

Opinnäytetyö AMK

Sosionomi

2021

Tomi Aliska

BALANCED SCORECARD - MALLI ERITYISHUOLTOPIIRILLE

Tomi Aliska

BALANCED SCORECARD -MALLI ERITYISHUOLTOPIIRILLE

Balanced Scorecard, lyhennettynä BSC on monipuolinen toiminnan ohjausjärjestelmä, jonka avulla organisaatiot tarkistavat toimintaansa neljästä eri näkökulmasta, joita ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja oppimisen ja kasvun näkökulma. Näkökulmilla saadaan tietoa organisaatiosta kokonaisvaltaisemmin, koska kokonaiskuvaa yleisesti katsotaan liiaksi taloudellisesta näkökannasta. Näkökulmien apuna ovat erilaiset mittarit, koska BSC:n perusajatuksena on ”jos et voi mitata sitä, et voi johtaa sitä”.

BSC-malli perusajatus lähtee strategian muuttamisesta käytännön toiminnaksi, joka on jokaiselle organisaatiolle haaste. Teorian valossa BSC nähdään hyvänä työkaluna strategian luomisprosessissa ja sen saaminen organisaation jokaiselle tasolle. Tulevina vuosina kuntia uhkaa työvoimapula, jonka takia henkilöstövarojen käytön on oltava järkevää, säästeliästä ja joustavaa. Kuntien ja palveluiden uudistukset ovat käynnissä ja siksi sen toteuttaminen vaatii hyviä johtamistaitoja, jotta muutokset pystytään toteuttamaan organisaatiossa onnistuneesti. Erityishuoltopiiriin johtajan aloitteesta asiaan halutaan muutosta. Hänen näkemyksen mukaan tulevaisuudessa strategisten mittareiden tarve tulee korostumaan sosiaali- ja terveysalan kentällä.

Kehittämistyön tarkoituksena on selvittää Balanced Scorecardin hyötyjä ja tehdä kirjallisuuskatsausta liittyen aiheeseen. Tarkoituksena on myös tutkia, miten KTO voisi hyödyntää eri mittareita Balanced Scorecardin näkökulmiin perustuen. Kehittämistyön kysymykset:ovat: 1) Kuinka Balanced Scorecardia hyödyntää Erityishuoltopiirissä? & 2) Millaisia ovat hyvät ja soveltuvat mittarit Erityishuoltopiirissä?

Kuvailen opinnäytetyössäni kolme toimivaa BSC:n mallia, joita on hyödynnetty julkisella sektorilla. Kaksi ensimmäistä mallia (Lumijärven ja Jylhäsaaren -malli & Määtän ja Ojalan -malli ovat selitetty lyhyemmin, koska toimeksiantajaa kiinnosti erityisesti Olven, Royn ja Wetterin -malli. Olven, Royn ja Wetterin malli on kuvattu yksityiskohtaisemmin, sen eri vaiheita, kuinka BSC-mallista saadaan toimiva osa organisaatiota.

ASIASANAT:

Balanced Scorecard, BSC, tasapainotettu mittaristo

BACHELOR'S / MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bachelor of Social Services

2021 | 28 pages, 1 page in appendices

Tomi Aliska

BALANCED SCORECARD MODEL FOR SPECIAL SERVICE DISTRICT

The Balanced Scorecard, abbreviated BSC, is a versatile performance management system that allows organizations to review their operations from four different perspectives: the financial perspective, the customer perspective, the internal process perspective, and the learning and growth perspective. These perspectives provide information about the organization in a more comprehensive way, as the overall picture is generally regarded as too financial. Different measures are used for these perspectives because the basic idea of BSC is "if you can't measure it, you can't lead it".

The basic idea of the BSC model starts with turning strategy into practical action, which is a challenge for every organization. Regarding the theory, the BSC is considered a good tool in the strategy creation process, as well as in getting it to every level of the organization. Over the coming years, municipalities will be threatened by undermanning, which means that the use of human resources must be reasonable, provident, and flexible. Reforms of municipalities and services are in progress, and therefore, good management skills are required in order to successfully implement the changes in the organization. At the initiative of the head of the Special Service District, a change is needed. According to him, the need for strategic indicators will be emphasized in the social and health care sector in the future.

The purpose of the development work is to find out the benefits of the Balanced Scorecard, as well as to do a literature review related to the topic. The intention is also to study how KTO could develop different measures based on the perspectives of the Balanced Scorecard. Here are some development questions: 1) How can the Balanced Scorecard be developed in the Special Care District? & 2) Which measures are good and appropriate for the Special Care District?

In my thesis, I describe three functional BSC models that have been utilized in the public sector. The first two models (Lumijärvi and Jylhäsaari model & Määttä and Ojala model) are only briefly explained, because the principal was particularly interested in the Olve, Roy and Wetter model. The Olve, Roy and Wetter model is described in more detail with its different steps, as well as how to make the BSC model a functional part of the organization.

KEYWORDS:

Balanced Scorecard, BSC, balanced instrument cluster

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
1.1 Kehittämistyön tarve ja tarkoitus	1
1.2 Kehittämisen- ja/tai tutkimusmenetelmä(t)	2
2 STRATEGIA, VISIO JA ARVOT	3
2.1 Strategia	3
2.2 Visio	4
2.3 Arvot	4
3 BALANCED SCORECARD	5
3.1 Balanced Scorecardin näkökulmat	5
3.1.1 Taloudellinen näkökulma	6
3.1.2 Asiakasnäkökulma	6
3.1.3 Sisäisten prosessien näkökulma	6
3.1.4 Oppimisen ja kehittämisen näkökulma	7
3.2 Balanced Scorecardin mallit julkisella sektorilla	7
3.2.1 Lumijärven ja Jylhäsaaren -malli	8
3.2.2 Määtän ja Ojalan -malli	9
3.2.3 Olven, Royn ja Wetterin -malli	11
4 BALANCED SCORECARD - KTO	15
4.1 KTO - Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskuksen kuvaus	15
4.1.1 KTO:n visio, strategia ja arvot	17
4.1.2 KTO ja Balanced Scorecardin näkökulmat ja mittarit	17
5 KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI, ARVIOINTI JA OPPIMINEN	20
5.1 Kehittämistyön eteneminen ja prosessinkuvaus	20
5.2 Kehittämistyön hyödyt ja levittäminen (ehdotuksia)	23
5.3 Aineiston ja materiaalien analyysitavat	23
5.4 Kehittämistyön tavoite ja arviointi	25
5.5 Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys	26
5.6 Oppimisprosessi ja ammatillinen kasvu	27
6 LÄHTEET	29
7 LIITTEET	31

1 JOHDANTO

Organisaation strategia ja visio ovat asioita, jotka tulisi näkyä työn jokapäiväisessä tekemisessä. Kuitenkin usein voi käydä niin, että johdolla on halu päästä tiettyihin tavoitteisiin, mutta siihen ei löydy oikeanlaisia työkaluja. Ratkaisuksi nousee Balanced Scorecardin -malli, tasapainotettu tuloskortti, jonka keskeisin idea on muuttaa yrityksen/organisaation strategia operatiiviseksi toiminnaksi, jossa käytetään apuna mittareita ja toimintasuunnitelmaa (Vuorinen 2013, 52.)

Balanced Scorecard -mallin keskeisin motto on ”jos et voi mitata sitä, et voi johtaa sitä”. Se on keskeisin ajatus, jonka ympärille toimintaa rakennetaan. Useat organisaatiot mittaavat omaa suorituskykyään pelkkien taloudellisten lukujen kautta, jolloin ei voida nähdä kokonaiskuvaa omasta organisaatiosta. Balanced Scorecard yhdistää taloudellisen mittauksen lisäksi muita prosesseja ja järjestelmiä, joiden avulla pyritään menestymään pitkällä aikavälillä (Kaplan & Norton 1996, 21.)

Robert Kaplan ja David Norton ovat luoneet 1990-luvulla Balanced Scorecardin, josta on tehty erilaisia versioita vuosien varrella. Alussa sitä ei tarkoitettu käytettäväksi strategisen johtamisen välineenä, mutta siitä kasvoi nopeasti yksi suosituimmista työkaluista työelämään (Vuorinen 2013, 52.)

1.1 Kehittämistyön tarve ja tarkoitus

Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskuksella ei ole ollut käytössä kattavia sisäisiä mittareita. Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskuksen lyhenne on KTO, jota käytän opinnäytetyössäni useasti ja siksi tämä on hyvä avata heti opinnäytetyön alussa. Erityishuoltopiirin johtajan aloitteesta tilanteeseen halutaan muutos. Johtajan näkemyksen mukaan tulevaisuudessa strategisten mittareiden tarve tulee korostumaan Sote-kentässä ja KTO:n tulisi olla valmis tähän tilanteeseen. Balanced Scorecard -malli on valikoitunut sen vuoksi, että siitä on näyttöjä myös sen soveltamisesta kunnallisella sektorilla.

Kehittämistyön tarkoituksena on selvittää Balanced Scorecardin hyötyjä ja tehdä kirjallisuuskatsausta liittyen aiheeseen. Tarkoituksena on myös tutkia, miten KTO voisi hyödyntää eri mittareita Balanced Scorecardin näkökulmiin perustuen. Olen etsinyt mittareita, joita ehdotan toimeksiantajalle, jos kyseisistä mittareista löytyisi sopiva mittari mi-

tattavaksi KTO:lle. Tavoitteena on, että Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskus hyödyntää opinnäytetyön tuloksia kehittäessään palveluitaan. Raportit koostetaan IMS-järjestelmässä ja osa sisällöstä todennäköisesti Laatuportista.

Kehittämistyön tavoite/kysymykset:

- 1) Kuinka Balanced Scorecardia hyödyntää Erityishuoltopiirissä?
- 2) Millaisia ovat hyvät ja soveltuvat mittarit Erityishuoltopiirissä?

1.2 Kehittämis- ja/tai tutkimusmenetelmä(t)

Kehittämistyö liittyy nykyään tavalla tai toisella lähes jokaisen toimenkuvaan ja tehtäviin, joilla pyritään luomaan uusia toimintatapoja, menetelmiä ja palveluita. Kehittämisprosessissa tarvitaan monenlaisia tiedonhankintataitoja, taito erottaa oleellinen epäoleellisesta, ratkaisujen rakentamistaitoja ja innovaatio-osaamista. Menestyjät syntyvät niistä, jotka kykenevät arvioimaan tulevaisuuden kehittymisnäkömiä, varautumaan ja toteuttamaan pitkäaikaisia tavoitteita erilaisissa tilanteissa. Tiedon lisääntyessä kasvaa kokoajan uusia palveluja ja kilpailu kiristyy (Ojasalo ym. 2014, 11-13.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alun erilaisista lähtökohdista, mm. organisaation kehittämistarpeista tai halusta muutokseen. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu yleensä käytännön ongelmien ratkaisua, uusia ideoita ja palveluiden tuottamista ja toteuttamista. Tieteellisen ja tutkimuksellisen kehittämistyön ero on päämäärissä: halutaanko tuottaa ilmiöistä uusia teorioita vai saada aikaan myös käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja (Ojasalo ym. 2014, 19.)

Tutkimusmenetelmäni on siis tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa tarkoituksena on esittää KTO:n johtoryhmälle uusia ideoita ja tuoda esille Balanced Scorecardin hyötyjä osaksi Erityishuoltopiirin kuntayhtymää, joilla voidaan parantaa mm. palveluiden laatua. Haen myös mittareita, joita voisi hyödyntää KTO:n omissa sisäisissä mittauksissa ja ehdotan löytämiäni mittareita kehittämiskoordinaattorille.

2 STRATEGIA, VISIO JA ARVOT

2.1 Strategia

Strategia voidaan ymmärtää eri tavoin: strategia voi olla dokumentoitu suunnitelma ja johdon voidaan nähdä strategian toteuttajana tai strategiaa voidaan pitää toiminnan ”juonena”, joka tarkentuu johdon toiminnan ja päätösten tuloksena jatkuvasti (Olve ym. 1998, 57; Pellinen 2005, 77).

BSC:n yhteydessä strategia tulkitaan yleisesti keinoiksi, joilla visio saavutetaan. Tämänkaltaisen strategia soveltuu lähtökohdaksi voittoa tavoitteleville, kuin voittoa tavoittelemattomille organisaatioille. Strategian lähtökohtina ovat johto ja johdon aikomukset. Strategiat luodaan eri toiminnan alueille, mm. markkinointi-, rahoitus-, tuotanto- & tuotekehitysstrategioille. Balance Scorecardin kohdalla on kysymyksenä näiden strategioiden yhdistäminen ja tasapainottaminen. Se tarkoittaa kokonaisvaltaisen käsityksen muodostamista organisaatiosta ja sen tavoitteista ja muutoksista. Kokonaisvaltaisen käsityksen saaminen edellyttää johdolta tahtoa ajatella kokonaisuutta ja sen etua (Olve ym. 1998, 57; Malmi ym. 2006, 63.)

Operatiivisen toiminnan johtaminen eroaa strategiajohtamisesta. Kummallakin on tärkeät tehtävät, jotka kannattaisi yhdistää. Strategian toteutus ja operatiivisen toiminnan ovat kaksi eri prosessia, jolloin epäonnistuminen on mahdollinen, jollei niillä ole järjestelmää, joka yhdistäisi nämä kaksi asiaa yhteen (Kaplan & Norton 2009, 15-16.)

Strategiasta ja tavoitteista johdetaan mittareita, joille annetaan tavoitearvot. Tavoitearvojen saavuttamiseksi tehdään toimintasuunnitelmat, joiden avulla mittaristoa voi täydentää. Vastuunanto toimintasuunnitelmiin ja tavoitteiden saavuttamiseksi on suuressa osassa, joka edellyttää hyvää viestintää sekä Balanced Scorecardin käyttöä suunnittelu- ja ohjausprosessien kaikissa vaiheissa (Malmi ym. 2006, 53.)

Balanced Scorecardin suurin hyöty on saatu mittariston rakentamisessa. Prosessin aikana käydyt keskustelut luovat yhteistä näkemystä organisaatiosta: tavoitteista ja strategiasta. Prosessi auttaa ymmärtämään liiketoiminnan osa-alueiden välisiä kytköksiä ja asioita, joita tulisi hoitaa hyvin pitkällä tähtäimellä. Määttä, Peltola ja Toivanen kirjoittavat, kuinka mittaristoa on viety organisaatiossa alaspäin, jolloin strategia on selkeytynyt työntekijöille. Työntekijät ovat ymmärtäneet aiempaa paremmin, miten heidän työnsä

liittyy organisaation muihin toimintoihin, kokonaisuuteen, rooliin organisaatiossa ja työntekijöiden odotuksiin strategisten tavoitteiden suhteen (Malmi ym. 2006, 54.)

2.2 Visio

Visio on näkemys tilasta, jossa halutaan olevan tietyn ajanjakson kuluttua, joka tulisi sitoa aikaan. Vision tulisi olla realistinen sekä tavoitteellinen. Visio kuvaa tilannetta, johon halutaan päätyä, mutta nykyinen ei vielä yllätä. Vision ylittäminen tavoitteeseen on yleensä haasteellinen ja kaukainen tavoite, joka voi jäädä vieraaksi organisaatiolle. Ihmiset kokevat vision harhaiseksi, koska heillä ei ole selvää käsitystä siitä, kuinka visio saataisiin saavutettua ja milloin. Visio tulisi pyrkiä konkretisoimaan lähemmäs nykyhetkeä, jos visio koetaan johdon mielestä olevan kaukana tulevaisuudessa (Malmi ym. 2006, 62.)

Vision avulla valmistaudutaan organisaation muutoksiin siten, että organisaation tavoite, eli päämäärä pystytään toteuttamaan. Ilman visiota tai huonolla visiolla toiminnalta puuttuu sisältö ja suunta, joka vie organisaation toimintaa väärään suuntaan. Hyvä visio auttaa työntekijöitä motivoitumaan ja kokemaan työnsä merkitykselliseksi, joka lisää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista (Hakanen 2004, 61-62.)

2.3 Arvot

Arvon käsite on usein haastavaa. Arvot ovat organisaatiolle ja yksilölle tärkeitä, mutta niiden konkretisoiminen on myös vaikeaa. Arvojen määrittelyssä tärkeässä osassa ovat sanat etiikka ja moraali. Ne ovat eri asioita, mutta liittyvät toisiinsa. Etiikalla kuvataan, mikä on hyvää ja pahaa. Moraali kertoo, mikä on oikein ja väärin (Kauppinen 2002, 19-20.). Arvot kertovat teorian ja tiedon lisäksi toiminnallisista sisällöistä ja ammatissa käytännössä vaikuttavista tekijöistä. Arvot ohjaavat siis ammatillista toimintaa. Eettiset periaatteet kertovat ammattikunnan kannanotosta siihen, millaisia ammatilliseen toimintaan perustuvien lähtökohtien tulisi olla (Raunio 2009, 1.)

3 BALANCED SCORECARD

3.1 Balanced Scorecardin näkökulmat

Balanced Scorecard, lyhennettynä BSC on monipuolinen toiminnan ohjausjärjestelmä, jonka avulla organisaatiot tarkistavat toimintaansa neljästä eri näkökulmasta. BSC:n näkökulmat ovat: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja oppimisen ja kasvun näkökulma. Mallin tarkoitus on osoittaa neljän eri näkökulman avulla näkemys organisaation tavoitteiden (lyhyiden ja pitkien), taloudellisten ja ei-taloudellisten sekä menneisyyteen ja tulevaisuuteen katsovien mittareiden välille (Kaplan & Norton 1996, 25; Kivimäki 2007, 9-10.)

BSC-malli perusajatus lähtee strategian muuttamisesta käytännön toiminnaksi, joka on jokaiselle organisaatiolle haaste. Teorian valossa BSC nähdään hyvänä työkaluna strategian luomisprosessissa ja sen saaminen organisaation jokaiselle tasolle. Kuntia uhkaa tulevana vuosina työvoimapula, jonka takia henkilöstövarojen käytön on oltava järkevää, säästeliästä ja joustavaa. Uudistukset (kuntien & palveluiden) ovat käynnissä ja siksi sen toteuttaminen vaatii hyviä johtamistaitoja, jotta muutokset pystytään toteuttamaan organisaatiossa onnistuneesti. Strategiat ja kehittämisohjelmat ovat tärkeitä välineitä muutosjohtamisessa, mutta haasteena nähdään niiden luotujen tavoitteiden toteuttaminen käytännössä. Tavoitteet toteutetaan henkilöstön, taloudellisuuden, ulkopuolisten osaajien ja verkostoyhteistyön kautta, jonka tärkein panos on työntekijöillä. Henkilöstöä olisi hyvä saada motivoitumaan muutosten edellyttämällä tavalla, jotta muutokset onnistuvat organisaation sisällä ja henkilöstö sitoutuu niihin (Kivimäki 2007, 6.)

Balanced Scorecard -käsite (BSC) tarkoittaa tasapainotettua tulokorttia tai tulostaulukkoa. Suomenkielisinä niminä näkyy käytössä ainakin tasapainotettu mittaristo, menestystekijämittaristo tai tulokortti (Olve ym. 1998, 23.) Tasapainotettu mittaristo on työkalu, jolla pyritään ymmärtämään yrityksen nykytilaa. Nykytilan selvittäminen vaatii perinpohjaista selvittämistä, jotta kilpailukyky säilyy. Selvitystyöllä saadaan arvokasta tietoa valittaessa erilaisia ohjausmittareita ja niiden valintoja, jotka vievät yrityksen kohti sen tavoitetta ja vision toteutumista. Tasapainotetun mittariston malli auttaa mm. vision päivittäisessä toiminnassa, joka tuo sen konkreettisesti esille (Olve ym. 1998, 40.)

3.1.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman avulla mitataan yrityksen omistajan kannalta merkittäviä asioita, esim. tuottavuutta, taloudellista kasvua, tai sijoitetun pääoman tuottoa. Taloudellinen näkökulma voi sisältää tuottavuus- ja kasvustrategioihin liittyviä tavoitteita ja mittareita. Taloudellisen näkökulman tavoitteena on mitata asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. Näkökulmaa voisi nimetä myös omistajanäkökulmaksi. Julkisella sektorilla omistajaa eli yhteiskuntaa kiinnostaa ensisijaisesti tuotettujen palveluiden määrä ja laatu. Taloudelliset tekijät tuovat rajoitteen. Taloudellisen näkökulman mittareilla voi olla kaksi roolia Balance Scorecardissa (Olve ym. 1998, 58-59; Malmi ym. 2006, 25; Kivimäki 2007, 18.)

3.1.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman mittarit ovat melko samanlaisia eri organisaatioiden välillä. Mittareina voivat olla, esim. asiakastytyväisyys ja -uskollisuus, markkinaosuus sekä uusien asiakkaiden lukumäärä. Näiden mittareiden avulla mitataan onnistumista markkinoilla ja asiakasrajapinnassa. Toista tämän näkökulman mittaria voidaan kuvata asiakaslupausten mittariksi. Asiakaslupausten mittarin avulla pyritään selvittämään, mitä organisaation tulisi tarjota asiakkailleen, jotta asiakkaat uskovat palveluun ja ovat ostouskollisia sekä kuinka houkutellaan uusia asiakkaita markkinaosuuden saavuttamiseksi. Vaikuttavina tekijöinä pidetään hintaa, laatua, asiakaspalvelua sekä imagoa. Asiakaslupausten mittareista tulisi käydä ilmi se, millä yritys aikoo menestyä kilpailussa (Olve ym. 1998, 59-60; Malmi ym. 2006, 25-26; Kivimäki 2007, 18-19.)

3.1.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulma mittaa toimintatapoja, joissa on onnistuttava erityisen hyvin, jotta taloudellisen ja asiakasnäkökulman tavoitteet saavutetaan. Sisäisten prosessien näkökulma korostaa eri liiketoimintaprosessien strategisia etuja, jotka tuovat omistajille tyytyväisyyttä sekä asiakastytyväisyyttä. Mitattavat prosessit voivat vaihdella Balance Scorecardissa. BSC:n yhteydessä määritellään kokonaan uusia prosesseja, joiden tulee toimia hyvin, jotta asiakaslupaukset voidaan täyttää ja taloudelliset tavoitteet saavuttaa. (Olve ym. 1998, 60-62; Malmi ym. 2006, 27-28; Kivimäki 2007, 19.)

3.1.4 Oppimisen ja kehittämisen näkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulma katsoo tulevaisuuden kehittämiseen ja arvon luontiin omistajille. Tietotaito, osaaminen ja nykyiset järjestelmät pystyvät tuskin vastaamaan tulevaisuudessa esiintyviin haasteisiin. Oppimisen ja kasvun näkökulman mittarit tulisikin määritellä asiakkaiden tulevaisuudessa asettamien haasteiden sekä sisäisten prosessien kehitystavoitteiden pohjalta. Ihmisten, järjestelmien ja organisaation toimintatavat synnyttävät organisaation oppimista sekä kasvua. Oppimisen ja kasvun näkökulmaan voidaan nähdä kolme strategista näkökulmaa, joita ovat henkilökunnan osaaminen ja taidot, strategisen tiedon käytettävyys sekä organisaation sitoutuminen. Mittareita voivat olla mm. henkilöstötyytyväisyys, sairauspoissaolot, vaihtuvuus ja koulutukseen annetut resurssit. Henkilöstön osaamista ja kykyä soveltaa strategisia järjestelmiä voidaan mitata, mutta se on haasteellisempaa. Näkökulmaa pidetään BSC:n vaikeimpana osiona, koska tulokset voivat näkyä vasta pidemmän ajan kuluessa. (Olve ym. 1998, 62; Malmi ym. 2006, 28-29; Kivimäki 2007, 19.)

3.2 Balanced Scorecardin mallit julkisella sektorilla

Kuntien johtamisessa strategiat ovat nousseet yhä tärkeämmäksi välineeksi. Kuntien johtamisen ja arvioinnin tavoitteiksi tulisi asettaa prosessien tehokkuus ja sen läpivieminen, yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja työelämän laadullisten näkökulmien yhdistäminen. Balanced Scorecard hahmottaa kuntien tuloksellisuutta, sen arviointia ja kehittämistä. Lumijärvi ja Jylhäsaari, Määttä ja Ojala sekä Olve, Roy ja Wetter ovat tehneet julkiselle sektorille omat mallinsa Balanced Scorecardista (Lumijärvi 1999, 9; Kivimäki 2007, 20-21.) Koska KTO toimii julkisella sektorilla, on näihin malleihin tutustuminen mielestäni ensisijaisen tärkeää tutustua opinnäytetyössäni.

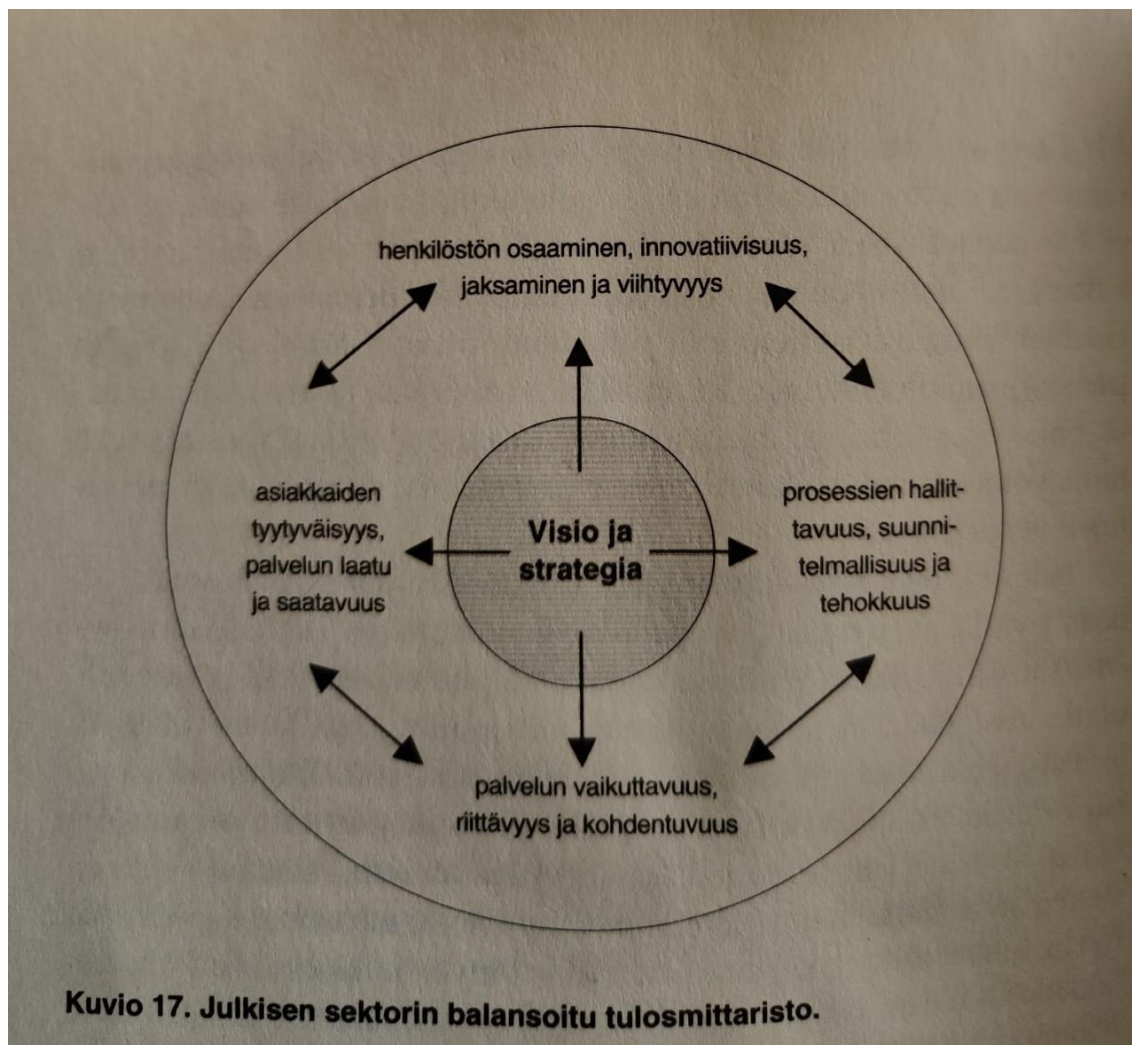
Julkisella sektorilla tulokseteko ja kannattavuus eivät ole keskeisimpiä menestyksen mittareita. Niiden tavoitteena on hyödyllisen ja yhteiskunnallisen perustehtävän toteutus. Taloutta pidetään eräänlaisena rajoitteena toiminnassa ja sitä pyritään venyttämään vuosittaisen budjettiprosessin yhteydessä. Julkisen toiminnan tulokskriteereinä pidetään vaikuttavuutta, taloudellisuutta ja tuottavuutta. Julkisten palveluiden laadun merkittävä osatekijä on vaikuttavuus (Määttä & Ojala 1999, 52; Määttä 2000, 187.)

3.2.1 Lumijärven ja Jylhäsaaren -malli

Julkisissa organisaatioissa on arvioitava tuloksia, joiden mittaaminen ei ole kovinkaan yksinkertaista. Palautetta tarvitaan myös silloin, kun mittaamisella ei haeta palkinnan perusteita. Jos tuloksia ei arvioida, ei myöskään tiedetä, onko tuloksissa onnistuttu vai epäonnistuttu. Laatu on yritettävä yhdistää tuottavuuteen että vaikuttavuuteen, jonka tavoitteena on tasapainotettu palveluiden kehittäminen. Tulosjohtamisessa käytettyjä mittareita voidaan yrittää poistaa tasapainotetun mittariston (balanced scorecard) mallilla, jossa taloudellista tulosta täydennetään mittareilla, jotka kuvaavat myös laatua sekä inhimillisen pääoman kehitystä. Tasapainotettu mittaristo sopii hyvin julkiselle sektorille, koska siellä tarvitaan taloudellista, laadullista ja henkilöstön kehittämiseen tasapainoista huomioimista ja integrointia. Palvelun tulisi olla taloudellista, mutta samalla tyydyttää asiakkaiden kokemuksia laadusta, että heidän palvelun tarpeitaan. Julkisten palveluiden asiakkaiden tulisi myös päästä vaikuttamaan palvelujen sisältöön (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 239.)

Tasapainotettu mittaristo on tulosjohtamismittaristoa strategijaohitoisempi ja siksi kokonaisvaltaisempi tapa kuvata menestymistä. Sen lähtökohtana on strateginen suunnittelu, pitkän tähtäimen visio ja strategisten tavoitteiden selviyttäminen. Lumijärven ja Jylhäsaaren (1999) mukaan hyvin laadittu mittaristo konkretisoi yksikön palveluvision ja strategiaa kaikista olennaisista näkökulmista, joita ovat taloudellinen, asiakas- ja prosessinäkökulma, innovatiivisuus sekä oppimisen ja henkilöstön näkökulmat (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 240.)

Tasapainoinen mittaristo on kehitetty yrityksissä antamaan johtajille tietoa asiakaslähtöisyyden kehittymisestä pitkällä aikavälillä sekä parantamaan tulevan menestyksen ennakkointia ja luotettavuutta, mihin eivät vain rahaan liittyvät (esim. tuloslaskelma ja taseinformaatio) pysty. Tasapainoinen mittaristo antaa johdolle lisävapauksia kehittää toimintaa kannattavaksi (esim. kustannusten vähentäminen, palveluprosessien sujuvuuden parantaminen, henkilökunnan kouluttaminen), joita tarvitaan julkisella sektorilla (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 241.)



KUVIO 1. Lumijärven ja Jylhäsaaren -malli. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 240)

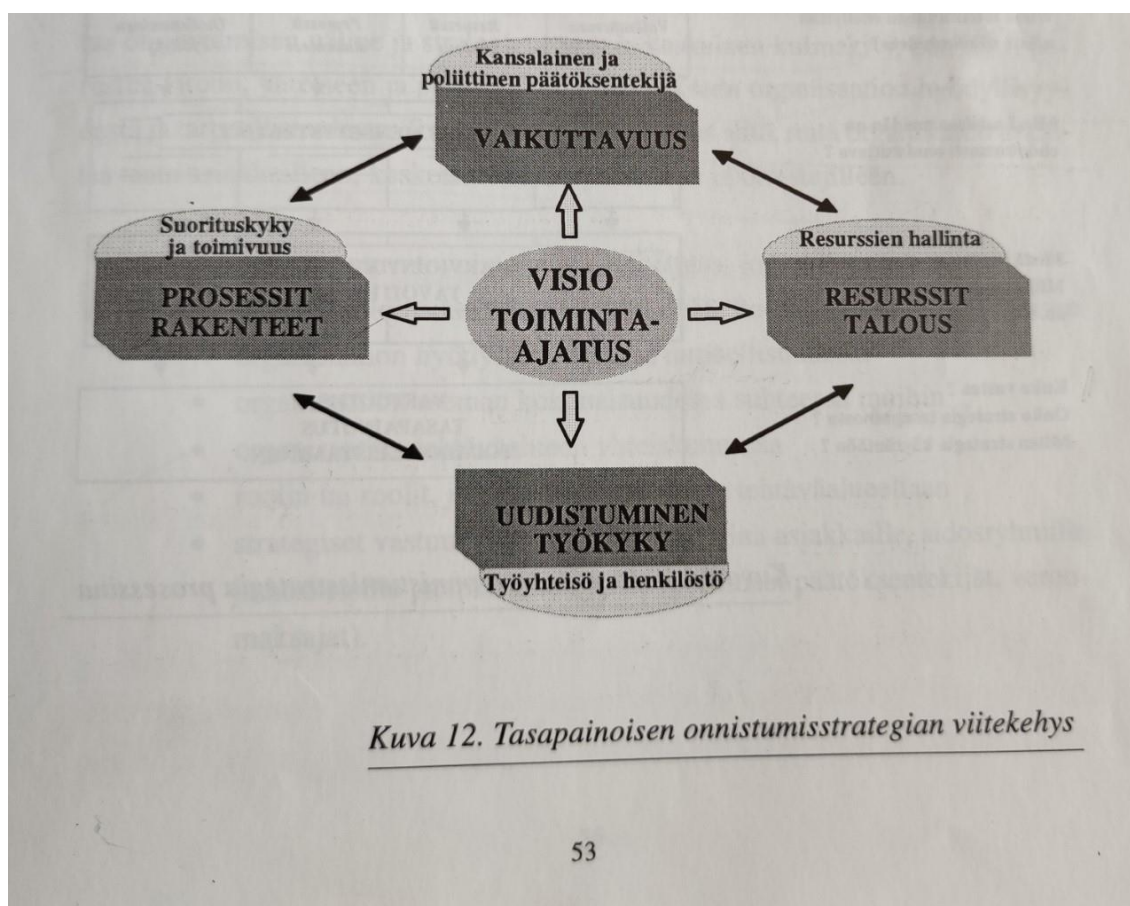
3.2.2 Määtän ja Ojalan -malli

Määtän ja Ojalan mallissa julkisen sektorin organisaatioissa tulee huomioida strategia-työ, tavoitteiden asettaminen ja tuloksellisuuden arviointi, jotka perustuvat vahvasti organisaation perustehtävään ja visioon. Visio, toiminta-ajatus ja strategia yhdessä määrittävät tavoiteltavan vaikuttavuuden tason (Määttä & Ojala 1999, 27; Niiranen ym. 2005, 29.)

Johdon, työntekijöiden, poliittisten päätöksentekijöiden ja palveluiden käyttäjien on tärkeää tehdä yhteistyötä mittaria/mittareita laatiessa. Henkilöstön halu sitoutua mittareihin on tärkeässä osassa. Parhaassa tapauksessa mittaristo toimii hyvänä kommunikoinnin ja informaation välineenä päättäjien, virkamiesten, työntekijöiden ja palveluiden

käyttäjien välillä. Mittaristo palvelee julkisten organisaatioiden tarkastustoimintaa, esim. kuntien tarkastuslautakunta niin, että tarkastajat pystyisivät mittariston kautta havaitsemaan organisaation toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamista entistä paremmin (Niiranen ym. 2005, 29-30.)

Määttä ja Ojala esittävät ”Tasapainoisen onnistumisen haaste: Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard” -kirjassaan omanlaisen mallin, jota on kehitetty erilaisien hankkeiden pohjalta, joiden kautta on kehitetty julkisen toiminnan strategiaperusta ja strategian laadinta, toteutus ja arviointiprosessin viitekehys. Tasapainoisen onnistumisen haaste on poliittisen ja ammatillisen johtamisen yhteinen tehtävä, jossa kuitenkin poliittinen päätöksentekijä tekee viimeisimmän päätöksen (Määttä & Ojala 1999, 50.)



KUVIO 2. Määttän ja Ojalan -malli. (Määttä & Ojala 1999, 53)

3.2.3 Olven, Royn ja Wetterin -malli

Olve, Roy ja Wetter ovat suunnitelleet tasapainotetun mittariston Kaplanin ja Nortonin teorian pohjalta. Prosessi ja mittaristo pitää yhtenäistää niin, että huomioidaan yrityksen markkinatilanne ja organisaation sisäiset valmiudet. Olven, Royn ja Wetterin käyttöönottoprosessi on seuraavanlainen:

- a. toimialan, kehityksen sekä yrityksen aseman määrittäminen
- b. yrityksen vision määrittäminen ja täsmentäminen
- c. näkökulmien valinta
- d. vision suhteuttaminen eri näkökulmiin ja yleisten strategisten tavoitteiden muotoilu
- e. kriittisten menestystekijöiden määrittäminen
- f. mittareiden laatiminen, yhteyksien määrittäminen & tasapainon etsintä
- g. koko yritystä koskevan mittariston määrittely
- h. mittareiden sovittaminen organisaation eri osiin
- i. tavoitteiden asettaminen
- j. toimintasuunnitelman laadinta
- k. mittariston ylläpito (Olve ym. 1998, 51-71; Malmi ym. 2006, 97-98.)

Toimialan, kehityksen ja yrityksen aseman määrittämisen tavoitteena on saada pohjatietoa, jolla voidaan muodostaa näkemys toimialasta, sen edellytyksistä ja vaatimuksista sekä voidaan määritellä tarkasti yrityksen asema ja rooli. Yhteistä näkemystä rakennetaan ja kehitetään, jolloin saadaan arvokasta pohjatietoa visiolle ja strategian määrittämiselle. Olve, Roy ja Wetter suosittelevat sopivimmaksi työtavaksi henkilökohtaisen haastattelun johdolle. Haastattelussa on tärkeää saada monipuolinen kuva yrityksestä ja edellytyksistä, jonka apuna voi käyttää SWOT-analyysia. SWOT-mallissa voi analysoida, mitä yritys osaa tehdä (vahvuudet ja heikkoudet) ja mitä se voi tehdä, kun lisäksi huomioidaan ulkoinen ympäristö (ulkoiset mahdollisuudet ja uhkat) (Olve ym. 1998, 51-52.)

Tavoitteena on saavuttaa jonkinlainen yhteisymmärrys näkemyksestä. Haastattelut kannattaa dokumentoida tai kirjata näkemyksiä ylös. Kokouksessa/seminaarissa tulisi tuoda esille erityisesti poikkeavia käsityksiä tärkeistä asioista. Kokouksessa/seminaarissa tehdään yhteenveto kokonaiskuvasta, joka toimii keskustelun pohjana ja toimii jatkotyön perustana (Olve ym. 1998, 53-54.)

Tasapainotetun mittarin -mallin alkuvaiheessa on syytä selvittää, onko yhteinen näkemys olemassa. Se on siksi erityisen tärkeää, koska mittariston avulla saadaan organisaatio keskittymään tehokkaammin valitsemiinsa asioihin. Vision ollessa vääränkaltainen, seuraukset voivat olla kohtalokkaat. Vision määrittely tässä tilanteessa on paikallaan, jollei sellainen ole jo pohdittuna. Kokonaisvisioon on kuvattuna mm. seuraavia asioita: ympäristö, omistajien vaatimukset, talous, ydinosaamisalueet ja tekninen kehitys (Olve ym. 1998, 54-55.)

Vision jälkeen on aika pohtia näkökulmia, joiden avulla voidaan rakentaa mittaristo. Näkökulmat ovat BSC:ta tutut neljä eri näkökulmaa, joiden lisäksi voidaan myös lisätä viides näkökulma, jota käyttävät jotkut yritykset (Olve ym. 1998, 56-57.)

Tasapainotetun mittariston malli on strategian asetukseen ja toteutukseen tarkoitettu työkalu, jolla muokataan visio ja strategia konkreettisiksi mittareiksi ja tavoitteiksi. Hyvin tehty tasapainotettu mittaristo on yhtä kuin strategian kuvaus. Tavoitteena on tehdä visiosta konkreettinen näkökulmien pohjalta ja löytää tasapaino, joka on BSC-mallin hyviä piirteitä (Olve ym. 1998, 57.)

Kriittisten menestystekijöiden määrittämisen vaiheessa keskustellaan luodun strategian pohjalta ja tehdään päätökset kuinka visio saavutetaan ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen eniten. On siis määriteltävä kriittisimmät menestystekijät ja laitettava ne tärkeysjärjestykseen. Olve, Roy ja Wetter suosittelivat ryhmäkeskustelua, jossa sovitaan esim. viidestä tärkeimmästä strategian toteuttamista varten tarvittavasta menestystekijästä. Ennen mittareiden kehittämistä, on pohdittava soveltuuko mittaristo järkevästi kokonaisuuteen. Tärkeää on huomioida, ettei menestystekijät ja laaditut mittarit toimi toisiaan vastaan (Olve ym. 1998, 65-66.)

Mittareiden kehittämisessä, yhteyksien määrittämisessä ja tasapainon etsimisessä kehitetään avainmittareita jatkoa varten. Tässäkin vaiheessa kannattaa pitää jonkinlainen keskustelutuokio, jossa ideointia saa tehdä vapaasti. Avainmittarit täsmennetään ja priorisoidaan loppuvaiheessa. Haasteena on löytää yhteisiä kytköksiä ja löytää tasapaino valittujen näkökulmien ja mittareiden välille. Keskustelu on siksi tärkeää, ettei lyhyen aikavälin tavoitteet ole ristiriidassa pitkän aikavälin tavoitteisiin. Näkökulmien mittareiden tulisi olla keskenään tasapainossa, tukien samalla visiota ja strategiaa (Olve ym. 1998, 66.)

Koko yritystä koskeva mittaristo kootaan ja jaetaan hyväksyttäväksi esittelyä varten. Toteutuksen helpottamiseksi kaikkien organisaation jäsenien tulisi käydä läpi laaditun mittariston taustalla olevat ajatukset (Olve ym. 1998, 66.)

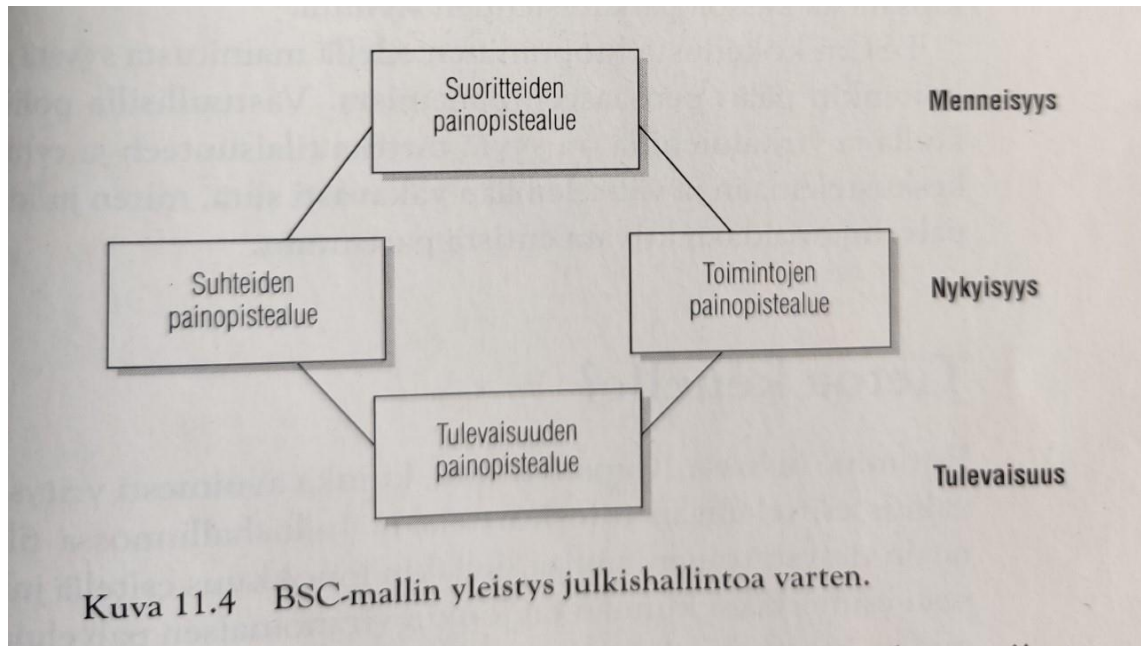
Mittareiden sovitus organisaatioiden eri osiin kannattaa miettiä, tulisiko mittaristo sovittaa pienemmille yksiköille ja minkälaisessa laajuudessa se kannattaa tehdä. Mittariston tarkoitus on, että mittaristo on konkreettinen päivittäisessä työssä, huomioiden edelleen visio ja yleiset tavoitteet. Mittaristo on siis purettava alhaiselle tasolle, jotta sen konkretisointi on mahdollista. Tämä ei suinkaan ole helposti toteuttavissa kuin pienissä organisaatioissa. Jos mittarit halutaan nähdä työn vaikutuksena, on mittarit laadittava mahdollisimman yksityiskohtaiselle tasolle. Kun toiminta koostuu monista erilaisista yksiköistä, on mittaristojen välillä yleensä yhteyksiä vähäisesti. Silloin tilanteeseen sopii paremmin se, että jokainen yksikkö kehittää mittareitaan itsenäisesti. Jos eri osien välillä on selkeitä yhteyksiä, on huomattavissa että vision ja strategian tavoitteet ovat yhteisiä (Olve ym. 1998, 68-69.)

Tavoitteiden asettamiseen organisaatio tarvitsee pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteita, jotta voidaan tarkastella, mihin kulkusuuntaan mennään ja voidaan tarpeen tullen ryhtyä korjaaviin toimiin. Kuten aiemmin kirjoitettuna, tavoitteiden tulee olla sopusoinnussa vision ja strategian kanssa. Sen lisäksi on sovittava, millä tavalla tehdään, missä yksikössä, kuinka usein ja kuka suorittaa mittaamisen. Mittaamisen vastuuttaminen ja tavoitteen asettaminen on sovittava (Olve ym. 1998, 69-70.)

Toimintasuunnitelmaa laatiessa on tärkeää olla vastuuhenkilöt sekä aikataulut, jotta mittaristosta tehdään seurantaa. Tämän lisäksi on hyvä eritellä, millaisia toimenpiteitä tehdään tavoitteen ja vision toteutumiseksi. Toimintasuunnitelmat ovat usein laajoja, joten on hyvä sopia ryhmässä tärkeysjärjestyksestä ja aikataulusta. Toimintasuunnitelma ja mittarit ovat johtoryhmälle tärkeää pohjatietoa (Olve ym. 1998, 70.)

Mittaristoa on seurattava jatkuvasti. Se toimii hyvänä työkaluna, jollaiseksi se on tarkoitettukin. Tällöin se edellyttää, että raportointi on yksinkertaista ja löytyy sopivia atk-ratkaisuja. On tärkeää, että mittaristoa käytetään johtamistyössä päivittäin organisaation kaikissa osissa. Silloin siitä tulee osa jatkuvaa seurantaa ja ohjausta, jolloin sen hyötynä on konkretisoituminen päivittäiseen työhön. Näiden lisäksi on muistettava kyseenalaistaa jatkuvasti lyhyen aikavälin avainmittareita ja ne voi vaihtaa tarpeen tullen paremmiksi (Olve ym. 1998, 71.)

Olven, Royn ja Wetterin käyttöönottoprosessi on konkreettisempi ja käytännönläheisempi kuin Kaplanin ja Nortonin oma. Mallin hyviksi mainittuja asioita ovat yrityksen/organisaation aseman huomiointi, mittareiden yhteyksien määrittely, tasapainon etsintä, mittareiden sovitus organisaation eri osiin sekä toimintasuunnitelman laatiminen. Heikkoutena nähdään sen painottuvan liikaa näkökulmiin, eikä siinä ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota strategiatyöhön eikä siihen, että mittarit tulisi johtaa strategioista (Malmi ym. 2006, 98.)



KUVIO 3. Olven, Royn ja Wetterin -malli. (Olve ym. 1998, 225)

4 BALANCED SCORECARD - KTO

4.1 KTO - Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskuksen kuvaus

KTO - Kehitysvamma-alan tuki- & osaamiskeskus tarjoaa palveluja kehitysvammaisille ja erityistä tukea tarvitseville ihmisille Varsinais-Suomen alueella. Arjen ja terveyden tueksi tarjotaan palveluita, jotka mahdollistavat hyvän, omannäköisen elämän. KTO:n arvoja ovat oikeudenmukaisuus, turvallisuus, hyvä yhteishenki ja arvostava vuorovaikutus. KTO:lla toimii ammatillinen työryhmä lääketieteen, sosiaali- ja terveysalan ja erityisopetuksen aloilta (KTO 2021; Valtioneuvosto 2021.) KTO:n arvot tukevat EU:n vammaissopimuksen strategiaa, jossa kuvataan vammaisten oikeuksia ”hyviin oloihin työpaikalla, itsenäiseen elämään, yhtäläisiin mahdollisuuksiin ja täysipainoiseen osallistumiseen yhteisön elämään” (Euroopan Komissio 2021.)

Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskuksen visiona on olla länsirannikon sote-alueen erityisosaajakeskus henkilöille, joilla on kehityksellisiä neuropsykiatrisia haasteita. KTO tarjoaa kuntoutuskeskuksia, asumispalveluita, työllistymistä ja osallisuutta edistävää toimintaa sekä elämäntaitovalmennusta. Kuntoutuskeskuksessa on kuntoutus- ja kriisipaikkoja henkilöille, joilla on kehityksellisiä neuropsykiatrisia haasteita. Näiden lisäksi KTO:n asiantuntijat jalkautuvat koteihin, asumisyksiköihin kouluihin ja asiakkaan arkiympäristöihin. KTO tarjoaa asiakkaille asumispalveluja asumisyksiköissä eri puolilla Varsinais-Suomea (16 asumisyksikköä). KTO korostaa asumisyksikössä asiakkaan oikeuksia, yksilöllisiä tarpeita ja omannäköistä elämää. Itsemääräämisoikeus on arjessa mukana jokapäiväisissä toiminnoissa. Asumispalveluissa on käytössä yksilöllisen tuen laatukriteerit. Työllistymistä edistävässä ja osallisuutta edistävässä toiminnassa tarjotaan mielekkäitä toimintavaihtoehtoja eri-ikäisille asiakkaille. KTO kehittää ja jalkauttaa valtakunnallista osallisuutta ja työllistymistä edistävän toiminnan laatukriteerejä. Elämäntaitovalmennus on tarkoitettu kehitysvammaisille tai erityistä tukea tarvitseville nuorille ja aikuisille, jonka valmennus antaa valmiuksia itsenäiseen elämään, työhön ja opintoihin. Peruskoulun erityisopetusta annetaan Mylly-Antin koulussa (KTO 2021; Sosiaali- ja terveysministeriö 2021, 21.)

KTO osallistuu kehitysvamma-alan tutkimukseen ja on mukana valtakunnallisissa hankkeissa ja tarjoaa koulutuksia kehitysvammaisten henkilöiden kanssa työskenteleville ammattilaisille. Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskus on merkittävä kehitysvamma-

alan asiantuntijaorganisaatio, joka nostaa kehitysvammaisten henkilöiden asioita yhteiskunnalliseen keskusteluun (KTO 2021.)

KTO:lla on asiakasraati, jolla on edustajia eri yksiköistä. Raati kokoontuu neljä kertaa vuodessa Paimiossa. Asiakasraadin edustajat kertovat KTO:n asiakkaiden ajatuksista, toiveista ja kehittämisehdotuksista koskien palveluiden toteutumista ja laatua. Edustajat keräävät aiemmin mainittuja terveisiä omissa yksiköissään. Yksiköt voivat käsitellä asiakasraadin toimintaa asiakkaiden kanssa mm. yksikkö- ja asukaskokouksissa. Esille tuomia asioita tarkastellaan ja valmistellaan yhdessä eteenpäin. Tavoitteena on saada asiakkaiden ääni kuuluvaksi sekä mahdollistaa osallistuminen KTO:n toiminnan kehittämiseen. Asiakasraadin muistioita löytyy nettisivulta, jossa on myös mahdollisuus ehdottaa lomakkeen kautta asioita käsiteltäväksi (KTO 2021; Sosiaali- ja terveysministeriö 2021, 23.)

KTO:n ylin päätösvalta on valtuustolla, jonka jäsenet edustavat 27 jäsenkuntaa. Valtuusto valitaan 4 vuoden välein. Valtuusto valitsee toimikaudekseen hallituksen. Sen tehtävä on valvoa, edustaa, tehdä sopimuksia ja sitoumuksia sekä käyttää puhevaltaa kuntayhtymässä. Hallitus asettaa rakennustoimikunnan, joka toimii kiinteistöjen ja rakentamisasioista valmistelevana toimielimenä. Toimikauden alussa valtuusto asettaa tarkastuslautakunnan ja erityishuoltoneuvoston. Tarkastuslautakunta seuraa valtuuston asettamien tavoitteiden toteutumista. Erityishuoltoneuvosto toimii omaisten, päättäjien ja työntekijöiden kohtaamispaikkana palveluiden käyttäjien, päättäjien ja työntekijöiden välimaastossa. Erityishuoltoneuvosto voi esittää aloitteita ja antaa lausuntoja tarvittaessa. Se toimii myös eettisenä toimikuntana. Kuntayhtymän virkamiesjohto ja henkilöstön edustaja muodostavat yleishallinnon johtoryhmän, joka toimii kuntayhtymän johtajan apuna päätöksenteossa. Yleishallinnon johtoryhmän tehtäviä ovat mm. asioiden käsitteleminen hallitukselle sekä talouden ja toiminnan seuranta kuntayhtymässä (KTO 2021.)

KTO:n pääpiste sijaitsee Naskarlassa, Paimiossa (KTO 2021).

4.1.1 KTO:n visio, strategia ja arvot

Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskuksen visio on olla Varsinais-Suomen sote-alueen erityisosaajakeskus henkilöille, joilla on kehityksellisiä neuropsykiatrisia haasteita, joiden osaaminen keskittyy vaativampaan erityisosaamiseen.

Erityisosaamisen ylläpito ja kehittäminen vaatii valtakunnallisia sekä kansainvälisiä verkostoja. KTO on mukana Turun ja Oulun yliopistoihin perustetussa kehitysvammalääketieteen professuurissa. KTO:lla on edustusta mm. European Association for Mental Health in Intellectual Disability hallituksessa (KTO 2021; EAMHID 2021.)

Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskus kuvailee strategisiksi menetelmikseen, mm:

- a. osaava ja motivoitunut henkilökunta
- b. oikea henkilöstösuunnittelu, oikeat ihmiset oikeassa paikassa oikeaan aikaan
- c. jämääkä, oikeudenmukainen, osallistuva ja tukeva johtaminen
- d. jatkuva kehittäminen
- e. olemalla viihtyisä ja yhteisöllinen työpaikka, jossa työntekijöiden työpanos kohdistuu asiakkaan palveluun
- f. toiminnallistaloudellinen vastuullisuus, joka antaa oikeudet tehdä alan työtä
- g. tarkka laatu- ja talousseuranta (KTO 2021.)

Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskuksen toimintaa ohjaavat arvot ovat:

- a. oikeudenmukaisuus
- b. turvallisuus
- c. hyvä yhteishenki
- d. arvostava vuorovaikutus (KTO 2021.)

4.1.2 KTO ja Balanced Scorecardin näkökulmat ja mittarit

Balanced Scorecardin mukaisesti, KTO on laatinut neljästä eri näkökulmasta strategiset linjauksensa, jossa ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten

prosessien näkökulma sekä oppimis- ja kasvunäkökulma. Strategialuonnoksilla on myös luonnosteltu, millä mittareilla mitataan näkökulmia (KTO: Strategialuonnos 2020-2022.)

Taloudellisen näkökulman strategiset linjaukset kuvataan näin: ”KTO:n tulee pyrkiä tuottamaan palvelut kustannustehokkaasti. Kustannustehokkuuteen liittyy jatkuva talouden seuranta. KTO:n asiakkaat tarvitsevat erityistä osaamista ja tiloja. Talouden seurannan tavoitteena on varmistaa resurssien riittävyys ja tehokas kohdentaminen” (KTO: Strategialuonnos 2020-2022.)

Taloudellisen näkökulman toimepiteinä, tarkoittaen kuinka niitä toteutetaan ovat, että tulosyksiköille rakennetaan vuosittainen budjetti, jonka toteumaa ja ennustetta seurataan kuukausittain sekä johdetaan talousseurannan ja suorit tiedon avulla.

KTO:n taloudellisen näkökulman mittareina ovat mm:

- a. liikevaihto
- b. käyttökate (ebitda)
- c. henkilöstökustannukset
- d. käyttöaste (KTO: Strategialuonnos 2020-2022.)

Asiakasnäkökulman strateginen linjaus on luvata edistää toiminnassaan kehitysvammaisten hyvinvointia, jota toteutetaan laadukkailla palveluilla. KTO sitoutuu kehittämään laatua jatkuvasti (KTO: Strategialuonnos 2020-2022.)

Asiakasnäkökulman toimenpiteinä ovat laatu järjestelmien kehittäminen. Asiakasnäkökulman mittareina ovat mm:

- a. asiakastytyväisyys
- b. asiakasturvallisuus
- c. palvelun laatu SHQS (Laatuportti)
- d. reklamaatioiden määrä
- e. asiakasraati (KTO: Strategialuonnos 2020-2022.)

Sisäisten prosessien näkökulman strategisen linjaus: ”KTO:n palveluprosessit tulee tuottaa siten, että ne ovat sujuvat, läpinäkyvät ja vaikuttavat. Erityisesti kiinnitetään huomiota rajapintojen toimivuuteen eri toimijoiden välillä” (KTO: Strategialuonnos 2020-2022.)

Sisäisten prosessien näkökulmien toimenpiteet ovat Laatuportin poikkeamat, vaaratilanteiden raportointi ja yksikön itsearviointit, jotka ovat laatutyöskentelyn ydintä. Näkökulman mittareita ovat mm:

- a. laatuportin mittarit
- b. itsearviointi
- c. potilasturvallisuus
- d. sisäisten palveluiden kyselyt (Strategialuonnos 2020-2022.)

Oppimis- ja kasvunäkökulman strategiset linjaukset: ”KTO:n tärkein ominaisuus on osaaminen. KTO tuottaa palveluja, joiden perusta on osaaminen, jota kehitetään ja ylläpidetään suunnitelmallisesti. Osaaminen lähtee työntekijöidstä, joiden työkykyä tuetaan” (KTO: Strategialuonnos 2020-2022.)

Toimenpiteitä ovat vuosittain tehtävät työhyvinvointikysely, sairauspoissaolojen seuranta ja varhaisen puuttumisen keskustelut matalalla kynnyksellä, vuosittain tehtävä osaamiskartoitus, koulutustarpeiden arviointia, sen laatua ja vaikuttavuutta. Mittareita ovat mm:

- a. työhyvinvointikyselyt
- b. sairauspoissaolot
- c. henkilöstön osaamisen kartoitus
- d. koulutukseen käytetty aika
- e. koulutusten toteutuminen ja tarpeet
- f. koulutuskyselyt (KTO: Strategialuonnos 2020-2022.)

5 KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI, ARVIOINTI JA OPPIMINEN

5.1 Kehittämistyön eteneminen ja prosessinkuvaus

Kehittämistyö kuvaillaan yleensä prosessina, jossa kehittämistyön eri vaiheet seuraavat toisiaan. Kehittämistyön tarkastelu prosessina auttaa hahmottamisessa ja erottaa opinnäytetyöhön liittyviä vaiheita toisistaan ja selkeyttää tekijälle kuvaa siitä, millaiseksi opinnäytetyö muodostuu. Prosessityö on järjestelmällistä ja pyritään huomioimaan tarvittavia seikkoja ennen siirtymistä eteenpäin. Käytännössä prosessityö voi kuitenkin olla sekava, koska niiden vaiheita tai eroja ei ole havaittavissa. Opinnäytetyön prosessissa voi joutua palamaan takaisin, ennen kuin on mahdollisuus edetä eteenpäin. Omassa työssään ei kannata huolestua, jollei prosessi etene vaiheiden mukaisesti (Ojasalo ym. 2014, 22-24).

Kehittämistyön tarkoituksena on selvittää Balanced Scorecardin hyötyjä ja tehdä kirjallisuuskatsausta liittyen aiheeseen. Tarkoituksena on myös tutkia, miten KTO voisi hyödyntää eri mittareita Balanced Scorecardin näkökulmiin perustuen. Olen etsinyt mittareita, joita ehdotan toimeksiantajalle, jos kyseisistä mittareista löytyisi sopiva mittari mitattavaksi KTO:lle. Tavoitteena on, että Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskus hyödyntää opinnäytetyön tuloksia kehittäessään palveluitaan. Raportit koostetaan IMS-järjestelmässä ja osa sisällöstä todennäköisesti Laatuportista.

Prosessityö on ollut väliajoin sekavaa sekä aiheuttanut takapakkia. Olen useasti pohtinut, kuinka päästä seuraavasta asiasta toiseen sekä sitä, miten rajaan opinnäytetyötäni siten, että se pysyisi kiinnostavana ja asiapohjaisena. Olen myös pohtinut, millainen on opinnäytetyöni rakenne.

Opinnäytetyön aihe on valittu helmikuussa 2021 aihealueista, järjestäen kaksi opinnäytetyön suunnitteluseminaaria kevään aikana. Kehittämistyö valikoitui mielenkiinnon kohteena liittyen kehitysvammaisiin. Olin sähköpostitse yhteydessä toimeksiantajan kanssa, jolta olen saanut ohjeita liittyen aiheeseen. Puhuimme Teams:n välityksellä toimeksiantajan kanssa, jossa toiveena ollut Balanced Scorecardin näkökulmiin ja mittaristoihin tehty opinnäytetyö valmistuisi kevääseen 2021 mennessä. Opinnäytetyölleni on annettu suullinen lupa kuntayhtymän johtajalta Oili Sauna-aholta.

Olen tutustunut opinnäytetöiden eettisiin ohjeistuksiin, tietosuojakäytäntöihin, opinnäytetyön hyviin menetelmiin sekä tutustunut erilaisiin opinnäytetöihin ennen aloittamista, joka selkeytti opinnäytetöiden runkoa ja sen laajuutta. Ohjeistuksiin ja menetelmiin tutustuminen vei alussa aikaa, koska opinnäytetyöhön on ollut kaksi suunnitteluseminaaria ja toiveena ollut nopea opinnäytetyön valmistuminen vaativat asioihin tutustumista nopealla aikataululla. Aloitin tekemään opinnäytetyösopimusta sekä täyttämään KTO:n tutkimuslupahakemusta, johon olen liitteeksi tehnyt kehittämistyön suunnitelman. Jouduin muokkaamaan suunnitelmaani kerran, ennen kuin sain hyväksynnän Oili Sauna-aholta. Tutkimuslupahakemus liitteineen lähetettiin KTO:n Satu Monnoselle korjattuna, jonka jälkeen se lähetettiin postitse allekirjoitettavaksi minulle.

Olen tavannut Teams:n välityksellä oman ohjaavan opettajani kahdesti kevään aikana. Olemme keskustelleet Balanced Scorecardista, mahdollisesta sisällöstä ja tuotoksesta sekä opinnäytetyön etenemisestä.

KTO:n johtoryhmä on hyväksynyt ajatuksen Balanced Scorecardista, josta se päätyi seuraavaksi hallitukseen. Hallitus on päättänyt, että Balanced Scorecard -mallia aletaan käyttään ensi vuoden alusta alkaen. Tätä ennen olemme yhdessä toimeksiantajan kanssa koonneet materiaalia ja teoriaa aiheesta, joka on esitetty hallituksen nähtäväksi. Etsin Balanced Scorecardiin teoriaa sekä mittaristoja, joita voisi hyödyntää. Paras löytöni oli Roidu-mittari, jolla mitataan työhyvinvointia ja kerätään tietoa asiakastyytyväisyydestä. Teoriaa ja mittaristoehdotelmia esiteltiin johtoryhmälle näytettäväksi 17.3.2021 kokouksessa. Johtoryhmä päätti esittää Balanced Scorecard -mallia hallitukselle, johon minun piti valmistaa dokumentti, jossa ”yhdistetään voimassa oleva strategia ja esityksen mittaristot”. Tein yksinkertaisen Word-tiedoston, missä yhdistelin KTO:n vision ja arvot sekä eri näkökulmiin perustuvat strategiat, joiden alle on koottu mittaristoja. Toimeksiantaja kehui työstämäni tuotosta (Liite 1).

Johtoryhmän seuraava kokous järjestettiin toukokuun alussa. Maaliskuun lopussa jutelimme Teams:n välityksellä kehittämiskoordinaattori Kimmo Keskisen ja kuntayhtymän johtajan Oili Sauna-ahon kanssa. Kävimme läpi, että minun tulisi tehdä teoreettinen viitekehys seuraavaan johtoryhmän kokoukseen toukokuulle. Ideoina oli kuvausta, miksi Balanced Scorecard olisi toimiva KTO:lla sekä eri BSC-mallien kuvauksia, josta syntyisi näyteversio johtoryhmälle. Tein teoreettista viitekehystä valmiiksi eri versioista sekä etsin kuntien käyttämiä BSC-mittaristoja. Jälkikäteen kysyin teoreettisen viitekehuksesta arviota, jota kuvailtiin hyväksi, mutta pyydettiin lisää syvyyttä siihen.

Syvyyden lisäämiseksi löysin Olven, Royn ja Wetterin -mallin Balanced Scorecardista, joka sopii julkiselle sektorille. Malli oli myös toimeksiantajani mielestä mielenkiintoisin, joten siksi syvyyden lisäämiseksi olen siitä etsinyt teoriaa. Lisäteorian jälkeen pyysin arviota opinnäytetyöstäni. Eri tekstin osiin toimeksiantaja kirjoitti kommentteja: positiivista palautetta, palautetta lisälähteistä sekä neuvoi mistä voisin saada lisää lähteitä. Opin- näytetyön ohjaajalta sain samanlaista palautetta, mutta pyydettiin lisäämään omaa poh- dintaa.

Kesäkuussa tapasin kehittämiskoordinaattorin Teamsin välityksellä. Minulle näytettiin näytönjaolla erilaisia mittareita, joita kehittämiskoordinaattori on kehittänyt. Mittarit on laadittu kysymyksistä, jotka on lähetetty yksikön esimiehille, joiden vastausten pohjalta on saatu luotua mittareita. Mittarit olivat suurimmaksi osaksi pylväsdiagrammeja. Pylväs- diagrammit kuvasivat mm. työntekijöiden poissaoloja, uusien työntekijöiden saamista sekä työntekijöiden poislähtöä organisaatiosta.

Kesäkuun 17. päivä sain sähköpostia kehittämiskoordinaattorilta, joka oli tehnyt dia-esi- tyksen ehdotetuista mittareista. Kehittämiskoordinaattori esitti kysymyksen johtoryhmälle KTO:n strategiasta tulevaisuudessa: mihin panostetaan ja mitä halutaan mitata? Kehit- tämiskoordinaattori ehdotti myös alustavasti suppeampia mittaristoja, kuin että kaikki mittaristot saataisiin valmiiksi heti. Samaisessa dia-esityksessä on tiivistelmä ehdote- tuista mittareista neljään eri näkökulmaan Balanced Scorecardin mukaisesti. Dioissa on myös lopuksi selvitettyä aikataulutusta ja asioita, joita tulisi huomioida, mm. jalkautu- missuunnitelmaa ja ohjeistus/perehdytys mittareiden käyttöön.

Heinäkuun 12. päivä on tullut dia-esitys jalkautumissuunnitelmasta, jossa esitetään jal- kautumissuunnitelman yksinkertaistettu rakenne sekä työpajoista, joita on avattu esi- merkkien avulla, jalkautumissuunnitelman seurannasta ja arvioinnista. Samalla on laa- dittu Excel-taulukko jalkautumissuunnitelman toiminnan seuranta viikkotasolla. Excel- taulukko esittää selkeästi sen, mitä milloinkin tehdään ja millaisella aikataululla. Taulu- kossa näkyy mm. mittareiden tarkennusta, mittareiden korjaukset/täydentämiset, ko- koukset (asumispalveluiden, kuntoutuspalveluiden ja muiden toimialueiden), työpajat, raakaversioiden teko yksiköiden tavoitteista sekä BSC:n käyttöönottoaika.

Elokuussa sain sähköpostin toimeksiantajani lähdöstä KTO:lta. Olen saanut kehittämis- koordinaattoriin olla yhteydessä tarvittaessa, mutta virallinen edustaja on Oili Sauna- aho.

Syyskuussa oli opinnäyteryhmien yhteinen näkeminen ohjaavan opettajan kanssa. Silloin keskusteltiin opinnäytetöiden etenemisistä ja arvioinneista. Luennon päätteksi sopisin toisen opinnäytetyöryhmän kanssa vertaisarvioinnin opinnäytetöistämme. Vertaispalautteessa toivottiin strategian, arvojen ja vision teorian lisäämistä. Olin heidän mielestään kattavasti esittänyt erilaisia BSC:n malleja julkisella sektorilla. Sain myös kiitosta rakenteesta sekä otsikoinnista, jotka vastaavat kappaleiden sisältöä. Vertaisryhmä toivoi lisäämät kuvat selkeämmiksi, jotka voisin tehdä itse. Tätä samaa toivoi kehittämiskoordinaattorikin.

KTO on syyskuussa päättänyt, että he eivät käytä Balanced Scorecardia, mutta hyödyntävät BSC:n elementtejä mittareissaan.

5.2 Kehittämistyön hyödyt ja levittäminen (ehdotuksia)

Balanced Scorecardin saavutettuja hyötyjä ovat mm.

- a. strategia muutetaan toiminnaksi
- b. resurssien parantunut kohdentaminen
- c. tiedonkulku ja ymmärrys
- d. oppiminen
- e. budjentointiprosessin kevennys tai luopuminen (Malmi ym. 2006, 53.)

Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskus saa Balanced Scorecardista tarvittaessa hyödyttävän työkalun organisaation jokaiselle tasolle. BSC-malli pyrkii käytännön toiminnaksi, joka on organisaatioille iso haaste, mutta malli on suureksi avuksi siihen. Eri näkökulmista ajattelu ja luotettavien mittareiden avustuksella voidaan kehittää KTO:ta kokonaisuutta katsoen.

5.3 Aineiston ja materiaalien analyysitavat

Laadullisen tutkimuksen yleinen malli kuvaa dokumenttianalyysin päävaiheita, jonka vaiheet ovat:

- a. aineiston kerääminen ja valmistelu
- b. aineiston pelkistäminen

- c. aineistossa toistuvien rakenteiden tunnistaminen ja tulkinta
- d. kriittinen tarkastelu

Aineiston valmistelun tavoitteena on varmistaa, että aineisto on selkeä ja sisältö on valmis analysoimista varten. Käytännössä se tarkoittaa aineiston muokkaamista digitaaliseen muotoon, esim. tekstin litteroiminen. Pelkistämisen tarkoituksena on selkeyttää ja tiivistää aineistoa, tarkoittaen runsaasta aineistosta rajaamaan pieni määrä näkökulmia. Pelkistämisessä tunnistetaan aineiston yhteisiä piirteitä. Pelkistämällä voidaan tuottaa uutta tietoa. Aineistossa käydään tarkasti läpi samankaltaisuuksia ja eroja kuvaavia käsitteitä (Ojasalo ym. 2014, 138-140.) Olen selvittänyt toimeksiantajalta, että aineisto on julkista ja henkilötietoja ei käsitellä opinnäytetyössä. Opinnäytetyössä käsitellään kuntayhtymän hallinnollisia tietoja. Toimeksiantajalta olen saanut tietooni, että tutkimusluvan hakemisen jälkeen saisin IMS-oikeudet ja pääsisin tutustumaan sen sisältäviin tietoihin.

Balanced Scorecardista löytyy runsaasti materiaalia ja aineistoa kirjallisuudesta, jota tulisi pelkistää pienempiin osioihin. Suurimmaksi osaksi olen kerännyt aineistoa kirjoista, joiden pohjalta saa Balanced Scorecardista runsaasti aineistonkeruuta. Laajan kirjallisuuden takia aineiston rajaaminen on tuntunut työläältä, koska voi jäädä tunne, että asia jää keskeneräiseksi tai aineistoa on kerättyä liiaksi. Rajaaminen on vaatinut paljon miettimistyötä, mm. mitä aiheessa olen koennut tärkeäksi ja mikä on ollut aihe, minkä olen voinut sivuuttaa. Olen litteroinut tekstiä digitaaliseen muotoon, koska olen kerännyt aineistoa suurimmaksi osaksi kirjoista. Aineiston tallentaminen ja muutamien kopioiden tekeminen varmuudeksi on ollut apuna, jos tietotekniset asiat olisivat pettäneet opinnäytetyön aikana.

Balanced Scorecardin eri mallien rakenteet ovat pääpiirteittäin samankaltaisia. Rakennetta voisi sanoa työlääksi, mutta jos siinä nähdään vaivaa, se on toimiva työkalu. Näkökulmat ovat lähes jokaisessa näkemässäni samat, vaikka nimet saattavat olla erilaisia, eli asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma, taloudellinen näkökulma ja oppimis- ja kasvun näkökulma. Mittaaminen/mittaustapa vaihtelee alasta johtuen, mutta on nähtävissä, että esim. asiakasnäkökulmassa on samankaltaisia piirteitä, joita ovat mm. asiakastyytyväisyyskysely.

5.4 Kehittämistyön tavoite ja arviointi

Kehittämistyön tavoitteena oli toimeksiantajan toiveesta tehdä teoreettinen viitekehys Balanced Scorecardista ja kuinka sitä voi hyödyntää Erityishuoltopiirissä, koska BSC:n toimivuudesta on näyttöä kunnallisella sektorilla. Minun piti myös etsiä soveltuvia mittareita ja mitkä ovat hyviä mittareita. Alussa löysin mittareita, joita voisi hyödyntää, esim. Roidu, mutta opinnäytetyössä on kuvailtuna aineistoa hyödyntäen, millaiset mittarit ovat soveltuvia BSC:ssa. Huomasin, että Balanced Scorecard on toimiva myös kunnallisella sektorilla, josta oli todisteita muutamista kunnista, joissa sitä käytetään tai oli käytetty. Mielestäni opinnäytetyössä on selkeästi kuvailtuna, millaisia mittareita BSC:ssa kannattaisi olla, vaikka itse mittareita on suuremmin löytänyt, enkä keskittynyt siihen niin suurella panostuksella.

Kehittämistyön suunnittelu oli alussa vaikeaa, koska en ollut sisäistänyt kokonaiskuvaa Balanced Scorecardista tai ymmärtänyt, kuinka laaja-alainen se oikeasti on. Aineistojen pohjalta aloin ymmärtämään, millaisesta asiasta on kyse ja tajusin kuinka toimiva kyseinen malli on, jos sen koko potentiaalia hyödynnetään. Keräsin teoriaa kirjoista omiin Word-tiedostoihin, joissa harjoitutin samalla lähteiden ja viittauksien merkitsemistä. Kun aineisto oli kerättyä, aloin miettimään opinnäytetyön rakennetta ja millaista aineistoa olisi hyvä saada. Selailin myös useita opinnäytetöitä, joista otin mallia avukseni. Piirsin opinnäytetyön rakenteen itselleni avatakseni opinnäytetyötäni. Piirtäminen oli tässä vaiheessa todella toimiva työkalu minulle, koska sain sen avulla hahmotelman opinnäytetyön kokonaisuudesta.

Opinnäytetyötä helpotti kehittämiskoordinaattorilta saatu nopea tuki ja apu tarvittaessa. Kaikki keskustelu on tapahtunut Teams:n välityksellä, joka on auttanut nopeassa yhteydenotossa tarvittaessa. Opinnäytetyön ensimmäisessä seminaarissa minua houkutti se, että opinnäytetyön voi tehdä etänä, eikä vaadi paikallaoloa tiettyssä paikassa. Olen kuitenkin pohtinut, että olisinko fyysisellä läsnäololla saanut vielä paremman kuvan, jota olisin voinut hyödyntää opinnäytetyössäni?

Ymmärsin alussa, että minä saisin opinnäytetyön suunnitelman hyväksyttämisen jälkeen KTO:n IMS-oikeudet, ns. Intran. Olen tutustunut kyseiseen paikkaan aiemmin omassa työharjoittelujaksossani. Olisinko voinut saada jotain lisää opinnäytetyöhöni hyödyntäen IMS:ää? Muistan harjoittelujaksoltani, että IMS oli selkeä ja löysin nopeasti tietoa. IMS-

oikeuksia en kuitenkaan saanut, mutta jälkikäteen ajateltuna kuvittelen, että se ei olisi ollut tarpeellinen.

Hankaluudeksi koin sen, että minulla ei opintojen aikana tullut esimiesharjoittelua. Sen avulla olisin voinut osata paremmin hallita kokonaisuutta ja mahdollisesti saanut tärkeitä pointteja ja näkökulmia, joita olisin voinut hyödyntää opinnäytetyössäni. Kehittämiskoordinaattorin rohkaisevat sanat opinnäytetyöstä, että se avaa esimiestyön puolia ja voi näkyä positiivisessa asiana tulevaisuudessa lisäsi motivaatiosi ottaa asioista selvää, vaikka minulla ei juurikaan esimieskokemusta ole.

Mielestäni olen saanut vastattua opinnäytetyön kehittämistyön kysymyksiin sekä olen saanut tehtyä laajan teoreettisen viitekehyksen Balanced Scorecardista. Olen mielestäni päässyt tavoitteisiini opinnäytetyössäni.

Vaikutuksina voin sanoa, että KTO saa Balanced Scorecardista toimivan työkalun ohjata toimintaa johdosta alaisiin saakka, kunhan organisaatio on panostanut asiaan. Strategialinjaukset on oltava yhteisiä verrattaen näkökulmiin. BSC:n elementit, joita käytetään vuodesta 2022 alkaen on hyvä alku, jonka avustuksella myöhemmin voidaan rakentaa laajempia mittareita ja nähdä jotain uutta. Toimeksiantajan näyttävät pylväsdiagrammit mittareista olivat mielestäni selkeitä, mutta mittareihin panostaminen esimiestasolle on tärkeässä roolissa, jotta mittareita käytetään oikein ja kaikilla on yhteinen näkemys niistä. BSC lisää esimiehille lisätyötä, josta oli myös maininta yhdessä johtoryhmän kokouksessa.

5.5 Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys

Kehittämistyön luotettavuus (reliabelius) tarkoittaa tulosten tarkkuutta, joka antaa eissattumanvaraisia tuloksia ja mittaukset toistavat itseään. Tarkoittaa käytännössä sitä, että mittauksista toistettaessa saadaan sama tulos tutkijasta riippumatta. Luotettavuutta voi heikentää esim satunnaisvirheet tai väärinymmärrykset, johon tulisi ottaa kantaa kehittämistyön aikana. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyllä tutkimuksella voi sanoa olevan luotettava, kun tutkimuskohde ja materiaali on yhteensopivia (Vilkka 2015, 194-196.)

Kirjallisuuskatsauksesta saadut selvitykset kuvastavat sitä, että Balanced Scorecardin mallit vaihtelevat, mutta eivät kovinkaan suuresti. Teorian pohjalta on helppo sanoa, että

asiat toistavat itseään useasti. Materiaali on kovinkin samankaltaista, jolloin sen voi todeta luotettavaksi.

Tutkimuksen tekeminen liittyy tutkimuseetiikkaan, eli hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen. Etiikka kulkee mukana prosessin ideavaiheesta tulosten tiedottamiseen. Tutkimuseetiikalla tarkoitetaan yleisesti sovittuja pelisääntöjä suhteessa kollegoihin, tutkimuskohteeseen, toimeksiantajiin tai yleisöön. Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä, eli tietoja, joita tiedeyhteisö on hyväksynyt. Tutkijan on noudatettava rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta työssään ja tulosten esittämisessä. Kunnioitus toisia tutkijoiden kohtaan on tärkeää. Puutteellinen ja epämääräinen viittaaminen ja viitteiden epätarkkuus on hyvin yleistä (Vilka 2015, 41-44.)

Tiedonhankintamenetelmäni on ollut kirjallisuuskatsaus, joiden pohjalta olen kerännyt tietoa aiheesta ja mielestäni kattavasti, muistaen samalla kunnioittaa muiden tekijöiden edesottamuksia. Olen ollut mielestäni tarkka siitä, että merkitsen lähteet ja viittaukset oikein, jolloin osoitan sitä, etten kirjoita tekstiä omanani. Eettisestä näkökulmasta ajateltuna opinnäytetyötäni on helpottanut se, että opinnäytetyö on julkista, eikä tekstiä ole tarkoitus rajata.

5.6 Oppimisprosessi ja ammatillinen kasvu

Oppiminen on uuden tiedon ja taidon omaksumista, joka muuttaa monin tavoin näemyksiämme. Oppiminen antaa uutta näkökulmaa, kehittää taitoja ja valmiuksiamme (Silvén, ym. 1991, 7.) Omalla aktiivisella toiminnalla ja itseohjautuvuudella on merkittävä rooli oppimisprosessin kannalta. Oppimista säätelee oppijan oma näkemys siitä, voiko hän ohjata omaa toimintaansa vai onko toiminta ulkopuolesten tekijöiden ohjaamaa (Ruohotie 2000, 157.)

Opinnäytetyö on iso kokonaisuus ja sen läpikäynti on ollut pitkä prosessi. Balanced Scorecard on todella laaja aihe ja siitä saatavilla oleva kirjallisuus on suurta. On ollut hienoa nähdä, kuinka asiaa on saatu kehitettyä KTO:ssa eteenpäin, jotta siitä saataisiin toimiva kokonaisuus korkeimmalta tasolta työntekijätasolle, joka on juurikin BSC:n vahvuus. Ymmärsin alussa, että BSC:n malli ei saata edes tulla KTO:lle, mutta siitä kerätty materiaali on ollut tärkeässä osassa siihen, että BSC-malli alkaa vuodesta 2022 eteenpäin, tosin pienemmässä mittakaavassa. Uudenlainen oppiminen on antanut näkökulmaa erityisesti

siihen, että aihe on ollut minulle entuudestaan tuntematon. Tämänkaltaisia asioita (esim. mittarit) eivät näy juurikaan omassa kenttätyössäni näin suuressa kokonaisuudessa. Olen ymmärtänyt enemmän sitä, kuinka mittareilla saadaan paljon lisäinformaatiota organisaatiosta ja niiden vaikutuksista. Opinnäytetyön prosessi on kokonaisuudessaan ollut opettava, koska näin laaja-alaista työtä en ole tehnyt aiemmin. Samalla se on opettanut opinnäytetyön rakentamista, kokonaisuuden hallitsemista ja uutta käsitteistöä. Oma oppiminen on kehittynyt siksi, koska olen kerännyt tietoa itse, jolloin olen saanut oppimisen kokemusta. Vaikka olenkin pyrkinyt itseohjautuvuuteen ja oma-aloitteisuuteen, niin ilman ohjaavan opettajan ja toimeksiantajan tuomia omia näkökulmia ja vinkkejä en olisi saanut tästä niin paljon irti, jolloin se on tukenut oppimistani.

Ammatillinen kasvu kuvataan oppimisprosessina, jossa hankitaan tietoa ja taitoa, joiden avulla voidaan vastata kokoajan muuttuviin ja kehittyviin ammattitaidon vaatimuksiin (Ruohotie 2002, 9).

Oppimisprosessissa olen hankkinut tietoa materiaalien avulla, joka on jatkuvasti kehittänyt omaa ammattitaitoani, koska Balanced Scorecard on ollut minulle uusi käsite, kuten sen sisältö suurimmaksi osaksi. Materiaalista saatu tieto on ollut kiinnostavaa, joka on lisännyt oppimistani ja asioihin paneutumista. Olen mielestäni oppinut paljon esimiestäson osaamisesta, joka tukee ammattitaitoni lisäämistä, jonka voin nähdä itselläni paremapana kokonaiskuvan hallitsemisena. Samalla se on avannut silmiäni siitä, miten organisaation strategia, visio ja arvot ovat suuressa osassa sille, kuinka organisaatiota johdetaan johdosta työntekijöihin saakka ja niiden tulisi olla yhtenäiset, jotta se voisi toimia. Olen alkanut kiinnostua tällaisista asioista enemmän ja miettinyt niiden suhdetta siihen, kuinka ne toimivat käytännössä omassa työässäni.

6 LÄHTEET

Euroopan Komissio 2021. Viitattu 13.11.2021. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=COM:2021:101:FIN#PP4Contents>.

European Association For Mental Health in Intellectual Disability. Viitattu 19.10.2021. <https://eamhid.eu/partners/>.

Hakanen, M. 2004. PK-yrityksen strategiatyö. Helsinki: Multikustannus.

Kaplan, R. & Norton D. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kaplan, R. S. & Norton, D.P. 1996. The Strategy-Focused Organizations. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business School Press Boston.

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Kehitysvamma-alan tuki- ja osaamiskeskus. Strategia. Viitattu 13.3.2021. <https://www.kto-vs.fi/paatoksenteko/strategia/Sivut/default.aspx>

Kivimäki, J. 2007. Balanced Scorecard henkilöstöjohtamisen välineenä kunnassa case Tampereen Kaupunki. Pro gradu -tutkielma. Yhdyskuntatieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/77977/gradu01824.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lumijärvi, I. 1999. Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi. Kunta-alan tuloksellisuusprojekti. Helsinki. Työturvallisuuskeskus.

Lumijärvi, I., Jylhäsaari, J. 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori: laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Helsinki: Gaudeamus.

Malmi, T., Peltola, J & Toivainen, J. 2006. Balanced Scorecard - Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Helsinki: Talentum Media Oy. Viita

Määttä, S. & Ojala, T. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Helsinki: Edita.

Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Juva: WS Bookwell Oy.

Niiranen, V.; Stenvall, J. & Lumijärvi, I. 2005. Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Olve, N-G.; Roy, J. & Wetter, M. 1998. Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausjärjestelmä. Porvoo: WSOY.

Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Raunio, K. 2009. Olennainen sosiaalityössä. https://sites.tuni.fi/uploads/2020/06/a285cfe1-aineisto_raunio.pdf.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.

Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 1.-2. painos. Juva: WSOY.

Silvén, M., Kinnunen, R. & Keskinen, S. 1991. Kohti itseohjautuvaa opiskelutaitoa. Avoimen korkeakouluopetuksen julkaisuja. Turku: Painosalama Oy.

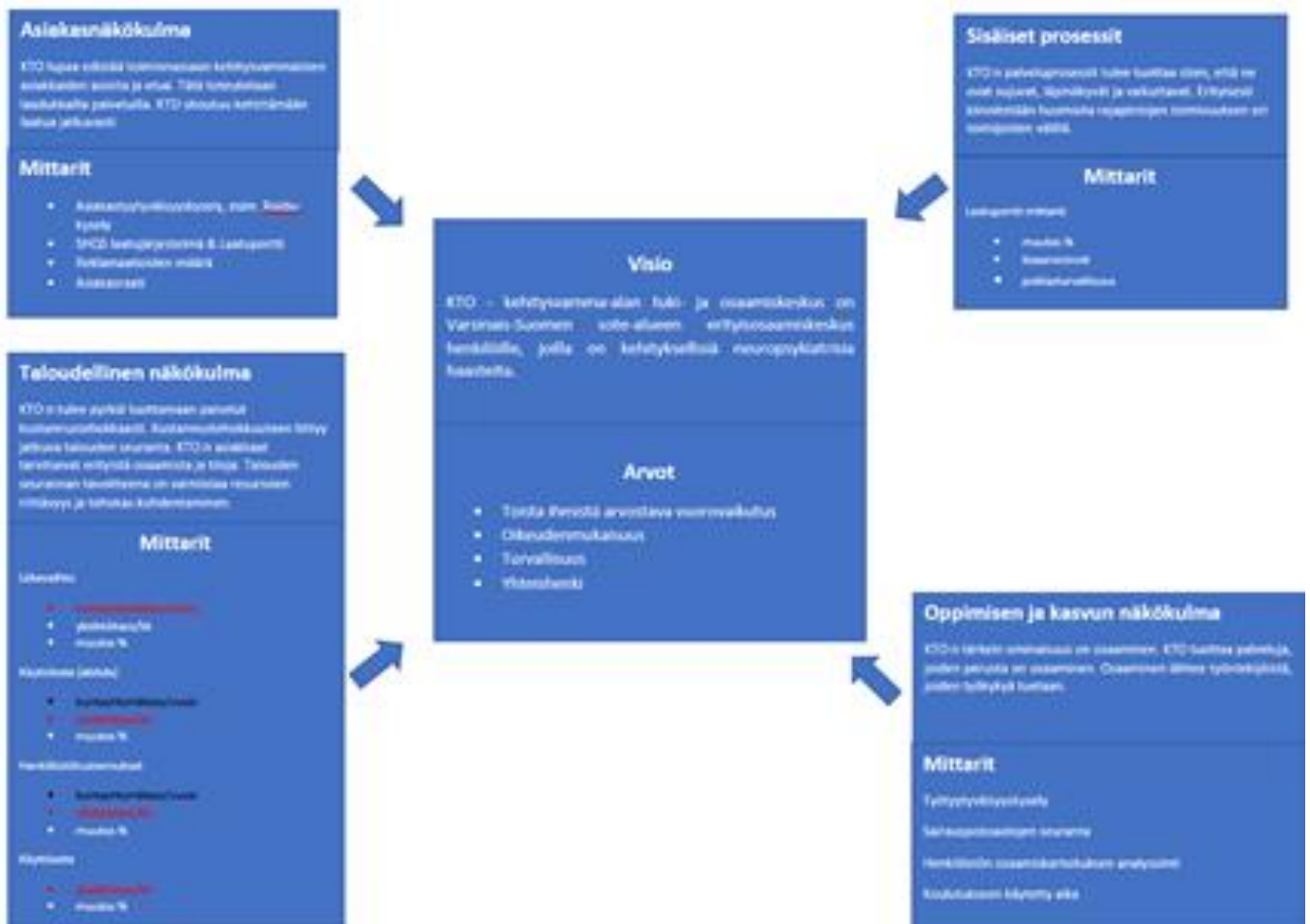
Sosiaali- ja terveysministeriö 2021. Oikeus osallisuuteen ja yhdenvertaisuuteen. YK:n vammaisten henkilöiden oikeuksien yleissopimuksen kansallinen toimintaohjelma 2020-2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162687/STM_2021_2_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Valtioneuvosto 2021. Viitattu 19.10.2021. <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/eu-n-uusi-vammaisstrategia-on-tarkea-tyokalua-myos-suomessa>.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum.

7 LIITTEET



Liite 1 Tuotos.