

OPINNÄYTETYÖ
YAMK

ANTTI HUTTUNEN 2014

TULOSKORTTIEN VERTAILTAVUUS

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU

TEKNIikka JA LIIKENNE

Alueiden käytön suunnittelun koulutusohjelma

Opinnäytetyö

TULOSKORTTIEN VERTAILTAVUUS

Antti Huttunen

2014

Toimeksiantaja Lapin maanmittaustoimisto

Ohjaaja yliopettaja KTT Veikko Kärnä

Hyväksytty _____ 2014 _____

Työ on ammattikorkeakoulujen verkkokirjastossa (Theseus.fi).

Tekijä	Antti Huttunen	Vuosi	2014
Toimeksiantaja	Lapin maanmittaustoimisto		
Työn nimi	Tuloskorttien vertailtavuus		
Sivu- ja liitemäärä	73		

Opinnäytetyön aihe sovittiin yhdessä Lapin maanmittaustoimiston johtotiimin kanssa. Tutkimuksen kohteena ovat maanmittauslaitoksessa käytössä olevat, prosessien ja tiimien tasapainotetut tuloskortit, jotka johdetaan jokaisen maanmittaustoimiston ja keskushallinnon välisestä tulossopimuksesta. Työn tarkoituksena oli selvittää, voidaanko tuloskorttien mittareista kehittää vertailukelpoisia, jotta erilaista työtä tekevien prosessien tuloksia pystyttäisiin vertaamaan toisiinsa.

Tutkimuksen tietoperustana ovat maanmittauslaitoksen organisaatio, maanmittauslaitoksessa käytettävät tuloskortit ja mittarit, Lapin maanmittaustoimiston projektityö tuloskorteista, tasapainotetun tuloskortin eli BSC:n perusteet sekä julkishallinnossa yleisesti käytössä oleva vastaava menetelmä, tasapainoisen onnistumisen haaste.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimusaineisto hankittiin haastattelulomakkeella, jossa vastaajilla oli vapaita vastauskenttiä. Tutkimuksen analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Tutkimuksen perusteella oli mahdollista muodostaa käsitys tuloskorttien vertailtavuudesta, yhteisistä mittareista ja niiden kehittämisestä. Tulosten perusteella vertailukelpoisia mittareita pidettiin tärkeinä, koska ne voisivat edistää oikeudenmukaista ja tasapuolista palkitsemista. Tulosten mukaan täysin vertailukelpoisia mittareita on vaikea löytää. Henkisten voimavarojen hallinnan ja kehittymisen näkökulmaan olisi kuitenkin mahdollista löytää uusia yhteisiä mittareita, jotka liittyvät henkilöstön osaamiseen, toimintakykyyn, motivaatioon ja terveyteen.

Prosessien kehittäminen on jatkuvaa työtä. Mittareiden ja niiden seurannan sekä kehittämisen avulla työskentelytapoja prosesseissa pystytään parantamaan. Jatko-tutkimuksen aiheena voisi olla prosessien kehittäminen ja työhyvinvoinnin lisääminen tasapainotettuja mittareita kehittämällä.

Avainsanat

tasapainotettu tuloskortti, mittarit

Author	Antti Huttunen	Year	2014
Commissioned by	Lapland District Survey Office		
Subject of thesis	Comparability of the Balanced Scorecards		
Number of pages	73		

The subject of the study was agreed together with the management team of Lapland's District Survey Office. The detailed targets of the study were the Balanced Scorecards (BSCs) used at the District Survey Offices by the process teams. The primary contents of BSCs are defined by the result agreement between the central management of the Land Survey of Finland and District Survey Offices. The objective of the study was to verify if the meters of the BSCs could be developed in such way that they could be used to compare different work processes.

The data basis of the study consists of the organization of the Land Survey of Finland; BSCs used at the normal project activities of the National Land Survey and Lapland's District Survey Office, the basics of the BSCs, and the other comparable methods and challenges used by the public administration in Finland for the balanced outcome activities.

The selected research method was qualitative. The study material was obtained through questionnaires with free shaped fields for responses. The evaluation of the results was based on nature of the original material.

On the basis of the study it was possible to develop a concept to compare the BSCs and determine their common meters. The comparable meters were considered important to promote fair and equal evaluation and compensation methods for the process staff. According to the results, completely comparable meters are difficult to define. Using the view to control and develop the mental resources it would be possible to define new collective meters, which are related to the know-how, capacity, motivation and health of the personnel.

The process development is a continuous activity. It is possible to improve the working methods by using and following the meters. The future studies could focus on the process development and work-related well-being by developing the balanced meters.

Key words

meters, Balanced Scorecard

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA LÄHTÖKOHDAT	1
1.2 MAANMITTAUSLAITOS	2
1.2.1 Maanmittauslaitoksen organisaatio	2
1.2.2 Maanmittauslaitoksen henkilöstöstrategia 2010 - 2015	3
1.2.3 Maanmittauslaitoksen tulosohejaus.....	5
1.2.4 Palma - palkkausjärjestelmä ja MML:n tulospalkkiojärjestelmä	9
1.3 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	10
2. TASAPAINOTETTU MITTARISTO ELI BSC JA TASAPAINOISEN ONNISTUMISEN STRATEGIA	11
2.1 TASAPAINOTETUN MITTARISTON NÄKÖKULMAT	11
2.1.1 Taloudellinen näkökulma ja asiakasnäkökulma	13
2.1.2 Sisäisten prosessien näkökulma	14
2.1.3 Oppimis- ja kasvunäkökulma	15
2.2 TASAPAINOTETUN TULOSKORTIN MITTARIT.....	16
2.2.1 Mittarien näkökulmat ja määrä	16
2.2.2 Mittariston tasapaino.....	17
2.3 TASAPAINOINEN ONNISTUMINEN - BSC:N VASTINE JULKISHALLINTOON	18
2.3.1 BSC:n ja tasapainoisen onnistumisen erot ja yhtäläisyydet.....	23
2.3.2 Perustehtävän ja toiminta-ajatuksen täsmentäminen	25
2.3.3 Strategisten näkökulmien valinta.....	26
2.3.4 Kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen ja arviointikriteerien määrittely	29
2.3.5 Strategiaprosessin tasapainotus	30
2.3.6 BSC:n olemuksesta julkisyhteisöissä	31
2.4 MITTARIT MML:SSA JA LAPIN MAANMITTAUSTOIMISTOSSA	32
2.4.1 Vaikuttavuus	33
2.4.2 Toiminnallinen tehokkuus.....	34
2.4.3 Tuotokset ja laadunhallinta.....	36
2.4.4 Henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen	38
2.4.5 Mittareiden käyttötarkoitukset.....	40
2.4.6 Tulos- ja kehityskeskustelut	41
2.5 LAPIN MAANMITTAUSTOIMISTON PROJEKTITYÖ TIIMIEN TAVOITTEIDEN VERTAILTAVUUDESTA MML:SSA	42
3. TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO	44
3.1 TUTKIMUSMENETELMÄ	44
3.2 AINEISTON HANKINTA	45
3.3 AINEISTON ANALYSOINTI	46
4. TULOKSET	48
4.1 TOIMISTOISSA KÄYTÖSSÄ OLEVAT YHTEISET MITTARIT	48
4.2 YHTEISET MITTARIT JA PALKITSEMISPERUSTEET ERI PROSESSEISSA.....	49
4.3 TASAPAINOTETTujen MITTAREIDEN KEHITTÄMINEN JA UUDET YHTEISET MITTARIT.....	51
4.4 PROSESSEILLE SOPIVAT TEHOKEUS- JA TUOTTAUUSMITTARIT.....	53
4.5 MARA-PROESSIN TULOKSEN VERTAILTAVUUS PETO-, ARTO- JA KIR- PROESSIEN TULOSSIIN	55
4.6 TASAPUOLINEN JA OIKEUDENMUKAINEN PALKITSEMINEN MITTAREITA KEHITTÄMÄLLÄ.....	56
5. YHTEENVETO, POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	58
5.1 TULOSTEN YHTEENVETO	58
5.2 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	60

5.3	LUOTETTAVUUSTARKASTELU JA JATKOTUTKIMUKSEN AIHE	63
6.	LÄHTEET.....	67
7.	LIITTEET.....	69

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. MAANMITTAUSLAITOKSEN PROSESSIT (MML 2013)	2
KUVIO 2. HENKILÖSTÖSTRATEGIA (MML 2009).....	3
KUVIO 3. STRATEGIAKARTTA (MML 2009)	4
KUVIO 4. VUOSIKELLO (MML2013)	6
KUVIO 5. TULOSKOLMIO (MML 2013).....	7
KUVIO 6. BALANCED SCORECARD. (KAPLAN—NORTON 1996)	12
KUVIO 7. TASAPAINOISEN ONNISTUMISSTRATEGIAN VIITEKEHYS, (MÄÄTTÄ—OJALA 1999, 53).....	21
KUVIO 8. UUDISTUMISEN JA TYÖKYVYN NÄKÖKULMA, (MÄÄTTÄ—OJALA 1999, 61.)	28

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. YRITYSTOIMINNAN JA JULKISEN TOIMINNAN EROJA (MÄÄTTÄ—OJALA 1999, 29).....	22
TAULUKKO 2. BALANCED SCORECARDIN JA TASAPAINOISEN ONNISTUMISSTRATEGIAN PERUSLÄHTÖKOHDAT. (MÄÄTTÄ—OJALA 1999, 51)	24

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja lähtökohdat

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää voidaanko tulokorttien mittareista kehittää vertailukelpoisia, jotta prosessien tuloksia pystyttäisiin vertaamaan toisiinsa ja selvittää millaisia prosessien yhteisiä mittareita Maanmittauslaitoksen (MML) yksiköiden tulokorteissa käytetään. MML:ssa on suunniteltu tiimien palkitsemista osana tulospalkkiojärjestelmää. Jos tiimien palkitseminen toteutuu, niin olisi olennaista että mittarit olisivat vertailukelpoisia. Tutkimuksen tietoperustana ovat tasapainotettu mittaristo eli Balanced scorecard (Kaplan – Norton 1996) (BSC) ja muu aiheeseen liittyvä tutkimuskirjallisuus, sekä Lapin maanmittaustoimistossa 2009 tehdyn projektityön tulokset.

Tulokorttien vertailtavuutta on käsitelty myös Lapin maanmittaustoimiston laatupäivien yhteydessä vuonna 2011, koska MML:n henkilöstötutkimuksessa oli tullut esille, että henkilöstön mielestä Lapin maanmittaustoimiston johto ei ole onnistunut luomaan tasapainoista mittaristoa prosessien välille. Pohjana ryhmätöille oli edellä mainittu Lapin maanmittaustoimiston projektityö.

MML siirtyi tiimiorganisaatioon vuoden 1990-luvun loppupuolella. Maanmittaustoimistoihin tulivat prosessien mukaiset tiimit ja valmiit tiimirakenteet 2000-luvun alussa. Samaan aikaan tiimit alkoivat tehdä tiimisopimuksia ja ottivat käyttöönsä mittareita sisältäviä tulokortteja. (MML 2013.) Lapin maanmittaustoimistossa tasapainotettu tulokortti eli BSC on otettu käyttöön 2000-luvun puolivälissä, joten tulokorttien sisällön ja mittareiden kehitystä sekä muuttumista voidaan verrata useamman vuoden ajalta.

Tämä tutkimus prosessien ja tiimien tavoitteiden vertailtavuudesta tehdään Lapin maanmittaustoimiston johtotiimin toimeksiannosta. Maanmittausjohtaja Markku Harju on tarkentanut toimeksiantoa siten, että se koskee vain PETO-, ARTO-, KIR- ja MARA-prosesseja.

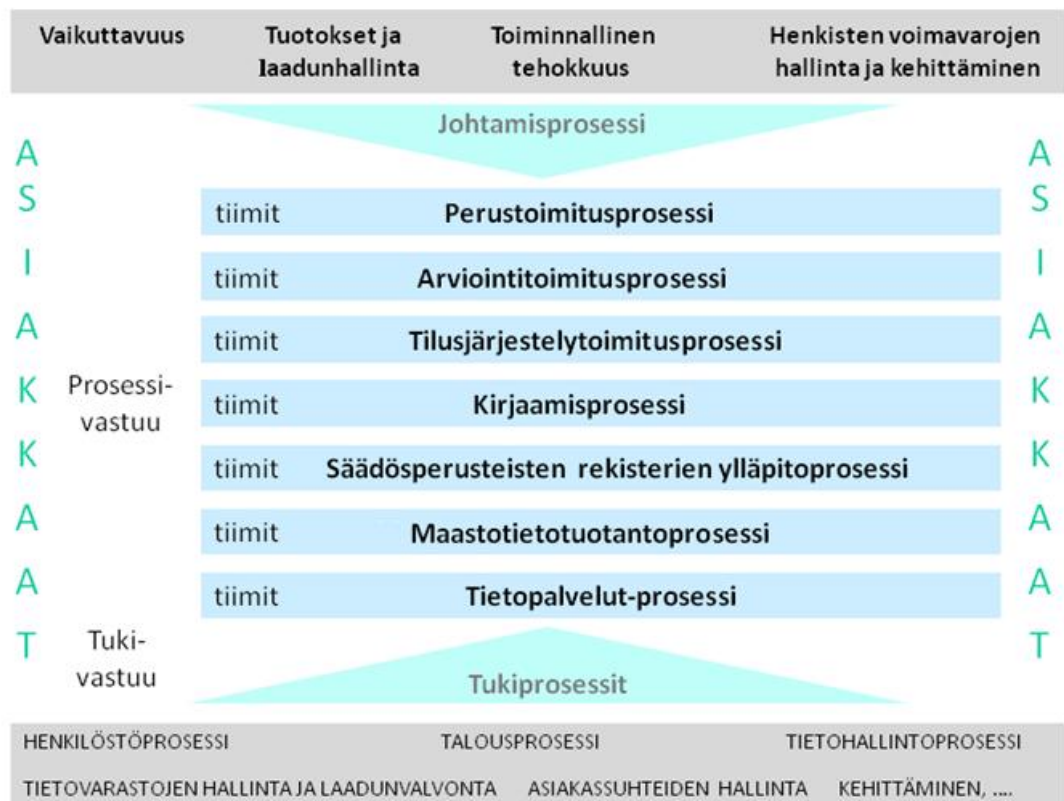
Tutkimuksen kohteena ovat MML:ssa käytössä olevat prosessien ja tiimien tasapainotetut tulokortit, jotka johdetaan jokaisen maanmittaustoimiston ja keskushallinnon välisestä tulossopimuksesta. (MML 2013.)

1.2 Maanmittauslaitos

1.2.1 Maanmittauslaitoksen organisaatio

MML:ssa on keskushallinto (MMK) sekä sen alaisina 12 maanmittaustoimistoa (MMT) ja 6 valtakunnallista tuotanto- ja palveluyksikköä. MML:n prosesseja ovat perustoimitusprosessi (PETO), arviointitoimitusprosessi (ARTO), tilusjärjestelytoimitusprosessi (TJ), säädösperusteisten rekisterien ylläpito-prosessi (RETI), kirjaamisprosessi (KIR), maastotietotuotantoprosessi (MA-RA) ja tietopalveluprosessi (TITI). (MML 2013.) Edellä oleva teksti kuvaa 31.12.2013 lakannutta MML:n organisaatiota. Muutoksella ei ole vaikutusta tähän tutkimukseen.

Seuraavaksi esitän kuvion joka kuvaa MML:n prosesseja.



Kuvio 1. Maanmittauslaitoksen prosessit (MML 2013)

Kuviossa tärkeimpänä näkyy johtamisprosessin ja tukiprosessien suhde ydinprosesseihin, sekä toisaalta se että ydinprosessit ovat suoraan vastuussa asiakkaille. Kuvioista näkyvät myös Kaplanin ja Nortonin kehittämän tasapainotetun tuloskortin neljä eri näkökulmaa eli vaikuttavuus, tuotokset ja laadunhallinta, toiminnallinen tehokkuus, sekä henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen, joihin MML:n tulomatriisi ja tasapainotetut tuloskortit perustuvat.

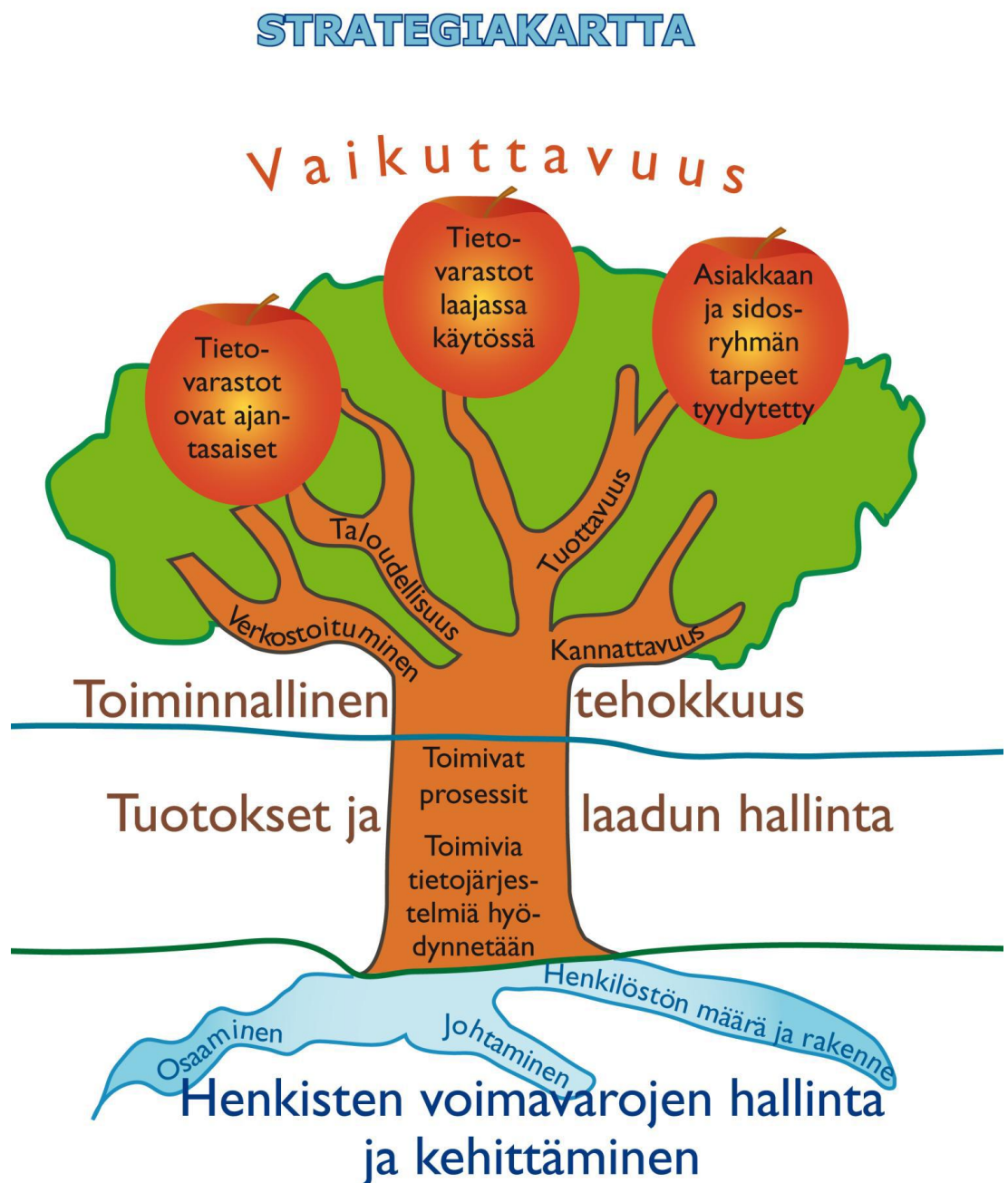
1.2.2 Maanmittauslaitoksen henkilöstöstrategia 2010 - 2015

MML huolehtii Suomen kiinteistöjärjestelmästä, kiinteistöjä koskevista rekistereistä ja yleisistä kartastotiedoista yhteiskunnan ja asiakkaiden tarpeet huomioiden. MML on myös mukana näiden alojen eurooppalaisessa ja globaalissa kehittämissyhteistyössä. (MML 2009.) MML:n toimintaa ja kaikkea mitä MML tekee ohjaavat toisiinsa linkittyvät arvot: henkilöstö voi hyvin, työ on hallinnassa, talous on kunnossa, asiakas on tyytyväinen. Seuraavassa kuviossa kuvataan MML:n henkilöstöstrategiaa.



Kuvio 2. Henkilöstöstrategia (MML 2009)

Henkilöstöstrategia on yhteenveto siitä, miten arvoja - erityisesti, Henkilöstö voi hyvin -arvoa toteutetaan vuosina 2010 - 2015. Kuviossa kuvataan mitä toimenpiteitä strategiassa toteutetaan ja millä mittareilla henkilöstön hyvinvointia seurataan. Henkilöstöstrategian tärkein näkökulma henkilöstön osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen sekä se että esimiehet huolehtivat henkilöstön jaksamisesta ja osaamisesta. Näillä toimenpiteillä pyritään varmistamaan henkilöstön hyvinvointi. Seuraavassa kuviossa kuvataan MML:n strategiakartta.



Kuvio 3. Strategiakartta (MML 2009)

Strategiakartassa kuvataan kuinka henkisten voimavarojen hallinnan ja kehittämisen avulla varmistetaan tuotokset ja laadunhallinta sekä toiminnallinen tehokkuus, joiden avulla varmistetaan yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Seuraavat neljä kohtaa ovat strategiassa 2010 - 2015 keskeisesti esillä:

MML:ssa systematisoidaan, miten eteneminen vaativampiin tehtäviin työssä oppimisena tapahtuu. Luodaan oppimispolku, jonka suorittamisen jälkeen työntekijä ”sertifioituu” vaativampien tehtävien suorittajaksi. Oppimiskokonaisuus voi sisältää työssä oppimisen lisäksi laitoksen tai ulkopuolisen järjestäjän kursseja, ammattikorkeakoulujen tai yliopistojen tutkintoja tai erillisiä opintojaksoja. Mentorointi on systemaattinen ja tavoitteellinen osaamisen jakamisen muoto. Hyvien kokemusten ansiosta käytäntö säilyy jatkossakin tärkeänä osaamisen varmistamisen muotona. (MML 2009.)

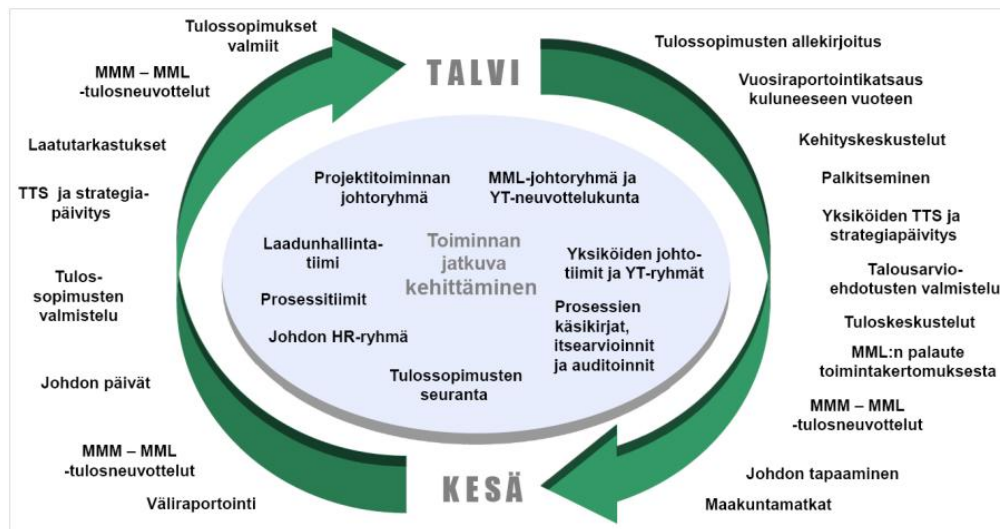
MML:ssa on kokeiltu työaikapankkia noin kahden vuoden ajan. Kokemukset siitä ovat olleet erittäin myönteisiä. Tavoitteena on aikaansaada koko laitokseen yksi yhtenäinen joustava työaikakäytäntö. Teknologian kehityksen myötä ajasta ja paikasta riippumaton toimintatapa on nousemassa uudeksi työn tekemisen malliksi. Se istuu erityisen hyvin myös ”sukupolvi Y:n” arvomaailmaan. (MML 2009.)

1.2.3 Maanmittauslaitoksen tulosohtaus

MML:n toimintaa suunnitellaan suunnittelujärjestelmän ns. vuosikellon mukaisesti jokaisessa itsenäisessä toimintayksikössä ja koko MML:sta koskevana. (MML 2013.)

MML:n ohjausmenetelmä on tulosohtaus. Maa- ja metsätalousministeriö ohjaa MML:n toimintaa, sopii tavoitteista pääjohtajan kanssa sekä antaa kehykset talousarvion ja toiminta- ja taloussuunnitelman (TTS). MML sisäisen ohjauksen välineitä ovat sekä seuraavan vuoden tulossopimus että pidemmän aikavälin TTS, josta pääjohtaja ja yksiköiden johtajat sopivat keskenään. (MML 2013.)

Seuraavassa kuviossa kuvataan MML:n vuosikello.



Kuvio 4. Vuosikello (MML2013)

Vuosikello kuvaa kuinka MML:n suunnittelujärjestelmä vuoden kuluessa etenee. Tärkeintä kuviossa on loogisesti etenevä ja toisiinsa liittyvä järjestelmä, joka varmistaa toiminnan jatkuvan seuraamisen.

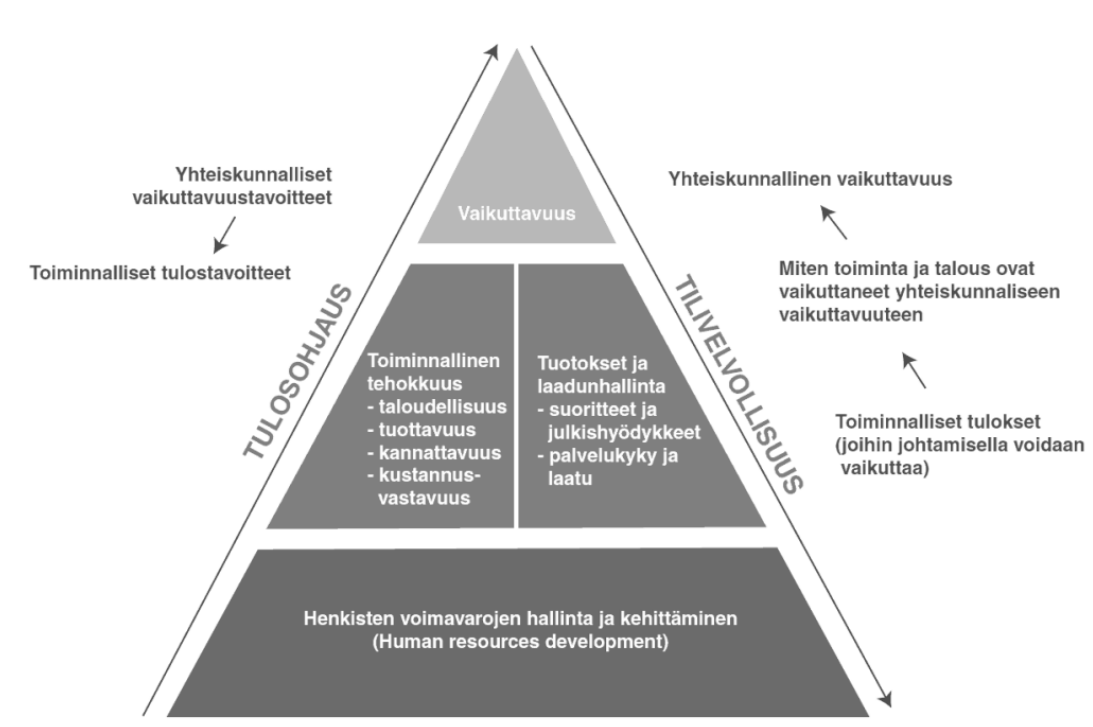
Tulosohjauksella tarkoitetaan päätöksenteko- ja sopimusprosesseja, joilla valtioneuvosto, ministeriöt sekä virastojen ja laitosten johto pyrkivät varmistamaan, että valtionhallinto toimii mahdollisimman tuloksellisesti. Tuloksellisuuteen kuuluvat yhteiskunnallinen vaikuttavuus, palvelun ja toiminnan laatu, taloudellisuus ja tuottavuus sekä maksullisen toiminnan kannattavuus. Tulosohjaukseen osallistuvat keskushallinto ja toimintayksiköiden johtajat. (MML 2013.)

Toinen MML:n johtamismalleista on tulosjohtaminen, joka viittaa tulosten saavuttamiseen ja toiminnan perustelemiseen tulosten mukaan. Tulosjohtaminen on johtamismenetelmä, jossa painotetaan ennalta määritettyjen tavoitteiden asettamista ja tulosten seuraamista. Tulosjohtaminen on erityisesti julkisessa hallinnossa vaihtoehto byrokraattiselle hallinnolle. Tulosjohtamisessa peruskriteerinä on tulosten suhde asetettuihin ja työyhteisössä sovituihin tavoitteisiin. Tulosjohtamisella pyritään muuttamaan organisaation käyttäytymistä. (MML 2013.)

Tulosjohtamisella organisaatio muutetaan tietoisesti eli uudistetaan tulokselliseen suuntaan. Muutos kohdistuu työyhteisön ohella työntekijöihin, yksilöihin. Tuloksen aikaansaaminen alistetaan erityiseen arviointiin, joka suoritetaan

tulosmittareilla ja muilla arviointikriteereillä. Tulosjohtamisen tuloksellisuus työn ohjauksessa jaetaan kahteen käsitteeseen, tuottavuus ja taloudellisuus (tehdään asiat oikein) sekä vaikuttavuus (tehdään oikeita asioita). Tulosjohtamisen on tarkoitus orientoida henkilöstö tulosajatteluun. Tulosajattelu on tavoite- ja tehtäväkeskeistä, mutta toisaalta myös yksilön kehittäminen kuuluu kuvioon. Tulosjohtamisen soveltaminen vaatii kouluttautumista ja jatkuvaa kriittistä arviointia. (MML 2013.)

MML:n vuosittainen strategiatyö painottuu syys- lokakuulle. Sen tuloksena valmistuu toiminta- ja taloussuunnitelma (TTS). Suunnittelu valmistelu on jatkuvaa ja siinä huomioidaan yksiköiden TTS-asiakirjojen painotukset, sekä huhtikuussa käytävän pääjohtajan ja yksiköiden johtajien välisten tuloskeskusteluiden kehitysarviot. Lisäksi suunnittelussa huomioidaan MML:n strategiset tavoitteet. (MML 2013.) Seuraavassa kuviossa kuvataan MML:n tuloskolmio.



Kuvio 5. Tuloskolmio (MML 2013)

Kuviosta ilmenee kuinka strategiset tavoitteet on ryhmitelty tuloskolmion eli tulosprisman peruskriteerien mukaisiin kokonaisuuksiin.

Kuviossa tärkeintä on se, kuinka MML on tilivelvollinen yhteiskunnallisten vaikuttavuustavoitteiden ja tulostavoitteiden osalta, ja kuinka toiminnallisilla

sekä taloudellisilla tuloksilla saavutetaan vaadittu yhteiskunnallinen vaikuttavuus.

Pääjohtaja ja yksikön johtaja tekevät yksikön vuotuisen tulossopimuksen. MML:ssa on kaikilla organisaation tasoilla tulossopimusmenettely ja tulosohtausmekanismi. Tulossopimukseen sisältyy tulospalkkioiden perusteena toimiva tulosmatriisi, johon otetaan keskeisimmät tavoitteet ja tulospisteiden laukeamisrajat. Pääsääntö on että vasta tavoitteen ylittävistä tuloksista ansaitaan tulospisteitä. Yksikön johto esittää osana tulossopimusprosessia keskushallinnolle omat ja mahdollisesti myös henkilöstön painotusta koskevat näkemykset. (MML 2013.)

MML:ssa on käytössä prosessien ja tiimien tasapainotetut tulokortit, jotka johdetaan jokaisen maanmittaustoimiston ja keskushallinnon välisestä tulossopimuksesta. Tulokortit varmistavat että henkilöstö tuntee tavoitteet ja toimii niiden saavuttamiseksi. Vuosittain yksikkö saa toiminnastaan ja sen tuloksista keskushallinnon kirjallisen palautteen. (MML 2013.)

Tulostavoitteiden toteutumista seurataan kuukausittain. Yksiköt raportoivat keskushallinnolle tavoitteiden toteutumisesta ja talouden tilasta elokuun väli-raportilla ja vuosiraportilla. Sekä prosessien, että tiimien tulokortit ovat samansisältöiset ja prosessien tulokortit jaetaan tiimien tulokorteiksi henkilötyöpäivien suhteessa. (MML 2013.)

Tulokortit jakaantuvat seuraaviin mittareihin:

- Vaikuttavuus
- Toiminnallinen tehokkuus
- Tuotokset ja laadunhallinta
- Henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen

MML:n prosessien ja tiimien tulokorttien mittarit ovat MML:n strategian mukaisia ja prosessien toiminnan kannalta tärkeitä mittareita. Niiden avulla pysytään seuraamaan toiminnan tehokkuutta, tuloksellisuutta, laatua ja henkilöstön osaamista. (MML 2013.)

1.2.4 Palma - palkkausjärjestelmä ja MML:n tulospalkkiojärjestelmä

Palma-palkkausjärjestelmä on otettu käyttöön 2000-luvun alussa. Järjestelmässä palkka muodostuu toimen vaativuuden mukaisesta peruspalkasta eli VAATI-osasta ja henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvasta osasta eli HENKI-osasta. Järjestelmä on kuvattu Palma-palkkausjärjestelmässä, jossa on ohjeet järjestelmän käytöstä. (MML 2009, Palma - Palkkausjärjestelmä.)

Toimien vaativuuden arvioinnissa toimet on jaettu 14 toimiluokkaan. Toimen vaativuutta arvioidaan seuraavilla tekijöillä: toimen luonne, ammattitaito, ongelman ratkaisutaidot, vuorovaikutustaidot ja erityisvaatimukset. Toimen vaativuus pisteet muodostuvat näiden tekijöiden mukaan ja pisteiden perusteella toimi sijoittuu toimiluokkaan. Kullekin toimiluokalle on virka- ja työehtosopimuksessa määriteltä palkka. Tehtävät käydään vuosittain läpi ja tarvittaessa pisteytystä ja toimiluokkaa muutetaan. (MML 2009, Palma - Palkkausjärjestelmä.)

HENKI-palkanosa määräytyy henkilökohtaisesta suorituksesta toimenkuvausten mukaisissa tehtävissä. HENKI-palkanosa on prosentuaalinen osuus VAATI-palkasta ja se voi olla enintään 45 prosenttia. Esimies arvioi suoritusta suhteessa tulos- tavoite- ja kehityskeskusteluissa määriteltuihin tavoitteisiin ja toimintayksikön johtaja vahvistaa arvion. (MML 2009, Palma - Palkkausjärjestelmä.)

HENKI-palkanosa perustuu henkilökohtaisen suoriutumisen tekijöihin ja niiden painoarvoihin jotka ovat tuloksellisuus (50 %), osaaminen (25 %) ja toimintatapa (25 %). Kaikkiin kolmeen tekijään sisältyy useita alakohtia jotka ovat kulloinkin tarkoituksenmukaisia toimintayksiköiden tulostavoitteiden ja työntekijän tavoitteiden näkökulmista. (MML 2009, Palma - Palkkausjärjestelmä.)

Tulospalkkioiden maksaminen perustuu pääjohtajan ja toimintayksikön johtajan sopiman vuosittaisen tulossopimuksen toteutumiseen. Tulospalkkio voi olla enintään 4,5 prosenttia laitoksen tulospalkkiojärjestelmän piiriin (laitoksen palkkausjärjestelmään kuuluva henkilöstö) kuuluvan henkilöstön vuosipalkkasummasta, josta on vähennetty edellisen vuoden tulospalkkio. (MML 2003.) Toimintayksikön tulospalkkion kokonaismäärä on tulospisteiden osoittama prosenttiosuus laskennallisesta palkkasummasta. Tulospisteiden palk-

kioprocentin välinen yhteys on: Hyvä 1,50 - 1,99 pistettä = 1,5 prosentin palkkio, erittäin hyvä 2,00 - 2,49 pistettä = 3,0 prosentin palkkio, kiitettävä 2,50 - 3,00 pistettä=4,5 prosentin palkkio. Toimintayksikön johtaja voi jakaa enintään 50 prosenttia yksikön tulospalkkiosta tiimeille ja/tai projekteille. Tämä edellyttää, että yksikön tiimien/projektien tavoitteet on määriteltä. (MML 2003.)

1.3 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

- Voiko eri tehtäviä tekevillä prosesseilla olla riittävästi yhteisiä mittareita ja samat palkitsemisperusteet?
- Miten tasapainotettuja mittareita voitaisiin kehittää?
- Miten mittareiden kehittäminen voisi mahdollistaa tasapuolisen ja oikeudenmukaisen palkitsemisen?
- Mitä yhteisiä mittareita on jo käytössä?
- Mitkä olisivat uusia yhteisiä mittareita?
- Miten MARA-prosessin (budjettirahoitteinen) tulosta voitaisiin verrata PETO-, ARTO- ja KIR-prosessin tuloksiin?
- Mitkä käytössä olevat mittarit tai uudet mittarit olisivat prosesseille sopivat tehokkuus- ja tuottavuusmittarit? (PETO, ARTO, KIR, MARA)

Tutkimustapana on haastattelututkimus. Tutkimusta varten laaditaan haastattelulomake, jossa vastaajalla on vapaita vastauskenttiä. Haastattelukysymykset lähetään sähköpostilla yhteensä 20 MML:n prosessipäällikölle. Vastaajiksi valitaan neljä satunnaisesti valittua prosessipäällikköä PETO-, ARTO-, KIR- ja MARA- prosesseista, sekä Lapin maanmittaustoimiston prosessipäälliköt edellä mainituista prosesseista. Aikaa vastaamiseen annetaan neljä viikkoa.

Tutkimuksesta saatavat vastaukset analysoidaan sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysissä aineistoa tiivistetään ja esitetään uudessa muodossa, jotta tutkittavasta aiheesta voitaisiin tuottaa selkeä ja sanallinen kuvaus. Tutkimuksen lopuksi tulokset esitellään, tehdään niistä johtopäätökset ja mahdolliset ehdotukset ongelman ratkaisemiseksi, sekä mahdolliset jatkotutkimuksen aiheet.

2. TASAPAINOTETTU MITTARISTO ELI BSC JA TASAPAINOISEN ONNISTUMISEN STRATEGIA

2.1 Tasapainotetun mittariston näkökulmat

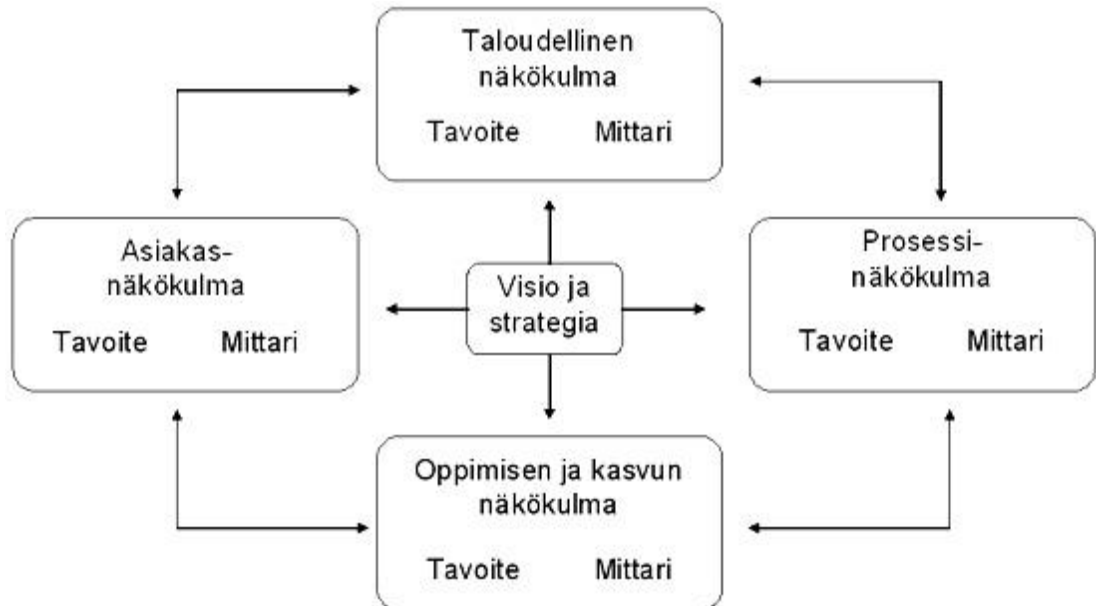
Tasapainotettu mittaristo eli BSC on amerikkalaisten Robert Kaplanin ja David Nortonin 1990-luvun alussa kehittämä tavoitejohtamisen periaatteille kehitetty suorituskykymittaristo ja strategisen ohjauksen väline. (Kaplan—Norton 1996.) Suomessa siitä on käytetty myös termiä menestystekijämittaristo tai tulokortti.

”Mitä ei voi mitata, sitä ei voi johtaa” toteavat Kaplan ja Norton. (Kaplan—Norton 1996, 21.) Yritystoiminnan onnistumista on kautta aikojen mitattu taloudellisen tuloksen perusteella. Tätä ovat tukeneet ja vahvistaneet, niin vallalla olleet liikkeenjohdon teorit, kuin taloushallinnon ja laskentatoimen lähes kyseenalaistamaton rooli yrityksen päätöksentekoa koskevan informaation tuottajana. Kaplan ja Norton kritisoivat hallitsevaa talouspaineista tapaa mitata ja johtaa yritystä. Heidän mukaansa yrityksen johtamista ja kehittämistä koskevat ratkaisut ja aikataulut ovat lähes aina olleet alisteisia talouden toteutunutta kehitystä käsitteleville kuukausi- ja neljännesvuosiraporteille. (Määttä—Ojala 1999, 22.)

Perusteeksi on, että yritysten johtaminen muuttuneessa kilpailuympäristössä ei ole enää ainoastaan taloudelliseen informaatioon perustuvaa. Yrityksen toimintaa pitäisi mitata useasta eri näkökulmasta, joista talous on vain yksi. BSC:n alkuperäinen idea oli laajentaa ja täydentää yrityksen historiaan perustuvaa talouslähtöistä mittaustapaa. BSC syntyi alun perin ensisijaisesti mittaamisjärjestelmänä ja vastauksena yrityksen suorituskyvyn yksipuolista mittaamista koskevaa kritiikkiin. Kokeilujen kautta syntynyt moniulotteinen mittaajjärjestelmä, BSC, jäsenyi neljän eri näkökulman kautta: talous, asiakas, prosessi ja oppiminen. (Määttä—Ojala 1999, 22 - 23.)

BSC on kehittynyt käsitteenä viimeisen viidentoista vuoden aikana melkoisesti, se on muuttunut johdon moniulotteisesta seuranta- ja hälytysjärjestelmästä johtamisjärjestelmäksi, jonka avulla strategia pyritään viemään joka-päiväisen toiminnan tasolle. (Malmi—Peltola—Toivanen 2006, 21.)

Seuraavassa kuviossa kuvataan Kaplanin ja Nortonin kehittämää neljää eri näkökulmaa, jotka liittyvät visioon ja strategiaan ja joiden pohjalta mittaristo voidaan rakentaa.



Kuvio 6. Balanced Scorecard. (Kaplan—Norton 1996)

Kuviossa kuvataan kuinka visio ja strategia liittyvät eri näkökulmiin, niiden sisältämiin tavoitteisiin ja niistä edelleen johdettaviin mittareihin.

Tasapainotetussa mittaristossa organisaatiota tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta ja toiminnan lyhytaikainen ohjaus pyritään yhdistämään pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan. Tasapainotettu mittaristo perustuu kolmeen ajalliseen ulottuvuuteen: menneisyyteen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. (Olive—Roy—Wetter 1997, 16.)

Kaplan ja Norton tarkastelivat alkuperäisessä tasapainotetun mittariston mallissa strategiaa neljästä näkökulmasta, joihin valittiin vision ja strategian kannalta tärkeitä menestystekijöitä ja mittareita. Näkökulmia valittaessa on olennaista kiinnittää huomiota näkökulmiin valittujen menestystekijöiden välisiin syy- ja seuraussuhteisiin. (Kaplan—Norton 1996, 24 - 31.)

2.1.1 Taloudellinen näkökulma ja asiakasnäkökulma

Taloudellisessa näkökulmassa on määritettävä pitkän aikavälin tavoitteet, yleiset pelisäännöt ja muiden näkökulmien edellytykset. Näkökulmassa kuvataan, minkälaista kasvua ja kannattavuutta omistajat odottavat sekä käsitellään kustannus- ja investointistrategioita. Näkökulma sisältää siis yleisimmät ohjauskeinot ja niiden taloudelliset mittarit sekä tunnusluvut. (Olve—Roy—Wetter 1997, 58 - 59.)

Taloudellisen näkökulman tavoitteena on mitata niitä asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. Siten näkökulma voisi yhtä hyvin olla omistajanäkökulma. Useimmiten omistaja on viime kädessä kiinnostunut yrityksen taloudellisista seikoista. Julkisella sektorilla omistajaa eli yhteiskuntaa taas kiinnostaa usein ensisijaisesti tuotettujen palveluiden määrä ja laatu, taloudellisten tekijöiden muodostaessa lähinnä rajoitteen, ei tavoitteen. (Malmi ym. 2006, 25.)

Taloudellinen näkökulma kuvaa sitä miltä organisaation pitää näyttää omistajien näkökulmasta, jos se on onnistunut taloudellisesti. Asiakasnäkökulma kuvaa sitä, millainen käsitys asiakkailla tulisi olla organisaatiosta, jotta se saavuttaisi visionsa. ((Kaplan—Norton 1996, 25 - 26, 61 - 62, 85.)

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään, perusmittareihin ja asiakaslupauksen mittareihin. Tavallisia perusmittareita ovat markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus ja asiakkaiden lukumäärä. Asiakaslupauksen mittareita voivat olla tuotteen tai palvelun ominaisuudet kuten hinta ja laatu. Samoin suhde asiakkaaseen, mitattuna esimerkiksi täsmällisyydellä, vasteajoilla tai asiakaspalvelulla, tai vaikkapa yrityksen imago ja maine voisivat toimia tällaisina tekijöinä. (Malmi ym. 2006, 26.)

Asiakasnäkökulmassa kuvataan, mitä asiakkaiden tarpeita on tyydytettävä ja minkä takia he maksaisivat siitä. Kaikki kehitystyö ja sisäiset prosessit on järkevää kohdistaa tähän näkökulmaan. Jos asiakkaiden tarpeita palvelevia tuotteita tai palveluita ei pystytä tuottamaan taloudellisesti niin toiminta ei ole kannattavaa. (Olve—Roy—Wetter 1997, 59.)

2.1.2 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan niitä prosesseja, joissa täytyy onnistua erinomaisesti, jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa mainitut tavoitteet täyttyvät. Kilpailustrategiasta riippuen tasapainotetussa tuloskortissa (BSC) mitattavat prosessit voivat vaihdella. (Malmi ym. 2006, 27.)

Juuri prosessinäkökulman on väitetty erottavan tasapainotetun tuloskortin muista mittaristoista. Väite perustuu ajatukseen, että useimmissa yrityksissä prosessien mittaaminen perustuu esimerkiksi nykyisen tuotantoprosessin mittaamiseen. Tasapainotetun tuloskortin rakentamisen yhteydessä taas joudutaan usein määrittelemään kokonaan uusia prosesseja, joiden tulee toimia hyvin, jotta asiakaslupaukset voidaan täyttää ja taloudelliset tavoitteet saavuttaa. (Malmi ym. 2006, 27- 28.)

Sisäisten prosessien näkökulmasta täytyisi löytää vastaus siihen, millä prosesseilla saadaan tuotettua sellaista asiakkaiden tarpeiden mukaista arvoa siten, että omistajien odotukset voitaisiin täyttää. Ensin on selvitettävä, mitkä ovat organisaation yleiset prosessit. Sen jälkeen kun tuote tai palvelu on toimitettu, on kuvattava kaikki prosessit aina asiakkaiden tarpeiden analysoinnista asti. Tämän jälkeen kaikki prosessit käydään läpi yksityiskohtaisesti ja poistetaan kaikki sellaiset prosessit, jotka eivät tuota asiakkaalle arvoa suoraan tai epäsuoraan. Lopuksi määritetään prosessien kustannukset, toimitusajat ja laadunvarmistus, joiden perusteella laaditaan prosesseille mittaristo. (Olve—Roy—Wetter 1997, 60 - 61.)

Sisäisten prosessien näkökulman avulla voidaan määritellä prosessit, joissa organisaation on menestyttävä hyvin, jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa mainitut tavoitteet saavutettaisiin ja omistajat sekä asiakkaat olisivat tyytyväisiä. Kilpailustrategiasta riippuen mitattavat prosessit voivat vaihdella. Tilaus ja toimitus-prosessin lisäksi uusien tuotteiden tai palveluiden innovointiprosessi ja myynnin jälkeinen palveluprosessi voivat korostua kilpailuedun luojina. Erityisesti innovointiprosessi voi auttaa yritystä luomaan arvoa pitkällä aikavälillä, sen sijaan, että keskitytään yksinomaan tehostamaan nykyisiä operatiivisia toimintoja. (Kaplan—Norton 1996, 115.)

2.1.3 Oppimis- ja kasvunäkökulma

Oppimis- ja kasvunäkökulmassa mittareiden tulisi vastata kysymykseen, pystyykö organisaatio myös tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen. (Malmi ym. 2006, 28.)

Osaamista, tietotaitoa ja järjestelmiä täytyy kehittää jatkuvasti, jotta pystyttäisiin vastaamaan asiakkaiden asettamiin haasteisiin ja sisäisten prosessien kehittämiseen. Organisaation oppiminen ja kasvu syntyvät ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. Näistä muodostuva aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen ryhmään: inhimillinen pääoma, informaatiopääoma ja organisaatiopääoma. (Kaplan—Norton 1996, 28 - 29, 146.)

Käytännön sovelluksissa henkilöstöön liittyvät mittarit, kuten henkilöstötyytyväisyys, sairauspoissaolot, vaihtuvuus ja koulutukseen uhratut resurssit ovat olleet tavallisia. Joissakin yrityksissä on kehitetty myös työntekijöiden osaamista kuvaavia indeksejä. Tietotekniikan tai muun teknologian tai organisaation toimintatapojen roolia organisaation menestyksen luojana on pyritty mittaamaan varsin harvoin. (Malmi ym. 2006, 29.)

Käytännössä oppimisen ja kasvun näkökulma on tulokortin vaikein osio. Ongelmana on se että aineettomaan pääomaan ja sen kehittämiseen panostamalla hyödyt näkyvät vasta pidemmällä aikavälillä. Mittariston kannalta se voi tarkoittaa sitä, että tänään tehdyt panostukset näkyvät tuloksessa vasta myöhemmin. Toisen ongelman muodostaa se, mitä aineettomista pääomista olisi kehitettävä. Vastauksen tulisi löytyä organisaation strategiasta ja siksi tämä ja myös kolme muuta näkökulmaa kytkeytyvät suoraan organisaation strategiaan. (Malmi ym. 2006, 29 - 30.)

Tämä näkökulma määrittää sitä, kuinka organisaatio voi säilyttää tarvittavat kyvyt muuttumiseen ja kehittymiseen, jotta se saavuttaisi visionsa. (Kaplan—Norton 1996, 28 - 29, 146.) Nämä neljä näkökulmaa vaihtelevat eri organisaatioissa strategisten painotusten, vision ja toiminnan suuntaviivojen mukaan. Valittujen näkökulmien on kuvastettava niitä toiminnan alueita, joiden kehittämiseen ja seurantaan halutaan kiinnittää erityistä huomiota. (Kaplan—Norton 1996, 34.)

Uudet tuulet puhaltavat, ehkä hiukan eri näkökulmista, mutta tuulen suunta on sama: organisaation menestyminen perustuu yhä enemmän ei-

rahamääräisten ominaisuuksien ja ilmiöiden eli aineettoman pääoman vaaraan. Tämä on myös BSC:n perusta. (Valtiovarainministeriö 2000, 11.)

Tasapainotetun tulokortin ja sen sisältämän mittariston on perustuttava organisaation toiminta-ajatukseen, visioon ja strategiaan. Mittaristolla pyritään parantamaan organisaation suorituskykyä ja strategian toimivuutta. Mittariston avulla pyritään löytämään tasapaino lyhyen ja pitkän tähtäyksen tavoitteiden, taloudellisten ja ei-taloudellisten sekä sisäistä että ulkoista suorituskykyä kuvaavien mittarien välille. (Kaplan—Norton 1996, 147 - 148.) Paras teho tasapainotetusta tulokortista saadaan, jos se pystytään muuttamaan pelkässtä mittausjärjestelmästä johtamisjärjestelmäksi, joka toteuttaa organisaation visiota ja strategiaa. (Kaplan—Norton 1996, 19.)

2.2 Tasapainotetun tulokortin mittarit

2.2.1 Mittarien näkökulmat ja määrä

Usein kysytään onko väliä, mihin näkökulmaan pitäisi sijoittaa. Jos mittariston avulla yritetään viestiä strategiaa, voi olla järkevää sijoittaa sellaiseen ryhmään, johon sitä ei ole aikaisemmin yhdistetty. Tämä herättää usein kysymyksiä ja keskustelua sekä johtaa oppimiseen. (Malmi ym. 2006, 30.)

Toinen näkökulma voisi olla mittareiden johtaminen syy-seurauslogiikkaa noudattaen, jolloin mittari kannattaisi sijoittaa hierarkiassa ylimpään mahdolliseen näkökulmaan. Tällöin joudutaan miettimään, miten mittarin tavoitteeseen päästään. Jos otetaan esimerkiksi toimitustäsmällisyys, voidaan mittari sijoittaa esimerkiksi asiakasnäkökulmaan tai prosessin toimivuuden mittariksi. Jos näin tehdään, niin joudumme miettimään, mitä prosessissa on kehitettävä, että toimitustäsmällisyys paranisi. Silloin prosessin mittariksi voidaan ottaa, jokin prosessin laatua kuvaava mittari tai prosessin läpimenoaika. (Malmi ym. 2006, 30.)

Kolmas mittareiden sijoittelussa huomioitava seikka on lopullisen mittariston tasapaino eri näkökulmien välillä. Jos jokin näkökulma on yli- tai aliedustettuna mittaristossa on mietittävä, mistä se johtuu ja voisiko se olla jossain toisessa näkökulmassa. (Malmi ym. 2006, 31.)

Kaplanin ja Nortonin mukaan tyypillisen BSC:n mittareiden lukumäärä vaihtelee 20 - 25 mittarin välillä. Sisäisten prosessien näkökulmassa on yleensä eniten mittareita, 8 - 10 kappaletta ja muissa näkökulmissa keskimäärin viisi mittaria. Kaplan ja Norton ovat kuitenkin usein olleet tekemisessä suurten organisaatioiden kanssa, joten normaaliin mittaristoon saattaa riittää pienempikin määrä mittareita. Suomessa BSC-mittaristojen määrä on vaihdellut käyttötarkoituksesta ja organisaatiosta riippuen 4-25 mittarin välillä. Tulokorttia jonkin aikaa käyttäneissä organisaatioissa mittareiden määrä on viime vuosina kuitenkin kasvanut. Määrän kasvu on johtunut siitä, että strategian luonne ja laajuus ovat muuttuneet. Tämän johdosta organisaation eri yksiköt ovat tarvinneet lisää mittareita, jotta heidän paikkansa organisaation tulokortissa ja strategiassa tulisi selväksi. (Malmi ym. 2006, 31 - 32.)

2.2.2 Mittariston tasapaino

Mittariston tulisi olla tasapainossa monessakin suhteessa. Ensinnäkin tasapainon tulisi vallita raha- ja ei-rahamääräisen mittaamisen välillä. Tyypillisessä BSC:ssä ei-rahamääräisiä mittareita on noin 80 prosenttia, jolloin tasapaino tässä tarkoittaa sitä, että johtamisessa ei kannata nojautua vain taloudellisiin mittareihin. Toiseksi tulostittareiden ja ennakoivien mittareiden pitäisi olla tasapainossa. Usein on kuitenkin niin, että tulostittareita eri näkökulmiin löytyy helposti, mutta ennakoivia mittareita on vaikea löytää. Jos näkökulmien väliset suhteet jäävät miettimättä, voi mittaristosta tulla joukko toisistaan irrallisia tulostittareita. (Malmi ym. 2006, 32.)

Kolmanneksi hyvässä mittaristossa tulisi olla tasapainossa pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteet. Tämä saavutetaan automaattisesti, mikäli mittareiden määrittelyssä noudatetaan syy- seurauslogiikkaa. Neljänneksi, ulkoisten (omistaja, asiakas) ja sisäisten (sisäiset prosessit, oppiminen ja kasvu) mittareiden tulisi olla tasapainossa. Käytännössä näyttää siltä, että oppimisen ja kasvun mittareita määritetään vähiten. (Malmi ym. 2006, 33.)

Viidenneksi, hyvässä BSC:ssä tasapainottuvat helposti mitattavissa olevat asiat sekä vaikeammin mitattavat, mutta strategisesti keskeiset seikat. Vaik-

ka BSC alun perin pyrki ratkomaan juuri mittaamiseen liittyviä ongelmia, se ei ole onnistunut tekemään mitattavia asioista, joita ei voi mitata. (Malmi ym. 2006, 33.)

Selvien kytkentöjen ja tasapainon löytäminen valittujen näkökulmien eri mittareiden välille on haasteellista. Tämän vuoksi olisi varmistettava, että eri mittareiden välillä saavutettaisiin tasapaino, jotta lyhyen ja pitkän aikavälin parannukset eivät olisi keskenään ristiriidassa. Eri näkökulmien mittarit eivät saisi olla ristiriidassa keskenään ja niiden tulisi tukea organisaation visiota ja strategiaa. (Olve—Roy—Wetter 1997, 66.)

Menetystekijöiden, joita eri näkökulmat sisältävät tulisi kytkeytyä toisiinsa syy- ja seuraussuhteilla. Esimerkiksi jos oppimisen ja kehittymisen näkökulmassa on tapahtunut muutoksia, niin ne vaikuttavat prosessinäkökulmaan ja sen myötä myös taloudelliseen näkökulmaan. Tärkeintä kuitenkin on että mittariston menestystekijät muodostaisivat tasapainoisen kokonaisuuden. (Lönnqvist—Mettänen 2003, 92.)

2.3 Tasapainoinen onnistuminen - BSC:n vastine julkishallintoon

Tasapainotetusta mittarista on Suomessa kehitetty paremmin julkiselle sektorille sopiva sovellus eli tasapainoisen onnistumisen strategia. Tämä oli tarpeellista, koska yksityisen ja julkisen sektorin välillä on selkeitä eroja. Tasapainoinen onnistumisstrategia on kehitetty julkisen hallinnon organisaatiolleen toiminnan luonteesta ja reunaehdoista lähtien. (Määttä—Ojala 1999, 50.)

Koska yritystoiminta ja julkinen toiminta ovat lähtökohdiltaan ja toimintatavoiltaan erilaisia, oli ilmeistä, ettei pelkästään liikkeenjohdollinen innovaatio sellaisenaan toimisi julkisella sektorilla. Tasapainoinen onnistumisstrategia on syntynyt pohdiskelujen ja käytännön strategiahankkeiden pohjalta ja se on julkisen toiminnan erityispiirteisiin perustuva strategiaviitekehys. Sen lähtökohdat ovat 1990-luvulla kehittyneessä, laaja-alaisessa käsityksessä julkisen sektorin tuloksellisuudesta, organisaation suorituskyvystä ja henkilöstön osaamisesta sekä työkyvystä. Voidaankin ehkä sanoa, että Tasapainoinen onnistumisstrategia on BSC:n kansallinen versio, jossa BSC on sovitettu suomalaisen julkisen johtamisen ominaispiirteisiin. (Määttä—Ojala 1999, esipuhe.)

Valtion organisaatioissa, joissa ei tavoitella voittoa, tärkein mittari ei aina ole taloudellinen, vaan se kuinka tehokkaasti organisaatio toteuttaa tehtävänsä. Yrityksen onnistumisen tunnusmerkkeinä ovat kannattavuus ja pääoman tuotto, kun taas julkisella sektorilla onnistumista voidaan arvioida sen mukaan, kuinka tuloksellista, vaikuttavaa, taloudellista sekä tuottavaa toiminta on. Toimintaympäristö, joka ei tavoittele voittoa tuo strategiaprosessiin ja siihen liittyvään päätöksentekoon mukaan poliittisia, ideologisia ja arvoperusteisia näkökohtia. (Määttä—Ojala 1999, 27 - 30.)

Mittaaminen ei ole julkishallinnon ja sen johtamisen suurin ongelma. Tuloksen mittaaminen ja arviointi on tärkeää, mutta myös vaikeaa. Juuri tämän takia on tärkeää, että strategia ja visio antavat suunnan ja viitekehyksen käytettävälle mittareille ja arviointikriteereille. Julkisen organisaation strategiaproessin, tavoitteiden asettamisen ja tuloksellisuuden arvioimisen tulee olla vahvasti perustehtävästä ja visiosta lähteviä. (Määttä—Ojala 1999, 27.)

Keskeisin ero tasapainotetun mittariston ja tasapainoisen onnistumisstrategian viitekehysten välillä on se, että tasapainoisessa onnistumisstrategiasa vision lisäksi organisaation toiminta-ajatus on tärkeä osa, kun strategiaa luodaan. Tasapainotetussa mittaristossa taas lähdetään liikkeelle yrityksen visiosta ja strategiasta. Strategiaa ei tasapainoisessa onnistumisstrategiasa saada valmiina, kuten tasapainotetussa mittaristossa, vaan se syntyy vasta osana prosessia. Tasapainoisen onnistumisstrategian prosessi sisältää strategian suunnittelun ja etenemisen arvioinnin ja se on siis laajempi, kuin pelkästään strateginen mittaristo. Onnistumisstrategiassa kriittiset menestystekijät ja niiden arviointikriteerit saadaan selville tulosmatriisityöskentelyn avulla. (Määttä—Ojala 1999, 51.)

Tasapainoisessa onnistumisstrategiassa on myös neljä strategista näkökulmaa, mutta ne poikkeavat tasapainotetun mittariston ulottuvuuksista. Näkökulmien perustana ovat julkisen hallinnon tuloksellisuuden käsitteistö ja käsitys siitä, että julkisessa hallinnossa laatu ja henkilöstön työkyky ovat keskeiset kilpailukykytekijät. Näkökulmina ovat poliittisten päätöksentekijöiden ja kansalaisten, resurssien hallinnan, organisaation suorituskyvyn ja toimivuuden, sekä työyhteisön ja henkilöstön näkökulmat. (Määttä—Ojala 1999, 58.)

Poliittisten päätöksentekijöiden, sekä kansalaisten ja asiakkaiden näkökulmasta katsoen tärkeintä on organisaation vaikuttavuus. Tämä voidaan jakaa asiakasvaikuttavuuteen ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Ensimmäisessä on kyse siitä, kuinka asiakkaan välittömät tarpeet saadaan tyydytettyä. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus on sen sijaan luonteeltaan välillistä ja syntyy, jos yhteiskunnalliseen vastuuseen perustuvat tavoitteet saavutetaan. Eri julkisten organisaatioiden vaikuttavuus painottuu eri tavoin näiden vaikuttavuuden muotojen kesken. (Määttä—Ojala 1999, 59.)

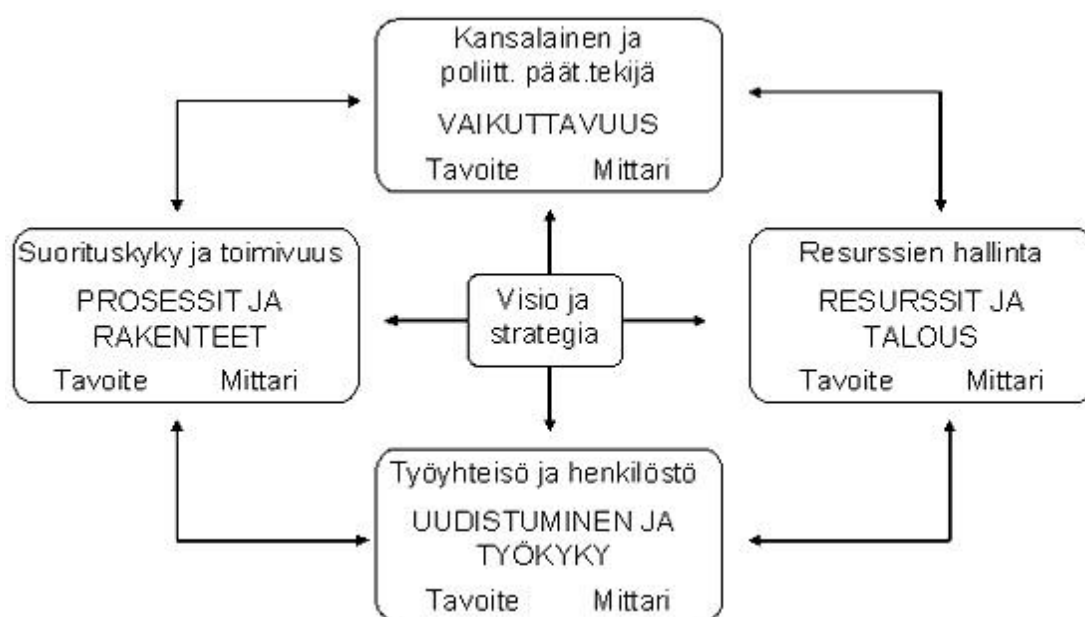
Resurssien hallinnan näkökulmassa seurataan organisaation resursseja ja taloutta, joiden avulla osoitetaan, että organisaatio käyttää voimavarojaan taloudellisesti, tuottavasti ja kustannustehokkaasti. Organisaation prosessien ja rakenteiden suorituskyvystä ja toimivuudesta voidaan päätellä, kuinka hyvin organisaatio saavuttaa tavoitteensa, jotka koskevat toiminnan vaikuttavuutta sekä taloudellisuutta ja tuottavuutta. Jos asioita tarkastellaan työyhteisön ja henkilöstön näkökulmasta niin on pyrittävä varmistamaan yksilö-, työyksikkö- ja työyhteisötasoinen uudistuminen ja henkilökunnan henkinen sekä fyysinen työkyky. (Määttä—Ojala 1999, 60 - 61.)

Kriittiset menestystekijät määrittävät, mitä toiminta-ajatuksen ja vision saavuttaminen vaativat, kun asiaa katsotaan eri näkökulmista. Kriittisten menestystekijöiden on oltava strategisesti tärkeitä ja sellaisia, joihin organisaatio pystyy vaikuttamaan omilla toimenpiteillään. Seuraavaksi menestystekijöille määritellään arviointikriteerit, jotka kuvaavat niiden toteutumista. Kriteereille asetetaan lyhyen aikavälin määrälliset ja laadulliset tavoitteet. Kriteereille voidaan määritellä ala- ja ylärajat, jotka kuvaavat heikointa hyväksyttävää arvoa ja parasta mahdollista arvoa. Ala- ja ylärajan keskiarvo otetaan tavoite-tasoksi, jonka alittava tulos on epätyytyttävä ja ylittävä tulos hyväksyttävä. Asteikkoa voidaan käyttää myös niin, että alaraja asetetaan tavoitteeksi ensimmäisenä vuotena, keskiarvo toisena vuotena ja yläraja kolmantena vuotena. Arviointikriteereille voidaan myös asettaa organisaation tämän hetkisen tilanteen pohjalta tuleva tavoitetaso. (Määttä—Ojala 1999, 52 - 53, 62 - 65, Määttä 2000, 213 - 217.)

Yritystoiminnan perusta on kannattavan liiketoiminnan harjoittaminen. Asiakkaat voivat päättää itse, mitä palveluita käyttävät ja mitä tuotteita ostavat. Tämä tarkoittaa sitä, ettei yrityksellä ole etukäteen varmistettua rahoitusta ja

sitä, että yrityksellä on riski onnistumisen suhteen. Yritystoiminnan keskeinen lähtökohta on taloudellinen menestyminen. Yritystoiminnan voidaan katsoa perustuvan siihen, että yrityksen johto on vastuussa osakkeenomistajille yrityksen tavoitteiden toteutumisesta ja menestymisestä. (Määttä–Ojala 1999, 27 - 28.)

Seuraavassa kuviossa kuvataan Määttä ja Ojalan kehittämää tasapainoisen onnistumisstrategian viitekehystä.



Kuvio 7. Tasapainoisen onnistumisstrategian viitekehys, (Määttä–Ojala 1999, 53)

Viitekehys tasapainoiselle onnistumisstrategialle saadaan organisaation toiminta-ajatuksista ja visiosta. Kuvio kuvaa tasapainoisen onnistumisen kannalta, kuinka visio ja strategia liittyvät eri näkökulmiin, niiden sisältämiin tavoitteisiin ja niistä edelleen johdettaviin mittareihin.

Julkinen hallinto on yhteiskunnallisilla päätöksillä aikaansaatu järjestelmä, joka sääntelee kansalaisten toimintaa yksipuolisesti, mutta kuitenkin lainsäädännön rajoissa. Julkinen hallinto rahoitetaan pääosin kansalaisilta perityillä veroilla, joita poliittiset päätöksentekijät kohdentavat julkisten tehtävien hoitamiseen ja julkisten palveluiden tuottamiseen. (Määttä–Ojala 1999, 28.)

Julkisten palveluiden käyttäjinä ja julkisen sektorin toimenpiteiden kohteena kansalaiset, kuntalaiset, yritykset ja yhteisöt ovat erilaisissa rooleissa. Yhteiskunnan jäseninä kansalaisilla on, sekä oikeuksia että velvollisuuksia. Kansalaisella ei aina ole mahdollisuutta valita haluaako hän, jotain palvelua

vai ei. Vaikka palvelun käyttö olisikin vapaaehtoista, kansalainen ei voi aina valita organisaatiota, joka tuottaa palvelun, koska voi olla ettei palvelun tuottajia ole kuin yksi. (Määttä—Ojala 1999, 28.)

Seuraavassa taulukossa kuvataan Määtän ja Ojalan tekemää vertailua Yritystoiminnan ja julkisen toiminnan eroista.

Taulukko 1. Yritystoiminnan ja julkisen toiminnan eroja (Määttä—Ojala 1999, 29)

Piirre	Yritystoiminta	Julkinen toiminta
<i>Perustehtävä</i>	Tuotteiden ja palveluiden myynti tulojen ja voiton saamiseksi	Yhteiskunnallisten tehtävien hoitaminen, julkisten palveluiden tuottaminen ja järjestäminen
<i>Tulosvastuu ja tilivelvollisuus</i>	Osakkeen omistajalle (shareholder)	Panoksenhaltijalle; kansalaisia edustaville poliittisille päätöksentekijöille, osin välittömästi kansalaisille, yrityksille ja yhteisöille (stakeholder)
<i>Onnistumisen kriteeri</i>	Kannattavuus, pääoman tuotto (shareholder value)	Tuloksellisuus; vaikuttavuus, taloudellisuus, tuottavuus (stakeholder value)
<i>Asiakas</i>	Subjekti, joka valitsee ja käyttää	Subjekti/anonyymi objekti, jonka puolesta valitaan ja joka käyttää
<i>Rahoitus</i>	Asiakkaan maksamat ja yrityksen saamat tulot	Kansalaisen maksamat ja valtion ja kuntien saamat verot ja osin myös maksut

Taulukossa kuvataan yritystoiminnan ja julkisen toiminnan eroja perustehtävän, tulostuon ja tilivelvollisuuden, osallistumisen kriteerin, asiakkaan sekä rahoituksen kannalta. Tärkein ero perustehtävän osalta on se, että yritystoiminnassa pyritään voitolliseen tulokseen kun taas julkisen toiminnan tehtävä on yhteiskunnallisten tehtävien hoitaminen, julkisten palvelujen tuottaminen ja järjestäminen.

Yhteiskuntapolitiikan sisällölliset ja taloudelliset vaihtoehdot ja valinnat ovat poliittisen johtamisen lähtökohtia. Tältä osin keskeiset näkökulmat ja tun-

nusmerkit liittyvät vaikuttavuuteen ja taloudellisuuteen. Ammatillisen johtamisen vastuulla on varmistaa vaikuttavuus- ja taloudellisuusnäkökulmat huomioiden prosessien ja rakenteiden toimivuus ja kehittäminen, sekä henkilöstön uudistuminen ja jaksaminen. Virkamiehistö yhdessä poliittisten päättäjien kanssa on vastuussa kansalaisille ja kuntalaisille yhteiskuntapolitiikan toteuttamisesta. (Valtiovarainministeriö 2000, 11.)

Julkisen toiminnan keskeinen tavoite on varmistaa kansalaisten, yritysten ja yhteisöjen menestysedellytykset, sekä kansallinen kilpailukyky. Vaikuttavuus, taloudellisuus ja tuottavuus ovat julkisen toiminnan tuloksellisuuden arviointiperusteita. Vaikuttavuuden osalta tärkein tekijä on julkisten palveluiden hyvä laatu. (Määttä—Ojala 1999, 28.)

2.3.1 BSC:n ja tasapainoisen onnistumisen erot ja yhtäläisyydet

Tasapainoinen onnistuminen on BSC-mallin ja käytännön hankkeiden pohjalta kehitetty strategisen johtamisen ja sen onnistumisen arvioinnin konsepti. Vision selkiyttäminen, kommunikointi, moniulotteinen tuloksellisuuden arviointi, taakse ja eteen tarkastelevat mittarit, kriteerit ja niiden merkitys, sekä tasapainoisen kokonaiskuvan luominen, jotka ovat BSC:n perusperiaatteita, sopivat myös julkisen sektorin käyttöön. (Määttä—Ojala 1999, 50.)

Tasapainoinen onnistuminen on kehitetty julkisen hallinnon organisaatiolle, julkisen toiminnan luonteen ja reunaehdot huomioon ottaen. Siinä korostuvat julkisen toiminnan ja yritystoiminnan erilainen toimintalogiikka ja luonne, josta on seurauksena sisällöllisiä painotuseroja. Tasapainoisen onnistumisen haaste on virkamiesten ammatillisen johtamisen ja poliitikkojen yhteinen tehtävä, jossa poliittiset päätöksentekijät tekevät lopulliset päätökset sisällöstä ja tehtävän onnistumisesta. (Määttä—Ojala 1999, 50.)

Seuraavassa taulukossa kuvataan Määtän ja Ojalan laatimaa BSC:n ja tasapainoisen onnistumisstrategian peruslähtökohtia.

Taulukko 2. Balanced Scorecardin ja Tasapainoisen onnistumisstrategian peruslähtökohdat. (Määttä—Ojala 1999, 51)

Piirre	Balanced Scorecard (yritys)	Tasapainoinen onnistumisstrategia (julkinen organisaatio)
Tehtävä johtamisessa	Strategian toteutumisen mittaaminen; strateginen mittaristo	Strategian ja sen arviointikriteeristön luominen
Lähtökohta	Visio Strategia	Strategiaperusta: visio ja toiminta-ajatus => strategiset vastuut
Näkökulmat	<ul style="list-style-type: none"> • Taloudellinen tulos (omistaja) • Asiakas • Prosessit • Oppiminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaikuttavuus <ul style="list-style-type: none"> - yhteiskunnallinen vaikuttavuus - asiakasvaikuttavuus • Resurssit ja talous • Prosessit ja rakenteet • Uudistuminen ja työkyky
Kriittiset menestystekijät	Laadintaa ei ole systematisoitu	Laadinta tulostulomatriisityöskentelyllä
Mittarit	Tulosmittarit	Onnistumisen arviointikriteerit
Tavoiteasettelu	Ei systematisoitu Yksi tavoitetaso/mittari	Onnistumisen käännepeisteet: Kolme tavoitetasoa/kriteeri
Tasapainotus	Mittari vs. mittari	Strategiset vastuut vs. kriittiset menestystekijät Vaikuttavuus vs. muut näkökulmat (menestystekijät) Kokonaistrategia vs. yksikköstrategiat
Toiminnallistaminen	Liiketoimintasuunnitelma Esimies-alaiskeskustelut Vuosikertomus Palkkausjärjestelmät	Talousarvio Toiminta- ja taloussuunnitelma Tulosohjaus Tulos- ja kehityskeskustelut Toimintakertomus

Tasapainoinen onnistuminen eroaa BSC-mallista seuraavasti:

- Tasapainoinen onnistumisessa strategiaperusta syntyy osana prosessia, jonka pohjana ovat organisaation visio ja toiminta-ajatus.
- Tasapainoisessa onnistumisessa strategiset näkökulmat perustuvat julkisen hallinnon käsitykseen tuloksellisuudesta ja laadusta, sekä henkilöstön työkyvystä kilpailukykytekijöinä
- Tasapainoinen onnistuminen ei ole pelkästään strateginen mittaristo, siinä prosessi sisältää myös strategian laadinnan ja etenemisen arvioinnin
- Tasapainoisessa onnistumisessa menestystekijät ja niiden arviointikriteerit tavoitteenaan syntyvät tulostulomatriisityöskentelyn avulla

Lähtökohtana strategian luomiselle pitää olla organisaation yhteisymmärrys siitä, miksi tarvitaan strategiaa, millainen on toimialan ja organisaation kehitystilanne, mikä on poliittisen johdon ja ammatillisen virkamiesjohdon keskinäinen työnjako ja vastuut, miten strategiaprosessi tulisi rakentaa ja ketkä toteuttavat prosessin. (Määttä—Ojala 1999, 51.)

2.3.2 Perustehtävän ja toiminta-ajatuksen täsmentäminen

Toiminta-ajatus on johtamisen väline ja strategiaprosessin keskeinen kulmakiivi. Sen tulisi perustua perusteltuun näkemykseen organisaation hyödyllisyydestä ja tarpeellisuudesta. Toiminta-ajatuksen tarkoituksena on organisaation perustehtävän selventäminen ja lupaus siitä, mitä organisaatio uskalltaa taata asiakkailleen, keskeisille sidosryhmilleen ja omistajilleen. (Määttä—Ojala 1999, 55.)

Toiminta-ajatuksen pitää olla selkeä ja siitä tulee ilmetä, onko organisaatio hyödyllinen ja tarpeellinen, mikä on organisaation asema suhteessa muihin, organisaation tehtävät, organisaation roolit tehtäväalueellaan sekä lisäarvot ja hyödyt, joita se tuottaa asiakkailleen. Toiminta-ajatuksessa tärkeitä asioita ovat strategia ja visio. Strategia osoittaa suunnan ja visio on päämäärä eli näkemys siitä, millaiselta tulevaisuudessa haluttaisiin organisaation näyttävän onnistuneiden toimenpiteiden seurauksena, poliitikkojen, kansalaisten ja eri sidosryhmien silmissä. Lisäksi se voisi vastata kysymykseen; "Mitä haluamme meistä sanottavan, kun olemme onnistuneet työssämme?" (Määttä—Ojala 1999, 55 - 56.)

"Vision tehtävä on antaa julkisen organisaation toiminnalle yhteisesti hyväksytty ja jaettu suunta. Se on näkemys "parhaasta" – tahtotilasta, joka motivoi tekemään tavoitteesta totta".

(Määttä—Ojala 1999, 56.)

Visiossa pitäisi näkyä ihmiskäsitys ja arvot, joihin johtaminen perustuu. Arvoja ei voida määrätä ja antaa ylhäältä päin, vaan niiden pitäisi näkyä organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. Ne ovat olemassa päivittäisessä erilai-

sisä tilanteissa, josta ne on mahdollista tunnistaa ja määritellä. Tästä huolimatta johto on kuitenkin harvoin onnistunut määrittelemään uskottavasti organisaation arvoja, vaikka ne ovat tärkeä osa myös julkisen organisaation visiota ja toiminta-ajatusta. (Määttä—Ojala 1999, 56.)

2.3.3 Strategisten näkökulmien valinta

Asiakas-, laatu-, henkilöstö-, omistajastrategia ovat tärkeitä näkökulmia, kun organisaation strategiaa suunnitellaan ja kun niiden perusteella määritetään strategiset tavoitteet. Näkökulmista ja strategiasta riippumatta tärkeintä on ymmärtää, miten organisaatio menestyy ja on tuloksellinen, toteuttaa parhaiten tarkoitustaan, sekä etenee yhdessä sovitun strategian ja vision suunnassa. Strategiassa on sisällettävä ne asiat ja linjaukset, jotka ovat ratkaisevia organisaation kokonaisuonnistumisen ja menestymisen kannalta, mutta rivien välistä luettavissa on oltava myös se, mitkä asiat eivät ole tällä hetkellä organisaation kannalta strategisesti tärkeitä. (Määttä—Ojala 1999, 58.)

Organisaation kokonaisuonnistuminen riippuu strategisten näkökulmien keskinäisen yhteyden ymmärtämisestä ja tasapainoisesta toteuttamisesta. Julkishallinnon Tasapainoinen onnistuminen – viitekehyksessä asioita voitaisiin miettiä useasta eri näkökulmasta. (Määttä—Ojala 1999, 58.)

Kansalaisen ja poliittisen päätöksentekijän näkökulmasta on tärkeä tietää, mitä he organisaatiolta odottavat. **Asiakkaan näkökulmasta** katsoen on tiedettävä, mitä asiakas odottaa organisaation onnistumisen ja laadun suhteen. Poliittiset päätöksentekijät ja ohjaavat organisaatiot taas ovat kiinnostuneita **resurssien hallinnan ja talouden näkökulmasta** eli siitä, miten taloudellisesti ja tuottavasti organisaatio käyttää sille uskottuja verovaroja ja muita resursseja. Organisaation **suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulman** kannalta on tärkeää se, kuinka organisaation prosessien ja rakenteiden avulla pystytään toteuttamaan sille annetut tehtävät. **Työyhteisön ja henkilöstön näkökulman** kannalta on tärkeintä, kuinka varmistetaan yksilöiden, työyksiköiden ja työyhteisöjen uudistuminen sekä henkilöstön henkinen ja fyysinen työkyky. (Määttä—Ojala 1999, 58, Määttä 2000, 191.)

Näkökulmista työyhteisön ja henkilöstön näkökulma on valmistautumista tulevaisuuteen, kun taas vaikuttavuus sekä suorituskky ja toimivuus perustuvat nykytilan arviointiin. Resurssien hallinta perustuu toteutumisen osalta menneisyyteen ja resurssien kohdistamisen osalta taas tulevaisuuteen. (Määttä—Ojala 1999, 58.)

Vaikuttavuus eli julkisen organisaation yhteiskunnalliseen vastuuseen perustuvien tavoitteiden saavuttamisaste kuvaa organisaation aikaansaannoksia. Sen mukaan kuinka välittömästi tai välillisesti organisaation yhteiskunnallinen tehtävä kohdistuu kansalaisiin asiakkaina, palvelun käyttäjinä, oikeutensa käyttäjinä tai velvollisuutensa täyttäjinä, vaikuttavuus voidaan jakaa kahteen osaan asiakasvaikuttavuuteen ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. (Määttä—Ojala 1999, 59.)

Vaikuttavuuden sisältö vaihtelee riippuen organisaation asemasta hallintojärjestelmässä. Esimerkiksi kuntien ja valtion palveluyksiköiden asiakassuhde on välitön ja ministeriöiden palvelusuhde on välillinen. Monet julkiset organisaatiot toteuttavat yhtä aikaa, sekä yhteiskunnalliseen vastuuseen liittyviä tehtäviä, että asiakaslähtöisiä palvelutehtäviä. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus painottuu sitä voimakkaammin, mitä välillisempi palvelusuhde on. Kumpikin vaikuttavuus voidaan tarvittaessa erottaa omaksi näkökulmakseen, jos se on strategisesti perusteltua. (Määttä—Ojala 1999, 59.)

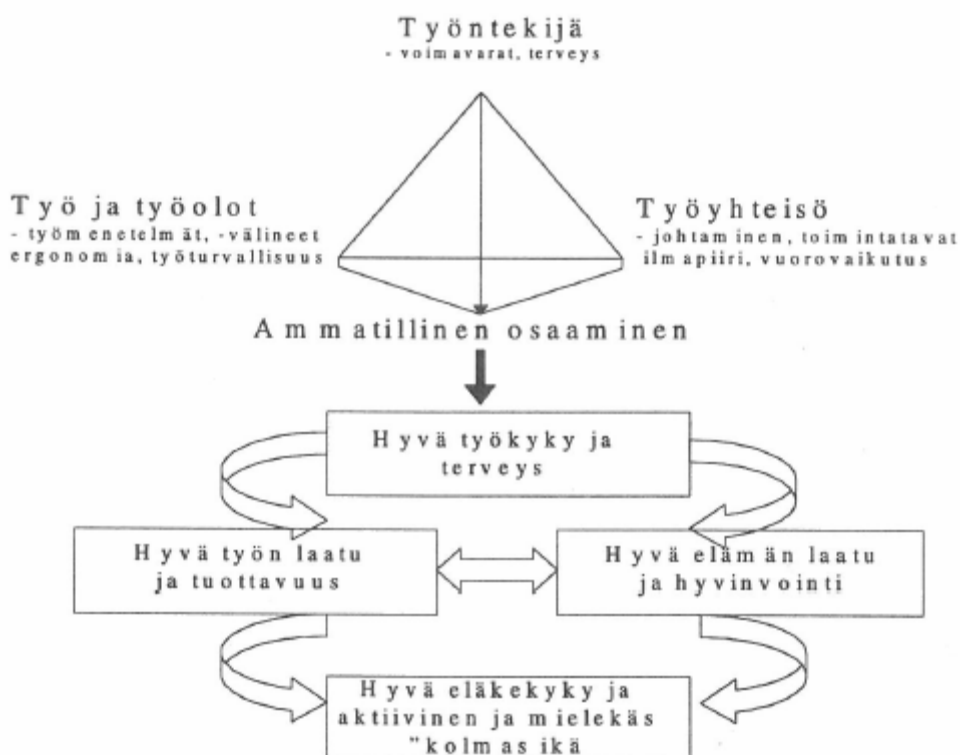
Resurssien hallinnan ja talouden tavoite on osoittaa poliittisille päättäjille ja veronmaksajille, kansalaisille sekä kuntalaisille, että organisaatio käyttää sille uskottuja verorahoja ja henkilöstön työpanosta, pääomaa, tiloja ja kiinteistöjä, taloudellisia resursseja jne. taloudellisesti, tuottavasti ja kustannustehokkaasti, jotta organisaation yhteiskunnallinen vaikuttavuus varmistettaisiin ja se parantuisi kaiken aikaa. Käytössä olevien ja olleiden resurssien onnistunut hallinta on mahdollista, jos resurssien hallinta lähtee niistä taloudellisista tunnuksista ja asioista, jotka tulevaisuudessa ovat tärkeitä. (Määttä—Ojala 1999, 60.)

Tämä näkökulma tarkoittaa kaikkia organisaation omistuksessa tai hallinnassa olevia **prosesseja ja rakenteita**, joiden suorituskyyvällä on ratkaiseva merkitys tavoitellun yhteiskunnallinen vaikuttavuuden ja toiminnan taloudellisuuden ja tuottavuuden toteutumisessa. Nämä prosessit voidaan jakaa ydin-, palvelu- ja tukiprosesseihin. Yhteistoiminta-prosesseiksi voidaan kutsua or-

ganisaation ulkopuolelta lähteviä, kuten alihankkijat, yhteistyökumppanit tai sinne päätyviä, kuten kansalaiset, asiakkaat, toiset julkiset tai yksityisen organisaatiot. Jos organisaation suorituskyyä ja toimivuutta halutaan parantaa ja saavuttaa asetetut yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet, sekä sisäiset taloudellisuus- ja tuottavuustavoitteet, on tunnistettava ne prosessit, toiminnot tai rakenteet, jotka vaikuttavat lopputulokseen. (Määttä—Ojala 1999, 60.)

Näkökulmista tärkein on työyhteisön tai -yksikön kehittämiseen, sekä henkilöstön terveyteen, toimintakykyyn, motivaatioon ja osaamiseen kohdistuva **uudistumisen ja työkyvyn näkökulma**. Lähtökohtana uudistumiselle on oltava jatkuva työyksiköiden ja koko organisaation innovaatio- ja kehittämis-toiminta, joka liittyy esimerkiksi palvelujen, tuotteiden ja toimintatapojen ja -menetelmien uudelleenarviointiin. (Määttä—Ojala 1999, 61.)

Seuraavassa kuviossa tarkastellaan Määttän ja Ojalan laatimaa uudistumisen ja työkyvyn näkökulmaa.



Kuvio 8. Uudistumisen ja työkyvyn näkökulma, (Määttä—Ojala 1999, 61.)

Kuviossa kuvataan, kuinka uudistumisen ja työkyvyn näkökulman kautta tulisi varmistaa sellainen työyhteisön uudistuminen, henkilöstön fyysinen ja henki-

nen työkyky, joka mahdollistaa vaadittavan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden, prosessien ja rakenteiden uudistamisen, sekä resurssien taloudellisen että tuottavan ja tehokkaan käytön. (Määttä—Ojala 1999, 61.)

Näkökulmien määrä voi vaihdella. On kuitenkin parasta pysyä rajallisessa määrässä näkökulmia (enintään viisi tai kuusi), jotta strategiaviitekehys ja sen kuvaama todellisuus olisi helpompi hahmottaa ja ymmärtää. (Määttä—Ojala 1999, 61.)

2.3.4 Kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen ja arviointikriteerien määrittely

Strateginen tavoitetilä voidaan kuvata kokonaistasolla BSC:n sisältämien näkökulmien; taloudellisen-, asiakas-, sisäisten prosessien- sekä oppimis- ja kasvunäkökulman mukaan jäsennettynä. Kaikkiin näkökulmiin pyritään tiivistämään strategian keskeiset asiat ratkaisevina menestystekijöinä. (Määttä—Ojala 1999, 62.)

Menestystekijöiden on oltava sekä strategisesti tärkeitä, että sellaisia tekijöitä, joihin organisaatio voi itse vaikuttaa. Ne ovat myös tekijöitä joiden onnistuminen tai epäonnistuminen on pitkällä aikavälillä organisaation menestymisen kannalta ratkaisevinta ja välittömimmin vaikuttavaa. **Kriittiset menestystekijät** vastaavat kysymykseen, missä asioissa organisaation on ehdottomasti onnistuttava, jotta se toteuttaa toiminta-ajatustaan ja etenee visionsa suuntaan”. Ne johdetaan siis toiminta-ajatuksesta ja visiosta (Määttä—Ojala 1999, 62.)

Arviointikriteerien määrittelyssä on tavoitteena löytää mittari, väline tai keino, joka kuvaa parhaiten sitä onko organisaatio onnistunut kriittisen menestystekijän suhteen ja onko se muuttunut haluttuun suuntaan organisaation toimenpiteiden johdosta. Arviointikriteerin taas pitäisi kuvata joko sitä, mitä on saatu aikaan tai saavutettu (tulokset, suoritteet), tai sitä, mikä on vaikuttanut suoritteisiin ja tuloksiin. (Määttä—Ojala 1999, 63.)

Tavoite, joka arviointikriteerille on asetettu voi olla laadullinen (sanallinen) tai määrällinen (lukuarvo) kuvaus tarkasteltavan asiantilan olennaisista ominaisuuksista. Tämän kuvauksen perusteella saadaan tietää onko onnistuttu vai epäonnistuttu. Niiden tehtävä on osoittaa, eteneekö organisaatio strategiansa

mukaisesti ja onko itse strategia sinällään onnistunut. Julkisessa hallinnossa sekä johto ja varsinkin henkilöstö ovat suhtautuneet epäilevästi mittaamiseen, koska ei ole onnistuttu kehittämään täysin kattavia mittareita. Tämä on kuitenkin huono syy olla mittaamatta ja arvioimatta tuloksia ollenkaan. (Määttä—Ojala 1999, 63 - 64.)

2.3.5 Strategiaprosessin tasapainotus

Tasapainotus on strategiaprosessin tärkein elementti. Tasapainotuksen tärkein tehtävä on löytää selkeitä kytkentöjä ja tasapaino toiminta-ajatuksen ja vision valittujen näkökulmien menestystekijöiden välille. Ensimmäinen tasapainotuksen kohde on se, vievätkö eri näkökulmien kriittiset menestystekijät organisaatiota vision suuntaan ja lunastavatko ne toiminta-ajatuksen strategiset vastuut. Jokaisella menestystekijällä ja arviointikriteereillä, joilla sen onnistumista mitataan, pitäisi olla ainakin välillinen myötävaikutus mahdollisimman monen strategisen vastuun lunastamiseen. Jos löydetään menestystekijöitä, joiden kohdalla ei tällaista yhteyttä löydetä, ne tulee suunnata uudelleen muuttamalla arviointikriteerejä tai jättämällä ne pois strategiasta. Uudistumisen ja työkyvyn ja vaikuttavuuden tunnistaminen on osoittautunut näistä kaikkein vaikeimmaksi. Mahdollisimman suuren vaikuttavuuden aikaansaamiseksi olisi tärkeätä tuntea tietyt perusrippuvuudet, kuten esimerkiksi uudistumisen ja työkyvyn yhteydet prosesseihin. (Määttä—Ojala 1999, 66.)

Vaikuttavuuden menestystekijöillä myötävaikutuksen pitäisi olla mahdollisimman yksiselitteisen välitöntä. Pitäisi myös tarkkaan arvioida, tukevatko eri organisaatioyksiköiden strategiat koko organisaation vaikuttavuutta ja miten. Tavoitteena on organisaation toiminnan strategisen yhdensuuntaisuuden varmistaminen, yhteen sovittamalla organisaatioyksiköiden vaikuttavuuden menestystekijät koko organisaation vaikuttavuuteen. Näin saadaan selville yksiköiden strategioiden yhteensopivuus ja myötävaikutus kokonaisstrategiaan ja onko niitä tarpeen suunnata uudelleen. (Määttä—Ojala 1999, 67.)

Lisäksi olisi hyvä arvioida yksiköiden strategioiden keskinäinen tasapaino ja synergia. Joskus voi olla niin, että organisaation eri yksiköiden strategiat ovat joltakin osin jopa ristiriidassa keskenään. Yksiköiden strategioiden keskinäinen tasapainotus tekee mahdolliseksi myös nykyiset ja potentiaaliset yhteis-

työalueet ja -tarpeet. Strategian tasapainottaminen on strategiaprosessin vaativin ja toisaalta myös antoisin vaihe. Se vaatii systemaattista työskentelyä ja on merkittävä virikkeiden ja kehittämisaiheiden antaja. Usein strategiaa joudutaankin tarkistamaan jo tasapainotuksen jälkeen. (Määttä–Ojala 1999, 68 - 69.)

2.3.6 BSC:n olemuksesta julkisyhteisöissä

Organisaation menestysstrategian laadintaan ja toteuttamiseen liittyvät kysymykset ja ongelmat, eivät ratkea ainoastaan yksinkertaisempia ja teknisesti kehittyneempiä johtamisen, kehittämisen, mittaamisen ja arvioinnin menetelmiä kehittämällä ja soveltamalla. BSC ei menetelmänä ja välineenä muodosta tästä poikkeusta – ei, vaikka se on alkaneen vuosituhannen laajimmin maailmassa kokeilluista ja sovelletuista johtamis- ja mittaamisjärjestelmistä. BSC on lähellä organisaation menestysstrategian peruskysymyksiä, mutta se on silloin tulkittava ja ymmärrettävä mittaamis- ja johtamisvälinettä laajemmassa, toiminta- ja johtamisfilosofian ja keskustelu- ja ymmärtämisfoorumin yhteydessä. (Määttä 2000, 18.)

BSC toiminta- ja johtamisfilosofiana pitää sisällään mm. käsityksen arvoista, ihmisestä, osaamisesta ja johtajuudesta. Jokaisen strategian ja BSC tulokinnan ja sovelluksen taustalla ovat perusoletukset ja sitoumukset siitä, mille arvomaailmalle toiminta perustuu, miten ihmisen olemusta tulkitaan, miten osaaminen ja tieto ymmärretään ja mitä merkitsee johtajuus. Jokainen organisaatio tukee ja toteuttaa tiettyjä käsityksiä näihin teemoihin liittyen ja niitä koskevat perusoletukset ovat olemassa, joka tapauksessa, keskusteltiin niistä näkyvästi tai ei. (Määttä 2000, 35.)

BSC- mittaamisjärjestelmän tarkoitus on kääntää laadittu strategia toiminnalliseksi mittaristoksi ja tavoitteiksi ja siten rakentaa yhteys suunnittelun ja toteutuksen välille. Mittaaminen ja mittarit, sekä niiden keskinäiset vuorovaikutussuhteet ovat mittaamisjärjestelmän perusta. Johtamisjärjestelmänä tasapainoinen BSC kokoaa sateenvarjonsa alle kaikki organisaation keskeiset johtamisjärjestelmät: mm. budjetoinnin, henkilöjohtamisen, palkitsemisen. (Määttä 2000, 35.)

BSC keskustelu- ja ymmärtämisfoorumina tuo saman organisaation eri yksiköissä ja tehtävissä toimivat ihmiset saman pöydän ääreen. Sen eri näkökulmat edustavat samalla myös erilaisia ammattikuntia ja organisaation toimintoja, joilla jokaisella on oma osaamisperusta ja horisontti organisaation toiminnan ymmärtämiseen ja pyörittämiseen. Moninäkökulmainen BSC pakottaa eri tehtävissä, eri osastoilla ja yksiköissä toimivat ihmiset keskustelemaan keskenään ja katsomaan omaa toiminta-aluetta laajemmalle. (Määttä 2000, 35.)

Perinteinen strategia-ajattelu, jossa johto on strategian laatija ja porukka toteuttaja, ei toimi tämän päivän ja huomisen kilpailuympäristössä. Jokainen organisaation jäsen toimii päivittäin tavalla tai toisella strategin roolissa, sekä sen laatijana, tulkitsijana että toteuttajana. Minkään organisaation johdolla ei pitäisi olla varaa hyödyntämättä sitä laajaa ja syvällistä kokemusta ja osaamista, joka heidän ihmisillään on. (Määttä 2000, 37.)

2.4 Mittarit MML:ssa ja Lapin maanmittaustoimistossa

MML:n ohjausmenetelmä on tulosojaus. MML:ssa on käytössä prosessien ja tiimien tasapainotetut tulokortit, jotka johdetaan jokaisen maanmittaustoimiston ja keskushallinnon välisestä tulossopimuksesta. Tulokortit varmistavat, että henkilöstö tuntee tavoitteet ja toimii niiden saavuttamiseksi. Vuosittain yksikkö saa toiminnastaan ja sen tuloksista keskushallinnon kirjallisen palautteen. (MML 2013.)

Tulostavoitteiden toteutumista seurataan kuukausittain. Yksiköt raportoivat keskushallinnolle tavoitteiden toteutumisesta ja talouden tilasta elokuun väli-raportilla ja vuosiraportilla. Sekä prosessien että tiimien tulokortit ovat samansisältöiset ja prosessien tulokortit jaetaan tiimien tulokorteiksi henkilötyöpäivien suhteessa. (MML 2013.)

MML:n prosessien ja tiimin tulokorttien mittarit ovat MML:n strategian mukaisia ja prosessien toiminnan kannalta tärkeitä mittareita. Niiden avulla pysytään seuraamaan toiminnan tehokkuutta, tuloksellisuutta, laatua ja henkilöstön osaamista. (MML 2013.)

Tuloskortit jakaantuvat seuraaviin mittareihin:

- Vaikuttavuus
- Toiminnallinen tehokkuus
- Tuotokset ja laadunhallinta
- Henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen

Henkilökohtaiset mittarit on jaettu kolmeen eri tavoiteluokkaan (1,2,3) ja jokaiselle osa-alueelle on lisäksi annettu eri painokertoimet sen mukaan, mikä kulloinkin katsotaan tärkeimmäksi kehityskohteeksi. Neljän pääkohdan eli vaikuttavuuden, toiminnallisen tehokkuuden, tuotosten ja laadunhallinnan, sekä henkisten voimavarojen hallinnan ja kehittämisen osalta mittareiden painokerroin on yhteensä 100. Henkilökohtaiset tavoitteet asetetaan ja vastaavasti edellisen kauden suoriutuminen arvioidaan esimiehen ja työntekijän välisessä tulos-, tavoite- ja kehityskeskustelussa, kunakin vuonna maaliskuun loppuun mennessä (MML 2013.).

2.4.1 Vaikuttavuus

MML:n toiminnan vaikuttavuus kohdistuu yhteiskuntaan ja asiakkaisiin. MML keskittyy ydintehtäviinsä ja tukee näin toimialansa vaikuttavuustavoitteiden toteuttamista. MML:n perusrekisterit, ja niihin rinnastettava maastotiejärjestelmä, sekä paikkatietoinfrastruktuurin merkityksen kasvu korostavat MML:n roolia yhteiskunnan keskeisenä rekisteriviranomaisena ja alan verkostomaisen toiminnan veturina. (MML 2012.)

Vaikuttavuuden tavoitteet on jaettu kolmeen kohtaan; tietovarastojen laajaan käyttöön, tietovarastojen tietojen ajantasaisuuteen, luotettavuuteen ja kattavuuteen, sekä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeiden tyydyttämiseen. (MML 2012.)

Tulossopimuksen valmisteluohjeessa vuodelle 2013 vaikuttavuus on merkitty kaikkien prosessien kohdalle. Lapin maanmittaustoimistossa se jakaantuu prosessista riippuen yhdestä viiteen mittariin.

Perustoimitusprosessin (PeTo) osalta vaikuttavuus jakaantuu kolmeen mittariin, 24 kk vanhempien lohkomisten määrään, 24 kk vanhempien muiden toimitusten määrään ja lohkomisten kunnittaisen keski-ikä yhtenäisyyteen.

Maastotietotuotantoprosessissa (MARA) vaikuttavuuden mittarina on maastotietokannan ajantasaisuusprosentti. Arviointitoimitusprosessissa (ARTO) vaikuttavuus jakaantuu viiteen mittariin, 24 kk vanhempien toimitusten määrään, aloittamattomien halkomisten osuuteen tilauskannasta %, yhteisille kirjajatut työpäivät/kpl, maantietoimitusten aikaan lopettamisesta loppuunsaattamiseen ja maantietoimitusten aikaan lopettamisesta rekisteröintiin. Kirjaamisprosessissa (KIR) ei ole vaikuttavuuden kohdalla mittareita ollenkaan. (MML 2012, Liitteet 1-4)

2.4.2 Toiminnallinen tehokkuus

Toiminnan **taloudellisuutta ja tuottavuutta** parannetaan prosesseja ja tietojärjestelmiä kehittämällä, muodostamalla taloudellisuutta edistäviä kumppanuuksia, toteuttamalla uutta vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmaa, sekä parantamalla organisaation toimivuutta. (MML 2012.)

Lähtökohtana tuotannon suunnittelussa ja toteutuksessa on, että pienenevällä panoksella voidaan tulevaisuudessa saavuttaa vähintään nykyinen tuotos. Esimerkiksi maanteiden rajaamistoimitukset on saatu päätökseen. Tästä vapautuvat resurssit ohjataan mm. toimitusten kestoajojen lyhentämiseen. MML:n uudessa organisaatiossa kestoajojen lyhentämiseksi ja resurssien käytön tehostamiseksi tarpeellinen töiden siirtäminen on selvästi helpompi toteuttaa. Maantietoimituksissa pyritään nopeuttamaan korvauskysymysten ratkaisua siten, että toimitukset lopetetaan vuoden kuluessa tien valmistumisesta. (MML 2012.)

MML pitää jatkuvasti huolta, että budjettirahoitteisen ja maksullisen **toiminnan kannattavuus** on asetettujen tavoitteiden mukaista. Budjettirahoituksen tarve perustuu tavoitteelliseen rekisterien ja aineistojen perusparannus- ja ylläpitosuunnitelmien toteuttamiseen. Tulorahoitus turvataan tehokkailla tuotantoprosesseilla, sekä kilpailukykyisillä palveluilla ja tuotteilla. Yksinkertaistettu maanmittaustoimitusten hinnasto, sekä sen laskentaprosessi on otettu käyttöön vuoden 2014 alusta alkaen. Näin saadaan aikaan säästöjä mm. vä-

hentyneenä ylläpitotyönä. Muiden julkisoikeudellisten suoritteiden ja palveluiden, sekä markkinatuotannon hinnoittelu pidetään ajan tasalla. (MML 2012.)

Maanmittaustoimitusten ja kirjaamisasioiden vaatimien päätösten ja ratkaisujen asianmukainen tekeminen on oltava riippumatonta suhteessa muihin toimijoihin. **Verkostoitumalla** kumppanien ja muiden sidosryhmien kanssa saadaan asiakkaiden tarpeiden mukaiset tulokset parhaiten toteutettua. MML:n tarkoituksena on tehostaa edelleen tätä toimintaa ja toimia aktiivisesti asiakassuhteissa näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (MML 2012.)

Tulossopimuksen valmisteluohjeessa vuodelle 2013 toiminnallinen tehokkuus on merkitty kaikkien prosessien kohdalle. Lapin maanmittaustoimistossa se jakaantuu prosessista riippuen neljästä kahdeksaan mittariin.

Perustoimitusprosessin (PeTo) osalta toiminnallinen tehokkuus jakaantuu viiteen mittariin; tulokertymään 30.11./prosenttia vuoden tavoitteesta, lohkomisten tulosprosenttiin, yksityisteiden tulosprosenttiin, €/lohkokiinteistö kustannukseen ja lohkokiinteistöjen lukumäärään/henkilötyövuosi (htv). Maastotietotuotantoprosessissa (MARA) toiminnallinen tehokkuus jakaantuu neljään mittariin; määräaikaisen ajantasaistuksen muut kustannukset euroa/km², jatkuvan ajantasaistuksen muut kustannukset €, määräaikainen ajantasaistus €/km² ja korkeusmalli 2 tuotanto km²/työpäivä. Arviointitoimitusprosessissa (ARTO) toiminnallinen tehokkuus jakaantuu viiteen mittariin; tulokertymään 30.9./prosenttia vuoden tavoitteesta, tulokertymään 30.11./prosenttia vuoden tavoitteesta, maantietoimitusten tulosprosenttiin, halkomistoimitusten tulosprosenttiin ja lunastusten ja muiden toimitusten tulosprosenttiin. Kirjaamisprosessissa (KIR) toiminnallinen tehokkuus jakaantuu kahdeksaan mittariin; maksullisen tuotannon tulosprosenttiin, budjettirahoitteisen tuotannon tulosprosenttiin, lainhuuto €/kpl, kiinnitys €/kpl, erityisen oikeuden kirjaaminen €/kpl, lainhuuto suorite/htv, kiinnitys suorite/htv ja erityinen oikeus suorite/htv. (MML 2012, Liitteet 1-4)

2.4.3 Tuotokset ja laadunhallinta

MML:n toiminnan varmistamiseksi ja tehokkuuden lisäämiseksi prosesseja ja **tietojärjestelmiä ylläpidetään, kehitetään ja uusitaan** jatkuvasti. Tuotteiden ja palvelujen laatua parannetaan ja yhtenäistetään. Tuotantokustannuksia alennetaan, palveluaikoja lyhennetään ja alueelliset palvelutasoerot poistetaan. Kehittämisyhteistyötä toimittajien ja muiden virastojen kanssa syvennetään. (MML 2012.)

MML:n organisaation toimintakyvyn ylläpidon kannalta tietoturvallisuus on erityisen tärkeää. Tietojärjestelmien toimivuus, tietoturva ja tietosuoja on varmistettava. Tietoturvallisuusasetuksen mukainen perustaso on tarkoitus saavuttaa syyskuussa 2013 ja korotettu taso perusrekisterien osalta syyskuussa 2015. MML varautuu sekä normaali- että poikkeusolojen häiriötilanteisiin. Verkon kautta tapahtuvassa viranomaisasiointinnissa palvelun edellytyksenä on luotettava tunnistaminen. (MML 2012.)

Yhteiset tuotannolliset ja hallinnolliset projektit yhteistyökumppaneiden kanssa mahdollistavat yhteiskunnan tuottavuus-, tehokkuus- ja vaikuttavuusvaatimusten saavuttamisen. Tietokantojen yhteiskäyttöisyyttä ja yhdisteltävyyttä ulkopuolisten toimijoiden tietokantoihin kasvatetaan. MML toteuttaa yhteen toimivuuden hallinnonalojen välillä ensisijaisesti rajapintojen ja standardien avulla. (MML 2012.)

Sähköisen asioinnin edistäminen on keskeisellä sijalla tietojärjestelmien kehittämisessä. Rekisteritiedot, kartat ja aineistot toimitetaan asiakkaille, sekä tietoverkkojen ja omien toimipisteiden, että jälleenmyyjien kautta. MML:n tuottamat tietoaineistot ovat saatavissa verkossa rajapintapalvelun tai tiedostopalvelun kautta. Verkkopalvelut otetaan myös osaksi ydinprosessien toimintaa. Näitä palveluja kehitetään tukemaan asioiden vireille tuloa, tiedottamista, seuranta, osallistumista, rekisterien ylläpitoa, sekä toimituksissa tarvittavien tietojen hankintaa. Asiakaspalvelun luonne muuttuu yhä enemmän asiantuntijapalveluksi ja neuvonnaksi. (MML 2012.)

Valtakunnallisesti merkittävien tietovarastojen palvelukykyä kehitetään edelleen ja tietopalvelun jatkuvasta toimivuudesta huolehditaan. Kiinteistökaupan verkkopalvelu otetaan käyttöön syksyllä 2013 ja sitä laajennetaan TTS-

kauden alussa vaiheittain. **Ympäristökysymykset otetaan huomioon kaikessa toiminnassa.** Palveluiden ja tuotteiden suunnittelussa, kehittämisessä ja toteutuksessa otetaan aina ympäristövaikutukset huomioon. (MML 2012.)

Ydin- ja tukiprosessit toimivat vahvistettujen laatu- ja toimintamallien mukaisesti. Näin varmistetaan asiakkaalle toiminnan yhdenmukaisuus ja tasalaatuisuus MML:n hajautetussa tuotanto-organisaatiossa. Prosessikokonaisuutta tarkistetaan tarvittaessa muutostarpeiden vaatimalla tavalla. (MML 2012.)

Toimitilojen käyttöastetta parannetaan. Ottamalla käyttöön muuntojoustavia tiloja, etätyön mahdollisuus toimistotyön vaihtoehtona sekä yhteiset työpisheet osalle liikkuvassa työssä mukana oleville, voidaan tilatehokkuutta nostaa merkittävästi. (MML 2012.)

Matkat on toteutettava niin, että resurssit ja työpanos tulevat mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti käytetyksi ja ympäristönäkökohdat parhaalla tavalla huomioon otetuksi. Kehittyvän tekniikan ja toimintatavan muutosten avulla voidaan lisätä etätyötä. Videoneuvottelua käytetään kokouksien ja tapaamisten ensisijaisena toimintamallina. Hankinnat tehdään siten, että vähennetään materiaalista kuluttamista sekä haitallisia ympäristövaikutuksia tuotteen tai palvelun koko elinkaaren ajan, sekä kokonaisratkaisuun, joka vastaa kysyntään ekologisesti ja taloudellisesti parhaalla tavalla. (MML 2012.)

Tulossopimuksen valmisteluohjeessa vuodelle 2013 tuotokset ja laadunhallinta on merkitty kaikkien prosessien kohdalle. Lapin maanmittaustoimistossa se jakaantuu prosessista riippuen neljästä kahdeksaan mittariin.

Perustoimitusprosessin (PeTo) osalta tuotokset ja laadunhallinta jakaantuu kuuteen mittariin; rekisteröityihin lohkomisiin/kpl, rekisteröityihin yksityisteihin ja reittitoimituksiin/kpl, tulokertymään 30.12, lohkomisen läpimenoaikaan, lohkomisen aikaan lopettamisesta loppuun saattamiseen/mediaani ja lohkomisen laatuun. Maastotietotuotantoprosessissa (MARA) tuotokset ja laadunhallinta jakaantuu neljään mittariin; maastotietokannan laatuun (määräaikainen ajantasaistus), maastotietokannan laatuun (jatkuva ajantasaistus), tiestömuutosten keruuseen ilmakuvaauksista ja vuoden aikana kerättyjen rakennustietojen vientiin maastotietokantaan.

Arviointitoimitusprosessissa (ARTO) tuotokset ja laadunhallinta jakaantuu kahdeksaan mittariin; rekisteröityihin toimituksiin, tulokertymään 31.12., tulokertymään 31.12. ARTO-toimituksista, maantietoimitusten kesto aikaan, halkomisten kesto aikaan, tilauskannan ja tuotannon suhteeseen, laatu puute kustannuksiin ja yhteismetsien muodostamiseen/kpl. Kirjaamisprosessissa (KIR) tuotokset ja laadunhallinta jakaantuu neljään mittariin; tuottoihin 31.12/€, lainhuutojen läpimeno aikaan/henkilö työ päivä (htp), kiinnitysten läpimeno aikaan/htp ja erityisen oikeuden kirjaamiseen/htp. (MML 2012, Liitteet 1-4)

2.4.4 Henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen

Henkilöstön määrä mitoitetaan tehtävälähtöisesti ja suhteutetaan maksullisen toiminnan kysyntään ja palvelutavoitteisiin, sekä budjettirahoitukseen. Henkilöstön määrä vähenee, sekä budjettirahoitteisessa, että maksullisessa toiminnassa. Henkilöstön määrää koskevat tavoitteet saavutetaan luonnollista poistumaa hyödyntäen ja uutta henkilöstöä rekrytoidaan tarpeen mukaan. MML pitää yllä hyvää työnantajakuva ja yhteistyötä koulujen ja alan oppilaitosten kanssa välttämättömien rekrytointien turvaamiseksi. Laitoksen tunnettavuutta nuorison ja ammattia valitsevien nuorten keskuudessa lisätään mm. viestinnällä, yhteistyösopimuksin, työpaikkavierailuin sekä tarjoamalla harjoittelupaikkoja ja työssäoppimisjaksoja. (MML 2012.)

Jokaisen työntekijän on oltava tietoinen omista ja työyhteisönsä tulostavoitteista sekä oman työnsä merkityksestä kokonaisuudessa. Henkilöstölle luodaan systemaattisia oppimispolkuja työkiertoa, vierihoitoa ja mentorointia sekä omaa että ulkopuolista koulutustarjontaa hyödyntäen. Kaikki uudet työntekijät perehdytetään välittömästi omiin, tiimin, prosessin, toimintayksikön ja laitoksen tehtäviin sekä tiimitoimintatapaan. (MML 2012.)

MML tukee henkilöstön uusien tehtäväkokonaisuuksien ja toimintatapojen oppimista muuttuvassa toimintaympäristössä. Jokaisen työntekijän suoriutumisesta ja sen tueksi tehtävästä henkilökohtaisesta kehityssuunnitelmasta ja sen toteutumisesta sovitaan vuosittain tulos- ja kehityskeskustelussa. Tiimikohtaiset tulos- ja kehityskeskustelut ovat käytössä laajasti. Tiimeissä teh-

dään tiimisopimus. Henkilöstön osaamisen kehittämisessä hyödynnetään uusia menetelmiä kuten verkko- ja videokoulutusta. (MML 2012.)

Esimiehen käsikirja on tärkeä päivittäisjohtamisen työkalu oikeudenmukaisuuden ja yhtenäisen kohtelun toteuttamisessa. **Henkilöstön osaamisesta huolehtiminen on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä.** Esimiehet huolehtivat jaksamisesta ja työsuojelusta. (MML 2012.)

Johtamista kehitetään tukemaan muuttuvaa toimintaa. Tiimityö on MML:n moniosaamiselle perustuva toimintatapa. Sillä varmistetaan palvelujen toimivuus, voimavarojen ja kykyjen esille saaminen, sekä itseohjautuvuus. Samalla korostetaan yhteistyötä tiimien välillä laitoksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (MML 2012.)

Prosessitoimintamalliin kuuluvaa yhtenäisyyttä parannetaan edelleen henkilöstön asemaan, osaamisen johtamiseen ja palkitsemiseen ja niiden kautta myös työhyvinvointiin liittyvillä johtamiskäytännöillä. Henkilöstö ja esimiehet toimivat hyvässä yhteistyössä ja viestintä on avointa. Henkilöstön hyvinvointia ja jaksamista seurataan henkilöstötutkimuksin, sairaus poissaolotilastojen avulla ja keskusteluin. Varhaisen välittämisen mallia hyödyntäen selvitetään ongelmatilanteita ja etsitään niihin ratkaisuja. (MML 2012.)

Tulossopimuksen valmisteluohjeessa vuodelle 2013 henkisten voimavarojen hallinta on merkitty kaikkien prosessien kohdalle. Lapin maanmittaustoimistossa se jakaantuu prosessista riippuen nolasta kahteen mittariin.

Perustoimitusprosessin (PETO) osalta henkisten voimavarojen hallinnan kohdalla ei ole yhtään mittaria. Maastotietotuotantoprosessissa (MARA) henkisten voimavarojen hallinnan kohdalla on yksi mittari, osaamisen uudistaminen. Arviointitoimitusprosessissa (ARTO) henkisten voimavarojen hallinta jakaantuu kahteen mittariin, koulutuspäiviin lukumäärä/htv ja tiimin toimintatapoihin kokonaisuutena. Kirjaamisprosessissa (KIR) henkisten voimavarojen hallinnan kohdalla on yksi mittari; osaaminen. (MML 2012, Liitteet 1-4)

Tavoitteiden toteutumista seurataan jatkuvasti eri seurantamenetelmillä ja ne ovat suurin osa myös työntekijöiden itse seurattavissa. Toteutumista myös raportoidaan työntekijöille tietyin väliajoin.

2.4.5 Mittareiden käyttötarkoitukset

Mittareiden käyttötarkoituksia on paljon. Tämä johtuu siitä, että mittarit valitaan ja niitä käytetään sen mukaan, mikä sopii kunkin organisaation strategiaan, toimintatapoihin, kulttuuriin ja muihin organisaation piirteisiin. Tämän vuoksi eri organisaatioissa samoja mittareita voidaan käyttää eri tarkoituksiin ja tiettyjen mittareiden käyttötarkoituksia voidaan asettaa etusijalle. (Lönngqvist—Mettänen 2003, 109.)

Prosessien suorituskyvyn mittaamisella tuotetaan tietoa prosessien kehittämistä varten, koska prosessien mittaaminen on osa prosessien kehittämistyötä. Tämä saattaa kuulostaa itsestään selvältä, mutta ei aina kuitenkaan sitä ole. Kun mittaamisen tärkeyttä johtamiskäytännön osana on korostettu liikaa, on unohdettu, miksi mittausta tehdään ja mittaamisesta on tullut itsetarkoitus. Mittarit voivat olla hyödyttömiä, jos ne eivät tuota asiaan kuuluvaa tietoa prosessien kehittämistä varten. (Virtanen—Wennberg 2007, 130.)

Mittareiden tarkoituksena voi olla esimerkiksi positiivisen kilpailun aiheuttaminen. Jos tiimien välillä tai tiimin sisällä mitataan jotakin sellaista tekijää, jolla voidaan asettaa tiimit ja henkilöt paremmuusjärjestykseen, voi syntyä kilpailutilanne minkä ei pitäisi olla tarkoitus. (Lönngqvist—Mettänen 2003, 110.)

Mittareiden käyttötarkoitus riippuu myös siitä kuka niitä käyttää. Johto voi käyttää mittareita esimerkiksi työntekijöiden ohjaamiseen, valvomiseen ja palkitsemiseen. Työntekijä taas voi käyttää mittareita oman tuloksensa kehityksen seuraamiseen ja työn suunnittelun apuna. (Lönngqvist—Mettänen 2003,109.)

Viime vuosina on noussut esille henkilöstön rooli organisaation tärkeimpänä resurssina. Jos keskeisin resurssi on henkilöstön osaaminen ja tietämys, sekä muu aineeton pääoma, on tärkeää että henkilöstön osaamisresursseja on mahdollista hallita. Mittareiden avulla pystytään seuraamaan organisaatiossa olevaa osaamista ja löytää strategian kannalta tärkeitä osaamisen kehittämiskohteita. (Lönngqvist—Mettänen 2003,111 - 112.)

Nyt tarkasteltavien prosessin ja tiimin tulokorttien mittarit ovat MML:n strategian mukaisia ja PeTo-prosessien toiminnan kannalta tärkeitä mittareita. Johto pystyy niiden avulla seuraamaan toimitusten läpimenoaikaa, toiminnan

tehokkuutta, toiminnan tuloksellisuutta, toiminnan laatua ja henkilöstön osaamista.

2.4.6 Tulos- ja kehityskeskustelut

Tulos- ja kehityskeskustelu on työntekijän ja esimiehen tai tiimin ja esimiehen välillä tapahtuva, ennalta sovittu suunnitelmallinen ja tavoitteellinen keskustelu. Keskustelussa arvioidaan menneen kauden toimintaa ja suunnitellaan tulevaa. Esimies käynnistää keskustelut, varaa niille ajan ja paikan, sekä lähettää työntekijälle valmistautumislomakkeen ja pyytää työntekijää valmistautumaan keskusteluun etukäteen. Keskustelussa sovitut asiat kirjataan muistiin ja käydään vielä jälkikäteen kirjallisesti läpi. (MML 2013.)

Tiimin ja esimiehen välisen keskustelun tavoitteena on:

- keskinäisen ymmärryksen ja luottamuksen parantaminen
- käytännön asioista puhuminen rakentavasti siten, että työt sujuvat entistä paremmin ja
- avoimuuden ja motivaation lisääminen.
- Tiimisopimuksen tavoitteisiin sitoutuminen
- Yhteisestä kehittämisestä sopiminen. (MML 2013.)

Esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu on tärkeä vaihe MML:n vuosikellossa ja se on käytävä maaliskuun loppuun mennessä. Hyvä valmistautuminen kehityskeskusteluun on tärkeää.

Kehityskeskusteluissa on käsiteltävä muun muassa seuraavat asiat:

- käydään läpi mennyttä kautta yleisellä tasolla, esimerkiksi mikä edisti tai vaikeutti tavoitteiden saavuttamista
- keskustellaan toimenkuvauksesta, jos tehtävät ovat muuttuneet tai muuttuvat
- keskustellaan suoriutumisesta ja uusista tavoitteista
- kirjataan ne lomakkeille ja sovitaan kehittymistavoitteista. (MML 2013.)

Jos tarkastellaan prosessien ja tiimien tulokortteja sekä niiden mittareita tulos- ja kehityskeskustelujen apuvälineenä, niin voidaan todeta että niistä kaikki eivät sovellu tiimien, eivätkä yksittäisten työntekijöiden tuloksen ja laadun seurantaan. Tämä johtuu siitä että mittarit ovat sellaisia, etteivät tiimit ja työntekijät voi niihin vaikuttaa.

2.5 Lapin maanmittaustoimiston projektityö tiimien tavoitteiden vertailtavuudesta MML:ssa

Projektin aihe nousi esille Lapin maanmittaustoimiston itsearvioinnissa vuonna 2007 ja se valittiin vuoden 2008 yhdeksi kehittämiskohteeksi. Projektiryhmään valittiin neljä jäsentä, siten että he edustivat mahdollisimman laajasti koko maanmittaustoimiston erilaisia tehtäviä, toisaalta maksullista toimintaa ja toisaalta budjettirahoitteista toimintaa. Projektin tavoitteiksi asetettiin tulostavoitteiden vaativuustason selvittäminen tiimien välillä, hyvien tulostavien tunnistaminen ja mittariston puutteiden selvittäminen. Projektisuunnitelman mukaan tarkoitus oli verrata Lapin maanmittaustoimiston tavoitteita ja tuloksia muiden maanmittaustoimistojen vastaaviin tavoitteisiin ja tuloksiin. Lisäksi sama vertailu tehtiin valtakunnallisesti eri prosessien välillä. Tiimitasolla vertailua tehtiin toimiston sisällä tiimien välillä. Käytössä olevista mittareista oli tarkoitus tunnistaa tarkoitukseen sopivat mittarit ja saada selville vertailukelpoisten mittareiden kattavuus eri tiimeissä. (Lapin maanmittaustoimisto 2009.)

Projektiryhmässä laadittiin yhdistelmä kaikista tulokorteista ja jokaista eri tulostavoitetta tarkasteltiin, sekä pyrittiin selvittämään löytyykö MML:n järjestelmistä vertailutietoa muiden toimistojen tulostavoitteista. Tämän jälkeen laadittiin yhdistelmätaulukko maanmittaustoimistojen tulokorteista. Taulukoon kerättiin toteutumatietoja kaikkien maanmittaustoimistojen toteumista tuloksellisuuden osalta ja saaduista tiedoista koottiin yhteenvetotaulukko (tuloksellisuusvertailu). Edelleen laadittiin yhdistelmä matriiseista, joista koottiin yhteenvetotaulukko (matriisivertailu). (Lapin maanmittaustoimisto 2009.)

Mittareista todettiin, että pääosin vain tehokkuus (kustannus €/suorite)-, tuotavuus (suorite/htv)- ja taloudellisuus (tulos- %)- mittarit ovat vertailussa käytökelpoisia, koska niissä tulee huomioitua myös käytetyt resurssit. Budjettirahoitteisessa tuotannossa tulosprosentti ei ole kuitenkaan hyvä mittari, koska tuloja ei voida kasvattaa, vaan ainoastaan kustannuksissa on mahdollisuus

säästää. Tämäkin on vaikeaa, koska suurin osa kustannuksista syntyy palkoista. Pelkät suoritemäärämittarit eivät ole erilaisten tehtävien välillä vertailukelpoisia, laatumittarit ovat tärkeitä, mutta kaikilla tiimeillä ei ole vertailuun soveltuvia laatumittareita. Lisäksi todettiin, että henkisten voimavarojen hallintaa ja kehittämistä kuvaavat mittarit ovat tärkeitä, mutta ne eivät sovellu parhaalla mahdollisella tavalla tiimien toiminnan vertailuun. Näillä perusteilla tulostaulukoista ja matriiseista valittiin vain tuloksellisuus- ja tehokkuuslukumittarit. (Lapin maanmittaustoimisto 2009.)

Koska kaikilla prosesseilla ei ollut yhtä kattavia tuloksellisuus- ja tehokkuuslukumittareita, vertailusta ei voitu vetää yksiselitteisiä johtopäätöksiä, mutta vertailun todettiin kuitenkin olevan suuntaa antavan. Vertailussa oli käytettävissä tietoja vain vuodelta 2007. (Lapin maanmittaustoimisto 2009.)

Valtakunnallista vertailua eri prosessien välillä ei voitu tehdä kattavasti, koska kaikilla prosesseilla ei ollut vertailussa käytettyjä mittareita tai mittaristo ei kuvannut riittävän hyvin prosessien toimintaa. Valtakunnallisen vertailun mukaan prosessien välillä ei ollut havaittavissa merkittäviä poikkeamia (tuloksellisuusvertailu). Selvityksen perusteella sen sijaan näyttäisi, että maanmittaustoimistojen tulossopimusten vaatimustasot poikkeavat toisistaan (matriisivertailu). Tiimien välistä vertailua ei voitu tehdä, koska kaikilla tiimeillä ei ollut vertailussa käytettyjä mittareita tai ne kuvasivat vain pientä osaa tiimin toiminnasta. Projektiryhmä esitti jatkotoimenpiteiksi mahdollisimman kattavien tehokkuus- ja tuottavuusmittarien kehittämistä. Mittareille täytyisi olla saatavissa valtakunnallista vertailuaineistoa. Lopuksi projektiryhmä totesi, että vasta mittariston kehittämisen jälkeen voidaan arvioida tavoitteiden ja tulosten vertailtavuutta. (Lapin maanmittaustoimisto 2009.)

3. TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa menetelmänä on käytetty laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Valitsin laadullisen tutkimuksen menetelmäksi, koska tutkimuksessani esitetään avoimia kysymyksiä satunnaisesti valituille henkilöille. Laadullinen tutkimus sopii hyvin menetelmäksi tutkimukseen, jossa vastaajien määrä on yleensä korkeintaan muutamia kymmeniä henkiöitä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään selvittämään tutkittavan asian merkitystä syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti. Lisäksi laadullisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää haastateltavien asenteita, tuntemuksia, mielikuvia ja kokemuksia.

Laadullinen tutkimus käyttää sanoja ja lauseita, kun taas määrällinen tutkimus perustuu lukuihin. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ilmiötä, ymmärtää se ja antaa sille mielekäs tulkinta. Tutkimuksen toteuttamiseen ei ole tarkkaa viitekehystä, mutta laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä tutkittavan ilmiön syvälliseen ymmärrykseen. (Kananen 2008, 24.)

Kanasen mukaan laadullinen tutkimus on tutkimustyyppi, jolla voidaan löytää uusi näkökulma tutkittavaan asiaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan lähinnä prosesseja, koska prosessien ja ilmiöiden monimutkaisuuden takia niitä on vaikea tutkia tilastollisilla analyyseillä määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä käsitellään perusteellisesti ja siitä pyritään saamaan irti mahdollisimman paljon tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa on suora yhteys tutkijan ja tutkittavien välillä, siinä ollaan kiinnostuneita merkityksistä ja siitä kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. (Kananen 2008, 25.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta tutkitaan kokonaisvaltaisesti ja tutkimuksen kohteeksi valitaan tunnettu kohde. Kvalitatiivisen tutkimuksen päämääränä ei välttämättä ole jo olemassa olevien teorioiden ja oletusten vahvistaminen. Niiden sijaan pyritään löytämään uusia ja yllätyksellisiä näkökulmia. (Hirsjärvi—Remes—Sajavaara 2010, 160 -164.)

Laadullinen aineisto kerätään todellisissa tilanteissa ja sitä tarkastellaan kokonaisuutena. Tutkijan keräämä aineisto syntyy hänen laatimistaan kysymyksistä ja tutkittavien niihin antamista vastauksista tutkittavaan ilmiöön.

Tutkimuksessa kerätyn aineiston ja aineiston analysoinnin oletetaan tuottavan sen tiedon mitä tutkija haluaa saada selville, koska vastaajat on valittu tarkoituksenmukaisesti. Tuloksista tutkija olettaa saavansa tutkittaviin asioihin yleistettävyyttä. (Hirsjärvi—Remes—Sajavaara 2010, 160 - 164.)

3.2 Aineiston hankinta

Tutkimusaineisto hankittiin haastattelulomaketta apuna käyttäen. Haastattelun idea on yksinkertainen. Kun haluamme tietää mitä henkilö ajattelee ja miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä sitä häneltä. Haastattelun voisi määritellä menettelytavaksi jossa vastaajat itse täyttävät heille esitetyn haastattelulomakkeen. (Tuomi—Sarajärvi 2009, 72 - 73.)

Koko tutkimuksen onnistuminen riippuu siitä, onko lomake onnistunut ja kysytäänkö siinä oikeita asioita. Lomakkeen saatekirje on tärkeä. Siitä vastaajan pitää nähdä tutkimuksen perustiedot eli mistä tutkimuksessa on kyse, kuka tutkimusta tekee, miten vastaajat on valittu ja mihin tutkimustuloksia tullaan käyttämään. (Vehkalahti 2008, 20, 47.)

Haastattelu toteutettiin MML:n sähköpostijärjestelmän kautta. Haastattelu koostui seitsemästä kysymyksestä joissa vastaajilla oli vapaita vastauskenttiä. Haastattelu lähetettiin 9.8.2013 ja palautuspäivä oli 6.9.2013 eli vastausaikaa oli neljä viikkoa. Haastattelussa mainittiin, että se liittyy ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetyöhön RAMK:ssa.

Haastattelukysymykset lähetettiin yhteensä 20 MML:n prosessipäällikölle. Vastaajiksi valittiin neljä satunnaisesti valittua prosessipäällikköä PETO-, ARTO-, KIR- ja MARA- prosesseista sekä Lapin maanmittaustoimiston prosessipäälliköt edellä mainituista prosesseista. Noin puolet vastaajista palautti haastattelulomakkeen. Prosesseittain vastaukset jakaantuivat seuraavasti: PETO-prosessista vastasi 4/5 henkilöä, ARTO-prosessista vastasi 2/5 henkilöä, KIR-prosessista vastasi 1/5 henkilöä ja MARA-prosessista vastasi 4/5 henkilöä.

3.3 Aineiston analysointi

Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, jotka ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Käytännössä ne nivoutuvat aina toisiinsa ja erottelun voi tehdä vain analyttisesti. (Alasuutari 2011, 39.)

Sisällön analyysitapoja voidaan erottaa kaksi, sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällönanalyysi tarkoittaa sitä, että aineiston sisältöä pyritään kuvaamaan sanallisesti tiiviissä ja yleisessä muodossa. Lopullisena tavoitteena on tuottaa tutkittavasta asiasta sanallinen ja selkeä kuvaus. Siksi aineistoa on tiivistettävä ja esitettävä uudessa muodossa. Sisältöanalyysi sisältää aineiston pelkistämisen eli redusoimisen, klusteroimisen ja abstrahoimisen. Klusteroinnissa koodattu aineisto tutkitaan ja etsitään aineistosta samankaltaisuuksia. Samaan asiaan liittyvät tiedot ryhmitellään omaksi luokakseen ja nimetään sisällön mukaan. Abstrahoinnissa oleellinen ja epäoleellinen tieto erotetaan toisistaan ja niistä muodostetaan teoreettiset käsitteet. (Kananen 2008, 94.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi sisältää aineiston pelkistämisen, aineiston ryhmittelyn ja teoreettisen käsitteiden luomisen aineiston pohjalta. Pelkistäminen tarkoittaa aineiston tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Aineiston ryhmittelyssä pelkistämisen yhteydessä löydetty samaan asiaan viittaavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi ja nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Ryhmittelyn jälkeen erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja valikoitujen tietojen perusteella aineistosta pyritään muodostamaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi—Sarajärvi 2009, 108 - 111.)

Analyysi tarkoittaa aineiston koodaamista, lajittelua ja muuta tiedonmuokkausta. Tarkoituksena on järjestää kerätty aineisto niin, että tiedoista löytyisi niiden takana oleva ilmiö ja sen rakenne, sekä mahdollisesti sen takana oleva arvoitus. Vasta tämän jälkeen voidaan tehdä varsinainen analyysi. (Kananen 2008, 88.)

Laadullisen tutkimuksen aineisto on usein niin laaja, että sitä on pelkistettävä aineiston koodauksella. Koodaus tarkoittaa aineiston tiivistämistä yksinkertaisempaan ja käsiteltävään muotoon. Koodauksessa tietoja yhdistetään niin, että samaa tarkoittavat asiat yhdistetään samalla koodilla. Aineiston tiedon laatua ja sisältöä ei saa kuitenkaan vähentää koodauksella. Koodauksessa ei

vielä tehdä analyysia, vaan se on välivaihe, joka tekee analyysin mahdolliseksi. (Kananen 2008, 88 - 89.)

Analysoinnissa on tärkeää se että aineistosta löydetään samoja sanoja ja samanlaisia asioita, joista tutkija tekee johtopäätöksiä ja lopuksi kuvaa tutkitavan asian sanallisesti. Tässä tutkimuksessa käytettiin analyysimenetelmänä aineistolähtöistä sisällön analyysiä. Haastattelu koostui seitsemästä kysymyksestä, joissa vastaajilla oli vapaita vastauskenttiä. Haastattelun teemat pyrittiin tiivistämään esitettyihin kysymyksiin. Avointen vastauskenttien vastauksista pyrittiin löytämään uusia näkökulmia tutkitavan aiheen ymmärtämiseen ja ideoita mahdolliseen jatkotutkimukseen.

Aineistoa käsiteltäessä jokaiselle vastaajalle annettiin kirjain/numero tunnus (V1=vastaaja 1), jolla tuloksissa esitetyt siteeraukset on merkitty. Näin varmistettiin, että vastaajia ei voi tunnistaa vastausten perusteella. Tutkimuksessa etsittiin vastauksissa toistuvia sanoja ja ilmauksia, joista muodostettiin niistä esiin nousevia teemoja. Aineisto järjesteltiin teemojen mukaan siten, että kaikki tiettyyn teemaan liittyvät asiat järjesteltiin kokonaisuuksiksi. Tämän jälkeen aineisto pelkistettiin ja siitä muodostettiin tulkinta. Tutkimuksen tulosten tulkinta esitetään seurantaraportissa, jossa on tulkinnan lisäksi esitetty sitaatteja tutkimuksessa esiin tulleista teemoista. Sitaattien tarkoituksena on todistaa lukijalle että tutkijalla on ollut olemassa aineisto, johon hänen tekemänsä analyysit ja tulokset perustuvat.

4. TULOKSET

4.1 Toimistoissa käytössä olevat yhteiset mittarit

Tutkimuksen perusteella yhteisiä mittareita on vaikea löytää. Tulosten mukaan kaikkien toimistojen tulosmatriisista löytyy kuitenkin kaksi yhteistä mittaria, osaamisen uudistaminen eli koulutuspäivien määrä ja terveyspäiväprosentti. Joissakin toimistoissa on lisäksi seurattu osallistumista toisen prosessin tehtäviin, sidosryhmätoimintaa, matkustusprosessin tai ohjeen noudattamista ja palautteiden käsittelyä sekä kirjaamista järjestelmään.

”Kaikkien prosessien yhteisiä mittareita ei ole”. V1

”Toimiston tulosmatriisissa on kaksi yhteistä mittaria, jotka koskevat koko henkilöstöä; osaamisen uudistaminen ja terveyspäiväprosentti. Muuten mittarit ovat prosessikohtaisia”. V5

Prosessikohtaisista mittareista käytössä ovat olleet mm. kattavuusprosentti, ajantasaisuusprosentti, kesto aika, tulot, oman yhteiskoodin kirjausten määrä, yksikkökustannukset (kustannus/€/suorite) ja prosessien tulosprosentit. Prosessien osalta on olemassa yhteisiä ja vertailukelpoisia mittareita jos prosessissa on useampi samaa työtä tekevä tiimi (PETO 1, PETO 2...).

”Yksikkökustannuksia seurataan eri prosesseissa (yksikkö kustannus € / suorite). Tulosprosentteja seurataan prosessien kesken. Ns. valtakunnallisiin laatutesteihin perustuvaa laatuarvosanaa seurataan eräiden prosessien osalta. Muut mittarit enemmän tai vähemmän prosessikohtaisia johdannaismittareita: kattavuus %, ajantasaisuus %, kesto aika”, ... V2

Tiimien osalta on seurattu mm. kehittämisaloitteiden määrää, yksikön edun huomioon ottamista toiminnassa ja tiimipalaverien lukumäärää ja toimivuutta.

”Maanmittaustoimistossa X kaikkien tiimien yhteisiä mittareita ovat olleet kehittämisaloitteiden määrä (laatu ja määrä määritelty erillisessä ohjeessa), tiimin toiminta (tiimi-indeksi henkilöstötutkimuksessa, sittemmin tästä mittarista on luovuttu), yksikön edun huomioon ottaminen toiminnassa (johto arvioi), henkilöstötutkimuksen vastausprosentti (oman prosessin tulos) sekä koko toimiston terveyspäiväprosentti (uusi vuodelle 2013). Näiden kaikkien yhteisten mittareiden painoluvut ovat olleet yhteensä 15/100.

Valitut mittarit ovat olleet yleisesti työelämään, työilmapiiriin, aloitteellisuuteen, terveisiin elämäntapoihin jne. liittyviä asioita. Sellaisia joihin yksittäinen työntekijä ja tiimi voi vaikuttaa”. V3

Lisäksi käytössä olevia ja seurattavia mittareita ovat ainakin osassa toimisto- ja mm. henkilöstökyselyn tulokset ja vastausprosentti, sekä laatutestien tulokset.

4.2 Yhteiset mittarit ja palkitsemisperusteet eri prosesseissa

Tutkimuksen tulokset tämän kysymyksen osalta vaihtelevat paljon. Tulosten mukaan eri tehtäviä tekevillä prosesseilla ei voi olla vertailukelpoisia mittareita, niillä voi olla osittain vertailukelpoisia mittareita tai niillä voi olla vertailukelpoiset yhteiset mittarit ja palkitsemisperusteet.

Tulosten mukaan osa vastaajista on sitä mieltä, että budjettirahoitteista työtä ei voida vuosien kokemustenkaan perusteella mitata samoilla mittareilla kuin toimitustuotannon työtä, koska työt ovat niin erilaisia, yhteisiä mittareita ei ole riittävästi ja mittareista tulisi niin vaikeita, jolloin tulkinnanvaraa jäisi liikaa. Tällöin mittarit eivät vastaisi todellisuutta, eivätkä palkitsemisperusteet voisi olla samat.

”Ainakin sellaiset mittarit kuin kpl, km2, tai euroa/suorite on vaikea äkkiseltään yhdenmukaistaa eri prosessien välillä, koska tehtävät poikkeavat toisistaan”. V8

”Substanssitavoitteet ja mittarit: Olen sitä mieltä, että kullakin YDIN-prosessilla on omat tehtävänsä (ne eivät olisi ERI YDIN-prosesseja, jos tehtävät olisivat samankaltaiset). Kullekin prosessille asetetaan omat tavoitteet (vrt. tulorahoitteiset ja budjettirahoitteiset tehtävät). Niistä johdetaan prosessin tiimien tavoitteet. Palkinnan tulee perustua ennalta asetettuihin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen, ei tiimien tai prosessien keskinäiseen vertailuun. Vertaa esim. urheilijat: eihän 100 metrin juoksijaa verrata korkeushyppääjään puhumattakaan painonnostajista etc.”. V10

Osan vastaajista mukaan eri tehtäviä tekevillä prosesseilla voi olla osittain vertailukelpoisia mittareita. Toimitustuotannon prosesseissa keskinäisten mittareiden luominen olisi tulosten mukaan helpompaa, koska prosessit ja niiden tehtävät ovat lähes samanlaisia toimistosta riippumatta. Jokainen toimitus on toki erilainen riippuen mm. alueesta, lähtöaineistojen laadusta ja työmäärästä. Esimerkiksi kannattavuus (tulos %) on kaikille maksullisen tuotannon prosesseille yhteinen kaikille sopiva mittari. Palkitsemisrajan ylittävä tulos % voi olla erilainen eri prosesseissa, esim. PETO ja ARTO, mutta lähtökohtaisesti kyseessä on sama mittari.

Tutkimuksen perusteella KIR-prosessi on hyvin erilainen muihin tutkimuksen kohteena oleviin prosesseihin verrattuna, koska työ on ”siistiä sisätyötä”, hakemusten käsittelyn sujuvuus riippuu paljon niiden laadusta ja puutteellisuuksista johtuvien täydennyskehotusten määrääjat ovat hyvin joustavia (2 viikosta - jopa vuosiin).

Prosessille voidaan asettaa myös yleisiä mitattavia tavoitteita, kuten vuokra-auton käyttäminen 20 prosentissa omalla autolla ajetuista kilometreistä tai työaikailmoituksen tekemisestä viikoittain tai jotakin vastaavaa. Tämän kaltaisten mittareiden tulee olla yhteisiä kaikille prosesseille.

”Yhteisiä mittareita eri tehtäville ei maanmittauslaitoksen tuoterepertuaari tuntien ole helppo löytää muutamaa harvaa johdannais-mittaria lukuun ottamatta (suoritemäärä, tpv / suorite, € / suorite, tulos %, laatu-testien tulos,...).

*Vaikka näitä löydettäisiin ja otettaisiin käyttöön jokunen lisääkin, niin on ja tulee aina olemaan, niiden avulla asetettujen tavoite-
tasojen vertailukelpoisuutta, tasapuolisuutta, vaativuutta toisiinsa
nähdessä vaikeata mitata ja todentaa maanmittauslaitoksen koko
laaja tuotekirjo tuntien”. V2*

Osa vastaajista oli sitä mieltä myös eri tehtäviä tekevillä prosesseilla voi olla vertailukelpoiset yhteiset mittarit ja palkitsemisperusteet. Yhteisiä mittareita voisivat olla kehittämisaloitteiden määrä, tiimin toiminta, yksikön edun huomiointi ottaminen toiminnassa, henkilöstötutkimuksen vastausprosentti, sekä koko toimiston terveystäpäiväprosentti. Yhteisten mittareiden määrä painoluku

on sovittava yksikkökohtaisesti ja niiden on oltava sellaisia, joihin tiimi ja yksittäinen työntekijä voi vaikuttaa.

Tutkimuksen mukaan prosessipäälliköiden tulisi määritellä omien tiimiensä mittarit oman prosessinsa ja kunkin tiimin toiminnan lähtökodista. Osa mittareista tulisi johtaa MML:n tunnusluvuista ja osa tapauskohtaisesti muista asioista joiden ohjaamisen katsotaan kulloinkin olevan tarpeellista.

”Eri prosesseilla voi olla samat palkitsemisperusteet, toisiinsa verrattavissa olevat tulospisteet, jos prosessipäälliköt osaavat mitoittaa tiimiensä tavoitteet yhtä haastaviksi”. V3

4.3 Tasapainotettujen mittareiden kehittäminen ja uudet yhteiset mittarit

Tutkimuksessa tuli esille että kehittämistyössä tulisi olla mahdollisimman laaja edustus mukana, MML:n johdon lisäksi myös henkilöstöjärjestöt. Näin toimien henkilöstö kokisi, että jos heidän edunvalvojansa hyväksyvät palkitsemisperusteet niin työntekijätkin voivat ne hyväksyä ja sitoutua niihin. Mittarien tulisi ohjata toimintaa haluttuun suuntaan ja niiden tulisi olla työntekijän kannalta ymmärrettäviä.

Tulosten mukaan yhtenäisen ja vertailukelpoisen mittariston kehittäminen ei onnistu vaan siinä on oltava lisäksi mukana esimiehen tai esimiesryhmän arviointi työtehtävien onnistumisesta.

Tutkimus osoittaa että tiimien kannalta katsoen mittarin on oltava kannustava ja se on asetettava niin että tiimillä on mahdollisuus saavuttaa tulos, tavoitteita on pystyttävä muuttamaan kesken vuoden jos resursseja ei pystytä lisäämään (esim. sairastapaukset). Jos tavoite on mahdoton saavuttaa, niin se ei motivoi työntekijää. Toisaalta taas jos joka vuosi päästään helposti tavoitteeseen, voi olla kysymys siitä että tavoitteita ei ole asetettu oikein. Tällöin tavoitetasoa olisi nostettava, jotta saavutettaisiin suoriutumisen yläraja. Tähän tavoitteeseen päästään, kun järjestelmään tallennettuja tuloksia vertaillaan useamman vuoden ajalta. Mittarien kehittämisessä olisi vastausten mukaan otettava huomioon myös alueelliset erot ja varmistettava, että tuotantoprosessit ovat kaikkialla samat.

Tulosten mukaan mittareissa pitäisi olla kaksi vertailtavaa asiaa, kappalemäärä / kustannus ja aika / suoritemäärä. Lisäksi on käytettävä myös pelkästään yhtä asiaa mittaavia mittareita, esimerkiksi kestoaikaa. Joitakin tehtäviä taas voidaan mitata vain esimerkiksi kappalemäärällä.

Mittarin tietojen tulee olla saatavilla olemassa olevista järjestelmistä. Asioiden tulee olla oikeasti mitattavissa ja vertailtavissa. Ulkoiset tekijät eivät saa vaikuttaa lopputulokseen (esim. ei tilauskanta vaan tuotantomäärä).

”Yleensä tasapainotetun tulokortin eri näkökulmien mittarit eivät jakaannu tasaisesti. Talouden mittarit ylikorostuvat, koska niitä on helppo keksiä ja helppo mitata. Sen sijaan esim. työhyvinvointia ja osaamisen kehittymistä kuvaavia mittareita on yleensä vähän. Kehittäminen olisi siis sitä, että kaikkiin tasapainotetun mittariston eri näkökulmiin saadaan tasapainoinen määrä mittareita riippumatta siitä, onko jostakin näkökulmasta mittarien löytäminen helpompaa kuin toisesta”. V4

”Tavoitteet määrittävät mitä mittareita tarvitaan. Niitä kehitetään tarpeeseen osoittamaan, missä mennään verrattuna tavoitteisiin, mitä on saavutettu ja parhaimmillaan niiden avulla pystytään ennakoimaan tulevaa. Yhtään mittaria ei aseteta pelkästään mitaamisen ilosta”. V10

”Kun kyse on erilaisista yhteiskunnan perustoiminnoista ja palvelutehtävistä, niin mittareiden kehittäminen toiminnan vaikuttavuuden mittaamiseen olisi oikea lähestymistapa. Myös yhteisöllisyys eli työyhteisössä toimiminen olisi ehkä sellainen kriteeri, johon suuntaan mittareita voisi kehittää. Suoritepohjaisuus ei ole vertailukelpoista mitattavaa eri prosessien välillä”. V6

Tutkimuksen osioon, jossa kysyttiin uusista yhteisistä mittareista, tuli vastauksia vähän ja jotkut eivät vastanneet kysymykseen ollenkaan. Tutkimuksen mukaan mittarit olisi yleisesti ottaen johdettava MML:n ja maanmittaustoimistojen matriiseista ja tulokorteista. Myös prosessi- ja tiimikohtaisia mittareita voi olla aina ajankohtaisten kehittämistarpeiden mukaan.

Tulosten perusteella ilmeni, että uudet mittarit voisivat olla esimerkiksi laatuun, palvelukykyyn ja kannattavuuteen liittyviä mittareita. Kannattavuuteen liittyviä asioita, jotka tulivat esille, olivat laskutettaville koodeille kirjatun työajan kokonaismäärä päivää yhdistettynä työsaavutusten määrään ja työn laatuun, kestoajat ja prosessikohtaisen budjetin alitusprosentti.

Tiimitoiminnan osalta tuli esille mm. yhteistyö, tapa ja laatu toimia tiimin sisällä, tiimien kesken ja toimipisteessä. Muita esille tulleita asioita ovat sidosryhmätoiminta, osaamisen laajentaminen, muutosvalmius ja muutoksen toteuttaminen uuden organisaation yhteydessä, sairauspoissaolo- ja työhyvinvointi mittarit, sekä muiden prosessien auttaminen jos oman prosessin työtilanne sen sallii.

4.4 Prosesseille sopivat tehokkuus- ja tuottavuusmittarit

Tutkimuksen mukaan mittarit olisi johdettava MML:n JOHI-järjestelmästä ja tulomatriisista, sekä kunkin tiimin ajankohtaisista kehittämistarpeista. Kaikkien prosessien osalta seurattava mittari olisi kannattavuus, josta on vähennetty muille prosesseille käytetty työaika ja muut poissaolot.

ARTO-prosessille sopivina toiminnallisen tehokkuuden mittarina pidettiin varsinaisten toimitusten tulosprosenttia ja tuotosten ja laadunhallinnan osalta tulokertymää/€, sekä rekisteröityjen toimitusten määrää.

Lisäksi tutkimuksessa tuli esille, että huomiota pitäisi kiinnittää sisäiseen ja ulkoiseen asiakaspalautteeseen, työtehtävien ja toimitusten eroihin, sekä asiantuntija-asemassa olevien henkilöiden työajan käyttöön ja kirjaukseen. Työajan kirjausta oikeille tuotteille ja yhteiskoodin käytön seuraamista pidettiin myös tärkeänä.

PETO-prosessille sopivina toiminnallisen tehokkuuden mittareina pidettiin lohkomisen yksikkökustannusta (€ / lohkokiiinteistö), lohkokiiinteistöjen määrää / htv ja varsinaisten toimitusten / tulosprosentti. Tulosten mukaan JAKO-infon mittari, joka kertoo kuinka suuri osa toimituksista loppuunsaatetaan alle vuoden ikäisenä, on hyvä ja parempi kuin lohkomisen 6 kk kestoaikaa mittaava mittari.

”Lohkomisten osalta on tietysti tpv/ suorite tai suoritetta/ htv hyvä mittari. Jos otetaan satunnaisotantana vireillä olevien joukosta 100 lohkomista ja lasketaan tästä joukosta keskiarvotunnuslukuja, kuten lohkokiihteistön pinta-ala, lohkokiihteistöjen määrä, rajankäyntien määrä ja pituus, tieoikeuksien perustaminen, etäisyys toimipisteestä. Toistetaan operaatio vaikka 10 kertaa. Väitän, että keskiarvotunnusluvut eivät paljoa toisistaan poikkea eri otannoista laskettuna. Lohkomiset ovat siis samanlaisia”. V10

Tutkimuksen mukaan PETO-prosessissa voitaisiin käyttää myös seuraavia mittareita:

- €/toimitus, loppuunsaatettujen toimitusten lukumäärä kpl / toimitusinsinööri
- palvelukyky/liukuva 12 kk (kuinka monta prosenttia toimituksista saadaan tehtyä alle vuodessa)
- virhekustannukset (uudelleen käsittelyn ja korjaustoimitusten kustannukset)
- toimitukselle kirjatut työpäivät ja yhteiskustannuksille kirjatut työpäivät / loppuunsaatettujen toimitusten lukumäärällä
- toimituksille suunnitellut aloitus- ja lopetuspäivät ja mittari muodostuu siitä kuinka monta prosenttia toimitusinsinööreistä noudattaa ohjetta
- paperiton toimintatapa jolloin mittari olisi se kuinka monta prosenttia toimitusinsinööreistä toimii kokonaan sähköisessä ympäristössä
- palvelunopeus (asiakirjat toimitetaan asiakkaalle kaikista toimituksista 14 vrk:n kuluessa lopettamisesta) jossa mittari olisi se kuinka moni toimitusinsinööri noudattaa ohjetta
- vuokra-autolla ajettujen kilometrien osuus
- prosessin kaikki kulut / tulot = kannattavuus, jonka pitäisi jäädä plus-salle.

KIR-prosessille sopivina toiminnallisen tehokkuuden mittareina pidettiin tulokorteissa jo käytössä olevia lainhuuto, kiinnitys ja erityisenoikeuden kirjaaminen €/kpl sekä suorite/htv.

MARA-prosessin osalta sopivina toiminnallisen tehokkuuden mittareina pidettiin tulokorteissa jo olevia €/km² ja km²/tpv sekä määräaikaisessa, että jatkuvassa ajantasaistuksessa. Uusiksi mittareiksi esitettiin jatkuvan ajantasaist-

tuksen osalta sidosryhmäyhteistyön taajuutta, saatua aineistoa ja osoitetietojen laatua, sekä yleisesti kokonaisuustuottavuutta (= suorite ja laatu/ tpv) ja tiimin kokonaistuottavuutta (= kaikki tuotteet/tpv).

Tutkimuksen mukaan olisi tärkeää, että kaikkia tuotteita mitattaisiin samalla tavalla ja ettei kustannuksia siirrettäisi sellaisille tuotteille, joita ei seurata. Lisäksi tuotiin esille asiakastyytyväisyyden ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden merkitys.

4.5 MARA-prosessin tuloksen vertailtavuus PETO-, ARTO- ja KIR-prosessien tuloksiin

Tutkimuksen perusteella tämä osoittautui vaikeaksi kysymykseksi. Osa vastaajista oli sitä mieltä, ettei MARA-prosessin tulosta voida verrata, eikä sitä edes ole tarpeen verrata PETO-, ARTO- ja KIR-prosessien tuloksiin. Prosessien palkitsemisen kannalta niiden tarkka vertaaminen on vaikeaa, koska prosessit ovat rahoitukseltaan erilaisia. Siksi niiden vertailu on lopulta kuitenkin nk. tunnekysymys.

Tutkimuksen mukaan niitä on vaikea verrata toisiinsa, mutta jos vertailua tehdään, niin vertaaminen olisi mahdollista, kun tavoitteet olisivat kaikilla prosesseilla yhtä haastavat. Haasteen pitäisi olla sama maksullisen tuotannon prosessien välillä, kuin budjettirahoitteen ja maksullisen tuotannon välillä. Tuloksia pitäisi myös seurata useamman vuoden ajan, sekä laadun että kustannusten suhteen. Kun prosessien tulokset poikkeavat omasta tavoitetasostaan useamman vuoden seurantajaksolla mahdollisimman vähän, niin niiden väliset tuloksetkin lienevät lähellä toisiaan ja vertailukelpoisia.

Tutkimuksen perusteella prosessien välillä ei välttämättä voida tehdä suoraa tulosten vertailua, mutta prosessien välisiä liitännäisyyksiä voitaisiin ehkä tutkia. Onko esimerkiksi olemassa sellaista yhteyttä, että jos MARA-prosessissa epäonnistutaan tehtävässä A niin, miten se vaikuttaa PETO- ja ARTO-prosesseissa tehtävään B? Tai miten KIR-prosessin mittari, lainhuutojen kesto-aika, vaikuttaa PETO-prosessin mittariin C, toimitusten kesto-aika?

Tutkimuksen mukaan muita mitattavia asioita voisivat olla henkilöstötutkimus, johtaminen, tuottavuuden kehittyminen, uudistusten toteuttaminen ja toimenpiteet sekä asiakastyytyväisyys. Asiakkaina olisi huomioitava MML:n kes-

kushallinto, maa- ja metsätalousministeriö, muut viranomaiset ja yhteisöt sekä kansalaiset.

"En tiedä". V1

"Liian matemaattista mallia ei ehkä kannata yrittää luoda. Kysymys on loppujen lopuksi johtamisen välineestä jota ammattitaitoisten päälliköiden tulee pystyä käyttämään tasapuolisesti ja yhtä hyvin. Keep it simple - periaate ei ole tässä välttämättä huono". V3

"Mielestäni ei tarvitse verrata. Verrataan asetettuihin tavoitteisiin, muuhun ei voi eikä pidä verrata. Sitä esitetään usein, että jossakin prosessissa on tavoitteet helpommin saavutettavissa kuin jossakin toisessa. Näin varmasti on, mutta kuka sen mittaa ja so what? Jos tasoerot ponnistelussa tavoitteiden saavuttamiseksi ovat kovin isoja, pitää kysyä, onko helpossa prosessissa ilmaa tai löysää ja onko prosessivastaava tehtäviensä tasalla? Onko prosessivastaavalla oikeasti tarkoitus kehittää prosessiaan vai ehkäpä varmistella tulospalkkiota tai olla ns. mukava esimies"? V10

"Ei oikein voi verrata". V11

4.6 Tasapuolinen ja oikeudenmukainen palkitseminen mittareita kehittämällä

Tutkimuksen perusteella kehittämistyössä tulisi olla mahdollisimman laaja edustus mukana, esim. henkilöstöjärjestöt. Näin toimien henkilöstö kokisi, että jos heidän edunvalvojansa hyväksyvät palkitsemisperusteet, niin työntekijätkin voivat ne hyväksyä ja sitoutua niihin. Mittarien pitäisi olla kaikkien nähtävillä, mittareita pitäisi olla suunnilleen sama määrä eri prosesseilla ja mittareiden ei pitäisi riidellä keskenään, eli jos toisen saavuttaa, niin se ei saisi hankaloittaa toiseen tavoitteeseen pääsyä. Mittarit voisivat olla prosessikohtaisia, mutta toisaalta yksikin yhteinen mittari niiden joukossa saattaisi lisätä ymmärrystä prosessien välillä ja se ehkä lisäisi tunnetta oikeudenmukaisesta ja tasapuolisesta palkitsemisesta. Mittareista voi saada tukea palkitsemiseen, mutta oikeudenmukainen palkitseminen vaatii kuitenkin kokonaisuuden tarkastelua, jota ei voi yksin mittareilla tehdä.

Kaiken perusta on MML:n strategia, siinä asetetut tavoitteet ja siitä johdetut sopimukset. Kun kaikille prosesseille asetetaan tavoitteet, jotka tukevat stra-

tegiaa ja joiden toteutumista mitataan, niin kokonaisuus toteutuu parhaiten. Tiimitasolla mittareita asetetaan vähemmän ja ne valitaan niin, että omat tavoitteet voidaan saavuttaa. Kun tiimit saavuttavat omat tavoitteensa, niin todennäköisesti myös prosessin tavoitteet saavutetaan.

Tutkimuksen mukaan tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus edellyttävät tiimin lähtökohdista räätälöityjä tavoitteita. Prosessien yhteisten mittarien, esim. suoritelmäärän, tpv/suorite, suorite €, suorite tulos % ja laatutestien tulosten perusteella voidaan saavuttaa ”tasapuolinen” palkitseminen. Tavoitetaso on oltava kaikissa prosesseissa kuitenkin sellainen, että sen saavuttaminen vaatii ns. rehellisen perussuorituksen.

Tuloksista ilmenee, että saman prosessin sisälläkin on MML:n eri toimistoissa eroja mittareiden käytössä, niiden vaikutuksella palkkaukseen ja palkitsemiseen yleensä. Toimitustuotannon prosessien kesken olisi ehkä mahdollista löytää riittävästi yhteisiä mittareita ja päästä oikeudenmukaiseen ja tasapuoliseen palkitsemiseen. Yhdessä vastauksessa todetaan, että yritykset löytää yhteisiä mittareita ja onnistua tasapuolisessa sekä oikeudenmukaisessa palkitsemisessa, ovat muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta epäonnistuneet ja vain heikentäneet työmotivaatiota sekä tuloksia. Lisäksi yksi vastaaja on sitä mieltä, että uudessa organisaatiossa tarkastellaan tulosta prosesseittain sekä kokonaisuutena. Palkitsemista ei pidä pilkkoa henkilö- eikä tiimitasolle, vaan kokonaisuus ratkaisee ja palkitsee jos palkitsee.

”Mittarit voivat olla samoja kuin ennenkin, mutta tavoite-hyvä-kiitettävä-tasoa pitää pystyä räätälöimään. Mitä tarkemmin ja monipuolisemmin organisaation mittaristo kattaa koko organisaation kaikki prosessit ja muun toiminnan, sitä paremmin mahdollistuu tasapuolinen ja oikeudenmukainen palkitseminen. Tähän työhön kuuluu myös eri prosessien mittariston keskinäinen kalibrointi, jotta eri prosessien mitatut tulokset ovat keskenään vertailukelpoisia ja ne saavutetaan vastaavilla ponnisteluilla samalle tasolle. Tällöin mittareiden tulokset ohjaavat automaattisesti tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen palkitsemiseen”. V4

”Tasapuolista ja oikeudenmukaista palkkausjärjestelmää ei ole olemassa. Palkitseminen on aina subjektiivista. Jonkun tai joidenkin yhdessä täytyy tehdä ratkaisut”. V6

5. YHTEENVETO, POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tulosten yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää voidaanko tulokorttien mittareista kehittää vertailukelpoisia, jotta prosessien tuloksia pystyttäisiin vertaamaan toisiinsa ja selvittää millaisia prosessien yhteisiä mittareita MML:n yksiköiden tulokorteissa käytetään. MML:ssa on suunniteltu tiimien palkitsemista osana tulospalkkiojärjestelmää. Jos tiimien palkitseminen toteutuu, niin olisi olennaista, että mittarit olisivat vertailukelpoisia.

Tutkimukseni tulosten perusteella oli mahdollista muodostaa käsitys yhteisistä mittareista, niiden kehittämisestä ja vertailukelpoisuudesta sekä tasapuolisesta palkitsemisesta. Tulosten perusteella yhteisiä mittareita on vaikea löytää. Yhteisiä mittareita toimistojen tulomatriiseissa on vain kaksi. Osaamisen uudistaminen eli koulutuspäivien määrä ja terveyspäiväprosentti löytyvät matriiseista. Niitä ei ole kuitenkaan käytetty kaikkien toimistojen ja prosessien tulokorteissa.

Tutkimuksen tulokset yhteisten mittarien ja palkitsemisperusteiden osalta ovat ristiriitaisia. Tuloksista on nähtävissä, kuinka eri tavalla vastaajat kokevat ja näkevät reaali maailman, vaikka kaikkien vastaajien tietojen pitäisi perustua samoihin asioihin eli MML:n tulomatriisiin ja siitä johdettuihin eri prosessien tulokortteihin. Tulosten perusteella eri tehtäviä tekevillä prosesseilla ei voi olla vertailukelpoisia mittareita, niillä voi olla osittain vertailukelpoiset mittarit, tai niillä voi olla vertailukelpoiset mittarit ja palkitsemisperusteet. Tulosten mukaan budjettirahoitteista työtä ei voida mitata samoilla mittareilla, kuin maksullisen tuotannon työtä, mutta toimitustuotannon prosesseissa keskinäisten mittareiden luominen olisi mahdollista, koska prosessit ja niiden tehtävät ovat samanlaisia. Tutkimuksen mukaan kaikille prosesseille yhteisiä ja vertailukelpoisia mittareita voisivat olla kehittämisaloitteiden määrä, tiimin toiminta, yksikön edun huomioon ottaminen toiminnassa, henkilöstötutkimuksen vastausprosentti, sekä koko toimiston terveyspäiväprosentti.

Tutkimuksesta ilmeni että mittareiden kehittämisessä tulisi olla mukana mahdollisimman laaja edustus, MML:n johdon lisäksi myös henkilöstöjärjestöjen

tulisi olla mukana. Tulosten mukaan yhtenäisen ja vertailukelpoisen mittariston kehittäminen ei ole mahdollista, vaan siinä tarvitaan lisäksi aina esimiehen tai esimiesryhmän arviointi tehtävien onnistumisesta. Tutkimus osoittaa, että mittarin on oltava kannustava ja tavoitteen on oltava saavutettavissa.

Tutkimuksen mukaan mittarit olisi johdettava MML:n JOHI-järjestelmästä ja maanmittaustoimistojen tulomatriiseista sekä tuloskorteista. Lisäksi voidaan käyttää prosessi- ja tiimikohtaisia mittareita kulloinkin ajankohtaisten kehittämistarpeiden mukaan. Tulosten mukaan olisi kiinnitettävä huomiota myös sisäiseen ja ulkoiseen asiakaspalautteeseen, sekä otettava huomioon asiakastytyvyyden ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden merkitys.

Tutkimuksesta ilmeni että MARA-prosessin tulosta on vaikea verrata maksullisen tuotannon prosessien eli PETO-, ARTO- ja KIR-prosessien tulokseen, koska prosessit ovat rahoitukseltaan erilaisia. Tulosten mukaan prosesseja voitaisiin kuitenkin vertailla, vaikka niillä ei olisikaan yhteisiä mittareita. Tällöin prosessien tuloksia pitäisi seurata laadun ja kustannusten osalta useamman vuoden ajan. Jos prosessien tulokset poikkeavat omasta tavoitetasostaan useamman vuoden seurantajaksolla mahdollisimman vähän, niin niiden tulosten voitaisiin katsoa olevan vertailukelpoisia.

Tutkimuksen mukaan tasapuolisen ja oikeudenmukaisen palkitsemisen perustana ovat MML:n strategia, siinä asetetut tavoitteet ja siitä johdetut sopimukset. Mittarit voisivat olla prosessikohtaisia, mutta yksikin yhteinen mittari voisi lisätä tunnetta oikeudenmukaisesta ja tasapuolisesta palkitsemisesta. Mittarit voivat olla tukena palkitsemisessa, mutta oikeudenmukainen palkitseminen vaatii kuitenkin aina kokonaisuuden tarkastelua.

Tuloksista kävi ilmi, että toimitustuotannon prosessien kesken voisi olla mahdollista löytää riittävästi yhteisiä mittareita ja päästä tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen palkitsemiseen. Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus edellyttävät kuitenkin prosessien ja tiimien lähtökohdista räätälöityjä mittareita ja tavoitteita. Lisäksi tuloksista selviää, että saman prosessin sisälläkin voi MML:n eri toimistoissa olla eroja mittareiden käytössä, sekä niiden vaikutuksella palkkaukseen ja palkitsemiseen yleensä.

5.2 Pohdinta ja johtopäätökset

”Mitä ei voi mitata sitä ei voi johtaa” toteavat Kaplan ja Norton. (1996, 21.) BSC eli tasapainotettu tuloskortti sisältää neljä eri näkökulmaa: talous, asiakas, prosessi ja oppiminen. Tasapainotetun tuloskortin ja sen sisältämän mittariston pitää perustua organisaation toiminta-ajatukseen, visioon ja strategiaan. Mittariston avulla on tarkoitus parantaa organisaation suorituskkyä ja strategian toimivuutta. Paras teho tasapainotetusta tuloskortista saadaan, jos se pystytään muuttamaan pelkästä mittausjärjestelmästä johtamisjärjestelmäksi, joka toteuttaa organisaation visiota ja strategiaa.

Mittarit eivät ole irrallisia strategiasta ja visiosta. Toiminta-ajatus, strategia ja visio pitäisi siis suunnitella sellaisiksi, että prosesseilla olisi yhteisiä tavoitteita ja että prosessien yhteiset mittarit olisivat niistä johdettavissa.

Tasapainotetusta tuloskortista on Suomessa kehitetty paremmin julkiselle sektorille sopiva sovellus eli tasapainoisen onnistumisen strategia. Siinä neljä eri näkökulmaa on kuvattu hieman toisin kuin BSC:ssä, mutta ne ovat kuitenkin siitä johdettuja. Näkökulmat tasapainoisessa onnistumisessa ovat; resurssit ja talous, vaikuttavuus, prosessit ja rakenteet, sekä uudistuminen ja työkyky.

MML:n tuloskortit sisältävät kaikki neljä edellä mainittua näkökulmaa. MML:n tuloskorteissa ne on nimetty seuraavalla tavalla; vaikuttavuus, toiminnallinen tehokkuus, tuotokset ja laadunhallinta, sekä henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen.

MML:n yksiköissä käytössä olevia kaikille prosesseille yhteisiä mittareita on vain kaksi; osaamisen uudistaminen ja terveystäpäprosentti. Joissakin yksiköissä on seurattu tiimien toimintaa, kuten kehittämisaloitteiden määrää, yksikön edun huomioonottamista sekä tiimipalaverien lukumäärää ja toimivuutta. Osassa toimistoista on käytetty mittarina henkilöstökyselyn tuloksia ja vastausprosenttia, sekä laatutestien tuloksia.

Malmi ym. mukaan toiminnallisen tehokkuuden ja tuotosten sekä laadunhallinnan osalta mittareita on helpompi löytää. Sen sijaan vaikuttavuuden ja henkisten voimavarojen hallinnan sekä kehittämisen osalta mittareita on vaikeampi löytää. (Malmi ym. 2006, 29 - 30.) Tämä näkyy selvästi MML:n ja maanmittaustoimistojen tulosmatriiseista, sekä niistä johdettavista prosessien

ja tiimien tulokorteista. Myös niissä toiminnallisen tehokkuuden ja tuotosten sekä laadunhallinnan mittareita on eniten. Kaikkiin näkökulmiin pitäisi saada saman verran mittareita, jotta mittaristo saataisiin tasapainoiseksi.

Maksullisen tuotannon prosesseissa (PETO, ARTO, KIR) toiminnallisen tehokkuuden, sekä tuotosten ja laadunhallinnan vertailu voisi olla mahdollista koska niillä kaikilla on euromääräisiä tulostavoitteita ja läpimenoaikoihin liittyviä mittareita. Toimitustuotannon prosesseissa (PETO, ARTO) yhteisiä mittareita olisi ehkä helpompi löytää, koska tuotantoprosessit ja tehtävät ovat samanlaiset kaikissa toimistoissa. Vertailua voivat kuitenkin vaikeuttaa toimitusten alueelliset erot ja lähtöaineistojen laatu.

Budjettirahoitteisessa MARA-prosessissa tulosprosentti ei ole hyvä toiminnallisen tehokkuuden mittari, koska tuloja ei voida kasvattaa, vaan ainoastaan kustannuksissa on mahdollisuus säästää. Kustannukset taas muodostuvat suurimmaksi osaksi työntekijöiden palkoista. Tästä johtuen MARA-prosessin toiminnallisen tehokkuuden vertaaminen maksullisen tuotannon prosesseihin on vaikeaa.

Määtän ja Ojalan mukaan vaikuttavuus jakaantuu kahteen osaan, asiakasvaikuttavuuteen ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. (Määttä—Ojala 1999, 59.) MML:n tehtävät kohdistuvat välittömästi kansalaisiin asiakkaina ja sen tehtävä on siis asiakaslähtöinen. Vaikuttavuuden mittareina on käytetty kiinteistörekisterin perusparannuksen kattavuusindeksiä, maastotietokannan ajantasaisuusindeksiä, tietovarastojen hyödyntämiskertoja ja asiakaspuhelimien vastausprosenttia. Mielestäni PETO-prosessin lohkomisten kesto aika/kk voitaisiin siirtää tuotosten ja laadunhallinnan mittareista vaikuttavuuden mittareihin, koska siinä on kysymys kiinteistörekisterin ajantasaisuudesta ja asiakkaiden tasapuolisesta kohtelusta koko maan alueella. Mittareiden kehittäminen tähän näkökulmaan olisi tärkeää, koska MML tekee erilaisia yhteiskunnan perus- ja palvelutehtäviä. Tämän näkökulman yhteisenä mittarina kaikille prosesseille voisi olla asiakaspalautteen määrä ja laatu.

Malmi ym. mukaan henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen, sekä uudistuminen ja työkyky on usein tulokortin vaikein osio. Ongelmana on se, että aineettomaan pääomaan ja kehittämiseen panostamalla hyödyt näkyvät vasta pidemmällä aikavälillä. Mittariston kannalta se voi tarkoittaa sitä, että

tänään tehdyt panostukset näkyvät tuloksessa vasta myöhemmin. (Malmi ym. 2006, 29 - 30.)

Tähän näkökulmaan olisi mahdollista kehittää uusia yhteisiä mittareita. Palveluita, tuotteita, toimintatapoja ja menetelmiä pitäisi jatkuvasti kehittää. Henkilöstön osaamista, toimintakykyä, motivaatiota ja terveyttä on pidettävä yllä kouluttamalla henkilöstöä jatkuvasti. Tätä varten luotaisiin mittaristo, joka sopisi yhtä hyvin kaikille MML:n prosesseille ja mahdollistaisi prosessien tasapuolisen vertailun tältä osin. Mittareiden ja niiden seurannan, sekä kehittämisen avulla työskentelytapoja voitaisiin parantaa. Voitaisiin mitata koulutuspäivien määrän lisäksi esimerkiksi, miten uudet menetelmät ja toimintatavat otetaan käyttöön, miten niihin suhtaudutaan ja kuinka hyvin uusia käytäntöjä ja ohjeita noudatetaan.

Myös tiimien toimintaa, toiminnan laatua ja yhteistyökykyä tiimien sekä prosessien välillä pitäisi mitata edelleen. Työajan käyttöä ja liiallista ylitöiden tekoa olisi myös välttämätöntä seurata ja mitata, koska työperäinen uupumus lienee yksi suurimmista sairauslomien aiheuttajista. Näiden mittareiden avulla voitaisiin kehittää prosesseja, parantaa työhyvinvointia ja sitä kautta se voisi vaikuttaa esimerkiksi työurien jatkumiseen.

Tässä tutkimuksessa selvisi, ettei ole mahdollista kehittää mittareita, joilla päästäisiin täysin tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen palkitsemiseen. Mieleni kuitenkin uusia yhteisiä mittareita kehittämällä prosessien mittaaminen yhdenmukaistuisi ja tunne prosessien välisestä tasa-arvosta kasvaisi. Uskon, että tätä kautta henkilöstö puhaltaisi paremmin yhteiseen hiileen, kustannustietoisuus kasvaisi ja tulokset paranisivat.

Vaikka tässä tutkimuksessa on lähestytty mittareita ja niiden kehittämistä pääasiassa tuloksellisuuden seurannan ja tulospalkkauksen kannalta katsoen, on silti muistettava mittaamisen muutkin tarkoitukset. Prosessien suorituskyvyn mittaaminen on välttämätöntä, jos prosesseja halutaan jatkuvasti kehittää.

Tutkimuksessa tuli esiin mielenkiintoinen ajatus, jonka mukaan yhteisiä mittareita prosessien keskinäisessä vertailussa ei tarvittaisi. Prosessien tuloksia seurattaisiin useamman vuoden ajan, sekä laadun että kustannusten suhteen. Jos prosessien tulokset poikkeaisivat seurantajaksolla omasta tavoitte-

tasostaan mahdollisimman vähän, niin voitaisiin ajatella että tavoitteet on asetettu yhtä haastaviksi ja että tulokset olisivat siten vertailukelpoisia keskenään.

Maanmittauslaitoksen organisaatio on muuttunut 1.1.2014. Maanmittaustoimistot on lakkautettu ja niiden tilalle on tullut koko maan kattava maanmittauslaitos ja sen palvelupisteverkko. Organisaatiomuutoksen myötä voitaisiin ehkä siirtyä uuteen ajattelutapaan myös tasapainotetun mittariston osalta. Tällöin siirryttäisiin tulosityksiköiden (=vanhan organisaation prosessi) keskinäisestä vertailusta tulosityksiköiden sisäiseen vertailuun. Tässä tulosityksiköiden sisällä tehtäisiin vertailua eri vastuualueiden välillä. Esimerkiksi PETO-tulosityksikön sisällä verrattaisiin eri vastuualueita keskenään. Vertailu on helppoa, koska kaikilla vastuualueilla ja niiden tiimeillä on samat mittarit.

Mittaaminen ei kuitenkaan poistu kokonaan, vaan siinä siirrytään tulosityksiköiden väliseen vertailuun. Jos mittareita jatkossakin käytetään apuna tulospalkkioiden jakamisessa, niin myös jakoperusteet tulosityksiköiden välillä tulee tällöin miettiä uudelleen. Tässä tarvitaan jatkossakin tulosityksiköiden välisiä yhteisiä mittareita, jotka voisivat olla samoja mittareita kuin aikaisemmin käytössä olleet mittarit, sekä tässä työssä esiin tulleet uudet mittarit.

5.3 Luotettavuustarkastelu ja jatkotutkimuksen aihe

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, voidaanko tuloskorttien mittareista kehittää vertailukelpoisia ja millaisia prosessien yhteisiä mittareita MML:n yksiköiden tuloskorteissa on jo käytössä. Prosessien tuloksia voitaisiin verrata toisiinsa, jos käytössä olisi riittävä määrä yhteisiä mittareita.

Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkijan on noudatettava tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä, jotka ovat eettisesti kestäviä. Tutkijan on osoitettava tutkimuksessaan tutkimusmenetelmien, tiedonhankinnan ja tutkimustulosten johdonmukaista hallintaa. Tutkimustulosten on lisäksi täytettävä tieteelliselle tutkimukselle asetettavat vaatimukset. (Vilka 2007, 30.)

Tieteellisen tutkimuksen lisäksi muissakin tutkimuksissa, kartoituksissa ja selvitysten tekemisessä on noudatettava tutkimusetiikkaa ja hyvää tieteellistä

käytäntöä. Jos näitä periaatteita noudatetaan, niin tutkimustulokset näyttävät yhteiskunnan silmissä uskottavilta. (Vilkkä 2007, 40.)

Kanasen mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa laatu on varmistettava tutkimusprosessin kuluessa tehdyillä oikeilla valinnoilla. Myös laadullisen tutkimuksen osalta on tehtävä luotettavuusarviointi. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään termejä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan sitä, mitä pitääkin tutkia eli oikeita asioita. Reliabiliteetilla taas tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset ovat toistettavissa. (Kananen 2008, 123.)

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti voidaan ymmärtää myös samanlaisena tulkintana tulkitsijasta riippumatta. Tutkimustulosten toistettavuus tarkoittaa sitä, että jos tutkimus toistetaan, niin saadaan samat tulokset. Tutkimuksen toistettavuus ei kuitenkaan välttämättä tuota yhteneväisiä tutkimustuloksia. Toistettavuus voidaan varmistaa aineiston hyvällä dokumentoinnilla, jolloin ulkopuoliset arvioijat voivat tarkistaa ratkaisujen oikeellisuuden. (Kananen 2008, 123 - 127.)

Laadullisen tutkimuksen ongelmana on se, ettei käsityksille ehkä löydy yhtä oikeaa tulkintaa. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on yleensä kyse käytetyn aineiston, siitä tehtyjen havaintojen ja tulkintojen perusteellisesta kuvauksesta, sekä esitettyjen tulkintojen ja johtopäätösten istuvuudesta kyseiseen kuvaukseen. (Puusa—Juuti 2011, 168 - 170.)

Puusan ja Juutin mukaan kaksi tutkijaa eivät koskaan päätyisi tarkalleen samoihin lopputuloksiin, vaikka he käyttäisivät samaa laadullista aineistoa. Tämä johtuu siitä, että ihmiset eivät havaitse ja tulkitse asioita samalla tavalla. Tutkimuksen lopuksi olisikin aina tärkeää miettiä, saatiinko tutkimuksessa vastauksia siinä asetettuihin kysymyksiin. (Puusa—Juuti 2011, 124.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu pohtimaan tekemiään ratkaisuja koko tutkimuksen ajan ja ottamaan yhtä aikaa kantaa työnsä luotettavuuteen, sekä analyysiin kattavuuteen. Laadullisen tutkimuksen tärkein luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Laadullisen tutkimuksen raportit sisältävät enemmän tutkijan omaa pohdintaa ja ne ovat henkilökohtaisempia kuin määrällisessä tutkimuksessa. (Eskola—Suoranta 2008, 208 - 210.)

Laadullisen luotettavuuden arvioinnissa nousevat yleensä esiin kysymykset totuudesta ja objektiivisesta tiedosta. Tietoteoreettisessa keskustelussa voidaan erottaa neljä erilaista totuusteoriaa: totuuden korrespondenssiteoria, totuuden koherenssiteoria, pragmaattinen totuusteoria ja konsensukseen perustuva totuusteoria. Korrespondenssiteoriassa sanotaan väitteen olevan totta vain, jos se vastaa todellisuutta. Se perustuu varman ja puolueettoman tiedon olemassaoloon, eli väitteen on sen mukaan vastattava todellisia havaintoja. Koherenssiteoriassa ajatellaan väitteen olevan totta, jos se on samansisältöinen tai johdonmukainen aikaisemmin oikeaksi todistettujen väitteiden kanssa. Pragmaattinen totuusteoria on yhteydessä tiedon käytännöllisyyden seuraamuksiin. Voidaan ajatella, että jos uskomus toimii ja on hyödyllinen niin se on tosi. Konsensukseen perustuva totuusteoria perustuu ihmisten yhteisymmärryksessä luomiin sopimuksiin ja kielikuviin, kuten että, jokin teko on rikos ja että se on tuomittavaa. (Tuomi–Sarajärvi 2009, 134 - 135.)

Tuomen ja Sarajärven mukaan totuuskysymyksen lisäksi on havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus syytä erottaa toisistaan, kun tarkastellaan objektiivisuuden ongelmaa laadullisessa tutkimuksessa. Jos asiaa tarkastellaan puolueettomuuden näkökulmasta, niin ongelmana voi olla se, että tutkija pyrkii suodattamaan haastateltavien vastaukset oman kehyksensä läpi, eikä hän kuule ja ymmärrä haastateltavia itsenään. Vastausten tulkintaan voivat vaikuttaa esimerkiksi tutkijan sukupuoli, ikä, mahdollinen ennakoasenne ja virka-asema. Laadullisessa tutkimuksessa onkin myönnetty, että tämä on väistämätöntä, koska tutkija on itse luonut tutkimusasetelman ja myös tulkitsee sitä. (Tuomi–Sarajärvi 2009, 135 - 136.)

Tutkimuksen hyvän lopputuloksen varmistamiseksi valitsin tietoperustan lähdeaineistoksi BSC:n ulkomaisten ja kotimaisten asiantuntijoiden kirjallisuutta. Koska osa alan johtavista teoksista on kirjoitettu jo 1990-luvulla, päätin hyväksyä lähdeaineistoksi myös yli 10 vuotta vanhempaa kirjallisuutta. MML:n organisaatio, strategiat, tulosohejaus, palkkaus- ja tulospalkkiojärjestelmä sekä MML:ssä käytettävät mittarit ovat myös välttämätön osa tietoperustaa.

Tässä tutkimuksessa käytettiin analyysimenetelmänä aineistolähtöistä sisällön analyysiä. Haastattelun teemat pyrittiin tiivistämään esitettyihin kysymyksiin. Avointen vastauskenttien vastauksista pyrittiin löytämään uusia näkö-

kulmia tutkittavan aiheen ymmärtämiseen ja ideoita mahdolliseen jatkotutkimukseen.

Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina, koska tutkimuksen haastattelukysymykset määräytyivät Lapin maanmittaustoimiston johtotiimin toimeksiannon sekä tietoperustan pohjalta. Näin pystyttiin varmistamaan oikea teoreettinen lähestymistapa ja tutkittiin asioita, joita pitikin tutkia.

Haastattelututkimus lähetettiin MML:n sähköpostilla 20 prosessipäällikölle MML:n PETO-, ARTO-, KIR- ja MARA- prosesseista. Prosessipäällikköjä voidaan pitää MML:n parhaina asiantuntijoina tasapainotettujen tuloskorttien ja niiden sisältämien mittareiden osalta, koska tuloskorttien laatiminen ja mittareiden kehittäminen on heidän ydinosastaan.

Vastausaikaa annettiin neljä viikkoa ja haastateltavia muistutettiin viikkoa ennen vastausajan umpeutumista. Tutkimukseen vastasi yli puolet haastateltavista, joka on erittäin hyvä tulos haastattelututkimuksessa. Vastaukset olivat perusteellisia ja niistä ilmeni, että vastaajat ovat aiheeseen hyvin perehtyneitä. Jos tutkimus toistettaisiin, niin uskon, että päädyttäisiin samankaltaisiin, mutta ei välttämättä täsmälleen samanlaisiin lopputuloksiin.

Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla prosessien kehittäminen ja työhyvinvoinnin lisääminen tasapainotettuja mittareita kehittämällä. Henkisten voimavarojen hallinnan ja kehittämisen, sekä uudistumisen ja työkyvyn näkökulma on mielestäni MML:n neljästä näkökulmasta tärkein. Myös MML:n henkilöstöstrategia vuosille 2010 - 2015 tukee tätä ajatusta, koska siinä on asetettu, Henkilöstö voi hyvin -arvo, etusijalle.

Organisaation ja prosessien kehittäminen on jatkuvaa työtä. Organisaatioissa pidetään kyllä huolta tehokkuudesta, mutta tärkeää olisi pitää huolta myös uuden oppimisesta ja henkilöstön hyvinvoinnista.

Valtioneuvosto ja työnantajaliitot puhuvat työurien jatkamisesta, vaikka eläkkeelle jäädään tälläkin hetkellä, ennen lakisääteisen eläkeiän täyttymistä. Jos työuria halutaan jatkaa, ja varmistaa työntekijöiden pääseminen eläkkeelle hyvävoimaisina, viettämään niin kutsuttua kolmatta ikää, on prosessien kehittäminen siinä avainasemassa. Uskon, että tässä työssä tarvitaan kehittämisen apuvälineenä tasapainotettua mittaristoa.

6. LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0 4.uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Eskola, J. – Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino.

Hirsjärvi, S – Remes, P – Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kananen, J. 2008. KVALI. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaplan R. S. - Norton D. P. 1992. Artikkelin Harvard Business Review - lehden numerossa 1/1992

Kaplan R. S. - Norton D. P. 1996. The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.

Lapin maanmittaustoimisto 2009. Projektityö: Tiimien tavoitteiden vertailtavuus

Lönnqvist A. - Mettänen P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen; Edita, Helsinki.

Malmi T. - Peltola J. - Toivanen J. 2006. Balanced Scorecard - Rakenna ja sovello tehokkaasti. 5. painos. Helsinki: Talentum

MML 2003. Tulospalkkio-ohje, sisäiset sivut

MML 2009. MML:n henkilöstöstrategia, sisäiset sivut

MML 2009. PALMA -palkkausjärjestelmä, Palma-käsikirja

MML 2012. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2013 - 2016, sisäiset sivut

MML 2013. Johtamisen käsikirja, sisäiset sivut

Määttä S. - Ojala T. 2001. Tasapainoisen onnistumisen haaste - johtaminen julkisella sektorilla. Hallinnon kehittämiskeskus, valtiovarainministeriö. 4. painos. Helsinki: Oy Edita AB

Määttä S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia - Balanced Scorecardin tuolla puolen. Helsinki: Infoviestintä oy

Olve N-G. - Roy J. - Wetter M. 2001. Balanced Scorecard. 3.painos. Helsinki: WSOY

Puusa, A. - Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Johtamistaidon opisto.

Tuomi, J. – Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Valtiovarainministeriö 2013. Balanced Scorecard valtionhallinnossa 2000.

Osoitteessa

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/8666_fi.pdf

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2007. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino

Virtanen, P & Wennberg, M 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita

7. LIITTEET

ARTO-prosessin tulokortti
KIR-prosessin tulokortti
MARA-prosessin tulokortti
PETO-prosessin tulokortti

Liite 1
Liite 2
Liite 3
Liite 4

ARTO-prosessin tulokortti

Liite 1

TULOSKORTTI 2012

ARTO		prosessi			
		Paino- kerroin	1	2	3
VAIKUTTAVUUS	25				
24 kk vanhempien Arto-toimitusten määrä 31.12, kpl	6	33	31	29	
Aloittamattomien halkomisten osuus tilauskannasta 31.12 %	8	21	19	17	
Arto yhteisille kirjatut työpäivät kpl	6	172	166	160	
Maantiet, lopettamisesta loppuunsaattamiseen, kk	5	1,5	1,4	1,3	
Maantiet, valitusajan päättymisestä rekisteröintiin, kk	5	2,0	1,5	1,0	
TOIMINNALLINEN TEHOKKUUS	26				
Tulokertymä 30.9.2010, osuus vuoden tavoitteesta, %	4	65,0	70,0	75,0	
Tulokertymä 30.11.2010, osuus vuoden tavoitteesta %	8	83,0	86,0	89,0	
Arto, maantietoimitukset, tulos-%	4	3,21	4,21	5,21	
Arto, halkomiset, tulos-%	6	3,91	4,91	5,91	
Arto, lunastukset ja muut arto toimitukset, tulos-%	4	4,51	5,51	6,51	
TUOTOKSET JA LAADUNHALLINTA	39				
Rekisteröidyt toimitukset	6	103	106	109	
Tulokertymä 31.12.2010	4	889 000	909 000	929 000	
Tulokertymä 31.12.2010 ARTO-toimituksista	4	920 000	930 000	940 000	
Maantietoimitusten kesto aika, kk	4	18,0	17,5	17,0	
Halkomisten kesto aika, kk	5	15,0	14,5	14,0	
Arto, tilauskannan/tuotannon suhde %	8	119,1	116,0	112,0	
Laatupuutekustannukset	4	10 000	7 500	5 000	
Yhteismetsiä muodostetaan kpl	4	3	4	5	
HENKISTEN VOIMAVAROJEN HALLINTA JA KEHITTÄMINEN	10				
Osaaminen					
Koulutuspäivät lkm/htv	5	6,2	6,5	6,8	
Luja -tiimin toimintatavat kokonaisuutena	5	3,2	3,4	3,6	
YHTEENSÄ	100				

KIR-prosessin tulokortti

Liite 2

TULOSKORTTI 2012

KIR					prosessi
					Paino- kerroin
					1
					2
					3
					Tulos
TOIMINNALLINEN TEHOKKUUS					
KIR-maksullisen tuotanto tulos-%					54
KIR-budjettirahoitteinen tuotanto tulos-%					9,0
Lainhuuto €/kpl					3,2
Kiinnitys €/kpl					4,2
Erityisen oikeuden kirjaaminen €/kpl					5,2
lainhuuto suorite/htv					7
kiinnitys suorite/htv					0,00
erityinen oikeus /htv					2,00
					4,00
					9,0
					101,4
					96,4
					91,4
					7
					30,00
					28,50
					27,00
					8
					93,62
					88,94
					84,26
					7
					771
					814
					859
					7
					3444
					3615
					3816
					7
					1109
					1164
					1228
TUOTOKSET JA LAADUNHALLINTA					
Tuotot 31.12.2012 €					40
Lainhuutojen läpimenoaika, htp					10
Kiinnitysten läpimenoaika, htp					925 000
Erityisen oikeuden kirjaamisen läpimenoaika, htp					935 000
					945 000
					10,0
					28,0
					27,0
					26,0
					10,0
					15,0
					14,0
					13,0
					10
					28
					27
					26
HENKISTEN VOIMAVAROJEN HALLINTA JA KEHITTÄMINEN					
Osaaminen					6
Osaamisen uudistaminen					6
					2,0
					5,0
					8,0
YHTEENSÄ					100
TARKISTUSSUMMA					100

MARA-prosessin tulokortti

Liite 3

MARAN TULOSKORTTI 2012					
	Tsto 2012	Paino	1	2	3
VAIKUTTAVUUS	15	15			
Maastotietokannan ajantasaisuus %		15	88,5	89,05	89,52
TOIMINNALLINEN TEHOKKUUS	35	35			
MA-ajantasaistus, Muut kustannukset € / Km2		5	5,06	4,81	4,55
JA, Muut kustannukset €		10	30000	28500	27000
Määräaikainen ajantasaistus, €/km2		10	73,79	70,10	66,41
KM2 tuotanto, km2 / tpv		10	7,2	7,56	7,92
TUOTOKSET JA LAADUNHALLINTA	35	35			
Maastotietokannan laatu (määräaikainen ajantasaistus)					
		10	1,00	2,00	3,00
Maastotietokannan laatu (jatkuva ajantasaistus)					
		10	1,00	2,00	3,00
Tiestömuutokset kerätty vuoden 2012 ilmakuvauksista, aika lasketaan kuvauksen saapumisesta					
		5	<4 kk	<3,5 kk	<3kk
Vuoden aikana kerätyt rakennusten ajantasaistustiedot viety kantaan		10	20.12	10.12	01.12
HENKISTEN VOIMAVAROJEN HALLINTA JA KEHITTÄMINEN	15	15			
Osaamisen uudistaminen (M1264,M1366,M1378,M1358,M1359,M1360)		15	>0,2	>0,5	>0,8
YHTEENSÄ	100				

PETO-prosessin tulostkortti

Liite 4

PETON TULOSKORTTI 2012

(Pois lukien Ivalo ja Arto)

	Paino- kerroin	1	2	3
VAIKUTTAVUUS	22			
24 kk vanhempien lohkosten määrä, kpl	5	jakoi	1	0
Lohkosten kunnittaisen keski-ian yhtenäisyys	12	jakoi	35,00	45,00
24 kk vanhempien muiden PETO toimitusten määrä, kpl	5	jakoi	6	5

TOIMINNALLINEN TEHOKEUS

	36			
Tulokertymä 30.11 % vuoden tavoitteesta	10	hallinto	90,0	92,0
Lohkosten tulos-%	8	osatotuus	3,1	4,1
Yksityistien tulos-%	3	osatotuus	3,6	4,6
€ / lohkokiteistö (kustannus)	9	osatotuus	969,47	940,39
Lohkokiteistöjen lkm/hv	6	osatotuus	81,25	85,31

TUOTOKSET JA LAADUNHALLINTA

	42			
Rekisteröidyt lohkokset, kpl	5	jakoi	400	420
Rekisteröidyt yksityistiet ja reittitoimitukset, kpl	3	jakoi	119	122
Tulokertymä 30.12.	9	hallinto	890 000	900 000
Lohkosten läpimenoaika	15	osatotuus	6,0	5,7
Lohk. aika lopettamisesta lop.saattamiseen / mediaani	4	osatotuus	1,8	1,7
Lohkosten laatu	6	keskush.	5,0	4,0

YHTEENSÄ

100