen organisaatiossa, sellainen joka vastaa asiakkaasta aina kun hän on yhteydessä organisaatioon. Kolmas osio on mielikuva ja maine. Tähän kuuluvat aineettomat asiat, ne mielikuvat mitä yrityksestä on ja joita voi olla vaikea muuttaa, esimerkiksi imago. ( Kaplan & Norton 1996, 73–77; Lindroos & Lohivesi 2004, 186–187.)

### 2.2.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Tämän näkökulman tarkoitus on selventää mitkä ovat tärkeimmät prosessit, että päästäisiin asiakkaiden ja omistajien tavoitteisiin. Tämän näkökulman mittarit johdetaan strategiasta niin, että ne täyttävät sekä omistajien, että asiakkaiden tavoitteet. Näin sisäisten prosessien mittareiden pitäisi auttaa kahden muun näkökulman tavoitteiden saavuttamisessa. Monissa organisaatioissa keskitytään yksittäisten osastojen prosessien kehittämiseen, mittaamalla esimerkiksi kiertoaika. Tärkeämpää olisi kuitenkin koko organisaation prosessien mittaaminen, kuten esimerkiksi tilausten täytyminen ja tuotannon suunnittelu. Käyttäessään balanced scorecard mallia tulisi organisaation pyrkiä löytämään uusi prosesseja, jotka menevät koko organisaation läpi. Summittainen mittareiden lisääminen voi saada aikaan paikallista kasvua, mutta ei saa aikaan hyviä tavoitteita asiakas- ja omistajanäkökulmiin. ( Kaplan & Norton 1996, 92–94.)

Prosessinäkökulmaa pidetään sinä ratkaisevana erona muihin erilaisiin mittausjärjestelmiin. Muissa järjestelmissä mitataan yleensä jo olemassa olevia prosesseja. Kun balanced scorecardia rakennettaessa pyritään löytämään kokonaan uusia prosesseja asiakas- ja talous- tavoitteiden saavuttamiseksi. Näitä uusia prosesseja hyödyntämällä voidaan saavuttaa suurta hyötyä ja parantaa toimintaa. Mitattaviksi prosesseiksi tulisi valita sellaisia, jotka auttavat kulloisenkin strategian toteuttamisessa. ( Lindroos & Lohivesi 2004, 189; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 27–28.)

Kaplanin & Nortonin mallissa jaetaan sisäiset prosessit neljään kohtaan. Ensimmäinen on innovaatioprosessit. Innovaatioprosessissa korostetaan uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisen tärkeyttä, uusille asiakkaille. Se on pidemmän tähtäimen suunnitelma arvon lisäämiseksi ja on täten oleellinen osa toimintaa. Seuraavana on operaatiotasoa. Siinä toimitaan periaatteessa päinvastoin tuottaen olemassa olevia tuotteita vanhoille asiakkaille ja se on lyhyen tähtäimen arvon tuottamista. Tämän osion mittarit ovat melko samanlaisia organisaatiosta riippumatta. Usein mitataan esimerkiksi laatua ja kiertoaika. Kolmas osio on jälkihoito. Se kat-

taa esimerkiksi takuun, takuhuollon ja maksuvaihtoehdot. Tässä voidaan käyttää hyvin samantyyppisiä mittareita kuin operaatiotasollakin, esimerkiksi kiertoaikaa, asiakkaan yhteydenotosta, ongelman ratkaisuun. Neljäs osio on lainsäädäntöön liittyvät prosessit. Organisaatiot toimivat aina ympäristössä joissa erilaiset lait rajoittavat niiden toimintaa. Toiminnan jatkumisen kannalta on organisaation toteltava ainakin vähimmäisääntöjen mukaan. Mutta monet yritykset pyrkivät tuottamaan lisäarvoa esimerkiksi tarjoamalla paremmat henkilöstöolosuhteet kuin lain kirjain edellyttää. Tämäkin osio nähdään pitkän aikavälin arvontuottamisena. Lainsäädäntö saattaa vaikuttaa olevan vain pakollinen osa toimintaa, mutta sillä on kuitenkin vaikutusta jokaiseen mittariston näkökulmaan. Lainsäädäntö vaikuttaa esimerkiksi työturvallisuuteen, alentaa kustannuksia ja jos organisaatio onnistuu saamaan hyvän imagon vaikuttaa se asiakasnäkökulmaan, ja työturvallisuuden kehittämisen voi nähdä innovaatioprosessina. Koko organisaation toiminta voi myös olla täysin riippuvaista lainsäädännöstä, esimerkiksi luvanvarainen toiminta. (Kaplan & Norton 1996, 96–107; Kaplan & Norton 2004, 177–179.)

#### **2.2.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma**

Alkuperäisen bsc -mallin neljäs viimeinen ja ulottuvuus on oppimis- kasvunäkökulma. Tämä näkökulma kertoo millaisen infrastruktuurin organisaatio tarvitsee saavuttaakseen kolmen muun näkökulman tavoitteet. Saavuttaakseen pitkän tähtäimen taloudelliset tavoitteet ei pelkkä tutkimukseen ja kehittämiseen, tai uusiin laitteisiin panostaminen riitä. Pitää sijoittaa organisaation infrastruktuuriin, ihmiseen, järjestelmiin ja toimintatapoihin. Tulisi miettiä miten ja millaisen infrastruktuurin tulevaisuudessa organisaatio tarvitsee vastataksaan muuttuviin haasteisiin. (Kaplan & Norton 1996, 126–127; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 28–29.)

Tämän näkökulman osat jaetaan kolmeen. Ensimmäinen on henkilökunnan osaaminen, tätä kutsutaan myös inhimilliseksi pääomaksi. Siinä mitataan organisaation käytössä olevaa tietoa ja taitoa strategian toteuttamiseksi. Organisaatiossa on huomattu, että työntekijän tärkein ominaisuus ei ole enää tehdä yhtä samaa ja

samaa asiaa riittävän samalla lailla ja tehokkaasti. Nämä rivi työläiset ovat lähitaktissa asiakkaiden kanssa ja tietävät miten asioita organisaatiossa tällä hetkellä hoidetaan. Kuitenkin jos organisaatio haluaa menestyä myös tulevaisuudessa, niin se ei voi toimia aina samalla tavalla kuin ennen. Ja tässä kehityksessä tarjoavat tavalliset työntekijät paljon informaatiota. Tätä pääomaa kasvatetaan kouluttamalla työntekijöitä muuttuviin tehtäviin. Mittaukseen käytetään monesti esimerkiksi työntekijän tyytyväisyyden tai työntekijän tuottavuuden kaltaisia mittareita. ( Kaplan & Norton 1996, 127–129; Kaplan & Norton 2004, 207; Lindroos & Lohivesi 2004, 189–190.)

Toinen osio on järjestelmät, jota voidaan kutsua myös informaatiopääomaksi. Siis mittauskohteena on organisaation tietojärjestelmät, erilaiset sovellukset ja infrastruktuuri. Työntekijöiden taidot ovat tarpeellisia, mutta ne tarvitsevat tuekseen tietoa asiakkaista, sisäisistä prosesseista ja taloudellisista vaikutuksista. Työntekijöiden tulee myös saada palautetta tehdyistä tuotteista, jotta he voivat toimia oikein ja tehokkaasti. ( Kaplan & Norton 1996, 134–136; Kaplan & Norton 2004, 207.)

Kolmas osio on organisaation toimintatavat, joka tunnetaan myös organisaatiopääomana. Tässä osiossa tutkitaan esimerkiksi työntekijöiden motiivia, päteviä johtajia, sekä tiimityötä. Yksi mittauskohde voisi olla esimerkiksi työntekijän tekemien aloitteiden määrä. Aloitteiden määrä työntekijöiden motivaatiosta, mutta myös osoittaa johtoportaan kiinnostuksen työntekijöiden ehdotuksiin. Työntekijällä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa työpaikan oloihin, sekä mahdollisuus tehdä päätöksiä itsenäisesti. ( Kaplan & Norton 1996, 136–137; Kaplan & Norton 2004, 207.)

Oppimis- ja kasvunäkökulmaa pidetään balanced scorecardin vaikeimpana näkökulmana. Tässä näkökulmassa konkretisoidaan hyvin abstrakteja mittauskohteita. Nämä mittauskohteet ovat kuitenkin sellaisia, että ne näkyvät esimerkiksi taloudellisissa mittareissa vasta myöhemmin, jopa vuosien kuluttua. Ja helpolta ratkaisulta voi vaikuttaa oppimiseen liittyvien kulujen karsiminen, jotta saavutettaisiin lyhytnäköistä voittoa. Siten voikin olla vaikeaa arvottaa oppimisnäkökulman tuloksia. Mit-



tareita kehittäessä tuleekin muistaa, että oppimisnäkökulman mittarit ovat ajurimitareita kaikille muille näkökulmille, joten se tekee siitä erittäin tärkeän ja hyödyllisen näkökulman. ( Kaplan & Norton 1996, 126; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 29. )

Edellä mainituista neljästä näkökulmasta muodostuu erittäin suuri ja laaja alue, jossa voidaan mitata käytännössä ihan mitä halutaan. Niin taloudellisia asioita kuin aineetonta pääomaa. Balanced scorecardin näkökulmat tarjoavat organisaatiolle mahdollisuuden löytää strategian kannalta tärkeitä prosesseja. Olennaista olisi se, että organisaatio määrittäisi strategiasta sellaiset asiat mitä pitää ja halutaan mitata. Sellaisia asioita jotka vievät organisaatiota kohti strategian toteuttamista. Parhaimmillaan balanced scorecard auttaa organisaatiota toteuttamaan strategiansa.

### **2.3 Julkishallinnon mittaristo**

Julkishallinnon toimintatavat poikkeavat yritysmaailman vastaavista. Sitä varten on julkishallinnonorganisaatioille kehitetty omia näkökulmia balanced scorecard -mittaristoon.

Julkishallinnon johtamisessa lähtökohdat ovat poliittiset ja taloudelliset valinnat. Organisaation johdon tehtävä onkin varmistaa sekä vaikuttavuus- että taloudellisenäkökulmien toimivuus. Tavoitteiden tulee olla vahvasti visiosta lähtöisin. ( Määttä & Ojala 1999, 6, 27.)

Yhteisöllä strategia harvoin perustuu pelkästään rationaalisen ajattelun pohjalle, vaan siinä on paljon yhteisön jäsenten ideologisia ajatuksia. Siksi yhteisön menestystä voi olla vaikea mitata faktapohjaisilla arviointikriteereillä. Monissa malleissa on sovellettu alkuperäistä neljää näkökulmaa, esimerkiksi ottamalla mukaan viidennen näkökulman, henkilöstönäkökulman. ( Määttä 2000, 189; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 24.)

Soveltamisen sijaan voidaan valita myös hieman erilaiset näkökulmat, vaikuttavuus, resurssit, prosessit sekä työkyky. ( Määttä & Ojala 1999, 6, 58.)

### **2.3.1 Näkökulmat**

Vaikuttavuudella tarkoitetaan asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä sekä organisaation yhteiskunnallisten velvoitteiden täyttämistä. Keskeisiä arviointi kriteerejä on esimerkiksi laatu. Resurssit näkökulma arvioi sitä, että organisaatiossa käytetään kansalaisten rahoja mahdollisimman tehokkaasti. Ja siten, että toimintaa on mahdollisuus jatkaa myös tulevaisuudessa. Prosessinäkökulma arvioi niitä prosesseja mitä tarvitaan vaikuttavuuteen ja taloudelliseen toimintaan. Prosessinäkökulma voi johtaa myös ulospäin organisaatiosta, esimerkiksi alihankkijoihin. Neljäs näkökanta on työkyky. Jossa arvioidaan henkilökuntaan liittyviä seikkoja esimerkiksi johtamista, työssä jaksamista sekä työtyytyväisyyttä. Organisaatiossa tarvitaan myös uudistumiskykyä, joka on yksi tämän näkökulman arviointikohde. ( Määttä & Ojala 1999, 59–61.)

### **2.3.2 Julkishallinnon oman mittariston tarpeellisuus**

Vaikka julkishallinnolle on olemassa oma versio tasapainotetusta mittaristosta, niin on se mielestäni aika pitkälle samantyyppinen. Molemmissa kuitenkin mitataan pitkälti samoja asioita, sekä samoja näkökulmia kutsutaan vähän eri nimillä. Esimerkiksi mielestäni talous- ja resurssinäkökulmat mittaavat ihan samoja asioita. Tai sitten esimerkiksi vaikuttavuus- ja asiakasnäkökulmat. Julkishallinnon vaikuttavuutta voidaan hyvin tarkastella perinteisen asiakasnäkökulman kannalta jolloin asiakkaana vain toimivat palvelun käyttäjät sekä yhteiskunta. Julkishallinnolla voi

tietysti olla hieman ongelmia löytää mitattavia asioita alkuperäiseen malliin, mutta toisaalta mittaristossa ei ole valmiiksi määritelty yhtään mitään ja organisaatio voi siihen itse määritellä oman näkökantansa kannalta oleelliset asiat.

## **2.4 Mittareiden suhde**

Kun mittaristossa on valmiit näkökulmat, niin on siinä vielä paljon mietittävää mittareiden keskinäisistä suhteista. Suhdetta tulee miettiä niin mittareiden kesken kuin organisaation eri osien suhteen.

### **2.4.1 Syy -seuraussuhde**

Mittariston mittareiden tulisi noudattaa syy -seuraussuhdetta. Ketjun pitäisi jatkua jokaisen näkökulman läpi ja päätyä lopulta johonkin talousmittariin. Mittarin tulisi siis olla jonkin tulosmittari, tai sitten sen tulisi olla suoritusmittari. Tulostittarit ovat sellaisia jotka toistuvat melko samanlaisina organisaatiosta riippumatta kuten esimerkiksi tuottavuus tai markkinaosuus. Suoritusmittarit sen sijaan ovat yksilöllisiä eri organisaatioissa. Siis sellaisia mittareita jotka kertovat miten tämä esimerkiksi haluttu markkinaosuus saavutetaan. Jos tuloskortti koostuu pääasiassa pelkistä tulosmittareista, se ei silloin kerro miten se saavutetaan. Toisaalta tarvitaan myös tulosmittareita, että nähdään konkretisoituvatko halutut asiat oikealla lailla. (Kaplan & Norton 1996, 149–150; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 32–33.)

Julkishallinnonorganisaatioiden ei ole järkevää asettaa taloudellisia tavoitteita hierarkian ylimmälle tasolle, koska niissä harvemmin tavoitellaan taloudellista voittoa. Järkevämpi vaihtoehto hierarkian huipulle on asiakkaat. Ongelmaksi voi kuitenkin nousta se että kuka on organisaation asiakas. Onko se hän joka käyttää palvelua vai hän joka rahoittaa palvelun. Usein valitaankin molemmat ja pyritään kehittä-

mään niitä asioita jotka päätyvät asiakkaiden kokeman arvon lisäykseen. ( Kaplan & Norton 2002. 145.)

Julkisissa organisaatioissa olisi syytä muutenkin miettiä koko syy- seuraussuhde vähän toisella tavalla. Sillä esimerkiksi jokin määräyksiä valvovan viraston asiakkaat, palvelun käyttäjät, eivät välttämättä ole mitenkään tyytyväisiä viraston toimintaan. Mitattavat kohteet on helpompi määritellä kun organisaatio määrittelee itselleen jonkin korkean tason tavoitteen, pitkän aikavälin tavoitteen. Sen jälkeen mittaristo voidaan rakentaa niin, että se tukee näitä korkean tason tavoitetta. Tavoitteita voi olla myös useampia. ( Kaplan & Norton 2002, 145–147.)

Syy- seuraussuhde on erittäin tärkeä, muuten mittaristo koostuu vain yksittäisistä mitattavista asioista. Ja jos mittaristo koostuu vain yksittäisistä mittareista niin siitä ei ole organisaatiolle hyötyä.

#### **2.4.2 Mittareiden määrä & tasapaino**

Mittareiden määrästä ei ole määritelty mitään ihanne määrää, joillakin niitä voi olla paljon ja toisilla paljon vähemmän. Mittareiden määrä miettiessä kannattaa kuitenkin muistaa, että mitä enemmän mittareita on, sen vaikeampi on hahmottaa kokonaiskuvaa. Mittaristo vaatii myös sitä enemmän työtä mitä enemmän mittareita on. ( Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 133.)

Yksi huomioonotettava seikka mittareiden määrä mietittäessä on se onko kyseistä informaatiota kuinka helposti saatavissa. Jos mittari ei ole strategian kannalta kovin oleellinen ja sen tiedon hankinta on vaikeaa, on syytä unohtaa koko mittari. ( Lindroos & Lohivesi 2004, 195.)

Kun kaikki näkökulmat on käyty läpi ja mittareiden määräkin on mietitty tarkkaan, tulisi vielä arvioida mittariston tasapainoa. Tasapaino tarkoittaa sitä että mittaristossa on erityyppisiä mittareita sopivassa suhteessa. On kuitenkin huomattava,

että mikään täydellinen tasapaino kaikkien mahdollisten näkökantojen kannalta ei ole paras ratkaisu, vaan asiaa pitää miettiä strategian kannalta ja antaa mittariston painottua sen ohjaamana. ( Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 135.)

Raha- ja ei rahamääräisten mittareiden suhdetta tulee miettiä, niin että ei nojauduta liikaa pelkkiin rahamittareihin. Pitää myös miettiä, että mukana on sekä lyhyen että pitkän tähtäimen tavoitteita. Ja kolmas erittäin tärkeä kanta on se, että mittaristossa tulee olla sekä helposti mitattavia asioita sekä vaikeasti mitattavia. Siis, että ei jätetä strategisesti tärkeitä mittauskohteita pois vain sen vuoksi, että niitä on vaikea mitata. ( Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 32–33.)

Jos organisaatio on rakentanut mittariston esimerkiksi Määtän mallin, julkishallinnolle suunnitellun mittariston, mukaan on ajatus tasapainosta hieman erilainen kuin Kaplanin ajatus. Tasapainotuksessa pitää tarkastella vallitseeko tasapaino strategian ja näkökulmien mittareiden välillä. Tulisi varmistaa, että mittaristot edistävät organisaatiota kohti strategian toteutumista. Jokaisella mittarilla tulisi olla jonkinlainen yhteys strategian toteuttamiseen. Toinen tasapainon tarkastelukohde on miten muut näkökulmat vaikuttavat vaikuttavuuteen. Muut mittarin näkökulmat mahdollistavat organisaation hyvän vaikuttavuuden. ( Määttä & Ojala 1999, 66–67.)

### **2.4.3 Mittaristot organisaation eri tasoilla**

Balanced scorecardin rakentaminen aloitetaan monesti organisaation ylätasolta. Ensin määritellään koko organisaation osalta visiot ja tavoitteet. Sen jälkeen liiketoimintayksiköt voivat rakentaa kukin oman tuloskortin, joka on linjassa ylätason tavoitteiden kanssa. Viimeisenä rakennetaan yksilötason kortit jotka ovat myös linjassa ylempientasojen kanssa. Ylhäältä päin rakentaminen ei tarkoita sitä, että järjestelmä rakennettaisiin vain kunkin tason johtohenkilöstön kanssa. Mukaan pitää saada eri tasoilta ja eri tehtävissä toimivia henkilöitä. Se että kaikkien tasojen mallit ovat linjassa keskenään mahdollistaa sen, että edellisen tason syy- tulosmittarit

muodostavat sitten seuraavan tason seuraus- vaikuttavuusmittarit. ( Määttä 2000, 138–139.)

Bsc antaa johdolle mahdollisuuden valvoa kuinka liiketoimintayksikkö on päässyt tuloksiin, kuin vain sen, että tuloksiin on päästy. Pystytään siis valvomaan muuta-kin kuin lyhyt aikaista taloudellista tulosta. Ylimmän johdon mittarit ovat kaikkein lähimpänä itse strategiaa. ( Kaplan & Norton 1996, 168; Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 167.)

## 2.5 Yhteenveto

Balanced scorecard on suuri järjestelmä joka mahdollistaa organisaation tutkimisen monesta näkökulmasta. Jotkut pitävät sitä vain mittaristona. Kun toiset taas näkevät sen filosofisena järjestelmänä, sitäkin se voi olla koska mittareiden valintaan vaikuttaa organisaatiossa toimivien arvot. Erittäin tärkeä seikka, joka tulee muistaa on, että mittaristo ei ole strategian luomisen väline, vaan organisaatiolla tulee olla jo valmis strategia siinä vaiheessa kun mittaristoa rakennetaan.

Mittariston neljä tai mahdollisesti useampikin näkökulma mahdollistavat mittauksen melkein mistä vain. Suuren roolin monesti saa talousnäkökulma, mutta organisaatiossa kannattaa hieman miettiä, että mitä kaikkea sitä heidän organisaatiossa tapahtuukaan. Ainoita edellytyksiä mittaamiselle on se että mittarille on tarvetta, sille pystytään löytämään sopiva mittausväline ja että siihen on saatavilla informaatiota.

Kun näkökulmat on valittu ja mittarit on päätetty on vielä usea huomioon otettava seikka. Ensinnäkin tulee tarkastella mittareiden välisiä syy -seuraussuhteita, muuten mittaristo mittaa vain yksittäisiä asioita. Sitten tulee miettiä myös mittareiden määrää ja niiden tasapainoa. Mittaristo ei toimi jos siinä on vain valtaisa määrä mittareita, organisaation tuleekin miettiä että mitkä ne tärkeimmät mittarit, mitään yksittäistä ihanne määrää mittareille ei kuitenkaan ole. On tärkeää tietää mitä halu-

taan mitata. Mittaristossa on vallittava tasapaino. Jos mittaristossa ei vallitse tasapainoa ei mittaristo aja tarkoitustaan niin hyvin. Mukana pitäisi olla sekä lyhyen että pitkän tähtäimen tavoitteita. Toinen tärkeä suhde on määrällisten ja laadullisten mittareiden tasapainoinen suhde. Julkishallinnonorganisaatiossa tulee tarkastella, sitä että tasapaino on myös strategian ja mittariston väillä. Mittariston täytyy edistää strategian toteuttamista.

### 3 STRATEGIALÄHTÖINEN ORGANISAATIO

Kun organisaatioon on rakennettu tasapainotettumittaristo, on aika soveltaa sitä erilaisiin käyttötarkoituksiin. Osa liittyy organisaation päivittäiseen toimintaan, esimerkiksi päätöksen tekoon. Osa liittyy organisaation toiminnan valvontaan. Ja sitten vielä toiminnan osa liittyy toiminnan suunnitteluun. Joka tapauksessa on huomioitava, että pelkkä mittariston olemassa olo ei riitä.

Balanced scorecardia voidaan käyttää pelkästään mittaamiseen mutta paljon enemmän hyötyä siitä saa kun sitä käytetään strategisena johtamisjärjestelmänä. Organisaatiossa tapahtuu koko ajan ja mittarit mahdollistavat tehokkaan keinon havaita keskittymistä vaativat asiat. ( Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 92.)

Johdon ohjaus sijoittuu kahden muun suunnittelu- ja ohjaustoiminnon väliin. Nämä kaksi muuta ovat strategian muodostaminen sekä toiminnan ohjaus. Nämä kolme ovat myös kiinteässä suhteessa toisiinsa. Strategian muodostamisesta syntyy esimerkiksi strategia ja tavoitteet. Jotka siirtyvät johdon ohjaukseen, jossa nämä strategiat impletoidaan osaksi yrityksen toimintaa ja toiminnan ohjausta. Ja lopputuloksena syntyy tehokasta toimintaa yksittäisille tehtäville. Sen lisäksi, että johdon ohjaus sijoittuu toiminnoissa 2 muun toiminnon väliin, on se myös monesti sisällöllisesti niiden kombinaatio. Esimerkiksi strategian muodostaminen keskittyy pitkän aikavälin tavoitteisiin ja toiminnanohjaus taas lyhyen tähtäimen toimintojen ohjaukseen. Sen sijaan johdon ohjaus on näiden välimaastossa. ( Robert N.Anthony, Vijay Govindarajan. 1998, 6.)

Kyseessä ei ole vain johtamisjärjestelmä. Määrän mallin mukaan Balanced scorecardissa on 4 olemusta. Mittaamisjärjestelmän lisäksi mukana on johtamisjärjestelmä, johtamisfilosofia sekä keskustelufoorumi. Strategia sekä bsc sisältävät arvovalintoja. Strategia kertoo paljon yrityksen arvomaailmasta. Tämä näkökulma valaisee miten organisaatiossa suhtaudutaan tai johtamiseen, ihmisiin ja oppimiseen. Aina näistä arvovalinnoista ei keskustella, mutta ne ovat kuitenkin olemassa. Mittaamisjärjestelmänä bsc pyrkii rakentamaan vuorovaikutusta suunnittelun ja to-



teutuksen välille. Tämä näkökanta on myös Kaplanin ja Nortonin alkuperäinen idea. Johtamisjärjestelmä näkökulmalla tarkoitetaan sitä, miten järjestelmä kokoaa organisaation eri järjestelmät yhteen, esimerkiksi budjetoinnin sekä palkitsemisjärjestelmän. Näin voidaan tarkastella organisaation eri järjestelmiä strategian ja balanced scorecardin näkökulmasta. Bsc pakottaa eri osastoilla ja aloilla toimivat henkilöt ajattelemaan myös organisaation muuta toimintaa ja tuo näin ihmiset keskustelemaan yhteen. Tätä edustaa Määttän mallin keskustelu foorumi näkökulma. (Määttä 2000, 35)

Eelke Wiersman ( 2009 239.) jakaa Balanced scorecardin käytön kolmeen tarkoitukseen, päätöksentekoon ja rationalisointiin, koordinointiin ja kolmanneksi valvontaan. Se miten Balanced scorecardia käytetään, ratkeaa jo suunnitteluvaiheessa, eli miten sitä aiotaan käyttää ja miten se on rakennettu. Vaikka järjestelmän käyttö olisi organisaatiossa pakollista niin silti sen käytön määrä ja tarkoitus voi vaihdella. Sen käyttöön vaikuttaa myös se, että arvioiko käyttäjä joustavasti alaisiaan, arvostavatko he enemmän taloudellisia vai ei taloudellisia suorituksia sekä arvostavatko he määrällisiä vai laadullisia tavoitteita enemmän. ( Wiersman 2009, 239–240.)

Useimmat seuraavaksi esiintyvistä käyttötavoista ovat sellaisenaan käytettävissä myös yhteisöissä. ( Määttä 2000, 191.)

### **3.1 Strateginen ohjausväline vai informaation lähde**

Periaatteessa mittariston käytön voi jakaa kahteen tarkoitukseen ohjausvälineeksi ja käyttöön informaation lähteenä. Ohjausvälineajattelussa asetetaan mittarit ja niille raja-arvot. Siinä myös käytetään sekä taloudellisia että ei taloudellisia mittareita, organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteisiin pääsemisestä on myös joku vastuussa. Jos mittaristoa sen sijaan käytetään enemmän vain ohjausvälineenä, niin mittarit kyllä löytyvät mutta mittareilla ei ole mitään tavoitteita. Mittaristo voi myös ajaa hälytysjärjestelmän virkaa. Siinä ei kaikilla mittareilla edes tarvitse olla tavoitteita, vaan tietyt raja-arvot joiden ylittäminen tai alittaminen

laukaisee jonkin toimenpiteen. Jos mittaristo toimii hälytysjärjestelmänä pitää organisaatiolla olla mietittynä, että kuka tekee ja mitä tekee tarpeen niin vaatiessa. ( Malmi 2001, 211; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 145.)

Strategisen ohjauksen idea on saada ylimmälle johdolle tietoa strategian onnistumisesta. Strateginen ohjaus toimii budjetointiprosessin rinnalla ja kohdistaa huomion muihinkin kuin taloudellisiin seikkoihin, esimerkiksi liiketoiminnan riskeihin ja menestymiseen. Ohjaukseen vaikuttaa se mikä on kohteen strateginen merkitys. Ja mitä suurempi strateginen merkitys sillä on, sitä tiukempi ohjausotteen tulisi olla. ( Määttä 2000, 136.)

## **3.2 Päätöksenteko ja rationalisointi**

Tässä työssä mittariston käyttötarkoitukset jaetaan kuitenkin kolmeen osaan, päätöksentekoon, koordinointiin sekä valvontaa. Samanlaista jakoa käyttää myös Wiersma omassa tutkimuksessaan. ( Wiersma 2009, 244–245.)

### **3.2.1 Kokoukset**

Kun organisaatiolla on strategiset tavoitteet konkretisoituneet, on syytä seurata niiden toteutumista. Käytännössä se tarkoittaa saadun tiedon analysointia ja toimenpiteiden tekemistä. Seurantatieto voidaan tehokkaasti analysoida kokouksissa. Kokouksia tulisi pitää organisaation eri tasoilla. Ja niitä tulisi suunnitella etukäteen, muun muassa ketkä osallistuvat, asialistat sekä se, että kokoukset pidetään sellaisina aikoina, että tuoretta seurantatietoa on saatavilla. Kokouksia on myös hyvä koordinoita niin, että edellisessä kokouksessa tehdyt päätökset siirtyvät organisaatiossa eteenpäin, valmistellaan ylemmän tason kokouksia sekä puretaan ylemmän tason kokoukset. ( Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 139–140.)

Mittariston tuottamaa seurantatieto voidaan tehokkaasti analysoida kokouksissa.

Niissä keskustellaan strategiasta ja edellisen kokouksen jälkeisistä tuloksista sekä operatiivisen tason toiminnasta. Yleensä kokoukset keskittyvät liikaa juuri operatiivisen ja lyhyen tähtäimen ongelmiin. Yleensä myös suurin osa ajasta menee yksipuoliseen kuunteluun. Hyvässä kokouksessa aikaa käytetään monipuolisesti. Asiat esitellään mutta niihin ei käytetä suurinta osaa ajasta. Aikaa ei myöskään käytetä liiaksi pelkkien talouslukujen arviointiin. Kokouskäytänteiden tulisi olla sellaiset että kokouksiin olisi saatavilla seuranta tietoa. ( Kaplan & Norton 1996, 261–267; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 139.)

Kokouksissa voidaan keskustella ongelmista ja niiden ratkomisesta. Kokouksista on eniten hyötyä kun niissä käsitellään monipuolisesti asioita ja keskustellaan asioista. Kokouksissa tulisi käyttää aikaa myös strategian arviointiin ja ongelmien ratkintaan. Kokouksessa tulisi käyttää aikaa myös sellaisten mittareiden tulkintaan jotka näyttävät toteutuneen ihan niin kuin haluttiin. Liian hyvin toteutuneet mittarit voivat olla virheellisiä. Strategisia kokouksia ei ole mielekäästä pitää kuukausittain, esimerkiksi neljännesvuosittain voi olla parempi ratkaisu. Kokoukset antavat tilaisuuden oppia kuinka hyvin strategiaa toteutetaan. Siksi niitä voidaan kutsua oppimiskokouksiksi. ( Kaplan & Norton 1996, 261–267; Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 241; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 144.)

### **3.2.2 Strategian kuvaaminen**

Organisaatiossa työskentelevien tulee tietää ja ymmärtää strategia. Lisäksi heidän tulee tietää mikä on johdon mielestä hyvä saavutus. BSc tarjoaa mahdollisuuden kuvata strategiaa konkreettisemmin. Taloudellisten asioiden kuvaamiseen on olemassa yleisesti hyväksytyjä malleja, esimerkiksi tase, sen sijaan strategian kuvaamisesta ei olemassa yhtä yhtenäistä mallia. Bsc voidaan johtaa strategia kartta. Strategiakartta kuvaa strategiaa, mittaristoa ja mittauskohteiden syy seurauhdetta tarkasti. Strategiakartan avulla voidaan hyvin kuvata kuinka aineeton pää-

oma saa arvoa. ( Määttä 2000; 136; Kaplan & Norton 2002, 11–13 .)

### 3.2.3 Aineeton pääoma

Perinteiset taloudelliset mittarit eivät pysty mittaamaan aineettoman pääoman arvoa. Sen sijaan bsc -järjestelmässä on mahdollista mitata myös aineetonta pääomaa. Aineetonta pääomaa on esimerkiksi työn tekijöiden tietotaito. Aineettomaan pääomaan investointi ei näy suoraan taloudellisen tuloksen parantumisena. Seuraamalla mittariston syy- seuraussuhteita voidaan kuitenkin nähdä miten investointi lopulta vaikuttaa talouteen. Investointi aineettomaan pääomaan näkyy taloudellisessa tuloksessa yleensä myös pitkällä aikavälillä. Mittariston tarkoituksena ei kuitenkaan ole mitata aineetonta pääomaa rahassa vaan sen mittarina käytetään yleensä muita kuin raha määreitä. ( Kaplan & Norton 2002, 74–76.)

Organisaatiossa oleva aineetonpääoma on vahvasti sidottu kontekstiinsa. Sillä on siis arvoa kyseisessä organisaatiossa, mutta ei mitenkään välttämättä toisessa organisaatiossa. Esimerkiksi organisaatio kulttuuri on organisaatiossa hankittu, mutta sitä ei voi siirtää tai myydä toisaalle. Aineeton pääoma on riippuvainen muista pääomista. Organisaation uuden strategian toteuttamiseen ei riitä pelkästään yhden aineettoman pääoman tutkiminen vaan tulee tutkia kokonaisuuksia. Sillä on harvoin yksinänsä arvoa vaan se tulee liittää johonkin toiseen luodakseen arvoa. Esimerkkinä edelleen organisaatiokulttuuri joka on vahvasti sidoksissa juuri kyseisessä organisaatiossa toimivien kesken, mutta se tarvitsee ympärilleen organisaation, liiketoiminnan ja niin edelleen. Poikkeuksena kuitenkin sellainen aineeton pääoma jonka voi myydä esimerkiksi brändi. ( Rasta & Einola-Pekkinen, 2001, 20; Kaplan & Norton 2002, 75–76.)

Aineettomalla pääomalla on potentiaalista arvoa. Aineellisen pääoman arvo voidaan määritellä hankintahinnan ja katteen avulla. Aineettoman pääoman arvon li-

säystä voidaan arvioida laskemalla siihen tehdyt investoinnit, esimerkiksi koulutuskulut. Mutta tämä ei kuitenkaan kerro sen todellista arvoa. Sillä aineettoman pääoman muuttamiseksi aineelliseksi tavaraksi tai palveluksi tarvitaan lisäksi organisaation prosesseja. ( Kaplan & Norton 2002, 75–76.)

### **3.2.4 Strategian yhdistäminen budjetointi prosessiin**

Budjetoinnin haaste liittyy siihen, että miten voidaan sovittaa yhteen päivittäisen toimintoihin liittyvä pakollinen budjetointi ja pitkän tähtäimen strategian toteuttamiseen liittyvä budjetointi. Kyseessä on jatkuva ristiriita.

Budjetointi on monesti joka vuotuinen taistelu, jossa kukin päällikkö pyrkii saamaan itselleen mahdollisimman paljon resursseja. Kaikki tavoitteet esitetään yksityiskohtaisina rahamääreinä. Johtajia usein arvioidaankin sen perusteella miten hyvin he budjetoinnissa onnistuvat. Budjetointiprosessi on usein niin pitkä, että sen taustalla olevat oletukset kerkeävät jo sen aikana muuttumaan. Budjetissa ei ole mahdollisuutta esittää useinkaan niitä tekijöitä jotka olisivat kilpailussa menestymisen kannalta tärkeitä, esimerkiksi asiakkaiden uskollisuus tai prosessien nopeus. ( Määttä 2000, 149.)

Monissa organisaatioissa budjetointi toimii tärkeimpänä johtamisjärjestelmänä, toimien apuna tavoitteiden laadinnassa, resurssien kohdentamisessa ja tulosten tarkastelussa. Mikäli budjettia käytetään tärkeimpänä valvontatyökaluna, niin painopiste on vahvasti lyhyen tähtäimen tavoitteissa. Tällainen käytötapa voi estää uusien ideoiden syntymisen. Budjetilla täytyy olla selkeä yhteys strategiaan, muuten voi käydä niin, että budjetin ja strategian tavoitteet ovat ristiriidassa keskenään. Strategia edustaa pitkän tähtäimen tavoitteita ja budjetti tuo siihen ajatteluun mukaan lyhyen tähtäimen ajattelun. Yhdessä ne luovat johtamis- ja arviointijärjestelmän. ( Määttä 2000, 149–151; Kaplan & Norton 2002, 307; Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 63.)

Yksi keino havaita onko bsc käytössä organisaatiossa, on että onko budjetointi prosessia tapahtunut muutoksia järjestelmän käyttöön oton jälkeen. Onko muutettu vuotuista tavoitteiden asetantaa tai onko hylätty koko budjetointi prosessi. ( Malmi, 2001, 212.)

Julkisissa organisaatioissa määrärahat ohjaavat vahvasti budjetointia. Taloudellinen ohjaus on monesti erittäin merkittävässä roolissa. Budjetissa on aika vaikea asettaa strategisia tavoitteita, sillä määrärahat tulevat organisaation ulkopuolelta, eikä niistä päättävät tahot aina välttämättä tutustu rahojen saajan strategiaan. Organisaatiota ohjataan monesti ylhäältä päin tulossopimusten avulla. Tulossopimuksessa sovitaan organisaatiolle tiettyjä tavoitteita ja niihin suunnatuista määrärahoista. ( Määttä & Ojala 1999, 74.)

Balanced scorecardin avulla voidaan tehokkaasti arvottaa erilaisia investointeja. Balanced scorecard pyrkii parantamaan pitkän tähtäimen tavoitteiden asemaan lyhyen tähtäimen tavoitteiden paineiden alla. Samaan tapaan tulisi miettiä organisaation budjetointiprosessia. Tulisi siis miettiä kahdenlaisia budjetteja, strategisia budjetteja ja operatiivisia budjetteja. Näin varmistetaan, että myös pitkántähtäimen tavoitteet ovat mukana budjetissa. Budjetin tulisi kuitenkin olla pitkälti tekemisissä strategian kanssa, että saadaan esimerkiksi organisaatorajoja ylittäviä projekteja. Ihan kaiken ei kuitenkaan tule olla sidottu strategiaan mutta strategian toteuttamisen kannalta on tärkeää että tapahtuu konkreettisia asioita. ( Määttä 2000, 150; Kaplan & Norton 2002, 15–18.)

Budjetointi voisikin olla strategian kanssa yhdessä toimiva jatkuva prosessi. Prosessiin pitäisi ottaa mukaan menestymiseen niin mahdollistavia tekijöitä kuin myös menestymisen toteavia asioita, kuten balanced scorecardissakin on tulos- ja vaikutusmittarit. Organisaation jäsenillä tulisi olla mahdollisuus muuttaa budjettia ennalta strategia prosessissa sovittujen raamien rajoissa. Näin budjetti ei olisi vain valvonnantyökalu vaan, myös strategian jatkuva arviointi ja kehittämisväline. Prosessiin kuuluu myös useita erilaisia arviointikierroksia joissa muutoksia tutkitaan ja arvioidaan edellyttävätkö ne muutoksia. ( Määttä 2000, 152.)

### **3.2.5 Haastavat tavoitteet**

Bsc toimii parhaiten kun siihen liitetään haastavia tavoitteita, sellaisia että jos ne saavutetaan ne todella tekevät vaikutuksen. Usein on helppoa asettaa haastavat taloudelliset tavoitteet. Näin ei kuitenkaan tule tehdä erityksissä, vaan yhteistyössä muiden näkökulmien kanssa. Bsc on suuri apu tällaisten haastavien tavoitteiden asetannassa. Se mahdollistaa haastavien tavoitteiden asetannan moneen eri asiaan, ei vain yksittäisiä tavoitteita. Sen avulla voidaan tunnistaa operationaaliset asiat mitä pitää tehdä, että saavutetaan taloudelliset tavoitteet. ( Kaplan & Norton 1996, 226–228.)

## **3.3 Koordinointi**

### **3.3.1 Synergia**

Yritysjohdon tehtävä on sovittaa tuloskortti koko organisaatiolle sopivaksi. Bsc mittariston avulla voidaan luoda organisaation eri liiketoimintayksiköiden välille yhteistyötä ja synergiaa. Balanced scorecard eroaa perinteisestä ylhäältä alaspäin johtamisesta siten, että sen avulla voidaan löytää eri liiketoimintayksiköiden välille yhteisiä tavoitteita. Sen sijaan, että kaikilla olisi vain omat tavoitteet, yritysjohdon tulee löytää yhtenäisyyksiä eri osien välistä ja yhdistää niitä toimimaan yhteen. Näiden välille pitäisi syntyä yhteistyötä, joka on yksikön oman strategian mukaista. Näiden yhteistyömuotojen ei tarvitse välttämättä noudattaa perinteistä osasto jakoa, eli esimerkiksi markkinointi, myynti ja osto. Sen sijaan voidaan valita vaikka alueellisia yhteistyömahdollisuuksia. Balanced scorecardin teemojen avulla voidaan koordinoita eri osien toimintoja. ( Kaplan & Norton 2002, 13-14, 48–52.)

Organisaatiossa voidaan tehdä siis vaakasuunnassa yhteistyötä, perinteisen ylhäältä alaspäin johtamisen sijaan. Ajatteleamalla vaakasuuntaisesti vältetään osio-optimointia. Jos jokainen yksikkö ajaa vain omaa etuaan, voi pahimmillaan syntyä

samoista asiakkaista kilpailutilanne organisaation sisälle. Vaakasuunnassa voidaan myös vaihtaa tietoja ja taitoja. ( Määttä 2000, 140–141.)

### **3.3.2 Aloitteiden arviointi**

Aloitteita voi organisaatiosta riippuen tulla paljon ja ne voivat olla usein periaatteessa hyviä. Balanced scorecard tarjoaa välineen organisaation sisällä tapahtuvien aloitteiden arviointiin. Aloitteita voidaan yhdistää bsc mittariston näkökulmiin ja näin arvioida aloitteen merkitystä strategian kannalta. Näin aloitteita voidaan karsia huomattavasti. Bsc avulla voidaan tarkastella mitä näkökulmia tai mittareita parantavia aloitteita on jo olemassa ja mitä ei. Tämä mahdollistaa asian viestimisen aloitteita tekeville työntekijöille ja antaa paremmat mahdollisuudet löytää monipuolisia tavoitteita. ( Kaplan & Norton 2002, 326.)

## **3.4 Valvonta**

### **3.4.1 Yhteinen visio & palaute**

Strategian toteuttamiseen ei riitä se, että ylin johto sanelee työntekijöille uuden strategian ja odottaa muiden noudattavan sitä. Jos työntekijät ovat osana strategia prosessia, ovat he siihen paljon enemmän sitoutuneita. Organisaation ylimmän johdon vastuulla on, että strategiasta ja sen tavoitteista keskustellaan. Liiketoimintayksikkö voi tehdä asioihin ehdotuksia, mutta johdon tehtävä on ilmaista niistä selkeä mielipide. ( Määttä 2000, 136; Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 127.)

Organisaatiossa toimivilla tulisi olla yhteinen käsitys strategian viitekehyksestä. Jäsenten tulisi nähdä kuinka heidän suorituksensa vaikuttavat kokonaisstrategian



toteutumiseen. Tulokortti viestittää jäsenille selkeillä termeillä mihin ollaan pyrkimässä. Ja yhdistää yksittäiset suoritukset organisaation tavoitteisiin. Bsc avulla pitäisi pystyä saamaan strategista palautetta. Jonka avulla voidaan sitten arvioida ja mahdollisesti muuttaa strategian oletuksia, hypoteeseja. Yksi keino tähän on yrittää löytää korrelaatiota eri asioiden välillä. Jos korrelaatiota mitattavien asioiden välillä ei pitkälläkään aika välillä löydy on strategisissa oletuksissa jonkinlainen virhe. Syy seuraussuhteen avulla saadaan mittaristoon mukaan pehmeämpiäkin arvoja, jotka sitten johtavat jonkin taloudellisen mittarin parantumiseen. ( Kaplan & Norton 1996, 252–258.)

### **3.4.2 Strategiasta oppiminen & kahdensuuntainen oppiminen**

Organisaatiossa pitäisi tapahtua oppimista, kahdensuuntaista oppimista. Kahdensuuntainen oppiminen tapahtuu kun asetetaan tavoitteita ja pyritään niihin. Mutta siihen tarvitaan myös se, että muuttuvien olosuhteiden takia tavoitteista voidaan joustaa tai niitä voidaan muuttaa. Strategiaoletukset ovat voineet pitää paikkansa kun niitä on suunniteltu. Olosuhteisiin voi kuitenkin tulla muutoksia. Muutoksia pitäisi pystyä analysoimaan ja arvioimaan tarvittavia muutoksia. Balanced scorecardin avulla voidaan testata ja arvioida strategiaa. Balanced scorecardin avulla saadaan tietoa strategian onnistumisesta aikaisempaa nopeammin. (Kaplan & Norton 1996, 252–254; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 94. )

Julkishallinnossa tulee kahdensuuntaista oppimista kun sen mittariston tasapainoa arvioidaan. Samalla tulee arvioitua mittaristoa suhteessa strategiaan ja strategiaa suhteessa mittaristoon. Ja jos suhde ei toimi niin tulee miettiä jommankumman muuttamista. ( Määttä & Ojala 1999, 67.)

Mittareiden tuottamaa numero tietoa voidaan raportoida myös suoraan esimerkiksi organisaation intraan. Josta niitä voi käydä tarkastelemassa milloin vain. Näin ko-

kouksissa jää enemmän aikaa ongelman ratkointaan. Yleensä organisaation mittaritieto tulkitaan siten että jos esimerkiksi markkinaosuus ei ole kasvanut, niin sitten katsotaan suoritusmittaria ja pyritään löytämään sieltä virhe. Ja sitten tehdään siihen tarvittavat korjaukset. ( Kaplan & Norton 1996, 267–268.)

Kahdensuuntaisessa oppimisessa ongelmaa ratkotaan kahteen suuntaan. Jos jokin mittari ei pääse tavoitteeseen. Katsotaan syys -seuraussuhteen mukaisesti sen suoritusmittareita. Jos kuitenkin kaikki suoritusmittarit ovat saavuttaneet omat tavoitteensa. Niin sitten on aika tulkita asiaa toiseen suuntaan. Eli tulee arvioida strategiassa tehtyjä oletuksia, esimerkiksi ovatko markkinaolosuhteet muuttuneet. Seurauksena on todennäköisesti se, että strategiaa tulee muuttaa, samalla tulee muuttaa mittariston tavoitteita. Voi myös olla että organisaatiossa ei ole ymmärretty mittareiden ajallista ulottuvuutta. Seurantatiedon avulla on myös helpompi suunnitella seuraavan kauden strategiaa. ( Kaplan & Norton 1996, 267–269; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 144.)

### **3.4.3 Strategia osana jokapäiväistä työtä & palkitseminen**

Kaikkien organisaatiossa työskentelevien olisi hyvä ymmärtää strategia. Strategian ymmärtämällä voivat työntekijät työskennellä siten, että se tukee strategian toteutumista. Ei siis riitä, että työntekijää johdetaan ylhäältä alaspäin jotain tiettyä tehtävää varten. Vaan työntekijän tulisi saada kokonaisvaltainen kuva organisaation toiminnasta. Työntekijän olisi hyvä myös tietää miten hänen tehtävänsä vaikuttavat muihin osa-alueisiin. Balanced scorecard mahdollistaa työntekijöiden suoritusten mittauksen ja arvioinnin. Tällaiset henkilökohtaiset mittaukset voidaan yhdistää erilaisiin palkitsemisjärjestelmiin. ( Kaplan & Norton 2002, 14–15.)

Palkitseminen voi parhaimmillaan lisätä työntekijän kiinnostusta organisaation toiminnasta laajemmin. Palkitseminen myös auttaa myös ymmärtämään bsc -mittaristoa. Palkitseminen voidaan kytkeä vain osaan bsc -mittareista, yleensä talousmittareihin. Palkkiota voidaan myös jakaa niin, että osa tulee bsc -mittariston

perusteella ja osa esimerkiksi yrityksen taloudellisen tuloksen perusteella. Jos kitseminen on sidottu bsc -järjestelmään, voidaan olettaa, että sen käyttäjällä on sen avulla mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Palkitsemista ei kannata ottaa käyttöön saman tien mittariston rakentamisen jälkeen. Ensin on syytä seurata, että mittaristo on halutunlainen, mittarit mittaavat haluttua asiaa ja mittaustieto on luotettavaa. ( Malmi 2001, 212; Kaplan & Norton 2002, 15; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 146–147.)

Hyvässä palkitsemisjärjestelmässä ei olisi liikaa lyhyentähtäimen tavoitteita. Lyhyentähtäimen tavoitteet johtavat helposti osaoptimointiin. Palkitsemisjärjestelmässä ei saa myöskään olla paljon sellaisia mittareita joihin työntekijän on yksin liian vaikea vaikuttaa. Myös ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmään tulisi kuulua mittareita kaikista näkökulmista, ei pelkästään taloudellisia mittareita. Erillistä palkitsemisjärjestelmää ei tarvitse rakentaa sillä balanced scorecardista löytyy jo perusteet palkitsemiselle. ( Määttä 2000, 143–146.)

### **3.5 Yhteenveto**

Mittariston hyödyllisyys organisaatiolle riippuu siitä miten niitä mittareita käytetään. Huonompi vaihtoehto on se, että mittaustuloksia vain tulee eikä niitä mitenkään tulkita tai ryhdytä toimenpiteisiin. Parhaimmillaan mittaristo voi toimia organisaatiossa strategisena ohjauvälineenä, jonka avulla voidaan arvioida toimintaa ja löytää mahdollisia ongelmia. Jos mittaristoa käytetään ohjaukseen, tarjoaa se paljon sellaisia mahdollisuuksia mihin ei ehkä muuten pystyittäisi. Mittaristo on mukana jokapäiväisessä toiminnassa.

Mittariston avulla pystytään tehokkaasti arvioimaan strategian oletuksia ja reagoimaan muutoksiin. Se vain edellyttää että mittaristo on suunniteltu huolellisesti ja se mittaa niitä asioita mitä on tarkoitus.

Mittariston avulla on mahdollisuus tuoda budjetointi prosessiin enemmän strategis-

ta näkökulmaa. Näin budjetti ei keskity pelkkien operatiivisten toimintojen kulujen kattamiseen, vaan on suunnitelma pidemmän tähtäimen tavoitteiden saavuttamiseen. Pitkätähtäimen suunnittelu auttaa myös erilaisten aloitteiden ja yhteistyömuotojen arvottamisessa. Voidaan nähdä paremmin, miten ne vaikuttavat organisaation toimintaan ja onko niille todellista tarvetta.

Mittariston näkökulmat tarjoavat hyvän mahdollisuuden arvioida organisaatiossa olevaa aineetonta pääomaa. Aineetonta pääomaa on melko vaikea mitata. Sekin kuitenkin onnistuu kun mittaristoon valitsee oikean tyyppisiä mittareita. Hyvä keino aineettoman pääoman selventämiseen on strategiakartta.

Yksi tärkeimmistä balanced scorecardin hyödyistä on sen kyky ilmaista strategiaa aikaisempaa selkeämmin. Kun strategia pystytään ilmaisemaan selkeästi ja konkreettisilla käsitteillä on se helpommin omaksuttavissa. Ja näin henkilökunta toimii paremmin yhteistä tavoitetta kohti. Mittariston tulkitseminen erilaisissa yhteyksissä ja sen syy- seuraussuhteen hyödyntäminen mahdollistaa strategiasta oppimisen sekä kahdensuuntaisen oppimisen.

Tämä luku perustuu mittariston käyttötarkoituksen kolmeen jakamiseen, päätöksen tekoon, koordinointiin sekä valvontaan. Monia käyttötarkoituksia selventää yhteenveto taulukko.

Taulukko 1. Balanced scorecardin erilaiset käyttötavat, jaettuna kolmeen kategori-  
aan

<b>Päätöksenteko</b>	<b>Koordinointi</b>	<b>Valvonta</b>
Kokoukset	Synergia	Yhteinen visio ja palaute
Strategia kartta	Aloitteiden arvioin- ti	Strategiasta oppiminen
Aineeton pääoma		Jatkuva kahdensuuntainen oppimi- nen
Budjetointi prosessi		Strategia osana jokapäiväistä työtä
Haastavat tavoitteet		Palkitseminen

## **4 CASE ORGANISAATION MITTARISTOT**

Tässä luvussa tutustutaan työhön käytettyihin tiedonkeruu menetelmiin ja esitellään kohdeorganisaatio. Seuraava luku pyrkii lisäksi kuvaamaan millainen tasapainotettu mittaristo organisaatiossa on, ja pyrkii kuvaamaan sen näkökulmia, sekä sen syy- seuraus logiikka. Mittaristoon tutustutaan niin haastatteluiden kuin laatu-käsikirjan kautta. Tarkoituksena on lähinnä kuvata mittaristoa. Luku etenee samoin periaattein kuin teoria osuuden vastaava luku.

### **4.1 Empiirinen aineisto**

Työssä käytettiin empiirisenä materiaalina teemahaastatteluja. Haastateltavia oli kaiken kaikkiaan 23. Näiden 23 haastattelun joukosta varsinaiseen työhön valitsin mukaan neljä. Lisäksi käytin kohdeorganisaatiosta saatua muuta materiaalia kuten strategiakirjaa.

#### **4.1.1 Aineiston keruu ja prosessi kuvaus**

Tiedonkeruu menetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Se sopii erityisesti tutkimukseen joka ei pyri löytämään suuria kokonaisuuksia, vaan kuvaamaan olemassa olevaa järjestelmää. Työn aihe oli sellainen että muu tiedonkeruu menetelmä ei olisi sopinut. Teemahaastattelu jätti sopivasti tilaa haastateltaville itselleen ja antoi samalla tarpeeksi laajoja vastauksia laajoihin aihe kokonaisuuksiin. ( Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156–157, 203.)

Tutkimus perustui pitkälti teoria lähtöiseen analyysiin. Teorialähtöisessä analyysissä etenemisjärjestys on teoria, empiria ja sitten takaisin teoriaan. Vaikka työn haastattelut suoritettiin ennen kuin olin edes varsinaisesti aloittanut omaa työtäni, niin on etenemistapani on ollut sen jälkeen teorialähtöinen. ( Eskola 2010, 182–

183.)

Se on sopinut työhön oikein hyvin. Tarkoituksena oli ensin tutkia miten teoria kirjallisuus esittää asian ja saada lisää ymmärrystä asiasta. Sen jälkeen oli mahdollisuus tutkia empirian materiaalia uuden ymmärryksen kannalta, ja lopuksi miettiä niiden yhtenäisyyttä.

Kaiken kaikkiaan tutkimusta varten haastateltiin 23 henkilöä kohdeorganisaatiosta sekä sen sidosryhmistä. Haastattelut tehtiin syksynä 2010, pitkälti haastateltavien toimipaikoissa.

Tässä raportissa esitetty tarkka prosessikuvaus tutkimuksen kulusta puolestaan varmistaa sen että tutkimuksen luotettavuuden määritelmä täyttyy. ( Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226–227.)

Haastatteluiden jälkeen suoritettiin litterointi. Litterointi suoritettiin sellaisella tarkkuudella kuin tutkimuksen kannalta oli tarpeellista. Mukaan ei siis otettu mukaan esimerkiksi äänen sävyjä. Keskityttiin juuri siihen mitä sanottiin. ( Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 217.)

Haastattelujen litteroinnin jälkeen valittiin tähän tutkimukseen mukaan tulevat henkilöt. Valinta tehtiin haastattelu materiaalin sekä haastateltavan aseman perusteella. Tarkoitus oli löytää sellaiset haastateltavat, että organisaation kaikki osat tulisivat mukaan ja että materiaalin määrä pysyisi kohtuullisena. Materiaalista valittiin neljä avainhenkilöä. Nämä avainhenkilöt toimivat organisaation eri tasoilla ja eri tehtävissä. Näiden neljän henkilön tuottama haastattelumateriaali on antanut tarpeeksi laajan kuvan organisaation toiminnasta että tutkimuksen validius säilyisi. ( Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226–227.)

Mukaan valikoituivat seuraavat henkilöt

- keskushallinnon päällikkö b, haastattelupäivä 09.08.2010

- yksikönjohtaja a, haastattelupäivä 16.08.2010
- hallituksen jäsen a, haastattelupäivä 27.08.2010
- Keskushallinnon päällikkö a, haastattelupäivä 13.09.2010.

Seuraavaksi valittujen haastateltavien materiaalia alettiin lukea läpi ja kokoamaan teemoittain. Teemoja löytyi kysymysten perusteella, mutta myös teoria osuuden havaintojen perusteella. Kun materiaalia oli saatu jaettua teemoittain, alkoi raportin kirjoitus prosessi. Raportissa kerrotaan materiaalista nousseista asioista ja niistä tehdyistä havainnoista. Lopuksi tehtiin päätelmiä materiaalin perusteella ja peilattiin sitä teoriaan.

#### **4.1.2 Organisaation esittely**

Opinnäytteen empiirisen aineiston keruu suoritettiin toimeksi antavaan organisaatioon. Kohde organisaation kanssa sovittiin, että toimeksi antaja pidetään salassa. Työssä viitataan siis kyseiseen organisaatioon yleensä organisaationa, tai sitten koulutusorganisaationa tai julkishallinnonorganisaationa.

Kohdeorganisaationa siis toimi koulutusta järjestävä julkishallinnonorganisaatio. Koulutus on jaettu viiteen tulosyksikköön, koulutusalojen mukaan, kukin yksikkö järjestää oman alan koulutuksen. Organisaatioon kuuluu myös tukitoiminnot, muun muassa henkilöstöhallinto sekä taloushallinto. Tukipalvelut ovat kaikkien yksiköiden käytössä ja ne hoidetaan pitkälti keskitetysti yhdestä paikasta. Yksiköt kustantavat tukipalveluiden toiminnan. Sen lisäksi varsinaiseen organisaatioon kuuluu hallintoelimet. Näiden lisäksi säännöllisesti kokoontuvat hallitus sekä valtuusto. (Laatukäsikirja, 1-2.)



Itsenäiset tuloyksiköt siis vastaavat koulutustoiminnasta. Kutakin yksikköä johtaa yksikönjohtaja. Yksikönjohtajan tehtäviin kuuluu esimerkiksi yksikkönsä johtaminen ja erilaisten määrällisten sekä laadullisten tavoitteiden toteuttaminen. Jokaisessa yksikössä on lisäksi yksikön johtoryhmä johon kuuluu yksikönjohtajan lisäksi muita yksikön vastuuhenkilöitä. Niissä keskustellaan yksikön toiminnan kehittämistä sekä valmistellaan päätöksen tekoa. ( Johtosääntö, 2, 8; laatukäsikirja, 14.)

Kohde organisaation balanced scorecard -malli on uudistettu strategian uudistamisen yhteydessä 2010. Balanced scorecardia käytettiin soveltaen strategia työn viitekehyksenä. Vision ja strategian pohjalta organisaatiolle on muodostunut erilaisia menestystekijöitä, joita on tarkasteltu eri näkökannoilta, asiakkaiden, henkilöstön, kumppanien, omistajien ja prosessien. ( Strategia 2010, 9.)

Edellä mainittuja menestystekijöiden konkretisoituminen ovat mittarit. Menestystekijää mitataan yhdellä tai useammalla mittarilla. Näin menestystekijä konkretisoituu joksikin selkeäksi tavoitteeksi. Pelkkä menestystekijöiden mittaaminen ei kuitenkaan ole tarpeeksi vaan niiden saavuttamiseen täytyy olla myös keinot. Organisaation strategiassa puhutaan keinoista ”menestystekijöiden kohdennettuja toteuttajia”. ( Strategia 2010, 5.)

## **4.2 Mittaristo kohde organisaatiossa**

Yhdessä haastattelussa todettiin että organisaation mittaristo on hyvin vahvasti kytkeytynyt strategiaan ja strategiatyöhön. Ilmeni että organisaation bsc -malli on hyvin yrityksen kaltainen ja, että se on sellaiseksi yritettykin tehdä. Siihen haluttiin mukaan asioita joita pystytään mittamaan. ( Yksikönjohtaja a, 16.08.2010.)

Eräs haastateltava arvostelee balanced scorecardia siinä suhteessa, että sinne pitää ikään kuin keksiä niihin näkökulmiin asioita. Tärkeimmät mittarit ovat hänen

mukaansa kyllä muutenkin jo kaikkien tiedossa. Mittauskohteille annetaan määritelmiä mutta niiden toteuttaminen sitten vähän jää. ( Keskushallinnon päällikkö a, 13.09.2010.)

Kohdeorganisaatiossa on olemassa jo balanced scorecard -järjestelmä. Kuten monissa julkishallinnon organisaatioissa on tässäkin tapauksessa lähdetty soveltamaan alkuperäistä Kaplanin & Nortonin mallia omiin tarpeisiin sopivaksi. Mittaristo koostuu tässäkin tapauksessa neljästä näkökulmasta, kumppanit, resurssit, henkilöstö ja prosessit. Kussakin näkökulmassa on useita strategisia tavoitteita sekä mittareita.

Haastatteluista ilmeni moneen kertaan, että monet mitattavista asioista ja tavoitteista tulee opetusministeriön kautta, ja niitä pitää mitata, esimerkiksi hakijoiden määrää tai työllistymistä. Rahoituksesta tulee osa juuri opetusministeriön määräämin perustein. ( Keskushallinnon päällikkö b, 09.08.2010)

Monet mittareista ovat sellaisia että niistä olisi normaalin toiminnan puitteissa mahdotonta saada dataa. Organisaatiossa toteutetaankin sen takia monenlaisia kyselyitä. On valmistuvien opiskelijoiden barometria ja henkilöstölle suunnattua kyselyä. Mutta sen lisäksi on barometreja sisällä oleville opiskelijoille. Sekä opintojaksopalaute, jossa on mahdollisuus saada hyvin yksityiskohtaista tietoa yksittäisen opintojakson ja opettajan työskentelyn toimivuudesta. Näiden kyselyiden avulla on mahdollista saada dataa vaikeammin mitattavista asioista.

Mittaristot on rakennettu pitkälti teorian ohjeiden mukaisesti. Ensin on johdettu strategiasta tavoitteet, esimerkiksi ” Edistämme sitä, että opiskelijamme ovat - hyvinvoivia, ja sitoutuneita, aloitekykyisiä, yrittäjähenkisiä ammattinsa osaajia”. Seuraavaksi on todettu strategian tavoitteille kriittiset menestystekijät, esimerkiksi ”Opiskelijarekrytoinnissa onnistuminen, hyviä ja paljon”. Sen jälkeen näille kriittisille menestystekijöille on valittu mittauskohde, esimerkiksi ” Ensisijaisten hakijoiden määrä/aloituspaiikat”. Ja tälle mittauskohteelle tarkempi mittari, esimerkiksi ”Ensisijaisten hakijoiden määrä/ aloituspaiikat”. ( Strategia 2010, 9)

### 4.3 Näkökulmat

Mittaristossa koostuu neljästä näkökulmasta ja ne vastaavat pitkälti teoriassa esiintyneitä näkökulmia. Näkökulmista tarkemmin seuraavaksi.

#### 4.3.1 Kumppanit

Kumppanitnäkökulmassa on mukana esimerkiksi ensisijaisten hakijoiden määrä/aloituspaiikka mittari sekä opiskelijatytyväisyyden mittari. Haastatteluista ilmeni, että organisaatiota ohjataan vahvasti opetusministeriöstä juuri vetovoimaisuuden, hakijoiden määrä / aloituspaiikka, pohjalta. Näkökulmassa on myös mittari kansainvälisten opiskelijoiden määrästä. Mittaristossa on huomioitu kumppaneiksi myös alueen elinkeinoelämä. Ja siihen liittyvinä mittareina on esimerkiksi valmistuneiden työllisyys sekä valmistuneiden tyytyväisyys koulutukseen.

Kumppanit/asiakasnäkökulma on ollut mittariston rakentamisen perusta. Organisaatiossa nähtiin, että ensin on asiakas ja sitä kautta lähtee sitten purkautumaan muut näkökulmat. ( Yksikönjohtaja a, 16.08.2010.)

#### 4.3.2 Resurssit

Resurssinäkökulmassa on mukana rahamääräisiä tavoitteita ja se vastaa varmasti parhaiten alkuperäisen mallin talousnäkökulmaa. Mukaan on valittu esimerkiksi erilaisten budjetti tavoitteiden täyttyminen. Mukana on myös opiskelijoiden valmistumismäärään ja keskeyttäneiden määrään liittyviä mittareita. Haastatteluista ilmeni, että suurin osa rahoituksesta tulee nimenomaan opiskelijoista ja valmistuvista opiskelijoista. Mukana myös eri osa-alueisiin käytetyn työajan mittari, jota myös seurataan aktiivisesti. Resurssit näkökulmassa on mukana myös laadullisia tavoitteita, pelkkien rahamääräisten sijaan.

### **4.3.3 Henkilöstö**

Kolmas näkökulma on henkilöstö. Mukana on monenlaisia mittauskohteita. Yksi on organisaation kilpailukyky työnantajana. Lisäksi mittareissa on mukana perinteisiä mittauskohteita henkilöstön osaaminen ja tyytyväisyys.

### **4.3.4 Prosessit**

Viimeinen näkökulma on prosessit. Mukana on toistamiseen kansainvälisyyteen liittyviä mittareita. Haastatteluissakin nousi esille, että organisaatio pyrkii vahvasti kehittämään kansainvälisyyttä jokaisessa yksikössä. Näkökulmassa on myös opiskelijoiden tyytyväisyyteen liittyviä mittauskohteita. Prosessi näkökulmassa tulee ottaa myös lainsäädäntö huomioon. Varsinkin opetustoiminta on hyvin pitkälti valtion toimesta säännösteltyä. Lainsäädäntö onkin toiminnan lähtökohta. ( Hallituksen jäsen a, 27.09.2010.)

## **4.4 Mittareiden suhde**

Mittareiden suhdetta on hyvä tarkastella. Se, että organisaation on kehitetty mittaristo ei vielä riitä. Mittariston toimivuutta tulee tarkastella monesta eri näkökulmasta. Haastattelujen perusteella on organisaatiossa mietitty asiaa selvästi. Mittareiden kesken vallitsee ihan hyvä tasapaino. Ja mittaristoa on mietitty organisaation eri osien kannalta.

### **4.4.1 Syy- seuraussuhde sekä mittareiden määrä**

Tasapainotetun mittariston mittarit tulisi johtaa niin, että niissä on koko ajan toises-

ta näkökulmasta toiseen etenevä syy- seuraussuhde logiikka. Näin voidaan tarkastella mahdollisia ongelmia ja löytää niihin syy mahdollisimman aikaisin ketjusta. Haastatteluista kuitenkin selvisi, että näin ei välttämättä aina ole tai ainakaan siitä ei ymmärretä. Hän toteaa, että sitä ei ihan ymmärretä loppuun asti, että jos on jokin ongelma esimerkiksi kansainvälisyys, niin se laitetaan sitten kansainvälisyys tavoitteeseen. Mutta sitten toiseen näkökulmaan valitaan jo eri ongelma. ( Keskushallinnon päällikkö a, 13.09.2010.)

Organisaatiossa on mittareita reilut 30. Mittareita on sinänsä aika paljon noin 8 per näkökulma. Mutta osa mittareista tulee ulkopuolisen ohjauksen kautta, opetusministeriö. Sen lisäksi organisaatio on halunnut ottaa mukaan itselleen tärkeät mittarit. Organisaatio on halunnut kuitenkin laittaa ulkopuoliset sekä omat tavoitteensa samaan mittaristoon jotta ei syntyisi kahta järjestelmää. Mittareiden määrä on haastattelujen perusteella aika lailla minimissään. Vaikkakin ollaan sitä mieltä, että niitä on lukumääräisesti aika paljon. ( Yksikönjohtaja a, 16.08.2010.)

Organisaatio ei ole asettanut tärkeimmiksi tavoitteiksi taloudellisia lukuja vaan opiskelijoiden määrää kuvaavia mittareita sekä valmistuvien opiskelijoiden mittarin. Esimerkiksi hakevien opiskelijoiden määrä per aloituspaikka on organisaation yksi tärkeimmistä mittareista. Myös talous on kuitenkin merkittävässä roolissa, etenkin rahankäyttö. ( Keskushallinnon päällikkö a, 13.09.2010.)

#### **4.4.2 Organisaation tärkeimmät mittarit sekä mittareiden tasapaino**

Työn edetessä huomasi, että tärkeitä mittareita oli aika paljon mutta eri osissa toimiville tuntui kuitenkin olevan samantyyppiset mittarit tärkeitä.

Ehdottomasti tärkeimmiksi mittareiksi nousivat opetusministeriön mittarit, kuten jomonesti esille tullut vetovoima. Vetovoimaa pitivät tärkeänä mittarina kaikki haastateltavat. Ja sillä on organisaation menestyksen kannalta merkittävä rooli, jos ei ole hakijoita koulutukseen on koulutusta hieman vaikea järjestää. Toinen tärkeä

opetusministeriön mittari on valmistuvien määrä. Putkesta pitää myös tulla opiskelijoita ulos eikä vain kerätä niitä sisään.

Paljon nousivat esille myös taloudelliset mittarit. Taloudelliset edellytykset on pakko olla kunnossa, että toiminta voi jatkua. Osa rahoituksesta tulee siten, että organisaatiolla ei ole mahdollista siihen sinänsä vaikuttaa, joten merkittävä rooli on rahan käytöllä.

Kansainvälisyyttä korosti moni haastateltava, ja se onkin organisaation yksi strategisista tavoitteista.

Myös erilaisiin palautejärjestelmiin liittyvät mittarit koettiin tärkeiksi. Siis erilaiset laatuun liittyvät mittarit. Haastattelusta ilmeni että laatua pidetään koko organisaatiossa tärkeänä, ja sen merkittävyys on ymmärretty, eikä sitä pidetä vain mittauskohteena. Vaan se on mukana päivittäisessä toiminnassa. ( Hallituksen jäsen a, 27.08.2010.)

Yhdessä haastattelussa nousi työllistyminen merkittävään asemaan, niin alueelle työllistyminen kuin työllistyminen yleensä. ( Keskushallinnon päällikkö a, 13.09.2010.)

Työllistyminen on monipuolinen mittari. Sen avulla voidaan arvioida ovatko valmistuneet kuinka arvostettuja, siis arvostetaanko koulun tarjoamaa koulutusta. Sen lisäksi se kertoo paljon siitä onko kyseiselle koulutukselle alueella tarvetta.

Mittaristossa tulisi olla mukana sekä rahamääräisiä että ei rahamääräisiä mittareita. Mukana pitäisi olla myös sekä lyhyen että pitkän tähtäimen tavoitteita. Myös näkökulmien kesken tulisi vallita tasapaino. Kohde organisaatiossa mittaristoa ohjaa vahvasti opetusministeriön vaatimat ja tarkkailemat mittarit, kuten vetovoima. Opetusministeriöllä on myös merkittävä rooli toiminnan rahoittajana, joten he tavaltaan ohjaavat myös organisaation taloutta. Tämän seurauksena on luonnollista,

että talous ja opetusministeriön mittareilla on vahva rooli mittaristossa.

Vaikka jotkut mittarit ovat merkittäviä, arvostetaan organisaatiossa kuitenkin kaikkia näkökulmia. Koska mittaristo on johdettu strategiasta, joka on pitkän tähtäimen suunnitelma organisaation menestyksestä. Niin on mittaristossakin mukana myös pitkän tähtäimen tavoitteita.

#### **4.4.3 Mittaaminen organisaation eri tasoilla**

Valtuusto hallinto tasolla mittareiden tuottamaa dataa seurataan ja analysoidaan. Kaikenlaiset mittarit ovat koko ajan seurannassa. ( Hallituksen jäsen a, 27.8.2010.)

Mittaristossa jokaiselle yksikölle on tavoite ja tavoite vaihtelee yksiköiden mukaan. Mittariston tavoitteista käy hallitus keskustelua yksiköiden kanssa. Yksiköiden mittarit ovat toimintasuunnitelma koko organisaation strategian toteuttamiselle, kuitenkin yksiköiden näkökulmasta. ( Yksikönjohtaja a, 16.8.2010.)

Yksiköissä seurataan mittariston kehittymistä pitkälti vuositason mittareilla, sillä monet mittareista ovat vuositason mittareita. Tavallisin käyttö yksikössä onkin vain yksikertaisesti seurata miten on mennyt. Yksiköt pystyvät seuraamaan talouttansa yksikkö tasolla hyvinkin tarkasti, ja käsittelemään sitä myös yksikön omissa kokouksissa. ( Yksikönjohtaja a, 16.8.2010; Keskushallinnon päällikkö b, 09.08.2010.)

Balanced scorecard toimii yksiköissä strategian toteuttamisen välineenä. Yksiköiden toimintasuunnitelmat rakennetaan mittariston pohjalta. Yksiköt myös rakentavat toimintasuunnitelmansa itse. ( Keskushallinnon päällikkö a, 13.9.2010.)

Opiskelijatytyväisyyttä mitataan yksiköissä opiskelijoilta kerättävällä palautteella, niin opintojaksoista kuin yleensä opetuksesta ja tutkinnosta. Siitä kerättyä tietoa käytetään opiskelijatytyväisyyttä mittaavaan mittariin. ( Hallituksen jäsen a, 27.8.2010.)

Yksi haastateltava totesi että yksiköt ovat melko itsenäisiä mittaustulosten kanssa. Hän kertoo, että esimerkiksi taloudesta tulee kyllä raportit mutta mitään analyysia niistä ei ole. Eikä niistä tule kommentteja että mitä niille asioille pitäisi tehdä. ( Yksikönjohtaja a, 16.8.2010.)

Mittariston rooli ihan organisaation ala tasolla on ohjaava, mittaristo määrittelee toiminnalle suuntaviivat. Sinänsä päivittäisessä toiminnassa ei mittaristoon jatkuvasti palata. Ja sitten kun organisaatiossa edetään ylöspäin niin mittareiden tuottamaa tietoa aletaan tutkia yhä tarkemmin ja käyttää päätöksen teon yhteydessä hyödyksi.

Organisaatiossa on mittariston suhteen hyvä henki ja mittaristosta päästiin yhteisymmärrykseen nopeasti. ( Yksikönjohtaja a, 16.8.2010.)

#### **4.5 Yhteenveto**

Tutkimus menetelmänä on käytetty teemahaastatteluja ja siitä saadun materiaalin litterointia jota on sitten lähdetty analysoimaan ja koostamaan.

Työn kohteena on koulutusorganisaatio ja organisaation luonteesta johtuen on sen rakenne ehkä hieman hankala. Tämä on kuitenkin huomattu ja organisaatio toimii siitä huolimatta hyvin.

Mittaristo on hyvin johdettu strategian kautta ja siihen liittyvät mittarit on hyvin mietitty. Esimerkiksi vaikka organisaatiossa oltiin sitä mieltä, että mittareita on paljon, niin siitä huolimatta mittarit ovat kaikki kuitenkin tarpeellisia. Mittariston kokoa kas-



vatti erityisesti opetusministeriön vaatimat mittauskohteet, esimerkiksi vetovoimaisuus.

Erilaiset näkökulmat on saatu tasapainoon ja kaikkiin on löydetty tarpeellisia mittareita. Mittaristo on hieman sovellettu Kaplanin & Nortonin mallia mutta se on kuitenkin melko yritysmäinen. Organisaatiossa on myös huomattu, että jos halutaan mitata jotain eikä siihen ole tietoa saatavissa niin rakennetaan jokin järjestelmä millä tätä tietoa sitten voidaan kerätä, esimerkiksi opiskelijabarometrit.

Mittaristo ei ole jäänyt vain pelkän ylimmän johdon valvonta työkaluksi vaan sille on käyttöä organisaation muillakin tasoilla. Vaikka sen pää tarkoitus tuntui välillä olevan strategian toteuttaminen.

Haastatteluista esiin nousseet asiat ovat olleet samanlaisia mitä teoria kirjallisuudesta olen löytänyt. Tämä voi johtua mittariston rakenteesta. Oikeastaan kaikki mitä teoriassa on mittaristosta sanottu niin löytyi myös empirian materiaalista. Välillä kuitenkin hieman julkishallinnon näkökulmasta. Yksi missä sitä huomasi oli esimerkiksi valitut mittarit jotka mittasivat hieman eri tyyppisiä asioita. Mutta se on ihan luonnollinen ilmiö sillä mittaristoa voidaan soveltaa ihan jokaisen organisaation tarpeisiin, eikä sen siis tarvitse olla yhden mallin mukainen.

Alla on vielä taulukko joka selventää mitä eroavaisuuksia mittaristossa oli verrattuna teoriassa esiintyneeseen.

Taulukko 2. Mittariston ominaisuudet teoria kirjallisuudessa sekä empiirisessä materiaalissa.

<b>Teoriassa</b>	<b>Empiirisen aineiston perusteella</b>	<b>Erot/ yhteneväisyydet</b>
Neljä näkökulmaa.	Myös neljä.	Julkishallinnon näkökulma.
Syy- seuraussuhde koko mittaristossa.	Ei ihan ymmärretty.	Yksittäisiä mittareita.
Määrä, joitakin / näkökulma.	Jonkin verran / näkökulma.	Sopiva määrä organisaatiolle.
Mittareiden kesken tasapaino.	Jotkut ovat nousseet tärkeiksi.	Täydellinen tasapaino ei tarpeen, strategian mukaan.
Mittaristoa tulee soveltaa eri organisaation osiin.	Mittaristoa on sovellettu organisaation tasoilla.	Kuten teoriassa.

## 5 STRATEGIA LÄHTÖINEN ORGANISAATIO

Tässä luvussa tarkoituksena on kertoa tarkemmin nimenomaan mittariston erilaisista käyttötavoista kohde organisaatiossa. Tässäkin luvussa edetään samaan tapaan kuin teoria osuuden vastaavassa, jotta voidaan havaita teorian ja todellisuuden yhteneväisyyksiä sekä eroavaisuuksia.

### 5.1 Strateginen ohjausväline vai informaation lähde

Eräs haastatelluista toteaa, että taloudellinen raportointi laahaa pahasti jäljessä. Sama haastateltava on sitä mieltä, että tulevan vuoden budjettia on hankala tehdä kun kuluvan vuoden luvutkin ovat vain arvioita. Budjettia pitäisi päästä suunnittelemaan toteutuneiden lukujen pohjalta eikä ennusteiden, yritysmaailmassa budjetit yleensä toteutetaan nimenomaan toteuman pohjalta. Hän toteaaakin, että budjetointi ei voi toimia johtamisen tukena kun informaatio laahaa monta kuukautta jäljessä. ( Yksikönjohtaja a, 16.8.2010.)

Mittareiden tuottamaa dataa käsitellään monessa eri yhteydessä. Mittareista käydään ihan listoina keskusteluja erilaisissa kokouksissa ja niissä käydään ihan systemaattisesti tilastoja läpi. Kokouksissa keskustellaan yksiköiden tavoitteista ja niistä tehdään neuvottelujen pohjalta päätökset. Pääasiassa mittarit ovat vuositason mittareita ja niiden toteutumista seurataan kaksi – kolme kertaa vuodessa. Bsc toimiikin organisaation eri yksiköissä strategian toteuttamisen välineenä. Mittaristoja käytetään siis yksikkötasolla toimintasuunnitelmana koko organisaation strategian toteuttamiseksi. ( Yksikönjohtaja a, 16.8.2010, Keskushallinnon päällikkö a, 13.9.2010.)

Edellisten kommenttien perusteella voisi päätellä, että mittaristolla on organisaatiossa monenlaisia rooleja. Sitä käytetään selkeästi ohjaukseen ja annetaan yksiköille suuntaviivoja toiminnan suhteen. Mutta toisaalta sen tuottama informaation

on välillä niin paljon jäljessä, että ei voida missään nimessä puhua ohjausväli-  
tä vaan informaation lähteestä.

## **5.2 Päätöksen teko & rationalisointi**

Kappalejako noudattaa luvun 3 kappalejakoja. Kokouksiin liittyvät asiat käsitellään  
kuitenkin tässä oman lukunaan, kokouskäytänteiden laajuuden vuoksi.

### **5.2.1 Strategiakartat & strategian kuvaaminen**

Balanced scorecard voi toimia apuvälineenä strategian selkeämpään ilmaisuun.  
Kohdeorganisaatiossa on laadittu tasapainotetusta mittaristosta strategiakartta.  
Siinä on selvennetty kuinka edetään näkökulmasta toiseen. Ja missä järjestykses-  
sä mikäkin vaikuttaa seuraavaan näkökulmaan. Etenemisjärjestys on prosessit,  
kumppanit, resurssit ja henkilöstö. Tämä tarkoittaa sitä, että jos halutaan esimer-  
kiksi parantaa jotain kumppanuusmittaria, voisi se edetä siten, että ensin satsa-  
taan resursseihin joka vaikuttaa henkilöstöön ja sitä kautta sitten prosesseihin. Lo-  
puksi sitten pitäisi tapahtua parantumista kumppanuus mittarissa. Näin eri näkö-  
kulmat kiertävät jatkuvasti kehää. ( Laatuksikirja 2008, 5.)

Haastatteluista ilmeni että aina ei organisaatiossa ole ihan ymmärretty mittariston  
syy- seuraussuhteen toimintaa. Kun halutaan parantaa jotain mittaria, niin panos-  
tetaan vain siihen näkökulmaan, ja sitten toisessa näkökulmassa on sitten eri asi-  
aan liittyvä ongelma. ( Keskushallinnon päällikkö a, 13.9.2010.)

### **5.2.2 Strategia & budjetointi prosessi**

Budjetointi prosessi lähtee keväisin liikkeelle johdon katselmuksesta jossa tutki-  
taan edellisen vuoden lukuja ja mietitään tulevaa, sekä tulevan budjetin suuntavii-

voja. Seuraavaksi laaditaan talousarvion laadintaohjeet joissa on yksiköille yksityiskohtaista tietoa siitä miten budjetti tulisi tehdä. Nämä ohjeet hyväksytetään hallituksella. Ja sitten ne lähetetään yksiköihin jotka voivat laatia budjettisuunnitelman. Yksiköillä on raamit joiden sisällä pitäisi pysyä. Yksiköt tuottavat oman budjettiehdotuksensa. Niistä kasataan yhteenveto jota käsitellään hallituksessa. Ja siihen tehdään tarvittavia muutoksia ja sen jälkeen se hyväksytetään hallituksella. Lopullisen budjetin hyväksyy valtuusto. ( Keskushallinnon päällikkö b, 9.8.2010; Hallituksen jäsen a, 27.8.2010.)

Budjetissa on tavoitetaulukko erilaisista tavoitteista joista osa määrällisiä ja osa on sitten laadullisia. Budjetti perustuu organisaation strategiaan ja se toimii budjetin pohjana. Talousjohtaja seuraa yksiköiden budjetissa pysymistä kuukausi tasolla. Näin hallinnolla on mahdollisuus pyrkiä vaikuttamaan yksiköiden talouskuriin, budjetin raamien perusteella. Vaikkakin budjetissa ollaan yksiköissä kiinnostuneita ja he seuraavat sitä siellä aktiivisesti. ( Keskushallinnon päällikkö b, 9.8.2010)

Budjetointi prosessia hallitsee määrärahat. Joita opetusministeriöstä myöntää aloituspaikkojen perusteella. Tämä niukkuuden aiheuttava määräraha politiikka asettaa koko budjetoinnille tietyt raamit. Eikä balanced scorecard voi siten olla määrittämässä kaikkia budjetin tavoitteita. ( Keskushallinnon päällikkö b, 09.08.2010)

Budjetti raportointi jatkuu tietysti organisaatiossa myös ylöspäin. Ja raportointia sekä siitä tuotettuja mittareita käsitellään kaikilla organisaation tasoilla. Taloudellista tulosta ei keskushallinnon toimesta juurikaan käsitellä kuin vasta tilinpäätös vaiheessa. Tiedoksi taloudellisia tuloksia viedään kyllä ympäri vuoden. (Hallituksen jäsen a, 27.8.2010; Keskushallinnon päällikkö b, 9.8.2010)

Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että kaikkien suurin ero yritysmaailmaan näkyy nimenomaan taloudellisessa raportoinnissa. (Yksikönjohtaja a, 16.8.2010.)

Vaikka haastatteluiden perusteella voi todeta yksiköiden olevan pitkälti tyytyväisiä budjetointiprosessiin, niin löytyi huomautettavaakin. Budjetin tekoa yksiköissä vai-

keuttaa se että toteuma lukuja kuluvalta kaudelta ei juuri ole siinä vaiheessa kun budjettia laaditaan. Budjetti joudutaan usein tekemään kuluvan vuoden budjetin pohjalta. Toisaalta opiskelijoista saatavat määrärahat eivät paljoa vaihtele. Mutta sitten jos on esimerkiksi kovin paljon keskeyttäneitä voivat määrärahat olla paljon pienemmät kuin on arvioitu. Tai jos opiskelijat eivät valmistu ajoissa niin heitä joudutaan ylimääräinen aika opettamaan periaatteessa ilmaiseksi. Rahavirrat ovat melko vakaita, saatavat saadaan nopeasti. ( Hallituksen jäsen a, 27.8.2010; Yksikönjohtaja a, 16.8.2010.)

Toisenlaisena ongelmana voitaisiin pitää sitä, että opetusministeriöltä olisi saatavissa paljon mittaritietoa, esimerkiksi erilaisia suhdelukuja, joiden olemassa olosta ei oikein kukaan ole tiennyt. Niitä haluttaisiin ottaa käyttöön taloudelliseen raportointiin. ( Keskushallinnon päällikkö a, 13.9.2010.)

Vaikka budjetointiprosessin apuna ei suoraan käytetäkään balanced scorecardia, niin on sillä kuitenkin merkitys budjetoinnissa. Budjetointiprosessin mukana oleva taulukko erilaisista tavoitteista koostuu samantyyppisistä asioista kuin tulokortti. Budjetti myös pohjautuu strategiaan kuten balanced scorecard. Budjetoinnille on asetettu raamit. Nämä raamit kuten kansainvälisyyteen satsaaminen, pohjautuvat siis myös strategiaan. Balanced scorecardissa on niihin löydettävissä raamit, mittariston omien tavoitteiden avulla. Yksiköt pääsevät tietyissä raameissa paljon suunnittelemaan omaa budjettiaan ja pystyvät tekemään siitä oman strategian kaltaisen

### **5.2.3 Haastavat tavoitteet**

Haastavana tavoitteena voitaisiin kohdeorganisaatiossa pitää kansainvälisyyden kasvattamista. Se on organisaatiolle tärkeä strateginen tavoite. Sitä on jo joissakin yksiköissä runsaastikin mutta siinä haetaan edelleen kasvua. Tätä kansainvälisyyttä mitataan sitten usealla mittarilla, kuten esimerkiksi opiskelijavaihdot ja se on purettu yksilökohtaisiksi tavoitteiksi. Tasapainotettu mittaristo antaa mahdollisuuden

nähdä millaisilla satsauksilla voitaisiin saada lisää ihmisiä vaihtoon. Sen lisäksi se tarjoaa hyvän keinon tarkastella miten tavoitteessa on onnistuttu tai epäonnistuttu. Se nähdäänkin organisaatiossa haastavana mutta mahdollisena tavoitteena. ( Yksikönjohtaja a, 16.8.2010.)

Tavoitteisiin suhtaudutaan siten, että jos ollaan jostain valtakunnallisesta tavoitteesta jäljessä pyritään sille tekemään jotakin. Asetetaan esimerkiksi parantamis tavoitteita joihin pyritään pääsemään. Ja myös mietitään että mitä tavoitteeseen pääseminen edellyttäisi ja minkälaiset mahdollisuudet se on tavoittaa. ( Keskushallinnon päällikkö b, 09.08.2010.)

### **5.3 Kokoukset**

Organisaatiolla on käytössä todella monia erilaisia kokouksia organisaation eri tasoilla. Kaikilla kokouksilla on oma merkityksensä organisaation ohjaamisessa. Osa kokoontumisista on organisaation ohjeiden mukaisia ja osa on vain todettu tarpeelliseksi toiminnan kannalta.

Balanced scorecardista on olemassa Exel -pohjainen taulukko, jossa on mittarit, niiden tavoitteet, ja niiden toteuma. Taulukosta löytyy tiedot yksikkö tasolle asti. Organisaatiossa on lisäksi kymmenen tärkeimmän mittarin lista jota käydään läpi hyvin monessa kokouksessa. kymmenen. mittarin lista ei ole mikään pysyvä vaan siihen otetaan tarpeen mukaan mittareita, mukana on sellaisia mittareita mitä halutaan seurata hyvin säännöllisesti. Tällä hetkellä siihen kuuluu esimerkiksi läpäisy ja työllistyminen sekä taloudellisia mittareita esimerkiksi käyttökate ja tutkinnon hinta. ( Keskushallinnon päällikkö a, 13.9.2010.)

#### **5.3.1 Ohjausryhmä**

Opetuksen ohjausryhmän kokouksia pidetään noin 3 viikon välein, kokouksissa on

mukana niin opetuksen henkilöstöä kuin johtoporrasta, noin kymmenen ihmisen molemmin puolin. Monesti mukana saattaa olla joku organisaation ulkopuoleltakin, esittelemässä jotain asiaa. Näissä kokouksissa menee paljon aikaa juoksevien asioiden käsittelyyn, sellaisten asioiden jotka voisi tuoda kokoukseen vain tiedoksi, ja päätöksen teon voisi sitten tehdä jossain muualla. Yksi syy valtavalle määrälle asiaa mikä kävi haastatteluista ilmi oli se, että ohjausryhmä on monelle se ainoa foorumi päästä esittelemään asiansa. Organisaatiossa ilmenikin toivomusta sellaisille kokouksille jossa käsiteltäisiin, että miten on mennyt ja verrattaisiin tuloksia tavoitteisiin. Nykymuotoistakin järjestelmää pidetään ilmeisesti kuitenkin tärkeänä, sillä kokouksien läsnäolo prosentti hipoo sataa. ( Yksikönjohtaja a, 16.8.2010.)

Noin joka toisessa kokouksessa on kuitenkin käsittelyssä laatu sekä mittarit. Ja silloin seurataan miten on menestytty tavoitteisiin nähden. Käsittelyssä on numeerista dataa. Ja tavoitteena on verrata miten kehitys on lähtenyt liikkeelle verrattuna asetettuihin tavoitteisiin. Käsittelyssä on välillä myös erilaisissa barometreissa esiin nousseet asiat, tai sitten seurataan, että onko edellisille ongelmille tehty vielä mitään. ( Yksikönjohtaja a, 16.8.2010.)

Ohjausryhmän haluttaisiin olevan hallituksen operatiivinen toimija. Siis, että kokouksissa työstettäisiin hallituksen asettamia tavoitteita. Ja mietittäisiin mitä on saatu aikaan ja mitä sitten aiotaan tehdä. ( Yksikönjohtaja a, 16.08.2010.)

Organisaatiossa ollaan tyytyväisiä keskittämisen kautta saavutettuun selkeämpään ohjausryhmä toimintaan, kokouksiin osallistuvien määrä on vähentynyt. Kokous on nykyään paljon hallittavampi. ( Keskushallinnon päällikkö a, 13.09.2010.)

### **5.3.2 Valtuusto & hallitus**

Valtuuston kokoukset keskittyvät suurien kokonaisuuksien hallintaan. Niissä päätetään muun muassa strategisista linjauksista sekä hyväksytään budjetti. Valtuustossa käsiteltäville asioille on olemassa ohjesääntö, jonka mukaan valtuuston on



toimittava. Valtuusto kokoontuu kahdesti vuodessa. Valtuuston tehtävä on hahmottaa kokonaisuudet. kymmenen tärkeimmän mittarin lista on käsittelyssä myös täällä. ( Keskushallinnon päällikkö a, 13.09.2010; Hallituksen jäsen a, 27.08.2010.)

Organisaatiossa toimii kaksi hallitusta. Toinen on operatiivinen toimija joka panee toimeen valtuuston päätöksiä. Hallituksen tehtävä on tukea hallintoa operatiivisessa toiminnassa. Lisäksi on sisäinen hallitus. Kummallakaan hallituksella ei ole kaikkea päätäntävaltaa. Kummatkin ovat enemmän operatiivisen tason toimijoita eikä niissä käsitellä organisaation mittareita, vaikka tietoa niistä viedään kokouksiin tiedoksi. kymmenen tärkeimmän mittarin lista on kuitenkin tarkastelussa kummassakin. Lista on tuonut kokouksiin lisää jäämäkkyyttä ja tavoitteellisuutta. Listan kanssa on keskusteltu yksiköiden kanssa niiden tavoitteista. Tämän lisäksi keskusteluista on tehty muistioita, että asioihin voidaan palata myöhemmin ja katsoa mitä on tapahtunut. Yksiköiden omat tavoitteet ovatkin neuvottelun tulos yksikön ja hallituksen kesken ei vain hallituksen määräys. ( Keskushallinnon päällikkö a, 13.09.2010; Hallituksen jäsen a, 27.08.2010.)

### **5.3.3 Johdon katselmus ja sisäiset tasot**

Haastatteluista tuli ilmi, että johdon katselmus sekä sisäiset tasot sisältävät pitkälti samoja asioita ja ne käsitellään tässä luvussa yhdessä.

Kummatkin ovat kerran vuodessa, tasot keväällä ja katselmus syksyllä. Kokouksissa on mukana yksikönjohtajat sekä hallinnon johtoa. Niissä käydään läpi erilaisia tilastopaketteja sen mukaan miten raportointi on valmiina. Kummassakin tarkastellaan noin kymmenen mittarin osalta miten on mennyt. Katselmuksessa pyritään asettamaan tavoitteita tulevaisuuden varalle. Tasoneuvotteluissa tarkastellaan miten yksiköllä on mennyt, läpi käydään käytännössä kaikki balanced scorecardin mittarit. Sekä huomiota saa kymmenen tärkeimmän mittarin lista. ( Keskushallinnon päällikkö a, 13.09.2010.)

Sisäisissä tasoissa yksikön johto esittelee mittareiden perusteella miten heillä on mennyt. Ja kertoo miksi on saatu huonompi tai parempi tulos kuin mitä on odotettu. Katselmus vertailee toteutuneita lukuja menneeseen ja mahdollisesti muihin koulutusorganisaatioihin. Tasoneuvottelujen idea on käydä läpi yksikön näkemys siitä miten on mennyt ja tulevaisuudesta. Johdon katselmuksessa sitten vedetään yhteen nämä sisäisten tasojen näkemykset. ( Keskushallinnon päällikkö b, 09.08.2010; Yksikönjohtaja a, 16.08.2010.)

Haastatteluissa välillä hieman kyseenalaistettiin, että tarvitaanko organisaatiossa näin paljon erilaisia kokouksia ja keskustelufoorumeja. Loppujen lopuksi tulema oli se, että kaikille on kuitenkin oma tarpeensa. ( Yksikönjohtaja a, 16.08.2010.)

## **5.4 Koordinointi**

### **5.4.1 Synergia**

Organisaatiossa on yhteistyötä eri yksiköiden kanssa. Yhteistyön määrä vaihtelee hyvin paljon eri yksiköiden kanssa, jotkin ovat tiiviissä yhteistyössä keskenään ja sitten ei minkäänlaista yhteistyötä toisaalle. Eri yksiköt keskittyvät pääasiassa omaan toimintaansa. Mittaristoihin ei ole määritelty mitään hankeyhteistyö tavoitteita. Myöskään budjetista ei erikseen ole merkattu rahaa hankeyhteistyölle. ( Yksikönjohtaja a, 16.08.2010.)

Organisaatiossa on laatu työn yhteydessä pyritty pääsemään yhteisiin toimintatapoihin eri yksiköissä. Tällä on pyritty varmistamaan, että kaikki ymmärtävät tehtävänsä ja kulkevat samaan suuntaan. Yksi hyvä keino yhteisten toimintatapojen hyväksymiseen on ollut se, että yksiköistä on etsitty parhaita toimintatapoja jotka voitaisiin ottaa käyttöön muuallakin. ( Yksikönjohtaja a, 16.08.2010.)

Kun organisaatiossa on yhtenäiset toimintatavat voidaan varmistaa että opiskelijo-

ta kohdellaan tasapuolisesti kaikissa yksiköissä. Tasapuolinen kohtelu nostaa opiskelija tyytyväisyyttä, edellyttää sen, että opiskelija kokee tulleen kohdelluksi reilusti. Samalla toimintatavat parantavat henkilökunnan toimintaa ja voivat auttaa heidänkin tyytyväisyyttä.

## **5.5 Valvonta**

### **5.5.1 Palautteen palaute / Kahden suuntainen oppiminen**

Haastatteluissa ilmeni, että myös palautteesta kaivattaisiin palautetta. Nyt on tosiaan olemassa erilaisia barometreja ja opintojakso palautteita. Palautteen antaja ei kuitenkaan useinkaan näe, että miten hänen palautteeseensa reagoidaan tai tehdäänkö asian parantamiseksi jotakin. Palautteen antamisen motivoinniksi voisikin olla hyväksi kehittää erilaisia palautteen palaute tyyppisiä järjestelmiä. ( Hallituksen jäsen a, 27.08.2010.)

Tätä voisi verrata kahdensuuntaiseen oppimiseen, vaikkakaan ei ihan tarkoita samaa asiaa. Siinä kun tarkastellaan sekä mittareita että strategian oletuksia. Niin palautteesta voidaan myös oppia mahdollisia seikkoja strategian suhteen. Opiskelijoilla voi olla esimerkiksi mielenkiintoista sanottavaa kansainvälisistä kursseista ja niiden toteuttamistavoista.

Palautteesta saadaan sitä mittaritietoa jota tulkitaan esimerkiksi opiskelijatyytyväisyyden mittarilla. Mittarin data ei tule ikään kuin suoraan numerotietona vaan on toisen antamaa palautetta, voidaan sitä tulkita siten, että miksi johonkin tavoitteeseen on päästy tai ei ole päästy. Siitä voi tehokkaasti oppia kun tulos ei ole suoraan vain jokin luku.

### **5.5.2 Strategia osana joka päiväistä työtä**

Strategiaa tulee toteuttaneeksi kohde organisaatiossa aika monella tavalla, joista sitten saadaan mittaustuloksia.

Organisaatiossa on käytössä esimerkiksi opintojakso palaute sekä opintojakson toteutus, johon kuuluu esimerkiksi tunti ajan seuranta. Toivomusta esiintyikin, että laatu toiminta saataisiin osaksi päivittäistä toimintaa. ( Yksikönjohtaja a, 16.08.2010.)

Näihin vastaamalla vastaaja toteuttaa koko ajan strategiaa ja parantaa mittariston toimintaa. Vastaaja näkee mahdollisesti miten hänen vastauksensa myöhemmin vaikuttaa organisaation toimintaan. Tai ainakin jossain vaiheessa hän näkee yleisen tuloksen mittaristosta ja voi todeta onko tulos hänen mielestään realistinen.

### **5.5.3 Palkitseminen**

Haastatteluista selvisi, että organisaatiossa ei ole käytössä palkitsemisjärjestelmiä. Organisaatiossa on kyllä vuoden henkilötyyppinen valinta. Mutta kyseisellä valinnalla ei ole mitään tekemistä mittariston mittareiden kanssa, vaan se perustuu pitkälti henkilöön itseensä. ( Keskushallinnon päällikkö b, 09.08.2010.)

Aika ajoin käytössä on myös erilaisia hakemusperusteisia rahoja joita myönnetään erilaisista toimista mutta nekään eivät välttämättä ole rahallisia palkkioita hyvästä työstä. Näitä ylimääräisiä rahoja voi tulla esimerkiksi opetusministeriön kautta. ( Keskushallinnon päällikkö b, 09.08.2010.)

Yhdessä haastattelussa ilmeni, että kerran oli järjestetty kilpailu että kuka noudattaa parhaiten organisaation uusia ohjeistuksia tai keksii niihin uusia hyviä ideoita. Saa palkinnon tyky-toiminnan muodossa. Haastateltava oli sitä mieltä, että uusien ohjeiden käyttöön otto on helpompaa erilaisten kannustimien avulla. ( Yksikönjoh-

taja a, 16.08.2010.)

## 5.6 Yhteenveto

Organisaatiossa hyödynnetään balanced scorecardin tuomia mahdollisuuksia monin eri keinoin. Luku keskittyikin erilaisiin käyttötarkoituksiin.

Mittaristoa kovasti yritetään käyttää johtamisen välineenä mutta joidenkin lukujen ollessa niin paljon jäljessä on se haastattelujen perusteella hieman hankalaa. Mittaristoa ja sen tuloksia käydään kuitenkin säännöllisesti läpi erilaisissa yhteyksissä. Samalla useasti mietitään millaisiin toimenpiteisiin pitäisi tulosten perusteella ryhtyä. Sillä tavalla mittaristo toimii myös ohjausvälineenä.

Mitään erillistä palkitsemisjärjestelmää ei organisaatiosta löydy, eikä näyttänyt siltä, että sitä erityisesti kaivattaisiinkaan.

Organisaatiosta löytyy hirvittävän monia erilaisia kokouksia. Kokoukset kuitenkin tunnettiin tarpeellisiksi. Mittaristot ovat käsittelyssä eri lailla ja eri tarkkuudella hyvin monessa kokouksessa. Sitä voidaan pitää hyvänä asiana. Näin organisaatio tutustuu mittaristoon monelta eri kantilta ja siihen palataan monesti.

Organisaation budjetointia ohjaa vahvasti rahan määrä. Suurin osa rahoituksesta opetusministeriön kautta, eikä kohde organisaatiolla ole juuri mahdollisuuksia vaikuttaa rahan määrään. Budjetoinnissa on kuitenkin mukana erilaisia laadullisia sekä määrällisiä tavoitteita joita pyritään ottamaan budjetointiprosessin aikana huomioon. Yksiköillä on hyvät mahdollisuudet päästä toteuttamaan omaa strategiaansa budjetissa, sillä budjetissa on raamit joiden sisällä pitää pysyä, mutta yksiköt voivat itse tehdä budjetti ehdotuksen.

Synergiaa organisaatiossa on jonkin verran, ei kuitenkaan kovin paljon. Yhteistyön määrä vaihtelee yksiköiden kesken runsaasti. Strategia on saatu mukaan myös päivittäiseen toimintaan, esimerkiksi erilaisten palautejärjestelmien kautta.

Vielä yhteenvetona taulukko jossa on case organisaation bsc käyttötapojen hyvä sekä huonoja puolia, sekä muutama parannusehdotus.

Taulukko 3. balanced scorecardin käyttötapoja case organisaatiossa.

	<b>Hyvää</b>	<b>Heikkoa</b>	<b>Parannus ehdotus</b>
<b>Strategian kuvaaminen</b>	Strategia on onnistuttu tuomaan hyvin konkretian tasolle.	Mittaristossa ei välttämättä kovin hyvää syy seuraussuhdetta.	Mittareiden välistä yhteyttä voi vielä miettiä.
<b>Strategian yhdistäminen budjetointi prosessiin</b>	Yksiköt pääsevät toteuttamaan strategiaa budjetointi prosessin kautta.	Määrärahojen niukkuus.	
	Yksiköillä liikkumisvaraa omien raamien sisällä.	Kaikkien ministeriön tarjoamaa mittaritietoa ei hyödynnetä.	Mittariston laajempi käyttö.
	Tavoitetaulukot.		
<b>Haastavat tavoitteet</b>	Organisaatiossa on onnistuttu löytämään sellaisia haastavia tavoitteita joihin pääsemisen tiedetään tekevän organisaatiosta erittäin halutun. Sekä sopivia mittareita asian etenemisen seurantaan.		
<b>Kokoukset</b>	Monipuolista käsittelyä.	Paljon.	Työntekijöille uusia foorumeja jossa voisi päästä esittämään ajatuksiaan.

<b>Synergia</b>	Joidenkin alojen kanssa paljon yhteistyötä.	Mittaristossa ei mittareita jotka mittaisivat yhteistyötä tai edistäisivät sitä.	Yhteistyön lisääminen. Miettiä keinoja yhteistyön lisäämiseksi.
<b>Palaute</b>	Erlaiset kyselyt joista saadaan mittaritietoa vaikeisiin asioihin.	Kyselyiden pitäminen mielenkiintoisina.	
		Ei palautteen palautetta	Palautteen palaute järjestelmän kehittämisen
<b>Palkitseminen</b>	Uusien sääntöjen omaksumisesta palkitseminen	Ei perinteistä mittareihin sidottua palkitsemisjärjestelmää.	

## 6 TYÖN TULOKSET & JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen kohteena oli balanced scorecard järjestelmä. Tarkemmin sanottuna sen käyttö eräässä organisaatiossa. Työtä varten tehtiin kaksikymmentäkolme teemahaastattelua, joista sitten valittiin neljä. Teemahaastattelujen oli tarkoitus selvittää, että esiintyykö teoriassa kerrotut ilmiöt myös käytännössä. Kohdeorganisaatiosta sai käyttöön myös muuta materiaalia, esimerkiksi strategiakirjan.

Teorian ilmiöt esiintyivät hyvin laajasti myös haastattelu materiaalissa. Mikä olikin hyvä sillä näin työn tutkimuskohteeseen sai hyvin materiaalia.

Organisaation mittaristo noudatti oikeastaan kokonaan teoriassa esiintyneitä ratkaisuja. Näkökulmia oli neljä ja niihin oli valittu sellaisia mittareita mitä organisaatiossa koettiin tarpeellisiksi. Teoriasta poiketen mittaristoa rajoitti aika paljon se, että monia asioita oltiin veloitettuja mittaamaan. Mutta se ei ole mikään ongelma organisaation mittaristossa sillä malli perustuu juuri siihen, että sen voi sovittaa erilaisiin organisaatioihin sopivaksi.

Mittareiden kesken vallitsi melko hyvä tasapaino, mittareiden kesken, mittareita oli mietitty erilaisista näkökohdista. Kuitenkin jotkut yksittäiset mittarit olivat nousseet tärkeämpään asemaan kuin toiset. Tämä johtui pitkälti ulkoisesta ohjauksesta määrärahojen muodossa. Tärkeämpään asemaan oli noussut esimerkiksi veto-voimaisuus mittari. Mielenkiinnon kohteena näytti olevan myös kansainvälistymiseen liittyvät mittarit.

Kritiikkiä sai mittariston syy-seuraus suhde logiikka jota ei ilmeisesti ollut ajateltu täysin valmiiksi. Se, että mittaristoa ei käytetä niin, että näkökulmasta edetään seuraavaan kyllä pitkälti tekee mittariston hyödyntämisestä vaikeaa. Jos johonkin mittarin tavoitteeseen ei sitten päästä ei voida aukottomasti tulkita minkä mittarin kohdalla on virheitä, tai sitten seurattava linja loppuu siihen yhteen mittariin.



Toinen seikka joka nousi kriittisesti esille oli taloushallinnon luvut. Ne tulevat jälkijunassa ja niiden avulla on hieman vaikeaa suunnitella tulevaa, kun pohjana joutuu monesti käyttämään arvioita. Se ei minulle selvinnyt miten muiden mittareiden lukujen laita. Mutta ilmeisesti siinä ei ollut sitten mitään huomautettavaa.

Palkitsemista ei varsinaisesti ollut. Mutta eräässä yksikössä oli järjestetty kannustin kilpaili uusien ohjeiden omaksumisesta ja mahdollisten uusien keksimisestä. Tällainen kannustin järjestelmä on mielestäni aika hyvä idea. Siinä saadaan organisaation jäsenille viestittyä strategisesti tärkeitä asioita ja saadaan heidät myös innostumaan paremmin näennäisen tylsästä aiheesta.

Organisaation kokouskäytäntö osoittautui vähintään monitahoiseksi. Kokouksia oli paljon ja kaikilla organisaation tasoilla. Lisäksi tuntui vähän siltä, että melkein kaikki kokoukset kuitenkin päättivät jostakin. Ainakin suurimassa osassa kokouksia oli käsittelyssä eri organisaation mittarit. Haastateltavat itse eivät kuitenkaan juuri-kaan moittineet niitä joten asia lienee siltä osin ihan kunnossa.

Mittaristo vaikutti olevan enemmän informaation lähde kuin oikea ohjausväline. Mittaristo oli mukana koko ajan päätöksen teon taustalla. Joten kyllä mittaristolla oli myös suuri ohjaava vaikutus. Ei mittaristoon pitäisi tukeutukkaan vain sillä tavalla, että tuijotetaan pelkkiä numeroita koko ajan ja toimitaan pelkästään niiden perusteella. Jotenkin sitä organisaatiota on pakko viedä muutenkin eteenpäin.

Kaiken kaikkiaan mittaristo on hyvin käytössä ja sillä on mielekäs tarkoitus. Teoriasta löytyi monesta asiasta paljon yksityiskohtaisempaa menettelytapoja kuin mitä sitten oli käytännössä, esimerkiksi budjetointi prosessissa huomioon otettavia seikkoja tai mittariston käyttötarkoituksia. Mutta näinhän se monesti on, että teoria on se aivan ihanne tapaus. Ja paljon yksinkertaisempi malli voi olla täysin hyvä.

Mielestäni tutkimustulokset olivat pitkälti sellaisia mitä aluksi odotinkin. Löytyi hyvin paljon samaa mutta monessa kohdassa oli kehitetty omiin tarpeisiin sopivia ratkaisuja. Esimerkiksi perinteistä palkitsemista oli lähdetty soveltamaan. Organisaation

omat ratkaisut vaikuttivat varsin toimivilta.

Kaiken kaikkiaan työ sujui oikein hyvin. Olin jo alusta asti todella tyytyväinen siitä, että sain mielenkiintoisen aiheen. Työ olisi ollut erittäin raskasta ilman omaa kiinnostusta. Vaikka paljon töitä se nytkin teetti, jo pelkkien litterointien muodossa. Työ alkoikin välillä jo tuntumaan enemmän ikuisuus projektilta. Loppujen lopuksi tiukka intensiivijakso työn parissa sai projektin päätökseen. Positiivinen yllätys oli se että aihe jaksoi pysyä mielenkiintoisena loppuun asti eikä tullut vaihetta, että ei enää ikinä mitään mittareita. Henkilökohtaisesti olen erittäin tyytyväinen työhöni ja projektin kulkuun.

## LÄHTEET

- Eskola, J. 2010. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: Aaltola & Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. Uudistettu painos Juva: Ws Bookwell Oy, 179–203.
- Anthony A. Atkinson. Management accounting. 2007. 5 painos. Upper Saddle River (NJ) : Pearson/Prentice-Hall.
- Göran, R. 2006. Aineeton pääoma: johdon käsikirja. Helsinki: Edita.
- Hirsijärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Otavan kirja paino Keuruu: Tammi.
- Kankkune, Matikainen, Lehtinen. 2005. Mittareilla menestyksen. Jyväskylä: Talentum media oy.
- Kaplan, R,S & Norton, D, P. 1996. The Balanced Scorecard : Translating strategy onto action. USA.
- Kaplan, R,S & Norton, D, P. 2004. Strategiakartat : Aineettoman pääoman muuttaminen mitattavaksi tuloksiksi. Jyväskylä: Talentum.
- Kaplan, R,S & Norton, D, Pm,,m. 2007. Strategian toteutus : synergia-etu-  
jen luominen balanced scorecardin avulla. Lahnaoja, Hanna. Helsinki: talentum.
- Lindroos, J, E & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva: Ws bookwell oy.
- Lounaja, Sanna-Maria. 2008. Tulokortin onnistunut implementointi ja sen edellytykset: kahden suomalaisen organisaation kokemuksia. Turku. 2008. Opinnäyte.
- Lönnqvist Antti, Kujansivu Paula & Antola Juha. Aineettoman pääoman johtaminen. 2005. Tampere: Tammerpaino
- Macintosh, Norman B & Quattrone. 2010. Management accounting and control systems: an organizational and sociological approach. Toinen painos. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons , 2010.
- Malmi, T & Brown, D, A. 2008. Management control systems as a package: Opportunities, Challenges and research directions.19 (4), 287-300.

- Malmi, T, Peltola, J & Toivanen, J. 2006. Balance scorecard: rakenna- ja sovelta tehokkaasti. 5 Painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Malmi, T. 2001. Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. *Management Accounting Research* 20 (2), 207-220.
- Määttä, S & Ojala, T. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste: Johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecard. Helsinki: Oy Edita ab.
- Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia: Balance scorecardin tuolla puolen. Juva: Ws bookwell.
- Neilimo, K & Uusi-Rauva, E. Johdon laskentatoimi. 2005. Helsinki: Edita
- Niemelä, M, Pirker, A & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin: Tehokas johtamisjärjestelmä. Juva: Ws bookwell.
- Rastas, T & Einola-Pekkinen, V. 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Tampere: Tammer-paino.
- Robert, N, A & Govindarjain, Vijay. 1998. Management control systems. 9. International edition. R.R Donnelley & Sons Company.
- Syrjänen, Merja. 2008. Koulun arvioinnin arvotarkastelu : strateginen tuloskortti osana koulun arviointijärjestelmää. Jyväskylä. Opinnäyte
- Toivanen, J. 2001. Balanced scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Digipaino. Väitöskirja.
- Wiersma, E. 2009. For which purposes do managers use Balanced Scorecards?: An empirical study. *Management Accounting Research* 20 (4), 239-251.

Case yrityksestä saatu materiaali:

Haastattelut:

talousjohtaja, haastattelupäivä 09.08.2010

yksikönjohtaja b, haastattelupäivä 16.08.2010

hallituksen jäsen a, haastattelupäivä 27.08.2010

yksikönjohtaja a, haastattelupäivä 13.09.2010.

Sekä kirjallinen materiaali:

johtosääntö

laatukäsikirja

strategia kirja