



# Johdon mittarit, miten hallita paremmin?

TKT Aki Jääskeläinen  
(aki.jaaskelainen@tut.fi)  
Mittaritiimi, [www.tut.fi/pmteam](http://www.tut.fi/pmteam)  
Teollisuustalouden laitos  
Tampereen teknillinen yliopisto

Työsuojelurahasto  
Tutkimus tutuksi  
23.5.2014

# Ohjelma

9:00 – Johdon mittarit: miten hallita paremmin? Aki Jääskeläinen, Mittaritiimi, Tampereen teknillinen yliopisto (TTY)

- Suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisen kypsyytila Suomessa
- Mittaamisen hyödyntämisen esteet ja yleisimmät kehittämistarpeet
- Visualisointi mittaamisen hyödyntämisen edistäjänä

9:25 – Mittaaminen toimivien johtamiskäytäntöjen tukena - Niklas Luukkanen, Mittaritiimi, TTY

- Mitä mittareilla johtaminen tarkoittaa käytännössä?
- Miten mittareita käytetään johtamisprosessin ja päätöksenteon tukena?

9:45 Mittarilistoista strategian jalkauttamiseen – Kehittämispäällikkö Katariina Valtonen, Kouvolan Kaupunki

- Lähtötilanne kehitystyöhön, mitkä olivat mittaamisen haasteita?
- Katsaus mittaamisen kehitystyöhön
- Mittaamisen yhdistäminen johtamisjärjestelmään

10:00 Keskustelua



# ”JOHDON MITTARIT HALLINTAAN”

- Lähtökohta: mittareita on suunniteltu ja otettu käyttöön paljon → mietitty vähemmän sitä, miten niistä saataisiin kaikki irti
- Aikataulu 1.8.2012–31.12.2014
- Päärahoittaja Työsuojelurahasto
- Mukana Kouvolan kaupunki, Helsingin kaupungin henkilöstökeskus ja rakentamispalvelu Stara
- Käytännön tehtäviä:
  - Mittaustiedon käytön tilan kypsyysanalyysi (kyselytutkimus)
  - Mittaamista tehostavien käytäntöjen suunnittelu kolmessa case-organisaatiossa
  - Haastattelututkimus suorituskyvyn johtamiskäytännöistä
- Hankkeen eri vaiheissa työskennelleet henkilöt
  - Projektipäällikkö/tutkijatohtori Aki Jääskeläinen
  - Tutkija Juho-Matias Roitto
  - Tutkimusapulainen Niklas Luukkanen
  - Tutkijatohtori Paula Kujansivu



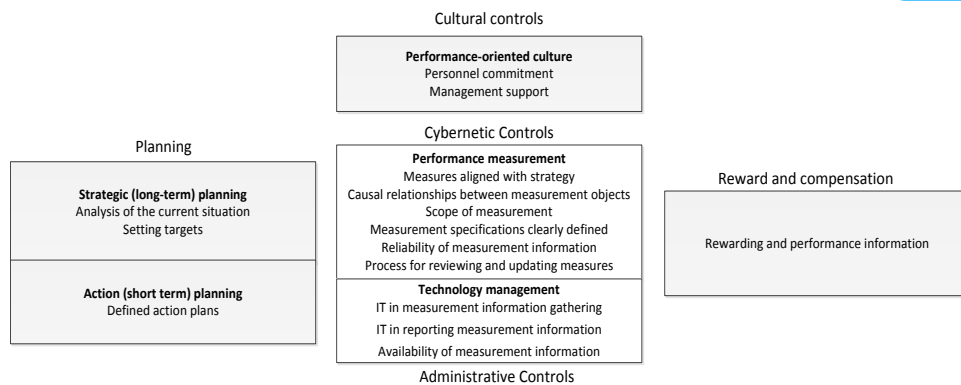
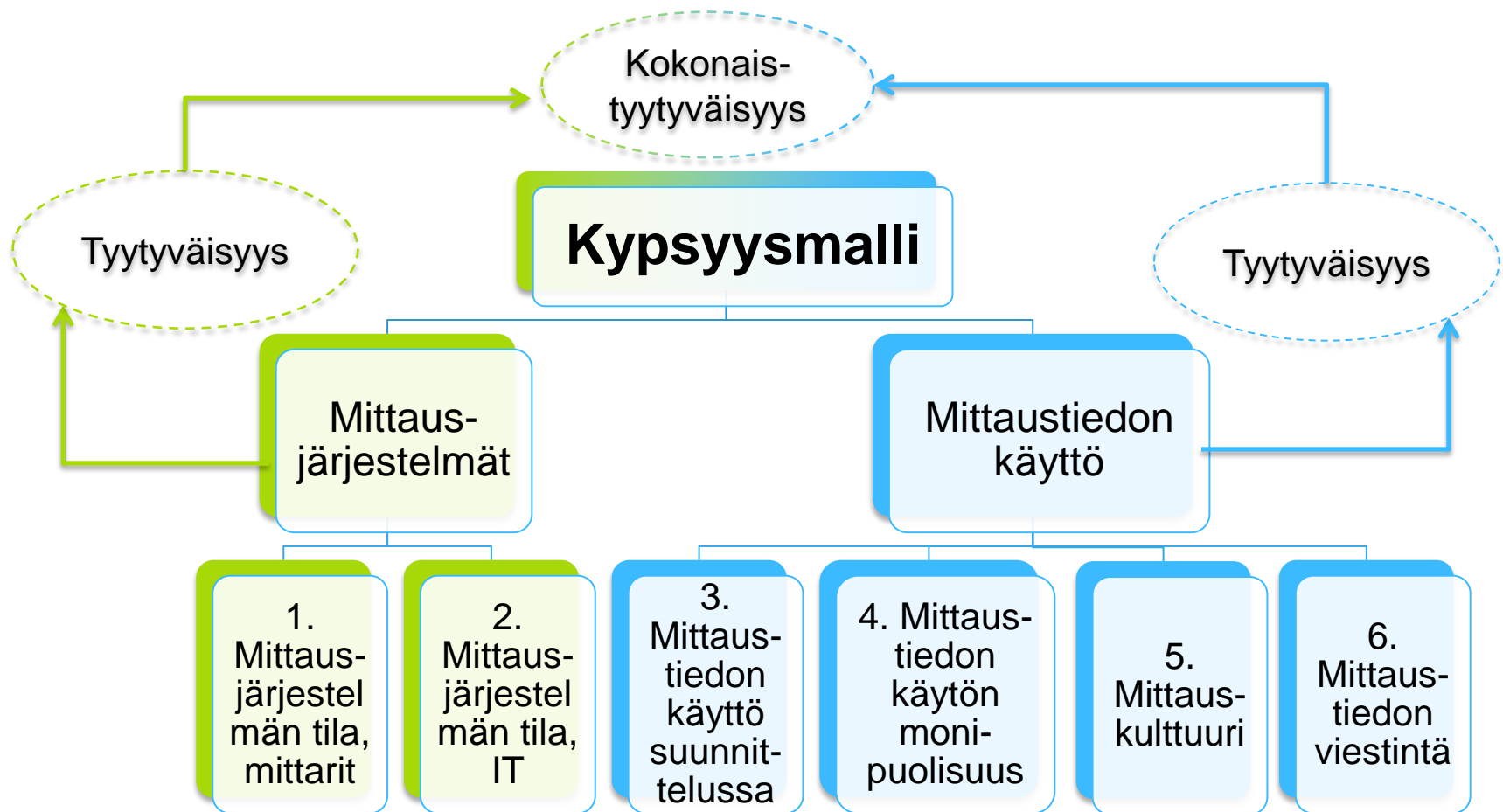


# **Suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisen kypsyytilan kartoittaminen Suomessa**

# Kysely ja sen vastaajat

- Kyselyllä kaksi tarkoitusta:
  - Kypsyysmallin profiileiden luonti empiriaan pohjautuen
  - Suomalaisten organisaatioiden mittaamisen tilan kartoitus
- Kokonaisvastausmäärä: 274 vastausta
  - Julkisten organisaatioiden vastaajien määrä: 207 kpl
  - Yksityisen puolen vastaajien määrä: 64 kpl
- Vastaajat johtoa ja asiantuntijoita
- Organisaatiot
  - Kuntien lukumäärä
    - Suuret (yli 100 000 as.)      6 kuntaa
    - Keskikokoiset (yli 30 000)      2 kuntaa
    - Pienet (alle 30 000)      3 kuntaa
  - Yritysten lukumäärä
    - Yli 50 työntekijää      35 vastausta
    - Alle 50 työntekijää      28 vastausta





Taustalla MCS package ajattelu, Malmi ja Brown, 2008



# Kypsyysmallin käyttöliittymä

- Web-pohjainen helppo käyttöliittymä
- Tarjoaa kyselyn lopuksi valmiin profiloinnin ja joitain yleisiä kehitysohjeita

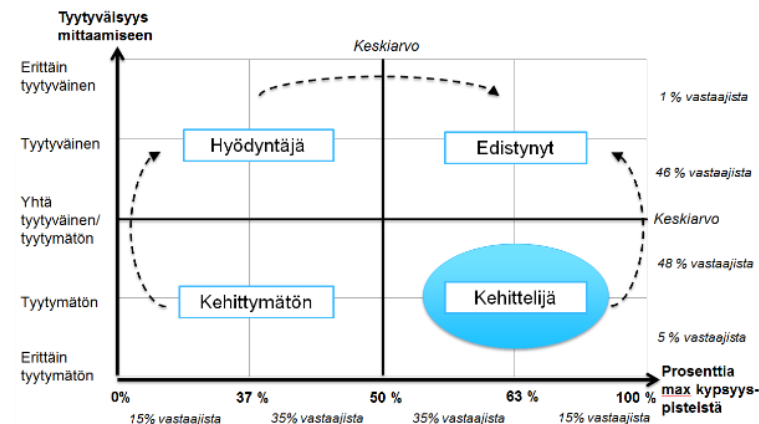


<http://www.tinyurl.com/kypsyysmalli>



## Suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisen tila organisaatiossasi

Organisaatiosi kuuluu suorituskyvyn mittaamisessa ryhmään **Kehittelijä**. Kypsyyssysteesi ovat välillä **50-63 %** maksimipisteistä ja olet hieman keskitasoa edellä mittaamisessa. Olet **tyytymätön** nykyiseen tilanteeseen.



### 1. Mittausjärjestelmän tila

#### Mittauksen kattavuus

- Organisaation mittaaminen perustuu vain vuosittaisiin tilinpäätöksiin.
- Mittaaminen kohdistuu taloudellisiin mittareihin ja organisaation ylätasolle.
- Mittaamisessa on pyritty huomiomaan organisaation eri tasoja ja se sisältää joitain ei-taloudellisia mittareita (esim. työhyvinvointikysely).
- Mittaaminen ulottuu operatiiviselle tasolle (esim. asiakkaiden tyytyväisyys tietyn tuotteen toimitusaikoihin) ja muodostuu tasapainoisesti taloudellisista ja ei-taloudellisista mittareista. Käytetyt mittarit liittyvät eri sidosryhmien tarpeisiin.

#### Mitattavien asioiden suhde toisiinsa

- Organisaatiossa ei ole pohdittu mitattavien asioiden välisiä yhteyksiä.
- Organisaatiossa keskustellaan mitattavien asioiden välisistä yhteyksistä.
- Tärkeimpiä mitaustuloksia selittävät tekijät on osittain tunnistettu.
- Mitattavien asioiden välisiä yhteyksiä on analysoitu ja mallinnettu. Organisaatiossa ymmärretään yleisesti mitä asioita parantamalla voidaan vaikuttaa tärkeimpiin mitaustuloksiin.

#### Mittaustiedon luotettavuus

- Päätöksentekijät eivät luota mitaustietoon.
- Tuloksiin liittyy monia tulkintoja. Henkilöstö kokee mitaustiedon luotettavuuden kyseenalaisena.
- Osaan mitaustuloksista liittyy erilaisia tulkintoja. Päätöksentekijät luottavat mitaustietoon.
- Mittareiden tuottama tieto on pääosin yksiselitteistä. Henkilöstö luottaa mitaustietoon.

#### Mittaamisen suhde strategiaan

- Mittareiden määrittelyssä ei ole huomioitu strategisia tavoitteita.
- Mittareiden määrittelyssä keskustellaan strategisista tavoitteista.
- Mittarit on määritelty strategisten tavoitteiden pohjalta.
- Mittarit on määritelty tuottamaan ennustetietoa strategisten tavoitteiden täyttymisestä.

#### Mittareiden käyttöperiaatteet

Mittareiden käyttöperiaatteilla tarkoitetaan systemaattisesti ja yksiselitteisesti kullekin mittarille määritettyä käyttötarkoitusta, vastuuhenkilöä, kaavaa, datan lähdettä sekä mittauksen toistuvuutta

- Mittareiden käyttöperiaatteiden määritystä ei ole tehty.
- Mittareiden käyttöperiaatteiden määrityksestä on keskusteltu muttei dokumentoitu.
- Mittareiden käyttöperiaatteiden määrittely on osittain tehty.
- Kaikille mittareille on määritetty käyttöperiaatteet ja niiden noudattamista valvotaan.

#### Profiilin lyhyt kuvaus:

Suorituskyvyn mittaamiseen ollaan tällä hetkellä tyytymättömiä, vaikka mittaaminen on keskimääräistä kehittyneemmällä tasolla. Organisaation toiminta voi olla hankalasti mitattavissa tai mittaamiselle voi olla asetettu kovat vaatimukset. Syyt tyytymättömyyteen ovat kuitenkin usein tapauskohtaisia ja yleispeävien ohjeiden antaminen on hankalaa. Usein kuitenkin selkeyden lisääminen mittauksen käyttökohteista ja vastuuhenkilöistä edistää mitaustiedon tehokasta käyttöä sekä tyytyväisyyden lisääntymistä.

Alla on esitetty yleisimmät parantamisen kohteet ja tavoiteltava taso tämän ryhmän keskimääräiselle edustajalle:

Parannettava kohde	Seuraavaksi tavoiteltava taso
Mittaustiedon saatavuus	Mittaustietoa pyritään saattamaan keskitetysti saatavaksi.
Mittareiden päivittäminen	Uusia mittareita otetaan käyttöön tarpeen mukaan. Vanhojen mittareiden tarpeellisuus kyseenalaistetaan satunnaisesti
Johdon tuki	Esimiehet kokevat mittaamisen tärkeänä ja työntekijöitä kannustetaan kiinnittämään huomiota mitattaviin asioihin
Nykytilan analysointi strategisessa suunnittelussa	Mittaustieto tuo lisäarvoa nykytilan analysointiin
Kehitystoimenpiteet	Mittareilla havaitaan kehittämiskohteita ja tuetaan kehittämistoimenpiteiden suunnittelua (esim. tunnistetaan kunkin toimenpiteen kiireellisyys)

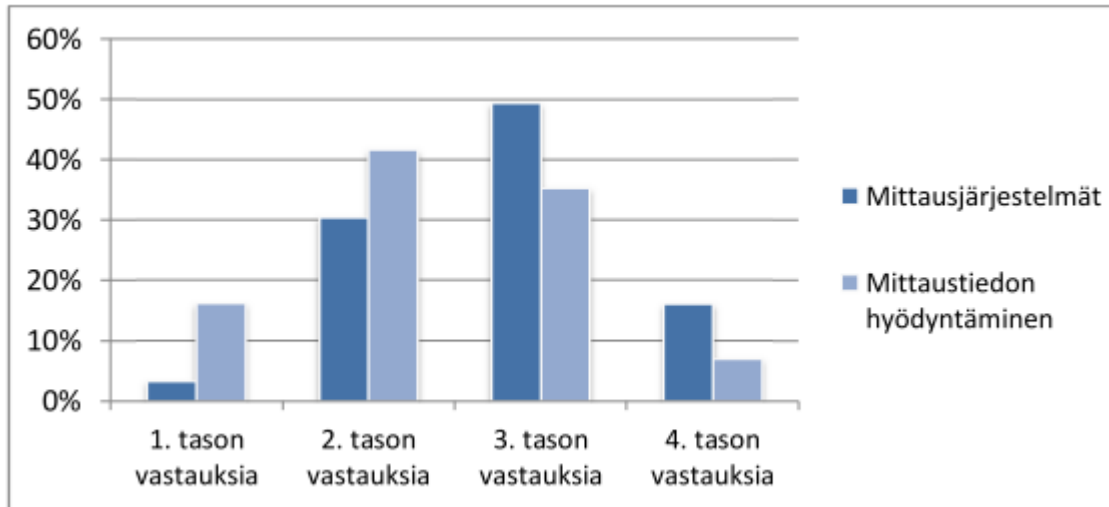
(Jääskeläinen & Roitto, 2014)





# **Mittaamisen tila ja havaittuja kehittämistarpeita**

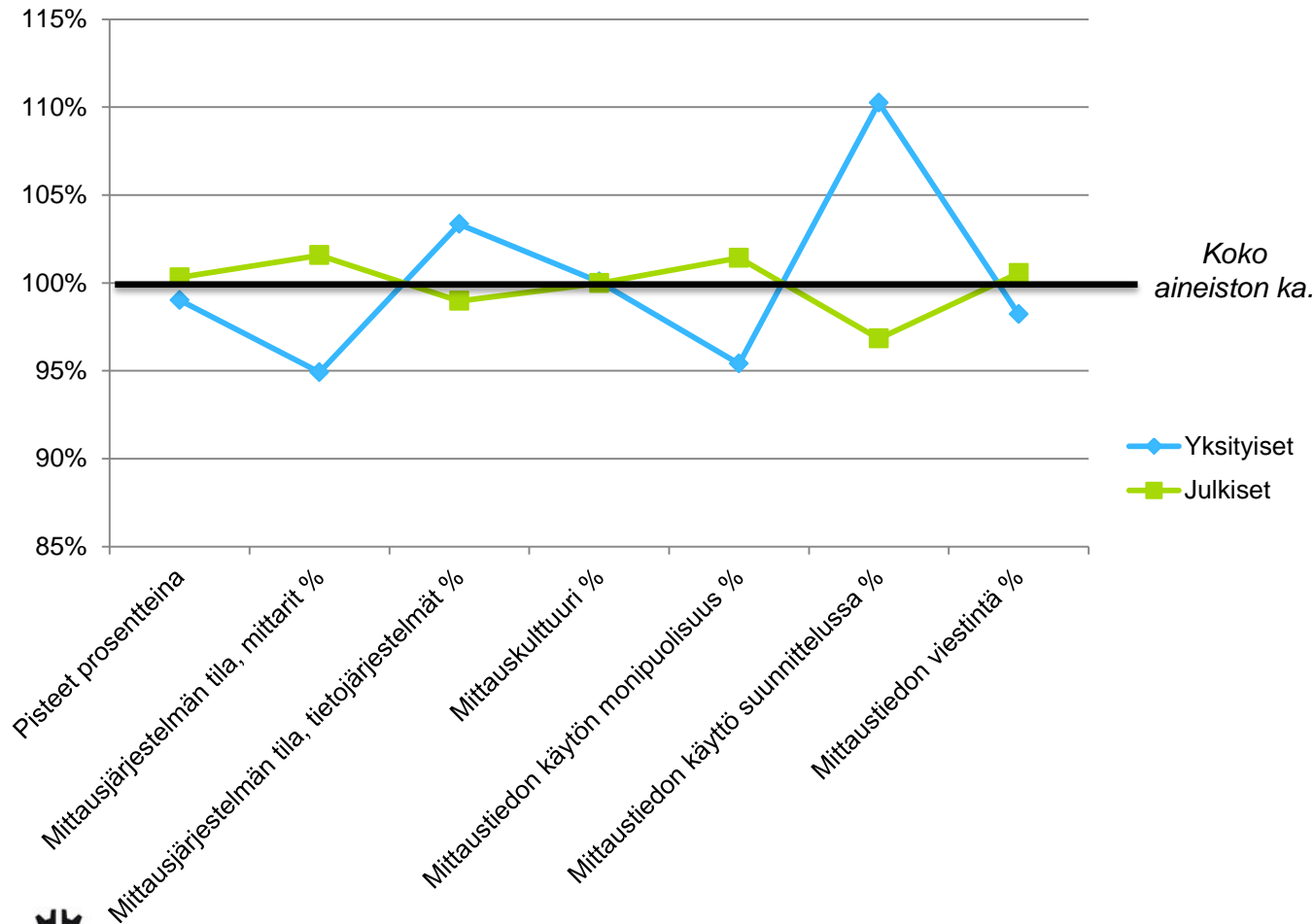
# Yleiskuva tuloksista



	Top 5 -kysymykset	Pistekeskisarvo
1.	Mittauksen kattavuus	2,37
2.	Mittareiden päivittäminen	2,04
3.	Mittaustiedon luotettavuus	1,94
4.	Mitattavien asioiden suhde toisiinsa	1,77
5.	Mittaustiedon viestintä työntekijöille	1,72
	Bottom 5 -kysymykset	Pistekeskisarvo
1.	Toimintaympäristön tuntemus	0,96
2.	Osaava ja oppiva henkilöstö	1,04
3.	Palkitseminen	1,11
4.	Resurssien jakaminen	1,15
5.	Strategisten tavoitteiden asettaminen	1,21



# Yksityisten ja julkisten toimijoiden välinen vertailu



- Yksityisissä yrityksissä mittaustietoa käytetään enemmän suunnittelun tukena
- Julkisella puolella mittaaminen on moniulotteisempaa



# Tuloksena hieman kaksijakoinen kuva mittaamisesta

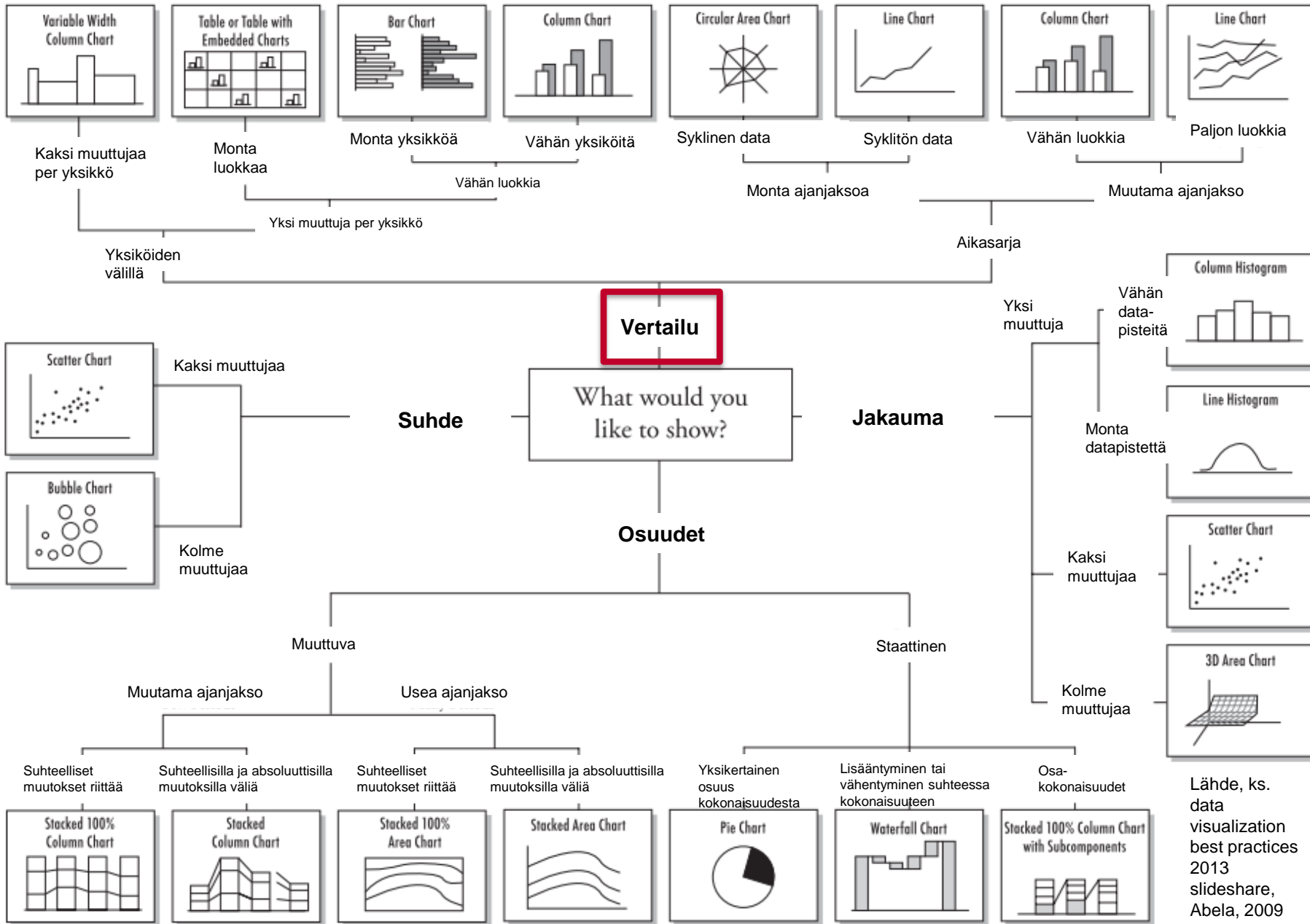
- Kokonaisuutta ensisilmäyksellä tarkasteltuna varsinkin mittausjärjestelmät näyttävät olevan varsin hyvällä tasolla
- 30 % vastaajista tyytymättömiä kokonaisuudessaan suorituskyvyn mittaamiseen
- Tyytymättömyys kohdistuu usein käytössä oleviin tietojärjestelmiin (tieto hajallaan, saatavuus heikkoa)
- Toisaalta joidenkin kriittisten perusasioiden taso on yllättävän heikko
  - käyttöperiaatteiden määrittäminen
  - mittariston syy-seuraus-suhteiden selvittäminen
- Mittaamisen käyttö kokonaisuutenaan heikommalla tasolla, kuten ennalta oletettiin
  - 15 prosenttia ilmoitti, että henkilöstö kokee heidän organisaatiossaan mittaamisen ylimääräisenä rasitteena
  - vain muutama prosentti katsoo saavansa johdolta tarpeeksi tukea mittaamisen toteuttamiseen





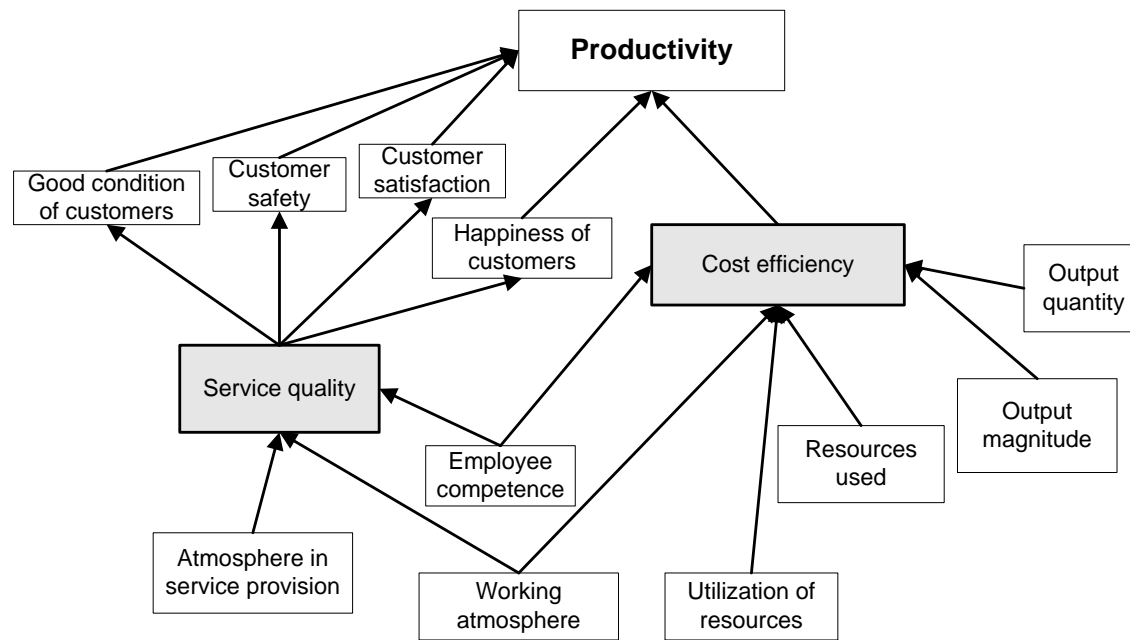
# Visualisointi mittaamisen käytön edistäjänä

”53 % vastaajista kertoi käyttävänsä  
visualisointia mittaamisen tukena”



Lähde, ks. data visualization best practices 2013 slideshare, Abela, 2009

# Mittaamisen logiikan (syy-seuraussuhteet) selkeyttäminen



”Strategiakartta”



# Yhteenvetona mittaamisen kypsyysanalysoinnista

- Uutuusarvo liittyi mittaamisen käytön suurempaan huomiointiin ja vastausvaihtoehtojen sanalliseen kuvaukseen
- Pyrkimyksenä oli kompromissi kattavuuden/tieteellisyyden ja käytännöllisyyden välillä
- Jo vastaamisen itsessään koettiin lisäävän ymmärrystä mittaamisen tilasta
- Jatkokehitystarpeita:
  - kysymyksissä käytetyt tasokuvaukset eivät kaikilta osin onnistuneita, haastetta lisää eri toimialojen erityispiirteet
  - profilointi pohjautuu suppeahkoon ja ehkä vinoutuneeseen dataan, hyviin profiileihin pääsee liian helposti
  - kyselypohjainen malli vaatii tuekseen laadullista aineistoa, tulosten syyt eivät täysin selvinneet
- Rohkeasti vastailemaan ja profiloimaan omaa organisaatiota





# Yhteenvetona mittaamisen käyttöön liittyvistä kehittämistarpeista

- Mittaustiedon käyttöä tulisi monipuolistaa uusille osa-alueille, esim.
  - henkilöstön osaamisen johtaminen
  - resurssien jakaminen
  - organisaation ulkopuolisen maailman ymmärtäminen
- Mittaamisen käytön mahdollistavat tekijät, esim. organisaatiokulttuuri ei edelleenkään valmisvalmiita, esimerkki
  - mittaustulosten viestinnässä vain 20 % vastaajista toimi vuorovaikutteisesti
- Visualisoinnin mahdollisuuksia tulisi kehittää käyttäjälähtöisesti, ts. mitkä ovat johtajien arvostamat esitysmuodot
- Mittarit eivät ole tilastoja tai raportteja vaan johdon apuväline
  - Linkitys johtamisjärjestelmiin ja johtajan tehtäviin?



# Lähteitä

- Abela, A. 2009. *Advanced Presentations by Design: Creating Communication that Drives Action*, Pfeiffer, USA.
- Jääskeläinen, A., Roitto, J. Designing a Model for Profiling Organizational Performance Management, *International Journal of Productivity and Performance Management*. (ilmestyy myöhemmin vuonna 2014)
- Jääskeläinen, A., Roitto, J. 2014. Analysis of visualization techniques supporting performance measurement process, *Proceedings of PMA 2014 conference*, June, Aarhus, Denmark.
- Malmi, T., Brown, D. A., 2008. Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*. 19, 287–300.
- Roitto, J. 2013. Suomalaisten organisaatioiden suorituskyvyn mittauskäytäntöjen analysointi , Diplomityö. (<http://dspace.cc.tut.fi/dpub/handle/123456789/21664>)

