



Karelia-ammattikorkeakoulu
Insinööri (YAMK)
Teknologiaosaamisen johtaminen

Tuotepäällikön tuloskortti

Opinnäytetyö

Jarmo Takapuro

Opinnäytetyö, helmikuu 2024

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Helmikuu 2024
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)
Jarmo Takapuro

Nimeke
Tuotepäällikön tulokortti

Toimeksiantaja
Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori

Tiivistelmä

Tuotepäällikön tulokortin toteuttaminen edellytti laajaa organisaation sisäistä tuntemusta Valtorin strategiasta ja osaamista tuotepäällikön roolissa. Tavoitteena oli toteuttaa tulokortin mittaristo vakiintuneen menetelmän avulla ja soveltaa menetelmän mukaista prosessia sekä laatia projektisuunnitelma opinnäytetyön toteutukselle.

Tulokortin toteuttamisen kulmakivinä olivat tasapainotetun tulokortin menetelmä (BSC) sekä IT-palvelunhallinnan ITIL-viitekehys. Määrittelyssä kuvattiin tavoitteet, raportoinnin nykytila, menetelmän soveltaminen sekä projektisuunnitelma opinnäytetyön toteuttamiselle. Tulokortin määrittelyt tehtiin työpajamuotoisesti. Työpajoihin osallistui tasapainotetun tulokortin nelikentän teemojen mukaan asiantuntijoita Valtorista.

Opinnäytetyön tulos toteutettiin Excel-työkirjaan. Mittaristo noudattaa tasapainostetun tulokortin nelikenttärakennetta. Valtorin strategia on sovitettu nelikentän teemojen mukaan ja mittarit ovat laadittu strategian tavoitteiden ohjaamana. Toteutus vastaa asetettuja tavoitteita ja noudattaa menetelmää onnistuneesti. Toteuttamisen vaiheet kuvattiin opinnäytetyön dokumenttiin yksityiskohtaisesti. Tuotepäällikön tulokortti antaa lukijalle kokonaiskuvan työn aloittamisesta lopputulokseen saakka.

Kieli
suomi

Sivuja 55
Liitteet 2
Liitesivumäärä 4

Asiasanat
Tasapainotettu tulokortti, ITIL, Strategia



THESIS
February 2024
Master's Degree in Technology Competence
Management
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)
Jarmo Takapuro

Title
Product manager's scorecard (in English)

Commissioned by
Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori

Abstract
The implementation of the product manager's scorecard requires extensive internal knowledge of Valtori's strategy and competence in the role of product manager. The cornerstones of the scorecard implementation are the balanced scorecard method (BSC) and the ITIL reference framework. The goal is to implement a scorecard scorecard using an established method and apply a process according to the method, as well as prepare a project plan for the implementation of the thesis.

The definition describes the goals, the current state of reporting, the application of the method and the project plan for the implementation of the thesis. The definition of the scorecard was done in the form of a workshop. Experts from Valtori participated in the workshops according to the themes of the four fields of the balanced scorecard. The implementation steps are described in detail.

The result of the thesis was implemented in an Excel workbook. The dashboard follows the four-field structure of a balanced scorecard. Valtori's strategy has been adjusted according to the themes of the four fields and the metrics have been drawn up guided by the strategy's goals. The implementation corresponds to the set goals and follows the method successfully. The product manager's scorecard gives the reader an overall picture from the start of the work to the end result.

Language
Finnish

Pages 55
Appendices 2
Pages of Appendices 4

Keywords
Balances Scorecard, ITIL, Strategy

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Menetelmät edellä kohti tavoitetta	5
1.2	Toimeksiannon taustaa tavoitteille	5
2	Opinnäytetyön tietoperusta	6
2.1	Balanced Scorecard tasapainotettu tuloskortti	6
2.1.1	Yrityksen strategia, visio ja palvelustrategia linjaavat mittareiden laadintaa	7
3	Tietoperustan hyödyntäminen opinnäytetyössä	9
3.1	Mittariston käyttöönottoprosessi	9
3.1.1	Mittariston toteuttamisen prosessiohje ja projektisuunnitelman rakenne	9
3.1.2	Mittariston prosessiohje ja käyttöönoton projektisuunnitelma	11
3.1.3	Hallitse mittaamisen parhaat käytännöt	13
3.2	ITIL 3 Valtorin palvelunhallinnan viitekehyksenä	14
4	Painotetut näkökulmat tietopohjan laadinnassa	18
4.1	Talouden näkökulma	19
4.2	Näkökulma innovatiivisuus, oppiminen ja henkilöstö	20
4.2.1	Sosiaalisen kestävän johtamisen huomioiminen	20
4.2.2	Ennakoiva johtaminen tulevaisuuden ennustamisessa ja vaikutus mittareiden laadinnassa	22
5	Tuotepäällikön tuloskortin tavoitteet, suunnittelu, määrittely, toteutus ja käyttöönotto	24
5.1	Tuotepäällikön tuloskortin tavoitteet	24
5.2	Raportoinnin nykytila	25
6	Mittariston toteutus tasapainotettu tuloskortti -menetelmällä	27
6.1	Tukea menetelmästä työpajojen suunnitteluun ja aikataulutukseen ..	27
6.2	Työpaja materiaalien laadinta ja valmistautuminen työpajoihin	28
6.3	Ensimmäinen vaiheen työpajat	29
6.3.1	Innovatiivisuuden ja oppimisen sekä henkilöstön näkökulma	31
6.3.2	Prosessit ja tehokkuus näkökulma	31
6.3.3	Asiakas näkökulma	32
6.3.4	Talouden näkökulma	33
6.3.5	Ensimmäisen työpajakierroksen tulosten ja havaintojen analyysi	33
6.4	Työpajojen toinen vaihe	34
6.4.1	Innovatiivisuuden ja oppimisen sekä henkilöstön näkökulma	35
6.4.2	Prosessit ja tehokkuus näkökulma	36
6.4.3	Asiakasnäkökulma	37
6.4.4	Talouden näkökulma	38
6.4.5	Toisen työpajakierroksen tulosten ja havaintojen analyysi	39
6.5	Työpajakierrosten yhteenveto	39
6.5.1	Tuloskortin toteutus	40
6.5.2	Tuloskortin toteutuksen analyysi	42
6.6	Tulosten esittelytilaisuuden yhteenveto	43
7	Tulokset	44
7.1	Taustatietoa tulosten arviointiin	44
7.2	Opinnäytetyön kirjallinen osuus	44
7.3	Tuloskortti	45

7.4	Tuloskortin mittarien käyttö.....	45
7.4.1	Innovatiivisuuden ja oppimisen sekä henkilöstön tulokset	46
7.4.2	Prosessit ja tehokkuus tulokset.....	47
7.4.3	Asiakas tulokset.....	48
7.4.4	Talouden tulokset	49
7.4.5	Tuloskortin toimenpiteiden kirjaaminen osio	50
7.4.6	Tuloskortin käyttöönotto.....	51
7.5	Tulevaisuuden kehittämisen näkökulmia	51
8	Pohdinta tuloskortin toteutuksesta	53
8.1	Oppimisen kannalta keskeiset havainnot.....	53
	Lähteet.....	56

Liitteet

- Liite 1 Palvelunhallinnan tuotetiimin tehtäväkuvaus
- Liite 2 Valtorin strategia

1 Johdanto

1.1 Menetelmät edellä kohti tavoitetta

Toteutin opinnäytetyön työelämän oppimistehtävänä Valtorille. Tavoitteeni oli toteuttaa tuloskorttimittaristo asiakkaille tuotettavien palveluiden tilannekuvan seurantaan sekä johtamiseen. Paneuduin opinnäytetyössä tasapainotetun tuloskortti menetelmän mukaisesti nelikentän eri näkökulmiin sekä ITIL-viitekehyksen IT-palvelunhallinnan vaatimuksiin. Toteutettavan tuloskortin näkökulmina olivat innovatiivisuus, oppiminen ja henkilöstö, prosessit ja tehokkuus, asiakkuus sekä talous. Näkökulmat valikoituivat Valtorin strategiasta ja opinnäytetyön aikana strategian linjauksia hyödynnettiin mittareiden määrittelyssä ja toteutuksessa.

1.2 Toimeksiannon taustaa tavoitteille

Valtorilla on käytössä ITIL 3 viitekehyksen mukaiset prosessit IT-palvelunhallinnan johtamisessa. Tuloskorttimittariston toteutuksessa paneuduin ITIL-prosessien sisältöön ja käytössä olevaan raportointiin, laajentaen niiden käyttöä myös tuotepäällikön tarpeisiin.

Tuloskortille valikoituneet tunnusluvut toimivat apuvälineenä johtaa palveluita asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Palveluiden johtamiseen, kehittämiseen ja tuottamiseen liittyvän tilannekuvan mittaaminen on tärkeää, jota opinnäytetyön toteuttaminen tukee. Tuloskortin käyttöönotto on askel eteenpäin palveluiden johtamisessa määriteltyyn ja mitattuun tietoon perustuen.

Tuotepäällikkönä vastuullani ovat asiakastukipalvelu ja ITSM-järjestelmä. Tuloskorttimittariston avulla raportoin palveluitteni tilannekuvaa tuotetiimi, yksikkö sekä tulosalue tasoilla.

2 Opinnäytetyön tietoperusta

2.1 Balanced Scorecard tasapainotettu tulokortti

Tulokortin syntyhistoria on Yhdysvalloissa, jossa suuryritykset kehittivät toiminnan tueksi suorituskykymittausta. Näistä yrityksistä saatujen kokemusten perusteella Robert S. Kaplan ja David Norton suunnittelivat ja esittelivät vuonna 1992 menestystekijämittariston nimeltään tasapainotettu tulokortti (kuva 1). (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 17.)



Kuva 1. Tulokortin nelikenttä (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 17.)

Pitkään käytössä ollutta nelikenttäajattelua on alettu sittemmin laajentaa, ja tarvittaessa yritykset voivat lisätä yhden tai useamman näkökulman mittaristoon liiketoiminnan tueksi. Esimerkiksi Skandic ja ABB ovat lisänneet omaan mittaristoonsa henkilöstön viidentenä näkökulmana, ja kiinnittäneet huomioita kestävään henkilöstöjohtamiseen jo pari vuosikymmentä sitten. (Olve, Roy & Wetter 1999, 96.)

2.1.1 Yrityksen strategia, visio ja palvelustrategia linjaavat mittareiden laadintaa

Kaplanin ja Nortonin mallissa huomioidaan yrityksen visio ja strategia. Jokaiselle tasapainotetun tuloskortin nelikentän näkökulmalle määritetään strategiset tavoitteet, mittarit, konkreettiset tavoitteet ja toimintasuunnitelmat. (Olve, Roy, & Wetter 1999, 13-25.)

Valtorin asiakkailleen tarjoamat palvelut ovat määritelty Suomen lainsäädäntöön (TORI-laki ja TUVE-laki). Palveluiden sisällöt ovat määritelty organisaation itsenäisesti toteuttamassa palvelustrategiassa. Valtorin strategia, visio ja palvelustrategia ohjaavat tuotepäällikön toimintaa. Tuotepäällikön tuloskortin suunnittelussa ja toteuttamisessa huomioidaan Valtorin visio ja strategia. Tuotepäällikkö vastaa hänelle kuuluvista palveluista sekä niiden elinkaarenhallinnasta taktisella ja operatiivisella tasolla. (Olve, Roy, & Wetter 1999, 13–25.)

Olve, Roy ja Wetter (1999, 15–16) kirjoittavat, että professorit Kaplan ja Norton julkaisivat ensimmäisen kerran käsitteen tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard, BSC) Harvard Business Review-lehden numerossa 1992.

Edellä mainitun käsitteen lisäksi julkaistussa artikkelissa (Olve, Roy & Wetter 1999, 16.) mainitaan, että tasapainotettu mittaristo perustuu ajallisesti kolmeen eri ulottuvuuteen:

1. Menneisyys
 - Taloudellisten tunnuslukujen tarkastelu
2. Nykyisyys
 - Asiakasnäkökulma
 - Prosessinäkökulma
3. Huominen
 - Innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma

Mielestäni on tärkeää huomioida nämä kolme ulottuvuutta tuloskortin laadinnassa. Tasapainotetun tuloskortin teemat on jaoteltu

nelikenttänäkökulmaan ja kolmeen ajalliseen ulottuvuuteen. Mittareiden suunnittelussa ja tunnuslukujen valinnassa tulee huomioida kolmen ulottuvuuden mukaisesti tasapainotetun tulokortin näkökulmat. Edellä mainitut tasapainotetun tulokortin nelikentän näkökulmat sekä ajalliset ulottuvuudet ohjaavat opinnäytetyön osalta suunnittelun ja toteuttamisen isoa kuvaa. Organisaation strategiaa, visiota sekä nelikentän teemoja syvennetään mittariston määrittelyn ja toteuttamisen aikana. (Olve, Roy & Wetter 1999, 13–25.)

3 Tietoperustan hyödyntäminen opinnäytetyössä

3.1 Mittariston käyttöönottoprosessi

Tasapainotetun mittariston -malli on menetelmätyökalu, kun kartoitetaan ja sisäistetään yrityksen nykytilannetta. Ilman nykytilanteen perinpohjaista selvittämistä ei ole mahdollista saavuttaa sitä dynaamisuutta, jota pitkän aikavälin kilpailukyky edellyttää. (Olve, Roy & Wetter 1999, 26–50.)

3.1.1 Mittariston toteuttamisen prosessiohje ja projektisuunnitelman rakenne

Kokemusten mukaan tasapainotetun mittariston mallin juurruttaminen on yrityksen pitkän aikavälin suuntausten ja vision jalkauttamista päivittäiseen toimintaan. Mittaristo konkretisoi tämän prosessin. Tasapainotetun mittariston käyttöönottoprosessin kulku on alun perin pitkälle kehitetty mittausjärjestelmä. (Olve, Roy & Wetter 1999, 40-42.)

Olve, Roy ja Wetter (1992) mukaan Kaplan ja Norton ovat havainneet, että mittariston taustalla olevia ajatuksia voi käyttää työkaluna, kun suunnitellaan strategisen toiminnan ohjausta. (Olve, Roy & Wetter 1999, 41.)

Prosessin kulku jakaantuu neljään osaan tai alaprosessiin:

1. Vision ja strategian selkiyttäminen
2. Viestintä ja kytkennät
3. Liiketoiminnan suunnittelut
4. Palaute ja strateginen oppiminen.

(Olve, Roy & Wetter 1999, 41.)

Mittariston käyttöönottoprosessin on hyvä aloittaa taulukon 1 esimerkkiä soveltamalla. Aloita mittareiden määrittäminen organisaation tulevaisuuden vision kirjaamisella. (Olve, Roy & Wetter 1999, 43.)

Visio	Mikä on tulevaisuutemme Visio?			
Näkökulma	Taloudellinen näkökulma	Asiakas näkökulma	Prosessi näkökulma	Innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma
Strategiset tavoitteet				
Menestystekijät				
Avainmittarit				
Toimintasuunnitelma				

Taulukko 1. Prosessin yleiskuva (Olve, Roy & Wetter 1999, 44.)

Taulukossa 2 on kuvattu esimerkin omaisesti BSC projektin kunkin vaiheen työskentelytavat sekä niihin tarvittava ajankäyttö projektisuunnitelma muodossa. (Olve, Roy & Wetter 1999, 49.)

Vaihe	Kuvaus	Työskentelytapa	Aika
1	Toimialan tai sen kehityksen sekä yrityksen aseman määrittäminen	Haastattelut mahdollisimman monien kanssa. Parasta on, jos haastattelut tekee joku ulkopuolinen, jolloin saadaan mahdollisimman objektiivinen kuva.	1-2 kuukautta
2	Yrityksen vision määrittäminen tai täsmentäminen	Yhteinen seminaari yritysjohdon ja mielipidevaikuttajan kanssa	1-2 puolentoista päivän kokousta
3	Näkökulmien valinta	Seminaari, johon osallistuvat yritysjohto, BSC-projektiryhmä ja joku, jolla on jo kokemusta tasapainotetun mittariston käyttöönottoprojektista	1-2 päivää
4	Vision suhteuttaminen eri näkökulmiin ja yleisten strategisten tavoitteiden muotoilu	Seminaari, jossa samat osanottajat kuin vaiheessa 2.	1-2 päivää
5	Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen	Edellä mainitussa seminaarissa	Edellinen ja tämä vaihe yht. 1-2 päivää
6	Mittareiden laatiminen, yhteyksien	Mahdollisuuksien mukaan edellä mainitussa seminaarissa	Edellinen ja tämä vaihe yht. 1-2 päivää

	määrittäminen ja tasapainon etsiminen		
7	Koko yritystä koskevan mittariston määrittäminen	Lopullisen määrittämisen hoitavat yritysjohto ja BSC-projektiryhmä Edellinen ja tämä vaihe yht. 1-2 päivään kannattaa ottaa joku, jolla on kokemusta tasapainotetun mittariston käyttöönotosta.	1-2 päivää
8	Mittariston ja mittareiden sovittaminen organisaation eri osiin	Toteutuu parhaiten projektimuodossa sopiviin organisaation osiin jaettuina ja BSC-projektiryhmän johdolla. On suositeltavaa, että kuhunkin projektiin osallistuvat kaikki yksikön asianosaiset ja että työ tehdään seminaarimuodossa	Yhteensä 2-x kuukautta
9	Tavoitteiden asettaminen	Ehdotukset kultakin projektivastaavalta. Yritysjohto hyväksyy tavoitteet lopullisesti.	
10	Toimintasuunnitelman laatiminen	Kukin projektiryhmä hoitaa	
11	Mittariston ylläpito	Kokonaisvastuu yritysjohdolla jatkuvan seurannan muodossa.	

Taulukko 2. Tasapainotetun mittariston käyttöönottoprosessi (Olve, Roy & Wetter 1999, 50.)

3.1.2 Mittariston prosessiohje ja käyttöönoton projektisuunnitelma

Olve, Roy ja Wetter (1999, 44–50) ovat luoneet prosessiohje sekä projektisuunnitelma esimerkit, kuinka mittariston laatiminen kannattaa aloittaa ja viedä eteenpäin valmiiseen lopputulokseen saakka. Mittariston luominen aloitetaan strategiasta ja edetään tehtävä tehtävältä, kunnes koko mittaristo on valmis prosessia noudattaen.

Tässä opinnäytetyössä hyödynnän prosessiohjetta menetelmänä, jotta mittariston käyttöönoton määrittely ja toteutus tehtäisiin parhaita käytäntöjä hyödyntäen. Määrittelyn aloitusvaiheessa on tärkeää sisäistää Valtorin visio ja strategia sekä noudattaa tasapainotetun tuloskortin prosessiohjeen mukaista etenemistä.

Opinnäytetyötä tehdessä etenen prosessiohjetta hyödyntäen tutustuen huolelta Valtorin visioon, strategiaan ja palvelustrategian tavoitteisiin. Täydennän prosessikaavion taulukko 1 mukaista pohjaa kirjaamalla siihen tietoa Valtorin strategiasta. Analysoin nelikentän näkökulmia yksittäin ja kokonaisuutena prosessin mukaisesti ja pyrin tunnistamaan tunnuslukuja operatiivisen tason tuotejohtamiseen. Tämän työn pohjalta voin valmistella ennakkoon työpajamateriaaleja opinnäytetyön työpajavaiheita varten.

Tuloskorttimittariston käyttöönoton projektisuunnitelmaa (taulukko 2) hyödynnän esimerkkinä vain niiltä osin kuin se soveltuu tämän opinnäytetyön aikatauluttamiseen ja tarpeisiin. Mikäli opinnäytetyössä käytettäisiin projektisuunnitelman kaikkia vaiheita ja tehtäviä yksityiskohtaisesti aivan alusta loppuun saakka, joutuisin sitoutumaan pitkään ja hitaaseen prosessiin eikä se palvelisi tätä operatiivista kehitystarvetta.

Mielestäni tässä opinnäytetyössä tuloskortin toteuttaminen vaatii strategiasta johdettuja mittareita. On hyvä muistaa, että operatiivisen tason johtaminen ja strategia eivät aina kohtaa käytännön tasolla. Erityisesti tuotetiimi tarvitsee toimiakseen operatiivisen tason tilannekuvaa mittareiden muodossa, johon voidaan sitten yhdistää strategialinjaukset.

Tässä opinnäytetyössä sovellan tasapainotetun tuloskortin rinnalla IT-palvelunhallinnan ITIL-viitekehystä mittariston suunnitteluun sekä toteutukseen. Valtorin ITIL prosesseja sekä niiden tuottaman data tarkastellaan mittareiden suunnittelussa. Tavoitteena on tunnistaa ja määritellä ”alhaalta ylöspäin” operatiivisen ja taktisen tason mittarit tuotepäällikön tarpeisiin.

Toteutan opinnäytetyön työnantajalle ja toimeksiantajan kanssa on sovittu, ettei opinnäytetyön tulosten saavuttamiseksi jäädä riippuvaisiksi muista Valtorin prosesseista tai päätöksenteosta. Opinnäytetyön tulokset ovat läpileikkaus organisaation valmistumisen hetken toimintaan ja käytettävissä olevaan perustietoon.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyy tuloskorttimittaristo, jonka toteutan tämän kirjallisen dokumentin määrittelyn pohjalta. Tuotepäällikön tuloskorttimittaristo laaditaan Excel-työkirjaan. Työnantajalle luovutettavat tulokset muodostuvat opinnäytetyön kirjallisesta osuudesta sekä Excel-työkirjasta. Tulevaisuuden kehitystavoitteena on siirtää tuloskortti Valtorissa myöhemmin käyttöön otettavaan sähköiseen työpöytään.

3.1.3 Hallitse mittaamisen parhaat käytännöt

Tasapainotetun tuloskortin eri teemoista johdettavia mittaamisen vaatimuksia pohtiessa on hyvä hallita etukäteen parhaat käytännöt, jotka nopeuttavat toteutusta. On myös hyvä tunnistaa etukäteen mittariston laadintaa vaikeuttavat tekijät tai mahdolliset virhearviot, joita tulee välttää tuloskorttimittarien suunnittelussa.

Toimiva mittausjärjestelmä kuvastaa valittua strategiaa, ja hyvin suunnitellusta mittaristosta on jopa mahdollista päätellä yrityksen strategia. Erilaiset strategiat siis vaativat erilaiset mittarit. Esimerkiksi Kankkunen, Matikainen ja Lehtinen, (2005, 17–22) kuvaavat kustannusjohtajuuden, innovaation ja asiakaslähtöisyyden mittareita taulukossa 3. He osoittavat, kuinka erilainen strateginen tavoite vaatii erilaisen mittariston.

Strategia:	Kustannusjohtajuus	Innovaatio	Asiakaslähtöisyys
Taloudelliset mittarit	ROA Liikevaihto/ Työntekijä Tuottavuus	ROI Liikevaihto uusista tuotteista, % Tuotekehitysinvestointien tuotto	ROS Osuus asiakkaan hankinnoista Liikevaihto / asiakas

Taulukko 3. Erilaiset strategiat ja erilaiset mittarit (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen, 2005, 18.)

Selvitin mittaamisen sudenkuopat ennakkoon ja varmistin siten väärin valintojen ja virhearvioiden mahdollisuuden toteutumisen. Selvitin myös

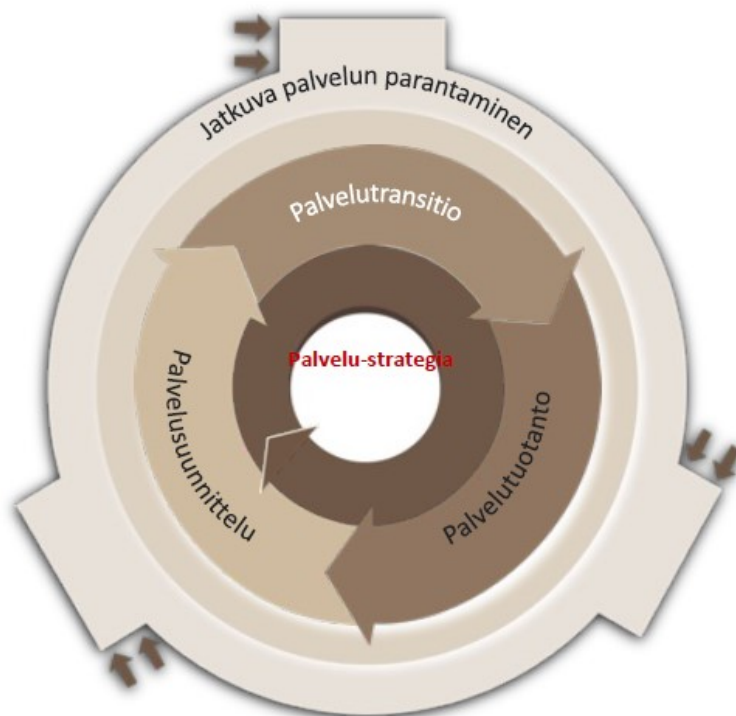
ennakkoon hyväksi koetut toimintatavat, joilla varmistetaan onnistuneen mittariston saavuttaminen. Mittareiden suunnittelusta on hyvä olla aiempaa kokemusta tai vaihtoehtoisesti hyvin perusteellisesti tehty selvitys sudenkuopista sekä hyvistä neuvoista tulosten saavuttamiseksi. Huomioin nämä seuraavat ohjeet mittareiden suunnittelussa:

- Mittareiden yhteys strategiaan ja kannattavuuteen on puutteellinen.
- Kerätyn tiedon hyväksikäyttö puutteellista päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä on vajavaista.
- Talouden mittarit ovat yrityksissä ”tarpeettoman hyvässä” kunnossa, jolloin muiden näkökulmien huomioiminen jäänyt vähäiseksi ja painopiste tulee olla mittareita suunniteltaessa muualla kuin talouden mittareissa.
- Mittaus on kohdistettava niihin kriittisiin tekijöihin, joilla menestytään tulevaisuuden kilpailutilanteessa.
- Operatiivisen mittausjärjestelmän sekoittaminen strategiseen mittausjärjestelmän olennaisen sisällön: keskittyminen olennaiseen, yksinkertaisuuteen ja strategia lähtöisyyteen.
- Mittausjärjestelmän kehittäminen kerralla valmiiksi on lähes mahdoton tehtävä.
- Vaikeuksia voi esiintyä mittareiden valinnassa ja tiedon keruumenetelmien luomisessa.

(Kankkunen, Matikainen & Lehtinen, 2005, 17–22.)

3.2 ITIL 3 Valtorin palvelunhallinnan viitekehyksenä

ITIL on tietotekniikan infrastruktuurikirjasto. Vapaasti käännettynä suomeksi sillä tarkoitetaan ICT-prosessiviitekehyskirjastoa. Siinä on parhaat käytännöt palveluiden hallintaan, tuottamiseen ja johtamiseen. ITIL-viitekehystä on käytetty noin kahdenkymmenen vuoden ajan ja viimeisin versio (nro 4) on julkaistu 2019. Viitekehys on saanut alkunsa englannista ja ITIL-viitekehys on ollut alusta saakka vapaasti käytettävissä. ITIL tekijäoikeudet omistaa Britannica Cabinet Office. (ITIL, 2013, 2.)



Kuva 2. ITIL palvelun elinkaari ICT palveluiden palvelunhallinnassa (ITIL, 2013, 4.)

ITIL:n versio 3 on otettu käyttöön Valtorin organisaatiossa. Viitekehyksestä on sovellettu parhaita käytänteitä Valtorin tarjoamien ICT palveluiden suunnittelusta aina palveluiden tuottamiseen. Valtori on organisaationa varsin nuori, täyttää 10 vuotta helmikuussa 2024.

ITIL viitekehys on parhaiten tunnistettavissa Tori- ja Tuve-liiketoimintojen ITSM-järjestelmiin rakennettuina IT-palvelunhallinnan prosesseina. Tällä hetkellä kuvatut ja hyväksytyt ITIL palveluhallinnan prosessit ovat:

1. loppukäyttäjän yhteydenottojen hallinta
2. palvelupyyntöjen hallinta
3. häiriönhallinta
4. ongelmanhallinta
5. muutoksenhallinta
6. konfiguraationhallinta
7. tietämyksenhallinta.

Strategisella tasolla ITIL viitekehyksen mukainen palveluiden johtaminen on tunnistettavissa palvelustrategian sekä palveluportfolion kautta. ITIL:n viitekehyksen mukainen taktinen taso puolestaan näkyy toiminnassa hanke- ja projektinhallintana. Hanke- ja projektinhallinta sisältää toiminnan suunnittelua sekä transiiovaiheen huomioimisen suunnittelun, palvelunhallinnan ja palvelutuotannon koordinoinnin yhteensovittamisessa.

Valtorissa on uudistettu palvelustrategiaa vuonna 2023 ja tämän työn viitekehyksenä käytettiin ITIL:n mukaisia rakenteita uudistamalla palveluita viidellä palveluportfolioalueella. Työ jatkuu vuonna 2024 palvelustrategian toimeenpano vaiheella, jossa määritetään palveluportfolioalueen palvelupaketit sekä yksittäiset tarjottavat palvelut. Palvelustrategian tavoitteena on myös löytää päällekkäisyydet nykyisistä palveluista Tori- ja Tuve-liiketoiminnoissa. Tavoitteena on yhtenäistää palveluluettelo molempiin liiketoimintoihin yhtenäiseksi tunnistettavaksi palvelukokonaisuudeksi liiketoiminnoista riippumatta.

Opinnäytetyön tavoitteena on myös kehittää Valtorin tarpeisiin uusia konkreettisia mittaroinnin kehittämisessä hyödynnettäviä toimintatapoja. Tulokortin mittarien käyttöönottoa täydentää ITIL:n oppien mukaisen jatkuvan parantamisen prosessin (ITIL CSI) toiminnan käynnistäminen. ITIL perustason käsikirjassa on mainittu palvelun monitorointiin ja mittaukseen neljä perustetta hyötykäytölle, jotka soveltuvat ajatukseen jatkuvan parantamisen menetelmän hyödyntämisestä palvelun tiedolla johtamisessa:

1. Arvioi (validate) aiempia päätöksiä.
2. Suuntaa (direct) toimenpiteitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.
3. Perustele (justify) tosiasioilla tai näytöllä, että toimenpiteitä tarvitaan.
4. Puutu (intervene) huomioimalla tulevat muutokset ja korjaustoimet.

(ITIL, 2013, 294.)

Opinnäytetyössä hyödynnetään myös nämä neljä jatkuvan parantamisen perusajatusta. Mittaamisen lisäksi tulokortin hyödyntäminen vaati myös rinnalleen menetelmän jatkuvan kehittämisen toiminnalle.

Mittareiden suunnittelussa ja tuloskorttia toteutettaessa suositellaan kolmen eri tyyppisen tiedon tunnistamista ja luokittelua.

1. Teknologiamittarit (suorituskyky, saatavuus).
2. Prosessimittarit (CSF, Critical Success Factor, kriittiset menestystekijät, määritellään keskeiset suorituskyky mittarit, KPI (Key product indicator)).
3. Palvelumittarit (suorituskykymittari).

(ITIL, 2013, 295.)

Rampersadin ja Räihälän (2004, 94–97) Total Performance Scorecard -kirjassa on laaja kokoelma esimerkkejä suorituskyky mittareista. Hyödynnän kirjassa olevia esimerkkejä tämän opinnäytetyön työpajavaiheen materiaaleissa, jotta pääsemme esimerkkien avulla liikkeelle mittareiden määrittelyssä.

4 Painotetut näkökulmat tietopohjan laadinnassa

Opinnäytetyön tietopohjan laadinnassa painotettiin kahta tasapainotetun tuloskortin teemaa. Etsin näihin tietoa muita teemoja laajemmin ja syvällisemmin. Painotettavia teemoja olivat talous ja innovatiivisuuden, oppimisen sekä henkilöstön näkökulmat. Talouden painottaminen tuli vaatimuksena toimeksiantajalta. Henkilöstönäkökulma tuli mukaan opinnäytetyön tekijän omasta kiinnostuksesta huomioida sosiaalinen kestävä johtaminen tuloksissa. Tavoitteena oli mitata henkilöjohtamista ja henkilöstön kehittymistä asiantuntijatyön tunnuslukujen avulla.

Hyvä talouden hoito edellyttää jatkuvaa seuranta palveluiden kustannusvastaavuudessa pysymiselle. Mittareiden määrittelyssä on tarkoituksena mennä syvemmälle talouslukuihin ja löytää keinoja kustannusvastaavuuden tueksi. Palveluiden hinnoittelun tarkastelu ja uudistaminen vaatii syväluotaavaa panostusta tunnuslukujen hyödyntämiseksi.

Innovatiivisuuden, oppimisen sekä henkilöstön näkökulma puolestaan tukee tulevaisuuden osaamisvaatimusten ennakointia sekä tuotettavien palveluiden hallittua kehittämistä. Palveluiden uudistaminen palvelustrategian tavoitteiden mukaisiksi vaatii palveluiden osalta uudistumista sekä oikea-aikaista henkilöstön osaamisen kehittämistä.

Uusien palveluiden kehittäminen edellyttää myös innovatiivista ja ennakoivaa tulevaisuuteen tähtäävää pohdintaa. Tässä opinnäytetyössä otetaan huomioon myös edellä mainitut asiat ja pyritään taustoittamaan, miten tulevaisuus pohdintaa tulisi tehdä ja mistä saada apua tulevaisuusteeman tueksi.

4.1 Talouden näkökulma

Opinnäytetyön toteutuksen työpajavaiheen määrittelyissä paneuduttiin tuotepäällikön vastuulla olevien palveluiden talouden näkökulmaan, tunnistamalla keskeiset tunnusluvut. Huomioitavaa on, että valtionhallinnossa on tapa tehdä talousasioita tasapainottamalla taloutta eri palveluiden ja tuotteiden välillä. Palvelut ovat erilaisessa elinkaaren vaiheessa ja siksi joustoa tarvitaan. Esimerkiksi aivan uusi elinkaaren alkuvaiheessa oleva palvelu. Uusi palvelu on käynnistysvaiheessa kannattamaton, kun toinen vakiintunut palvelu tuottaa taloudellista tulosta jopa arvioitua enemmän. Valtorin toimissa valtionhallinnossa monopoliasemassa ICT palvelukeskuksena ei voi tuottaa voittoa. Palvelut tulee hinnoitella siten, että ne vastaavat palveluiden tuottamisesta aiheutuvia kuluja. Tavoittelemme palveluiden hinnoittelussa kustannusvastaavuutta, mutta voimme tasapainottaa palveluiden tuloja esimerkin kaltaisten joustojen kautta.

Tavoitteena on määritellä ja toteuttaa tuotepäällikön tuloskortin ensimmäisen käyttöönotettava versio vuodelle 2024. Mittariston määrittelyssä on painotettava perustason helposti tunnistettavia tunnuslukuja. Tunnuslukujen käytön tehostamiseksi on luotava käytännön toimenpiteitä säännöllisen seurantaan ja käyttöönottaa ITIL-viitekehyksen jatkuvan parantamisen menetelmä (CSI).

Talouden mittareiden perusdata löytyy talousarviosta. Talousarvio laaditaan ja hyväksytään talouden vuosikellon aikataulun mukaisesti. Talousarvion mukaiset palveluun kohdistuvat kustannukset sekä tuotot ovat helmikuusta lähtien käytössä, jolloin kirjataan tammikuun tunnuslukuja tuotepäällikön tuloskortille. Talouden tunnuslukujen päivittäminen ja seuranta ovat oikeastaan hyvinkin helppoa. Päivittäminen ja seuranta toistuvat rutiininomaisen toimintamallin mukaisesti kuukausi toisensa jälkeen. Tunnuslukujen päivittämisen rinnalla on yhtä tärkeää analysoida tilannetta säännöllisesti kuukausittain. Jatkossa on mahdollista tehdä korjaavia toimenpiteitä analyysin pohjalta. Tavoitteena on kirjata toimenpiteet muistiin tuloskortille, jotta seuranta on luotettavaa ja analyysin pohjatiedot ovat kuukausittain käytettävissä.

Tuloskortin käyttö mahdollistaa talouden hallintaan vuosinäkömän, kun tuloskortille lisätään ja päivitetään tietoja kuukausittain. Talouden tietojen tarkastelu tuloskortin vuosinäkömässä tuo uutta laajempaa näkökulmaa tuotepäällikön tilannejohtamiseen. Aiemmin talouden tilannetta on tarkasteltu yksittäisten kuukausittaisten kulu- ja tulo sekä kvartaaleittain tehtyjen ennusteiden avulla.

Tuotepäällikön tuloskortin talouden tunnuslukujen raportointi ja tarkastelu suoritetaan kerran kvartaalissa yksiköittäin, yksiköihin kuuluvien palveluiden yhteenvetona sekä palvelukohtaisina erittelyinä. Raportoinnin eri vaatimukset huomioiden on tärkeää määrittää tunnusluvut, jotka palvelevat laajemmin myös yksikön tarpeita.

4.2 Näkökulma innovatiivisuus, oppiminen ja henkilöstö

Henkilöstöjohtamisessa panostetaan tällä hetkellä valmentavaan esimiestyöhön. Asiantuntijoiden työ muuttuu koko ajan itseohjautuvampaan suuntaan. Asiantuntijoilta odotetaan oman työn hallintaa sekä oman työn tuunaamista. Johtamisessa korostetaan työhyvinvointia sekä jaksamista päivittäisessä työelämän arjessa.

4.2.1 Sosiaalisen kestävä johtamisen huomioiminen

Valtorissa on laadittu vuodesta 2021 lähtien vastuullisuusraportti. Viimeisin vuoden 2022 ja raportti julkaistu keväällä 2023 ja raportti on luettavissa [Valtorin internet sivulla](#).

Tässä opinnäytetyössä on huomioitu sosiaalinen vastuullisuus tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen voimavarana sekä mahdollistajana. Sosiaalinen vastuullisuus on tärkeää muistaa mittareiden tunnuslukujen operatiivisen tason seurannassa ja tulkinnessa. Mittareiden tulee olla inhimillisiä työntekijöiden tulosten seurannassa ja tavoitteiden sekä suoritusten arvioinneissa. Mittareiden

kautta johdetaan henkilön suoritusta ja mittareiden avulla suoritusten kehittymistä voidaan yhteisesti tulkita mittareiden avulla.

Vaikka mittarit mittaavat henkilön suoriutumista ja kyvykkyyttä, tulee mittaaminen sekä palaute olla inhimillistä yksilön kehittymisen etu huomioiden. Läpinäkyvällä raportoinnilla sekä ohjaustoimilla luodaan organisaatioon inhimillinen toimintamalli kehittää palvelua strategisten arvojen pohjalta. Tärkeää on tunnistaa mitä palvelussa tapahtuu ja miten yhdessä päästä asetettuihin tavoitteisiin.

Tuominen & Laamanen (2012, 63) ovat kirjassaan käsitelleet menestyvien organisaatioiden henkilöstösuunnittelun toimintatapoja. Menestyvät organisaatiot pyrkivät tunnistamaan henkilöstöön liittyvät kehittämiskohteet, jotka tukevat organisaation sen hetkistä strategiaa. Henkilöstöön kohdistuvat muutostarpeet, koulutukset mukaan lukien huomioidaan tasapainotetun tulokortin nelikentän näkökulmissa.

Kestävä johtaminen tekee voimakkaasti tuloaan ja hyvin menestyvät organisaatiot päivittävät henkilöstöön liittyvää mittaristoa kestävän johtamisen tunnusluvuilla. Valtorissa on kestävän kehityksen tavoitteita, joita seurataan. Olin mukana Valtorin työryhmässä laatimassa Vastuullisuus 2022 raporttia. Tunnistan raportista oman kädenjäljen vuoden 2023 sosiaalisen kestävän johtamisen tavoitteissa.

Valtorissa sosiaalinen vastuullisuus näkyy strategiassamme teemalla merkityksellinen työ. Sosiaalinen vastuullisuus on jatkuvaa työtä, joka edellyttää kykyä tunnistaa eriarvoisuutta synnyttäviä toimintatapoja, edistää yhdenvertaista ja tasa-arvoista kohtelua sekä ehkäistä kiusaamista ja syrjintää. (Valtori vastuullisuusraportti 2022)

Valtorin toiminnassa sosiaalinen vastuullisuus vaikuttaa omaan henkilöstöön, asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja koko yhteiskuntaan. Sosiaalinen vastuullisuus edellyttää mm. henkilöstöhallinnon prosessien lainmukaisuuden, tietosuojan,

saavutettavuuden, esteettömyyden ja sidosryhmien tasapuolisen kohtelun toiminnassamme. (Valtori vastuullisuusraportti 2022)

Valtorin johtamisen periaatteet ja sosiaalisen kestävän johtamisen tavoitteet vuodelle 2023 ovat myös kuvattu vuoden 2022 raportissa.

- "Päivitämme Valtorin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman".
- "Keskitymme muotoilemaan yhdessä johdon ja esihenkilöiden kanssa Valtorin johtamisen periaatteita".
- "Lisäksi valmistaudumme käynnistämään sosiaalisesti kestävän valmentavan johtamisen sekä itse- ja yhdessä ohjautuvan asiantuntijatyön vahvistamisen. Tulevaisuuden johtamisen tavoiteasettelun keskeisenä teemana on valmentava esihenkilötyö sekä itse- ja yhdessä ohjautuva asiantuntijatyö. Tavoitteena on tukea laadukasta asiantuntijatyötä sekä työhyvinvointia ja jaksamista. Sosiaalisesti kestävän johtamisen saavuttaminen edellyttää meiltä kaikilta sitoutumista, avointa vuoropuhelua ja rohkeutta tehdä Valtorista itseohjautuva asiantuntijaorganisaatio."

(Valtori vastuullisuusraportti 2022)

Edellä mainitut Valtorin sosiaalisen kestävän johtamisen tavoitteet vuodelle 2023 ovat siis asetettu. Tavoitteita tarkastellaan mittareiden laadinnan yhteydessä sekä pohditaan, mitä kestävyys mittareita tuotepäällikkö tarvitsee johtamisen tueksi ja löytyykö raportoitavaa tietoa mittareiden tueksi.

4.2.2 Ennakoiva johtaminen tulevaisuuden ennustamisessa ja vaikutus mittareiden laadinnassa

Ennakoiva johtaminen on vaihtoehtoisten analyyttisten skenaarioiden luontia siitä, mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Tulevaisuuden ennustamiseen on kehitetty menetelmiä. Menetelmien avulla voidaan arvioida tulevaisuutta jäsennellysti ja poimia skenaarioista ajatuksia johtamisen tueksi. Tulevaisuuden

ennustamisessa käytettäviä työkaluja ovat megatrendit, heikot signaalit ja villit kortit.

Valtionhallinnon tulevaisuustalo on Suomen Itsenäisyyden rahasto Sitra. Sitra on perustettu 1967, ja sen tehtävänä on luoda edellytyksiä Suomen uudistumiselle. Sitra ennakoii yhteiskunnan muutoksia ja selvittää eri kehitysvaihtoehtoja, tekee kokeiluja, kehittää toimintamalleja ja tuo ihmiset yhteen, jotta uudistumista tapahtuu. (Sitra 2023.)

Sitra on julkaissut Megatrendit 2023 -selvityksen, jota käytän ennustamisen näkökulma teemassa. Selvitys pohjautuu luonto-, ihmiset-, valta-, teknologia- ja talous teemoihin joista saadaan ajatuksia, mitä tulevaisuus voi tuoda tullessaan. (Sitra, Megatrendit 2023, 3.)

Sitran julkaisusta tähän opinnäytetyöhön soveltuvia teemoja ovat teknologia ja ihmiset, joiden kautta ennustamista on hyvä lähestyä. Teknologia teema antaa suuntia mitä uusia innovaatioita tulee hyödyntää palveluiden kehittämisessä ja ihmiset teema ovat sosiaalisen kestävän johtamisen näkökulma.

Vallitseva trendi teknologian kehittämisessä on digitalisoituminen. Työssä käytetään yhä enemmän tietojärjestelmiä, jotka ovat integroituja moniin palveluihin ja taustajärjestelmiin. Digitalisoinnilla haetaan kustannustehokasta toimintaa. Esimerkiksi tehokkaat etäyhteydet työntekijöille tehostavat työn suorittamista etänä ja aikaan saanut työn tekemiseen kaivattua monimuotoisuutta. Digitalisaatiolla päästää kohti datataloutta ja sitä kautta tiedolla johtamisen keinoin saadaan datasta irti tietoa, jota hyödyntää hyvin monella eri tavalla. Digitalisaatio on luonut datatalouden. Data on noussut yhdeksi tärkeimmäksi talouden raaka-aineeksi. (Sitra, Megatrendit 2023, 48.)

Tavoitteena on ennustaa tulevaisuutta syventymällä megatrendeihin opinnäytetyön tuloskortti mittareiden määrittelyssä. Analysoimalla megatrendeistä vaihtoehtoisia skenaarioita, voimme hyödyntää niitä Valtorin innovatiivisten palveluiden kehittämisessä ja suuntaamisessa kohti tulevaisuutta.

5 Tuotepäällikön tuloskortin tavoitteet, suunnittelu, määrittely, toteutus ja käyttöönotto

5.1 Tuotepäällikön tuloskortin tavoitteet

Tasapainotetun tuloskortti (BSC) menetelmän mukaisesti toteutettavassa opinnäytetyössä suunnitellaan ja määritellään neljän eri näkökulman talous, asiakkaat, prosessit ja tehokkuus sekä oppiminen ja henkilöstö mittarit. Tavoitteena on tunnistaa operatiivisen, taktisen ja strategisen tason prosessien tunnuslukuja, mikäli ne liittyvät tuotepäällikön vastualueelle ja niistä on hyötyä palvelun johtamisessa.

Tuotepäällikön tuloskorttimittaristo toteutetaan Excel-työkirjaan tämän opinnäytetyön lopputuloksena. Tulevaisuudessa mittariston elinkaaren seuraavassa vaiheessa on luoda mittaristo sähköiseen työpöytäratkaisuun.

Kun tuloskortti otetaan käyttöön, tuotepäällikön toimesta tehdään seuranta säännöllisesti ja Valtorin strategian tavoitteiden mukaisesti menestystekijät huomioiden (taulukko 3). Tehtäväksi tulee kirjata toteutuneet tulokset tuloskortille ja päivittää samalla myös talouden ennusteet tuloskortille sekä talouden Exceliin kuukausittain. Kuukausittain päivitettävät ennusteluvut tuovat luotettavuutta. Samalla tunnusluvut dokumentoidaan pidemmän aikavälin seuranta ajatellen.

Tavoitteeksi on asetettu, että tuloskortin kautta tehtävä säännöllinen seuranta tuo johtamiseen kaivattua pitkän tähtäimen läpinäkyvyyttä ja tehokkuutta. Tuloskortin käyttöönoton yhteydessä on tavoitteena vakiinnuttaa käyttöön jatkuvan parantamisen menetelmä. Tavoitteena on kirjata kaikki tunnusluvuista johdetut muutokset tuloskortille ja seurata sekä johtaa muutosten toimeenpanoa ja vaikutuksia analyyttisesti. Tuloskortin käyttöönoton myötä saavutetaan merkittävä kehitysaskel tiedolla johtamisen toteuttamisessa.

Tuotetiimille tuotepäällikön tuloskortti antaa palvelunhallinnan johtamiseen näkyvyyden tunnuslukujen sekä niiden tavoite arvojen muodossa. Tuotetiimin johtamisen työohjeena toimii toimintasuunnitelma sekä tavoitteet, jonka toimeenpanoa ja seuranta tuotepäällikkö tekee yhdessä tuotetiimiin kuuluvien henkilöiden kanssa. Tuloskortti nivoo yhteen tuotetiimi palvelun johtamisen sekä yksikötason raportoinnin vaatimukset.

5.2 Raportoinnin nykytila

Tuotepäällikön johtaman palvelunhallinnan tuotetiimin toiminta (liite 1) on käynnistetty vuoden 2023 alussa. Tuotetiimi toiminnan käynnistämisen ohjeistuksena toimii Valtorin Palvelunhallinnan johtamisen käsikirja, jossa on asetettu tavoitteet ja teemat tuotetiimin toiminnalle. Käsikirjaan ei ole yksityiskohtaisesti määritelty tarkkoja raportoitavia tunnuslukuja. Tuotepäällikkö on ensimmäisenä tehtävään tunnistanut tuotetiimin johtamisen tehtävät sekä raportoitavat ja seurattavat tunnusluvut.

Tuotetiimissä seurataan palveluiden kehittämisen ja palvelutuotannon tilannetta. Palvelutuotannon seurantaan laadittu raportointi on toteutettu tuotetiimin tavoitteiden pohjalta. Raportoinnin teemat sekä niiden sisältö on tuotepäällikön määrittelemä ja ovat palvelujohtamisen käsikirjan tavoitteiden mukaiset. Palvelupäällikkö raportoi tuotetiimille palvelun palvelutuotannon tilannekuvan.

Tuotepäällikkö on tuonut oman kokemuksensa tuotetiimin johtamiseen ja ITIL prosessien mukaiseen raportointiin. Tuotetiimissä raportoinnin tunnuslukuja on tarkasteltu kuukausittain ja kehitetty eteenpäin vuoden 2023 aikana. Raporttien tunnusluvut esittävät palvelutuotannon tilaa kriittisimpien tunnistettujen tietojen pohjalta. Esimerkkinä asiakkaiden kohtaamiskyselyissä palvelulle antamien arvosanojen keskiarvo. Lisäksi raporteilla on tiimin kohdentama työaika, ratkaisutyön sujuminen palvelutasojen tavoiteajassa, palvelutuotannon häiriöt ja -ongelmat. Raportointi on nykyisellään laaja, jossa on paljon yksityiskohtaista tietoa. Se vaatii tarkastelua ja selkeyttämistä sekä opinnäytetyön kautta tulevaa kehittämistä uudelle tasolle.

Nykyinen raportointi on manuaalista. Raportit toteutetaan tuotetiimi kokoukseen kerran kuukaudessa, joissa seurataan edellisen kuukauden tuloksia menneessä ajassa. Raporttien toteuttaminen tapahtuu olemassa olevien raporttien avaintietojen pohjalta tietoja yhdistellen. Raportoinnin ensimmäinen versio on luotu vuoden 2023 tammikuulla. Tulokortti opinnäytetyö käynnistää tarpeellisen uudistamisen, kun vuoden kokemus palveluhallinnan tuotetiimin toiminnasta ja raportoinnista on käytettävissä.

Tuotetiimissä seurataan tuotepäällikön vastuulla olevaa palvelukehittämisen tilannekuvaa. Raportointi on toteutettu tilannekuvan raportointina sanallisessa muodossa palveluiden tiekartan ja muiden tilannekuvausten pohjalta. Kehittämisen raportoinnissa on huomioitu linjatyönä tehtävä pienkehitys ja projektikehittäminen. Kehittämisen raportointiin kerätään ajankohtaista sekä tulevaisuuteen tähtäävää tilannekuvaa tiekarttasuunnitelmilla, joilla on merkittävyyttä ja riippuvuutta palveluiden kehittämiseen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

Tuotetiimissä talouden seuranta tapahtuu noin kerran kvartaalissa, kolmen kuukauden välein. Valtorin talous toimittaa toteumaraportit, joissa seurataan budjetin toteutumista tuotetiimin talousteema kokouksessa, palvelunhallinnan johtamismallin mukaisesti.

Opinnäytetyön yhteydessä on kirjattu ylös työpajoissa tunnistettuja, tulevaisuuden seurantaan ja johtamiseen liittyviä tarpeita. Tuotetiimitoiminnan kehittämisessä on huomioitu organisaation muiden palveluiden kokonaiskuva. Erityisesti huomiota tulee kiinnittää palveluiden keskinäiseen riippuvuuteen. Tulokorttimittariston kautta tavoitteena on päästä pois organisaatiosiloista huomioimalla muut palvelut omien palveluiden rinnalla. Kokonaiskuvan muodostumisen avulla voidaan vuorovaikutuksen keinoin saada aikaan positiivista yhteispeliä ja kehitystä asiakkaiden edun nimissä.

6 Mittariston toteutus tasapainotettu tuloskortti - menetelmällä

6.1 Tukea menetelmästä työpajojen suunnitteluun ja aikataulutukseen

Opinnäytetyönä tehtävän tuloskortti mittariston suunnittelussa, määrittelyssä ja toteutuksessa käytin vuonna 1992 Kaplan & Norton julkaisemaa tasapainotettu tuloskortti mittariston menetelmää. Työn toteutus eteni hyödyntäen menetelmässä yleisesti käytettävää prosessia (taulukko 3). Määrittelyprosessin yhteydessä tunnistettiin mittareita eri teemojen sisällä:

1. talouden näkökulma
2. asiakkaat näkökulma
3. prosessit ja tehokkuus näkökulma
4. innovatiivisuuden ja oppimisen sekä henkilöstön näkökulma.

Käytin prosessikaaviota (taulukko 3) työpajan menetelmätyökaluna.

Suunnitteluvaiheessa oli tärkeä muistaa, että määrittely tulee tehdä alusta saakka oikein yrityksen strategia ja visio huomioiden.

Visio	Mikä on tulevaisuutemme Visio?			
Näkökulma	Taloudellinen näkökulma	Asiakas näkökulma	Prosessi näkökulma	Innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma
Strategiset tavoitteet				
Menestystekijät				
Avainmittarit				
Toimintasuunnitelma				

Taulukko 3. Tasapainotetun tuloskortti prosessin yleiskuva

Suunnittelin teemojen mukaiset neljä työpajaa kahteen eri työpajavaiheeseen. Työpajan ajallinen pituus oli 60 minuuttia. Aikataulutin työpajat ja kutsuin eri teemojen asiantuntijat mukaan työpajatyöskentelyyn. Tavoitteena oli edetä

suunnitelmallisesti työpaja kerrallaan. Mikäli jokin teema vaati enemmän työaika, tarvittaessa järjestin teemalle jatkokäsittelyn.

Työpajojen läpivienti edellytti työpajaan esivalmisteltuja materiaaleja, joiden avulla pääsemme suoraan mittariston suunnitteluun ja määrittelyyn. Esittelin työpajassa teemaan osallistuville asiantuntijoille mittariston määrittelyn taustat, työpajojen vaiheen sisällön, esimerkkejä mittaristosta, käytettävän tasapainotetun tulokortti menetelmän tavoitteet. Työpajojen ensimmäisellä kierroksella avasin osallistujille, miten opinnäytetyö etenee vaiheittain työpajojen, analyysien sekä opinnäytetyön kirjoittamisen muodossa.

6.2 Työpaja materiaalien laadinta ja valmistautuminen työpajoihin

Työpajatyöskentelyä varten laadin PowerPoint diasarjat talous, asiakkaat, prosessit ja tehokkuus sekä oppiminen, innovatiivisuus ja henkilöstö teemojen mukaisesti. Esivalmisteltu työpajamateriaali rakentui menetelmän nelikentän mukaisesti. Työpajamateriaaliin sisällytin teemaan liittyviä tunnuslukuja ja esimerkkejä raporteilta sekä muuta raportoinnin lähdeaineistoa esimerkiksi Valtorin intranetistä. Työpajamateriaalin liitteenä olivat myös Valtorin strategia sekä palvelustrategia. Taulukkoa täydennettiin työpajoissa prosessin ohjaamana (taulukko 3), aloittaen Valtorin strategiasta ja visiosta edeten mittareiden määrittelyyn tuloksia kirjaten.

Työpajoissa tuli muistaa mittariston määrittelyn osalta vahva kehittämisen ote. Työpajan vetäjänä tarvitsin kyvykkyyttä johtaa itseäni konsultoinnin tapaan, työpajojen tavoitteiden saavuttamisessa. Työpajojen vetäjänä johdin ja osallistin asiantuntijat mittareiden määrittelytyöhön hyvän lopputuloksen aikaan saamiseksi.

Selvitin kirjallisuuskatsauksessa (taulukko 2) ennakkoon, mitä mittaroinnin kehittämisen läpivienti vaatii. Mitä eri tehtäviä tulee sisällyttää työhön, aina työpajan rakenne ja ajankäyttö mukaan lukien. Näistä edellä mainituista lähtöasetelmista minulla oli hyvä rakentaa työpajat soveltaen prosessia ja

projektisuunnitelman tehtäviä, arvioiden aikataulut esimerkkisuunnitelman pohjalta.

Suunnittelin opinnäytetyön toteuttamiseen liittyvät projektisuunnitelman tehtävät sekä aikataulusuunnitelman viikon jaksoihin, jolloin tehtävien toteuttamiselle ja ennakkovalmisteluille jää riittävästi aikaa.

Opinnäytetyön toteuttamisen tehtävät ja aikataulu:

1. Mittariston kehitystyöpajojen suunnittelua ja aikataulut	Viikko 46-47 / 2023
2. Opinnäytetyön toteutusta työpajavaihetta ajatellen	Viikko 48 / 2023
▪ Työpajamateriaalien toteutus	
3. Kehitystyöpajat ja tuotokset	Viikko 49 / 2023
▪ Kehitystyöpajojen tulosten analyysi ja opinnäytetyön kirjoittaminen	
4. Työpajojen toinen kierros	Viikko 50 / 2023
▪ Mittariston sisällön tarkennusta ja opinnäytetyön kirjoittamista	
5. Kehitystyöpajojen tulosten analyysi sekä yhteenveto ja opinnäytetyön kirjoittaminen	Viikko 51-52 / 2023
6. Työpajojen tulosten esittely ja loppuviillaukset ja opinnäytetyön kirjoittaminen	Viikko 1-3 / 2024
7. Tuotepäällikön tulosmittarit Excel-työkirjaversioon toteutus ja opinnäytetyön kirjoittaminen	Viikko 1-3 / 2024
8. Opinnäytetyön tulosseminaari, Karelia AMK	22.2.2024

Taulukko 4. Opinnäytetyön toteutuksen alustava aikataulu

6.3 Ensimmäinen vaiheen työpajat

Etenin työpajavaiheeseen projektisuunnitelman mukaisesti aikataulussa. Toimin työpajoissa puheenjohtajana. Esittelin osallistujille opinnäytetyön keskeiset tavoitteet ja kaikkien eri näkökulmien mittareiden määrittelyn tukemiseksi laatimaani materiaalia. Esitin ideoita ja ajatuksia tekemäni materiaalin kautta. Pidin työpajoissa yllä keskustelua esivalmistellun materiaalin kautta erilaisten kysymysten avulla. Kirjasin tuloksia diasarjoille työpajoissa sitä mukaan, kun yhteisen pohdinnan kautta tunnistimme mittareita, joilla arvioitiin tässä vaiheessa työtä olevan hyötyä ja merkitystä tuotepäällikölle.

Yhtenä tehtävänä oli myös tunnistaa ja kirjata ylös tuotepäällikön työhön läheisesti kuuluvia asioita, joita ei tällä hetkellä vielä mitata. Työpajoissa nousi esille, että nykytilassa Valtorin eri tukipalveluiden seuranta ja raportointi on paikoitellen puutteellinen.

Työpajoissa kirjattiin myös niitä kehityskohteita, jotka sivuavat tuotepäällikön roolia ja joiden osalta ei tehdä säännöllistä raportointia. Yhtenä puutteena tunnistettiin sisäisten tukipalveluiden mittaaminen. Näistä palveluista saatavilla tiedoilla olisi merkittävää apua johtamisessa sekä kokonaiskuvan muodostamisessa:

- Hankinnat ja tehokkuus
- Tietoturva ja tehokkuus
- Palvelukehitys ja tehokkuus

Työpajamateriaaleissa oli käytössä prosessin mukainen taulukko (taulukko 5), johon työpajojen vetäjä oli täydentänyt pohjatiedot Valtorin strategiasta. Strategian tavoitteet olivat keskeisessä roolissa eri teemojen mukaisissa työpajoissa.

Visio	Olemme asiakkaan onnistumisen mahdollistava ict-kumppani			
Näkökulma	Taloudellinen näkökulma	Asiakas näkökulma	Prosessi näkökulma	Innovatiivisuuden, oppimisen ja henkilöstön näkökulma
Strategiset tavoitteet	Kustannustehokas työ	Tyytyväinen asiakas	Erinomainen toimintakyky	Merkityksellinen työ
Menestystekijät	- Yksikkökustannuksen alenevat - Laadukas ja läpinäkyvä data	- Asiakastarpeisiin vastaavat palvelut - Ajantasainen ja ennustettava laskutus - Digitaalinen Valtori asiakkaan arkeen	- Mitattavat tavoitteet johdetaan strategiasta jokaiselle valtorilaiselle saakka - Laadukas ja läpinäkyvä data - Laadun ja jatkuvuuden parantaminen - Tehokkaat projektit - Yhteiset arkea sujuvoittavat toimintatavat - Toimintamalleja kehitetään ketteriksi ja tarkoituksenmukaisiksi	- Valittuihin asioihin keskittyminen - Selkeät ja aidot vaikutusmahdollisuudet - Yhteiset arkea sujuvoittavat toimintatavat
Avainmittarit				
Toimintasuunnitelma				

Taulukko 5, Tasapainotetun tuloskortin tietojenkeruun pohjatiedot; Valtorin Visio ja strategia täydennettynä

Esivalmisteltuihin materiaaleihin tallennetut hyödynsin ensimmäisen kierroksen analyysissä sekä toisen työpajakierroksen tuloskortin mittareiden valinnoissa.

6.3.1 Innovatiivisuuden ja oppimisen sekä henkilöstön näkökulma

Valmistelin työpajaan menetelmän mukaisen tasapainotetun tuloskortin taulukon. Taulukkoa täydennettiin keskusteluiden yhteydessä ja apuna myös käytettiin Excel työkirjaa, johon lähdin hahmottamaan konkreettisia mittareita. Työpajaan esivalmisteltu materiaali, käytössä ollut menetelmä sekä Excel toivat työskentelyyn hyvä raamit ja näin työskentelyssä saavutettiin kiitettävän aktiivinen vuorovaikutus.

Esivalmisteltuun materiaaliin kerätyt mittaritiedot

- Asiakastyytyväisyys, kohtaamiskysely tukipyyntöjen palaute.
- Vuosittaiset asiakastyytyväisyyskyselyt.
- Vuosittaiset Pulssi kyselyt asiakkaille.
- Asiakkaan tukipyyntöjen SLA kk/ vuosi tasolla.

6.3.2 Prosessit ja tehokkuus näkökulma

Työpajan tavoitteena oli löytää prosessien tehokkuutta mittaavia tunnuslukuja, jotka palvelevat tuotepäällikköä. Tällä hetkellä on jo käytössä ITIL mukaisten ICT prosessien tunnuslukuja, joita raportoidaan ja seurataan tuotepäällikön vastuualueella. Näiden operatiivisten palveluiden mittareiden seurannasta vastaa ryhmäpäällikkö. Tavoitteena oli siis tunnistaa tunnuslukuja, jotka eivät mene päällekkäin jo olemassa olevien tunnuslukujen kanssa ja ovat tuotepäällikölle johtamisen kannalta tärkeitä mittareita.

Prosessien ja tehokkuusmittareiden tarkastelussa noudatettiin ITIL:n mukaista luokittelua. ITIL mittareiden laadinnassa suositellaan käyttämään kolmea eri näkökulmaa, jotka tulee ottaa huomioon tunnistessa ja määriteltäessä mittareita. Tehtävänä oli tunnistaa prosessimittareita, jotka edustavat suorituskykyä ja kuvaavat parhaiten prosessin toimivuutta kriittisenä menestystekijänä (CSF):

1. Teknologiamittarit (suorituskyky, saatavuus).

2. Prosessimittarit (CSF, Critical succes factor, kriittiset menestystekijät, määritellään keskeiset suorituskyky mittarit, KPI (Key product indicator).
3. Palvelumittarit (suorituskykymittari).

(ITIL, 2013, 295.)

6.3.3 Asiakas näkökulma

Asiakas näkökulman työpajassa keskusteltiin hyödyntämällä jo käytössä olevan raportoinnin tunnuslukuja. Valtorilla on asiakastyytyväisyyden seurannassa perinteinen kartoituskysely, joka lähetetään asiakkaille kerran vuodessa. Kerran tai kahdesti vuodessa asiakkaille lähetetään kysymyksiltään suppeampi Pulssikysely, joka täydentää asiakastyytyväisyyskyselyä. Päivittäisessä käytössä on ITSM järjestelmässä käsiteltyjen tukipyyntöjen palautteiden kerääminen kohtaamiskyselyiden avulla arvosanoina, että kirjallisena palautteena.

Keskustelun aikana tunnistettiin erilaisia mittareita. Keskustelussa tunnistimme puutteita toimintamallissa, miten hyödynnämme organisaationa arvosanojen sekä kirjallisen palautteen käsittelyn. Tällä hetkellä palautteiden käsittely on ollut pistemäistä asiakastyytyväisyyden ja pulssikyselyiden osalta.

Tukipyyntöjen kohtaamiskyselyihin liittyvien palautteiden keskiarvoa seurataan hyvinkin aktiivisesti, mutta kirjalliset palautteet sekä niiden analysointi ja konkreettiset korjaustoimet jäävät tekemättä.

Esivalmisteltuun materiaaliin täydennetyt tunnusluvut:

- Vuosittaiset asiakastyytyväisyyskyselyt
 - Asiakkaan tyytyväisyys Valtorin palveluihin asteikolla 1-5.
 - Loppukäyttäjien arvio palvelukokemuksesta asteikolla 4-10.
 - Asiakkaan yhteyshenkilöt: Tyytyväisyys Valtorin palveluiden toimivuuteen asteikolla 1-5.

6.3.4 Talouden näkökulma

Talouden mittarit ovat olleet myös meidän organisaation vahvuus, kun arvioidaan käytettäviä mittareita ja mihin tuloskortin osa-alueeseen on tehty seuranta säännöllisesti. Työpajojen teemaksi nousi erityisesti pitkäjänteinen mittaaminen ja mittaroinnin seuranta. Tähän saakka on seurattu tilannetta kuukausittain, koska tuotepäälliköillä on puuttunut vuosilakana, johon kirjataan kuukauden raportoinnin tunnusluvut ja ennusteet tulo- ja kulupuolella.

6.3.5 Ensimmäisen työpajakierroksen tulosten ja havaintojen analyysi

Työpajakierroksen ensimmäisen vaiheen tulosten kirjoittaminen ja analysointi oli tehtävänä tärkeä ja oikea ratkaisu opinnäytetyön tehtävien suunnitteluvaiheen määrittelyssä. Analyytisyys tulosten käsittelyssä oli perusteltua, jotta toiselle kierroksella voitiin jalostaa ajatuksia ja tunnistaa mittarit. Seuraavaksi pohdin, mitä eri BSC näkökulmien mittareiden määrittelyssä saavutettiin. Kirjoittaessani mittariston suunnittelun ensimmäisen vaiheen tuloksia tunnistin tarpeen selvittää, miten teemat strategisesti nivoutuvat yhteen ja onko niiden järjestyksellä merkitystä.

Selvitin kirjallisuudesta, onko järjestystä määritelty ja löysin tähän tekemääni havaintoon valmiin ratkaisun. Valmiiden ratkaisujen hyödyntäminen tuo lisää arvoa opinnäytetyön tekemiseen sekä tuloskortti toteutuksen sisältöön.

Tuloskortilla nelikentän teemat tulee laittaa seuraavaan järjestykseen oikeassa suhteessa toisiinsa.

1. Innovatiivisuuden ja oppimisen sekä henkilöstö näkökulma
 - Työntekijän osaaminen
2. Prosessit ja tehokkuus näkökulma
 - Prosessien laadukkuus
 - Prosessien läpimeno aika
3. Asiakkaat näkökulma
 - Oikea aikainen palvelun saanti

4. Talous näkökulma

- Taloudellinen menestyminen ja vaikuttavuus

Eri näkökulmilla on suhde toisiinsa ja taloudelliseen menestymiseen (Kaplan & Norton 1996, 31.)

Asiana teemojen järjestys on hyvin looginen ja helpostikin pääteltävissä oleva asiakokonaisuus. Ensimmäisessä vaiheessa täytyy olla ammattitaitoa ja osaamista. Toisessa vaiheessa työn suorittaminen vaatii hyvin suunnitellut toimivat ja tehokkaat prosessit. Kolmannessa vaiheessa meidän on tunnettava asiakas, asiakkaan tarpeet ja odotukset. Odotukset voidaan saavuttaa tarpeen mukaisilla palveluilla. Palveluiden tuottaminen vaatii ensimmäisen vaiheen ammattitaitoa ja osaamista. Seuraavaksi meidän täytyy osata tuottaa asiakkaalle palvelut tehokkaiden hyvin toimivien prosessien avulla. Nämä edellä mainitut asiat toteutuessaan mahdollistavat taloudellisten seikkojen toteutumisen.

6.4 Työpajojen toinen vaihe

Toisen vaiheen suunnittelu lähti liikkeelle ensimmäisen vaiheen analyysin ja tulosten kautta. Ensimmäinen kierros oli onnistunut. Eri näkökulmien mittareita täydennettiin työpajassa esivalmisteltuun materiaaliin asiantuntijoiden kanssa yhdessä käytyjen keskusteluiden tuloksena.

Työpajamateriaalien päivitys vastaamaan työpajojen sisältöä oli perusteltua ja nopeutti valmistautumista toiselle kierrokselle. Täydensin ensimmäisen työpajakierroksen konkreettisia mittareita muistiinpanojen avulla sekä ideoin miltä tulokortti voisi ulkoasultaan näyttää. Järjestin Excel-demoon tasapainotetun tulokortin nelikentän näkökulmat nyt oikeaan järjestykseen. Lopputuloksena syntyi päivitetty työpaja materiaali, jossa mukana ensimmäisen työpajavaiheen välitulokset ja Excel-demoversio.

Työpajoissa käytettävä aika on lyhyt (60 min), joten työpajojen toisen vaiheen vetäminen tulisi olla hyvin ratkaisukeskeistä ja tavoitteellista. Tällä ajatuksella lähdin toiselle työpaja kierrokselle, valmiimpana kuin edelliseen.

6.4.1 Innovatiivisuuden ja oppimisen sekä henkilöstön näkökulma

Toisen vaiheen työpajassa kävimme läpi työpajaan osallistuneen asiantuntijan näkemyksiä. Haastattelin häntä tämän hetken käytössä olevista henkilöstölle tehtävistä kyselyistä sekä raportoitavista HR tunnusluvuista. Työpajan keskustelun aikana tulokortille nostettavat tunnusluvut rajattiin teemoihin osaaminen, osaamiskartoitus, omaehtoinen opiskelu sekä poissaolot. Keskusteluiden pohjalta sekä olemassa olevien raportointien pohjalta muodostui yhteinen näkemys, miten tunnusluvut tulee valita sekä rajata tämän tasapainotetun tulokortin nelikentän teeman osalta.

Osaamisen osalta on tärkeää tunnistaa henkilöstön tämän hetken osaaminen palveluiden-, prosessien sekä asiakaspalvelun osalta. Oppimisen osalta on nostettava tulokortille tunnuslukuja työnantajan koulutuksista ja henkilöstön omaehtoinen opiskelun tilasta. Osaamisen varmistaminen sekä oikea aikainen työnantajan tarjoama koulutus yhdistettynä omaehtoiseen opiskeluun mahdollistaa innovatiivisuudelle sopivan kasvualustan. Innovatiivisuus vaatii myös itseohjautuvan asiantuntijoita kannustavan ilmapiirin.

Työssä jaksamisen sekä työhyvinvoinnin varmistaminen tulee selvittää pitkien poissaolojen määrän kautta. Poissaolojen taustalla olevat syyt täytyy selvittää ja pohtia keinoja kehittää työssä jaksamista ja työhyvinvointia.

Palvelun tuottamisen edellyttää osaavaa, motivoitunutta henkilöstöä, joka on sitoutunut strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamisessa. Henkilöstön tunnusluvut esille tuominen tulee tehdä sosiaalisen kestävän johtamisen tavoitteiden mittaamiseksi. Opin ensimmäisen vaiheen työpajojen yhteenvedossa ja että osaaminen tulee olla kunnossa. Tunnistan että säännöllisin väliajoin täytyy tehdä asiantuntijoille osaamiskartoitus.

Osaamiskartoituksessa kysytään palvelun edellyttämää osaamista, mutta kyselyyn tulee liittää kysymyksiä prosessi osaamiseen sekä asiakasymmärrykseen sekä asiakkaiden odotuksiin.

6.4.2 Prosessit ja tehokkuus näkökulma

Tehtävänä työpajassa oli tunnistaa palveluihin läheisesti liittyvät prosessit sekä niiden tehokkuuden tunnusluvut, jotka tukevat tuotepäällikön toimintaa. Operatiivisten ITIL prosessien osalta oli vaikeaa löytää sellaisia toiminnallisia osa alueita tai tunnuslukuja, joiden kautta saadaan palveluun liittyvää tuotepäällikölle arvokasta ohjaustietoa.

Prosessit ja tehokkuus näkökulman tarkasteltavat prosessit ovat operatiivisen tason ITIL prosesseja ja ITIL palvelutuotantoa. Jo nykyisellään palvelutuotannon perusprosesseja sekä tehokkuutta seurataan (Kappale 2.3 ITIL 3 Valtorin palvelunhallinnan viitekehyksenä, ITIL prosessit). Tilannetta tulkitaan kuukausittain, jopa päivittäin, raportoidaan ja tehdään hallittua muutosjohtamista tavoite arvojen saavuttamiseksi.

Asiantuntijan haastattelu syveni alkuun keskusteluksi, jossa pohdittiin prosessien tehokkuutta, prosessin eri vaiheita tehokkaana prosessina. Tunnistimme kuitenkin, että prosessipäällikön suunnitteleman prosessin ja eri vaiheiden tehokkuuden mittaamisen tunnusluvut olisivat prosessipäälliköiden työväline ei niinkään tuotepäällikön. Tuotepäällikön tulee hyödyntää niitä tunnuslukuja, joita suunniteltu tuotannon prosessi tuottaa ja pyrkiä arvioimaan tuloksia suhteessa palvelun tilaan sekä tavoite arvoihin. Perusprosessin tehokkuuden kehittäminen tulee eteen vasta myöhemmin, koska prosessin vaiheita tehostamalla voidaan seuraavaksi saavuttaa tehokkuutta.

Keskeiset valitut tunnusluvut tukevat tuotepäällikön roolia. Tunnuslukujen prosessit ovat ITIL palvelunhallinnan prosesseja. Kehittelimme käytössä olevia tunnuslukuja hyödyntäen näkökulmia, jotka palvelevat tunnuslukuina tämän päivän tarvetta. Tehtäväksi jää myös selvittää, miten tietämyskanta tukee

tuotepäällikön vastuulla olevan asiakastukipalvelun ratkaisutyön prosessin tehostamista. Tulevaisuuden kehitystehtävänä on luoda tietämykset, johon kerätään yhteen palveluiden ratkaisutyötä tukevat avaintiedot. Tietämyskanta palvelee ensisijaisesti asiakastukipalvelussa tapahtuvaa ratkaisutyötä, sekä asiakkaiden toimesta tapahtuvaa itseratkaisua.

6.4.3 Asiakasnäkökulma

Valtorin strategia on nimetty Asiakaskeskeiseksi strategiaksi. Strategian menestystekijöiksi on kirjattu asiakastarpeisiin vastaavat palvelut, ajantasainen ja ennustettava laskutus sekä digitaalinen Valtori asiakkaan arkeen. Nämä menestystekijät otin huomioon pohtiessani toisen kierroksen työpajojen sisältöä.

Asiakas työpajan toisella kierrokselle lähdettiin tarkentamaan, rajaamaan sekä valitsemaan asiakas näkökulma mittareita. Apuna tässä työssä käytettiin Excel työkirjaa, johon hahmoteltiin mittareita sekä niiden sisältöä. Toisen vaiheen työpajassa tunnistettiin erilaisia asiakkaisiin kohdistuvia mittaamisen tarpeita, joille valittiin tunnusluvut (taulukko 6).

Mittaamisen tarve	Tunnusluvut
Asiakastyytyväisyyskyselyt	Vuosittaiset Asiakastyytyväisyyskyselyt, palvelulle annettu arvosana asteikolla 4-10 sekä sanalliset arviot
	Vuosittaiset Pulssikyselyt, palvelulle annettu arvosana asteikolla 4-10 sekä sanalliset arviot
	Loppukäyttäjien arviot kohtaamiskyselyistä asteikolla 4-10 sekä sanalliset arviot
Palveluun kohdistuneiden tunnistettujen ja kohdistuneiden ongelmien määrä	Kumulatiivinen seuranta, ratkaistut häiriöt suhteessa tunnistetut häiriöt, häiriöiden juurisyyn selvitys ja häiriöiden ratkaisu ongelmanhallintaprosessin kautta (ratkaistut suhteessa tunnistettuihin käsiteltäviin ongelmiin)
Projektien tyytyväisyyskyselyt	Palautteet asteikolla 4-10 sekä sanalliset arviot
	Asiakkuus mukaan ulkoisten projektien palautteiden käsittelyyn

Taulukko 6. Asiakas työpajassa kirjattuna mittaamisen tarpeita

Tulevaisuuden pohdintaa ja kehitystyötä vaativat asiakas näkökulman mittarit:

- Tarpeidenhallinta prosessiin avattujen kehitysehdotusten seuranta
- Palvelusopimusten ja -kuvausten mukaisten palveluiden tuottamisen operatiivisen, taktisen ja strategisen palvelutoiminnan mittaaminen.
 - PALTA projektin mittariston vertaaminen ja käyttöönotto, Peruspalvelun tuottaminen ja lisäpalvelun tuottaminen

6.4.4 Talouden näkökulma

Talouden näkökulman osalta toinen työpajakierros toi uutta sisältöä ensimmäiseen työpajaan nähden. Talouden mittarit rakentuvat vahvasti talousarvioon tunnuslukuihin. Työpajassa hahmoteltiin talouden tulojen ja kulujen rinnalle ennustamisen tarkkuusmittari sekä kustannustehokkuutta mittaava ulkoisten kustannusten mittari. Jatkossa säännöllinen kuukausittainen seuranta menojen ja tulojen osalta sekä jatkuvan parantamisen menetelmä tuo lisäarvon nykyiseen toimintaan. Ennustamisessa tarkkuus kasvaa merkittävästi, joka puolestaan mahdollistaa tarkemmat talousluvut, kun arvioidaan talouden tasapainoa isossa kuvassa.

Talouden tunnuslukuja on seurattu aiemminkin talousarvion pohjalta. Jatkossa pohdittavaksi jää miten henkilöstön, osaamisen, prosessien tehokkuuden sekä asiakkailta saatavien palautteiden pohjalta osataan kehittää kustannustehokkaampia palveluita. Vuosittain tulee arvioida myös palvelun hinnoittelua sekä vastaako palvelun sisältö niitä odotuksia, joita asiakkaat meiltä odottavat.

6.4.5 Toisen työpajakierroksen tulosten ja havaintojen analyysi

Asiantuntijoiden osallistumisen avulla mittareiden tunnuslukujen vaihtoehdot täsmentyivät ja yksinkertaistivat keskustelua teeman sisällä. Työpajojen toisella kierroksella tasapainotetun tulokortin nelikentän mukaiset tunnusluvut määriteltiin ja kirjattiin ylös. Tehtäväksi työpajojen jälkeen jäi kirjoittaa työpajojen tulokset puhtaaksi opinnäytetyöhön sekä toteuttaa määritelty Excel-demo. Tulosten kuvaamisen lisäksi työpajoista nousseet havainnot eri teemojen osalta tulee kuvata opinnäytetyön luvussa Pohdinta.

Mielestäni analyysi prosessimenetelmän sekä projektisuunnitelman onnistumisen osalta on hyvä tehdä tässä vaiheessa työtä. Tasapainotetun tulokortin laadinnan prosessi on menetelmänä toimiva ja tähän saakka suunnitelma on toiminut toivotusti tavoitteet saavuttaen. Työt etenivät työpajojen toisen vaiheeseen suunnitelman mukaisesti aikataulua seuraten. Opinnäytetyön työpajojen valmistelu sekä työpajat olivat oikea tapa käsitellä tunnuslukuja sekä tehdä lopulliset valinnat tulokortille. Työpajoja häiritsi jossain määrin ajanpuute analysoida käsiteltäviä asioita, koska työtä tehtiin hyvin tiiviisti ja omaksuminen saattoi olla rajoittunutta.

Työpajojen tulosten yhteenvetoa ajatellen, työpajoista kerättiin riittävästi monipuolista tietoa Excel-tulokortin toteuttamiseksi. Työpajoissa täydennettiin esivalmisteltua PowerPoint materiaalia ja täydennetyt työpajojen muistiinpanot helpottavat opinnäytetyön toteuttamista ennen suunniteltua yhteistä tulosten yhteenvetoa sekä tulokortin esittelyä.

6.5 Työpajakierrosten yhteenveto

Opinnäytetyön vaikeimmaksi tehtäväksi osoittautui mittareiden syventävä määrittely ja tulosten yhteenveto sekä kuvaaminen opinnäytetyö dokumenttiin. Työpajoissa valittavista mittareista käytiin keskustelua esivalmistellun materiaalin, olemassa olevan prosessien ja raportoinnin tietojen avulla sekä tulevaisuuteen tarpeisiin tähtäävien ideoiden pohjalta. Tulokortille

toteutettavien mittareiden viimeiseksi tehtäväksi tunnistin yksityiskohtaisen tiedon etsimisen, mittareiden toteutuskelpoisuuden arvioinnin ja määrittelytietojen kirjaamisen tuloskortin apusarakkeisiin. Tämä jälkeen määrittelytyön tehtävät olisivat toteutettu loppuun asti.

Toisen työpajakierroksen yhteenvedon jälkeen alkoi lopullisen tuloskortin toteutus. Tarkensin valittujen mittareiden määrittelyä lopulliselle tasolle. Lopullinen taso tarkoittaa kaiken oleellisen taustatiedon läpikäyntiä sekä avaintietojen poimintaa tuloskortin apusarakkeisiin käyttäjien hyödyksi. Syventävässä määrittelyssä selvitin yksityiskohtaisesti seuraavat mittareiden sisältöön liittyvät yksityiskohdat:

- tavoitearvo
- tietotarve (muuttuja, ominaisuudet, tilanne, aika, paikka, jne.)
- tiedon keruu (data, mittalaitteet, järjestelmät, ihminen)
- tiedon käsittely (informaatio, erot, trendit, korrelaatiot jne.)
- tulkinta (tietämys, ymmärrys, seuranta, laajempi analyysi)
- vaikutukset.

(<https://www.karelia.fi/2023/08/tietotarve-on-ilmion-tunnistamista/>, 2023)

Tämä työvaihe osoittautui hyvin mielenkiintoiseksi ja avasi käytettävissä olevan raportoinnin todellisen tilan. Kuvaan raportoinnin nykytilaa tulosten pohdinnan yhteydessä. Toimeksiantaja saa opinnäytetyön kautta arvokasta nykytilakuvaa ja vastauksia paljonko on vielä kehitettävää saavuttaa mittaamisen kannalta riittävät laajat perustiedot. Kuvaan pohdintaan tulevaisuuden kehitysideoita monipuolisemman tuloskortin toteuttamiseksi. Tulevaisuudessa mittareiden toteutus edellyttää, että vaadittava data kerätty on käytettävissä tuloskortin tunnuslukuihin.

6.5.1 Tuloskortin toteutus

Toteutin tuotepäällikön tuloskortin tuotantoversion tasapainotetun tuloskortti menetelmää hyödyntäen. Tuloskortin rakenteen toteutin tasapainotetun tuloskortti nelikentän mukaisesti. Työpajavaiheessa käytettyä tuloskortti Excel-

työversiota oli hyvä hyödyntää ja sellaisenaan se oli lähes valmis pohja tulokortin toteutukselle. Laajensin Excel-tulokorttia sisällöltään lopulliseen muotoon, sisällyttäen määrittelyt mittareiden rinnalle apusarakkeisiin.

Ensimmäisenä käsiteltävänä tasapainotetun tulokortin teemana oli osaamisen, innovatiivisuuden ja henkilöstön mittarit. Mittarit keskittyvät henkilöstön työhyvinvointiin, pitkiin sairauspoissaoloihin sekä osaamisen kehittämiseen. Määrittelyiden toteuttamiseksi käytettävissä oli henkilöstöraportointiin liittyvää hyvin yksityiskohtaista tietoa. Tiedon tallennuspaikat olivat löydettävissä Valtorin yhteisistä työtiloista sekä tiedostopalvelimista. Henkilöstöraportoinnista löytyy laajasti tietoa Valtorin intranetistä. Tiedoista oli löydettävissä tavoitearvot valituille mittareille ja riittävästi taustatietoa tiedon käsittelyyn. Raporteilta löytyy vaadittavat tunnusluvut sijoitettavaksi tulokortin mittareihin. Työpajojen yhteydessä kirjattiin myös ideataso mittareita, jotka vaativat vielä kehittelyä ennen kuin vaadittava data olisi käytettävissä.

Toisena tulokortin käsiteltävänä teemana oli prosessit ja tehokkuus. Tämän teeman osalta työpajoissa tunnistettiin runsaasti tarvittavia sekä ideatasoisia mittareita. Konkreettisia valmiista tietolähteistä ja raporteista ei tämän teeman tunnuslukujen muodostamiseen kuitenkaan vielä löydy. Tulokortin sisällön määrittelyyn oli lähes mahdotonta löytää tehokkuus ja prosessit mittareihin käytettävää dataa, jotta mittareiden tunnuslukuihin löytyisi vaadittavaa hyödynnettävää tietoa. Tämän nelikentän datan osalta tulokset jäävät heikolle tasolle. Samalla paljastuu puutteita aina strategiasta johdettuja tavoitteita ajatellen. Strategiassa on kuvattu suuri määrä menestys tekijöitä, jotka eivät raportoinnillisesti vielä vastaa tavoitteita. Strategiassa on asetettu tavoitteeksi seuraavat menestystekijät (liite 2):

- Mitattavat tavoitteet johdetaan strategiasta jokaiselle valtorigilaiselle saakka.
- Laadukas ja läpinäkyvä data.
- Laadun ja jatkuvuuden parantaminen.
- Tehokkaat projektit.
- Yhteiset arkea sujuvoittavat toimintatavat.
- Toimintamalleja kehitetään ketteriksi ja tarkoituksenmukaisiksi.

Kolmantena teemana toteutin tulokortille asiakkuuden mittarit. Asiakkuuden osalta oli ensimmäisestä työpajasta lähtien selvä kuva määriteltävistä ja valittavista mittareista, jotka palvelevat tuotepäällikköä. Työpajassa käytetty materiaali sekä asiantuntijalta saadut näkemys selkeytti käytettävissä olevan raportoinnin avulla valittavia mittareita. Käytettävissä oli prosessin mukaisesti asiakastyytyväisyyden sekä pulssikyselyiden kautta kerättyä tietoa. Edellä mainittujen lisäksi ITIL-prosesseista, ITSM-järjestelmässä jätetyistä kohtaamiskyselyistä oli käytettävissä hyvin paljon palautteita sekä numeroina että kirjallisessa muodossa. Raportoinnin osalta vaihtoehtoista dataa oli runsaasti käytettävissä. Tiedon keruun osalta selvitin nopeasti tulokset, ja kirjasin tiedon tulokortin apusarakkeisiin tiedoksi käyttöä varten. Ainoa puute, joka vaatisi tulevaisuudessa kehittämistä, olisi asiakastyytyväisyyskyselyiden kautta saatava palvelukohtaista palaute. Palautteiden tulisi olla rinnastettavissa Valtorin palvelukokonaisuus huomioiden. Toki asiakaskohtaisia palautteita on käytettävissä kohtaamiskyselyiden muodossa, mutta palautetta ei voi laittaa samalle asteikolle vertailtavaksi kuin asiakastyytyväisyyskyselyssä.

Viimeisenä teemana tulokortin nelikentässä oli talous. Talouden osalta käytössä olivat tutut tunnusluvut sekä ennusteet, joita on käsitelty lähes kuukausittain jo ennen tulokortin käyttöä. Tulokortti vetää yhteen talouden tunnuslukujen säännöllisen seurannan ansiosta. Tulokortista muodostuukin jatkossa seurannan vuosilakana, josta näkee koko vuoden avain tunnuslukujen kehittymisen.

6.5.2 Tulokortin toteutuksen analyysi

Tulokortin osalta mittareiden apusarakkeisiin täydennetty määrittely ja määrittelyn pohjalta laadittu mittariston toteutus veivät paljon aikaa. Tulokortin mittareiden tunnuslukujen sisältö ei auennut yksiselitteisesti ja nopeasti. Tämän vuoksi tulokortin Excel toteutus vaatii vielä keskustelua toimeksiantajan kanssa. Tavoitteena tässä tulosten analysoinnissa on varmistaa tavoitteiden toteutumisen edellytykset ja käytettävän data sisältö sekä mittareiden edustavuus tuotepäällikön palveluiden tilannekuvan esittämisessä.

Tuloskortin sisältöä hiottiin opinnäytetyön tekijän sekä toimeksiantajan kanssa mittari mittarilta läpi. Tähän opinnäytetyöhön lähtiessä tavoite oli selvä, eikä tavoitteet muuttuneet myöskään määrittelyn tai toteuttamisen aikana. Prosessin aikana opittiin, että mitä puutteita meillä on kattavan raportoinnin osalta ja miten ne vaikuttavat tuloskortin tunnuslukujen käytössä.

6.6 Tulosten esittelytilaisuuden yhteenveto

Tulosten esittelytilaisuus järjestettiin projektisuunnitelman aikataulun mukaisesti ja esittelytilaisuudessa keskityttiin tuloskortin teemakohtaisiin tuloksiin.

Tilaisuudessa olivat mukana kaikkia eri teemojen asiantuntijat sekä tuotepäällikön tuloskortin toimeksiantajana toiminut yksikönpäällikkö.

Tuloksissa keskityttiin tuloskortin nelikentän teemoihin liittyviin keskeisiin havaintoihin työpajojen tuloksista, määrittelystä ja tuloskortin toteutuksesta.

Tilaisuus ei tuonut käsiteltyihin asioihin uutta sisältöä, joka muuttaisi määrittelyä ja sitä kautta tuloskortin toteutusta.

Opinnäytetyön tulosten yhteenvetoa ja -pohdintaa ajatellen vahvistui yhteinen tilannekuva tuotepäällikön tuloskortin mittareista. Esittelytilaisuudessa tunnistettiin puutteita tietoaineistojen sisällössä ja toisena asiana todettiin tuloskortilla esitettävän tiedon sijaitsevan hajallaan eri tietolähteissä.

7 Tulokset

7.1 Taustatietoa tulosten arviointiin

Opinnäytetyön tulokset ovat opinnäytetyön kirjallinen dokumentti sekä Exceliin toteutettu tulokortti. Opinnäytetyö dokumentti sisältää yksityiskohtaisen, vaiheittaisen kuvauksen kehitystehtävän toteuttamisesta tavoitteista tuloksiin. Dokumenttiin on kuvattu, miten koko prosessi eteni menetelmää ja projektisuunnitelmaa noudattaen.

Opinnäytetyön toteutuksen aikana tuli esille nykytilakuva Valtorin käytettävissä olevasta tietoaaineistosta sekä miten hyödyntää tietoa mittareiden tunnuslukujen laadinnassa. Tietoaaineiston puutteet ja hajanaisuuden tunnistaminen on osaltaan myös yksi tulos tässä opinnäytetyössä.

7.2 Opinnäytetyön kirjallinen osuus

Opinnäytetyön kirjallinen osio pitää sisällään tietoperusta kuvauksen, jossa on kuvattu tasapainotetun tulokortti (BSC) menetelmän käyttö, menetelmän prosessi kuvauksen sekä projektisuunnitelma esimerkin. ITIL-viitekehyksen käyttö on kuvattu Valtorin operatiivisen palvelutuotannon prosessien osalta. Dokumentointi antaa myös kuvan siitä, mitä teemoja on painotettu tulokortissa.

Dokumentoitu sisältö on yksityiskohtainen ja laaja, jolloin lukija saa hyvin tarkan kuvan eri vaiheiden sisällöstä, toteutuksesta sekä tuloksista. Esimerkiksi tämän dokumentin luvussa viisi on kuvattu tulokortin tavoitteet sekä raportoinnin nykytila. Lukuun kuusi on opinnäytetyön toteutuksen ydin kuvattu vaihe vaiheelta.

7.3 Tulokortti

Opinnäytetyön tulokortti toteutus noudattaa tasapainotetun tulokortin nelikentän rakenteen mukaista jakoa:

1. Innovatiivisuus ja oppiminen sekä henkilöstö
2. Prosessit ja tehokkuus
3. Asiakkaat
4. Talous.

Tulokortin määrittelyn yksityiskohtaiset tiedot ovat kirjattu mittareiden tulos sarakkeiden rinnalle Excel-taulukkoon varattuihin apusarakkeisiin. Sarakkeet poistetaan näkyvistä Excel-tulokortin tuotantoversiosta. Hyvä määrittely mahdollistaa luotettavien mittareiden käyttöönoton. Määrittely on hyödynnettävissä myöhemmässä vaiheessa, mikäli mittaristoa muutetaan tai täydennetään. Dokumentoitu yksityiskohtainen määrittely mahdollistaa tulokortin toteutuksen myös toiseen tekniseen ratkaisuun, esimerkiksi sähköiseen työpöytään.

7.4 Tulokortin mittarien käyttö

Tulokortin mittareiden tunnuslukuja hyödynnetään tuotepäällikön palveluiden mittaamisen apuvälineenä. Tulokortti palvelee tiedolla johtamisen keinoin tuotepäällikköä vastualueen operatiivista johtamista yksityiskohtaisten tunnuslukujen arvojen tiedon pohjalta. Tulokortin käyttö edellyttää säännöllistä tulosten kirjaamista tulokortille, analyttistä tulosten tulkintaa, tulosten perusteella tehtäviä muutoksia ja niiden kirjaamista tulokortille. Tulokortti mahdollistaa läpinäkyvän tilannekuvan palvelun johtamiseen mittareiden kautta.

7.4.1 Innovatiivisuuden ja oppimisen sekä henkilöstön tulokset

Tuotepäällikön tulokortin toteutus on laadittu Excel-työkirjaan. Mittarit ovat rajattuna teemoittain omaan alueeseen. Mittarit ovat kuvattuna taulukon vasempaan reunaan sekä tulokortin täydennystä vaativat sarakkeet tammikuusta joulukuuhun ovat taulukon oikeassa reunassa. Apusarakkeet tietotarve, tiedon keruu, tiedon käsittely sekä tulkinta on hyvä piilottaa varsinaisen tuotantokäytön aikana. Innovatiivisuuden ja oppimisen sekä henkilöstön mittarit ovat kuvattuna yksityiskohtaisesti Excel-tulokorttiin. Kuvassa 3 ote tulokortin mittareista sekä määriteltävien tietojen apusarakkeista. Tulokortti on vain organisaation käytössä.

Valtorin strategia: Merkityksellinen työ (Mittareiden ajallinen ulottuvuus on huomiossa, tunnista mittareista tulevaisuuden kehitystarpeet)						
	Osaamisen, innovatiivisuuden ja henkilöstön mittarit	Tavoitearvo	Tietotarve	Tiedon keruu	Tiedon käsittely	Tulkinta
	Työhyvinvointi, Työtyytyväisyyskysely					
	Työhyvinvointi, Työtyytyväisyysindeksi Pulssi kysely (Kyselyiden tulokset esihenkilöille)					
	Sairauspoissolot yli 10 pv / kk tason seuranta, korvaavat resurssit tunnistettava					
	Osaamisen kehittämisen mittarit (eOppiva, Sisäinen koulutus, omaehtoinen opiskelu) (Raportti ei ole tuotepäälliköille saatavilla)					
	Perehdyttämisin palautteiden käsittely: Uuden henkilön osaaminen					

Kuva 3. Näkymä Innovatiivisuuden ja oppimisen sekä henkilöstön mittareista (Excel-tulokortti)

7.4.2 Prosessit ja tehokkuus tulokset

Prosessit ja tehokkuus mittarit kuvattuna yksityiskohtaisesti Excel-tuloskorttiin. Kuvassa 4 ote tuloskortin mittareista sekä määriteltävien tietojen apusarakkeista. Tuloskortti on vain organisaation käytössä.

Valtori strategia: Erinomainen toimintakyky (Mittareiden ajallinen ulottuvuus on nykyisyys, tunnista mittareista nykytilanteen)						
	Prosessit ja tehokkuus mittarit	Tavoitearvo	Tietotarve	Tiedon keruu	Tiedon käsittely	Tulkinta
	1-tasolla ratkaistujen tukipyyntöjen kehitys / vuosi seuranta (% / tukipyyntöjen määrä)					
	Asiakastuki tunnistanut merkittävät laaja vaikutteiset häiriöt. Herätteiden tunnistaminen ja häiriöhallinnan prosessiin ohjaamineen (kpl/kk)					
	Häiriöhallinta, linkitys ongelmanhallintaan. Palveluun kohdistuneet muutokset (kpl / kk)					
	Muutoksenhallintaprosessin tilannekuva, Palveluun kohdistuneet muutokset (kpl/ kk). Linkittuu häiriöiden ja ongelmia korjauksiin, muutoksen viedään muutoksenhallinnan kautta tuotantoon.					

Kuva 4. Näkymä Prosessit ja tehokkuus mittareista (Excel-tuloskortti)

7.4.3 Asiakas tulokset

Asiakas mittarit ovat kuvattuna yksityiskohtaisesti Excel-tuloskorttiin. Kuvassa 5 ote tuloskortin mittareista sekä määriteltävien tietojen apusarakkeista. Tuloskortti on vain organisaation käytössä.

Valtorin strategia: Tyytyväinen asiakas (Mittareiden ajallinen ulottuvuus on nykyisyys, tunnistat mittareista nykytilanteen)						
	Asiakkuuden mittarit	Tavoitearvo	Tietotarve	Tiedon keruu	Tiedon käsittely	Tulkinta
	Laaja Asiakastyytyväisyyskysely, vuosittainen kysely (viimeisin 11/2023)					
	Pulssi kyselyt 1-2 krt/ vuosi (Viimeisin 05/2023)					
	Loppukäyttäjien arvio palvelukokemuksesta (Kohtaamiskysely: tyytyväisyys ratkaisuun ja palautteiden jatkokäsittely)					
	Palveluun kohdistuneiden tunnistettujen ja kirjattujen ongelmien määrä (kumulatiivinen), ongelmanhallintaprosessi					
	Projektien tyytyväisyyskyselyt: sisäiset ja asiakkaille tehtävät kyselyt					

Kuva 5. Näkymä Asiakas mittareista (Excel-tuloskortti)

7.4.4 Talouden tulokset

Talouden mittarit ovat kuvattuna yksityiskohtaisesti Excel-tuloskorttiin. Kuvassa 6 ote tuloskortin mittareista sekä määriteltävien tietojen apusarakkeista. Tuloskortti on vain organisaation käytössä.

Valtorin strategia: Kustannustehokas toiminta						
(Mittareiden ajallinen ulottuvuus on menneisyys, tunnistat mittareista takautuvan tilanteen edellisiin kuukausiin)						
	Talouden mittarit	Tavoitearvo	Tietotarve	Tiedon keruu	Tiedon käsittely	Tulkinta
	Palveluun/ tuotteelle kirjatut tunnit. Kumulatiivinen					
	Palveluun kirjatut Tuotot 2024 (Kumulatiivinen)					
	Tuotot 2024 ennuste € (kuluva tilikausi)					
	Palveluun kirjatut Tuotot, ennustetarkkuus % TaE 2024 (+3 / -3)					
	Palveluun kirjatut ulkoiset kulut + palvelukehitys 2024					
	Kulut 2024 ennuste TaE					
	Palveluun kirjatut ulkoiset kulut 2024, ennustetarkkuus € TaE 2024					
	Palveluun kirjatut ulkoiset kulut 2024 (Kumulatiivinen)					
	Jatkuvan palvelun ulkoiset kulut ennuste					
	Kustannustehokkuus % kuluissa TaE 2024					
	Tuotteelle kirjatut tuotot / kk					
	Lisäpalveluiden laskutettu työ / kk (tunnit ja eurot)					

Kuva 6. Näkymä talouden mittareista (Excel-tuloskortti)

7.4.5 Tulokortin toimenpiteiden kirjaaminen osio

Jatkuvan kehittämisen menetelmän mukaisesti mittareista tehtyjä havaintoja sekä toimenpiteitä tulee kirjata tulokortin toimenpideosioon säännöllistä seuranta varten. Kuvassa 7 näkymä havaintojen ja jatkuvan parantamisen toimenpiteiden kirjauksille. Tulokortti on vain organisaation käytössä.

Havainnot ja havaintojen toimenpiteet			
Toimenpiteiden seuranta jos tuotannon mittareiden mukaan on poikkeamia (esim. tukioppilaiden määrän kasvu on hallitsematonta, työjono tai laskutusaste ei ole tavoitteessa.			
Työjono / Palvelu	Kuvaus palvelusta	Kuvaus toimenpiteistä tavoitteeseen pääsemiseksi	Aikataulu
Häiriöt ja ongelmat (Merkittävät ja laajavaikuttavat häiriöt)			
Häiriöiden ja juurisyyntä selvittämisen tilanne ryhmän vastuulla olevista palveluista			
Ongelmatiketti			
nro	Pvm	Kuvaus ongelmasta	Kuvaus toimenpiteistä juurisyyntä selvittämiseksi ja poistamiseksi
Johtoryhmään käsiteltäväksi vietävät asiat			
Asiat jotka halutaan nostettavan tulostyöryhmään johtoryhmään keskusteltavaksi tai päätettäväksi.			
Asia	Asian käsittelyn tilanne		

Kuva 7. Näkymä Toimenpiteiden kirjaamisen osiosta (Excel-tulokortti)

7.4.6 Tulokortin käyttöönotto

Tulokortin käyttöönottaminen vaatii ennakoivaa suunnittelua tulokortin jalkauttamiselle tuotepäälliköiden tavoitteiden- ja tulosten seurantaan. Tulokortin jalkauttaminen edellyttää opinnäytetyö dokumentin lukemista sekä mittaristoon tutustumista kokonaiskuvan muodostamiseksi.

Tulokortin käyttöönoton projektisuunnitelma esimerkissä (taulukko 2) Tasapainotetun mittariston käyttöönottoprosessi (Olve, Roy & Wetter 1999 50.), projektin tehtävä kahdeksan on mittariston ja mittareiden sovittaminen organisaation eri osiin. Taulukon 2 tehtävälle 8 on esimerkissä varattu ajallisesti aikaa kaksi kuukautta. Tulokortin käyttöönotto vaatii paljon aikaa sekä hyvää organisaation sisäistä yhteistyötä sekä sopimista, että mittaristo saadaan käyttöön.

Tulokortin käyttöönoton suunnittelun voisivat tehdä esimerkiksi yksikönpäällikkö sekä opinnäytetyön toteuttanut tuotepäällikkö yhdessä. Yhteisellä suunnittelulla varmistetaan tulokortin käytön laajentuminen yksikönpäällikön kautta onnistuneesti myös muille tuotepäälliköille.

Tässä opinnäytetyössä ei toteuteta Excel-tulokortin käyttöohjetta, vaan työssä on keskitytty mittareiden määrittelyyn sekä tulokortin toteutukseen. Tulokortti mittaristo ei avaudu yksityiskohtineen helposti muille käyttäjille. Laajempi käyttöönotto tulee toteuttaa perehdyttämisen avulla, jolloin perehdytys materiaaliin tulee sisällyttää pikaohje käytölle.

7.5 Tulevaisuuden kehittämisen näkökulmia

Tulevaisuuden tarpeiden huomioiden tulosmittarien kehittämisessä on ajallisesti moniulotteinen, sisältäen sekä lyhyen että pitkän tähtäimen suunnittelua. Lyhyen aikavälin suunnittelua on tehty kehitysideoiden muodossa, kun tulokortin määrittelyä laadittiin ja tehtiin rajausta mittareiden valinnassa. Ylijääneet ideat ovat päätyneet tulevaisuuden kehitysideoiksi tulokortille. Nämä

mittarit ovat jatkossa löydettävissä tulokortin työversiosta, johon kerätään kehitysideoita jatkuvan parantamisen menetelmän mukaisesti. Valtorin palvelustrategian toinen kierros voi tuoda eteen muutostarpeita, jotka on hyvä johtaa tasapainotetun tulokortin menetelmää hyödyntäen uudistaen, laajentaen ja tarkentaen mittaristoa.

Kirjallisuudessa oli mainintoja kokemuksista, siitä kuinka yleisesti tulokortti mittariston ensimmäisen versio kehittyi heti käytön seurauksena ja kuinka mittareiden kehittämisestä tulee organisaatioihin pysyvä pitkäjänteinen prosessi. Tässä opinnäytetyössä toteutettiin ensimmäinen versio tuotepäällikön tulokortista. Tulokortin käyttö ohjaa käyttäjiä palveluiden ja tuotteiden hallintaan tiedolla johtamisen keinoin.

8 Pohdinta tulokortin toteutuksesta

8.1 Oppimisen kannalta keskeiset havainnot

Opinnäytetyön vaiheet ohjasivat tekijää saavuttamaan lopullisen tuloksen. Vaiheista palkitsevin oli mielestäni kirjallisuuskatsaus, jonka aikana etsin kirjallisuudesta tietoa. Kirjallisuuskatsaus loi raamit ja sisällön opinnäytetyölle sekä antoi samalla viitekehyksen tuotepäällikön tulokortin toteuttamiselle.

Kirjallisuuskatsauksessa valittuihin menetelmiin perehtyminen mahdollisti arvokkaimmat tiedonjyvät opinnäytetyön toteuttamiselle. Kirjallisuutta on hyvin paljon sekä tasapainotettuun tulokorttiin että ITILviitekehyksiin liittyen. Tärkeintä oli löytää ne keskeiset kultajyvät, joita soveltaa menetelmien yhdistelyssä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tulosten arvioinnissa on hyvä palauttaa mieleen kirjallisuuskatsauksen mieleenpainuvien yksittäisten oppien. Tasapainotetun tulokortin projektissa tulee olla mukana vähintään yksi henkilö, joka on aiemmin osallistunut tasapainotetun tulokortin projektiin. Alleviivaan tämän neuvon, kun vedän yhteen opinnäytetyön tuloksia. Tein tämän opinnäytetyön ilman kokemusasiantuntijaa, onnistuen toteuttamaan projektin menetelmien ohjaamana. Sain hyvin sparrausta eri vaiheissa opinnäytetyössä opinnäytetyön tilaajalta, opinnäytetyön ohjaajalta sekä asiantuntijoilta, jotka ovat osallistuneet työhön.

Opinnäytetyön toteutuksen onnistumiset, positiiviset asiat, opit ja tulokset olen koostanut taulukkoon 6.

Positiivista	Opit	Tulokset
Hyvä suunnittelu	Tiedon etsiminen kirjallisuudesta	Menetelmien soveltaminen kehitystehtävän toteuttamisessa
Analyttinen ote	Prosessin aikana tapahtunut oppiminen soveltaa ja yhdistellä tietoa	Valtorin tietoa-aineiston ja raportoinnin nykytilan tunnistaminen

Positiivista	Opit	Tulokset
Tavoitteellisuus	Opinnäytetyön kirjoittaminen toteutuksen rinnalla, erityisesti työpajojen tulosten yhteenvedot	Mittarien tehokas käyttö vaatii ITIL oppien jatkuvan parantamisen prosessin (ITIL CSI) toiminnan käynnistämistä
Tuloskortin määrittämisen ja toteuttamisen osaaminen kuvattu opinnäytetyössä myöhempää kehittämistä ajatellen	Yksin tehtynä ammattitaito kehittyy merkittävästi, kun tasapainotetun tuloskortin nelikentän tietoon täytyy perehtyä laajasti ymmärtäen kokonaisuus	Prosessi edellyttää osaamisen kasvattamista ja tehtävien jakamista. Yksin tehtynä tulosten saavuttaminen vie hyvin paljon aikaa.
Työn toteuttaminen onnistuneesti projektisuunnitelman mukaisesti	Henkilökohtaisen osaaminen kehittyminen. Voin hyödyntää osaamista ja kehittää tuloskorttien	Tuloskortti vetää yhteen talouden luvut vuosi tasolla ja mahdollistaa siten tiedolla johtamisen kannalta keskeisen talouden näkymän.

Taulukko 7. Pohdintaa onnistumisista

Sain tulevaisuutta ajatellen myös paljon osaamista mittareiden jatkokehittämiseen ja asiantuntijana toimimiseen. Olen pohdinnassani kirjannut ylös (taulukko 7) opinnäytetyön yhteydessä esille tulleet kehityskohteet ja hyödynnettävät kokemukset.

Tulevaisuuden kehityskohteet	Kokemuksen hyödyntäminen jatkossa
Asiakaspalautteiden käsittely vaatii yhteisen toimintamallin käyttöönoton	Vaativa tehtävä, joka vaatii analyttistä otetta ja tiedon etsimistä, jolloin tarvitaan paljon aikaa ilman keskeytyksiä
Huomioidaan sanalliset palautteet palveluiden jatkuvassa kehittämisessä ja pyritään reagoimaan palautteisiin proaktiivisesti mittareiden tunnuslukuja hyödyntämällä	Saavuttamatta jäi täydellinen mittaristo, koska käytettävissä oli rajallisesti tietoaineistoa tuloskortin mittareihin
Kokeneen asiantuntijan mukana olo	Opinnäytetyön toteuttaminen työn ohessa on ajankäytöllisesti haastavaa
Työelämässä tulisi ottaa käyttöön kirjallisuuskatsauksen tyyppinen tietopohjan	Uusien asioiden oppiminen vaatii paljon aikaa, jotta opit saadaan käyttöön kehitystehtävissä

hankkimisvaihe, jotta osaamisen saadaan palveluiden kehittämisen edellyttävälle tasolla	
Kehitystehtävänä tulee toteuttaa tietämys kanta tukemaan ITIL 1-tason ratkaisutyötä	Megatrendien huomioiminen pitkän tähtäimen suunnittelussa
Jatkokehityksenä tulee pohtia, miten mitata tietämys kannan avulla kehittyvää tehokkuutta.	Sosiaalisen kestävän johtamisen huomioiminen HR-mittareiden kehittämisessä

Taulukko 8. Pohdintaa jatkokehitykselle

Parasta mitä tässä työelämän oppimistehtävässä tuli sisäistetyksi on etsiä tietoa ja soveltaa osaamista. Saman kaltaista tiedon etsimistä tulisi rohkeasta tehdä myös työelämässä kirjallisuutta hyödyntäen. Kirjallisuuskatsaus, käytössä olleet menetelmät sekä suunnitelmallisuus mahdollistivat onnistuneen lopputuloksen.

Opinnäytetyön toimeenpano oli työnä liikkeenjohdon konsultointia. Työssä perehdyttiin vahvasti organisaation strategian tavoitteisiin. Valtori on tänä päivänä palveluita tuottava organisaatio. Perehdyin tässä työssä syvällisestä tasapainotetun tuloskortti menetelmän käyttöön. Menetelmän käyttö edellytti Valtorin strategiaan perehtymistä sen koko laajuudessa. Strategiasta oli tunnistettavissa tasapainotetun tuloskortin nelikentän mukainen rakenne. Opinnäytetyössä tuli soveltaa Valtorin strategiaa, jolloin sain hyvän kokonaiskuvan strategisen johtamisen näkökulmasta katsottuna. Organisaation strateginen johtaminen on hallittava, jotta voi ymmärtää liiketoimintaa ja viedä strategiset tavoitteet palveluiden ja tuotteiden johtamiseen. Tämän työn ansiosta osaan tuotepäällikön roolissa laittaa asiat oikeaan mittakaavaan ja johtaa palvelua strategian, vision ja tavoitteiden mukaisesti.

Mittareiden määrittelyssä nousi vahvasi esille mittareiden edellyttävän tiedon kerääminen. Mittareiden määrittely vaatii syventymistä käytettävissä olevaan tietoaaineistoon ja sen saatavuuteen sekä yhdistelyyn. Tiedolla johtamisen tietotarpeet ohjaavat vaatimuksia tietoaaineistoille sekä mahdollistavat mittareiden määrittelyn ja toteuttamisen.

Lähteet

- ITIL. 2013. Perustason käsikirja. 2 painos. The stationary office.
- Kankkunen. K. Matikainen. E. & Lehtinen. L. 2005. Mittareilla menestykseen, Sökkolennosta hallittuun nousuun. Helsinki:Talentum.
- Kaplan. R. & Norton. D. 1996. Translating strategy into action. The Balanced Scorecard. Harward Business School Press.
- Soininen T. 2023. <https://www.karelia.fi/2023/08/tietotarve-on-ilmion-tunnistamista/>. Karelia AMK.
- Malmi. T. Peltola. J. & Toivanen. J. 2006. Balanced scorecard: Rakenna ja sovelta tehokkaasti (5. uud. p.). Helsinki:Talentum.
- Olve. N. Roy. J. & Wetter. M. (1999). Balanced scorecard: Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä (2. p.). Helsinki:WSOY.
- Rampersad. H. K. & Räihälä. H. 2004. Total performance scorecard: Johda ihmisiä, mittaa tuloksia. Helsinki:Laatukeskus.
- Sitra 2023a. <https://www.sitra.fi/aiheet/kysymyksiä-ja-vastauksia-sitran-toiminnasta/#>). Sitra.
- Sitra 2023b. https://www.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf. Sitra.
- Tuominen. K. & Laamanen. K. 2012. Balanced Scorecard -mittaristo. Itsearviointin työkirja. 35 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Vantaa:Oy Benchmarking ltd.
- Valtorin vastuullisuusraportti 2022. 2023. Ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen vastuullisuus. Valtori.

Liite 1. Palvelunhallinnan tuotetiimin tehtäväkuvaus

Tuotetiimi



Tuotetiimi johtaa palveluhallintaa

- Palveluiden kehittämiseen liittyvät asiat käsitellään tuotepäälliköiden johtamina tuotetiimin kokouksissa ja projektien edistämiseen liittyvät asiat käsitellään projektien ohjausryhmissä.
- Tuotetiimin kokoonpano koostuu tuotepäälliköstä, palvelua tuottavista ryhmä- ja palvelupäälliköistä. Tarvittaessa mukaan kutsutaan muita henkilöitä.
- Operatiivinen johtaminen tapahtuu ryhmä-/palveluiden kokouksissa ryhmäpäälliköiden ja/tai palvelupäälliköiden toimesta.
- CAB-kokous tuotannon muutokset

Tuotetiimi keskittyy

- Palvelun tiekarttaan: teknologioiden ja sopimusten elinkaari, versiovaihdot
- Vuosikellon tehtäviin, kehitystehtävien ja ideoiden hallintaan
- Sovittujen kehitystehtävien seurantaan ja käynnistämiseen sekä asiakas- ja sisäiseen tiedottamiseen sekä uutisoimiseen
- Palvelumuutosten käsittelyyn

Tuotetiimi käsittelee seuraavia asioita

Kuukausittain

- ✓ Palvelun tilanne (akuutit asiat, ongelmat)
- ✓ Kehitystehtävien käsittely ja seuranta
- ✓ Palveluun kohdistuvat muutokset

Kvartaaleittain

- ✓ Kannattavuus, kustannustehokkuus
- ✓ Vaatimusten mukaisuus
- ✓ Asiakastytyväisyys

17.10.2022

Liite 2, Valtorin strategia



Tehtävä

Tarjoamme turvalliset
ja yhteensopivat
ict-palvelut
valtionhallinnolle



Visio

Olemme asiakkaan
onnistumisen
mahdollistava
ict-kumppani

Valtori

Asiakaskeskeinen strategia



Valtori

