

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**SUORITUSARVIOINTI JA ORGANISAATION SUORITUSKYKY, CA-
SE MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

Diplomityö

Majuri

Ilkka Ikonen

Yleisesiupseerikurssi 57

Maasotalinja

Heinäkuu 2015

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi	Linja
Yleisesiupseerikurssi 57	Maasotalinja
Tekijä	
Majuri Ilkka Ikonen	
Tutkielman nimi	
Suoritusarviointi ja organisaation suorituskyky, case Maanpuolustuskorkeakoulu	
Oppiaine, johon työ liittyy	Säilytyspaikka
Sotatalous	Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Heinäkuu 2015	Tekstisivuja 90 Liitesivuja 15
TIIVISTELMÄ	
<p>Puolustushallinnossa toteutetaan vuosittain jokaisen työntekijän osalta kehittämiskeskustelu, jonka yhtenä osana on suoritusarviointi. Suoritusarvioinnissa pyritään arvioimaan yksilön onnistuminen omissa tulostavoitteissaan. Organisaation onnistumista taas arvioidaan osana toiminnan ja resurssien suunnittelu ja seuranta prosessia. Tässä diplomityössä tarkasteltiin yksilön ja organisaation suoriutumisen kytkeytymistä toisiinsa johdon ja esimiesten näkökulmasta Maanpuolustuskorkeakoulussa.</p> <p>Päätutkimusongelmana on selvittää: Miten Maanpuolustuskorkeakoulussa toteutuu suoritusarvioinnin ja organisaation suorituskyvyn välinen yhteys? Tähän pääkysymykseen vastataan kuudella alakysymyksellä 1) Mitä on yksilön suorituskyky? 2) Miten suorituskykyä voidaan mitata? 3) Mitä tarkoittaa suoritusarviointi? 4) Miten toteutetaan yksilön ja organisaation suorituskyvyn mittaaminen Maanpuolustuskorkeakoulussa? 5) Onko suoritusarvioinnilla vaikutusta organisaation suorituskykyyn?</p> <p>Aineistonkeruumenetelmä on aineistotriangulaatio, jossa aineistoa kerätään eri lähteistä eri tavoilla. Aineisto koostuu tieteellisistä artikkeleista, tutkimuksista, kirjoista, lehtiaikakauslehtien artikkeleista, virallisista asiakirjoista ja haastatteluista. Tutkimuksen alkuosa on luonteeltaan käsite-analyttinen, jossa eri lähteistä kerätty informaatiota tarkastellaan rajoitetussa</p>	

ympäristössä valittuun teoriapohjaan pohjautuen. Tutkimuksen jälkimmäisessä tarkasteluaan Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstön ja organisaation suoriutumisen mittaamista verrataan niiden suhtautumista teoriaan ja toisiinsa.

Tämä tutkimus osoittaa, että suoritusarvioinneilla ja organisaation suorituskyyvällä on selkeä jatkumo keskenään. Jatkumo syntyy osana vuosittaista toimintasuunnitelmaa, jossa organisaation tehtävät jalkautetaan yksilö tasan tehtäviksi. Kääntäen, jos yksilöt epäonnistuvat tehtävissään, joita arvioidaan suoritusarvioinneissa, niin myös organisaatio epäonnistuu täyttämään tehtävänsä.

AVAINSANAT

Henkilöstö, johtaminen, Maanpuolustuskorkeakoulu, mittaaminen, mittaristot, organisaatio, suoritusarviointi ja suorituskyyky.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTAA.....	1
1.2	TUTKIMUKSEN KOHDE JA TUTKIMUSONGELMA	2
1.3	AIKAISEMPI TUTKIMUS JA KIRJALLISUUSKATSAUS.....	3
1.4	TUTKIMUKSEN RAJAUKSET	8
1.5	TUTKIMUSOTE- JA METODIT.....	9
1.5.1	<i>Case- eli tapaustutkimus</i>	10
1.5.2	<i>Haastattelututkimus</i>	10
1.5.3	<i>Sisällönanalyysi</i>	12
1.6	TUTKIMUKSEN RAKENNE	16
2	YKSILÖN JA ORGANISAATION SUORITUSKYKY.....	18
2.1	SUORITUSKYKY VAI TOIMINTAKYKY?	18
2.2	YKSILÖN TOIMINTAKYKY JA SUORITUSKYKY	18
2.3	ORGANISAATION SUORITUSKYKY.....	20
2.4	YHTEENVETO JA TULKINTA.....	24
3	MITTAAMINEN.....	26
3.1	TAVOITEJOHTAMINEN	26
3.2	TASAPAINOINEN MITTAAMINEN	27
3.3	MITTAAMINEN JULKISESSA ORGANISAATIOSSA	28
3.4	SUORITUSKYKYMITTARISTOMALLEJA	30
3.2.1	<i>Balanced Scorecard</i>	31
3.2.2	<i>Navigator</i>	33
3.2.3	<i>Suorituskykypyramidi</i>	35
3.2.4	<i>Suorituskykyprisma</i>	36
3.2.5	<i>SAKE</i>	38
3.2.6	<i>Performance Wheel</i>	39
3.5	ANALYYSIA MITTARISTOISTA.....	41

	5
3.6	MITTAREIDEN KÄYTTÖ 43
3.7	MITTAAMINEN PUOLUSTUSVOIMISSA 45
3.8	YHTEENVETO JA TULKINTA 47
4	UUDET PALKKAUSJÄRJESTELMÄT JA SUORITUSARVIOINTI..... 49
4.1	PALKITSEMINEN JA MOTIVAATIO 49
4.2	SISÄISET TYÖMARKKINAT 51
4.3	PALKKAUSJÄRJESTELMÄN MUUTOS 52
4.4	UUDET PALKKAUSJÄRJESTELMÄT 53
4.5	PUOLUSTUSVOIMIEN SUORITUSARVIOINTI..... 53
4.6	YHTEENVETO JA TULKINTA..... 55
5	HENKILÖSTÖN JA ORGANISAATION SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULUSSA 58
5.1	MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULUN ORGANISAATIO JA TEHTÄVÄ 58
5.2	MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULUN OHJEISTUS 60
5.3	KEHITYSKESKUSTELU JA SUORITUSARVIOINTI MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULUSSA 62
5.4	OPETUKSEN JA TUTKIMUKSEN MITTARIT 63
5.5	JOHDON MITTARISTO QPR 63
5.6	YHTEENVETO JA TULKINTA..... 66
6	HAASTATTELUIJEN TOTEUTUS JA RAKENNE SEKÄ ANALYYSI..... 67
6.1	HAASTATTELUN TOTEUTUS JA RAKENNE..... 67
6.2	AINEISTON ANALYYSI 68
7	SUORITUSARVIOINTI JA ORGANISAATION SUORITUSKYKY MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULUSSA 69
7.1	ORGANISAATION JA YKSILÖN SUORITUSKYVYN KYTKEYTYMINEN TOISIINSA 69
7.2	SUORITUSKYKY TERMINÄ 71
7.3	SUORITUSARVIOINNIT JA OPINTOJAKSOPALAUTE..... 73
7.4	SUORITUSARVIOINNIT JA TUTKIMUS..... 77
7.5	YHTEENVETO JA TULKINTA..... 83
8	POHDINTA..... 85
8.1	TUTKIMUKSEN TULOKSET 85
8.2	TULOSTEN LUOTETTAVUUS..... 87
8.3	JATKOTUTKIMUS..... 88
9	YHTEENVETO 90

VIITTEET

LÄHTEET

LIITTEET

Suoritusarviointi ja organisaation suorituskyky, case Maanpuolustuskorkeakoulu

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Valtionhallinnossa alkoi palkkausjärjestelmien uudistus jo 1980-luvun lopulla. Tämä kehitys liittyi suurempaan muutokseen yhteiskunnassa, jossa valtio joutui kilpailemaan yksityisen sektorin kanssa työvoimasta. Muuttunut toimintaympäristö aiheutti suuria paineita valtionhallinnon toimintakyvylle. Muutoksella oli vaikutusta myös yleisesti käytössä olleisiin johtamis- sekä seurantajärjestelmiin ja toimintatapoihin. Tässä muutoksessa yksi olennaisimmista muutoksista oli palkkapolitiikan muutos. Yksittäisenä tekijänä uutena ilmiönä oli palkan maksaminen työ vaativuuden ja työstä suoriutumisen perusteella, eikä niinkään viran kelpoisuusvaatimusten, hierarkkisen aseman ja virkavuosien perusteella. Palkkauudistuksen tavoitteena oli myös lisätä yksittäisten henkilöiden halukkuutta tehdä töitä valtionhallinnossa sekä palkita tietojen ja taitojen kerryttäminen ja hyvät työsuoritukset sekä yksilöinä, että työyhteisön jäseninä. (Salo M-P, 1997, 51.)

Vuonna 1992 valtiotyönantaja asetti omat palkkapolitiittiset ohjelmansa, jonka tavoitteena oli siirtää valtionhallinto uuteen palkkausjärjestelmään. Ensimmäiset uudet palkkausjärjestelmät otettiin valtionhallinnossa käyttöön jo 1994 (Huuhtanen et al, 2005, 8). Suurin muutos uusissa palkkausjärjestelmissä oli nimenomaan henkilökohtaisen palkanosan syntyminen osaksi kokonaispalkkaa. Henkilökohtaisen palkanosan olemassaolo tarkoitti henkilökohtaisen työn arviointia. Tämä arviointi tarkoitti käytännössä työntekijän suorituskyvyn mittaamista, joka toi mukanaan erilaisten suoritusarviointimittaristojen luomisen sekä käyttöönoton osana kehittämiskeskusteluja.

Puolustusvoimissa siirryttiin vuonna 2003 uuteen palkkausjärjestelmään.. Suoritusarvioinnin tuloksena määritetään työntekijän henkilökohtainen palkanosuus, joka voi vaihdella 12–37

prosentin välillä. Uuden palkkausjärjestelmän yhtenä osana oli myös organisaatiokohtainen tulospalkkaus, josta kuitenkin luovuttiin vuonna 2005. Suoritusarvioinnilla ja sen vaikutuksella henkilökohtaiseen palkkaukseen on kuitenkin ajateltu olevan vaikutusta henkilön ja organisaation tuloksen tai suorituskyvyn kehittymiseen. Puolustusvoimissa ei kuitenkaan ole tutkittu vaikuttaako henkilöstön suoritusarviointi organisaation suorituskykyyn ja miten henkilöstö ja esimiehet mieltävät tämän liitynnän.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää henkilöstön ja organisaation suorituskyvyn ja suoritusarvioinnin teoreettista taustaa ja perusteita. Samoin kysymys organisaation ja yksilön suorituskykyjen välisestä yhteydestä on käsittelemättä, eikä siitä tahdo löytyä tutkimuksia suomalaisestakaan tutkimuskentästä. Tämä tutkimus luo pohjaa uudistustyölle kartoittamalla suorituskyvyn ja suoritusarvioinnin välisiä suhteita, sekä teoriaa näiden ilmiöiden taustalla. Tutkimus on ajankohtainen, koska viimeisen neljän vuoden aikana on ollut puhetta, että suoritusarviointijärjestelmää uudistettaisiin. Tämä ei kuitenkaan todennäköisesti tapahdu ennen vuotta 2017, koska puolustusvoimauudistus ja sen tuomat työt ovat vieneet kaiken liikenevän energian henkilöstöalalta..

1.2 Tutkimuksen kohde ja tutkimusongelma

Tutkimuksen kohteena on Maanpuolustuskorkeakoulun tulosityksikön ja henkilöstön suoritusarviointijärjestelmä. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on selvittää henkilöstön ja organisaation suorituskyvyn mittaamisen perusteita ja toimivuutta. Yleisesti tutkimus kuuluu suorituskyky- ja organisaatiotutkimukseen.

Tutkimuksessa tarkastellaan Maanpuolustuskorkeakoulun johdon käsityksiä organisaation ja yksilön suorituskyvyn mittaamisesta. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään, että onko henkilökohtaisella suorituskyvyllä vaikutusta organisaation suorituksiin ja suorituskykyyn.

Päätutkimuskysymyksenä on: Miten Maanpuolustuskorkeakoulussa toteutuu suoritusarvioinnin ja organisaation suorituskyvyn välinen yhteys?

Päätutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan löytämällä vastaus seuraaviin alatutkimuskysymyksiin:

- Mitä on yksilön suorituskyky?

- Mitä on organisaation suorituskyky?
- Miten suorituskykyä voidaan mitata?
- Mitä tarkoittaa suoritusarviointi?
- Miten toteutetaan yksilön ja organisaation suorituskyvyn mittaus Maanpuolustuskorkeakoulussa?
- Onko suoritusarvioinneilla vaikutusta organisaation suorituskykyyn?

1.3 Aikaisempi tutkimus ja kirjallisuuskatsaus

Tutkimus- ja kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on tarkentaa tutkimuksen näkökulmaa ja aiheen käsittelytapaa. Luvussa esiteltävät opinnäytetyöt, artikkelit ja kirjat on valittu tukemaan sekä syventämään tämän tutkimuksen teoriaosuutta. Aihealueet jotka tukevat ja syventävät tätä tutkimusta ovat: Suoritusarviointi, uudet palkkausjärjestelmät ja suorituskyky.

Katsaus jakaantuu kolmeen osaan siten, että aluksi käsitellään tutkimuksia, joissa käytetään tutkimusmenetelmänä haastattelua. Tarkastelun tavoitteena on selvittää, minkälaisen tutkimusongelmien ratkaisemiseen haastattelu soveltuu, kuinka tutkimusongelmat on muotoiltu ja miten aineiston analyysi on käytännössä tehty. Toisessa osiossa käsitellään uusiin palkkausjärjestelmiin, suoritusarviointiin ja suorituskykyyn liittyviä tutkimuksia. Alaluvun viimeisessä osassa käsitellään tutkimuksessa käytettyä keskeisintä kirjallisuutta.

Anu Hakosen (2006) liseniaattityö *Tulospalkkauksen merkitys henkilöstölle ja sen vaikutukset yksilöiden toimintaan: Tutkimus palkitsemisen reflektioteorian toimivuudesta* käsittelee tulospalkkauksen merkitystä henkilöstölle ja palkitsemisen reflektioteorian käytännön toteutusta case-organisaatiossa. Työn tulosten perusteella palkitsemisen reflektioteoria toteutuu tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa.

Hakosen työ rakentuu tulospalkkauksen ja palkitsemisen teorian pohjalle. Teoria osuuden toimivuutta tutkitaan työn empiirisessä osiossa ja aineistokeruumenetelminä ovat haastattelu ja kyselytutkimus. Haastatteluaineiston analyysimenetelmänä käytetään sisällönanalyysia, joka tehdään ATLAS – ohjelmistoa hyväksikäyttäen. Kyselyt analysoidaan tilastollisilla menetelmillä.

Hakosen lisensiaattityön tutkimusasetelma on osiltaan samantyyppinen kuin tässä tutkimuksessa. Teoriaosuuteen on valittu aihe-alueet, jotka liittyvät tutkimuskysymyksiin. Empiirisessä osiossa selvitetään, miten asiat tapahtuvat reaali maailmassa. Johtopäätökset syntyvät teorian ja empirian välisessä tarkastelussa. Ansiokasta työssä on, että siinä käytetään kahta aineistonkeruumenetelmää. Hakosen työ tarjoaa mallin miten haastattelututkimus ja aineiston analyysi voidaan toteuttaa. Lisensiaattityön ja tämän tutkimuksen tutkimusasetelma on varsin samankaltainen. Suurin ero töiden välillä liittyy käytettyihin aineistohankintamenetelmiin. Tässä työssä käytetään haastattelua, kun taas Hakonen käyttää sekä haastattelua että kyselyä.

Sini Jämsénin (2009) lisensiaattityössä *Uuden palkkausjärjestelmän perustelut ja kritiikki evankelisluterilaisessa kirkossa. Institutionaalinen näkökulma palkkausjärjestelmä uudistukseen* tutkittiin uuden palkkausjärjestelmän käyttöönottoa evankelisluterilaisessa kirkossa vuodesta 2007 alkaen. Lisensiaattityö antaa selkeän kuvan eri henkilöstöryhmien välisistä asenne ja mielipide eroavaisuuksista liittyen uuden palkkausjärjestelmän käyttöönottoon (Jämsén 2009, 96–97).

Jämsén käyttää tutkimuksessaan tutkimusmetodina haastattelua. Tutkimuksessa tarkastellaan uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton perusteluja ja uudistusta vastaan nousutta kritiikkiä. Tutkimuskysymykseen pyritään etsimään vastausta haastatteleamalla yhteensä 32 henkilöä kolmesta eri yksiköstä. Yksiköissä haastatteluja on toteutettu aina johdosta työntekijä tasolle asti. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaasteluja, joihin oli valmisteltu läpikäytävät aihealueet, mutta kysymyksiä ei ollut muotoiltu yksityiskohtaisesti (Jämsén 2009, 32–33)
 Analyysimenetelmänä Jämsén käyttää diskurssianalyysia. Analyysin tekemisen apuna tutkimuksessa on ATLAS.ti 4.1 ohjelma. Haastatteluaineiston litteroinnin yhteydessä aineisto koodattiin. Koodaaminen tarkoittaa, että tekstiin ”merkitään” esimerkiksi ylimaalaamalla jotakin tiettyä asia-aihetta koskevat kommentit. Ohjelman avulla esimerkiksi asian esiintymisen laskenta helpottuu (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Jämsénin lisensiaattityön tutkimusasetelma on varsin samankaltainen kuin tämän oman tutkimuksen. Molemmista tutkimustöissä on tavoitteena ollut haastatteluja analysoimalla selvittää kuinka tutkimuskysymys ilmenee ja näkyy valitussa organisaatiossa. Jämsénin työssä analyysimenetelmänä on diskurssianalyysi kun tässä työssä käytetään sisällönanalyysia. Jämsénin työ antaa kuitenkin esimerkin kuinka uusien palkkausjärjestelmien teoria yhdistetään haastatteluaineiston myötä saadun aineiston kanssa. Lisensiaattityö onnistuu myös tarjoamalla mallin haastatteluaineiston käsittelystä ja luokittelusta.

Juhani Ukon väitöskirja *MANAGEMENT THOUGHT MEASUREMENT: A framework for successful operative level performance measurement* tutkii työssään suorituskyvyn mittausjärjestelmien suunnittelua, käyttöönottoa ja käyttöä. Väitöskirjan tuloksena esitellään suorituskyvyn mittausjärjestelmän vaikutuksia organisaatioiden johtamiseen sekä työelämän laatuun ja esitellään viitekehys toimivalle suorituskyvyn mittaukselle.

Ukon tutkimus toimii hyvänä peruslähteenä akateemisen maailman käsitykseen suorituskyvystä. Työssä käydään seikkaperäisesti läpi erilaiset suorituskyvyn määritelmät, jotka poikkeavat puolustusvoimien käyttämästä määritelmästä. Ukko määrittää suorituskyvyn kyvyksi tehdä työtä ja tuloksia suhteessa tavoitteisiin (Ukko 2009, 4).

Jarmo Kiikan (2002) väitöskirjassa *Tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen vaikutus henkilöstön työmotivaatioon* tutkittiin puolustusvoimien ja poliisin henkilöstön kokemuksia tulosjohtamisesta ja tulospalkkauksesta. Pelkistetysti voidaan sanoa, että väitöskirjan tuloksena syntyi tilannekuva henkilöstön ja tulospalkkauksen ja tulosjohtamisen välisestä suhteesta 2000-luvun alussa henkilöstön näkökulmasta (Kiikka 2002, 318).

Kiikan väitöskirjan tutkimusasetelma on varsin samankaltainen kuin tämän tutkimuksen asetelma. Molemmissa tutkimuksissa tavoitteena on tutkia käytettävissä olevan mittausjärjestelmän vaikutuksia henkilöstöön. Kiikan työssä mittausjärjestelmänä on tulospalkkaus ja tässä tutkimuksessa henkilöstön suoritusarviointi ja organisaation suorituskyvyn mittarit. Yhtenä suurena erona tutkimusten välillä on, että nykyisin suoritusarviointi on osa käytössä olevaa palkkausjärjestelmää. Kiikan väitöskirjan aikana puolustusvoimien henkilöstölle maksettiin organisaation suoritusarviointiin perustuvaa palkan lisää (Kiikka 2002, 115), mutta henkilöstön suoritusarvioinnilla ei ollut vaikutusta henkilön palkkaukseen. Henkilöstölle tehtiin myös henkilöstön suoritusarviointi, mutta alkuvuosina se ei ollut osana tulospalkkausta. Henkilöstön suoritusarviointi otettiin puolustusvoimissa osaksi tulospalkkausta vuonna 2003 (Sotilas-aikakausilehti 6-7 2003, 38).

Kiikan väitöskirja on vaikuttanut siihen tapaan, miten tutkimusaihetta käsitellään tässä tutkimuksessa. Kiikka muotoilee alustuksia teoreettisen perustan tulosjohtamiseen, palkkaukseen ja henkilöstön motivoitumiseen. Tämän jälkeen hän esittelee tutkittavat organisaatiot, jonka jälkeen käsitellään kyselytutkimuksen tulokset, joita peilataan työssä esitettyyn teoriaan. Tämän tutkimuksen rakenne noudattaa Kiikan väitöskirjan rakennetta. Erona Kiikan työhön, on

että kun Kiikka käyttää empirisen aineiston tuottamiseen kyselytutkimusta, niin tässä tutkimuksessa käytetään haastelututkimusta.

Mikko Sistosen (2013) YEK 56 diplomityössä *Puolustusvoimien palkkausjärjestelmä* tutkittiin puolustusvoimien palkkausjärjestelmän rakenteellista toimivuutta. Työn painopisteenä on ollut vertailla neljän toisistaan poikkeavan vaativuudenarviointijärjestelmän keskinäisiä suhteita (Sistonen 2013, 94) Sistonen luo työssään hyvän katsauksen palkitsemisen ja palkkajärjestelmien teoriaan sekä kehittymiseen ja nykytilanteeseen. Työn keskeinen tulos on, että ongelmat vaativuudenarviointijärjestelmissä ja palkkauksen oikeudenmukaisuudessa syntyvät kun eri järjestelmiä tarkastellaan kokonaisuutena (Sistonen 2013, 123). Palkkausjärjestelmän kehittyminen ei ole parantanut henkilöstöryhmien palkkauksen välistä oikeudenmukaisuutta.

Sistosen käyttämä tutkimuksen rakenne on samantyyppinen kuin tässä tutkimuksessa. Sistonen esittelee työnsä aluksi palkitsemisen ja palkkausjärjestelmien yleisen teorian. Työn empirisessä osiossa käsitellään kahdessa pääluvussa puolustusvoimien palkkausjärjestelmä ja puolustusvoimien palkkausjärjestelmän muutos. Johtopäätösluvussa vedetään yhteen työn empiriset pääluvut, mutta ei käsitellä teorian ja empirian välisen linkin toteutumista.

Sistosen työ on hyvä peruslähde puolustusvoimien palkkausjärjestelmän tilaan vuonna 2013. Se antaa myös perustiedot miten palkkausjärjestelmä on kehittynyt puolustusvoimissa. Sistosen työ on tapaustutkimus, jossa metodina on sisällönanalyysi ja tilastollisten tunnuslukujen käyttö. Tutkimuksen aineisto on kerätty virallisista dokumenteista, julkaisuista ja tilastoaineistosta. Tämä työ liittyy läheisesti Sistosen käsittelemään aihe-alueeseen. Perusrakenne tässä tutkimuksessa noudattaa Sistosen työn rakennetta. Suurin eroavaisuus töiden välillä on se, että tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetään haastatteluja.

Mikael Salon YEK 54 (2009) diplomityössä *Upseerivalinnoista upseerin uralle. Pääsykoe- ja opintomenestyksen yhteys työssä menestymiseen lyhyellä aikavälillä* tutkittiin kadettikoulun pääsykoemenestyksen, opintomenestyksen ja henkilökohtaisen suoritusarvioinnin välistä yhteyttä. Tutkimuksen tuloksena todettiin, että pääsykoemenestyksellä on tilastollisesti merkitsevä yhteys opintomenestykseen ja suoritusarviointiin.

Salon diplomityön tutkimuksessa luodaan teoriakatsaus tutkittavaan aihealueeseen, jonka jälkeen tilastollisella analyysillä selvitetään tutkittavien asioiden yhteyksiä. Teorialuvuista tätä tutkimusta tukee *työssä menestymisen ennustaminen ja mittaaminen* pääluke, jossa käsitellään

henkilöstön suoritusarviointia, nimenomaan mittaamisen näkökulmasta. Salon työssä merkittävää on että siinä tutkitaan suoritusarvioinnin yhteyttä muilla tavoilla mitattuihin suorituksiin (pääsykoe- ja koulumenestys). Tilastollinen vertailu suoritetaan yksilötasolla, käyttämällä tilastollisia menetelmiä. Salon työ tarjoaa myös hyvän esimerkin tilastollisen analyysin käytöstä ja sen suomista mahdollisuuksista.

Martti Helsilä ja Sari Salojärvi ovat toimittaneet vuonna 2013 kirjan *strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Kirja käsittelee henkilöstöjohtamista strategisesta ja käytännöllisestä näkökulmasta. Strategisella näkökulmalla kirjassa tarkoitetaan organisaation kokonaisjohtamista, sen dynamiikkaa ja tavoitteellisuutta. Käytännön näkökulma kiteytyy prosessien ja toimintatapamallien käsittelyyn. Kirja koostuu 15:sta artikkelista, joita on kirjoittanut 12 alan asiantuntijaa. Kirjan artikkeleista kolme käsittelee suoraan tämän tutkimuksen aihepiiriä. Martti Helsilä kirjoittaa artikkelissaan *Suorituksen johtaminen-suoritusarviointi* suoritusarviointien kehittymisestä, suoritusarviointien toteuttamisesta, mittaamisesta ja suoritusarviointien virhelähteistä. Helsilä näkee että nykyaikaisten yritysten ja organisaatioiden suorituskyvyn johtaminen muodostuu suoritusarvioinnista, kehityskeskustelusta ja palkkauksen henkilökohtaisen osuuden keskustelusta. Monissa organisaatioissa suorituksen arviointiprosessi toimii yksilön kehittymisen, urakierron ja palkkauksen työkaluna (Helsilä ja Salojärvi 2013, 207). Tämä jopa koetaan oikeudenmukaiseksi, koska yhä useampi ihminen haluaa, että palkka ja ura ovat riippuvaisia omasta työpanoksesta eikä muodollisesta virkaiästä. Suoritusarviointi nähdään myös osana nykyaikaista johtamista. Se luo myös tasavertaisuutta organisaatioon, koska kaikki henkilöstö on sen kohteena (Helsilä ja Salojärvi 2013, 208). Niilo Hakonen kirjoittaa artikkelissaan *suorituksen johtaminen-palkitseminen* osaltaan samoista asioista, kuin Helsilä, mutta kuitenkin kokonaisuutta täydentäen ja syventäen. Hakosen painopiste kirjoituksessa on nimenomaan palkitseminen organisaatiossa osana työstä suoriutumista ja suoritusarviointia. Riitta Viitala kirjoittaa artikkelissaan *henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden ja vaikutuksen arviointi* suorituskyvyn arvioinnista ja Balanced Scorecardin käytöstä mittaamisen apuna sekä mittariston luonnin pohjana.

Helsilän ja Salojärven kirja antaa hyvän kokonaiskäsityksen henkilöstöjohtamisesta, suoritusarvioinnista ja suoritusarvioinnin mittaamisesta. Teoksessa on esitetty monesta eri näkökulmasta viimeaikaisin suomalainen ja ulkomainen tutkimus ja tieto käsiteltävien aihealueiden osalta.

1.4 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen kohteeksi rajattiin Maanpuolustuskorkeakoulu. Rajauksen perusteena oli tarve saada yksilöityä tietoa tutkittavasta kohteesta. Esiupseerikurssin tutkielman ”*Henkilöstön suoritusarvioinnit turvallisuusorganisaatioissa*” tekemisen aikana oli käyty vuoropuhelua Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstöpäällikkö majuri Hannu Ahtisen kanssa, että Maanpuolustuskorkeakoululla olisi tarvetta tutkia organisaation suorituskyvyn ja suoritusarvioinnin välistä yhteyttä. Näiden keskusteluiden perusteella tutkimuksen kohteeksi päätettiin ottaa Maanpuolustuskorkeakoulu.

Tutkimus rajattiin koskemaan sitä, miten Maanpuolustuskorkeakoulussa toteutuu suoritusarvioinnin ja ainelaitosten suorituskyvyn välinen yhteys. Tutkimuksessa ei luoda uutta mittaris-toa suoritusarviointiin, organisaation suorituksen mittaamisen tai arviointiin.

Maanpuolustuskorkeakoulun sisällä tutkimus rajattiin koskemaan taktiikan laitosta, sotatekniikan laitosta ja Maanpuolustuskorkeakoulun johtoa. Syinä rajaamiseen oli, että edellä mainituissa laitoksissa henkilöstön vaihtuvuus oli Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstöpäällikön ilmaisun mukaan ”järkevällä tasolla” ja organisaatioiden rakenne ei ollut muuttunut viimeisen muutaman vuoden aikana. Henkilöstön vaihtuvudella on merkitys organisaation toimintaan, koska suuri vaihtuvuus tarkoittaa sitä, että henkilöstö ja organisaatio eivät pysty tasaiseen suoritukseen. Tällä asialla saattaa olla suurikin merkitys kun tutkitaan organisaation ja yksilöiden suorituskykyä. Organisaation muutoksella taas on merkitystä siihen historiatietoon mitä organisaatiosta on saatavilla. Yleensä organisaatiomuutos tarkoittaa sitä, että esimerkiksi tilastollista materiaali ennen ja jälkeen muutoksen ei voi verrata keskenään. Maanpuolustuskorkeakoulussa tapahtui suuri organisaatiomuutos 1.1.2015, joka koski erityisesti taktiikan laitosta. Taktiikan laitoksesta muodostettiin sotataidon laitos yhdistämällä siihen strategian- ja sotahistorian laitokset. Tämä muutos ei asettanut tarvetta tarkentaa tehtyjä rajauksia.

Tutkimuksen empiirisen osuuden aineisto hankittiin haastattelututkimuksella. Haastateltaviksi valittiin 12 johdon edustajaa Maanpuolustuskorkeakoulussa. Haastateltavat valittiin siten, että valituista ainelaitoksista haastateltiin laitoksen johtaja ja yhdestä kahteen esimiesasemassa olevaa upseeria. Laitoksen johtajat valittiin haastateltaviksi, koska he vastaavat oman organisaationsa tuloksellisuudesta ja esimiesasemassa olevat upseerit, koska he vastaavat työntekijöiden suoritusarvioinneista ja oman sektorinsa suorituskyvystä. Ainelaitosten johtajia oli vain kaksi. Kattavamman näkemyksen saamiseksi ainelaitosjohtaja tason näkemyksistä asiaan,

haastattelut laajennettiin koskemaan myös muiden ainelaitosten johtajiin. Tällä oli tarkoitus saada kattavampi käsitys nimenomaan ainelaitosjohtaja tason näkemyksistä tutkittavaan asiaan. Maanpuolustuskorkeakoulun johdosta haastateltiin muutamaa ylimmän johdon edustajaa, jotka olivat vastuussa Maanpuolustuskorkeakoulun pääprosessien (opetus ja tutkimus) tuloksesta.

1.5 Tutkimusote- ja metodit

Tutkimuksen tavoitteena on Maanpuolustuskorkeakoulun yksilön ja organisaation suorituskyvyn kuvaaminen ja arviointi ilmiönä. Tapaus on näin ollen määritelty käytäntölähtöisesti. Tämä johtaa siihen, että vasta kontekstin ymmärtäminen ja aineiston kerääminen antaa edellytykset ymmärtää tapausta ja osoittaa, mitkä teoriat ja metodit toimivat parhaiten. Tutkimus edustaa laadullista tutkimusta, jota kuitenkin tuetaan lähdeaineiston määrällisellä tarkastelulla. (Häikiö ja Niemenmaa 2007, 47.)

Tässä tutkimuksessa käytetään triangulaatiota, jolla tarkoitetaan erilaisten menetelmien, tutkijoiden, tietolähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. Yksinkertaistettuna voidaan puhua usean eri näkökulman yhdistämisestä eli moninäkökulmaisuudesta. Useat ja erilaiset tutkimusmenetelmät ja näkökulmat voivat aiheuttaa sen, että tutkittavasta aihealueesta voi löytyä samaa ilmiötä koskevia keskenään ristiriitaisia tutkimustuloksia. Triangulaatio on siis myös yksi keino lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 144.)

Erilaisia triangulaatiomenetelmiä on useita, joista tässä esitellään kuusi yleisintä. Aineistotriangulaatiossa käytetään monipuolisesti useita aineistoja (tilastot, kyselyt, haastattelut, arkistoaineistot) tai erilaisia tiedon kohteita (varusmies, kantahenkilökunta, siviilihenkilöstö, omaiset jne.). Tutkijatriangulaatiossa useampi kuin yksi tutkija tutkii samaa ilmiötä, joko osassa tutkimusta tai koko tutkimusprosessissa. Teoriatriangulaatiossa tutkimuksen empiirisessä osassa hyödynnetään teoreettisia näkökulmia. Menetelmätriangulaatiossa käytetään tutkimuksen aineiston saamiseksi useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä (haastattelu ja kysely). Analyysitriangulaatiossa käytetään useampaa kuin yhtä analyysimenetelmää aineiston analysointiin. Monitriangulaatiossa tutkimuksen tekemiseen useampaa kuin yhtä triangulaatiotyyppiä.

Tässä tutkimuksessa käytettäväksi triangulaatioksi valikoitui monitriangulaatio. Tutkimuksessa käytetään aineistotriangulaatiota ja menetelmätriangulaatiota. Aineistotriangulaation edelly-

tys on, että tutkimuksessa käytetään aineistoa monipuolisesti tai tiedon kohteita on useita. Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu haastatteluista, tilastoista ja virallisista asiakirjoista. Menetelmätriangulaation edellytys on, että tutkimuksessa käytetään useampaa kuin yhtä menetelmää. Tässä tutkimuksessa käytetään menetelminä tapaustutkimusta, haastattelu-tutkimusta ja sisällönanalyysia.

1.5.1 Case- eli tapaustutkimus

Tapaustutkimuksen käsitettä käytetään usein erheellisesti viittaamaan käytettyyn tutkimusmetodiin. Tapaustutkimus tulee kuitenkin ymmärtää laajemmin tutkimustapana tai – strategiana (Laine et al 2008, 9-11) Tapaustutkimus voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, jossa tutkitaan jotakin ilmiötä sen todellisessa ympäristössä. Tutkimus kohdistuu yleensä yhteen tapaukseen ja tutkittava kohde voidaan valita usealla eri tavalla. Kohde voi olla tyypillinen, rajatapaus tai ainutkertainen. (Eskola ja Suoranta 2001, 65.)

Tapaustutkimus soveltuu tutkimusotteeksi, kun tutkimuksella on tarkoitus selvittää asian tilaa todellisessa elämässä, eli tilanteessa, jota tutkija ei voi keinotekoisesti järjestää (Häikiö ja Niemenmaa 2007, 43).

Tapaustutkimusta voidaan käyttää mm. teorian muodostamiseen ja testaamiseen tai tapahtuminen sekä ilmiöiden kuvaamiseen. Tapaustutkimukselle on luonteenomaista, että tutkimuksen kohteena olevasta tapauksesta pyritään keräämään tietoja mahdollisimman monipuolisesti. Monipuolisuus voi tarkoittaa sekä määrällisen että laadullisen aineiston käyttämistä tutkimuksessa. (Syrjälä et al 1994, 11–13.)

Tässä tutkimuksessa tutkitaan suorituskyvyn mittaamista Maanpuolustuskorkeakoulussa. Näin ollen tutkimus täyttää Eskola ja Suorannan (2001) määritelmän tapaustutkimukselle, koska tutkittavaa ilmiötä (suorituskyvyn mittaaminen) tutkitaan todellisessa ympäristössä (Maanpuolustuskorkeakoulu 2014–2015). Tutkimuksessa käytetään määrällistä ja laadullista aineistoa, joten tutkimus täyttää myös Syrjälän (1994) määritelmän tapaustutkimukselle.

1.5.2 Haastattelututkimus

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, koska lomakehaastattelu vaikutti tarkoitukseen tutkijan mielestä liian strukturoidulta. Strukturoidussa haastattelussa kaikki kysymykset ja niiden järjestys on ennalta määrättyjä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että kysymykset esitetään kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä eikä keskusteluun ole mahdollisuutta. Keskustelun poisjäämisen olisi tässä tutkimuksessa voinut tarkoittaa sitä, että osa hyödyllisestä tiedosta olisi jäänyt saamatta. Strukturoimaton, avoin haastattelu vaikutti taas tutkimukseen liian väljältä. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelutyyppi, joka perustuu ennalta valittuihin aihealueisiin ja haastattelujen kulun vapauteen. Haastattelujen kulun vapaus tarkoittaa käytännössä sitä, että jokaisen haastateltavan kanssa käydään samat teemat, mutta kysymysten asettelu ja kysymysten järjestys vaihtelevat. (Hirsijärvi ja Lumme 2011, 47–48 ; Tuomi ja Sarajärvi 2013, 75.)

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan puolistrukturoidulla haastattelulla on monta nimeä; teemahaastattelu, avoin haastattelu, syvähaastattelu sekä kohdennettu haastattelu. Teemahaastattelu voidaan nähdä strukturoimattoman haastattelun ja lomakehaastattelun välimuoto, jolla ei ole yhtä oikeaa, täsmällistä määritelmää. Teemahaastattelussa tutkija valitsee tietyn näkökulman tutkimukseen. Tutkija päättää tutkimuksensa kantavat teemat, joita on yleensä neljä. Teemojen ympärille rakennetaan kysymykset joilla saadaan tietoa tutkimusongelmista. Haastateltaville ei anneta vastausvaihtoehtoja vaan haastateltava vastaa omin sanoin. Hirsjärvi ja Hurme jatkavat teemahaastattelun etenevän kysymysten sijaan aihepiirien, teemojen mukaan. Haastattelulla kerättävä aineisto ei ole sidoksissa kvantitatiiviseen tai kvalitatiiviseen analyysiin, vaan molempia analyysitapoja voidaan käyttää tutkimuksessa. Haastatteluissa korostetaan haastateltavien omia kokemuksia sekä haastateltavien tulkintoja asioista ja näkemyksiä tutkimuksen aihealueista. (Hirsjärvi ja Hurme 2011, 47–49.)

Kvale ja Brinkmann esittelevät haastattelututkimuksen rakenteen. Kokonaisuudessaan rakenteeseen pitää sisällään seitsemän vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa suunnitellaan tutkimuskysymysten rakenteet aiempien tutkimusten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Toisessa vaiheessa suunnitellaan tutkimusteemojen mukaisesti haastattelut. Kolmanneksi suoritetaan haastattelut. Neljänneksi aineisto litteroidaan, jonka jälkeen luetaan ja kuvaillaan aineistoa. Viidessä vaiheessa suoritetaan analyysi. Analyysissa käydään läpi koko tutkimusaineisto ja haetaan vastauksia sekä linkitetään ne teoreettiseen viitekehykseen ja aiempiin tutkimuksiin. Kuudentena kohtana tarkastellaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia ennen viimeistä kohtaa, joka on tulosten raportointi (Kvale ja Brinkmann 2009, 109.)

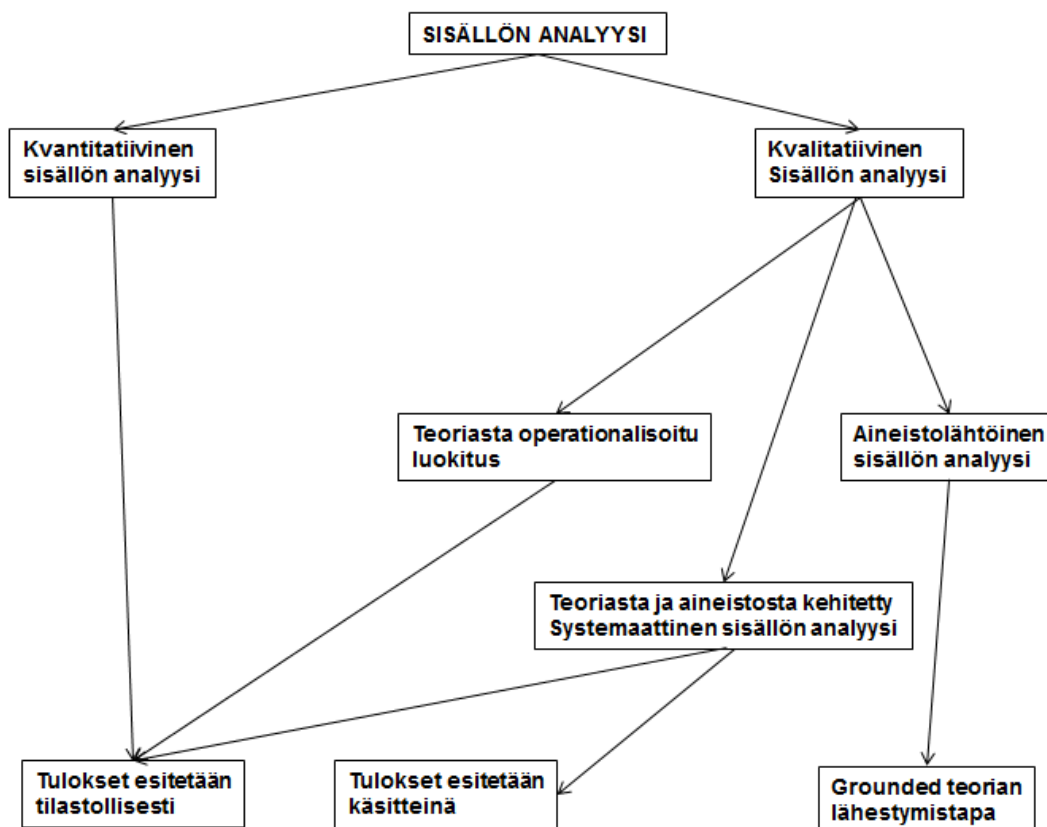
Ruusuvuori, Nikander ja Hyvärinen esittelevät myös rakenteen haastattelun ja haastattelun analyysin suorittamiseksi. Kuten Kvalen ja Brinkmannin versiossa, niin myös tässä on seitsemän vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa asetetaan tutkimusongelma ja tarkennetaan tutkimuskysymykset. Toisessa vaiheessa valitaan aineiston keruutapa sekä kerätään aineisto. Kolmannessa vaiheessa tutustutaan aineistoon, järjestetään ja rajataan aineisto. Neljännessä vaiheessa aineistosta pyritään löytämään ilmiöt ja teemat. Apuvälineenä on aineiston luokittelu. Viidennessä vaiheessa suoritetaan analyysi aineistolle, teemojen sekä ilmiöiden vertailu ja tulkintäsääntöjen muodostaminen. Kuudennessa vaiheessa kootaan tulokset ja verrataan saatuja tuloksia kokonaisaineistoon ja teoriaan. Viimeisessä seitsemännessä vaiheessa käydään teoreettinen dialogi, tulosten käytännön vaikutukset ja jatkotutkimustarpeiden identifiointi. Vaikka haastattelun rakenne on esitetty vaihe vaiheelta eteneväksi, niin jokaiseen vaiheeseen liittyy mahdollisuus palata johonkin edelliseen vaiheeseen. Esimerkiksi vaiheessa kolme ”aineistoon tutustumisen” on mahdollista havaita puutteita tutkimusongelmassa ja tutkimuskysymyksistä. Jos ongelmia on, niin silloin tutkija palaa takaisin edellisiin vaiheisiin ja aloittaa vaihe vaiheelta uudelleen edetä työssään. (Ruusuvuori, Nikander ja Hyvärinen 2010, 12.)

Käytännössä edellä esitetyt kaksi mallia haastattelututkimukseen ovat hyvinkin samankaltaisia. Molemmista on seitsemän vaihetta ja käytännössä eri vaiheissa käsiteltävät aiheet ovat samankaltaisia. Tämän tutkimuksen tekemisessä käytetään teoreettisena mallina, edellä esitetyt kaksi rakenteita. Haastattelututkimus soveltuu käytettäväksi tähän tutkimukseen hyvin, koska työssä halutaan tutkia Maanpuolustuskorkeakoulun käsitystä yksilöiden suoritusarvioinnin ja organisaation suorituskyvyn välisestä yhteydestä. Jotta tästä aihepiiristä saadaan muodostettua tutkimuksellinen aineisto, niin se edellyttää Maanpuolustuskorkeakoulun johdon näkemysten selvittämistä aihepiiristä. Näiden näkemysten selvittämiseen soveltuva metodi on haastattelu.

1.5.3 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysissä tutkimuksen aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysi on tekstianalyysi, jossa tarkastellaan tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Tutkittavat tekstit voivat olla asiakirjoja, haastatteluja ja keskusteluja. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajarvi 2013, 105.) Pelkistetysti sisällönanalyysi tarkoittaa kirjallista tekstin sisällön kuvailua, tosin kvalitatiivinen sisällönanalyysi esittää tulokset tilastollisesti.

Seuraavassa kuvassa on esitelty sisällön analyysin erilaiset alakategoriat.



Kuva 1 Sisällön analyysin alakategoriat (Seitamaa-Hakkarainen 2015)

Edellisessä kuvassa on esitetty mitä sisällönanalyysi tarkoittaa. Sisällön analyysi voi olla kvantitatiivisesti tai kvalitatiivisesti orientoitunut analyysimenetelmä. Tutkittava aihe, aineisto ja lähestymistapa määrittävät käytettävän analyysimenetelmän. Kvantitatiivisessa sisällön analyysissä aineistoa analysoidaan tekstiin (esim. lehtiartikkeleissa, poliittisissa puheissa) sisältyvien tiettyjen ilmaisujen tai sanojen perusteella, ja noudattaa yleisesti tilastollisen tutkimuksen käytäntöjä. Kvalitatiivisessa sisällön analyysissä ollaan kiinnostuneita tutkittavaan ilmiöön liittyvistä sisällöllisistä merkityksistä. Tällainen tutkimus noudattaa yleisesti kvalitatiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Kvalitatiivinen sisällön analyysi jaetaan analyysissä käytettävän sisältöluokituksen mukaan kolmeen luokkaan (Seitamaa-Hakkarainen 2015.)

- Teoriasta johdettuihin luokkiin ja käsitteisiin.
- Luokitusrunon muodostaminen puhtaasti aineistosta.
- Luokitusrunon muodostaminen teoriasta ja aineistosta.

Puhtaasti aineistolähtöistä sisällön analyysia edustaa grounded teoriaan pohjautuva lähestymistapa (Glaser ja Strauss 1967, 161-184 ja Anttila 2006, 376–384).

Aineiston sisällön luokittelu voi perustua siihen että sekä teorian että aineiston vuorovaikutuksesta syntyy systemaattiset sisältöluokat ja joiden pohjalta tuloksia voidaan tarkastella sekä tilastollisesti että käsitteellisesti. Sisällön analyysissa aineiston analysointi ei ole tutkimusprosessin viimeinen vaihe vaan tutkimuksen kulkua kuvaa syklisyys ja aineiston keräämisen ja analysoinnin vuorovaikutus (Seitamaa-Hakkarainen 2015.)

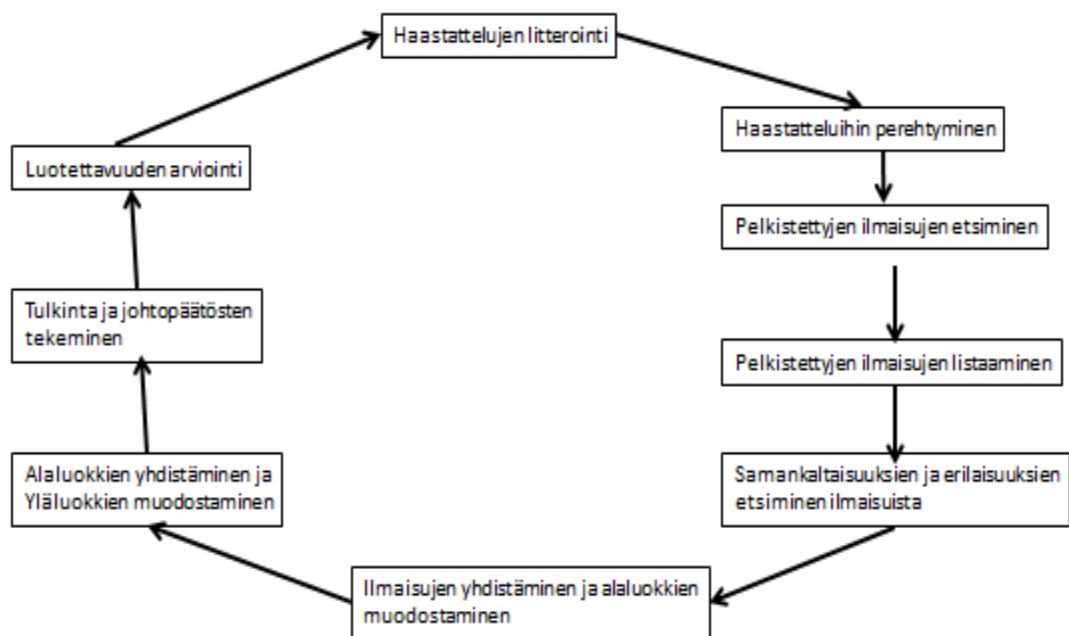
Tässä tutkimuksessa tutkittavaa kohdetta lähestytään sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysillä lähdeaineistoa eritellään, tiivistetään ja etsitään siitä yhtäläisyyksiä tai eroja. Tutkittavat tekstit ovat haastatteluja, asiakirjoja ja tilastoja joten tämän tutkimuksen aineisto täyttää sisällönanalyysille asetutut aineistovaatimukset Sisällönanalyysi tässä tutkimuksessa tehdään teorialähtöisesti ja siihen yhdistetään kerätty aineisto. Tämä tarkoittaa, että käytetyn luokittelun ja analyysin perusta löytyy tutkimuksen teoriaosuudesta, joka esitellään tämän työn alussa. Teoriaosuuteen yhdistetään kerätyn aineiston perusteellinen sisällönanalyysi, jonka perusteella tulokset esitetään tutkimuksen lopussa tilastollisesti ja käsitteinä. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 71.)

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 91). Sen avulla aineisto voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti (Kyngäs ja Vanhanen 1999). Voidaan puhua aineistolähtöisestä, teoriasidonnaisesta tai teorialähtöisestä sisällönanalyysista sen mukaan, mikä on analyysin suhde teoriaan. Tässä tutkimuksessa analyysimenetelmäksi valittiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi sen selkeydestä ja sovellettavuudesta johtuen.

Sisällönanalyysin tavoitteena on aineiston kuvaaminen tiiviisti ja selkeästi. Tapa mahdollistaa tutkittavien ilmiöiden merkitysten, tarkoitusten, seurauksien ja liityntöjen tarkastelun. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä pyritään rakentamaan käsitys tutkittavasta asiasta aineiston perusteella Muodostetun käsityksen avulla ja aineiston käsitteitä yhdistelemällä saadaan vastaus itse tutkimusongelmaan tai ongelmiin. Analyysimenetelmä perustuu tutkijan induktiiviseen päättelyyn, jossa edetään alkuperäisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. (Latvala ja Vanhanen-Nuutinen 2003.)

Tuloksissa esitetään alkuperäisaineistosta muodostettu malli tai käsitejärjestelmä sekä kuvataan luokittelujen pohjalta muodostuneet käsitteet ja niiden sisällöt (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 112–113). Tässä tutkimuksessa aineistolähtöinen sisällönanalyysi mahdollisti koko haastatteluaineiston esittämisen yhtenäisenä kokonaisuutena, joka helpotti aineiston hallittavuutta ja luotettavampien tulkintojen tekoa. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin ansiosta oli myös mahdollista ymmärtää tutkimushenkilöiden omia näkökulmia analyysin kaikissa vaiheissa. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 109.)

Kuvassa kaksi on esitelty analyysiprosessin kulku. Tutkittavan ilmiön määrittää tutkimusongelma Miles ja Huberman (1994, 91–92) yksinkertaistavat aineistolähtöisen sisällönanalyysin kolmivaiheiseksi prosessiksi: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Latvala ja Vanhanen-Nuutinen (2003) lisäävät edelliseen neljänneksi vaiheeksi sisällönanalyysin luotettavuuden arvioinnin, johon palataan tarkemmin tässä tutkimuksessa pohdinta ja johtopäätös luvussa. Tässä tutkimuksessa edettiin pääpiirteittäin edellä kuvatun prosessin vaiheiden mukaisesti.

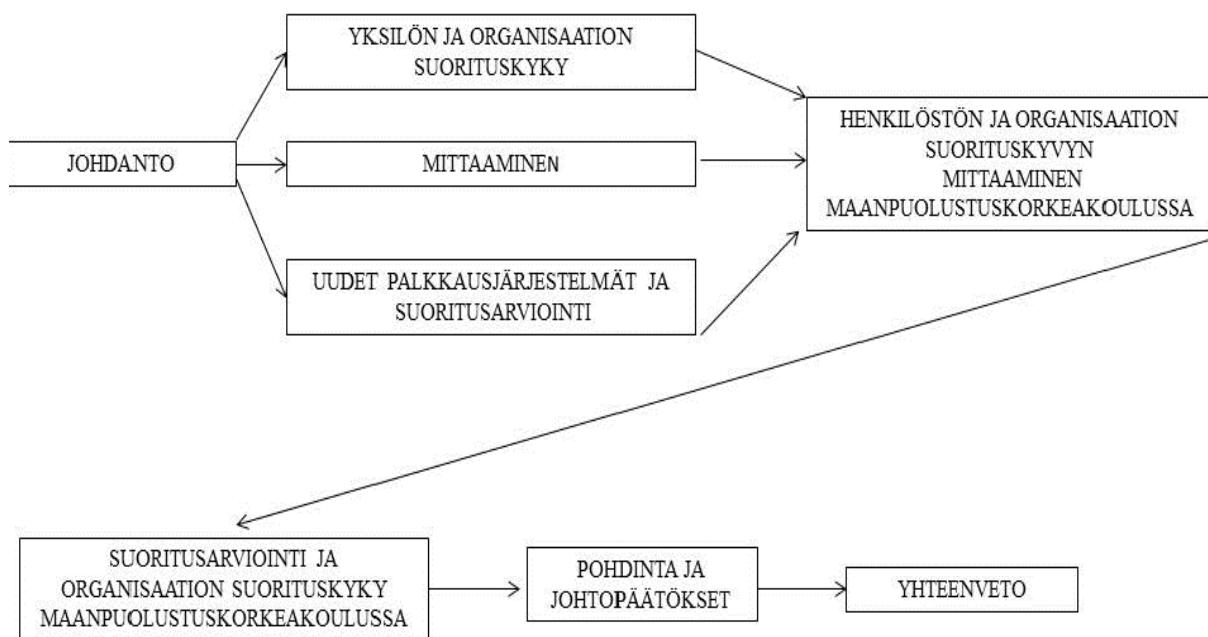


Kuva 2. Tutkimuksen analyysiprosessin eteneminen. (Tuomi ja Sarajärvi 2012, 109)

1.6 Tutkimuksen rakenne

Luku yksi toimii tutkimuksen johdantolukuna. Johdantoluvussa esitellään työn tausta, tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset, jotka ovat nousseet esille tutkimuksen tarpeista, alan kirjallisuudesta sekä aikaisemmista tutkimuksista. Johdannossa käsitellään myös tutkimuksen tekemisessä käytettyjä menetelmiä. Yksilön ja organisaation suorituskyvyn, suoritusarvioinnin ja mittaamisen kokonaisuuksiin johdatellaan johdantoluvun lisäksi kahdessa seuraavassa luvussa.

Luvussa kaksi käsitellään yksilön ja organisaation suorituskykyä. Aihealuetta lähestytään usealta eri näkökulmalta. Painopisteenä luvussa on suorituskyvyn käsitteen purkaminen tiedeyhteisön ja puolustusvoimien näkökulmista. Luvun lopputuloksena syntyy suorituskyvyn käsitteen määritelmä tässä tutkimuksessa. Luvussa kolme esitellään mittaamisen teoria sekä suorituskykykymittaristojen periaatteet. Luvussa neljä perehdytään uusiin palkkausjärjestelmiin ja palkkauksen sekä motivoinnin teoriaan. Luvussa esitellään myös puolustusvoimien käyttämä suoritusarviointijärjestelmä ja verrataan sitä edellisissä luvuissa esitettyyn teoriaan. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen kohde organisaatio Maanpuolustuskorkeakoulu. Luvussa esitetään miten Maanpuolustuskorkeakoulu mittaa organisaation ja yksilön suorituskykyä ja verrataan näitä edellisiin teorialukuihin. Luvussa kuusi käydään läpi tutkimuksen haastatteluaineiston keräämisen toteutus. Seitsemännessä luvussa analysoidaan ja esitetään haastattelun tulokset. Kahdeksannessa luvussa tehdään tutkimuksen yhteenveto, jossa yhdistetään analyysin tutkimustulokset tutkimuskysymyksiin ja edelleen luodaan tutkimuksen johtopäätökset. Viimeisessä luvussa arvioidaan tutkimuksen tuloksia ja niiden hyödyllisyyttä asetetun tavoitteen näkökulmasta



Kuva 3. Tutkimustyön rakenne

2 YKSILÖN JA ORGANISAATION SUORITUSKYKY

2.1 Suorituskyky vai toimintakyky?

Suorituskyky on perinteisesti ollut tuotantotalouden ja kauppatieteiden käsite, joka on laajentunut käyttöön muille tieteenaloille. Suorituskyky voidaan helposti ymmärtää useilla eri tavoilla ja eri näkökulmista. Laitisen (1998, 14) mukaan ”*suorituskyky on yrityksen kyky saada aikaan tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin*”. Laitinen (1998b, 18 - 19) on määritellyt myös yrityksen suorituskyvyn sen kykyä maksimoida omistajien hyöty ja tyydyttää riittävästi myös muiden sidosryhmien tarpeet. Lönnqvist (2002, 14) on lisensiaatintutkimuksessaan muokannut edellistä määritelmää selkeämpään muotoon: ”*suorituskyky on mitattavan kohteen kyky tehdä tuloksia suhteessa tavoitteisiin*”. Laamanen on määritellyt kirjassaan ”*Johda suorituskykyä tiedon avulla - ilmiöstä tulkintaan*” (2005, 18) suorituskyvyn seuraavalla tavalla: ”*suorituskyky on osoitettua kykyä toimia tarkoituksenmukaisella tavalla*”.

Toimintakyky käsite on taas terveystieteiden alalla korvannut suorituskykykäsitteen. Puolustusvoimissa yksittäisen sotilaan suorituskyvystä puhuttaessa käytetään myös käsitettä toimintakyky. Kauppatieteissä ja teknillisellä alalla taas termi suorituskyky on huomattavasti yleisempi. Toimintakyky voidaan määrittää siten, että se liittyy nimenomaan työssä tapahtuvaan suoritukseen (Koskinen S, 2004, 36) Tällöin toimintakyky on yksittäisen ihmisen suorituskykyä työssään.

2.2 Yksilön toimintakyky ja suorituskyky

Yksilön suorituskyky on ollut ja on edelleenkin työnantajien kiinnostuksen kohde. Viimeisen 20 vuoden aikana tämä kiinnostus on kasvanut, kun suorituskyky ja sen arviointi on otettu osaksi palkkausta. Yhdysvalloissa 1980-luvun lopussa suoritettu organisaatioiden survey-tutkimus esittää seuraavia syitä, joiden takia suorituskyvyn merkitys on korostunut: Palkkaus, koulutus ja kehittyminen, urakierto, palaute työnantajalle, lahjakkuuksien tunnistaminen, dokumentointi sekä laillisuusvalvonta ja suunnittelu. (M.C. Cicek et al 2005, 331.)

Sotilastieteissä sotilaspedagogiikka tutkii ja käsittelee yksilön toimintakykyä. 90-luvun loppupuolella Maanpuolustuskorkeakoulu julkaisi kirjan ”Toimintakyky sotilaspedagogiikassa”, jossa käsitellään aihekokonaisuutta usean eri kirjoittajan näkökulmassa ja viitekehyksessä. Professori Toiskallio käsittelee erityisesti käsitteiden suorituskyvyn ja toimintakyvyn (action competence) välisiä suhteita. Toiskallion näkemyksen mukaan suorituskyvyllä tarkoitetaan tiettyyn suoritukseen liittyvää toimintaa, joka on riippuvainen tilanteesta. Toimintakyky nähdään taas yksilön sisäisenä valmiutena, joka olemassaolollaan mahdollistaa yksilön toiminnan kaikissa tilanteissa ja olosuhteissa. (Toiskallio 1998, 167). Käytännön esimerkkinä voidaan pitää vaikka taidemaalaria, joka koko ikänsä opiskelee maalaamista ja harjaantuu päivittäin työssään. Tämä pitkäjänteinen itsensä kehittäminen on toimintakykyä. Kun taiteilija maalaa yksittäisen teoksen, niin silloin on kyseessä suorituskyky. Sotilaallisessa viitekehyksessä voidaan asiaa havainnollistaa tarkka-ampujan koulutuksella, joka on pitkäjänteistä ja vaatii harjoittelua sekä aikaa, tällöin puhutaan toimintakyvyn kehittämisestä. Kun tarkka-ampuja ampuu yhden laukauksen, niin silloin siirrytään käsitteellisesti suorituskyvyn maailmaan.

Suoritukset ja suorituskyky voidaan nähdä tavoitteen saavuttamisena tietyssä tilanteessa ja toimintaympäristössä. Toimintakyky on taas kompetenssia, jolla mahdollistetaan toiminta yleisemmällä tasolla. Toimintakyky nähdään sotilaspedagogiikassa laajempänä ja perustavampana käsitteenä, kuin suorituskyky. Olennaista sotilaspedagogiikan näkökulmasta on se, että toimintakyky ja sen kehittäminen edellyttää opetusta ja kasvatusta, joka edistää osaamista, tahtoa, rohkeutta ja sitoutumista päämäärätietoiseen toimintaan. (Toiskallio 1998, 168). Tärkeimpinä tekijöinä sotilaan toimintakyvyssä ovat (Toiskallio 1996, 21):

- Keskeisten tietojen hallinta
- Fyysinen kestävyys ja voima
- Motivaatio ja tahto tehtävän suorittamiseen
- Kyky toimia yhteistyössä
- Henkisen paineen sieto
- Tilannekokonaisuuksien tajuaminen sekä asioiden ja tapahtumien välisten syy- yhteyksien tajuaminen
- Tavoitteiden ja eri toimintamahdollisuuksien harkittu yhteensovittaminen
- Vastuuntunto ja kyky tehdä vastuullisia päätöksiä
- Luottamus itseensä, taistelupariinsa, esimiehiin ja taisteluvälineisiin

Maanpuolustuskorkeakoulun näkemys toimintakyvystä näkyy koko puolustusvoimien terminologiassa. Tätä ilmentää se, että Kenttäohjesäännön yleisessä osassa, joka kuvaa Suomen

puolustusjärjestelmän perusteita, määrittelee henkilöstön suorituskyvyn muodostuvan toimintakyvystä ja osaamisesta (Kenttäohjesääntö, yleinen osa 2008, 31).

Amerikkalaisessa sotilastutkimuksessa käytetään usein termiä *performance*, joka voidaan kääntää suorituskyvyksi. Puhuttaessa yksilön suorituskyvystä voi termeinä olla esim. *job performance*, *task performance* tai *work performance* (Tucker & Gunther 2009, 315 ja Adler, Thomas & Castro 2005, 4). Tucker ja Gunther keskittyvät omassa tutkimuksessaan joukkue ja komppaniatason sotilasjohtajien menestykselliseen toimintaan Afganistanissa ja Irakissa. Tutkimuksen tuloksena on, että sotilasjohtajien menestyksellinen toiminta vaatii sotilaskoulutuksessa erityistä adaptiivisen suorituskyvyn koulutusta (*adaptive performance*). Tällä tarkoitetaan, että sotilaita tulee opettaa ja kouluttaa siten, että he pystyvät ymmärtämään muuttuvat tilanteet ja tuottamaan uusia toimintamalleja tilanteissa, joissa eivät ”tempulistat” toimi (Tucker ja Gunther 2009, 317). Toiskallio puhuu omassa artikkelissaan aivan samasta ilmiöstä, kuin Tucker ja Gunther (Toiskallio 1998, 166), vaikkakin Toiskallio haluaa erottaa suorituskyvyn toimintakyvystä, kun taas Tucker ja Gunther ymmärtävät suorituskyvyn myös toimintakyvyksi. Sotilasjohtajan suorituskyvyn kannalta olennaisia tekijöitä ovat (Tucker ja Gunther 2009, 316).

- Epävarmuuden sietokyky
- Kyky sopeuttaa oma toiminta uuteen toimintaympäristöön, joustavuus
- Tilannekokonaisuuksien tajuaminen ja kyky aloittaa toiminta huolimatta puuttuvasta ohjeistuksesta
- Sotilaallisen, poliittisen ja eettisen toimintaympäristön hahmottaminen ja huomioonottaminen

2.3 Organisaation suorituskyky

Organisaatiokäyttäytymistä käsittelevässä kirjallisuudessa organisaatiota määritellään muun muassa toiminnan, rakenteiden ja yhteisten tavoitteiden kautta. Kuitenkin tärkeänä tekijänä siinä myös mainitaan ihmisten ja ryhmien käyttäytyminen organisaatiossa. (Lämsä & Hautala 2005, 10.) Organisaatiotutkija Risto Harisaloon mukaan organisaation yleisin määritelmä kuuluu tavoite- ja tehokkuusmalliin, jonka mukaan ”organisaatio on huolellisesti suunniteltu järjestelmä, jonka tehtävänä on toteuttaa sille asetetut tavoitteet” (Harisalo 2008, 17). Tässä määritelmässä on korostettu organisaation suunnittelua, järjestelmällisyyttä ja tavoitteita. Tässä tutkimuksessa organisaatio ymmärretään suunnitelluksi järjestelmäksi, joka toteuttaa sille ase-

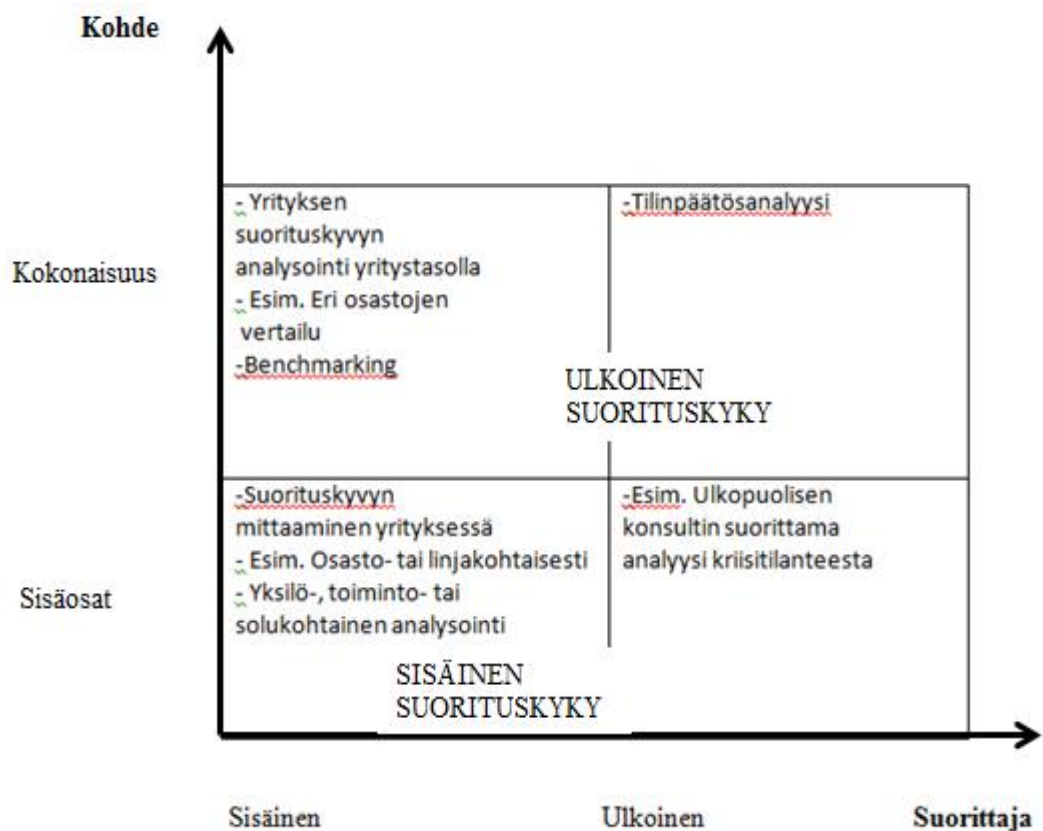
tetut tavoitteet. Organisaatio ei kuitenkaan itse toteuta tavoitteitaan, vaan se tapahtuu ihmisten työn ja vuorovaikutuksen kautta.

Organisaation suorituskykyä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Tällöin käsitteelle syntyy pieniä vivahde-eroja. Kun puhutaan organisaatiosta, joka voi olla yritys tai jokin muu yhteisö, niin sen tärkeimmät sidosryhmät ja niiden tarpeet voivat muodostaa olennaisen osan suorituskyvystä. Taatakseen myös tulevaisuuden suorituskyvyn tulee organisaation pystyä takaamaan useamman, kuin yhden sidosryhmän tarpeet (Lönqvist ja Mettänen 2003, 20). Jonkin merkittävän sidosryhmän tai ryhmien tarpeiden laiminlyönti, voi johtaa sidosryhmän irtautumiseen organisaatiosta tai muuten toiminnan häiriintymiseen (Uusi-Rauva 1996, 23). Mikä sidosryhmä on kaikkein merkittävin, riippuu pitkälti ajankohdasta ja tilanteesta. Yrityksissä toimintaa ohjaa osakkeenomistajien voiton maksimointi (Rantanen ja Holtari 1999, 7), kun taas puolustusvoimilla se voi olla kansalaismielipide tai politiikka.

Organisaation tuottavuus voidaan ymmärtää myös suorituskyvyksi. Tuottavuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä, miten hyvin organisaatio pystyy hyödyntämään käytössään olevat panokset ja muuntamaan ne tuotoksiksi, joihin sen toiminta perustuu (Uusi-Rauva 1997, 19). Tuottavuus on käsitteenä sidoksissa myös muihin toiminnan arviointiin käytettäviin käsitteisiin, kuten tehokkuuteen, kannattavuuteen ja ennen kaikkea suorituskykyyn. Se eroaa kuitenkin niistä jokaisesta, vaikka usein henkilöstön tuottavuudella mitataankin organisaation toiminnan onnistumista. Ongelmallisinta on tuottavuuden erottaminen organisaation suorituskyvystä. Suorituskyvyn voidaan kuitenkin ajatella olevan yläkäsite, joka sisältää tehokkuuden, toiminnan hyötysuhteen, laadun, tuottavuuden, työelämän laadun, innovaatiot ja kannattavuuden (Sink 1983, s. 36). Näin ollen tuottavuus on yksi suorituskyvyn osa-alue, eikä pelkästään sen avulla voida arvioida organisaation menestymistä. Tuottavuuden, ja etenkin jonkin osatuottavuuden, tarkastelulla voidaan kuitenkin arvioida organisaation tilannetta juuri sen tuottantekijän osalta. Esimerkiksi työn tuottavuudella voidaan tarkastella henkilöstön onnistumista selkeämmin kuin tarkastelemalla suorituskykyä kokonaisuudessaan (Uusi-Rauva 1996, 20).

Organisaation suorituskyky jaetaan laskentatoimessa yleisesti kahteen osa-alueeseen (Lynch ja Cross 1995). Osa-alueet ovat ulkoinen- ja sisäinen suorituskyky (Kuang- Hua 2005, 1 ja Laitinen 1996, 66–67). Kun keskitytään organisaation sisäiseen suorituskykyyn ja tarkastellaan sen eri toimijoiden toimintaan, niin puhutaan sisäisen suorituskyvyn analysoinnista. Sisäisessä analyysissä tarkastelun suorittaa pääosin organisaatio itse, joka tarkoittaa myös, että silloin on

käytössä tarkempi sisäinen informaatio, kuin tapauksessa jossa tarkastelun suorittaa ulkoinen toimija. Kun organisaatiota taas tarkastellaan kokonaisuutena ulkoa päin, on kyseessä ulkoisen suorituskyvyn analysointi (Rantanen ja Holtari, 2000, 11).



Kuva 4. Organisaation sisäinen ja ulkoinen suorituskyky (Tenhunen ja Ukko, 2001, 5)

Edellä esitelty suorituskyvyn malli ei kuitenkaan rajoita suorituskyvyn tutkimista. Suorituskykyä voidaan tarkastella sisältä, ulkoa tai molemmista näkökulmista. Suorituskyvyn analysointiin käytettävät mittaristot ovat samat kaikissa kolmessa tapauksessa (Rantanen, 2001, 6). Ainoa rajoittava tekijä on tiedon määrä ja laatu. Analysoitaessa sisäistä suorituskykyä tulee varmistua siitä, että käytettävissä on tarpeeksi laadukasta informaatiota organisaatiosta. Jos käytettävää tietoa ei ole riittävästi tai se jopa väärää, niin analyysin ja mahdollisten toimenpiteiden perusta on heikko tai jopa väärä.

Organisaation suorituskyky voidaan jakaa useisiin eri osa-alueisiin, riippuen tilanteesta ja tarpeesta. Tämä näkyy myös eri tutkijoiden esittämissä malleissa. Sink (1985, 41–46) jakaa organisaation suorituskyvyn seitsemään eri osa-alueeseen, jotka ovat:

- Tuloksellisuus tai tehollisuus (effectiveness). Tarkoitetaan sitä, että organisaatiossa tehdään oikeita asioita, oikeaan aikaan ja oikein. Voi kuvata myös sitä, miten organisaatio on kyennyt saavuttamaan konkreettisesti mitattavissa olevat asiat, kuten rahaan ja talouteen liittyvät osaprosessit.
- Tehokkuus (efficiency): Kuvaa suunnitellun ja toteutuneen panoksen välistä suhdetta (esim. raha-, aika, resurssi tai työpanos).
- Laatu (quality). Organisaation, kyky täyttää sidosryhmän tai – ryhmien ja asiakkaiden odotukset ja tarpeet.
- Kannattavuus (profitability). Tulojen ja menojen välinen suhde.
- Tuottavuus (productivity). Tulosten määrä suhteutettuna panosten määrään.
- Työolosuhteiden / työelämän laatu (quality of work). Motivaatio ja ihmisten tyytyväisyys.
- Uudistusten tekeminen (innovation). Voi pitää sisällään myös luovuuden ja kyvyn organisaatio muutoksiin.

Sinkin käyttämä malli on varsin joustava ja sitä voidaan soveltaa monenlaisiin organisaatioihin ja tilanteisiin.

Puolustusvoimat käsittää oman suorituskykynsä muodostuvan kolmesta osa-alueesta (Kenttäohjesääntö, yleinen osa 2008, 31):

- Henkilöstö
 - o Osaaminen
 - o Yksilön toimintakyky
- Materiaali
- Käyttö ja toimintaperiaatteet
 - o Suorituskykyvaatimukset
 - o Operatiivistaktiset toimintaperiaatteet ja tavat

Puolustusvoimien normiasiakirjassa HJ108 ” Suorituskyvyn käsitelmä” määritellään, että ”suorituskyky on kyky saavuttaa haluttu vaikuttavuus määritellyissä olosuhteissa” (Suorituskyvyn käsitelmä 2013, 1). Jos verrata edellä olevaa määritelmää kenttäohjesäännön määritelmään, niin ne ovat jonkin verran poikkeavat. Kenttäohjesäännön määritelmä on hyvin selkeästi sodan ajan joukkoon sitoutuva, kun taas HJ108:n määritelmä on hyvin yleinen. Analyysin perusteella voidaan todeta, että HJ108:n määritelmässä on yhteneväisyyksiä Lönnqvistin (2002,14) ja Laamasen (2005) esittämiin määritelmiin.

2.4 Yhteenveto ja tulkinta

Osa edellisissä sivuilla määritellyistä käsitteistä täydentää toisiaan ja osa on jopa ristiriidassa keskenään. Useimmissa tapauksissa ristiriidan käsitteissä aiheuttaa se, että näkökulma tai käsitemaailma vaihtelee käsitteiden määrittelijöillä. Puolustusvoimissa ja lääketieteessä käytössä oleva toimintakyky termi ei käytännössä ole ristiriidassa suorituskyky termin kanssa. Kun verrataan mitä suorituskyvyllä tarkoitetaan tuotantotaloudessa tai kansainvälisessä kirjallisuudessa, niin aluksi lukijaa saattaa hämmentää eri termien käyttö. Käytännössä kuitenkin puhutaan hyvin pitkälti samasta asiasta. Enemmänkin kyseessä on terminologinen asia, jolla esimerkiksi puolustusvoimissa halutaan varata käsite toimintakyky yksilökäsitteeksi, kun taas suorituskyvystä puhutaan organisaatiotasolla. Oleellista on ymmärtää, että minkälaista terminologiaa käytetään missäkin tilanteessa, tällöin vältetään turhilta väärinkäsityksiltä.

Puolustusvoimissa termi suorituskyky on varattu koskemaan puolustusjärjestelmää, puolustusvoimia ja joukkoja. Suorituskyky koostuu käyttö- ja toimintaperiaatteista, henkilöstöstä ja materiaalista. Kenttäohjesäännön käyttämästä määrittelystä, näkyy selkeästi, että suorituskyky ymmärretään nimenomaan kriisiajan suorituskyvyksi.

Puolustusvoimilla suorituskyky on purettu hyvin erikoistuneisiin alakokonaisuuksiin, jotka yhdessä muodostavat kokonaissuorituskyvyn. Tässä näkyy selkeästi se, että puolustusvoimilla organisaationa on erityislaatuinen tehtävä, strategia ja visio verrattuna moneen muuhun organisaatioon. Mikäli puolustusvoimien suorituskyvyn määrittelmää halutaan verrata, niin hedelmällisiä vastinpareja olisivat muut turvallisuusorganisaatiot kuten poliisi ja pelastuslaitos. Molemmat organisaatiot perustuvat samalle yhteiskunnan poikkeustilanteen ajattelulle kuin puolustusvoimat. Henkilöstön suorituskyky puolustusvoimissa muodostuu taas yksilöiden osaamisesta ja toimintakyvystä. Henkilöstön suorituskyvyn laueassa tulkinnassa se pitää sisällään useita Sinking mainitsemia suorituskyvyn osa-alueita, kuten uudistusten tekeminen, laatu, tehokkuus, työelämän laatu ja tuottavuus. Seitsemästä osa-alueesta ainakin viisi on siis käsitelty myös puolustusvoimien määritelmässä.

Oleellinen asia yksilölle turvallisuusorganisaatiossa on se, että sotilaan, poliisin ja palomiehen ”henkilökohtaisen suorituskyvyn” maailmoja on kaksi. Toinen maailma on rauhanajan tai normaalin toimistoympäristön maailma, jossa voidaan soveltaa toimintatapamalleja muusta yhteiskunnasta (esikuntatyö, koulutus, suunnittelu jne.). Toinen maailma on kriisiympäristö,

jossa toiminta on hyvin päämäärätietoista ja vastaavan tilanteen löytyminen muualta on hankalaa.

Organisaation ja yksilön suorituskyvyn sekä toimintakyvyn ymmärtäminen ovat oleellinen osa nykyaikaista johtamista ja hallintoa. Motivoinnilla ja palkitsemilla on linkki suorituskyyyn, koska niillä pyritään ohjaamaan ihmistä siten, että hänen toimintansa parantaa organisaation suorituskyyä.

Henkilöstön suorituskyy on yksilöiden kykyä tehdä tuloksia suhteessa tavoitteisiin, sekä yksilöiden kykyä toimia kussakin tilanteessa tarkoituksen mukaisella tavalla. Tämä määritelmä mukailee Lönnqvistin ja Laamasen luomaa kokonaismääritelmää, joka ei ole ristiriidassa tässä luvussa esitettyjen muiden teorioiden kanssa. Muut teoriat, kuten toimintakyvyn erityispiirteet sotilasorganisaatiossa rakentuvat tämän yläkäsitteen alle ja muodostavat käytännönläheisiä ja jopa mitattavia tekijöitä.

Organisaation suorituskyy on kyky saavuttaa haluttu tulos ja vaikuttavuus niissä olosuhteissa, niillä resursseilla ja reunaehdoilla, jotka organisaatiolla on käytettävissä. Edelle esitetty organisaation määritelmä ei kuitenkaan ole ristiriidassa tässä luvussa esitettyjen teorioiden kanssa. Organisaation tuottavuus on hyvin läheisessä suhteessa organisaation suorituskyyyn. Voidaan todeta, että niissä osiltaan puhutaan samasta asiasta, joskin osin vähän eri näkökulmasta katsottuna. Erilaisissa tilanteissa suorituskyy voi ilmetä hiukan eri tavalla ja sen määrittelyssä voivat painottua hiukan erilaiset asiat. Esimerkki painotetusta määritelmästä on puolustusvoimien Kenttäohjesäännön määritelmä sodanajan joukoista ja puolustusjärjestelmästä, jossa määritellään että suorituskyy koostuu materiaalista, henkilöstä ja käyttöperiaatteista. Puolustusvoimissakin organisaation suorituskyy ymmärretään usealla tavalla ja tästä on osoitus suorituskyyyn käsittemallin mukainen määritelmä suorituskyyvystä, joka edustaa samaa näkökulmaa kuin Lönnqvistin ja Laamasen määritelmät.

3 MITTAAMINEN

3.1 Tavoitejohtaminen

Peter Drucker kirjoitti 1946 teokset *Concept of Corporation* ja 1954 *Practice of Management*. Druckeria pidetään tavoitejohtamisen (Management by Objectives MBO) isänä, vaikka hän ei yksin keksinytkään teoriaa, vaan taustalla oli laajempi akateeminen tutkimus aihealueesta. (Dahlsten et al, 2005.)

MBO:n mukaan johtamisen kulmakivi on se, että johtajat pystyvät analysoimaan organisaation toimintaa tai yrityksen liiketoimintaa, josta johdetaan organisaation päämäärät eli tavoitteet. Organisaation päämäärien asettamisessa tulee Druckerin mukaan huomioida useita osakokonaisuuksia, jotta tavoiteltava loppuasetelma palvelisi mahdollisimman hyvin organisaatiota. Liiketoiminnan päämäärien luonteesta kirjoittaessaan Drucker korostaa erilaisten tarpeiden ja tavoitteiden tasapainottamista, (Kulla 2008, 38) asia joka ilmeni 1990-luvulta alkaen *Balanced Scorecardina*. Hänen mukaansa tavoitteita on asetettava kaikilla alueilla, joilla suorituskyky ja tulokset suoraan ja merkittävästi vaikuttavat organisaation menestymiseen.

Drucker nimeää teoksissaan kahdeksan aluetta, joilla organisaation tulee asettaa tavoitteita (Drucker 1954, 83):

- Markkina-asema
- Innovointi
- Tuottavuus
- Fyysiset ja taloudelliset resurssit
- Kannattavuus
- Esimiesten suoriutuminen ja kehittäminen (suorituksen arvioinnin perusteella)
- Työntekijöiden suoriutuminen ja asenne
- Yhteiskuntavastuu

Drucker käsittelee kirjassaan myös suorituksen arviointia, palkitsemista, ylentämistä ja johtajuutta. Jotta työntekijää voidaan kehittää, palkita ja jotta hänen uraansa voidaan suunnitella, on hänen suorituksensa mitattava ja arvioitava. Ilman huolellisesti asetettuja tavoitteita mitta-

reineen tämä ei arviointiin ole mahdollisuuksia tai arviointi antaa organisaation kannalta väärää informaatiota.

3.2 Tasapainoinen mittaaminen

Perinteisesti mittaaminen on yhdistetty yritysten ja organisaatioiden taloudellisiin tunnuslukuihin liittyväksi toiminnaksi, jonka perimmäisenä tehtävänä on ollut parantaa yrityksen tai organisaation taloudellista tuottavuutta tai toimintaa sekä ohjata organisaatio kohti uusia tavoitteita (Neilimo ja Uusi-Rauva, 2005, 265). Taloudelliset luvut ovat olleet hyviä kohteita mittaamiselle, koska niiden määrittäminen ja mittaaminen on ollut suhteellisen helppoa.

Pitkään käytössä olleita taloudellisia tunnuslukuja ja mittareita on kritisoitu useiden tutkijoiden toimesta viimeisen kymmenen vuoden aikana (Toivanen 2001, 5). Tutkimuksissa on selvitetty, että perinteiset taloudelliset mittarit eivät anna välttämättä kokonaiskuvaa organisaation todellisesta tilanteesta. Lisäksi on esitetty arvioita, että ovatko taloudelliset tunnusluvut riittäviä ohjaamaan nykyaikaisia organisaatioita haluttuun suuntaan. Olve et al (1998, 21–22) esittelee tutkimuksessaan perinteisten mittareiden ongelmia. Ne antavat väärää tai vajaata informaatiota päätöksentekoprosessia varten, ne on suunniteltu pääosin ulkoisen laskentatoimen vaatimusten perusteella, ne antavat harhaannuttavaa tietoa kustannusten jakoa ja investointien suunnittelemista varten, ne antavat ihmisille ja organisaatioille osin harhaanjohtavaa sekä vaikeaselkoista informaatiota.

Taloudellisten mittareiden rinnalle on viimeisen kymmenen vuoden aikana noussut myös ei-taloudellisia mittareita. Mittarit tarve tunnustettiin jo 1980-luvulla, mutta varsinaisesti ne on saatu käyttöön vasta 2000-luvulla. Ei taloudellisissa mittareissa painopiste on yleensä sisäisessä laskentatoimessa. Mittareissa pyritään yleensä painottamaan henkilöstön osuutta organisaation kokonaistuottavuudessa. Tämä on perustelua, koska käytännössä nimenomaan yksilöt ja henkilöstö tekee organisaation tuloksen. (Laitinen 1998, 281.)

Tasapainotettu mittaristo perustuu avaraan käsitykseen mittaamisesta ja siinä pyritään luomaan mahdollisimman avara mittaristo, joka antaisi luotettavan kuvan mitattavasta asiasta. Tasapainotettu mittaristo voi koostua esimerkiksi taloudellisesta, toiminnallisesta, asiakaspohjaisesta, uusiutumispohjaisesta ja henkilöstöpohjaisesta osa-alueesta (Helsilä ja Salojärvi 2009, 200). Nämä kaikki viisi osa-aluetta ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa organisaatioissa.

3.3 Mittaaminen julkisessa organisaatiossa

Minkä takia julkisten organisaatioiden tulisi olla kiinnostunut omasta suorituskyvystään? Vastaus tähän yksinkertaiseen kysymykseen ei ole itsestäänselvyys, vaan alan tutkijoilla on tästä asiasta eriäviä mielipiteitä (Behn 2003, 586–588). Tutkijoilla on kuitenkin kohtuullisen yhteneväinen ymmärrys siitä, että yksityisen sektorin tapa arvioida tai mitata omaa suoritustaan ei sovellu sellaisenaan julkiselle sektorille. Yhtenä peruseroavaisuutena näiden sektoreiden välillä on se, että yksityinen sektori tuottaa voittoa ja se ei välttämättä ole julkisen sektorin tehtävä. Voiton mittaaminen on kohtuullisen helppoa, koska kysymys on siitä mitä organisaatiolla jää ”viivan alle” kaikkien kulujen jälkeen. Minkälaista suorituskkyä julkisten organisaatioiden tulisi sitten mitata? Kuinka suorituskkyä tulisi mitata julkisella sektorilla? Ja mitä mittaustuloksilla tulisi tehdä? Useilta eri tutkijoilta löytyy näihin kysymyksiin erilaisia vastauksia.

- Julkisen hallinnon organisaatioiden juurisyy suorituskvyn ja suoritusten mittaamiseen löytyy organisaatioiden tarpeena osoittaa toimintaympäristölle, että organisaatioiden toiminta on tehokasta (Wholey ja Newcomer 1997, 92).
- Suorituskvyn mittaamisen syitä julkisissa organisaatioissa ovat budjetin suunnittelu ja resurssien kohdentaminen, henkilöstön motivointi, palveluiden ja toiminnan kehittäminen, organisaation ulkopuolisen kommunikoinnin helpottuminen (Wholey ja Hatry 1992, 604).
- Suorituskvyn mittausta voidaan suorittaa vuosittain jos halutaan kehittää vastuullisuutta ja päätöksentekokykyä. Jos mittaamista suoritetaan useammin, niin silloin pystytään kehittämään johtamista ja tehokkuutta (Wholey and Newcomer 1997, 98)
- Suorituskvyn mittaamista tarvitaan tavoitteiden ja tehtävien asettamiseksi, prosessien suunnitteluun tehtävien saavuttamiseksi, resurssien kohdentamiseksi prosesseille, prosessien seurantaan ja valvontaan, prosessien suorituskvyn parantamiseksi (Hatry et al 1990).
- Suorituskvyn mittausta voidaan käyttää 1) Hyvien suorituskvyn osa-alueitten löytämiseksi ja huonojen alueiden tunnistamiseksi 2) Vertailtaessa eri osastojen tai yksiköiden suorituksia keskenään 3) Asiakkaiden ja vertaisten sitouttamiseksi (Kopczynski ja Lombardo 1999, 133).
- Kehittyneiden suorituskvymittaristojen käyttö mahdollistaa julkisella sektorilla prosessien nopeuttamisen ja tehostamisen, paremman tiedon resurssien käytöstä ja lisää taloudellisuutta (Ammons 1995, 37).

- Suorituskyvyn mittaaminen helpottaa asiakkaita ja yhteistyötahoja arvioidaan julkisen organisaation tuloksellisuutta ja sitä mitä lisäarvoa organisaatio tuottaa. Organisaation johtajille se antaa tarpeellisen tiedon, jonka perusteella organisaatiota ja sen toimintaa pystytään kehittämään (Osborne ja Plastrik 2000, 247).
- Suorituskyvyn mittaaminen palvelee useita eri tarkoituksia 1) Suunnittelua 2) Arviointia 3) Organisaation omaa oppimista 4) Organisaation kehittämisen johtamista 5) Päätöksentekoa 6) Resurssien seuranta 7) Helpottaa päätöksenteon hajauttamista organisaation alemmille tasoille. (Kravchuk ja Schack 1996, 348-351).

Edellä esiteltiin ajatuksia siitä miksi julkisen organisaation tulisi mitata suorituskykyä. Mutta mitkä ovat ne yksityiskohtaisemmat syyt, joiden takia suorituskykyä tulisi mitata. Luonnollisesti yksi perussyy on se, että mittaamalla suorituskykyä halutaan luotettavaa ja käyttökelpoista informaatiota organisaation suorituskyvystä (Theurer 1998, 24). Theurerin tutkimus antaa yleisen vastauksen kysymykseen. Mutta yleinen vastaus ei riitä käytännön työssä ja maailmassa. Mitä siis julkisen organisaation johto tekee mittaristojen tuottamalla luotettavalla ja käyttökelpoisella tiedolla? Raportit ja tietokannat eivät ole itsetarkoitus, kuten ei suorituskyvyn mittaaminenkaan. Mitatut tulokset ovat yleensä alku jollekin tavoitteelliselle toiminnalle. Joissakin tapauksissa organisaatiot vain mittaavat, mutta eivät tiedä mitä mitatuilla tuloksilla tehdään (Behn 2003, 587). Tutkimuksia joissa on tutkittu julkisen sektorin mittaaman aineiston käyttömahdollisuuksia, on kohtuullisen vähän. Seuraavassa taulukossa on esitelty kolme tutkijan näkemykset siitä miten julkisella sektorilla voidaan hyödyntää organisaation suorituskyvyn mittaamisella saatuja tuloksia.

	Kravchuk ja Schack 1996	Hatry 1999	Behn 2003
	Suunnittelu (Planning)	Resurssien seuranta (Accountability)	Arviointi (Evaluate)
	Arviointi (Evaluation)	Resurssien kohdentaminen (Budget Requests)	Valvonta (Control)
	Organisaation oppiminen (Organizational learning)	Sisäinen laskutus (Internal Budgeting)	Resurssien suunnittelu (Budget)
	Toiminnan kehittäminen (driving improvement efforts)	Suorituskyvyn puutteet ja niiden korjaamismahdollisuudet (performance problems ja possible corrections)	Motivointi (Motivate)
	Päätösten teko (decision making)	Motivointi (Motivate)	”Mainostaminen”(Promote)
	Resurssien kohdentaminen (Resource Allocation)	Arviointi (Evaluate)	Palkitseminen (Celebrate)
	Kontrollointi ja johtaminen (Control)	Strategian jalkauttamisen tuki (Support strategic planning)	Oppiminen (Learn)
	Organisaation alempien portaiden toiminnanvapaus (devolution of authority to lower levels)	Yhteiskuntasuhteiden luonti ja ylläpito (communicating with public)	Kehittää (Improve)
	Vastuullisen edistäminen (Promote Accountability)	Kehittäminen (Improve)	

Taulukko 1. Suorituskyvyn mittaamisen tarkoitukset julkisissa organisaatioissa

3.4 Suorituskykymittaristomalleja

Hannula ja Lönnqvist (2002) määrittävät suorituskykymittariston mittauskohteen kannalta useasta keskeisestä mittarista kootuksi kokonaisuudeksi. Alkeellisin muoto suorituskykymittaristosta on joukko satunnaisia mittareita, jotka on kerätty pidemmän ajan kuluessa ja jotka eivät tue organisaation kokonaistarpeita tai strategiaa. Kehittyntä mittaristoa edustaa taas systemaattisesti suunniteltu ja rakennettu mittareiden kokonaisuus. Tutkijat esittävät useita mal-

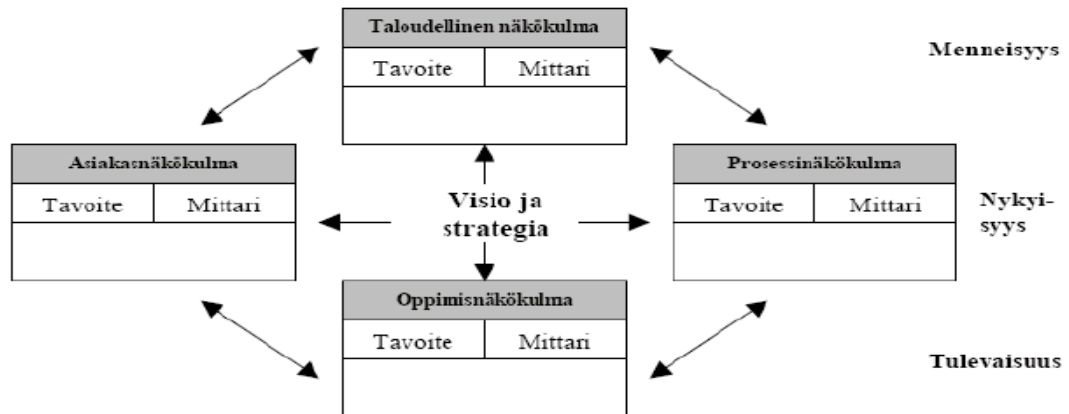
leja joilla voidaan luoda malleja prosesseja, miten suorituskykymittaristoja kerätään ja luodaan. Yhteistä näille mittaristoille on ajatus, että perinteiset taloudelliset mittarit eivät yksin riitä organisaation ohjaamiseen. Taloudellisia mittareita tuleekin tukea muilla mittareilla, kuten esimerkiksi sisäiseen laskentatoimeen perustuvilla mittareilla (Kaplan ja Norton 1996, 6-7). Tieteen alaan liittyvässä kirjallisuudessa on myös yleisesti hyväksytty, että yhdellä mittarilla tai mittaristolla ei pystytä saamaan kattavaa ja oikeaa kuvaa organisaation toiminnasta (Laitinen 1998, 280 ja 282). Olennaisinta mittaristoa luotaessa onkin pyrkiä mahdollisimman kattavaan mittaristoon, joka kuitenkin ei ole liian monimutkainen käytettäväksi.

Viimeaikaisissa tutkimuksissa on yleistynyt käsitys, että paras tapa organisaation suorituskyvyn mittaukseen on jonkin tasapainotetun, strategisen tai kokonaisvaltaisen mittariston käyttäminen (Laitila 2002, 31). Mittaristoista käytetty nimitys vaihtelee tutkijan ja mittariston käyttäjän mukaan, mutta yhteistä näillä mittareilla on pyrkimys laaja-alaisuuteen (Charnes et al 1978, 429) sekä siihen, että mittarit tulee johtaa organisaation vision ja strategian kautta. Kun mittaristo valitaan sekä rakennetaan vision ja strategian kautta on mittaristolla mahdollisuus vaikuttaa strategiaan liittyvien tavoitteiden saavuttamiseksi.

3.2.1 Balanced Scorecard

Tunnetuin tasapainotettu mittaristo on Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard (BSC), joka julkaistiin 1990-luvun alussa (Olive et al. 1998, 23). Balanced Scorecard pitää sisällään neljä näkökulmaa: Omistajien ja rahatalouden näkökulma (taloudellinen näkökulma), asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen näkökulma. BSC mittaristossa voidaan tarvittaessa ja perustellusti käyttää muitakin näkökulmia, kuin edellä mainittuja neljää näkökulmaa (Lönngqvist, 2004, 52). Organisaatio ja tilanne ratkaisevat valitut näkökulmat, koska mittariston ja mittaamisen tehtävä on palvella organisaatiota, eikä päinvastoin. BSC perusideana on luoda mahdollisimman tasapainoinen mittaristo eri tarkastelualueiden suhteen. Mittariston luoja ovat myös painottaneet tasapainon löytämiseksi lyhyen ja pitkän tähtäimen mittareiden välillä sekä kovien, että pehmeiden mittarien suhteen. (Kaplan ja Norton, 1996, 24-25). Balanced Scorecardin perusideana on, että sen avulla organisaation strategia muunnetaan käytännön toimiksi, joita voidaan mitata. Mittaristoa luodessa organisaatiolla tulee olla strategia, josta johdetaan itse mittaristo. Tämä tarkoittaa, että strategian luonnissa on jo sinällään ajateltu sen mitattavuutta (Riratanaphong et al, 2012, 128).

Seuraavassa kuvassa on esitelty Balanced Scorecardin rakenne:



Kuva 5. Balanced Scorecardin näkökulmat (Kaplan ja Norton, 1996,9).

Taloudellisella näkökulmalla on kaksi eri tehtävää: Ne määräävät strategian taloudellisen suoritustason ja niiden perusteella määräytyvät muiden näkökulmien mittarit ja tavoitteet. (Kaplan ja Norton, 1996, 47.)

Asiakasnäkökulman mittaushohteita voivat olla markkinaosuudet, asiakasuskollisuus, asiakkaiden määrä, asiakastytyväisyys ja asiakkaiden kannattavuus (Kaplan ja Norton, 1996, 63–73).

Sisäisten prosessien näkökulmassa keskitytään prosesseihin, joilla on suurin vaikutus asiakastytyvyyteen ja taloudellisiin tavoitteisiin. Erityisen tärkeää on tunnistaa ja kuvata kaikkein kriittisimmät prosessit. (Kaplan ja Norton, 1996, 92–97.)

Oppimisenäkökulmassa keskitytään organisaation kehittymiseen ja oppimiseen. Oppimisenäkökulman mittarit voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: työntekijöiden ominaisuuksien, tietojärjestelmien ominaisuuksien ja motivaation, valtuuttamisen ja tavoitteiden vastaavuuksien mittareihin. (Kaplan ja Norton, 1996, 126–127.)

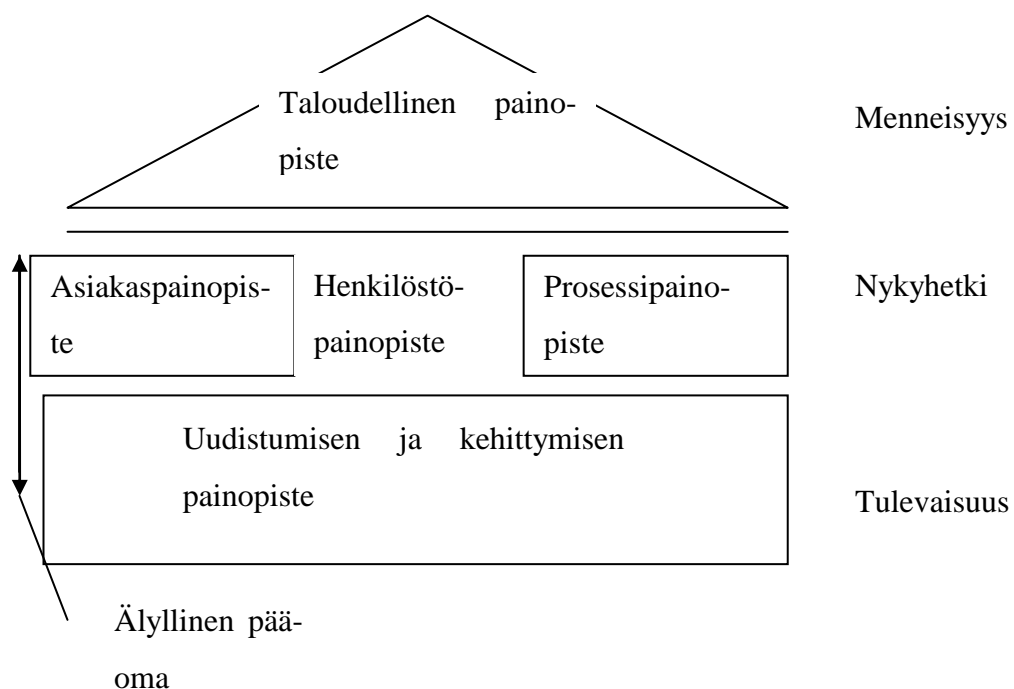
Kaplan ja Norton painottavat, että mittaristoja tulee käyttää myös organisaation sisäiseen toiminnan kehittämiseen, kuten esimerkiksi kommunikoinnin, informoinnin ja oppimisen kehittämiseen. Mittaristo ei siis saisi olla vain kontrollointijärjestelmä. Mittaristo voi parhaimmillaan

laan olla väline, jolla organisaatio pystyy kommunikoimaan työntekijä tasolle asti yrityksen strategiasta ja tavoitteista.

3.2.2 Navigator

Mittaamista ja mittaristoja käsittelevissä tutkimuksissa on esitelty useita mittausmalleja, jotka huomioivat jollakin tavalla älyllisen pääoman mittaamisen. Yksi käytetty mittaristo älyllisen pääoman mittaamisen on Navigator (Edvinsson ja Malone, 1997. Yamada 2008, 1).

Navigatorissa yhdistetään käytännössä kaksi erilaista mittaamisen lähestymistapaa, jotka ovat tasapainotettu mittaristo sekä älyllisen pääoman käsitteistöt ja näkökulmat (Olve et al. 1998, 138–139). Navigatorin päämääränä on mitattavan kohteen suorituskyvyn mittaaminen sekä älyllisen pääoman kuvaaminen osana organisaation arvonluonti prosessia (Rastas ja Einola-Pekkinen, 2001, 69). Yleensä käytetyt mittaristomallit pitävät sisällään viisi mitattavaa painopistettä, joihin organisaation tulee kiinnittää huomiota ja joista voidaan arvioida älyllisen pääoman arvo.



Kuva 6. Navigator- mittaristomalli (Edvinsson ja Malone, 1997, 68).

Navigator mallin perusideana on, että mitattavan kohteen suorituskyky määräytyy sen kyvystä

tuottaa kestäväää arvoa toteuttamalla organisaation visiota ja siitä johdettua strategiaa. Mittaristo luodaan määrittämällä ensin kriittiset menestystekijät ja näistä johdetaan mittareita (Rastas ja Einola-Pekkinen, 2001, 69.). Kriittiset menestystekijät ryhmitellään Navigator- mittaristomallissa tasapainoisesti viiteen painopistealueeseen.

Nämä painopistealueet ovat (Edvisson ja Malone, 1997, 17):

- Taloudellinen painopistealue
- Asiakaspainopistealue
- Prosessipainopistealue
- Uudistumisen- ja kehittymisen painopistealue
- Henkilöstön painopistealue

Navigator- mittaristomalli taloudellinen painopistealue kuvaa organisaation menneisyyttä, mittareina voivat olla muun muassa sijoitetun pääoman tuotto ja tulot työntekijää kohden. Prosessi- ja asiakaspainopistealueet kertovat organisaation nykytilanteesta. Mittareina voivat olla muun muassa käsittelyaika, markkinaosuus ja menetettyjen asiakkaiden määrä. Uudistumisen ja kehittymisen painopistealue kuvaa kuinka hyvin organisaatio on varautunut tulevaisuuteen. Mittareina voi olla muun muassa koulutuskustannukset työntekijää kohden tai tuotekehityksen resurssit (Edvisson ja Malone, 1997, 67–68 ja 147–150). Henkilöstöpainopistealue vaikuttaa organisaation kaikkeen toimintaan. Tämä painopistealue pitää sisällään työntekijöiden pätevyyden, kokemuksen ja innovaatiokyvyn. Mittareina voi olla vaikka koulutus tai työsäolo aika. Navigatorin tarkoituksena on korostaa jatkuvaa kehittämissprosessia organisaation pitkän tähtäimen menestymisen varmistamiseksi, samalla mittariston käytöllä pyritään tukemaan menestystekijöistä huolehtimista. Mittariston on tarkoitus toimia organisaation yhteisenä kielenä ja lisätä henkilöstön sitoutumista organisaation strategiaan (Olve et al. 1998, 141). Navigatoria käyttäville organisaatioille on ominaista suuri mittareiden määrä. Mittareita voi olla jopa kymmeniä (Lönnqvist, 2004, 61).

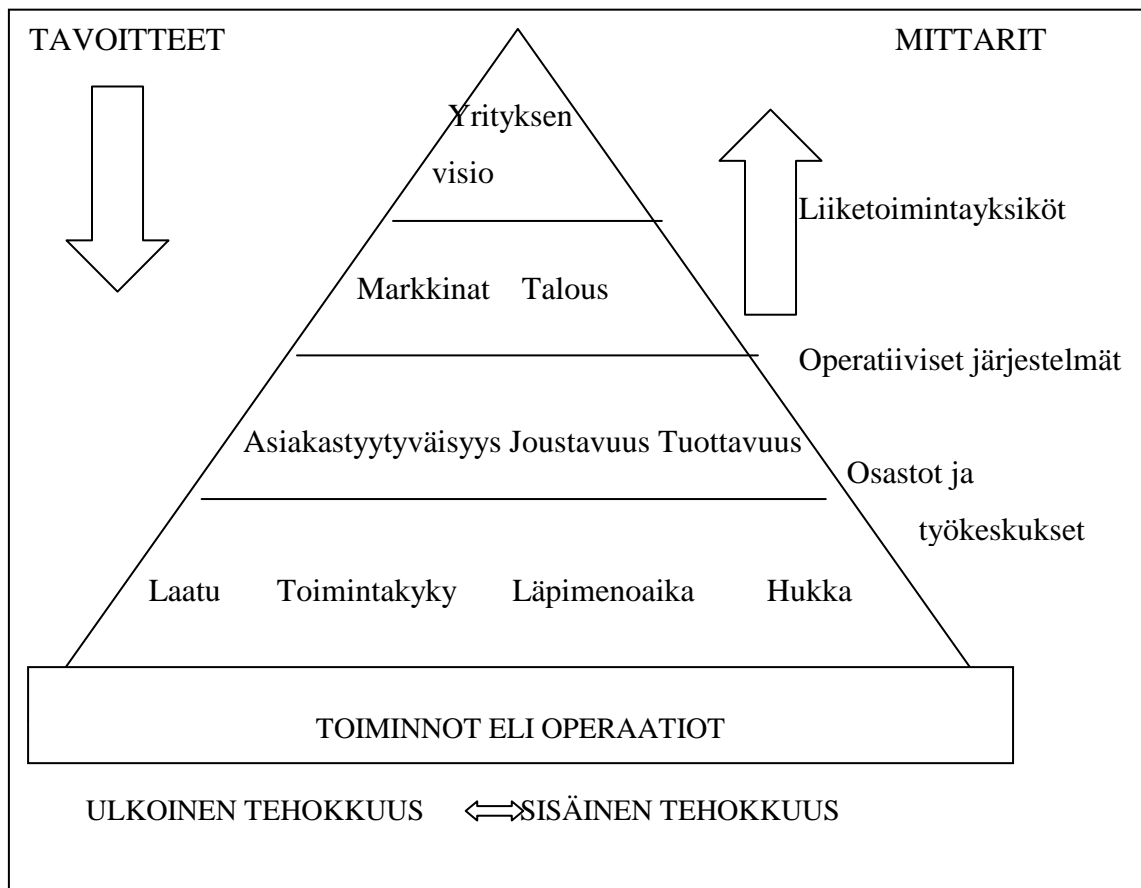
Navigator on läheistä sukua Balanced Scorecardille (Yamato 2008, 3). Tämä johtuu siitä, että Navigatorin kehittäminen on aloitettu Balanced Scorecardin pohjalta. Voidaan siis sanoa, että Navigator on esimerkki tasapainotetusta mittaristosta, vaikkakaan ei niin tunnettu kuin Balanced Scorecard. Navigator eroaa kuitenkin muutamassa kohtaa Balanced Scorecardista (Ashton 2005, 87 ja Mochiduki 2006, 31).

- Navigator rakentuu alhaalta ylös, kun Balanced Scorecard rakennetaan ylhäältä alas.
- Balanced Scorecardin oppimisenäkökulma on muunnettu Navigatorissa uudistumisen ja kehittymisen- sekä henkilöstön painopistealueiksi.

- Balanced Scorecardissa ei ole erillistä henkilöstökokonaisuutta, mutta henkilöstö näkökulma Balanced Scorecardin oppimisenäkökulmaan.

3.2.3 Suorituskykypyramidi

Suorituskykypyramidin (engl. Performance Pyramid) esitteli alun perin Judson vuonna 1990 (Judson, 1990 ja Riratanaphong at al 2012, 5). Mallia kehittivät edelleen Lynch ja Cross (Lynch ja Cross, 1995 ja Watts et al, 2012, 6). Nelitasoinen suorituskykypyramidin ideana on yhdistää organisaation strategia sekä osatoiminnot muuntamalla tavoitteet hierarkkisesti ylhäältä alas. Käytettävät suorituskykymittarit suunnitellaan päinvastaisella tavalla alhaalta ylös (Lynch ja Cross, 1995, 65). Suorituskykypyramidin malli on esitetty seuraavassa kuvassa.



Kuva 7. Suorituskykypyramidi (Lynch ja Cross, 1995, 65)

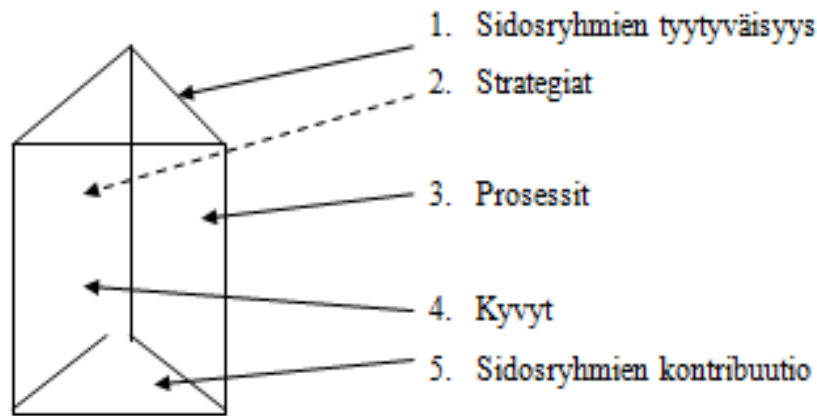
Suorituskykypyramidin käyttämässä ajattelutavassa organisaatio jaetaan neljään vertikaaliseen tasoon. Korkeimmalla tasolla organisaation johto määrittää vision. Seuraavalla tasolla yksiköt määrittelevät tavoitteet markkinoiden ja talouden suhteen. Kolmas taso muodostuu organisaatio-

tion sisäisistä virroista (Riratanaphong et al, 2012, 130). Tasoja voidaan pitää operatiivisten/päivittäisten järjestelmien tasona. Taso muodostaa linkin ylä- ja alapuolella olevien tasojen välille (Neilimo ja Uusi-Rauva, 2005, 309). Alimmalla tasolla muutetaan edellisen tason tavoitteet operatiivisiksi tavoitteiksi. Ideana on, että alemman tason operatiiviset tavoitteet linkittyvät ja vaikuttavat ylemmän tason taloudellisiin tavoitteisiin. Mittauksien painopiste on luotu kolmannelle ja neljännelle tasolle. Periaatteena on, että mitä ylemmäksi prisman tasoilla mennään, sen harvemmin mittauksia suoritetaan (Rantala, 2003, 40).

Suorituskykypyramidi kuvaa miten organisaation tavoitteet tulee jalkauttaa koko organisaatioon. Malli antaa myös esimerkin siitä, miten mittaristo ja mittarit rakennetaan alhaalta ylös. Mallissa yhdistetään taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit ja siinä arvioidaan asiakkaiden vaatimuksia suhteessa kaikkiin toimintoihin. Suorituskykypyramidissa on kaksi ulottuvuutta, jotka ovat sisäinen ja ulkoinen tehokkuus. Mallissa on jokaiselle neljällä tasolla omat mittarinsa näille kahdelle ulottuvuudelle. Kuitenkin samalla tasolla olevien eri ulottuvuuksien keskinäiset suhteet ovat vaikeita tunnistaa. (Laitinen, 1998, 290–291.)

3.2.4 Suorituskykyprisma

Neely ja Adams (2000, 2-8) kehittivät 2000-luvun alussa uuden mallin suorituskyvyn mittaamiseksi. Suorituskykyprisma (engl. Performance Prism) poikkeaa ajattelutavaltaan ja peruslähtökohdaltaan muista suorituskykymittareista. Suuri periaatteellinen ero muihin mittaristoihin on se, että mittariston luomisen lähtökohtana ei ole organisaation strategia vaan strategia luodaan osana mallin luomisprosessia. Suorituskykyprisman idea on esitetty seuraavassa kuvassa.



Kuva 8. Suorituskykyprisma (Neely ja Adams, 2000, 3).

Suorituskykyprisman malli on rakenteeltaan kolmiulotteisen ja siinä on viisi pintaa: Yläpinta kuvaa sidosryhmien tyytyväisyyttä ja alapinta taas sidosryhmien kontribuutiota, prisman kolme sivupintaa kuvaavat taas strategioita, prosesseja ja kyvykkyksiä (Riratanaphong et al, 2012, 129). Peruslähtökohtana mallin ajattelussa on, että juuri ne organisaatiot menestyvät, joilla on selkeä käsitys asiakkaistaan ja sidosryhmistään sekä heidän tarpeistaan (Neely ja Adams, 2000, 5). Organisaation tulee määrittää ne strategiat, joiden avulla sen on mahdollista saavuttaa tavoitteet. Toinen perusajatus prismassa on, että kaikki organisaatiot tarvitsevat jotakin sidosryhmiltään ja toisaalta kaikki sidosryhmät haluavat jotakin organisaatiolta.

Suorituskykyprismassa sidosryhmiä ja niiden tarpeita käsitellään erikseen viiden prisman pinnan kautta, jonka jälkeen saadut tulokset yhdistetään mittaristoksi. Jokaiselle sidosryhmälle tulisi esittää seuraavat kysymykset, kun suunnitellaan mittaristoa (Neely ja Adams 2000, 2-8):

- Sidosryhmien tyytyväisyys: Mitkä ovat avain sidosryhmät ja mitä tarvitsevat ja haluavat?
- Strategiat: Mitä Strategioita tarvitsee asettaa, jotta tärkeimpien sidosryhmien tarpeet ja halut voidaan toteuttaa?
- Prosessit: Miten sisäiset prosessit tulee hoitaa, jotta strategiat voidaan täyttää?
- Kyvykkyudet: Mitä kyvykkyksiä tarvitaan, jotta prosessit voidaan toteuttaa?
- Sidosryhmien kontribuutio: Mitä panoksia tarvitsemme sidosryhmiltä, jotta voimme pitää yllä ja kehittää kykyjä?

Suorituskykyprisman vahvuutena on, että siinä kiinnitetään huomiota organisaation tärkeimpiin sidosryhmiin, kun monessa muussa mallissa mittarit määritetään suoraan organisaation strategian perusteella (Mettänen, 2002, 27).

3.2.5 SAKE

SAKE-suorituskyvyn mittausjärjestelmä on Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahden toimipisteen kehittämä analysointijärjestelmä. SAKE on kehitetty pääosin julkisin varoin ja se tarkoitettu alkujaan pienille ja keskisuurille (PK)-yrityksille. Johtuen kehitystyön julkisesta luonteesta on mittausjärjestelmän käyttö ilmaista (Suorituskyvyn analysointijärjestelmä, käyttäjän opas, 4).

SAKE-suorituskyvyn mittausjärjestelmä toimii tuottavuus sekä suorituskykymatriisin periaatteella. Matriisin pääosat ovat asteikot, painokertoimet ja tunnusluvut. Matriisi muodostaa laskeentaulukon, jossa yhdistyy useita toimintoja kuvaavia tunnuslukuja. Tuottavuusmatriisin etuna on, että se on joustava järjestelmä ja sopii siten useisiin tapauksiin, joissa muita mittareita on vaikea soveltaa. Matriisiin valitaan yleensä 3-7 mitattavaa tunnuslukua. Valittujen tunnuslukujen on vaikutettava koko organisaation tuloksellisuuteen, lisäksi organisaatioiden on pystyttävä vaikuttamaan tunnuslukuihin ja tunnuslukujen on kuvattava kaikkia organisaation keskeisiä tehtäviä (Uusi-Rauva ja Neilimo, 2005, 319–320).

Seuraavassa kuvassa on esitelty matriisia, joka on tehty SAKE-järjestelmällä. Päämatriisi taulukossa näkyvät suorituskyvyn eri osa-alueet, kauden mitattu tulos, tavoitearvosana, arvosana ja osa-alueiden keskinäiset painoarvot.

OSA-ALUE	TULOS	TAVOITE	ARVOSANA	PAINO
Talous	5,0	10	5	16 %
Laatu	6,0	10	6	16 %
Asiakkaat	3,0	10	3	17 %
Kasvu	8,0	10	8	17 %
Alihankkijat	8,0	10	8	17 %
Henkilöstö	8,0	10	8	17 %
			YRITYKSEN SUORITUSKYKY	6,4

Kuva 9: Päämatriisi sekä päätaulukko (Suorituskyvyn analysointijärjestelmä, Käyttäjän opas, 7)

SAKE-suorituskyvyn analysointijärjestelmä mahdollistaa kuuden eri osa-alueen tarkastelun. Jokaiseen osa-alueeseen voidaan valita enimmillään kuusi mittaria, siis yhteensä järjestelmässä voi olla korkeintaan 36 mittaria ((Suorituskyvyn analysointijärjestelmä, Käyttäjän opas, s.4). Seuraavassa kuvassa on esitelty SAKE-mittariston rakennemalli.



Kuva 10. SAKE-järjestelmän rakennemalli.

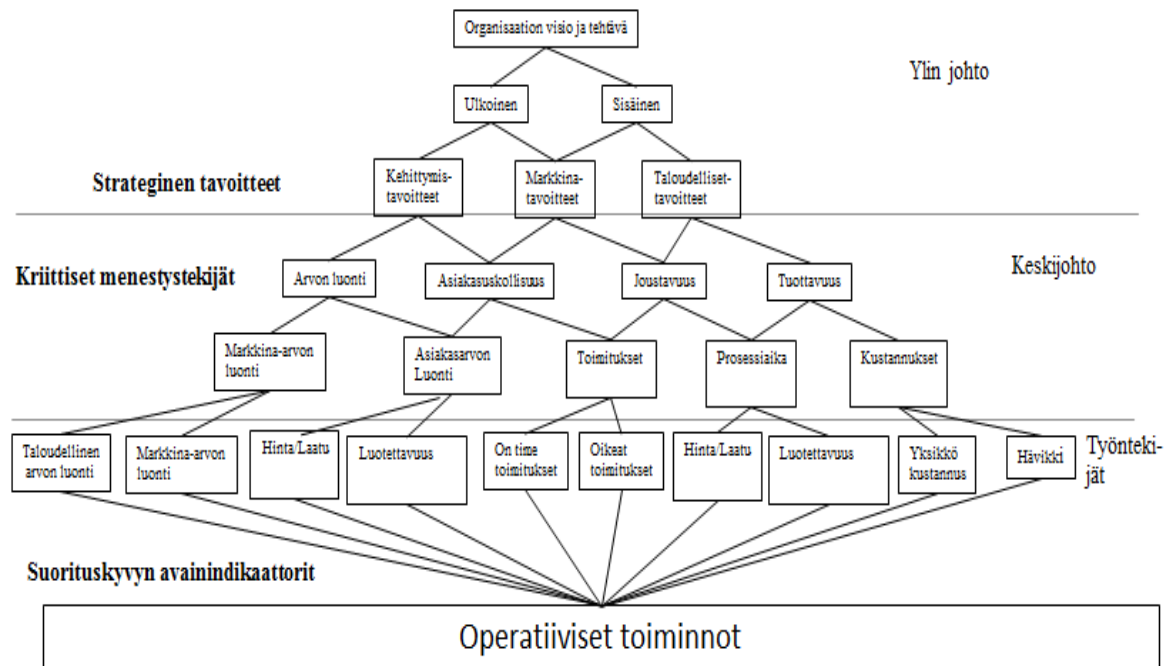
SAKE-mittaristo on rakennettu kahden eri tason matriiseista. Alimmalla tasolla olevien taulukoiden yksittäisistä mittareista lasketaan painotusten mukainen keskiarvo. Tällöin saavutetaan suorituskyvyn eri osa-alueiden arvosanat. Sitten lasketaan päätaulukon alempien painotusten mukainen keskiarvo ja näin saadaan koko yrityksen suorituskyvyn arvo. Suorituskyvyn laskenta perustuu siis kahden eri tason jaettuihin ja painotettuihin keskiarvoihin.

3.2.6 Performance Wheel

Edellä esiteltiin useita erilaisia mittaristoja, joiden perusta ja ajattelumaailma poikkesivat toisistaan jonkin verran, mutta ei kuitenkaan merkittävästi. 2000-luvulla esiteltiin Performance Wheel, joka pyrkii yhdistelemään useita erilaisia edellisissä luvuissa esiteltyjä suorituskyky mittaristoja ja niiden ominaisuuksia (McNair ja Watts 2010, 6).

Performance Wheel yhdistää perinteisen ja modernin suorituskyvyn johtamisen näkökulman. Malli pitää sisällään ulkoisen ja sisäisen suorituskyvyn, organisaation sisäisen ja osakkeen

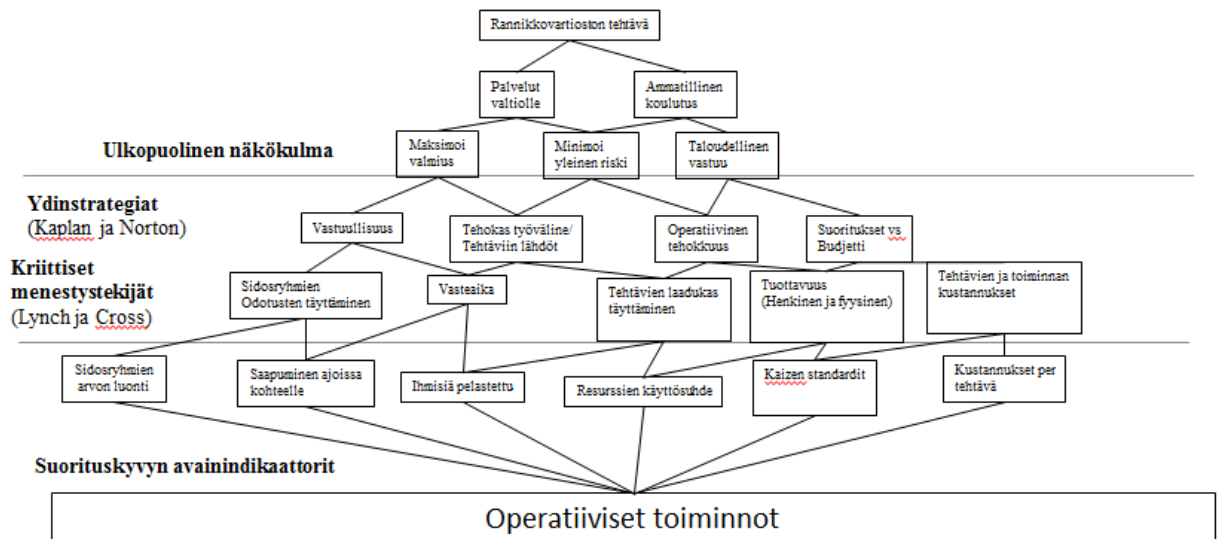
omistajan näkökulman, ylhäältä alas ja alhaalta ylös rakentamiskäsitteet. Mallin rakentamisessa ajatuksena on ollut tunnistaa muiden suorituskykymittaristojen heikkoudet ja luoda uusi mittaristo, joka soveltuu useimmille organisaatioille (McNair ja Watts 2010, 8). Seuraavassa kuvassa esitetään Performance Wheelin rakenne.



Kuva 11. Performance Wheel näkökulmat (MacNair ja Watts, 2010, 11)

Mittaristossa yhdistyy kolmen eri tason näkökulmat. Ylimmän johdon, keskijohdon ja työntekijöiden näkökulmat, joilla erilaiset näkökulmat ja erilaiset tarpeet mittaamiselle. Mallissa yhdistyvät Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard sekä Lurchin ja Crossin suorituskykypyramidi. Norton ja Kaplan tuovat mittariin strategisen näkökulman, kun taas Lynch ja Cross taas kriittiset menestystekijät ja suorituskyvyn avainindikaattorit. Mittaristojen osalta on usein keskusteltu, että soveltuuko liike-elämän mittaristo käytettäväksi julkisella sektorilla. Performance Wheel mittaristo on Yhdysvaltojen merivartioston käyttöönottona. Mittaristoa kehitetään edelleen käyttökokemusten ja tarpeiden perusteella. (Watts ja McNair-Connonlly, 2012, 18.)

Seuraavassa kuvassa on esitelty Yhdysvaltojen merivartioston käyttämä mittaristo.



Kuva 12. Yhdysvaltojen merivartioston käyttämä suorituskyky mittaristo (Watts ja McNair-Connolly, 2012, 19).

Performance Wheel poikkeaa eniten muista mittaristoista, koska siinä on otettu huomioon myös organisaation ulkopuolisten sidosryhmien merkityksen organisaatiolle. Lisäksi siinä on kolmen tason näkökulmat (johto, keskijohto ja työntekijät). Mittariston kantavana ajatuksena on, että yrityksen johdon painopisteessä on strategiset tavoitteet ja ulkopuolisten sidosryhmien tarpeet. Keskijohto on keskittynyt taas enemmän avaintekijöihin, joita ovat mm. 1) Jatkuva itsensä kehittäminen 2) Kyky työskennellä erilaisten yksilöiden ja työntekijöiden kanssa koko organisaatiossa 3) Heidän tulee keskittyä organisaation tavoitteiden saavuttamiseen (McNair ja Watts, 2010, 13). Käytännössä keskijohto on se taso, joka muuttaa taloudelliset tekijät konkreettisiksi tavoitteiksi työntekijätasolle. Työntekijätasolla on taas oleellista muodostaa mittaristo ja palkitsemisjärjestelmä siten, että työntekijät sitoutuvat mittaristoon. Sitouttamalla työntekijät saadaan luoduksi yhtenäinen ketju organisaation strategiasta aina työntekijän tehtäviin ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin (Watts ja McNair-Connolly, 2012, 16). Jos työntekijä ei sitouteta mittaristoon, niin tuloksena voi olla tilanne, jossa mittariston käytöllä organisaatiossa ei saavuteta juuri mitään käytännön hyötyä. (Malmi 2001, 216).

3.5 Analyysia mittaristoista

Aina 1950-luvulta asti on organisaatioiden suorituskyky ja organisaatioiden suorituskykykriteerit kiinnostaneet tutkijoita. Ajan saatossa ovat myös painopisteet ja näkökannat suorituskyvystä ja sen mittaamisesta muuttuneet. Seuraavassa taulukossa esitellään organisaation suori-

tuskyvyn käsitteen muokkautumista viimeisen 60 vuoden aikana. Merkille pantavaa on, että mittaamisen ja suorituskyvyn käsitteitä on käytännössä laajennettu ottamalla siihen uusia näkökulmia, mutta uudistukset ovat aina tulleet vanhan päälle.

50-luku	60-luku	70-luku	80-luku	90-luku	2000-luku
Tehokkuus	Tehokkuus	Tehokkuus	Tehokkuus	Tehokkuus	Tehokkuus
	Suorituskyky	Suorituskyky	Suorituskyky	Suorituskyky	Suorituskyky
		Tuottavuus	Tuottavuus	Tuottavuus	Tuottavuus
			Joustavuus	Joustavuus	Joustavuus
				Luomiskyky	Luomiskyky
					Ylläpidettävyys

Taulukko 2. Organisaation suorituskyvyn osa-alueet 1950-luvulta 2000-luvulle (Riratanaphong et al, 2012, 123)

Pääosa nykyaikaisista suorituskyky mittaristoista perustaa balanced scorecardiin eli tasapainotettuun mittaristoon. Tässä tutkimuksessa käsitellyistä mittaristoista balanced scorecard, Navigator, suorituskykyprisma ja suorituskykypyramidi ovat tasapainotettuja mittaristoja, joiden keskinäiset erot eivät ole suuria. Tämä näkyy mittaristojen näkökulmien samankaltaisuutena. Taulukosta kolme on esitetty erilaisten mittaristojen näkökulmat yhtenä taulukkona, josta näkökulmien samankaltaisuus havainnollistuu selkeästi. Käytännössä uudemmissa mittaristoissa kuten Navigator, suorituskykyprisma ja suorituskykypyramidissa on tuotu joitakin uusia näkökantoja alkuperäiseen balanced scorecardiin.

Suorituskykypyramidi erottuu jonkin verran muista balanced scorecardiin perustuvista mittaristoista. Käytännön suurin ero on, että suorituskykypyramidissa on keskijohto otettu jo mittariston mallissa yhdeksi näkökulmaksi. Mittaristossa on määritelty, että liiketoimintayksiköt ja osastot muodostavat osan mitattavasta kokonaisuudesta. Erityisesti osastotaso on selkeästi keskijohdon alla oleva toimintataso, kun taas liiketoimintayksiköt ja niiden johto liikkuu strategisella tasolla.

Performance wheel edustaa esitetyistä mittaristoista selkeästi uuden sukupolven ajattelua (McNair ja Watts 2010). Mittariston käyttämässä mallissa on otettu kaikki tasot aina ylimmästä johdosta työntekijätasoon mukaan mittaristoon. Ideana on, että eri tasolla tulee olla eri mittarit.

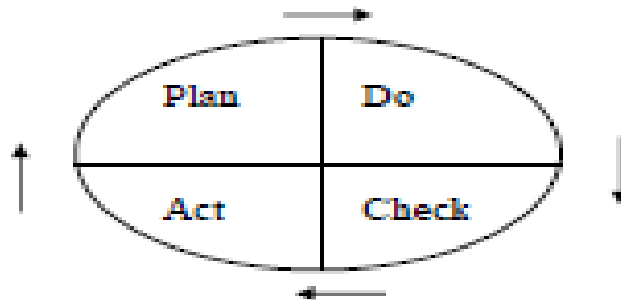
<u>Mittaristot</u>	Balanced Scorecard	Navigator	Suoritus-kykyprisma	Suoritus-kykypyramidi	Performance Wheel
<u>Näkökulmat</u>					
Perustuu strategialle/ visiolle	x			x	x
Taloudellinen	x	x	x	x	x
Asiakas	x	x	x	x	
Prosessi	x	x	x		
Oppimis	x	x	x		
Henkilöstö		x			
Ylin johto	x	x	x	x	x
Keskijohto				x	x
Työntekijätaso					x

Taulukko 3. Suorituskykymittaristojen näkökulmat

3.6 Mittareiden käyttö

Organisaatioissa mittareita käytetään moninaisesti. Käyttötarkoitukset jaetaan viiteen eri luokkaan, jotka ovat (Lönnqvist ja Mettänen 2003, 108): Päätöksenteko, kontrollointi, ohjaaminen, koulutus ja oppiminen sekä kommunikointi organisaation ulkopuolelle. Mittarit ja niiden käyttötarkoitukset ovat siis riippuvat organisaatiosta ja sen tarpeista. Tästä syystä mittaristot ja mittarit tulisi valita sen mukaan, mikä sopii kyseisen organisaation strategiaan, toimintatapoihin, kulttuuriin ja muihin organisaation ominaispiirteisiin. Suorituskyvyn mittauksen ja analysoinnin yksi päätarkoitus on jäsennellyn ja luotettavan tiedon tuottaminen organisaation ohjaus- ja päätöksentekoprosessiin. Ilman luotettavaa tietoa ei organisaatio pysty kehittymään luotettavasti ja tehokkaasti. Oikeiden päätösten tekeminen ei olisi mahdollista pitkällä tähtäimellä ilman mittausprosessia (Tenhunen 2001, 13). Mittausprosessilla pyritään siis havaitsemaan päätöksentekotarve. Mittaristo tai mittarit eivät kuitenkaan kerro minkälainen päätös tulisi tehdä tai edes mitä päätösvaihtoehtoja on. Johtaminen on kuitenkin tuloksellista vain jos päätökset ovat oikeita (Ukko et al. 2005, 11).

Päätöksentekoprosessia kuvataan niin sanotulla PDCA-syklillä, joka tulee sanoista PLAN (suunnittelu), DO (toteutus), CHECK (tarkistaminen ja tarkkailu) ja ACT (toimiminen) (Andersin et al. 1994, s.7). Päätöksen teko on oleellinen osa johtamista ja sitä voidaan jopa pitää synonyymina johtamiselle, joka koostuu kolmesta vaiheesta: 1) päätöksenteon havaitseminen 2) toiminta vaihtoehtojen selvittäminen 3) toimintamallin valinta ((Ukko et al 2005, 11). Mittareiden ja mittaristojen käytöllä organisaatio voi avustaa ja tehostaa päätöksentekotarpeen havaitsemista. PDCA-sykliä havainnollistetaan alla olevassa kuvassa.



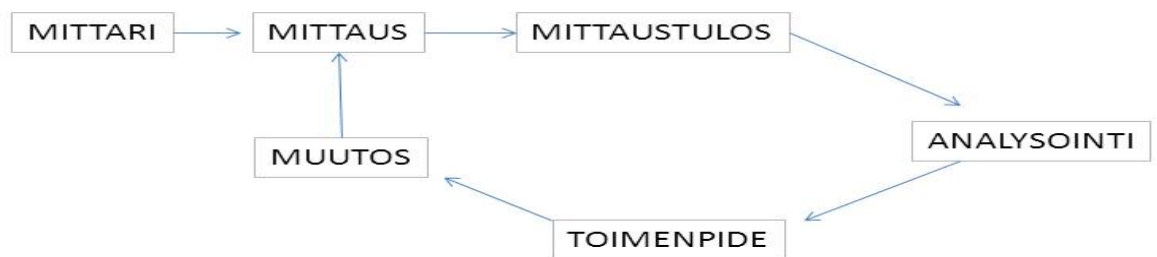
Kuva 13. PDCA-sykli (Andersin et al. 1994, 7).

Perinteisesti suorituskyvyn mittaus on nähty myös tarkistusvaiheen työvälineenä (check), jolla voidaan todeta jonkin osa-alueen suorituskyky. Tämän toteamisen jälkeen voidaan aloittaa toimenpiteet, jolla mitattu tilanne voidaan muuttaa haluttuun suuntaan. Toisaalta suorituskyvyn mittaamisella on myös behavioristinen vaikutus. Järjestelmä, jolla mitataan ihmisten toimintaa ja tuloksellisuutta, muuttaa ihmisten käyttäytymistä mitattavan kohteen suuntaan (Neeley, 1997, 1132). Tästä näkökulmasta katsottuna on mittaaminen myös johtamista ja apuväline ihmisten johtamiseen. Johtaminen on tässä ihmisten kautta toimimista, haluttujen tulosten saavuttamista ja vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Edellä kuvattu johtaminen on PDCA-sykliin sidottuna toteutus (do) vaiheen työkalu tai apuväline. Mittaristolla kyetään osoittamaan ihmisten työpanoksen haluttu suunta, eli mihin pitäisi päästä ja millä keinoilla.

Suorituskyvyn mittaaminen on syklistä toimintaa, jota voidaan tehdä jatkuvasti tai tietyin väliajoin. Mittaristoilla saadaan aikaiseksi tulos, jota analysoidaan ja jonka perusteella tehdään mahdollisesti korjaustoimenpiteitä. Olennaista on mittaus kohteita valittaessa, ottaa tarkasteluun sellaisia tekijöitä joihin voidaan vaikuttaa ja joiden perusteella voidaan ryhtyä toimenpiteisiin (Tenhunen ja Ukko 2001, 7). On resurssien hukkaamista mitata sellaista asiaa, jolla ei ole merkitystä organisaation ohjaamiseen tai johtamiseen. Organisaatiolla on kuitenkin oltava myös valmius ja halu ryhtyä toimenpiteisiin, jos tulosten analysointi antaa siihen aiheita. Mikäli tämä asia ei ole kunnossa tai koko johto sekä henkilöstö eivät ole sitoutuneet työ-

hön, on mittaaminen resurssien hukkaamista. Mittausjärjestelmistä ei ole myöskään hyötyä, mikäli tulokset jäävät todentamisasteelle eikä organisaatiossa suoriteta korjaavia tai parantavia toimenpiteitä (Helsilä ja Salojärvi 2009, 387) Mittaamisessa ja mittareiden käytössä on myös huomioitava, että välillä tulee mittareita ja mitattavia kohteita vaihtaa. Kun tavoite taso on saavutettu, jollakin halutulla alueella voidaan ottaa tavoitteeksi uuden osa-alueen parantaminen ja tarkkailu (Lönnqvist ja Mettänen 2003, 12 ja Uusikartano 2008, 41) Näin mittaaminen toimii johtamisen ja jatkuvan kehittymisen työvälineenä.

Alla olevassa kuvassa havainnollistetaan mittauksen, analysoinnin ja muutoksen välistä yhteyttä.



Kuva 14. Mittaus sykli (Tenhunen ja Ukko 2001, 7)

3.7 Mittaaminen puolustusvoimissa

Puolustusvoimissa on yleisesti käytössä tulosjohtamisen malli. Tulosjohtaminen on organisaation johtamisprosessi, joka tähtää tärkeiden tulosten saavuttamiseen tulostavoitteiden määrittämisellä, niiden tuloksellisella toteuttamisella ja tulosten seurannalla. Tulosjohtaminen pyrkii saavuttamaan sovitut tavoitteet suuntaamalla resurssit olennaisen tekemiseen. Tulosjohtamisen ytimen muodostaa vaikuttavuutta, toiminnallista tuloksellisuutta ja kustannustehokkuutta kuvaavat tulostavoitteet, mittarit ja tunnusluvut, joiden avulla käytettävissä olevat voimavarat kytketään organisaation toimintaan. Oleellinen asia johtamisprosessissa on oikeiden mittareiden käyttö, joiden analysoinnilla saadaan perusteet johtamiselle (PE-suun os PAK HD531/ .12. 2007).

Puolustusvoimissa toiminnan ja resurssien suunnittelun ja seurannan (TRSS) prosessi vaikuttaa jokaiseen puolustusvoimissa työskentelevään henkilöön. Prosessi ja toimintatapamalli ohjeistetaan pääesikunnan suunnitteluosaston laatimassa toiminnan ja resurssien suunnittelu ja seuranta (TRSS) pysyväisasiakirjassa. Kyseessä on jatkuva prosessi, jonka oleellinen osa on mittaaminen ja mitattujen tulosten hyväksikäyttö toiminnan ohjaamiseen (PE-suun os PAK HD531/ .12.2007). Prosessilla pyritään ohjaamaan organisaatiota toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti.



Kuva 14. TRSS prosessin sykli. (PE-suun- os PAK HD531 / .12.2007, 10).

Ensimmäisessä vaiheessa kerätään, yhdistetään ja verrataan olemassa olevia tuotosten ja prosessien tietoja voimassa oleviin suunnitelmiin, käskyihin ja mittareihin. Toisessa vaiheessa arvioidaan käytettävissä olevia tietoja sekä analysoidaan mittaristoilla mitattuja tuloksia ja laaditaan ratkaisuehdotuksia, toimintavaihtoehtoja, toimenpidesuosituksia ja ennusteita.

Kolmannessa vaiheessa tarkennetaan tavoitteita ja tehtäviä, suunnitellaan seuraavan vuoden ja jatkovuosien tavoitteet ja tehtävät. Neljännessä vaiheessa sovitaan tulohjauskeskusteluissa ja -neuvotteluissa toiminnan tuloksista ja tasoista suhteessa käytettävissä oleviin voimavaroihin, joilla pyritään ohjaamaan prosessia haluttuun suuntaan (PE-suun os PAK HD531/ .12.2007).

Henkilöstön suoritusarvioinnissa (SAR), mitataan vuosittain henkilöstön suoriutuminen työtehtävistään (PE-henk os PAK 3:9 / 27.11.2000). Asiakirjassa ei puhuta suorituskyvystä, mutta siinä esitellään mittari, jolla mitataan vuosittain henkilöstön suoriutumista tehtävissään, joten kysymyksessä on kuitenkin henkilöstön suorituskyvyn mittari. Mittari esitellään tarkemmin luvussa neljä. Mittarin mukaan henkilön suorituskyky muodostuu kolmesta alatekijästä jotka ovat 1) tuloksellisuus 2) ammatinhallinta ja 3) toiminnasta työyhteisössä. Alatekijät jakaantuvat edelleen pienempiin tekijöihin. Oleellista SAR:n käytössä on Druckerin peräänkuuluttama henkilöstön suorituksen arviointi, jolla voidaan ohjata työntekijän panos oikeaan suuntaan.

3.8 Yhteenveto ja tulkinta

Mittaamista ja mittaristoja on tutkittu paljon alaa käsittelevässä akateemisessa kirjallisuudessa. Aihe on ollut otollinen koska länsimaisessa kulttuurissa uskotaan loogiseen ajatteluun, johon soveltuu hyvin mittaaminen ja mitatun aineiston analysoinnin perusteella päätösten tekeminen. Julkisen sektorin mittaaminen eroaa vain vähän yksityisestä sektorista. Suurin ero on siinä, että yksityisellä sektorilla toiminta perustuu tulokseen, joka ansaitaan itse. Tästä syystä useimmissa mittaristoissa juuri taloudellinen merkitys on nostettu korkealle. Taloudellisia lukuja on helppo mitata, mutta ne eivät kerro kuitenkaan välttämättä koko totuutta mitattavan kohteen todellisesta suorituskyvystä tai menestyksestä tulevaisuudessa. Taloudellisten lukujen rajoittuneisuudesta johtuen on pyritty luomaan tasapainotettuja mittaristoja, joissa arvioidaan muitakin asioita, kuin taloudellisia lukuja. Pelkkä taloudellisten lukujen tulkinta saattaa johtaa tilanteeseen, jossa organisaatio ei pärjää tulevaisuuden maailmassa. Suorituskyky tulevaisuuteen saattaa syntyä esimerkiksi innovatiivisuuden kautta. Pelkästään henkilöstön suorituskyyntä perustuvia mittaristoja ei juuri ole, vaan ne perustuvat muiden mittaristojen teoriaan. Tosin nämä teoriat toimivat myös yksilön kohdalla, koska esimerkiksi taloudellisia mittareita voidaan osaltaan mitata myös yksilötasolla. Loppujen lopuksi yksilöt tekevät organisaation tuloksen, organisaatiot muodostuvat viimekädessä yksilöistä.

Mittaaminen ei ole itsetarkoitus. Mittaaminen tulee kohdistaa oikeisiin asioihin, joilla tuetaan organisaation suoritusta ja päätehtävää. Mittaristoilla ja mittaamisella saadaan aikaan tuloksia, mutta ne eivät vielä johda yksin mihinkään tapahtumaan. Mittaaminen pitää sitoa osaksi johtamisprosessia, jossa mitatun tiedon perusteella analysoidaan tilannetta ja tehdään päätöksiä sekä toteutetaan tehdyt päätökset.

Erilaiset suorituskymittaristot nostavat esille hiukan erilaisia näkökulmia siihen, että mitä tulisi mitata. Käytännössä tarpeen määrittää kuitenkin se taho, joka suorittaa mittaamisen ja jolla on jokin intressi mitattavien asioiden suhteen. Käytännössä SAKE:n rakenne toimii kaikissa tapauksissa ja samaa rakennetta voidaan soveltaa myös esimerkiksi BSC:n pohjaiseen mittaristoon. Mitattava asia jaetaan kriteereihin, jotka jaetaan edelleen alakriteereihin. Alakriteerien tuloksista syntyy kunkin kriteerin tulos ja tarvittaessa kaikki kriteerit voidaan edelleen yhdistää yhdeksi tulokseksi, joka voi olla numeraalinen arvosana.

Puolustusvoimien käyttämä ajattelu mittaamisesta perustuu yleisesti vallitsevaan ajatteluun. Mittaamisen ja johtamisen ajattelu perustuu tavoitejohtamisen periaatteisiin hyvinkin vahvasti. Voidaan sanoa että Druckerin lanseeraama malli on pohjalla lähes kaikissa nykyisissä mittaamisen ja johtamisen malleissa ja toteutuksissa.

Henkilöstön ja organisaatioiden suorituskykyä voidaan mitata usealla erilaisella mittaristolla. Mittariston ja näkökulmien valinnassa painottuu organisaation omat tarpeet ja painotukset. Mittaristoissa voidaan jopa yhdistää useampaa teoriaa, tarpeen niin vaatiessa. Mittareiden käyttö ja itse mittaaminen ei ole peruseriaatteiltaan erilaista mitattaessa henkilöstön tai organisaation suoriutumista.

Organisaation strategiasta johdetaan sen käyttämä mittaristo. Luvussa nostettiin kuitenkin esille, että organisaation strategian luomisessa pitäisi ajatella sen mitattavuutta. Käytännössä tämä ei kuitenkaan tarkoita, että mittaristo sanelee strategian. Enemmänkin havainto on nähtävä siinä valossa, että strategiaan laadittaessa on hyvä käyttää harkintaa ja pohdintaa. Mitkä ovat ne asiat jotka kannattaa nostaa strategisiksi? Jos strategiseksi tavoitteeksi nostetaan asia, jota ei voida arvioida tai mitata, niin miten voidaan arvioida sen saavuttaminen?

4 UUDET PALKKAUSJÄRJESTELMÄT JA SUORITUSARVIOINTI

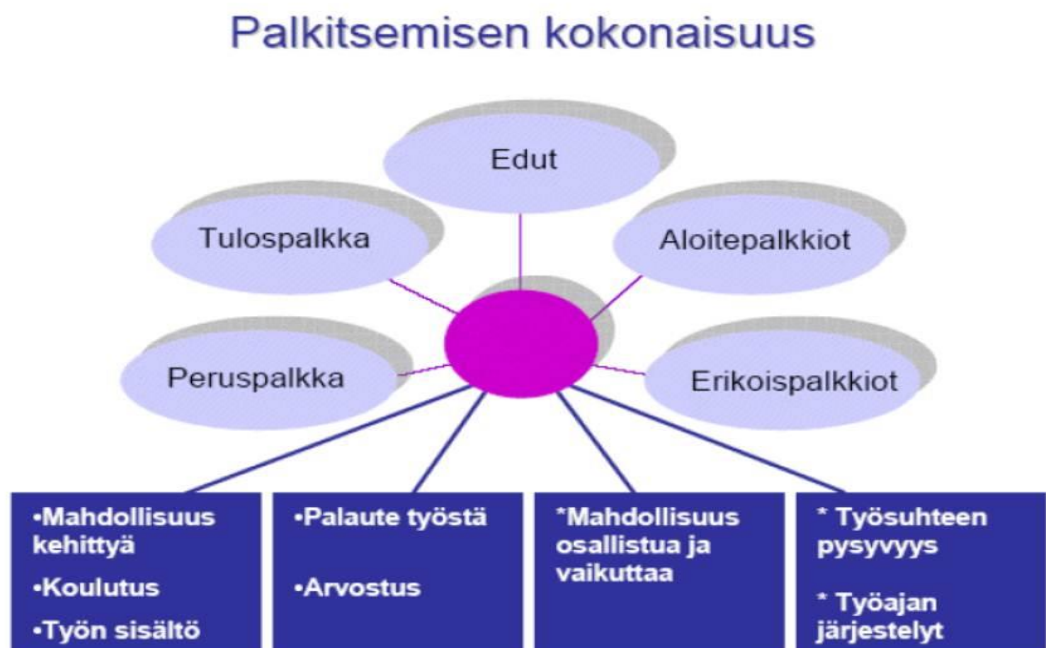
4.1 Palkitseminen ja motivaatio

Palkitseminen yksilönä ja työyhteisönä on tullut viimeisen 20-vuoden aikana tutuksi sekä julkisella, että yksityisellä sektorilla. Yksilön ja organisaation palkitsemisen uskotaan luovan motivaatiota, jolla saavutetaan yhä parempia suorituksia ja yhä parempaa suorituskkyä. Palkitseminen ja motivaatio ovat nousseet ajankohtaiseksi, kun suuret ikäluokat jäävät työelämästä pois, työnkuvat hämärtyvät ja urakehitykset sirpaloituvat. Tämä kehitys on johtanut tai johtaa kilpailuun kyvykkäistä työntekijöistä, joka on muuttanut perinteisiä työn kysyntä- ja tarjontakäyriä (Kuntatyönantaja 2002, 11) Pelkkä suuri palkka ei välttämättä sitouta työntekijöitä, vaan olennaista on löytää ne keinot joilla ihmiset voidaan motivoida työtä kohtaa (Pirinen 2011, 75).

1900-luvun loppuun asti palkitseminen nähtiin pääasiassa rahamääräisinä provisioina, jotka pohjautuivat työntekijän tai – organisaation tulokseen. Yrityksissä, organisaatioissa ja osin jopa yksilötasolla provisiot koettiin menestyksen mittana. Lisäksi niiden uskottiin kannustavan henkilöstöä uusiin huippusuorituksiin. Asian toisena puolena oli taas kasvava työn stressaavuus. Stressiä saattoivat aiheuttaa mm. palkan saannin epävarmuus sekä väärinkäytökset, kun provisioiden määrää alettiin kasvattaa asiakkaat unohtaen tai jopa asiakkaita harhaanjohtaen (Spolsky 2008). 2000-luvulla palkitseminen ymmärretään yrityksissä ja organisaatioissa kokonaisvaltaisemmin. Yrityksmaailmassa tehokas ja toimiva palkitsemisjärjestelmä auttaa myös kustannusten ja pääoman hallinnassa (Appelbaum ja Mackenzie 1996, 32).

Palkitsemisen ja motivaation yhteyttä on perinteisesti käsitelty käyttäytymistieteellisessä kirjallisuudessa. Useilla teorioilla on pyritty selittämään ihmisen toimintaa palkitsemisen kohteena. Tällaisia teorioita ovat mm. sisäsyntyisen motivaation teoria, tavoitteen asentamisen teoria, vahvistamisen teoria ja odotusarvoteoria. 1980- ja 1990-luvuilla tieteellisessä yhteisössä tutkittiin palkitsemisen ja yksilön toiminnan välistä yhteyttä. Tulokseksi saatiin se, että palkitsemisella on ihmisen käyttäytymistä ohjaavaa vaikutusta. (Hakonen 2006, 17.)

Palkitseminen on 2000-luvulla tunnustettu yhdeksi tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen osa-alueeksi (Fiilin 2009b, 20). Olennaista palkitsemisen tavoitteiden luomisessa on sitoa yhteen sekä yksilön, että organisaation näkökulmat, jolloin voidaan saavuttaa todellista suorituskyvyn nousua. Palkitsemisen onnistumisen kannalta ei ole merkitystä sillä, toimiiko palkittava kohde tiiminä vai yksilöinä. Tiimeinäkin toimittaessa voidaan yksilöt palkita erikseen. Itse asiassa tällä tekniikalla saadaan henkilöstö paremmin sitoutettua järjestelmään sekä vähennettyä järjestelmän hyväksikäyttö (Bayo-Moriones ja Huerta-Arribas 2002, 130). Palkitsemisen kokonaisuus voidaan määritellä käytettyjen palkkaus ja palkitsemistapojen sekä niihin nivoutuvien osaprosessien summana (Vartiainen et al. 1998). Kuvassa 15 esitellään yksi malli palkitsemisen kokonaisuudesta.



Kuva 15. Palkitsemisen kokonaisuus (Vartiainen et al. 1998)

Peruspalkka on työntekijän tehtäväkohtainen palkka, jossa huomioidaan työn vaativuus, työpaikan sijaintiin liittyvä kalleusluokka ja mahdollinen työtehtävään liittyvä epäpätevyys alennus. Peruspalkkaan ei lasketa mahdollisia henkilökohtaisia lisiä, ikälisiä tai muita vuosisidonnaisia palkanosia. (Tilastokeskus a, 2010)

Tulospalkka määritellään hiukan erilaisilla eri maissa, koska palkkauksen käytännöt ovat erilaisia. Yhteistä määritelmille on se, että tulospalkkauksessa on kyse rahapalkkiojärjestelmästä, jossa maksetaan peruspalkan päälle tulevia osia yksilön, tiimin ryhmän tai organisaation suoritusten perusteella. (Hakonen 2006, 13.)

Edut ovat työnantajan työntekijälle antamia rahallisia tai aineettomia etuja. Rahallisia etuja voivat olla esim. työsuhdeauto, -asunto, -puhelin, lounassetelit, liikunta- ja kulttuurisetelit, ja lisäeläketurva. Aineettomia etuja voivat olla mm. mahdollisuus käyttää työaikaa liikuntaa ja viihtyisät työskentelytilat. (Kokko 2010.)

Aloitepalkkio on palkkio joka maksetaan tehdystä aloitteesta. Mahdollista on se, että jokaisesta tehdystä aloitteesta palkitaan tai sitten palkitaan vain ne aloitteet, jotka on todettu kehittävän työyhteisöä tai työn tehoa. (Erbrecht ja Siermala 2009, 27.)

Erikoispalkkiot voivat olla palkkioita joita maksetaan yksilölle, ryhmälle tai organisaatiolle erityisen hyvistä saavutuksista ja / tai toiminnan erinomaisesta kehittämisestä (Erbrecht ja Siermala 2009, 27). Myös erityisen hankalissa olosuhteissa tehdystä työstä voidaan palkita erikoispalkkioilla. Tyypillinen sotilasorganisaation erikoispalkkio on erilaiset myönnettävät ansiomerkit ja mitalit (Vertanen 2007,54).

Oleellista palkitsemisessa on se, että se houkuttaa ja motivoi työntekijöitä (Appelbaum ja Mackenzie 1996, 35) ja voi sillä tavoin nostaa henkilön suorituskykyä. Palkitsemisen ja motiivoinnin tulee olla läpinäkyvä kaikilla tasoilla, jolloin se on myös tehokasta. Palkitsemisperusteiden tulee olla yksinkertaiset ja yksiselitteiset, näin pyritään ennaltaehkäisevästi välttämään ongelmakohtien syntymistä. Kun perusteista on onnistuttu, niin palkitsemisperusteista tulee osa organisaation kulttuuria joka avoimen vuorovaikutuksen menetelmillä tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden kokonaisvaltaiseen organisaation toiminnan kehittämiseen. Kun tässä onnistutaan, niin samalla myös onnistutaan motivoimaan henkilöstöä (Cook ja Macaulay 2001,5).

4.2 Sisäiset työmarkkinat

Valtion työmarkkinat ovat luonteeltaan sisäisiä markkinoita. Sisäisten työmarkkinoiden ominaispiirteitä on Thompsonin mukaan (Thompson 2000, 127):

- Organisaatiossa on muutama työ, johon pääosa henkilöstöstä rekrytoidaan
- ”Sisääntulotyöt sijaitsevat organisaatiossa suhteellisen alhaalla, mutta vaativat suhteellisen korkean koulutuksen
- Sisään päässyt työntekijä etenee vertikaalisesti organisaatiossa

- Yleneminen perustuu pääosin virkaikään
- Virkaiän odotetaan kerryttävän kokemusta ja virkaiän oletetaan korreloivan pätevyyden kanssa
- Sisäiset työmarkkinat vaativat toimiakseen kohtalaisen vakaan, suuren ja hierarkkisesti korkean organisaation toimiakseen, jolloin etenemismahdollisuuksia riittää yksittäiselle työntekijälle

Organisaatiolle sisäiset työmarkkinat ovat edullisia. Henkilöstö pysyy organisaatiossa, koska heidän ainoat reaaliset etenemismahdollisuudet syntyvät pysymällä samassa organisaatiossa, eikä heillä ole juurikaan työllistymismahdollisuuksia organisaation ulkopuolella. Hyviä esimerkkejä julkisesta hallinnosta ovat poliisi, palomies, sotilas ja pappi. Ongelma työllistymisestä organisaation ulkopuolella on se, että henkilöillä on yleensä vain spesifistä koulutusta ja työkokemusta, jota on vaikea hyödyntää organisaation ulkopuolella. Tämä johtaa siihen, että yksittäisellä työntekijällä aiheutuvat kustannukset ja riski ovat niin korkeat, ettei henkilön juurikaan kannata vaihtaa työpaikkaa. Työnantajalle järjestelmä tarjoaa myös ylenemismahdollisuuksien muodossa sisäisen motivaation ja henkilöstön keskinäisen kilvoittelun. Järjestelmä voidaan nähdä myös kustannuksia säästävänä, koska palkkauksen ei tarvitse olla suoritukseen perustuvaa, vaan henkilöstön motivaatio syntyy muuta kautta. (Thompson 2000, 127.)

4.3 Palkkausjärjestelmän muutos

Julkinen sektori ja sen työmarkkinapolitiikka kohtasi muutospaineita jo 1980-luvusta alkaen. Valtion palkkausjärjestelmän uudistaminen aloitettiin jo 1980–1990 lukujen vaihteessa. Uudistuksen laitto alulle Valtion työmarkkinalaitos. Valtion työmarkkinalaitoksena (VMTL) toimii valtiovarainministeriön henkilöstöosasto, joka edustaa valtiotyönantajaa tulospoliittisissa neuvotteluissa. Ennen palkkausjärjestelmän muutosta oli valtiolla käytössä virkapalkat ja ikälisät. Valtion työmarkkinalaitoksen 1992 julkaisema palkkapolitiittinen ohjelma toteaa, että ” palkkapolitiikan ensisijaisena tavoitteena on tukea organisaation tuloksellista toimintaa ja johtamista. Tämä edellyttää palkanmuodostuksen painopisteen siirtämistä toiminnan yhteyteen”. (Metsäpelto 1996, 22). Muutoksen syntymiseen vaikutti halu saada myös palkkaus yhdeksi johtamisen välineeksi. Oletuksena oli, että mikäli työntekijät voisivat työpanoksellaan vaikuttaa palkkaukseensa, niin, organisaatio voisi käyttää ohjausvaikutusta organisaation strategian mukaisesti. Lisäksi nähtiin, että palkkauksen tulisi olla kannustavaa ja oikeudenmukaista. Tämä tavoite nähtiin saavutettavan siirtämällä osa palkan muodostuksesta kytkeyty-

mään suoriutumiseen työstä. Lisäksi palkkauksen yksilöinnin uskottiin parantavan henkilöstön työmotivaatiota, vastaavan 2000-luvun käsitystä oikeudenmukaisesta palkkauksesta sekä parantavan valtionhallinnon houkuttelevuutta työmarkkinoilla. Vuonna 2004 valtio totesi keskustason sopimuksessa, että uudet palkkausjärjestelmät sekä niiden soveltaminen ja kehittäminen ovat valtion palkkapolitiikan ja kilpailukyvyn perusta (Sotilasaikakauslehti 10/2006).

Valtion palkkausjärjestelmän uudistaminen oli aikaa vievä työ. Vaikka työ aloitettiin jo 1980–1990 lukujen vaihteessa, niin uuteen järjestelmään siirryttiin asteittain vasta 2000-luvulla. Syynä viivästymisiin oli mm. henkilöstön vastustus ja se, että tulospalkkauksen ei nähty soveltuvan julkiseen hallintoon. Vuoden 2007 alussa 98 prosenttia valtion henkilöstöstä oli kuitenkin uuden palkkausjärjestelmän piirissä. Kaiken kaikkiaan valtion työmarkkinat ovat siirtyneet 2000-luvulla kohti ulkoisten markkinoiden tilannetta. Jossa työllä on markkina-arvo ja palkkaus on transaktio, jossa suoritus mitataan ja siitä saadaan mittauksen mukainen palkka. Yhteisestä virkaikään perustuvasta palkkauksesta on siirrytty yksilölliseen palkkaukseen. (White 2002, 30.)

4.4 Uudet palkkausjärjestelmät

Uusissa palkkausjärjestelmissä arvioidaan kahta asiaa. Ensiksi määritellään työntekijän työn arvo, eli se kuinka vaativa työ on ja minkälainen on työn palkkaustaso. Tästä muodostuu niin sanottu peruspalkka, johon työntekijä ei voi vaikuttaa, mikäli työtehtävät pysyvät samoina (Nylander 2006, 35) Tämän jälkeen arvioidaan ja mitataan työssä suoriutumista, joka suoritetaan pääsääntöisesti vuosittain osana kehittymiskeskustelua. Vaikka tutkijoista suuri osa on sitä mieltä, että kehittymiskeskustelu ja ns. palkkaneuvottelu tulisi erottaa, niin aina näin ei käy. Suurin ja oleellisin ero uuden ja vanhan palkkausjärjestelmän välillä on se, että työntekijän tekemisillä on suora yhteys saatavaan palkkaan (Helsilä ja Salojärvi 2009, 227–228).

Työntekijän ja organisaation kannalta uusissa palkkausjärjestelmissä on merkittävää, että miten työntekijän työsuoritusta ja suorituskykyä mitataan. Mittaamisella tulee olla myös ohjaava vaikutus, jotta työntekijän työsuoritusta saadaan ohjattua organisaation kannalta haluttuun suuntaan. (Uusikartano 2008, 32–33.)

4.5 Puolustusvoimien suoritusarviointi

Puolustusvoimissa käytössä oleva suoritusarviointijärjestelmä (PVSar) otettiin käyttöön 1.9.2003 (Sotilasaikakausilehti 6-7/2003, 38). Tuolloin siirryttiin vanhasta A-palkkajärjestelmästä tehtävän mukaiseen palkkajärjestelmään, jossa yhden osan palkasta muodostaa työssä suoriutuminen. Työssä suoriutumista arvioidaan järjestelmässä PvSar:in avulla. Ennen käyttöönottoa puolustusvoimien henkilöstöä oli totutettu PvSar:in käyttöön. Pääesikunta oli julkaissut vuonna 2000 pysyväisasiakirjan kehityskeskustelusta ja suoritusarvioinnin toteutuksesta (PE-henk os PAK 3:9 / 27.11.2000). Vuoden 2003 suoritusarviointi muodostettiin vuosien 2001 ja 2002 keskiarvon perusteella. Vuodesta 2003 eteenpäin henkilökohtainen palkanlisä määräytyy kahden edellisen suoritusarvioinnin keskiarvon perusteella.

Puolustusvoimissa suoritusarviointi tehdään esimiehen ja alaisen välisessä kehityskeskustelussa. Pääsääntöisesti kehityskeskustelu käydään tammi-maaliskuussa, kun organisaatiolla on olemassa käytettävissä edellisen vuoden palaute tai kun keskusteluun on muuten olemassa riittävät perusteet. Suoritusarvioinnissa arvioidaan työntekijän henkilökohtaista työsuoritusta menneellä arviokaudella, joka yleensä on edellinen kalenterivuosi. Suoritusarviointiin kuuluu itsearvio, esimiesarvio ja lopullinen arvio, joka syntyy esimiehen ja alaisen käymän keskustelun lopputuloksena. Puolustusvoimien käyttämä suoritusarviointijärjestelmä on samanlainen koko henkilöstölle. Tämä tarkoittaa sitä, että kenraalia, luutnanttia, kersanttia ja siviilityöntekijää arvioidaan samalla järjestelmällä.

Suoritusarvioinnissa arvioidaan kolmea pääkriteeriä, jotka ovat:

- Tuloksellisuus,
- Ammatinhallinta
- Toiminta työyhteisössä

Pääkriteerit ovat edelleen jaettu neljään alakriteeriin. Tuloksellisuuden alakriteerit ovat tulostavoitteiden saavuttaminen, resurssien tehokas ja taloudellinen käyttö, tehtävien itsenäinen hoitaminen sekä henkilöstön/itsensä ja menetelmien kehittäminen. Ammatinhallinnan alakriteerit ovat tietotaidon laajuus ja tai syvyys, menetelmien/välineiden/tekniikoiden hallinta, oman ammattitaidon ylläpitäminen ja ajankohtaistaminen nykyisessä tehtävässä sekä toimintojen eri osa-alueiden tunteminen. Toiminta työyhteisössä alakriteerit ovat vuorovaikutustaidot ja yhteistyökyky, palautteeseen suhtautuminen, ongelmien ja ristiriitatilanteiden hallinta sekä töiden järjestelykyky.

Suoritusarvioinnin arviointiasteikko on jaettu kuuteen tasoon nollan ja viiden välille. Kunkin pääkriteerin (tuloksellisuus, ammatinhallinta ja toiminta työyhteisössä) arvosana muodostuu alakriteerien keskiarvon mukaan. Alakriteeri arvioidaan, jonka jälkeen valitaan menneen kauden suoritusta parhaiten kuvaava lukuarvo (0-5), joka kirjataan kokonaislukuna lomakkeeseen. Lähtökohtaisesti hyvää perussuoritusta kuvaa taso kolme. Tasolla viisi henkilö on ylittänyt kaikki odotukset ja suoriutunut kaikissa tehtävissään erinomaisella tavalla. Pääkriteerin arvo määräytyy kahden desimaalin tarkkuudella. Suoritusarvioineissa ei ole määritetty suositeltuja keskiarvoja. (PE-henk os PAK 3:9, liite 2). Nimenomaan suoritusarviointien ”käskemiin” jollekin tasolle on kiinnitetty huomiota erityisesti Upseeriliiton kannanotoissa (Sotilas-aikakauslehti 12/2002). Suoritusarvioinnin lopputulos on kolmen pääkriteerin keskiarvo pyöristettynä yhden desimaalin tarkkuuteen. Arviointikriteerit on esitetty liitteessä yksi, arviointikriteerien sisällön- ja tasokuvaukset liitteessä kaksi ja suoritusarvioinnin yhteenvetolomake liitteessä kolme (PvSAr, PAK 3:09 liite 2).

Puolustusvoimien arviointiohjeistus pitää sisällään pääasiakirjan, arviointikriteerien sisällön kuvaukset ja tasokuvaukset ja suoritusarviointilomakkeen. Arviointikriteerien sisällön kuvaukset ja tasokuvaukset ohjeistavat varsin yksiselitteisesti suoritusarvioinnin tasot 0, 3 ja 5. Tasot 2 ja 4 käytännössä suhteutetaan annettujen tasojen sanallisiin kuvauksiin. Tämä tarkoittaa sitä, että eri henkilöt voivat tulkita tasoja kaksi ja neljä eri tavoin.

4.6 Yhteenveto ja tulkinta

Luvussa kaksi käsiteltiin yleisiä teorioita, jotka liittyvät suoritusarvioinnin eri osa-alueisiin. Liitteessä viisi on esitelty puolustusvoimien käyttämän suoritusarvioinnin yhteneväisyyttä suorituskyvyn teoriaan. Teorioista suurin osa on rakennettu alun perin muuhun, kuin julkisten organisaatioiden käyttöön. Samat lainalaisuudet pätevät kuitenkin niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin organisaatioihin. Balanced Scorecard on hyvä esimerkki tällaisesta teoriasta. BSC on rakennettu alun perin yksityisen sektorin käyttöön, mutta sitä voidaan käyttää myös rakennettaessa minkä tahansa organisaation suoritusarviointimittaristoa. Eri organisaatioissa painottuvat eri näkökulmat, mutta taustalla on kuitenkin sama tuloskorttiajattelu, kuin BSC:ssä (Helsilä ja Salojärvi 2009, 200)

Kaplanin ja Nortonin luoma BSC pitää sisällään perinteisesti seuraava neljä näkökulmaa: Talous-, asiakas- oppimis- ja prosessinäkökulmat. Taloudellisuus-näkökulma on osa puolustusvoimien tuloksellisuuden näkökulmaa. Asiakasnäkökulma ei ole osa puolustusvoimien mittaristoa. Oppimisnäkökulma on puolustusvoimilla käytössä ja kokonaisuus löytyy seuraavista alakriteereistä, henkilöstön/itsensä ja menetelmien kehittäminen ja oman ammattitaidon ylläpitäminen ja ajankohtaistaminen nykyisessä tehtävässä, nämä alakriteerit löytyvät eri pääkriteerien alta. Prosessinäkökulma ei ole otettu osaksi puolustusvoimien mittaristoa. Kun BSC:n teoriaa verrataan suoritusarvioinnin pääkriteereihin (liite 5), niin puolustusvoimien käyttämä mittaristo yhtyy 50 prosenttisesti BSC:n kanssa.

Navigator mittaristo on varsin yhteneväinen BSC:n kanssa. Navigatorissa pyritään ottamaan huomioon myös älyllisen pääoman vaikutus, tämä näkyy henkilöstö- sekä uudistumisen ja kehittymisen pääkriteerien olemassaolona. Navigatorin näkökulmat tai painopistealueet ovat: Taloudellinen, asiakas, henkilöstö, prosessi ja uudistusten tekeminen. Navigatorin osalta Talous-, asiakas- ja prosessi näkökulmien linkitys mittaristoihin on yhteneväinen edellä käsitellyn BSC:n kanssa, koska kyseessä ovat samat näkökulmat. Navigator mittaristo on käytännössä vain kaksi uutta näkökulmaa BSC:n, Henkilöstö- sekä uudistumisen ja kehittymisen näkökulmat. Puolustusvoimien mittaristo yhtyy Navigatorin 60 prosenttisesti (liite5).

Sink jakaa organisaatioiden suorituskyvyn eri osa-alueisiin, joita on seitsemän. Osaltaan asiat ovat samoja, kuin BSC:ssä ja Navigatorissa. Tuloksellisuus näkökulma on sama, kuin BSC:n taloudellisuus. Tuloksellisuus löytyy puolustusvoimien suoritusarvioinnista yhtenä kolmesta pääkriteeristä. Tehokkuutta mitataan puolustusvoimilla resurssien tehokkaalla ja taloudellisella käytöllä. Laatu, kannattavuutta ja tuottavuutta ei mitata puolustusvoimien suoritusarvioinnissa. Työelämän laatu on nostettu yhdeksi Sinkin pääkriteeriksi, jota arvioidaan puolustusvoimissa toimintana työssä ja työyhteisössä. Uudistusten tekemistä arvioidaan alakriteerin osana, jossa painopiste on työn kehittämisessä. Puolustusvoimien mittaristo yhtyy Sinkin teoriaan 57 prosenttisesti (liite 5).

Toiskallio (Toiskallio 1996, 21) nostaa esille kahdeksan sotilaan toimintakyvyn osa-alueita, jotka ovat: Keskeisten tietojen hallinta, motivaatio, toiminta työyhteisössä, henkisen paineen sieto, tilannekokonaisuuksien tajuaminen, tavoitteiden yhteensovittaminen, vastuuntunto ja luottamus itseän, esimieheen, taistelutoveriin ja välineisiin. Mittaristossa arvioidaan keskeisten tietojen hallintaa. Motivaatiota ei sellaisenaan arvioida pää- tai alakriteerinä. Toisaalta voitaisiin todeta tuloksellisuus pitää sisällään myös motivaatiotekijän, koska ilman motivaatiota

ei työntekijä todennäköisesti pysty tekemään tulostakaan. Toimintaa työyhteisössä löytyy mittarista. Henkisen paineen sietoa ei arvioida. Puolustusvoimien, mittaristo yhtyy 25 prosenttisesti Toiskallion teoriaan (liite 5).

Suoritusarviointi on arviointijärjestelmän mukainen arvio henkilön suoriutumisesta tehtävistään. Valtion palkkausjärjestelmien mukaisessa henkilökohtaisen suorituksen arvioinnissa käytetään apuna virastokohtaisia suorituksenarviointijärjestelmiä ja suoritustasoluokituksia. Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi tehdään vuosittain esimiehen ja alaisen välisen tulos- ja kehityskeskustelun yhteydessä.

Suoritusarvioinnit ovat osa uusia palkkausjärjestelmiä, joita alettiin kehittää 2000-luvun taitteessa. Vuosittaisen suoritusarvioinnin tarkoituksena on ohjata yksilön kehityspyrkimyksiä organisaation ja yksilön kannalta haluttuun suuntaan. Toisena oleellisena tekijänä on palkkauksen perustan määrittely. Suoritusarviointi on vain osa kehityskeskustelua, tosin oleellinen osa, joka näkyy yksilölle palkkakuitissa. Kehityskeskustelussa ja suoritusarvioinnissa kohtaavat esimies ja työntekijä, mutta myös organisaation ja työntekijä.

Puolustusvoimien käyttämä suoritusarviointi yhtyy 25–60 prosenttisesti organisaatioiden ja yksilön suorituskyvyn teorioihin. Suoritusarviointia verrattiin neljään organisaation ja yksilön suorituskykymalliin. Tulosta voidaan pitää osaltaan jopa hyvänä. Pääsyyinä siihen, että tulos ei ole parempi on se, että pääosa organisaation tai yksilön suorituskyvyn teoreettisista malleista on tehty yksityiselle sektorille. Tästä syystä johtuen niissä korostuu uudistusten tekeminen tai innovatiivisuus, taloudellisuus ja asiakkuusnäkökulma. Edellä mainitut osa-alueet ovat vähintäänkin haasteellisia julkisella sektorilla ja osaltaan ne ovat jääneet taka-alalle mittaristoja mietittäessä. Vaikka esimerkiksi innovatiivisuudesta on käyty keskusteluja myös julkisella sektorilla, niin mittaristojen uudistamista hidastaa se, että ne ovat työnantajajärjestöjen ja työntekijäjärjestöjen lukitsemia kokonaisuuksia. Tämä asia tarkoittaa käytännössä sitä, että uudistusten tekeminen hyväksytyihin ja käyttöönotettuihin mittaristoihin tai toimintatapoihin on vähintäänkin haasteellista.

5 HENKILÖSTÖN JA ORGANISAATION SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULUSSA

5.1 Maanpuolustuskorkeakoulun organisaatio ja tehtävä

Maanpuolustuskorkeakoulu perustettiin puolustusvoimiin kuuluvaksi sotatieteelliseksi korkeakouluksi (Laki Maanpuolustuskorkeakoulusta 2008, § 1) 1.1.1993 yhdistämällä Kadettikoulu, Taistelukoulu ja Sotakorkeakoulu yhdeksi korkeakouluksi, joka vastaa koko upseerikoulutuksesta. Maanpuolustuskorkeakoulu kuuluu Suomen yliopistojen ja korkeakoulujen joukkoon.

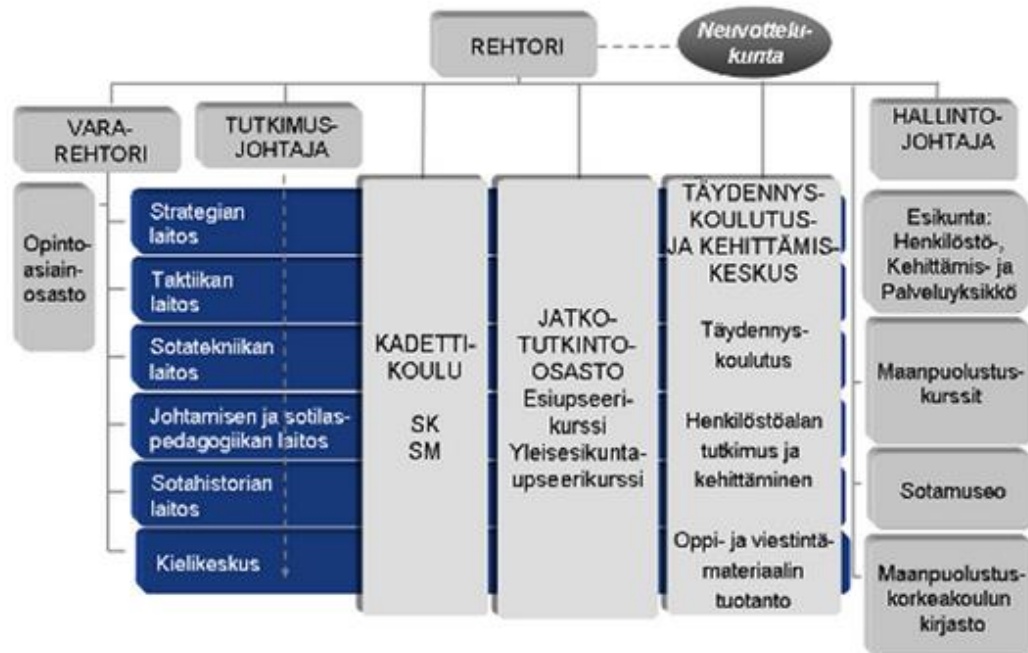
Maanpuolustuskorkeakoulun tehtävä on määritelty vuonna 2008 annetussa laissa Maanpuolustuskorkeakoulusta. ”Maanpuolustuskorkeakoulun tehtävänä on edistää sotatieteellistä tutkimusta ja antaa tutkimukseen ja alan parhaisiin käytäntöihin perustuvaa sotatieteellistä opetusta sekä kasvattaa opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa”. (Laki Maanpuolustuskorkeakoulusta 2008, § 2). Lain asettamista tehtävistä on johdettu Maanpuolustuskorkeakoulun perustehtävät (Maanpuolustuskorkeakoulun toimintakäsikirja 2012, 26–39), jotka ovat:

- Opetus
- Tutkimus
- Yhteiskunnallinen vaikuttaminen

Maanpuolustuskorkeakoulu tarjoaa sotatieteellistä koulutusta kandidaatista tohtoriin. Korkeakoulun tehtävänä on edistää sotatieteellistä tutkimusta ja antaa tutkimukseen ja alan parhaisiin käytäntöihin perustuvaa sotatieteellistä opetusta. Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen upseerit opiskelevat Maanpuolustuskorkeakoulussa. Maanpuolustuskorkeakoulu on puolustusvoimain komentajan alainen. (Laki Maanpuolustuskorkeakoulusta 2008, § 1.)

Maanpuolustuskorkeakoulua johtaa rehtori, joka on sotilasarvoltaan kenraali tai amiraali. Maanpuolustuskorkeakoulu jakaantuu ainelaitoksiin, jotka vastaavat kukin oman tieteenalansa opetuksesta ja tutkimuksesta. Vuosien 1993- 2015 välillä ainelaitoksia on yhdistelty useam-

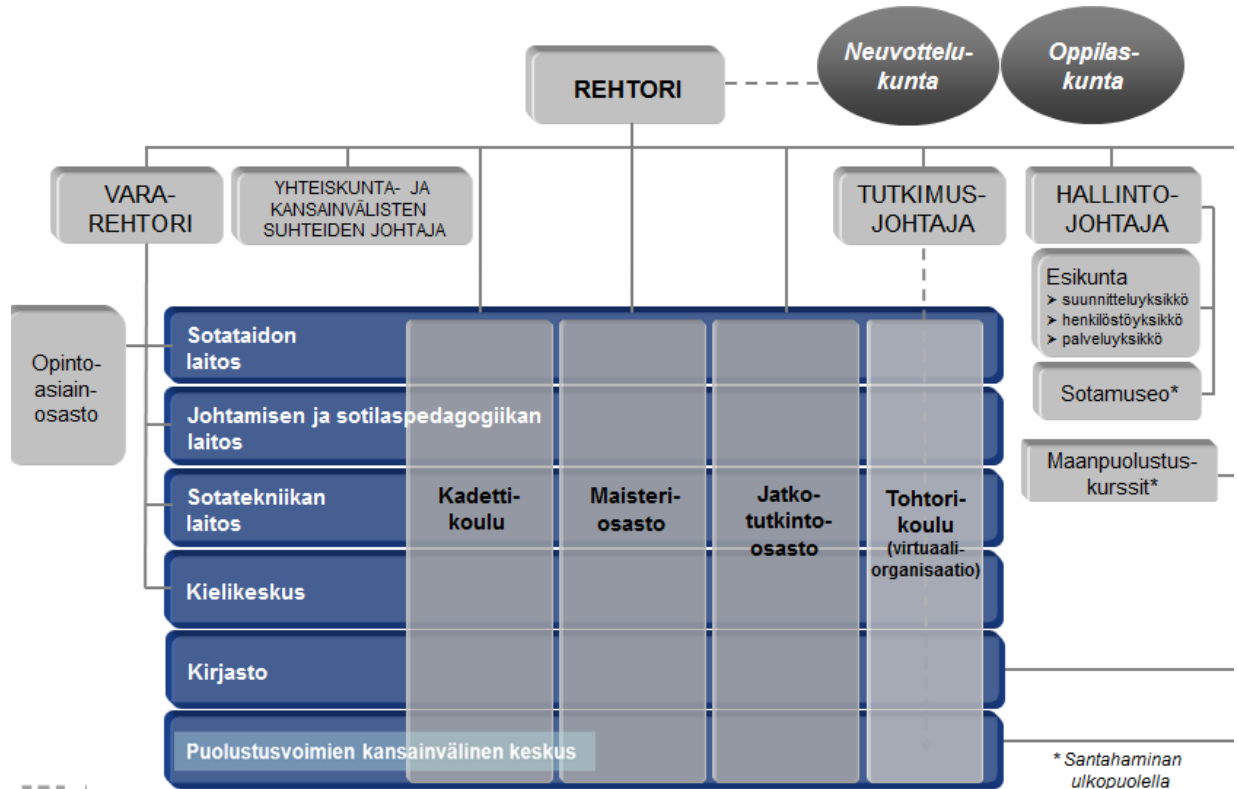
man kerran. Kuvassa 16 on esitetty Maanpuolustuskorkeakoulun organisaatio vuosina 2009–2014. Tämä organisaatio oli voimassa kun tämän tutkimuksen tekeminen aloitettiin.



Kuva 16. Maanpuolustuskorkeakoulun organisaatio 2009–2014 (Kuronen 2014).

1.1.2015 Maanpuolustuskorkeakoulun organisaatio muuttui jälleen. Uusi organisaatio on esitetty kuvassa 17. Muutoksena on taktiikan, strategian ja historian ainelaitosten lakkauttaminen itsenäisinä laitoksina. Uudessa organisaatiossa muodostettiin myös sotataidon laitos, jonka runkona on taktiikan laitos. Strategian ja sotahistorian laitosten toiminta siirtyi kokonaisuudessaan uuteen sotataidon laitokseen.

Toinen selkeä organisaatiouudistuksen tuoma muutos on tutkinto-opiskelijoiden selkeämpi eriyttäminen. Vanhassa organisaatiossa Kadettikoulun alla toimivat sekä kadetit, että maisteriopiskelijat. Maisteriopiskelijat ovat kuitenkin virassa olevia upseereita, joilla on takanaan jo työskentelyä noin viisi vuotta nuoren upseerin tehtävistä. Edelliseen viitaten on luontevaa, että Kadettikoulun alle jätettiin vain kadetit ja maisteriopiskelijoille perustettiin oma maisteriosasto.

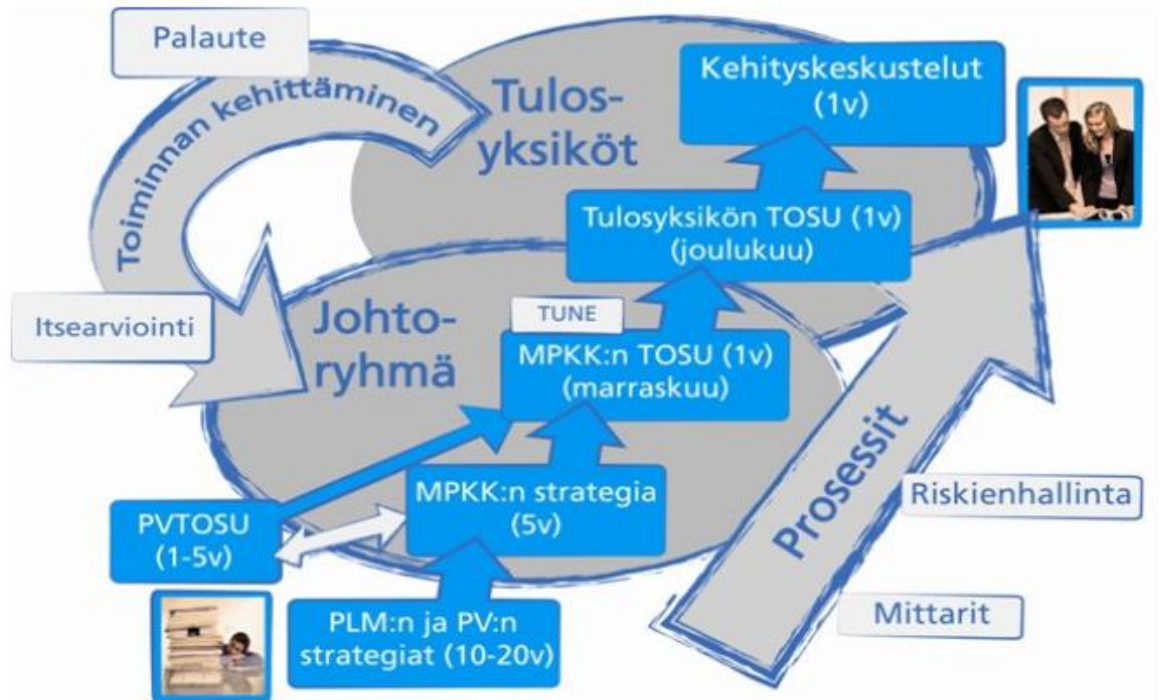


Kuva 17. Maanpuolustuskorkeakoulun organisaation 1.1.2015 alkaen (Kuronen 2014)

5.2 Maanpuolustuskorkeakoulun ohjeistus

Maanpuolustuskorkeakoulun ohjeistuksen keskeisin asiakirja on toimintasuunnitelma, jolla jaetaan puolustusvoimien johdon käskemät tavoitteet ja tehtävät sekä strategian mukaiset kehittämisohjelmat tulostavoitteiksi. Maanpuolustuskorkeakoulun strateginen ohjausprosessi on esitetty kuvassa 18. Toimintasuunnitelmassa jaetaan myös tulostavoitteiden saavuttamiseen käytössä olevat resurssit, vahvistetaan tulostavoitteiden tavoitearvot, tuotteet ja käytettävä mittaristo. Ennen toimintasuunnitelmien allekirjoittamista käydään tulosneuvottelut Maanpuolustuskorkeakoulun ja tulosyksiköiden välillä. Neuvotteluissa linjataan seuraavan vuoden toiminta, lisäksi vahvistetaan tavoitteet ja käytössä olevat resurssit. Lopullinen toimintasuunnitelma allekirjoitetaan vuosittain marras-joulukuussa. Sen julkaisemisen jälkeen tulosyksiköt laativat ja allekirjoittavat omat toimintasuunnitelmat joulukuussa. Toimintasuunnitelmien rinnalla kulkevat prosessit joilla toimintasuunnitelmat toteutetaan ja jalkautetaan käytännön toiminnaksi. Prosesseilla on olemassa omat mittarinsa joilla niiden toteutumista seurataan. Esimerkkinä mittareista on opintojaksopalaute. Toimintasuunnitelmista ja vuoden toiminnasta

saadaan palaute kehityskeskusteluiden, palautteen ja itsearviointien kautta. Saatua palautetta käytetään suunnitelmallisesti toiminnan kehittämiseen ja sillä pyritään parantamaan seuraavien vuosien toimintasuunnitelmien suunnittelua ja toimeenpanoa.



Kuva 18. Maanpuolustuskorkeakoulun strateginen ohjausprosessi. (Lautapäällikkö Tarja Hettula, 20.3.2014 KKA:n seurantaseminaari)

Maanpuolustuskorkeakoulun tutkimusta arvioidaan ja kehitetään tutkimuksen arviointi- ja palautejärjestelmällä, jolla kerätään tietoa Maanpuolustuskorkeakoulun tutkimuksen laadusta ja tutkimusprosessin toimivuudesta. Tutkimuksen arviointi- ja palautejärjestelmän omistaa tutkimusjohtaja. Järjestelmä koostuu tutkimuksen prosessien palautekyselyistä ja tutkimuksen laadun arviointiin käytetyistä menetelmistä. Tutkimustoimintaa kehitetään osana Maanpuolustuskorkeakoulun prosessityötä ja ohjataan Maanpuolustuskorkeakoulun strategisen johtamisen prosessissa.

Tutkimus on Maanpuolustuskorkeakoulun toinen ydinprosessi. Sen toteutus ohjeistetaan vuosittain toimintasuunnitelmassa ja Maanpuolustuskorkeakoulun tutkimustehtävien toteuttaminen ohjeessa (Maanpuolustuskorkeakoulun tutkimustehtävien toteuttaminen vuonna 2013, 2013. s.1). Maanpuolustuskorkeakoulun käynnistettyjen tutkimustehtävien dokumentointi suoritetaan PVAH-asiakirjahallintajärjestelmällä.

5.3 Kehityskeskustelu ja suoritusarviointi Maanpuolustuskorkeakoulussa

Maanpuolustuskorkeakoulussa käydään kehityskeskustelut säännöllisesti kerran vuodessa työntekijän ja esimiehen välillä. Ennen käytävää keskustelua tulosityksikön (esimerkiksi ainelaitos) toimintasuunnitelma tulevalle kaudelle tulee olla hyväksytty. Kehityskeskustelu koostuu kolmesta kokonaisuudesta (Kehityskeskustelut Maanpuolustuskorkeakoulussa 2014–2015, 2014, 1-2), jotka ovat:

- Menneen kauden toiminnan arviointi
 - o Toiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen arviointi
 - o Työntekijän tehtävään liittyvien henkilökohtaisten resurssien ja valmiuksien arviointi
 - o Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi (PVSAR lomake)
- Tavoitteet ja resurssit tulevalle kaudelle
 - o Tulevan kauden tavoitteet ja tärkeimmät tehtävät
 - o Käytössä olevat resurssit tavoitteiden ja tehtävien saavuttamiseksi
- Kehittämissuunnitelma
 - o Esimiehen ja työyhteisön toiminnan tarkastelu
 - o Urasuunnittelu
 - o Työntekijän osaamisen, toimintakyvyn ja työhyvinvoinnin tarkastelu
 - o Osaamisen ja toimintakyvyn kehittämistarpeiden tunnistaminen ja tavoitteiden asettaminen

Suoritusarviointi perustuu arvioon työntekijän suoriutumisesta menneen kauden tavoitteista ja tehtävistä. Jos työntekijä on jatkanut samassa tehtävässä, kuin edellisenä vuotena, niin suoritusarvioinnin lähtökohtana on edellisen vuoden arviointi (Kehityskeskustelut Maanpuolustuskorkeakoulussa 2014–2015, 2014, 3).

Kehityskeskustelun ja suoritusarvioinnin tekeminen voidaan tehdä Maanpuolustuskorkeakoululla kahdessa vaiheessa. Menneen kauden arviointi eli suoritusarviointi käydään kuluvan vuoden joulukuun aikana. Tulevan kauden tavoitteet ja henkilökohtainen kehittämissuunnitelma kuluvan vuoden tammikuuna aikana. Suoritusarviointien tulokset esitellään Maanpuolustuskorkeakoulun rehtorille helmikuun aikana. (Kehityskeskustelut Maanpuolustuskorkeakoulussa 2014–2015, 2014, 1.) Kehityskeskustelujen ja suoritusarviointien tekoon käytetään

PVSAP HCM:n (Puolustusvoimien SAP Human Capital Management) kehityskeskustelutoiminnallisuutta. Tosin suoritusarvioinnit tulostetaan erillisinä lomakkeina, jotka allekirjoitetaan työntekijän ja hänen esimiehensä toimesta. Allekirjoitetut suoritusarvioinnit toimitetaan suljetuissa kirjekuorissa Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstöyksikköön (Kehityskeskustelut Maanpuolustuskorkeakoulussa 2014–2015, 2014,3).

5.4 Opetuksen ja tutkimuksen mittarit

Opetusta mitataan Maanpuolustuskorkeakoulussa opetuksen palautejärjestelmän avulla. Opetuksen palautejärjestelmään kuuluvat opintojakso- ja opettajapalaute, kausipalaute, tutkintopalaute tai työelämäpalaute (Maanpuolustuskorkeakoulun pedagoginen strategia 2013,6). Palautejärjestelmän tarkoituksena on kerätä, koota ja säilyttää tieto opetuksen toteutumisesta oppiaineittain, tutkinnoittain ja kurssittain. Järjestelmä mahdollistaa opetuksen laadun ja vaikuttavuuden seuraamisen (työelämäpalaute (Maanpuolustuskorkeakoulun pedagoginen strategia 2013,7). Opintojakso- ja opettajapalaute kerätään jokaisen pidetyn opintojakson jälkeen. Palauteen tekevät sekä opiskelijat, että opettajat.

Tutkimusta arvioidaan Maanpuolustuskorkeakoululla tutkimuksen arviointi- ja palautejärjestelmällä, jolla kerätään tietoa tutkimuksen laadusta ja tutkimusprosessin toimivuudesta. Tutkimuksen arviointi- ja palautejärjestelmän omistaa tutkimusjohtaja. Arviointimenetelmistä käytetään tutkimuksen seurantalautetta, mediaseurantaa, viiteindeksitarkkailua sekä tutkimustoiminnan ulkopuolisia auditointeja ja arviointeja.

Palautekyselyistä tutkimuksen kehittämiseen käytetään kausi-, loppu ja viivästetty palautekyselyitä sekä kohdennettua kyselyä. (Maanpuolustuskorkeakoulun toimintakäsikirja 2012, 29.)

5.5 Johdon mittaristo QPR

Maanpuolustuskorkeakoulu otti vuonna 2013 käyttöönsä johdon mittariston. Mittaristo on toteutettu QPR-työkalulla (Quality. Process. Results). Liitteessä kuusi on esitetty mittariston perusnäkyä. Käytännössä QPR on Maanpuolustuskorkeakoulun johdon seurantajärjestelmä (Johdon mittariston lopputyöt 2012 ja käyttöönotto 2013 2012,1-2.). Mittariston painopisteenä

ovat Maanpuolustuskorkeakoulun ydinprosessit (Maanpuolustuskorkeakoulun QPR-ympäristön käyttöohje 2013, 2), jotka ovat:

- Opetus
- Tutkimus
- Yhteiskunnallinen vaikuttaminen

QPR:ssä oleva tieto on koko Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstön käytössä. Mittariston on sijoitettu puolustusvoimien intranettiin, Torniin.

QPR:n näkökulmia on neljä, jotka ovat 1) vaikuttavuus 2)sisäiset prosessit 3) uudistuminen ja työkyky ja 4) talous ja resurssit. Kussakin näkökulmassa mitataan kaikkia Maanpuolustuskorkeakoulun ydinprosesseja. Poikkeuksena on kuitenkin talous ja resurssit näkökulma, jossa mitataan vain tutkimusta

Vaikuttavuus näkökulmassa mitataan opetusta, tutkimusta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta

Opetuksen mittarit ovat:

- Anna yleisarvosana alaisesti valmiuksista johtajana.
- Anna yleisarvosana esimiehesi valmiuksista johtajana.

Tutkimuksen mittarit ovat:

- Onko tutkimuksen tilannut taho tyytyväinen tutkimukseen
- Onko tutkimuksella kyetty tuottamaan opetukselle tukevaa tietoa?
- Tieteelliset julkaisut ainelaitoksittain

Yhteiskunnallisen vaikuttamisen mittarit ovat:

- MPKK:n esittelyt, annetut haastattelut ja julkaistut artikkelit
- Sotamuseon kävijöiden määrä
- Tietopalvelupyynnöt
- Doriasta ladatut aineistot

Sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan opetusta, tutkimusta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Opetuksen mittarit ovat:

- Kausipalaute
- Tutkintopalaute

Tutkimuksen mittarit ovat:

- Tutkimusprojektien aikataulussa pysyminen
- Tutkimusprojektit päätutkimusteeman mukaan

Yhteiskunnallisen vaikuttamisen mittarit ovat:

- Nettivierailujen lukumäärä
- Maininnat MPKK:sta mediassa

Lisäksi sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan läheltä piti tilanteita omana kokonaisuutenaan.

Uudistumisen ja työkyvyn näkökulmassa mitataan opetusta, tutkimusta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Opetuksen mittarit ovat:

- Opettajan pedagogiset opinnot suorittaneiden määrä
- Opettajien osaaminen

Yhteiskunnallisen vaikuttamisen mittarina on:

- Kadettikurssille hakeneiden määrä.

Lisäksi uudistumisen ja työkyvyn näkökulmassa mitataan seuraavia asioita, jotka eivät kuulu ydinprosesseihin:

- Henkilötyövuosia
- Kuluvan vuoden henkilötyön tilanne
- Ulkopuolisen rahoituksen henkilötyövuodet
- Sairauspoissaolot
- Tapaturmapoissaolot
- Henkilöstön poistuma % ja lukumäärä

Luvussa kolme käsiteltiin yleisiä teorioita, jotka liittyvät mittaamiseen ja suorituskykymittaristomalleihin. Kaplanin ja Nortonin esille tuoma BSC pitää sisällään perinteisesti seuraava neljä näkökulmaa: Talous-, asiakas- oppimis- ja prosessinäkökulmat. QPR:n näkökulmia on neljä, jotka olivat vaikuttavuus, sisäiset prosessit, uudistuminen ja työkyky sekä talous ja resurssit. QPR yhtyy suoraan BSC:n kanssa kolmessa neljästä pääkriteeristään. Vain vaikuttavuutta ei ole BSC:ssä.

Maanpuolustuskorkeakoulun käyttämä QPR mittaristo perustuu tasapainotetun mittaamisen teoriaan, jonka Kaplan ja Norton ovat esittäneet. Tämä käy selvästi ilmi kun tarkastellaan QPR:n rakennetta, joka esiteltiin tämän tutkimuksen kolmannessa luvussa. Lisäksi Maanpuolustuskorkeakoulun laatupäällikkö Tarja Hettula kertoi haastattelussaan, että mittariston luomisen lähtökohtana on käytetty nimenomaan tasapainotetun mittaamisen mallia (Hettula 13.1.2015).

5.6 Yhteenveto ja tulkinta

Maanpuolustuskorkeakoulu on kokenut olemassaolo aikanaan useita organisaatiomuutoksia, joista kaksi viimeisintä on tapahtunut viimeisen viiden vuoden aikana, vuosina 2009–2015. Muutosten seurauksena ainelaitosten määrä ja kokoonpano on vaihdellut. Vuonna 2013 Maanpuolustuskorkeakoulussa otettiin käyttöön uusi johdon mittaristo QPR. Organisaatiomuutoksista johtuen kaikkien ainelaitosten mittaristot eivät ole kuitenkaan vertailukelpoisia keskenään QPR mittaristossa. Tämä johtuu ainelaitosten yhdistymisestä, joka heijastuu esimerkiksi suoraan ainelaitosten julkaisujen määrään.

Maanpuolustuskorkeakoululla on selkeä ohjeistus ja mittaristo sekä yksilön että organisaation suorituskyvyn määrittämiseksi. Osana puolustusvoimien toiminnan ja resurssien suunnittelu-prosessia Maanpuolustuskorkeakoulua saa oman ohjeistuksensa puolustusministeriön ja puolustusvoimien strategiasta sekä puolustusvoimien toimintasuunnitelmasta. Näiden perusteiden jälkeen Maanpuolustuskorkeakoulu laatii oman toimintasuunnitelmansa, jossa määritetään ainelaitosten tehtävät. Ainelaitosten tulosneuvotteluissa ainelaitos saa omat tehtävänsä, jotka jatko jalostetaan edelleen yksilö tason tehtäviksi. Yksilöiden suoritukset ja suorituskyky mitataan vuosittain suoritusarvioinneissa, joissa yhtenä kokonaisuutena on tehtävien onnistuminen ja täytyminen. Ainelaitosten suoriutumista arvioidaan periaatteessa reaaliajassa QPR sovel-luksen kautta. Sinne päivittyvät mm. opintojaksopalautteet ja akateemiset julkaisut. Ainelai-tosten eli organisaatioiden suoriutumista mitataan myös organisaatioiden esimiesten käymissä kehityskeskusteluissa, koska viime kädessä organisaation esimies on vastuussa onko hänen organisaationsa pystynyt täyttämään toimintasuunnitelmassa määritellyt tehtävät. Voidaan siis todeta, että Maanpuolustuskorkeakoululla ainakin esimiestasolla organisaation tulos vaikuttaa osittain myös yksilön tulokseen.

6 HAASTATTELujen TOTEUTUS JA RAKENNE SEKÄ ANALYYSI

6.1 Haastattelun toteutus ja rakenne

Ennen haastattelujen toteuttamista toteutettiin tutkimuksen empiirinen osa, jossa tutustuttiin mittaamisen, mittaristojen sekä organisaation ja henkilöstön suorituskykyjen teorioihin ja tutkimuksiin. Teoriaosuuden tarkoituksena oli luoda käsitys organisaation ja yksilön suorituskyvystä, suorituskyvyn mittaamisesta ja olemassa olevista mittaristoista. Teoria osuus antoi pohjan jolle pystyi rakentamaan tutkimuksen empiria osan. Teoria osaa käytettiin hyväksi haastattelukysymysten muotoilemisessa.

Tutkimuksen aineisto kerättiin Maanpuolustuskorkeakoulussa syksyllä 2014- talvella 2015. Haastattelut tehtiin kolmessa organisaatiossa sekä Maanpuolustuskorkeakoulun ylimmässä johdossa. Organisaatiot olivat hallinto-osasto, sotatekniikan laitos ja sotataidon laitos. Tutkimuksen painopisteessä oli kuitenkin sotatekniikan ja taktiikan laitokset. Hallinto-osaston haastattelut liittyivät lähinnä siihen, että miten laatu-, mittaus- ja muut prosessit toimivat Maanpuolustuskorkeakoulussa. Kussakin organisaatiossa haastateltavia henkilöitä oli kahdesta neljään. Kuhunkin haastatteluun osallistui yksi henkilö kerrallaan. Osa haastatteluista suoritettiin sähköpostin kautta kyselynä. Tämä johtui siitä, että aikataulut eivät mahdollistaneet varsinaista haastattelua. Tämän muotoisia haastatteluja lähetettiin viisi, joista kolme jätti vastaamatta. Yhteensä tutkimuksen aineistona oleviin haastatteluihin osallistui 9 henkilöä ja kolmen henkilön osalta vastausten saannissa ei onnistuttu. Vastausprosentti oli siis 69 prosenttia, jota voidaan pitää hyvänä saavutuksena koska usein vastausprosentit jäävät alle 60 prosentin (Heikkilä 2004, 27). Jyringin (1977, 27) mukaan vastaamattomuus ei ole edes satunnaista, vaan tietyn tyyppiset henkilöt kohderyhmästä jättävät vastaamatta. Tästä voi seurata se mahdollisuus, että aineisto on valikoitunutta, eikä näin ollen ole edustava perusjoukkoon verrattuna. Tässä tutkimuksessa kaikki vastaamatta jääneet edustivat Maanpuolustuskorkeakoulun ylintä johtoa (nykyiset ja entiset ainelaitosjohtajat sekä Maanpuolustuskorkeakoulun pääprosessien omistajat). Jos tarkastellaan vastausprosenttia juuri tämän ylimmän johdon osalta, niin haastatteluja oli tarkoitus kerätä kuudelta henkilöltä, joista kolmelta saatiin haastattelu. Näin ollen tässä kohderyhmässä vastausprosentti oli 50 prosenttisesti. Lopullista syytä henkilöiden vastaamattomuuteen on vaikea arvioida, koska kaikki olivat kiinnostuneita työstö ja lupasivat palata asiaan myöhemmin. Vastausprosenttia ei nostanut edes useampaan kertaan lähetetyt ky-

selyt asiasta. Todennäköisesti ylemmän johdon kiireet ja tehtävien priorisointi saattoivat olla osa syynä vastaamatta jättämiselle.

Haastattelut olivat teemahaastatteluja. Haastattelujen pohjana käytettiin kysymysrunkoa, jota sovellettiin joustavasti haastattelun erityispiirteitä mukaillen (haastattelurunko liitteessä neljä). Kysymysrungossa oli seuraavia teema-alueita: organisaation ja yksilön suorituskyvyn mittaamisen tarkoitus, rakenne ja soveltaminen, suorituskyvyn käsite ja suoritusarviointi. Koska haastattelut olivat yksilöhaastatteluja, ne etenivät keskustelunomaisesti ja polveilevasti. Tutkijan roolina oli ohjata keskustelua eli pitää huoli siitä, että kysymysrunkoon kirjatut asiat tuli käsiteltyä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti.

6.2 Aineiston analyysi

Työssä käytiin läpi litteroidut haastattelut ja merkittiin värikoodeilla ne kohdat, jotka liittyivät tutkimuskysymyksen vastaukseen. Tämä oli työn pelkistämistä. Seuraavassa vaiheessa, ryhmittelyssä, kerättiin koodivärein merkityt tekstikohdat yhteen ja muodostettiin alaluokat. Samalla poimittiin samaa tarkoittavat ilmaisut yhden alaluokan alle. Alaluokat nimettiin niin, että ne mahdollisimman kattavasti edustivat alaluokkien sisältöä (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 109). Analyysin viimeisessä vaiheessa, yläkategorioiden nimeämisessä, yhdistettiin samaa koskevat alaluokat toisiinsa (Saunders et al 2012, 561) ja nimettiin ne aineiston teemojen ja loogisen päättelyn mukaan. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 21–43.) Työskentelyssä haettiin aineistoista sisäistä samanlaisuutta. Päättelyn logiikka oli induktiivista eli pyrittiin yksittäisestä havainnosta yleistämiseen. Aineiston analyysin teoria on kuvattu tarkemmin luvussa 1.5.

7 SUORITUSARVIOINTI JA ORGANISAATION SUORITUSKYKY MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULUSSA

7.1 Organisaation ja yksilön suorituskyvyn kytkeytyminen toisiinsa

Tutkimuksen yhtenä perusajatuksena oli selvittää miten henkilökohtainen suoritusarviointi ja organisaation suorituskyky näkyvät käytännön maailmassa. Luvussa kaksi käsiteltiin yksilön ja organisaation suorituskykyjä, sekä niihin liittyvää teoreettista pohjaa. Luvussa neljä käsiteltiin mitä suoritusarviointi on ja mihin teoria pohjaan se perustuu. Luvussa viisi kuvattiin miten Maanpuolustuskorkeakoulussa on ohjeistettu yksilön ja organisaation suoriutumisen mittaaminen. Miten käytännössä Maanpuolustuskorkeakoulussa toteutuu yksilön ja organisaation suoriutumisen välinen yhteys? Tätä kysymystä arvioidaan tässä luvussa haastattelujen ja QPR mittariston avulla.

Useammassa haastattelussa erityisesti sotilaiden osalta nähtiin TRSS prosessi ja Maanpuolustuskorkeakoulun toimintasuunnitelma työvälineinä, joilla organisaation ja yksilön välinen suoriutuminen linkitetään toisiinsa.

”Helpoin tapa kytkeä yksilön ja organisaation suoriutuminen toisiinsa on TRSS-prosessi, mutta mitä alemmas mennään organisaation tasoilla, niin sitä vaikeampi on vaikuttaa henkilöstön ja rahan määrään tai laatuun. Ainelaitoksen tulostavoitteet on pilkottu opetusryhmille ja sieltä edelleen yksittäiselle työntekijälle. Ainelaitoksen suorituskyky muodostuu yksilöiden osaamisesta ja suoriutumisesta tehtävässään.”

”Se lähtee toimintasuunnitelmasta. Me määritetään tai laitoksen johtaja määrittää ne opetusryhmälle. Ja ne ovat hyvin samankaltaiset kuin MPKK:n tulostavoitteet. Ne ovat sellaisia isoja klönttejä ja mä pilkon ne sitten ne kullekin ihmiselle omiksi tavoitteiksi, jotka ovat konkreettisia. ne kirjoitetaan sitten kehityskeskustelu lomakkeelle.”

”Laitoksen saamat tehtävät pyritään jalkauttaa henkilökohtaisiksi tavoitteiksi pilkkomalla asiasta ao toimijan osaamisalue hänen tavoitteekseen. Tällä pyritään osoittamaan kaikkien työn liittyminen yhteiseen tavoitteeseen.”

Myös suoritusarvioinnilla nähtiin olevan selvä yhteys organisaation suorituskykyyn ja suoriutumiseen. Käytännössä tämä näkyy suoritusarvioinnin käyttämisenä organisaation suoriutumisen kehittämisen työvälineenä.

”Itse kun olen ollut esimiesasemassa, niin olen aina käyttänyt suoritusarviointia organisaation suorituskyvyn kehittämiseen. Kun olin rykmentinkomentaja, niin annoin suoraan päälliköille ja heidän yksiköilleen tehtäviä, joita arvioitiin vuosittaisessa suoritusarvioinnissa. Eli yksikön päällikön tuli osoittaa omassa suoritusarvioinnissaan, että tiettyjä asioita oli tehty joukon suorituskyvyn kehittämiseksi. Nyt laitoksen johtajana olen käyttänyt samaa menetelmää. Nyt mulla on suoria alaisia pääopettajat ja professorit. Nyt on annettu heille suoria tehtäviä. Esimerkiksi pääopettajille on annettu tehtäväksi että, he laativat omalta alaltaan tällaisen punaisen langan, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että heidän tulee osoittaa mitä heidän oppiaineessaan opetetaan kullakin oppitasolla. Miten ne liittyy henkilön tuleviin työtehtäviin ja miten opetus etenee kandidatasolta YE-kurssille. Minkälainen kokonaisuus siitä syntyy. Siitä suoriutumalla työntekijä selkeästi parantaa laitoksen suorituskykyä, esimerkiksi suoraan opetuksen saralla. Professoreille on annettu tehtäviä jotka liittyvät suoraan tutkimukseen. Ja sitten tässä kehityskeskustelussa arvioidaan, että onko toimenpiteet vieneet asiaa eteenpäin. Itse siis näen suoritusarvioinnin hyvänä työkaluna organisaation suorituskyvyn nostamiseen.”

Maanpuolustuskorkeakoulussa on vallalla jatkuvasti kehittyvän organisaation malli. Joissa kehittyminen tapahtuu yksilö, ainelaitos ja Maanpuolustuskorkeakoulu tasoilla. Tässä prosessissa Maanpuolustuskorkeakoulun johdon roolia kuvattiin seuraavalla tavalla:

”Kaksi kertaa vuodessa MPKKJORY tarkastelee menneen kauden tuloksia. Tällöin laitokset peilaavat onnistumistaan/tekemistään asetettuihin tavoitteisiin ja annettuihin resursseihin nähden. Jatkuva arviointia tapahtuu opiskelija-, opettaja-, opintojakso-, kausi-, työelämä jne. palautteissa. Opintojaksoista tehdään kertomukset ja laitosten seminaareissa palautteet käsitellään korjaavia toimenpiteitä painottaen.”

Haastattelujen analysoinnin perusteella voidaan nähdä, että Maanpuolustuskorkeakoululla yksilön ja organisaation suoritukset kytkeytyvät toisiinsa. Yksilön suoritusarviointi ja kehityskeskustelu, TRSS prosessi sekä Maanpuolustuskorkeakoulun toimintasuunnitelma oli käytännön työvälineitä, joilla organisaation ja yksilön tavoitteet linkitettiin yhteen.

7.2 Suorituskyky terminä

Yksi haastattelujen teemoista oli miten suorituskyky termi soveltuu käytettäväksi puolustusvoimissa ja Maanpuolustuskorkeakoulussa kuvaamaan yksilön ja organisaation potentiaalia suoriutua tehtävistään ja luoda lisäarvoa. Luvussa kaksi on kuvattu tarkemmin suorituskyky termin kenttää. Puolustusvoimat organisaationa on perinteisesti halunnut määrittää ja sitoa termin käytön oman määrittelynsä kautta. Tämä syy ja seuraus näkyvät myös haastatteluissa. Tosin puolustusvoimat ei itsekään ole pystynyt määrittämään suorituskyky termiä yksiselitteisesti vaan eri asiakirjoissa ja lähteissä voidaan käyttää toisistaan poikkeavia määrittelyksiä. Yksinkertaistettuna voidaan todeta, että puolustusvoimat ei ole halunnut ottaa yksilön kohdalla käyttöön termiä suorituskyky vaan termin toimintakyky. Haastatteluissakin kävi ilmi hieman sekava tilanne.

”Niin yhden viikon aikana mulle putkahti kolme asiakirjaa, joissa määriteltiin toimintakykyä vähän eri näkökulmista. Niin jokaisessa oli erilainen määritelmä. Yhdestä asiakirjasta voi jopa todeta, että toimintakyky oli sana, jota käytettiin, mutta sillä haettiin yksilön suorituskykyä.”

Kuten edellisessä lainauksessa käy ilmi on käsite toimintakyky haluttu ottaa yksilön kohdalla käsitteeksi suorituskyvyn sijaan. Osa henkilöstöstä kuitenkin mieltää toimintakyvyn suorituskyvyksi, kuten käy ilmi seuraavissa lainauksissa *”Nyt kun meillä on tämä toimintakyky konsepti. Toiskallion alkuperäinen ajatus on ollut muuta, kuin suorituskykyinen yksilö. Mutta nyt me olemme tehneet siitä juuri tämän suorituskykyisen yksilön mallin. Kun sulla on ne neljä palikkaa kasassa, niin olet suorituskykyinen yksilö.”*

Kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, että juuri suorituskyky on oikea termi, kun puhutaan yksilöiden tai organisaatioiden suoriutumista: *”Jos ihmisellä ei ole suorituskykyä, niin miksi me teemme suoritusarvioinnin vuosittain? Mitä me sitten arvioidaan siinä? Suoritusta? Toimintakykyyn meillä oma mittaristo, joka liittyy fyysiseen kykyyn toimia”*. Toinen haastateltava ymmärsi suorituskyvyn seuraavalla tavalla *”Suorituskyky on toimiva termi kun puhutaan yksilön tai organisaation suoriutumisesta. Toimintakyky viittaa mielestäni enemmän henkilöön itseensä ja hänen fyysiseen ja henkiseen toimintakykyyn”*. Myös osa muista haastatelluista tunnisti toimintakyvyn, nimenomaan fyysiseksi perustaksi suorituskyvyille. *”Toimintakyky on fyysisen suoriutumisen puolelle. Eli kuinka hyvin sä jaksat? Toimintakyky sanan fyysisyys tulee sen henkisen toimintakyvyn kautta, eli mitä kauemmin kroppa jaksaa, niin sitä kauemmin*

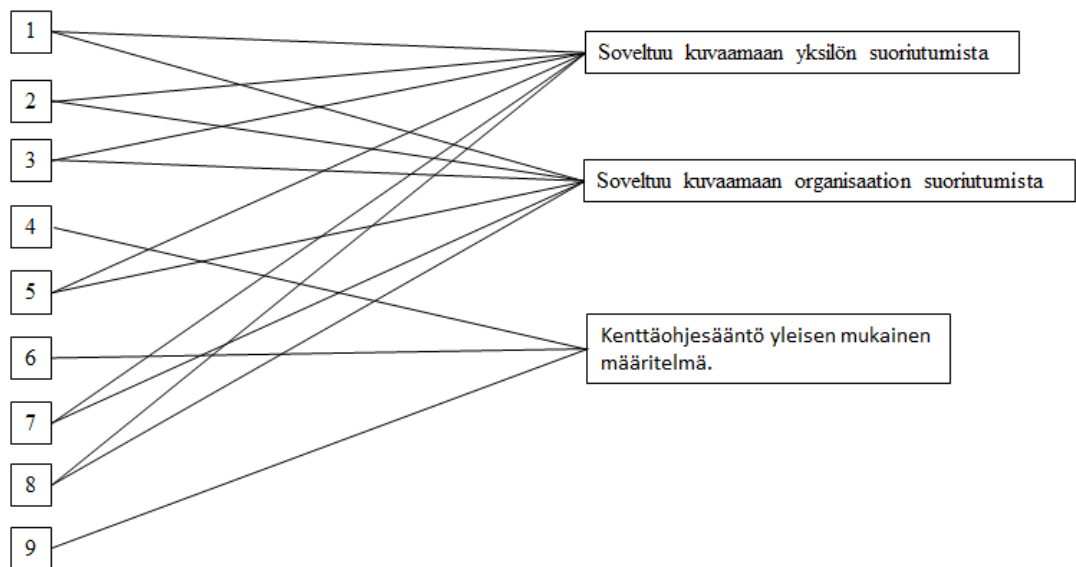
myös pää jaksaa. Se kuinka operaatioälykäs sä olet, ei riipu toimintakyvystä. Mutta kuinka kauan sä jaksat olla operaatioälykäs, on kiinni toimintakyvystä. Mä en kyllä käyttäisi sitä tässä rinnalla. Suorituskyky on tässä mielessä paljon parempi sana kuin toimintakyky”.

Useammassa haastattelussa kävi ilmi, että henkilöstö suhtautuu hyvinkin joustavasti suorituskyky termin käyttöön ” *en ole kovin mustasukkainen siitä termistä ja mulle käy ihan hyvin sen käyttö, puhuttiin sitten sodanajanjoukosta, rauhanajan joukosta tai yksittäisestä henkilöstä. En mä lähtisi varaamaan sitä suorituskyky käsitettä vain tiettyyn tarkoitukseen.”* Samoin nähtiin, että henkilökunnan koulutus ja tilanne taju edesauttaa sitä, että väärin ymmärryksiä eri termien käytöstä ei synny ”*No. Mä olen hyvin liberaali näiden käsitteiden suhteen. Tärkeintä on että molemmat osapuolet ymmärtävät mistä puhutaan. Tänä päivänä meillä on valveutuneet pääopettajat ja proffat, että kyllä he osaavat tehdä eron järjestelmän ja yksilön suorituskyvyn välillä.”*

Osalla vastaajista näkyi puolustusvoimien virallinen määritelmä suorituskyvystä. Tosin tämä joukko edusti selkeää vähemmistöä haastatelluista, kuten kuvasta 19 käy ilmi.

”En käyttäisi sanaa suorituskyky, koska se on niin väritynyt. Se on kuvattu kenttäohjesääntö yleisessä ja strategisen suunnittelun normissa ja sitten meillä on suorituskyvyn käsitelmä vielä, ja se lähtee puolustusjärjestelmän osajärjestelmistä ja niiden kyvykkyyksistä ja lopuksi ovat joukot ja järjestelmät joissa puhutaan suorituskyvystä. Itse näen että jos puhutaan organisaation tai yksilön suorituskyvystä niin silloin tullaan tähän Jospelin ja henkilöstöalan toimintakyvystä. jos toimintakykyyn lisätään osaaminen, niin mikä sitten olisi sen termi, en mä tiedä, mutta musta tuntuu, että suorituskyky termin sotkeminen tähän ei ole hyvä asia.”

”Pitäisin termit erillään. Muuten käy niin kuin sanalle johtaminen. Kuulijasta ja kontekstista riippuen merkitys ja ennen kaikkea ymmärtäminen voivat olla mitä tahansa. Vrt. Ihmisten johtaminen, asioiden johtaminen, syvä johtaminen, johtamiskäyttäytyminen, johtamisjärjestelmä, TVJ, hallinto- ja johtamisjärjestelmä. Tai organisaatiotasolla: PV johtamisjärjestelmäkeskus, MPKK johtamisenlaitos. Tai tilannesidonnaisesti: sain johtamistehtävän johtamispaikalta johtamisvälineellä.”



Kuva 19. Suorituskyky termin ymmärtäminen. Vasemman reunan numerot ovat haastateltujen peitenumerot ja oikealla ovat suorituskykytermin alaluokat. Kuvasta selviää, että haastatelluista kolme tulkitse suorituskyky termiä kenttäohjesäännön mukaisesti. Kuusi haastateltua oli sitä mieltä, että suorituskyky termi soveltuu sekä yksilön, että organisaation suoriutumisen kuvaamiseen

Kaikki haastateltavat tunnistivat toimintakyvyn (Toiskallio1998, 168) ja kenttäohjesäännön määrittelymän suorituskyvyn (Kenttäohjesääntö, yleinen osa 2008, 31) mukaiset määritelmät. Merkittävää on kuitenkin se, että haastatelluista vain kolme oli sitä mieltä että puolustusvoimissa suorituskyky tarkoittaa vain kenttäohje sääntö yleisen mukaista määritelmää. Haastateltujen perusteella Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstö pystyy ymmärtämään tilanteen jossa käsitettä suorituskyky käytetään ja sopeuttamaan puheensa kyseiseen toimintaympäristöön.

7.3 Suoritusarvioinnit ja opintojaksopalaute

Haastatteluissa nousi esille etenkin johtotasolla että laitosten suorituskyvyn mittarina opintojaksopalaute on se joka korreloi hyvin organisaation suorituskykyä.

”Laitoksen suoriutumista arvioidaan johdon QPR mittaristolla. Siinä arvioidaan minkäläistä palautetta saamme opetuksesta. Minkälaisia arvosanoja opiskelijat saavat ja kuinka paljon opiskelijoista hakeutuu lukemaan sotatekniikkaa.” Keski johdon tasalta sama ajatus tuli ilmi

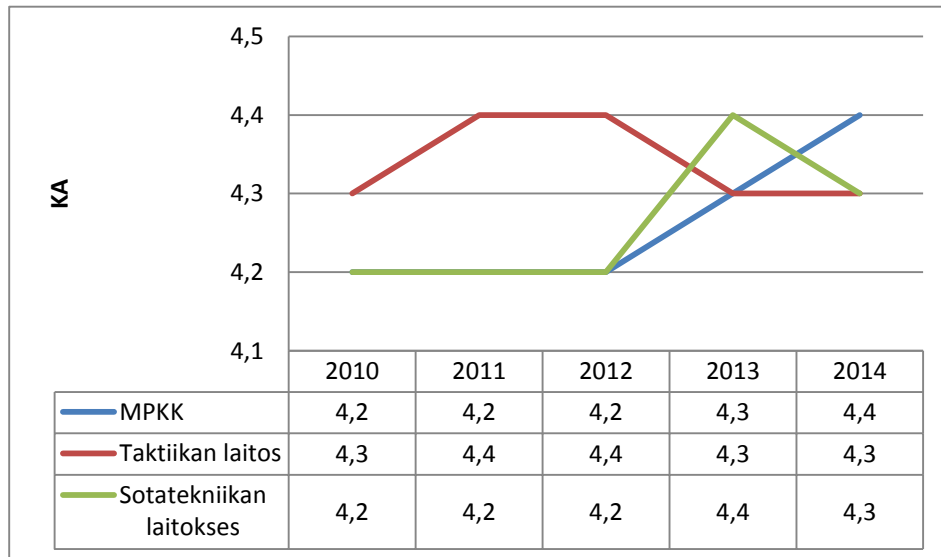
useassa haastattelussa. ”Opintojaksojen *palautteella, johto seuraa niitä. Opintojaksojen palautteella mitataan organisaation suorituskykyä.*”

Sama asia on todettu myös sotatekniikan laitoksen itsearviointi raportissa ”laitoksen toiminnan (opetus) tuloksellisuutta arvioitiin opintojakso-(ml QPR) ja kausipalautteiden kautta” (Sotatekniikan laitoksen itsearviointi 2013, 2). Edellä mainituin perustein tutkimuksessa päädyttiin käyttämään juuri opintojaksopalautetta kuvaamaan organisaation suorituskykyä. Yksilön suorituskyvyn mittaristoksi taas on valikoitunut suoritusarviointi, jossa jokaisen yksilön suoritusta arvioidaan vuositasona.

Suoritusarviointien keskiarvot saatiin käyttöön puolustusvoimien SAP järjestelmästä. Ongelmana oli, että tilastot alkavat vasta vuodesta 2010. Tämä johtuu siitä, että vanhempia tietoja ei ole siirretty SAP järjestelmään. Tutkimuksen näkökulmasta tiedon eheys ja varmuus ovat parhaalla käytössä saatavissa olevalla tasolla, koska tulokset on otettu puolustusvoimien virallisesta järjestelmästä. Muita tilastoja suoritusarvioinneista ei ole käytettävissä. Tosin haastatelussa kävi ilmi, että osa esimiehistä pitää yllä omia tilastojaan. Nämä ovat kuitenkin epävirallisia, eikä vahvistettuja taulukoita ole olemassa, joten tieto ei ole luotettavaa.

Opintojaksopalautteiden arvosanat on saatu käyttöön QPR-järjestelmästä. Koska kyseessä on virallinen johdon seurantajärjestelmä, niin saatu tieto on luotettavaa. Opintojaksopalautteiden osalta ongelmana oli, se että ne alkavat vasta vuodesta 2012. Tämä johtuu siitä, että järjestelmä otettiin tuolloin käyttöön. Joistakin aihealueista, kuten esimerkiksi kadettikurssien hakijamääristä on järjestelmään tallennettu myös vanhempaa tietoa. Hakijamäärien kohdalla tiedot löytyivät aina vuodesta 2006. Osa tiedosta taas oli tallennettu vain joidenkin vuosien osalta. Tästä esimerkkinä oli tutkimuksen seurannan mittari ”tutkimusprojektien aikataulussa pysyminen”, jossa oli tiedot vain vuosista 2012 ja 2013. Tutkimuksen kannalta tämä aiheutti tilanteen jossa suoritusarviointien keskiarvoja ei pystytty vertailemaan opintojaksopalautteeseen kuin vuodesta 2012 alkaen.

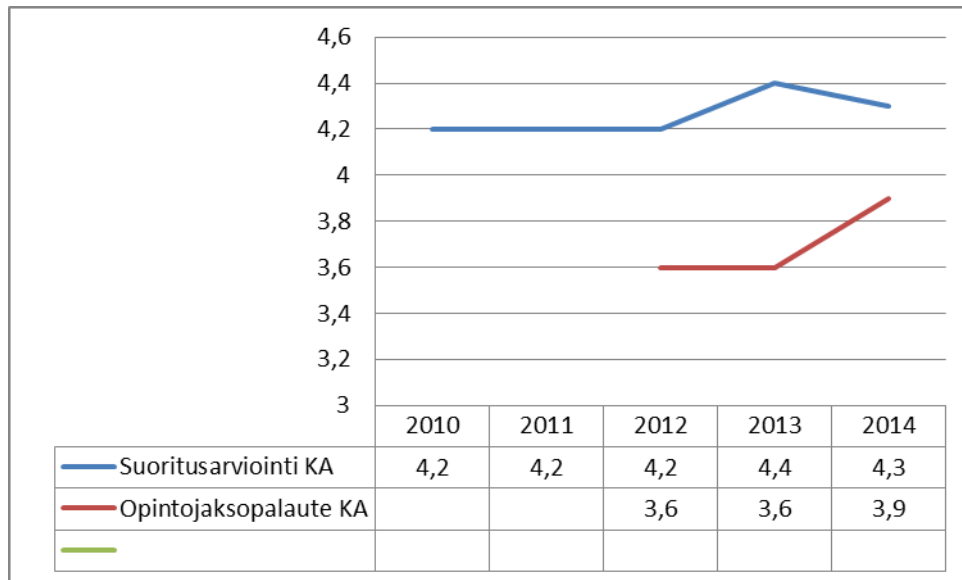
Seuraavassa taulukossa esitetään Maanpuolustuskorkeakoulun, taktiikan laitoksen ja sotatekniikan laitoksen henkilöstön suoritusarvioinnit vuosina 2010–2014.



Taulukko 4. Maanpuolustuskorkeakoulun, taktiikan laitoksen ja sotatekniikan laitoksen koko henkilöstön suoritusarviointien keskiarvot vuosina 2010–2014

Maanpuolustuskorkeakoulun suoritusarviointien keskiarvossa on havaittavissa nouseva trendi. Vuosina 2010–2012 keskiarvo pysyy 4,2 tasolla. Vuonna 2013 keskiarvo nousee tasolle 4,3 ja nousu jatkuu edelleen vuonna 2014 tasolle 4,4. Viiden vuoden ajanjakso on liian lyhyt, jotta sen perusteella voitaisiin varmasti todeta, että trendi on nouseva. Taktiikan ja sotatekniikan laitosten keskiarvoissa on vaihtelua sekä ylös että alaspäin. Taktiikan laitoksen osalta vaihteluväli on 4,3–4,4. Yhden desimaalin suuruinen muutos voi johtua normaalista vaihtelusta ja sen perusteella ei edelleen voi tehdä luotettavia arvioita. Sotatekniikan laitoksen osalta vaihteluväli on 4,2–4,4 ja sitä koskee sama analyysi kuin taktiikan laitosta.

Seuraavassa taulukossa esitetään sotatekniikan laitoksen suoritusarviointien keskiarvo ja opintojaksopalaute vuosina 2010–2014.

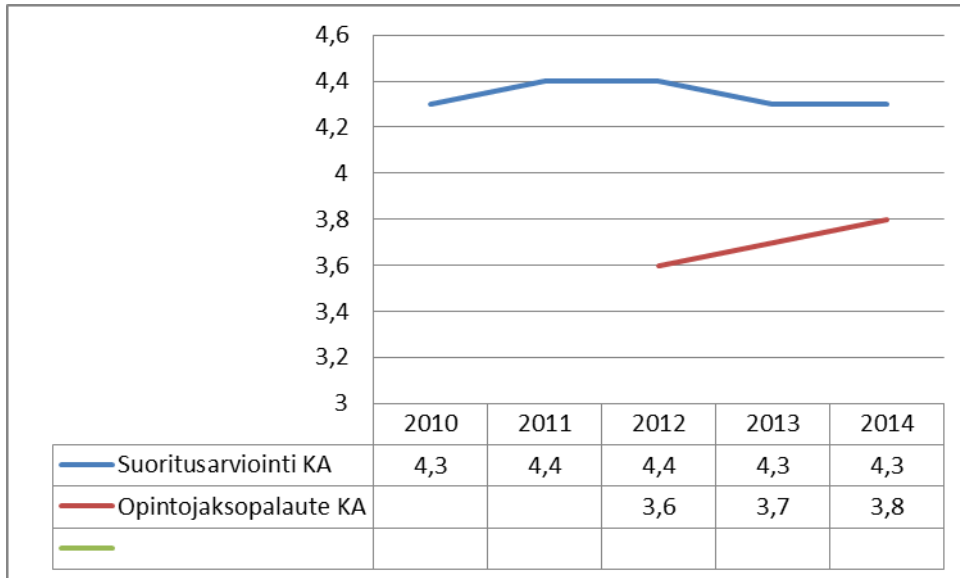


Taulukko 5. Sotatekniikan laitoksen koko henkilöstön suoritusarviointien keskiarvo ja opintojaksopalauteiden keskiarvo vuosina 2010–2014

Opintojaksopalauteen ja suoritusarvioinnin välisen yhteyden arviointia haittaa se seikka, että opintojakson palautteiden numeraalinen arvosana oli käytössä vain vuodesta 2012. Vuosina 2012–2013 opintojaksopalauteiden keskiarvo oli 3,6 ja vuonna 2014 se nousi arvoon 3,9.

Suoritusarviointien keskiarvon kehityksessä ei vuosina 2010–2012 tapahtunut mitään muutoksia vaan se pysyi jokaisena vuotena tasolla 4,2. Vuonna 2013 se nousi tasolle 4,4. Vuonna 2014 keskiarvo laski tasolle 4,3. Suoritusarviointien keskiarvon ja opintojaksopalauteen keskiarvon välistä yhteyttä on vaikea arvioida, koska ajallinen otos opintojaksopalauteen osalta on vain kolme vuotta. Näyttää kuitenkin siltä, että niillä ei ole yhteyttä, koska opintojaksopalauteen selkeä nousu tapahtuu samaan aikaan, kun suoritusarviointien keskiarvo laskee. Tosin lasku on vain 0,1 tasoa, joka tarkoittaa sitä, että voi johtua mistä tahansa asiasta tai olla jopa mittausvirhe. Maanpuolustuskorkeakoulun omassa toiminnassa ei tunnistettavissa muutosta toimintatavoissa, joka voisi selittää opintojaksopalauteen nousun ja suoritusarviointien keskiarvon laskemisen.

Seuraavassa taulukossa esitetään taktiikan laitoksen suoritusarviointien keskiarvo ja opintojaksopalaute vuosina 2010–2014.



Taulukko 6. Taktiikan laitoksen koko henkilöstön suoritusarviointien keskiarvo ja opintojaksopalauteiden keskiarvo vuosina 2010–2014

Taktiikan laitoksen suoritusarviointien keskiarvo vaihtelee vuosien 2010–2014 aikana 0,1 sisällä. Vuonna 2010 taso oli 4,3 ja vuosina 2011–2012 tasolla 4,4. Vuosina 2013 ja 2014 keskiarvo pysyi tasolla 4,3. Opintojaksopalaute on ollut koko tarkastelu jakson nousussa. Jokaisena tarkasteluvuotena on tapahtunut nousua 0,1. Vuoden 2012 taso oli 3,6 ja vuoden 2014 3,8. Edelleen suoritusarviointien keskiarvojen ja opintojaksopalauteen keskiarvon välisen yhteyden arviointia haittaa se seikka, että opintojaksopalaute oli saatavilla vasta vuodesta 2012 asti. Kolmen vuoden aika perspektiivi on lyhyt, kun pyritään arvioimaan jonkin asian kehitystä. Opintojaksopalaute on kuitenkin ollut koko ajan nousussa, kun taas suoritusarviointien keskiarvossa ei ole käytännössä tapahtunut muutosta. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että vaikuttaisi siltä, ettei näillä kahdella asialla ei ole yhteyttä toisiinsa.

7.4 Suoritusarvioinnit ja tutkimus

Haastatteluissa nousi esille, että tutkimustoiminnan mittaaminen ja arviointi on hankalaa. Kuitenkin muutamassa haastattelussa nousi esille, että julkaisujen määrä on hyvä tutkimuksen mittari. ”QPR on työkalu joka kuitenkin toimii osaltaan hyvin. Esimerkiksi tutkimustoiminnassa arvioidaan tehtyjä julkaisuja, joka on lahjomaton mittari. Jos niitä on tehty 10, niin niitä on sitten 10” Tutkimuksen arvioinnin hankaluus on kuitenkin ollut tiedossa jo jonkin aikaa. Opetushallitus totesi saman asian koskevan koko suomalaista yliopisto kenttää. ”Tutkimustoiminta on hyvin suppeasti edustettuna mittaristossa. Pelkät referee-artikkelit edustavat yliopis-

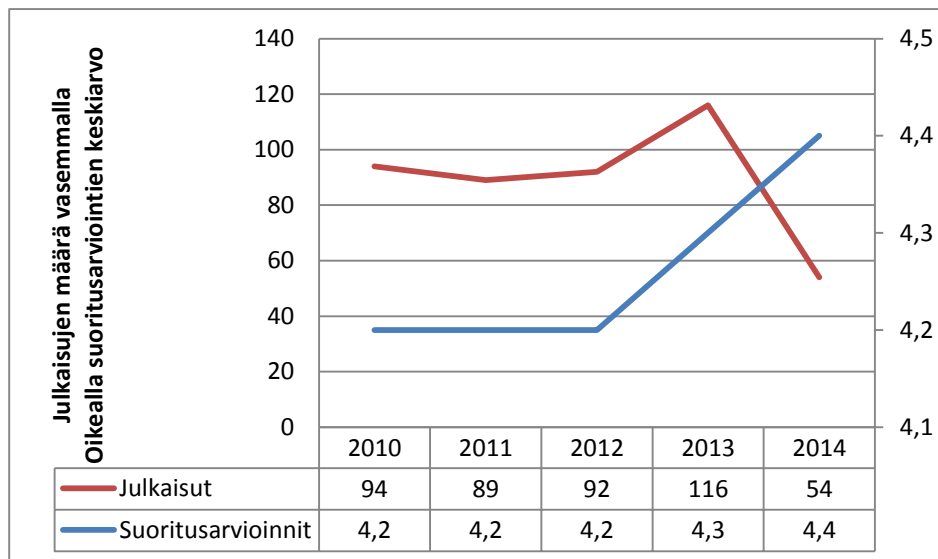
ton tieteellistä kärkeä, mikä tulee olla mukana mittaristossa. Keskeiset yli opistojen mittariston kehittämispaineet ovatkin tutkimustoiminnan mittaamisessa” (Opetusministeriö 2007, 15). Vuonna 2014 Tekniikan akateemisten liitto teki selvityksen tutkimustoiminnan vaikuttavuudesta yliopistoissa. Selvityksessä oli mukana viiden eri maan tutkimusjärjestelmät ja Suomesta neljä yliopistoa. Selvityksen perusteella tutkimuksen vaikuttavuuden arviointia tulisi edelleen kehittää. Mutta tuloksena oli myös että tutkimuksen arvioinnissa, julkaisujen määrä on merkityksellinen mittaristo. (TEK 2014, 8)

Yhdessä haastattelussa nousi esille, että myös Maanpuolustuskorkeakoulun kolmatta tehtävää, eli yhteiskunnallista vaikuttavuutta voidaan arvioida kirjoitettujen artikkelien ja tutkimusten perusteella.” *Meillä on se ongelma, että meidän tehtävät eivät ole kiloja tai metrejä, vaan suoriutumisia tehtävistä. Eli niitä on vaikea mitata. Mutta nämä tehtävät me annamme ihmisille. Ja siinä on mukana fyysisen kunnon alue ja nämä liittyy viiteen osa-alueeseen 1) Opetus 2) Tutkimus 3) SA-tehtävä 4) Kehittäminen, kuten uusi YE-kurssi 5) Yhteiskunnallinen vaikuttaminen, kuten artikkelin kirjoittaminen”.*

Miten artikkelin kirjoittaminen sitten voi vaikuttaa yhteiskunnallisesti? Kun artikkeli kirjoitetaan aikakausilehteen tai muuhun sosiaaliseen mediaan, on sille vaikutusta ”suuren” yleisön tai jopa muiden asiantuntijoiden mielipiteeseen organisaatiosta ja sen kyvykkyydestä. Joissakin yksittäistapauksissa artikkelilla tai tieteellisellä julkaisulla voi olla myös suurempaa yhteiskunnallista merkitystä. Tästä on hyvä esimerkki syksyllä 2013 julkaistu Alan Salehzadehin tutkimus Iranin ulko- ja sisäpolitiikasta, joka aiheutti valtakunnallisen mediamylläköä (Helsingin Sanomat 26.10.2013 ja Helsingin Sanomat 27.10.2013). Jonka lopputuloksena jokaiselle valtakunnan uutisia seuraavalle suomalaiselle syntyi käsitys Maanpuolustuskorkeakoulusta. Edelliseen viitaten voidaan pitää todeta, että julkaisutoiminnalla on olemassa myös yhteiskunnallista vaikutusta. Ei välttämättä kaikilla julkaisuilla, mutta joillakin. Kuten esimerkiksi valitussa tapauksessa voidaan, nähdä, niin etukäteen ei välttämättä pystytä arvioimaan, millä julkaisulla on vaikutusta ja millä ei.

Suoritusarviointien ja tutkimuksen tarkastelu toteutettiin vertaamalla vuosien 2010–2014 suoritusarviointeja ja julkaisuja. Suoritusarviointien keräämisen tausta ja haasteet on käsitelty luvussa 7.4. Julkaisujen suhteen lähteenä on Maanpuolustuskorkeakoulun julkaisuluettelo. Jota on pidetty yllä vuodesta 2008. Luetteloon on merkitty kaikkien ainelaitosten ilmoittamat julkaisut. Luettelo on excel-taulukko, jota ylläpitää Maanpuolustuskorkeakoulun esikunta. Huomattavaa luettelossa on se, että eri ainelaitokset raportoivat hiukan eri tavalla julkaisuistaan.

Osa laitoksista raportoi esimerkiksi Kylkiraudan, Sotilasaikakausilehden ja sanomalehtijulkaisut. Osa laitoksista taas raportoi vain vertaisarvioitua artikkelit tai julkaisusarjojen teokset. Käytännössä tämä tarkoittaa, että ainelaitosten julkaisumäärät eivät ole keskenään vertailukelpoisia, tai niiden vertailussa tulee ottaa huomioon edellä mainitut asiat. Julkaisuluettelon saatiin käyttöön maaliskuussa 2015. QPR-järjestelmässä on olemassa mahdollisuus syöttää julkaisut ainelaitoksittain, mutta tätä ominaisuutta ei ole hyväksikäytetty ja järjestelmästä ei löytynyt tarvittavaa tietoa julkaisuista vuosilta 2010–2014.



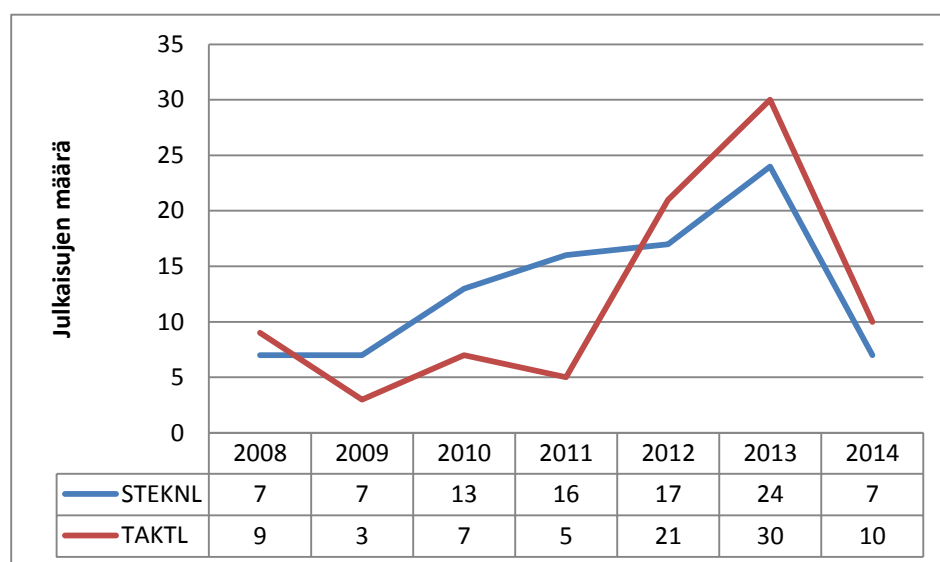
Taulukko 7. Maanpuolustuskorkeakoulun julkaisut ja koko henkilöstön suoritusarviointien keskiarvot vuosina 2010–2014

Yllä olevassa taulukossa on esitetty Maanpuolustuskorkeakoulun julkaisut vuosina 2010–2014. Samassa kuvassa on myös suoritusarviointien keskiarvot samoilta vuosilta. Jos kuvasta jätetään vuosi 2014 pois, voidaan todeta, että julkaisujen määrän käyttäytyminen näyttää jollakin tavalla olevan yhteneväinen suoritusarviointien kehityksen kanssa. Näin näyttää ainakin olevan Maanpuolustuskorkeakoulun tasolla. Vuosina 2010–2012 julkaisujen määrä oli 90 molemmin puolin. Vuonna 2013 julkaisujen määrä nousi 116. Suoritusarviointien keskiarvot pysyivät vuosina 2010–2012 4,2 tasolla. Vuonna 2013 suoritusarvioinnin keskiarvo oli 4,3 ja vuonna 2014 4,4. Vuonna 2014 julkaisut laskivat puoleen aikaisemmasta vuodesta, mutta suoritusarviointi jatkaa edelleen nousua.

Mistä syystä julkaisujen määrä tippuu? Tähän ei saatu vastausta haastatteluissa. Yhdessä haastattelussa entinen ainelaitoksen johtaja otti pudotukseen kantaa ” *Vaikka MPKK:n julkaisusarjoissa julkaistujen teosten määrä on pudonnut, henkilöstöä on kehoitettu julkaisemaan*

MPKK:n ulkopuolisissa *Journaleissa* ja muissa akateemisissa julkaisuissa omia kirjoituksiin.” Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään tarkemmin julkaisujen määrän romahdusta sekä julkaisuluettelon ylläpitäjältä, että tutkimuksen pääprosessin omistajalta, mutta kummaltakaan heistä ei saatu vastausta haastattelupyyntöihin. Taulukkoa seitsemän tulkittaessa on huomiotava, että suurin osa Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstöstä ei ole tuottamassa julkaisuja, mutta heidän työpanoksensa näkyy kuitenkin suoritusarviointien keskiarvossa. Tällä asialla voi olla merkitystä, kun arvioidaan julkaisujen määrän ja suoritusarviointien keskinäistä suhdetta.

Seuraavassa taulukossa on esitetty sotatekniikan laitoksen ja taktiikan laitoksen julkaisut vuosina 2008–2014.

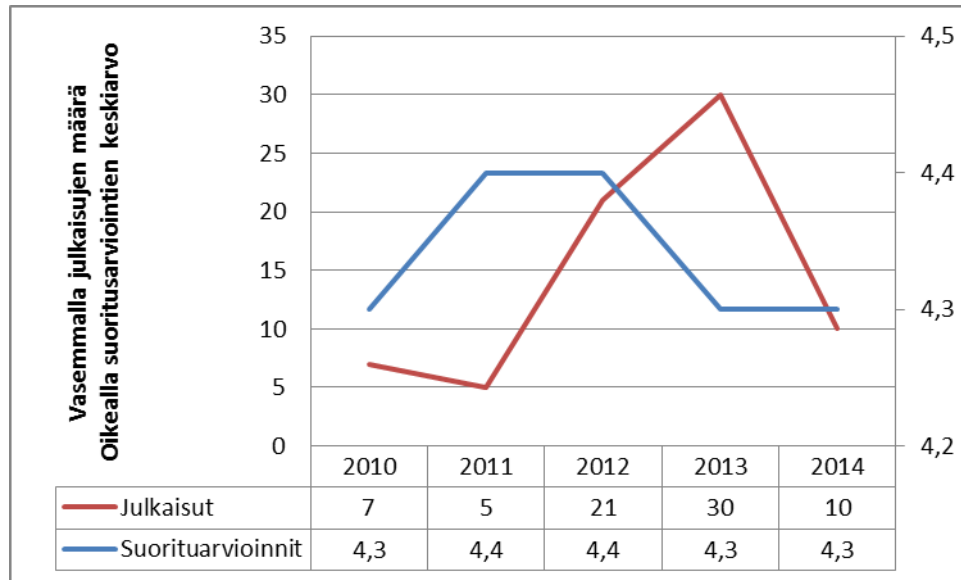


Taulukko 8.: Taktiikanlaitoksen ja sotatekniikan laitokset julkaisut vuosina 2008–2014

Kahden ainelaitoksen välisissä julkaisuissa on jonkin verran eroja. Tosin voidaan todeta, että molemmat ainelaitokset ovat nostaneet julkaisumääriä tarkastelu jaksolla. Aineistojen sisällä on laadullisesti suuret erot. Taktiikan laitoksen julkaisuihin on laskettu esimerkiksi kirjoitukset *Sotilasaikakauslehdessä* ja *Kylkiraudassa*. Molemmat julkaisut edustavat ammattilehdistöä, jotka on suunnattu maanpuolustuksesta ja johtamisesta kiinnostuneille tahoille. *Sotilasaikakauslehti* ilmestyy joka kuukausi ja *Kylkirauta* neljä kertaa vuodessa. Sotatekniikan laitoksella on samalla ajanjaksolla myös kirjoituksia samoissa lehdissä, mutta niitä ei ole otettu mukaan sotatekniikanlaitoksen julkaisuluetteloon. Sotatekniikan laitoksen julkaisuluettelossa on käytännössä laitoksen omat julkaisut ja tieteellisissä julkaisuissa julkaistut artikkelit. Ainelai-

tosten välillä näyttää olevan erilaiset kriteerit tuotteista, jotka päätyvät julkaisuluetteloon. Tämä tarkoittaa, että julkaisujen määrä on huono mittari, mikäli laitoksia arvioidaan rinnatusten.

Seuraavassa taulukossa on esitetty taktiikan laitoksen suoritusarviointien keskiarvojen ja julkaisujen määrää vuosina 2010–2014.



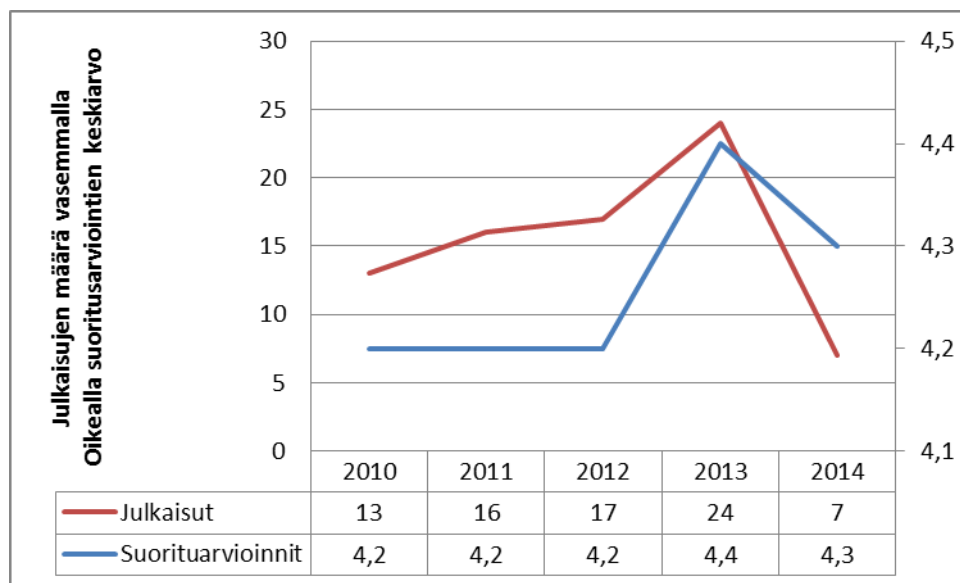
Taulukko 9.: Taktiikan laitoksen julkaisut ja koko henkilöstön suoritusarviointien keskiarvot vuosina 2010–2014

Vuosina 2010–2011 taktiikan laitoksen julkaisutoiminta oli muutaman julkaisun tasolla vuodessa. Vuonna 2012 julkaisujen määrä nelinkertaistui ja nousu jatkui edelleen vuonna 2013. Vuoden 2014 laskuun ei ole selkeää syytä. Suoritusarviointien osalta taktiikan laitoksen suoritusarviointien keskiarvo oli 4,3 ja 2011–2012 se nousi tasolle 4,4. Vuonna 2013 se laski vuoden 2010 tasolle. Sama 4,3 taso säilyi edelleen vuonna 2014. Suoritusarvioinnin kehityksen suhteen on vaikea tehdä varmoja johtopäätöksiä, koska muutos on ollut 0,1. Mittariston kokonaisasteikko on 0-5 ja pienin muutos on 0,1. Jotta muutoksesta voisi tehdä pitäviä johtopäätöksiä, niin arvioitavan aikajakson tulisi olla pidempi. 0,1 muutoksen suuntaan tai toiseen selittää jo henkilöstön muutos. Erityisesti upseeriston vaihtuvuus taktiikan laitoksella on suuri. Tämä tarkoittaa, että uudella henkilöstöllä suoritusarvioinnit ovat alhaisempia, kuin jo pidemmän ajan laitoksessa olleiden upseerien. Käytännössä taktiikan laitoksen upseeriston vaihtuvuus on ollut 2-3 vuotta. Yhdessä haastattelussa nostetaan tämä asia esille ” Yksi syy tähän on opettajien suuri vaihtuvuus. Kolmessa vuodessa kaikki opettajat ovat vaihtuneet ja vuoden aikana 1/3”. Toinen mahdollinen syy minkä takia suoritusarviointien keskiarvioissa ei ole suurta vaihtelevuutta on

se, että järjestelmän koko kapasiteettia ei ehkä käytetä hyväksi, vaan käytännössä on painottunut mittariston yläpään numeroiden käyttö. Tätä arvioita tukee kaksi keskiarvoa mittaristosta. Taktiikan laitoksella suoritusarvioinnin mittaristo koettiin seuraavalla tavalla. ”Tää järjestelmä on karannut lapasesta, tällä käytävällä meidän tulisi keskustella tasosta 3,7-4. Että se vastaisi järjestelmää. Nyt me puhutaan 4,5:sta ja tänne tulee jätkiä vielä isommilla numeroilla ja ne pettyy, koska ulkona ne olivat niitä huippujätkiä. Mulla on se linja, että nää opettajat on 3,9–4,4 opettajakunta. Ja näiden opettajien tulisi olla ikäluokkansa huippuja”.

Sotatekniikan laitoksella arvioitiin suoritusarviointia seuraavalla tavalla. ”Niin suoritusarvioinnin hajonta on pienentynyt. Hajonta on 3-4,3 ja siinä se pyörii. Ei käytetä koko skaalaa, vaan niitä. Kun meille tulee uusi ihminen niin hän saa suoraan jo 17 %, mikä numero se sitten onkaan. Eli kolmosen tasoa. Ja jos täällä on vuoden ajan, niin onko hän huonompi kuin uusi mies joka tulee puskista. Minkälainen mies on sellainen sitten, joka on huonompi kuin suoraan ulkoonta tuleva mies”.

Seuraavassa taulukossa on esitetty sotatekniikan laitoksen suoritusarviointien keskiarvojen ja julkaisujen määrää vuosina 2010–2014.



Taulukko 10. Sotatekniikan laitoksen julkaisut ja koko henkilöstön suoritusarviointien keskiarvot vuosina 2010–2014

Sotatekniikan laitoksen julkaisujen määrä on kasvanut tasaisesti vuodesta 2010 alkaen. Neljässä vuodessa julkaisujen määrä on lähes kaksinkertaistunut. Edelleen vuoden 2014 julkaisut eivät ole vertailukelpoisia muiden vuosien julkaisujen kanssa. Sotatekniikan laitoksen suori-

tusarvioinneissa vuodet 2010–2012 ovat tasaisia 4,2 tasoa. Vuonna 2013 keskiarvo nousee 0,2 tasolle 4,4 ja vuonna 2014 keskiarvo laskee tasolle 4,3. Sotatekniikan laitoksen suoritusarviointien keskiarvo koostuu koko laitoksen henkilöstön arvioinneista. Merkittävä eroavaisuus verrattuna taktiikan laitokseen on sotatekniikan laitoksen henkilöstörakenne. Kun taktiikan laitoksen henkilöstö koostui pääosin sotilaista, niin sotatekniikan laitoksen henkilöstössä on merkittävä osuus siviilihenkilöitä. Heidän vahvuus on noin 40–50% laitoksen kokonaishenkilöstöstä. Siviilihenkilöstö on pääosin työskennellyt laitoksella yli viisi vuotta. Tällä tekijällä on todennäköisesti suoritusarviointien keskiarvoa tasaava vaikutus. Kun sotilashenkilöstö vaihtuu, kuten todettiin taktiikan laitoksen osalta, niin siviilihenkilöstö edustaa sotatekniikan laitoksella pysyvyyttä. Sama pysyvyyttä korostava havainto ilmenee myös yhdessä Maanpuolustuskorkeakoulun johdon edustajan haastattelussa ” *Sotatekniikan laitos edustaa stabiileinta laitosta, mitä tulee henkilöstön pysyvyyteen, mutta muilla laitoksilla eri vuosien vertaaminen tällä tavalla on jopa vaarallista*”. Kommentilla vuosien vertaamisen vaarallisuudesta tarkoitetaan henkilöstön vaihtuvuutta. Jos ainelaitoksen henkilöstön vaihtuvuus on suurta, niin se näkyy suoraan suoritusarviointien keskiarvon laskemisena. Tämä johtuu siitä, että uusi työntekijä ei ole vielä valmis uudessa työtehtävässään ja näin ollen hänellä kestää useampi vuosi ennen kuin suoritusarvioinnin ja suoritusten oikea taso löytyy.

7.5 Yhteenveto ja tulkinta

Maanpuolustuskorkeakoulu toteuttaa yksilön suorituskyvyn mittaamisen osana vuosittaista kehittämiskeskustelua ja suoritusarviointia. Yksilön vuosittaiset tehtävät muodostetaan osana TRSS prosessia, jossa Maanpuolustuskorkeakoulun tehtävistä muodostetaan ainelaitosten tehtäviä ja niistä edelleen jalostetaan yksilöiden tehtäviä. Periaatteessa ja käytännössä Maanpuolustuskorkeakoulun ja yksilön tehtävät muodostavat yhteneväisen jatkumon, joka takaa sen että yksilön tehtävät tukevat organisaation tehtävien täyttymistä. Tämän tutkimuksen perusteella Maanpuolustuskorkeakoulussa toteutuu ohjeistuksen takana oleva teoria myös käytännössä.

Organisaation suorituskyvyn mittaus Maanpuolustuskorkeakoululla on sekä jatkuvaa, että vuosisuunnittelussa huomioitua. Johdon mittaristo QPR antaa mittaristoineen jatkuvasti päivittyvää tietoa mitattavilta osa-alueilta. Ainelaitokset arvioivat vähintään kerran vuodessa omaa suoriutumistaan ja suorituskykyä osana itsearviointia. Maanpuolustuskorkeakoulun johdoryhmä arvioi ainelaitosten suorituskykyä kaksi kertaa vuodessa käymällä läpi tulosten saavuttamista verrattuna olemassa oleviin resursseihin.

Suoritusarvioinneilla ja organisaation suorituskyvyllä on selkeä jatkumo keskenään. Jatkumo syntyy osana vuosittaista toimintasuunnitelmaa, jossa organisaation tehtävät jalkautetaan yksilö tasan tehtäviksi. Kääntäen, jos yksilöt epäonnistuvat tehtävissään, joita arvioidaan suoritusarvioinneissa, niin myös organisaatio epäonnistuu täyttämään tehtävänsä. Tarkasteltaessa suoritusarviointeja ja kahta Maanpuolustuskorkeakoulun pääprosessia, opetusta ja tutkimusta, niin tutkimuksen osalta suoritusarvioinnin muutoksilla tuntui olevan yhteneväisyyttä julkaisujen määrän kanssa. Tosin vuoden 2014 osalta näin ei ole ja vuoden 2014 julkaisujen romahkamiselle ei löydetty vastausta, tosin sen tutkiminen ei ollut osa tätä tutkimusta. Voidaan todeta kuitenkin, että vuosien 2010–2014 suoritusarviointien ja julkaisujen määrän vertaaminen ja varmojen johtopäätösten tekeminen ei onnistu, koska ajanjakso on liian lyhyt ja vertailuun tarvittavan tiedon määrä ei ole riittävä. Verrattaessa opintojaksopalautteita ja suoritusarviointeja, niin käytettävissä olevan aineiston perusteella ne eivät olleet toisistaan riippuvaisia. Tosin tässäkin on ongelmana vertailu ajanjakson lyhyys ja riittävän laajan tiedon puuttuminen.

Suoritusarvointien ja organisaation suoriutumisen vertaamisessa on otettava huomioon siihen liittyvät taustamuuttujat. Tutkimuksessa kävi ilmi, että oleellisia tekijöitä opetuksen pääprosessissa on henkilöstön vaihtuvuus. Suuri vaihtuvuus tarkoittaa suoritusarviointien keskiarvon laskua, joka ei kuitenkaan välttämättä näy opintojaksopalautteissa. Tutkimuksen pääprosessissa julkaisujen määrässä ja laadussa on eroja. Osalla ainelaitoksilla julkaisut olivat akateemisia ja vertaisarvioituja, kun taas osalla ainelaitoksilla oli julkaisuluettelossa myös aikakauslehtiartikkelit. Näin ollen ainelaitokset eivät ole keskenään vertailukelpoisia. Tutkimuksen pääprosessissa henkilöstön vaihtuvuudella ei todennäköisesti ole yhtä suurta merkitystä kuin opetuksen pääprosessissa. Tämä johtuu siitä, että todennäköisesti uudella henkilöstöllä on jo tullessaan kyky tutkimuksen tekemiseen. Ainakin tämä tulisi olla rekrytoinnin lähtökohtana, kun valitaan uusia työntekijöitä ainelaitoksiin.

8 POHDINTA

8.1 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten Maanpuolustuskorkeakoulussa toteutuu organisaation ja yksilön suorituskyvyn välinen yhteys. Tutkimuksen tavoitteeseen etsittiin vastausta vastaamalla asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä tutustumalla aihepiiriin aikaisempaan tutkimukseen ja teoriaan.

Tutkimuksessa tarkasteltiin:

- Yksilön ja organisaation suorituskykyä.
- Suorituskykymittaristoja.
- Mittaamista.
- Maanpuolustuskorkeakoulun prosesseja ja käytäntöjä mittaamisessa ja johtamisessa.

Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksen ja kirjallisuustutkimuksen yhdistelmänä. Aihepiiriin teoriaosuuden pohjalta laadittiin seuraavat alatutkimuskysymykset joihin tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan:

- Mitä on yksilön suorituskyky?
- Mitä on organisaation suorituskyky?
- Miten suorituskykyä voidaan mitata?
- Mitä tarkoittaa suoritusarviointi?
- Miten toteutetaan yksilön ja organisaation suorituskyvyn mittaus Maanpuolustuskorkeakoulussa?
- Onko suoritusarvioinneilla vaikutusta organisaation suorituskykyyn?

Tutkimuksen perusteella käsite suorituskyky voidaan määrittää usealla eri tavalla. Eri tieteenalat ja erilaiset käyttötarkoitukset antavat reunaehdot kulloisellekin käsitteelle ja sen merkitykselle. Puolustusvoimien viitekehysessä on erityisesti huomioitava toimintakyky käsitteenä. Joissakin tapauksissa toimintakykyä voidaan käyttää terminä kun puhutaan yksilön suorituskyvystä, vaikkakin tutkimuksen perusteella toimintakyky on yksilön fyysinen ja henkinen valmius joiden pohjalle itse suoritus ja suorituskyky rakentuvat. Tutkimuksen perusteella yksilön suorituskyky on kykyä tehdä tuloksia suhteessa tavoitteisiin, sekä kykyä toimia kussakin tilanteessa tarkoituksen mukaisella tavalla.

Organisaation suorituskyky on kyky saavuttaa haluttu tulos ja vaikuttavuus niissä olosuhteissa, niillä resursseilla ja reunaehdoilla, jotka organisaatiolla on käytettävissä. Organisaation tuottavuus on tämän tutkimuksen perusteella hyvin läheisessä suhteessa organisaation suorituskykyyn. Käytännössä tuottavuus ja suorituskyky voidaan nähdä samana asiana, jonka nimi riippuu näkökulmasta ja termin käyttötarkoituksesta ja tilanteesta jossa termiä käytetään. Esimerkki yhdenlaisesta määritelmästä on puolustusvoimien Kenttäohjesäännön määritelmä sodanajan joukoista ja puolustusjärjestelmästä, jossa määritellään että suorituskyky koostuu materiaalista, henkilöstä ja käyttöperiaatteista.

Tutkimuksen perusteella suorituskykyä voidaan mitata käyttämällä erilaisia tasapainotettuja mittaristoja tai sitten luomalla mittariston hyväksikäyttäen jotakin muuta mallia suorituskyvystä. Kaikilla tutkituilla mittaristoilla on linkki tieteenalan teoriaan ja ne eivät poikkea rakenteiltaan tai peruseriaateiltaan toisistaan. Mittaristojen luonne ja mitattavat kohteet määräytyvät tarpeen mukaan. Valitsemalla mitattavat kohteet oikein voidaan mittaristolla vaikuttaa mitattavien kohteiden suoritustason ja näin ollen suorituskyvyn nousuun.

Suoritusarviointi on arviointijärjestelmän mukainen arvio henkilön suoriutumisesta tehtävistään. Suoritusarvioinnissa arvioidaan työntekijän henkilökohtaista työsuoritusta menneellä arviokaudella, joka yleensä on edellinen kalenterivuosi. Suoritusarviointiin kuuluvat itsearviointi, esimiesarvio ja lopullinen arvio, joka syntyy esimiehen ja alaisen käymän keskustelun lopputuloksena. Suoritusarviointi on osa uutta julkisen hallinnon palkkausjärjestelmää, joita alettiin kehittää 2000-luvun taitteessa. Puolustusvoimat otti suoritusarvioinnin osaksi palkkausta vuonna 2003. Suoritusarviointi perustuu mittaamisen ja johtamisen perusajatukseseen, jossa oikeita asioita mittaamalla voidaan kohdentaa henkilön suorituskykyä organisaation kannalta parhaaseen suuntaan.

Tutkimuksen mukaan yksilöiden ja organisaation suorituskyvyn mittaaminen on ohjeistettu ja toteutettu Maanpuolustuskorkeakoulussa osana vuosittaista toiminnan ja resurssien suunnittelua ja seurannan (TRSS) prosessia. Yksilöiden suorituskyky mitataan vuosittain esimiehen ja alaisen välisessä kehittymiskeskustelussa, jonka yhtenä osana on suoritusarviointi. Suoritusarvioinnissa arvioitavat tehtävät ovat osa organisaation tehtäviä, jotka on jatkojalostettu yksilötehtäviksi. Organisaatioiden eli ainelaitosten suoriutumisen mittaamiseen käytetään QPR mittaristoa, jolla seurataan jatkuvasti ainelaitosten suoriutumista. Lisäksi toimintasuunnitelman ja

TRSS prosessin mukaiset itsearviointit muodostavat osan organisaatioiden suorituskyvyn mittaamisesta.

Suoritusarvioinneilla ja niiden tuloksilla on merkitystä organisaation suorituskykyyn Maanpuolustuskorkeakoulussa. Yksilön ja organisaation suorituskyvyn välinen linkki on luotu osaksi vuosittaista toiminnan ja resurssien suunnittelu ja seuranta prosessia. Maanpuolustuskorkeakoulun ja ainelaitosten vuosittaiset tehtävät jalkautetaan yksilötason tehtäviksi. Yksilötason tehtävissä onnistuminen arvioidaan vuosittaisissa kehittämiskeskusteluissa esimiesten ja alaisten välillä. Suoritusarviointi on yksi osa kehityskeskustelua.

8.2 Tulosten luotettavuus

Teorialuvuissa kaksi ja kolme käsitellään suorituskyvyn sekä toimintakyvyn ja mittaamisen teoriaa. Luvut rakentuvat aikaisempien tutkimusten pohjalle ja niistä saa yleiskäsityksen käsiteltävästä asiakokonaisuudesta ja miten se liittyy tutkimuksen aiheeseen. Lähdekritiikin mittarina on pidetty, että tutkimuksessa ei käsitellä alle Pro Gradu tason lähteitä. Pääosa tausta-aineistosta on läpäissyt jo jonkin tieteellisen seulan. Lisäksi on pyritty käyttämään alkuperäislähteille. Pääosa teorialukujen lähteistä on ulkomaisten tieteellisten julkaisujen artikkeleja.

Tällä valinnalla on pyritty parantamaan teorialukujen luotettavuutta.

Luvuissa ei ole analysoitu kaikkia teorioita täydellisesti, vaan on pyritty valitsemaan aiheeseen soveltuvimmat työn laajuuteen suhteutettuna. Teorialuvut eivät anna täydellistä kuvaa sellaisenaan suorituskyvystä, mittaamisesta tai uusista palkkausjärjestelmistä ja suoritusarvioinnista, mutta yleiskuvan luomiseen ne soveltuvat. Luvussa viisi käsitellään Maanpuolustuskorkeakoulun prosesseja mittaamisen osalta. Käytännössä ainoa käytettävissä oleva materiaalia aiheista on Maanpuolustuskorkeakoulun viralliset asiakirjat, joissa asia ohjeistetaan ja käsitellään. Lisäksi tutkimuksen haastatteluista saatiin tukea kaikkiin teorialukuihin ja asiakirjoihin sekä miten asiakirjojen mukainen toiminta tapahtui käytännössä. Lukuihin viisi ja seitsemän tulee soveltaa lähdekritiikkiä, koska ne perustuvat vain yhden hallinnonalan asiakirjojen tutkimiseen ja tulkintaan.

Tutkimuksen luku seitsemän perustuu haastattelujen sisällönanalyysiin sekä tutkittavasta aihepiiristä saatujen tilastojen tulkintaan. Analyysin työvaiheiden purkamisessa ja luvun tulosten esittämisessä on pyritty selkeyteen. Eskolan ja Suorannan (2001, 175) mukaan teemoitte-

lun on kuitenkin vaara typistyä tutkijan omien ennako- oletusten todisteluksi. Teoriasidon- naisessa tutkimuksessa tämä riski on ikään kuin analyysin lähtökohta: tutkijan teoreettisten ennako-oletusten ja lähtökohtien selkeä avaaminen on siten keskeistä, jotta tutkimusprosessi olisi läpinäkyvä. Tämän tutkimuksen tekemisen alkaessa tutkijalla oli ennakkokäsitys, että yksilön ja organisaation suoritusten välillä ei ole selkeää linkkiä Maanpuolustuskorkeakoululla. Tutkimuksen tekemisen kautta tämä ennakkokäsitys osoittautui vääräksi.

Tutkimuksen analyysissa ei ole keskitytty yksittäisen haastattelun kokonaisrakenteeseen vaan lähinnä sieltä on pyritty keskittymään tutkimuskysymysten kannalta mielenkiintoiisiin teksti- katkelmiin. Tutkimuksessa olisi voitu käyttää myös narratiivista analyysia, jolla olisi ehkä ol- lut mahdollista saada mielenkiintoinen kokonaiskuva yksittäisten haastateltavien mielipiteistä ja käsityksistä. Myös haastattelupuheiden argumentaation kielellisen tason tulkitseminen on tutkimuksessa varsin pienessä osassa verrattuna useisiin diskurssianalyysia hyödyntäviin tut- kimuksiin. Aineiston analyysiin liittyvät valinnat on tehty huomioiden tämän tutkimuksen tut- kimuskysymykset. Tutkimuksessa syntyneestä haastatteluaineistosta löytyisi varmasti vielä paljon annettavaa aihealueen jatkotutkimukselle.

Tutkimusta varten haastateltiin yhdeksää henkilöä. On mahdollista, että suuremmalla haastat- telumäärällä tutkimuksen tulokset olisivat voineet muuttua. Tämä ei kuitenkaan ole todennä- köistä, koska jo tällä haastattelumäärällä oli nähtävissä, että uusia näkökantoja ei syntynyt uu- sien haastattelujen myötä. Käytännössä tutkimukseen haastateltiin lähes kaikki ne henkilöt jotka rajausten puitteissa pystyivät kommentoimaan tutkimusaihetta ja olivat esimies asemas- sa tutkittavissa organisaatioissa. Tilastojen käytössä tutkimuksessa nojattiin virallisiin tilas- tointityökaluihin joita olivat SAP, QPR ja tilasto Maanpuolustuskorkeakoulun julkaisuista. Tällä ratkaisulla haluttiin taata se, että tilastoissa käytetyt luvut ovat oikeita.

8.3 Jatkotutkimus

Henkilöstön ja organisaatioiden suoritusten mittaamista tulee tarkastella terveen kriittisesti järjestelmänä, jonka heikosti toimivia osakokonaisuuksia tai -alueita tulee kehittää tutkimuk- sen avulla. Mikäli tutkimuksen avulla ei päästä tyydyttäviin lopputuloksiin, on harkittava ky- seisten kokonaisuuksien poistamista mittaristoista. Tämä tutkimus voitaisiin toteuttaa varsin helposti käyttäen koko Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstöä tutkimuksen kohdejoukkona. Näin menetellen nyt saatujen tulosten luotettavuus paranisi huomattavasti, jos tulokset olisivat

samansuuntaisia. Vielä suurempaan luotettavuuteen päästäisiin isommalla aineistolla, tarkasteluväliä kasvattamalla ja metodologisella triangulaatiolla. Tutkittavia voisi lähestyä aihealueeseen liittyvällä kyselyllä tai haastattelulla, jota voitaisiin analysoida tilastollisesti.

Osana jatkuvaa kehittymistä on suorituskykyä ja tuottavuutta mittaavien mittaristojen vaihtaminen aika-ajoin. Maanpuolustuskorkeakoululla on käytettävissään QPR mittaristo, jonka kehittäminen saattaa jossakin vaiheessa tulla ajankohtaiseksi. Näin ollen olisi perusteltua laatia tutkimus, jonka tuloksena voitaisiin hahmotella uusi johdon mittaristo Maanpuolustuskorkeakoululle. Ainakin tutkimus voisi toimia taustakartoituksena ja lähteenä uuden mittariston luonnille. Uuden mittariston luomista voisi lähestyä Delfoi-menetelmällä, jossa Maanpuolustuskorkeakoulun johto ja ainelaitosjohto toimisivat asiantuntijaraatina.

Kehityskeskustelut ja suoritusarvioinnit muodostavat merkittävän tekijän yksilöiden kehittämisessä urallaan. Niillä on suuri merkitys myös organisaation menestymisen kannalta, kuten tässä tutkimuksessa on käynyt ilmi. Suoritusarviointien toteutusta ja arviointien luotettavuutta osana palkkausjärjestelmää olisi syytä tarkastella myös omana tutkimuksenaan.

9 YHTEENVETO

Puolustushallinnossa toteutetaan vuosittain jokaisen työntekijän osalta kehittämiskeskustelu, jonka yhtenä osana on suoritusarviointi. Suoritusarvioinnissa pyritään arvioimaan yksilön onnistuminen omissa tulostavoitteissaan. Tässä diplomityössä tarkasteltiin yksilön ja organisaation suoriutumisen kytkeytymistä toisiinsa johdon ja esimiesten näkökulmasta.

Tutkimus kesti kaiken kaikkiaan noin vuoden verran. Tutkimukseen käytetystä työstä suurimman osan vei haastattelujen järjestäminen ja tulosten analysointi. Mielenkiintoista oli havaita, että yksilön ja organisaation suorituksia yhdistäviä töitä oli tehty varsin vähän. Tässä työssä pyrittiin juuri yhdistämään nuo kaksi asiakokonaisuutta. Tästä näkökulmasta onnistuttiin luomaan tilannekuvan kartoitus näiden asioiden keskinäisistä suhteista ja vaikutuksista toisiinsa..

Työn tavoitteena oli selvittää Maanpuolustuskorkeakoululle miten Maanpuolustuskorkeakoulussa toteutuu suoritusarvioinnin ja organisaation suorituskyvyn välinen yhteys. Tutkimuksen keskeinen tavoite oli laatia tutkimustyö, joka vastaisi asiakkaan vaatimuksiin ja jota voitaisiin käyttää tulevaisuuden kehittämistyön lähtökohtana. Tutkijan mielestä tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaukset, joten tutkimuksen tavoite saavutettiin. Tavoitteisiin päästiin perehtymällä tutkimuksen teoriaosissa yksilön ja organisaation suorituskykyyn, mittaamiseen, uusiin palkkausjärjestelmiin ja suoritusarviointiin. Tutkimuksen teoriaosia sovellettiin työn empiirisessä osassa. Empiirinen osa muodostui haastattelujen ja virallisten asiakirjojen sekä tilastojen avulla. Jatkotyönä hankkeille tulisi selvittää laajalla kyselytutkimukselle työntekijätason näkemykset yksilön ja organisaation suorituskyvystä, suoritusarvioinnista ja mittaamisesta. Tutkimuksessa voidaan hyödyntää tässä työssä esitettyjä tuloksia ja perusteita.

Tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa tietyin varauksin koko Maanpuolustuskorkeakouluun. Yleistettävyyttä laskee se, että tutkimuksessa tarkasteltiin Maanpuolustuskorkeakoulun sotatekniikan- ja taktiikan laitoksia. Vastauksia saatiin yhteensä reilu kymmenen. Näin pieni tutkimusotanta voi tarkoittaa sitä, että tulokset ovat painottuneet johonkin suuntaan. Lisäksi lähes kaikki tutkimukseen vastanneista oli sotilaita. Tämäkin saattaa vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen muissa Maanpuolustuskorkeakoulun ainelaitoksissa ja muissa opetusta antavissa laitoksissa.

LÄHTEET

JULKAISTUT LÄHTEET

a. Kirjallisuus

Andersin, H., Karjalainen, J. & Laakso, T. 1994. Suoritusten mittaus ohjausvälineenä. 8/94 Metalliteollisuuden Keskusliitto, Tampere. 111 s. ISBN 951-817-594-2.

Anttila, O. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen Akatiimi. . Hamina: 676 s. ISBN 978-952-5378115

Eskola, J ja Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Gummerus kirjapaino oy. Jyväskylä. 266 s. ISBN 951-768-035-X.

Drucker P., 1954. The Practice of Management. HarperBusiness, Reissue edition (2006) Lonto. 416 s. ISBN 978-0060878979

Glaser, BG & Strauss, AL. 1967. The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. Chicago, Aldine Publishing Company. 271 s. ISBN 978-0-202-36337-9

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere University Press. Tampere. 315 s. ISBN 978-9514475337

Hatry HP, Fountain JR, Sullivan JM ja Kremer L .1990. Service Efforts and Accomplishments Reporting: Its Time Has Come. Governmental Accounting Standards Board of the Financial Accounting Foundation. 308 s. ISBN 978-0910065351

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus . 5 uudistettu painos. Helsinki, Edita. 327 s. ISBN 951-37-4135-4.

Helsilä M ja Salojärvi S (toim), 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Kariston kirjapaino, Hämeenlinna. 439 s. ISBN 978-952-14-1412-1

Hirsijärvi S ja Hurme H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.

Gaudeamus. Helsinki. 213 s. ISBN-10: 9524950731

Huuhtanen M, Jämsén S, Maaniemi J, Lahti C, Karppinen V. 2005. Palkkausuudistus valtio-sektorilla. Tutkimus työn vaativuuden sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien toimivuudesta ja vaikutuksista sukupuolten välisiin palkkaeroihin. Helsinki University of Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership Raportti 2005/3. Espoo. 130 s. ISBN 951-22-7960-6

Judson, A.S. 1990. Making Strategy Happen, Transforming Plans into Reality. Basil Blackwell. Lontoo. 304 s. ISBN 978-1557867216

Jyrinki, E.1972. Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. Jyväskylä. Oy Gaudeamus Ab. 144 s. ISBN 951-662-118-X.

Kaplan, RS. & Norton, DP. 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston. 322 s. ISBN 0-87584-651-3.

Kurenmaa, P. 1994. Sotakorkeakoulusta Maanpuolustuskorkeakouluksi, seitsemän vuosikymmentä 1924-1994. Gummerus kirjapaino. Jyväskylä. 272 s. ISBN 951-25-0686-6

Kvale S ja Brinkman S. 2008. InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing. SAGE Publications Ltd. USA. 352 s. ISBN 978-0-7619-2541-5.

Laine M, Bamberg J ja Jokinen P (toim.).2008 Tapaustutkimuksen taito, Gaudeamus Helsinki University Press, Yliopistopaino, Helsinki. 300 s. ISBN 952-49-5032-4

Laitinen, E. 1996. Framework for Small Business Performance Measurement: Toward Integrated PM Systems. Tutkimuksia 210. Vaasan yliopisto, Vaasa. 82 s. ISBN 951-68-3638-0

Laitinen, E. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki, Kauppakaari oyj, Yrityksen tietokirjat. 360 s. ISBN 952-14-0050-1.

Latvala E ja Vanhanen-Nuutinen L. 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen S & Nikkonen M (toim.). Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. WSOY, Helsinki. s.7–43

- Lynch, Richard L & Cross, K F 1995. Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement. Basil Blackwell, Oxford. 268 s. ISBN 978-1557867186
- Lönnqvist, A ja Mettänen, P, 2003. Suorituskyvyn mittaaminen- Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki, Edita Prima Oy. 147 s. ISBN 951-37-3960-0.
- Lämsä, A-M. ja Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki. Edita. 267 s. ISBN 9789513740818
- Metsäpelto, T. 1996. Kannustavaan palkkaukseen-Valtion palkkausjärjestelmän uudistaminen. Edita, Helsinki.
- Miles MB ja Huberman AM. 1994. Qualitive Data Analysis. SAGE publications . ISBN 978-0803955400. 338 s.
- Neilimo, K., Näsi, J. 1980. Nomoteettinen tutkimusote ja suomalaisen yrityksen taloustiede, tutkimus positivismiin soveltamisesta. Tampereen yliopisto, yrityksen taloustieteen ja yksityis-oikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja A 2:12, Tampere. 82 s. ISBN 951-44-1072-6.
- Neilimo K ja Uusi-Rauva E. 2005. Johdon laskentatoimi.6 p. Helsinki, Edita oy. 366s. ISBN 951-37-3442-0.
- Olkkonen, T. 1994. Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. 2. painos. Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos / Teollisuustalous. 143 s. ISBN 951-22-1774-0.
- Olve N-G. Roy J & Wetter, M. 1998. Balance Scorecard- Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. WSOY, Helsinki. 256 s. ISBN 951-0-22724-2.
- Salo M-P. 1997. Tehtäväkohtainen palkkausjärjestelmä johtamisen apuvälineenä. Näkökulmana henkilöstön arvot ja tarpeet. Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen ja hallinnon laitos, julkaisusarja 2, työpapereita N:o 4. 115 s. ISBN 951-25-0943-1
- Saunders M, Lewis P ja Thornhill A. 2012. Research Methods For Business Students. Pearson. 696 s. ISBN 978-0-273-75075-8.

- Tenhunen J. & Ukko J. 2001. Suorituskyvyn analysointijärjestelmä – kokemuksia suunnittelusta ja käyttöönotosta. Lahti, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lahden yksikkö, LIITU – Liiketoiminnan tutkimusyksikkö, tutkimusraportti 2. 29 s. ISBN 951-764-599-6.
- Thompson M. 2000. Salary progressions systems. White, Geoff & Homan, Gill (toim). Reward management : A critical text. Routledge New York. 225 s
- Toiskallio J. 1996. Sotilasspedagogiikan lähtökohtia. Maanpuolustuskorkeakoulu, koulutustaidon laitos, julkaisusarja 2 N:o 3. 105 s.
- Toiskallio J (toim). 1998. Toimintakyky sotilasspedagogiikassa. Maanpuolustuskorkeakoulu, koulutustaidon laitos, julkaisusarja 2 N:o 4. 185 s. ISBN 951-25-0966-0
- Tuomi J ja Sarajärvi A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi. 182 s. ISBN 978-951-31-5369-4.
- Riratanaphong C, van der Voordt T ja Sarasoja AL. 2012. Performance Measurement in the context of CREM and FM. THE ADDED VALUE OF FACILITIES MANAGEMENT CONCEPTS, FINDINGS AND PERSPECTIVES. Technical University of Denmark, Kööpenhamina. s.123-146. SBN-10 8750210408
- Valtion työmarkkinalaitos. 1996. Kannustavaan palkkaukseen. Valtion palkkausjärjestelmän uudistaminen. Edita, Helsinki. 203 s. ISBN 951-37-2000-4
- Ukko, J. Tenhunen, J. Rantanen, H. 2005. Suorituskyvyn mittaamisen vaikutukset yrityksen johtamiseen – johdon ja henkilöstön näkökulmat. Lahti, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö, LIITU - Liiketoiminnan tutkimusyksikkö, tutkimusraportti 11. 88 s. ISBN 952-214-117-8.
- Uusi-Rauva, E. 1996. Tuottavuus- mittaa ja menesty. Vantaa, TT-Kustannustieto OY. 296 s. ISBN 951-599-130-7.
- Rantanen, H. 2001. Suorituskyvyn osa-alueiden mittaaminen pkt-yrityksissä. Lahti,

Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lahden yksikkö, LIITU –Liiketoiminnan tutkimusyksikkö, tutkimusraportti 3. 25 s. ISBN 951-764-614-3.

Rantanen, H. & Holtari, J. 1999. Yrityksen suorituskyvyn analysointi. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto, Tutkimusraportti 112. 65 s. ISBN 951-764-311-X.

Riratanaphong, C. Van der Voordt, T. Sarasoja, A.S. 2012. Performance Measurement in the context of CREM and FM. Polyteknisk Forlag. InPrint, Latvia. 306 s. ISBN 9788750210405

Sink, D.S. 1985. Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement. New York, John Wiley and Sons, Inc. 518 s. ISBN 0-471-89176-2.

Saunders S, Lewis P ja Thornhill A. 2012. Research methods for business students. Pearson Limited Education. 696 s. ISBN 978-0-273-75075-8.

White, G. 2000. Determining Pay. White, Geoff & Homan, Gill (toim). Reward management : A critical text. Routledge New York. 225 s

b. Artikkelit, opinnäytteet ja muut tutkimustyöt

Adler AB, Thomas JL & Castro CA. 2005. Measuring Up: Comparing Self-Reports With Unit Records for Assessing Soldier Performance. Military Psychology 17. s 3-24.

Ammons DN. 1995. Overcoming the Inadequacies of Performance Measurement in Local Government: The Case of Libraries and Leisure Services. Public Administration Review 55(1), s.37-47.

Ashton, R. H. 2005. Intellectual Capital and Value Creation: A Review. Journal of Accounting Literature 24. s. 53-134.

Behn DR. 2003. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. Public Administration Review. September/October 2003, Vol.63, NO.5, s. 586-606.

Bourne, M., Wilcox, M., Neely, A. & Platts, K. 2000. Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No 7, s. 754-771.

Chakravarthy BS. 1986. Measuring Strategic Performance. *Strategic Management Journal*, Vol.7, No.5 (Sept-Oct), s.437-458.

Charnes A, Cooper WW ja Rhodes E. 1978. Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research* 2, s.429-444.

Cicek MC. Köksal G & Özdemre, NR. 2005. A Team Performance Measurement Model for Continuous Improvement. *Total Quality Management*, vol.16, No.3, s.331-349.

Erbrech F ja Siemala P. 2009. Motivaatio ja palkitseminen case: Celectus Oy. Laurea ammattikorkeakoulu. Vantaa. 101 s.

Dahlsten, F., Styhre, A. & Williander, M. 2005. The unintended consequences of management by objectives: The Volume growth target at Volvo Cars. *Leadership & Organization Development Journal*. Bradford 2005. Vol. 26, s.529-542.

Grigouris E, Orfanoudaki E, Zopounidis C. 2012. Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard. *Omega* 40, s.104-119.

Grady, MW. 1991. Performance measurement: Implementing strategy. *Management Accounting*, June 1991, s. 49-53.

Davis PS ja Pett TL, 2002. Measuring Organizational Efficiency and Effectiveness. *Journal of Management Research*, Volume 2, Number 2, s. 87-97.

Hakonen A. 2006. Tulospalkkauksen merkitys henkilöstölle ja sen vaikutukset yksilöiden toimintaan. *Lisensiaattityö*. Teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto. Espoo. 117 s

- Henri JF. 2004. Performance measurement and organizational effectiveness: bridging the gap. *Managerial Finance* , Vol. 30 Iss: 6, s1-39.
- Jämsén S. 2009. Uuden palkkausjärjestelmän perustelut ja kritiikki evankelis-luterilaisessa kirkossa – Institutionaalinen näkökulma palkkausjärjestelmäuudistukseen. *Lisensiaattityö*. Teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto. Espoo. 212 s.
- Kopczynski M ja Lombardo M.1999. Comparative Performance Measurement: Insights and Lessons Learned from a Concorium Effort. *Public Administration Review* 59(2), s.124-134.
- Kuang-Hua, H. 2005. Using Balanced Scorecard and Fuzzy Data Envelopment Analysis for Multional R&D Project Performance Assessment. *Journal of American Academy of Business*. Campridge. September volume 7, s. 189-196.
- Kulla J. 2008. Tavoitteellisen johtamisen kehittyminen johtamisoppina ja käyttö suurissa suomalaisorganisaatioissa. *Lisensiaattityö*. Teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto. Espoo. 146 s
- Kyngäs & Vanhanen 1999. Sisällönanalyysi. *Hoitotiede* 1999: 11(1), s.3-12
- Malmi T. 2001. Balanced scorecards in Finnish companies:A research note. *Management Accounting Research*, 2001, 12,s 207–220.
- McNair C ja Watts EW. 2010. The Performance wheel and the small business pyramid: The next generation of performance scorecards. *Global Accounting and Organizational Change Research Conference 2010*. Babson College, s.2-21.
- Mochiduki, T. 2006. The Application of BSC in an Intellectual Property Management. *Kigyo-Kaikei* 58 (8). s.27-35.
- Moxham C, 2009. Performance measurement. Examing the applicability of the existing body of knowledge to non-profit organisations. *Iternational Journal of Operations & Production Management* Vol.29 No. 7, s. 740-763.
- Neely, A. Designing performance measures: a structured approach. *International Journal of*

Operations & Production Management, Vol 17, No 11, s. 1131-1152.

Nudurupati SS, Bititci US, Kumar V ja Chan FTS. 2011. State of the art literature review on performance measurement. Computers & Industrial Engineering 60, s.279-290.

Nylander MF. 2006. Palkkausjärjestelmän uudistaminen ja muutoksen viestintä - tapaustudkimus Teknillisessä korkeakoulussa. Pro Gradu. Helsingin yliopisto. Helsinki. 95 s.

Palvalin M. 2011. Johtamista tukevan mitaamisen nykytila suomalaisissa palveluorganisaatioissa. DI-työ. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampere. 66 s.

Pirinen M. 2011. Henkilöstön asennoituminen tulospalkkioita kohtaan eri organisaatiotasolla Motivaatio- ja sitoutumisnäkökulma. Pro Gradu. Aalto yliopisto, laskentatoimen laitos. Helsinki. 77 s.

Sarin S ja Mahajan V. 2001. The Effect of Reward Structures on the Performance of Cross-Functional Product Development Teams. Journal of Marketing, Vol.65 (April 2001), s.35-53.

Salmi T ja Järvenpää M. 2000. Laskentatoimen case-tutkimus ja nomoteettinen tutkimusajattelu sulassa sovussa. Liiketaloudellinen aikakauskirjassa 2/00, Helsinki. ss. 263-275.

Sink, DS.1983. Much About Productivity: Where Do We Go From Here. Industrial Engineering, Vol 15, N:o 10, s.36-48.

Steers RM, 1975. Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly, Vol. 20, No.4, s.546-558.

Theur J.1998. Seven Pitfalls to Avoid When Establishing Performance Measures. Public Management 8(7), s.21-24.

Toivanen, J. Balance Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa, väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lappeenranta. 216 s.

Tucker JS ja Gunther KM. 2009. The Application of A Model of Adaptive Performance to Army Leader Behaviors. Military Psychology 21. s 315-333.

Uusikartano P. 2008. Tulospalkkausjärjestelmän kehittäminen projektiorganisaatiossa: tapaustutkimus. Pro Gradu. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lappeenranta. 87 s.

Watts, T ja McNair-Connolly, C. J. 2012. New performance measurement and management control systems. Journal of Applied Accounting Research, 13 (3). s.226-241.

Vertanen M. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen joukkoyksikössä organisaatorakenteen näkökulmasta. Pro Gradu. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki. 68 s.

Virtanen S. 2012. ”Tuleeko meistä sakotuskoneita?” Poliisin palkkausjärjestelmä. Pro Gradu. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta. Helsinki. 104 s.

Waggoner DB, Neely AD ja Kinnerley MP. 1999. The forces that shape organizational performance measurement systems: An interdisciplinary review. International Journal of Production Economics 60-61, s.53-60.

Wholey JS ja Hatry HP.1992. The Case for Performance Monitoring. Public Administration Review 52(6), s.604-610

Wholey JS ja Newcomer KE. 1997. Clarifying Goals, Reporting Results. New Directions for Evaluation, Vol. 1997, Issue 76, s. 95–105,

c. Internet ja muut sähköiset lähteet

Helsingin sanomat 20.10.2013. Iran ärähti – Maanpuolustuskorkeakoulu otti tutkimuksen pois verkkosivuiltaan. <http://www.hs.fi/ulkomaat/a1382752580495> 17.5.2015

Helsingin sanomat 27.20.2013. Haglund vaatii rehtorilta selvitystä Iran-tutkimuksen poistamisesta. <http://www.hs.fi/kotimaa/a1382841316647?ref=hs-art-lue-seuraavaksi-4> 17.05.2015

Kokko Outi: 1000 euron edut-kerää kaikki töistä. Taloussanomat. 26.11.2010.

<http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2010/11/26/1000-euron-edut-keraa-kaikki-toista/201016147/139> 17.5.2015

Kuntatyönantaja.2/2002. Kunta-ala varautuu kilpailuun työntekijöistä. s.10-11.

http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/2002/2/Documents/Kunta-ala_varautuu_kilpailuun_ty%C3%B6ntekij%C3%B6ist%C3%A4_s.10-11_%28pdf%29.pdf
06.03.2013

Opetushallitus. 2007. Virastojen ja laitosten tuottavuuden mittaaminen opetusministeriön hallinnonalalla. Tilastokeskuksen ja opetusministeriön yhteistyöprojektin loppuraportti Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:6.

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2007/liitteet/tr06.pdf?lang=fi>
5.4.2015

Saaranen-Kauppinen A ja Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> .18.8.2014

Seitamaa-Hakkarainen P. 2015.Kvalitatiivinen sisällönanalyysi.

<https://metodix.wordpress.com/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/> 15.3.2015

Spolsky, J. October 2008. Sins of Commissions. Incentive.

<http://www.inc.com/magazine/20081001/how-hard-could-it-be-sins-of-commissions.html?partner=fogcreek> 27.12.2010

TEK. 2014. Tutkimustoiminnan vaikuttavuus yliopistojen rahoitusmallissa. TEK:n selvitys 2014/12/02.

http://www.tek.fi/cmism/browser?id=workspace%3A//SpacesStore/953b5afd-9d9d-49ac-b150-37877700c43f&filename=cmisattachments/Tutkimustoiminnan_vaikuttavuus_yliopistojen_rahitusmallissa_Halme_Ramboll.pdf 5.4.2015

Tilastokeskus a, 2010. Käsitteet ja määritelmät. http://www.stat.fi/meta/kas/p_eruspalkka.html
31.12.2010

Yamada Y. 2008. The Intellectual Capital Reporting For The Enterprise Value Creation. Working Paper, No. 95, pp. 1-12

<http://mokuroku.biwako.shiga-u.ac.jp/WP/No95.pdf> 25.1.2014

d. Muut lähteet

- Hettula T. 2014. MPKK:n laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen auditoinnin jälkeen. Luento KKA:n seurantaseminaarissa 20.3.2014
- Koskinen S. 2004. Terveysindikaattorit. Hyvinvointikatsaus 1/2004. s.34-42.
- Kuronen R. 2014. Kurssinjohtajan tunti 28.7.2014
- Laki Maanpuolustuskorkeakoulusta 30.12.2008
- Maanpuolustuskorkeakoulun pedagoginen strategia. 2013.
- Maanpuolustuskorkeakoulun toimintakäsikirja, versio 1.6 (10.10.2014)
- Maanpuolustuskorkeakoulun tutkimustehtävien toteuttaminen vuonna 2013. 25.1.2013. AJ1437
- Maanpuolustuskorkeakoulu: Maanpuolustuskorkeakoulun strategia. 17.1.2006 39/10D/I
- Maanpuolustuskorkeakoulu: Johdon mittariston lopputyöt 2013 ja käyttöönotto 2013. 22.11.2012. AI21535
- Maanpuolustuskorkeakoulu: Kehityskeskustelut Maanpuolustuskorkeakoulussa 2014-2015-24.11.2014. AK23475
- Maanpuolustuskorkeakoulu: Sotatekniikan laitoksen itsearviointi 2013. 28.10.2013. AJ211258
- Maanpuolustuskorkeakoulu: Maanpuolustuskorkeakoulun toimintasuunnitelma 2014. 16.12.2013. AJ22804
- Maanpuolustuskorkeakoulun QPR-ympäristön käyttöohje. 25.1.2013. AJ519
- Rajavartiolaitos : RVL PAKB12. 2208/17/16.12.2010
- Puolustusvoimat : PE-henk os PAK 3:9 / 27.11.2000
- Puolustusvoimat: PE-suun os PAK HD531 /.12.2007
- Puolustusvoimat: PE-suun os HJ108 21.11.2013.
- Sotilasaikakausilehti 6-7 / 2001
- Sotilasaikakausilehti 12 / 2002
- Sotilasaikakausilehti 6-7 / 2003
- Sotilasaikakausilehti 10/2006

e. Haastattelut

- Aalto Janne. Kenttäpastori MPKK. Santahamina. Haastattelu, 4.11.2014. Haastattelumuistiinpanot tutkijalla.

Heinonen Jyrki. Eversti, MPKK:n vararehtori. Santahamina, kirjallinen haastattelu.9.6.2015. Vastaukset tutkijalla.

Hettula Tarja. Laatupäällikkö MPKK. Santahamina, 12.1.2015. Haastattelumuistiinpanot tutkijalla.

Kajanmaa Petteri. Everstiluutnantti, Taktiikan laitos. Santahamina,18.12.2014. Haastattelumuistiinpanot tutkijalla.

Korhonen Jukka. Everstiluutnantti, Sotatekniikan laitos. Santahamina, 5.11.2014. Haastattelumuistiinpanot tutkijalla.

Pasivirta Pasi. Eversti, Sotatekniikan laitoksen johtaja. Santahamina, 4.11.2014. Haastattelumuistiinpanot tutkijalla.

Siren Torsti. Everstiluutnantti, entinen strategian laitoksen johtaja. Kirjallinen haastattelu Helsinki, 18.5.2015. Vastaukset tutkijalla.

Toivettula Matti. Everstiluutnantti, Sotatekniikan laitos. Santahamina 5.11.2014. Haastattelumuistiinpanot tutkijalla.

Vainio Seppo. Everstiluutnantti, Taktiikan laitos. Santahamina. 19.12.2014. Haastattelumuistiinpanot tutkijalla.

LIITELUETTELO

Liite 1: Puolustusvoimien suoritusarviointijärjestelmä

Liite 2: Puolustusvoimien arviointikriteerien sisällön kuvaukset ja tasokuvaukset

Liite 3: Puolustusvoimien suoritusarviointilomake

Liite 4: Haastattelukysymykset

Liite 5: Suoritusarviointi vs. teoria

Liite 6: Haastattelujen luokittelu

PUOLUSTUSVOIMIEN SUORITUSARVIOINTIJÄRJESTELMÄ

Suoritusarvioinnissa arvioidaan henkilön henkilökohtaista työsuoritusta arviointijakson aikana 12 alakriteerin avulla. Kriteerien sisältämiä asioita tarkastellaan suhteessa kyseiseen tehtävään. Alakriteerit on jaettu kuuteen tasoon nollan ja viiden välille (0, 1, 2, 3, 4 ja 5). Alakriteerien sisältö ja tasot 0, 1, 3 ja 5 on kuvattu sanallisesti. Tasot 2 ja 4 suhteutetaan em. sanallisiin tasokuvauksiin. Arvioitavat kriteerit ovat seuraavat:

1. TULOKSELLISUUS

- 1.1 Tulostavoitteiden saavuttaminen
- 1.2 Resurssien tehokas ja taloudellinen käyttö
- 1.3 Tehtävien itsenäinen hoitaminen
- 1.4 Henkilöstön/itsensä ja menetelmien kehittäminen

2. AMMATINHALLINTA

- 2.1 Tietotaidon laajuus ja/tai syvyys
- 2.2 Menetelmien, välineiden ja tekniikoiden hallinta
- 2.3 Oman ammattitaidon ylläpitäminen ja ajankohtaistaminen nykyisessä tehtävässä
- 2.4 Toimintojen eri osa-alueiden tunteminen

3. TOIMINTA TYÖYHTEISÖSSÄ

- 3.1 Vuorovaikutustaidot ja yhteistyökyky
- 3.2 Palautteeseen suhtautuminen
- 3.3 Ongelmien ja ristiriitatilanteiden hallinta
- 3.4 Töiden järjestelykyky

Suoritusarviointi on osa kehittämiskeskustelua. Suoritusarviointiin kuuluu itsearvio ja esimiesarvio sekä esimiehen ja alaisen yhteinen keskustelu arvioinneista. Esimies- ja itsearviossa arvioidaan alaisen tehtäväkohtaista työsuoritusta arviointijakson aikana alakriteeri kerrallaan. Alakriteeristä valitaan suoritusta parhaiten kuvaava taso (0-5), joka kirjataan kokonaislukuna (ei puolia pisteitä) alakriteerin kohdalle. Arvioinnissa on käytettävä ohjeistuksen mukaisia tasokuvauksia laaja-alaisesti, eikä mitään suositeltavaa keskiarvoa saa antaa. Tavanomaista hyvää työsuoritusta kuvaa yleensä taso 3.

Kehittämiskeskustelun yhteydessä esimies kirjaa alaisen laatiman itsearvion sekä esimiesarvion.

Esimies ja alainen keskustelevat arviointitulokset alakriteereittäin ja toteavat myönteiset asiat sekä kehittämistarpeet. Mikäli esimies- ja itsearvion pistemäärät poikkeavat yksittäisen alakriteerin osalta toisistaan, niin esimies ja alainen arvioivat alaisen suorituksen ko. kriteerin osalta uudelleen. Alaisen toiminta sidotaan arviointijakson tehtäväkohtaiseen työsuoritukseen. Pisteytys tarkistetaan tasokuvauksista. Esimies kirjaa keskustelua seuraavan arviointituloksen. Pääkriteerin arvo määräytyy kahden desimaalin tarkkuudella alakriteerien keskiarvosta. Suoritusarvioinnin arviointitulos on pääkriteerien keskiarvo yhden desimaalin tarkkuudella.

Lähde: PEHENKOS:n asiak n:o /2.13/D/I/ .8.2001, liite 2.

ARVIOINTIKRITEERIEN SISÄLLÖN KUVAUKSET JA TASOKUVAUKSET

1. TULOKSELLISUUS

1.1 Tulostavoitteiden saavuttaminen

Tulostavoitteiden saavuttaminen (laatu, määrä ja aika), huomion kiinnittäminen työn laatuun, päättäväisyys ja sinnikkyys.

0 Ei saavuta sovittuja tulostavoitteita. Työn laatu ei ole hyväksyttävää. Viivyttää toistuvasti annettujen tehtävien toteuttamisessa eikä huolehdi niiden loppuunsaattamisesta.

1 Saavuttaa osan sovituista tulostavoitteista ja työn laatu on yleensä hyväksyttävää. Viivyttää toisinaan annettujen tehtävien toteuttamisessa ja on joskus ongelmia tehtävien loppuunsaattamisessa.

2

3 Saavuttaa yleensä tulostavoitteet ja työn laatu on hyvä. Noudattaa yleensä sovittuja määräaikoja. Huolehtii yleensä tehtävien loppuunsaattamisesta.

4

5 Saavuttaa aina tulostavoitteet ja työn laatu on aina korkea. Noudattaa aina sovittuja määräaikoja. Huolehtii aina tehtävien loppuunsaattamisesta.

1.2 Resurssien tehokas ja taloudellinen käyttö

Toimintatapana resurssien (inhimillisten, taloudellisten, ajallisten tai materiaalistien) tehokas ja taloudellinen käyttö. Keskittyminen oleellisiin asioihin työssä.

0 Käyttää resursseja tehottomasti ja tuhlaavaisesti. Ylikuormittaa jatkuvasti itseään/henkilöstöään jättäen asiat toistuvasti viime tippaan.

1 Saavuttaakseen tulostavoitteet käyttää resursseja ajoittain tehottomasti tai tuhlaten. Painottaa liikaa tuloksia oman/henkilöstön hyvinvoinnin kustannuksella.

2

3 Käyttää resursseja yleensä tehokkaasti ja taloudellisesti. Keskittyy yleensä oleellisten asioiden hoitamiseen. Saa yleensä työt sujumaan ilman omaa/henkilöstön jatkuvaa ylikuormitusta ja kiirettä.

4

5 Resurssien käyttö on aina taloudellista. Keskittyy aina oleellisten asioiden hoitamiseen. Saa aina vaikeat ja hankalatkin tehtävät toteutetuksi ilman omaa/henkilöstön pitkäaikaista ylikuormitusta ja kiirettä.

1.3 Tehtävien itsenäinen hoitaminen

Itsenäinen toimintatapa tehtävissä ja toiminnassa, jossa ei välttämättä tarvita esimiehen tukea ja neuvoja.

0 Hänen johtamisensa teettää melkoisesti ylimääräistä työtä. Ei ota huomioon toiminnassaan työyksikkönsä tavoitteita. Välttelee vastuun ottamista tehtävistään. Tuo tarpeettomasti pulmia esimiesten ratkaistavaksi.

1 Kykenee hoitamaan ja vastaamaan vain tarkasti määritetyistä tehtävistä.

2

3 Kantaa toimivaltansa puitteissa vastuuta ja tekee itsenäisiä ratkaisuja.

4

5 Kykenee toimivaltansa puitteissa kaikissa tilanteissa toimimaan täysin itsenäisesti ja tekemään itsenäisiä ratkaisuja ja/tai päätöksiä.

1.4 Henkilöstön/itsensä ja menetelmien kehittäminen

Henkilöstön/itsensä kouluttaminen ja omaehtoinen kehittäminen vaativampiin ja/tai laaja-alaisempiin tehtäviin. Aktiivisuus tehtäviin liittyvien menetelmien ja ratkaisujen kehittämisessä.

0 Ei välitä henkilöstön/itsensä ja/tai menetelmien kehittämisestä.

1 Ei yleensä kehitä aktiivisesti toiminnan sujuvuutta lisääviä työtapoja ja/tai menetelmiä eikä kouluttaudu ja/tai järjestää koulutusmahdollisuuksia henkilöstölle.

2

3 Kehittää yleensä aktiivisesti toiminnan sujuvuutta lisääviä työtapoja ja/tai menetelmiä sekä kouluttautuu ja/tai järjestää koulutusmahdollisuuksia henkilöstölle.

4

5 Kehittää erittäin aktiivisesti toiminnan sujuvuutta lisääviä työtapoja ja/tai menetelmiä sekä kouluttautuu ja/tai järjestää koulutusmahdollisuuksia henkilöstölle.

2. AMMATINHALLINTA

2.1 Tietotaidon laajuus ja/tai syvyys

Osaamisen syvällisyys ja/tai laaja-alaisuus. Tietojen, taitojen ja erikoisosaamisen taso suhteessa omaan työhön.

0 Tiedot, taidot ja osaaminen eivät riitä tehtävän hoitamiseen

1 Hallitsee tyydyttävästi työnsä vaatimat tiedot ja taidot.

2

3 Tietojen, taitojen ja osaamisen laajuus ja/tai syvyys riittää hyvin tehtävän hoitamiseen.

4

5 Tiedot, taidot ja osaaminen ovat erittäin syvällisiä ja/tai laaja-alaisia. Hallitsee omaa työtään laajemmat tiedot ja taidot.

2.2 Menetelmien, välineiden ja tekniikoiden hallinta

Tehtäviin liittyvien menetelmien, välineiden ja tekniikoiden hallinta, osaako soveltaa niitä tehtävässään. Kyky selvittää niiden avulla työssään esiin tulevissa tilanteissa ja ongelmassa.

0 Ei hallitse oman työnsä vaatimia menetelmiä, välineitä ja tekniikoita.

1 Hallitsee tyydyttävästi oman työnsä vaatimat menetelmät, välineet ja tekniikat. Yllättävissä ja uusissa tilanteissa esiintyy vaikeuksia.

2

3 Hallitsee oman työnsä vaatimat menetelmät, välineet ja tekniikat. Selviää yleensä tehtävistään ja uusista ongelmatilanteista. Löytää tietojensa pohjalta uusia ratkaisumalleja.

4

5 Hallitsee erittäin hyvin oman työnsä vaatimat menetelmät, välineet ja tekniikat. Osaa yhdistää erilaista osaamista ja toimintoja keskenään.

2.3 Oman ammattitaidon ylläpitäminen ja ajankohtaistaminen nykyisessä tehtävässä

Aktiivisuus oman ammattitaidon ylläpitämisessä ja ajankohtaistamisessa, valmius omaksua oman tehtäväalueensa uutta tietoa. Miten panostaa, miten hyvin hyödyntää työnantajan järjestämiä koulutustilaisuuksia ja -järjestelmiä.

0 Ei ole kiinnostunut ammattitaidon ylläpitämisestä ja ajankohtaistamisesta, ei ole kiinnostunut työnantajan järjestämästä koulutuksesta.

1 Vaikka ei erityisesti panosta ammattitaitonsa ylläpitämiseen, suhtautuu yleensä myönteisesti muutoksiin ja työssä oppimiseen.

2

3 Seuraa alansa kehitystä ja käyttää tehokkaasti hyväkseen työn suomia oppimismahdollisuuksia.

4

5 On valmis ammattitaitonsa omaehtoiseen ylläpitämiseen ja käyttää erittäin aktiivisesti hyväkseen tarjoutuvia koulutusmahdollisuuksia.

2.4 Toimintojen eri osa-alueiden tunteminen

Tietämyksen ja asiantuntemuksen taso työhön liittyvillä osa-alueilla. Missä määrin kykenee ohjaamaan ja neuvomaan toisia eri osa-alueilla. Hallitseeko oman toimialueensa kaikki tehtävät niin hyvin, että kykenee vaihtamaan tehtäviä ja/tai toimimaan sijaisena.

0 Ei osaa kuin rajoitetusti niitä tehtäviä tai tehtäväkokonaisuuksia, joita hänen olisi hallittava.

1 Osaa ja hallitsee vain omat tehtävänsä.

2

3 Tietämyksen taso on hyvä ja riittää hyvin suoriutumiseen jokapäiväisistä tehtävistä sekä kohtalaisen vaikeistakin tilanteista. Pystyy toimimaan sijaisena työyksikkönsä samantasoisissa tehtävissä.

4

5 Hallitsee erittäin hyvin kaikki oman toimialueensa tehtävät ja kykenee vaivatta ohjaamaan muita tai vaihtamaan tehtävästä toiseen. Pystyy toimimaan sijaisena vaativammissa tehtävissä.

3. TOIMINTA TYÖYHTEISÖSSÄ

3.1 Vuorovaikutustaidot ja yhteistyökyky

Taito ohjata työyhteisöä toimimaan halutulla tavalla aiheuttamatta ristiriitatilanteita. Neuvottelutaidot, kyky ja taidot rakentaa yhteistyötä muihin ihmisiin, joustavuus ja toisten mielipiteiden huomioon ottaminen. Taito antaa palautetta asiallisesti.

0 Yhteistyö hänen kanssaan ei toimi tai onnistu. On eristäytyvä, melko joustamaton ja itsekeskeinen. Kylvää epäluuloa toisia kohtaan ja on toistuvasti ristiriitatilanteissa osallisena. Ei kykene kommunikoimaan työtovereiden kanssa. *(Varmistettava, tarvittaessa asiantuntijoiden avulla, ettei arvioitava ole joutunut työpaikkakiusaamisen kohteeksi.)*

1 On joskus ongelmia yhteistyössä asiakkaiden, sidosryhmien, työtoverien ja esimiesten kanssa, ei itse hakeudu yhteistyöhön. On yleensä luotettava ja riittävän joustava sekä tarvittaessa valmis auttamaan työtovereitaan. Antaa harvoin palautetta asiallisesti.

2

3 Haluaa ja kykenee yhteistyöhön asiakkaiden sidosryhmien, työtovereiden ja esimiesten kanssa. On luotettava, täsmällinen ja joustava; ymmärtää toisten kiireet ja vaikeudet. On valmis joustamaan töissään ja auttamaan työtovereitaan. Antaa yleensä palautetta asiallisesti.

4

5 Asiakkaat, sidosryhmät, työtoverit ja esimiehet haluavat työskennellä hänen kanssaan. Rakentaa aktiivisesti myönteistä yhteistyötä. On taitava neuvottelija, saa muut helposti hyväksymään ideat, suunnitelmat, toimenpiteet ja tavoitteet sekä sitoutumaan niihin. Antaa aina palautetta asiallisesti.

3.2 Palautteeseen suhtautuminen

Miten suhtautuu itseensä kohdistuvaan asialliseen palautteeseen ja ottaa sen toiminnassaan huomioon.

0 Ei siedä minkäänlaista asiallista palautetta tai arvostelua eikä ota sitä toiminnassaan huomioon.

1 Suhtautuu saamaansa asialliseen palautteeseen varauksellisesti ja ottaa sen toiminnassaan vain harvoin huomioon.

2

3 Suhtautuu yleensä hyvin asialliseen palautteeseen ja ottaa sen toiminnassaan huomioon.

4

5 Suhtautuu erittäin hyvin asialliseen palautteeseen. Pyrkii usein itse aktivoimaan ympäristöään palautteen antamiseen ja ottaa sen aina toiminnassaan huomioon.

3.3 Ongelmien ja ristiriitatilanteiden hallinta

Taito eritellä ja ratkaista asioihin ja/tai henkilöihin liittyviä ristiriita- ja ongelmatilanteita.

0 Välttelee ongelmiin puuttumista. Ei ole ongelma- ja ristiriitatilanteissa valmis minkäänlaisiin myönnytyksiin. Ratkaisut sattumanvaraisia tai toteuttamiskelvottomia.

1 Pyrkii yleensä ratkaisemaan ongelma- ja ristiriitatilanteet, vaikka ei läheskään aina kykene hallitsemaan niitä ja saattaa joskus viivytellä tarvittavien toimenpiteiden käynnistämisessä. Ratkaisut ovat joskus sekavia ja ne voivat johtaa vaikeuksiin.

2

3 Ongelma- ja ristiriitatilanteissa ryhtyy yleensä etsimään ratkaisuja. Ne ovat yleensä riittävän selkeitä ja toteuttamiskelpoisia.

4

5 Vaikeissakin ongelma- ja ristiriitatilanteissa saa muut kuuntelemaan itseään sekä osoittaa suurta kärsivällisyyttä, hienotunteisuutta ja arvostusta. Ryhtyy aina toimenpiteisiin, on avoin ja valmis ratkaisemaan ongelmia. Ratkaisut ovat aina perusteltuja, selkeitä ja toteuttamiskelpoisia.

3.4 Töiden järjestelykyky

Järjestelmällisyys ja suunnitelmallisuus omassa tehtävässään, tilanteen, vaatimusten ja tavoitteiden huomioon ottaminen. Keskittyminen työssä olennaisten asioiden hoitamiseen. Tehtäviin kuuluvien asioiden järjestely ja organisointi.

0 Toiminta kohdistuu väärin asioihin. Ei kykene arvioimaan tavoitteiden kannalta tärkeitä asioita. Asettaa epärealistisia tavoitteita. Keskittyy liian pitkäksi aikaa vain yhteen tehtävään kerrallaan.

1 Ei ennakoi riittävästi muutoksia tai ryhdy toimenpiteisiin päättäväisesti riittävän ajoissa. Keskittyy liian yksipuolisesti tehtävänsä tiettyihin osa-alueisiin tai turhan työn tekemiseen/teettämiseen.

2

3 Toimii yleensä järjestelmällisesti ja suunnitelmallisesti viedäkseen asioita eteenpäin. Ennakoi muutoksia ja järjestelee eri työvaiheet siten, että tavoitteiden kannalta olennaiset asiat tulevat hoidettua myös poikkeustilanteissa.

4

5 On erittäin järjestelmällinen ja suunnitelmallinen ja ottaa kaikki tarvittavat tilannetekijät huomioon, ennakoi muutokset hyvin pitkälle. On valmis itse joustamaan ja varmistamaan tärkeiden tavoitteiden toteutumisen. Huolehtii aina tavoitteiden toteutumisesta ja puuttuu ajoissa ongelmiin.

Lähde: PEHENKOS:n asiak n:o /2.13/D/I/ .8.2001, liite 2.1.



J-yks(vast)	Työpiste
-------------	----------

ARVIOITAVAT KRITEERIT:	ESIMIESARVIO	ITSEARVIO	ARVIOINTITULOS KESKUSTELUN JÄLKEEN
Arvioidaan tehtäväkohtaista työsuoritusta	PIST (0-5)	PIST (0-5)	
1. TULOKSELLISUUS			
1.1. Tulostavoitteiden saavuttaminen			
1.2. Resurssien tehokas ja taloudellinen käyttö			
1.3. Tehtävien itsenäinen hoitaminen			
1.4. Henkilöstön/itsensä ja menetelmien kehittäminen			
(KA)			
2. AMMATINHALLINTA			
2.1. Tietotaidon laajuus ja/tai syvyys			
2.2. Menetelmien, välineiden ja tekniikoiden hallinta			
2.3. Oman ammattitaidon ylläpitäminen ja ajankohtaistaminen nykyisessä tehtävässä			
2.4. Toimintojen eri osa-alueiden tunteminen			
(KA)			
3. TOIMINTA TYÖYHTEISÖSSÄ			
3.1. Vuorovaikutustaidot ja yhteistyökyky			
3.2. Palautteeseen suhtautuminen			
3.3. Ongelmien ja ristiriitatilanteiden hallinta			
3.4. Töiden järjestelykyky			
(KA)			
PÄÄKRITERIEN KESKIVARVO			

Arvioitava henkilö hyväksyy arviointituloksen kyllä ei

Esitän arvioinnista seuraavat huomautukset

Suoritusarvioinnin allekirjoitukset

Pvm	Esimiehen virka-asema, allekirjoitus ja nimenselvennös	Pvm	Alaisen allekirjoitus

Esikuntakoulu 11.2000

Haastattelujen aihealueet

- 1 Suoritusarvioinnin ja organisaation suorituskyvyn välinen yhteys.
- 2 Miten organisaatio toteuttaa yksilön ja organisaation suorituksen mittaamisen ja seurannan?
- 3 Organisaation ja yksilön suoritus. Mitä ne tarkoittavat?
- 4 Miten yksilön ja organisaation suoriutuminen kytkeytyvät toisiinsa
- 5 Suorituskyky terminä.

MAJURI IKOSEN DIPLOMITYÖN
SUORITUSARVIOINTI VERSUS TEORIA

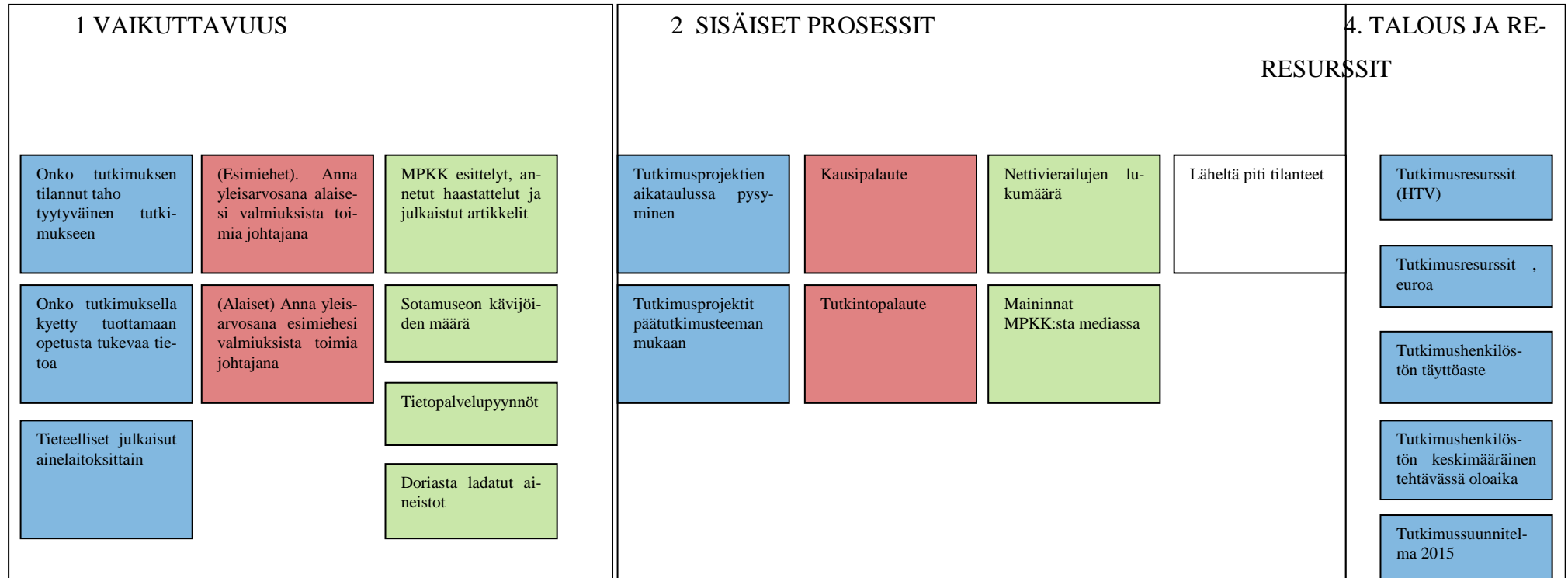
LIITE 5

Teoria		Suoritusarviointi
BSC		
- TalousN		X
- AsiakasN		
- OppimisN		X
- ProsessiN		
Navigator		
-Taloudellinen pp		X
- Asiakas pp		
- Henkilöstö pp		X
- Prosessi pp		
- Uudistumisen ja kehitymi- sen pp		X
SINK (suorituskyvyn osa alueet)		
- Tuloksellisuus		X
- Tehokkuus		X
- Laatu		
- Kannattavuus		
- Tuottavuus		
- Työelämän laatu		X
- Uudistusten tekeminen		X
TOISKALLIO (toimintakyvyn osa- alueet)		
		X
- Keskeisten tietojen hallinta		
- Motivaatio		
- Toiminta työyhteisössä		X
- Henkisen paineen sieto		
- Tilannekokonaisuuksien ta- juaminen		
- Tavoitteiden yhteensovitta- minen		
- Vastuuntunto		
- Luottamus itseän , tst-pariin, esimiehiin ja välineisiin		

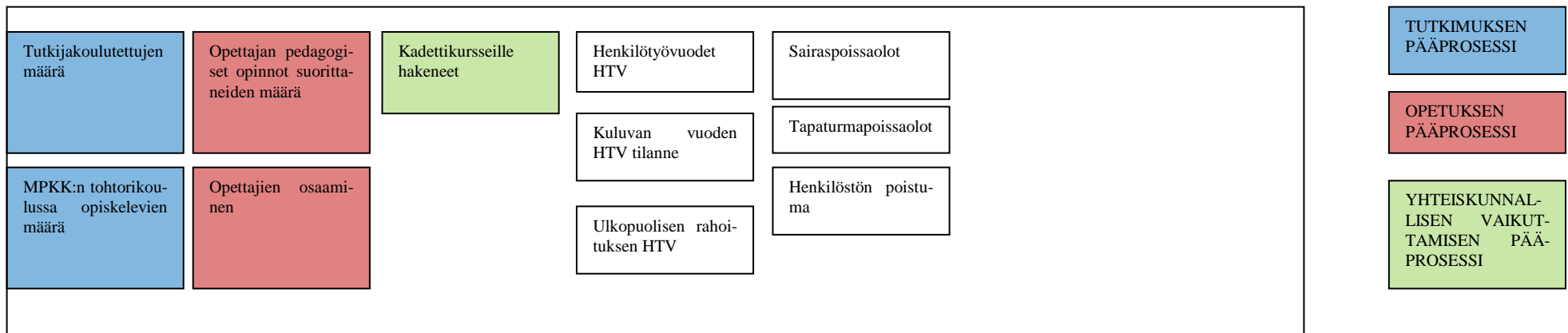
MAJURI IKOSEN DIPLOMITYÖN

LIITE 6 1(1)

QPR mittariston perusnäkymä



3 UUDISTUMINEN JA TYÖKYKY



MAJURI IKOSEN DIPLOMITYÖN
HAASTATTELUIJEN LUOKITTELU

LIITE 7 1(4)

Suoritusarvioinnin ja organisaation suorituskyvyn välinen yhteys.

Yläkategoriat	Alakategoriat	Pelkistetty ilmaisu	Alkuperäisilmaisu
TRSS kautta välittyvät tavoitteet organisaatiolle, josta ne välittyvät tehtäviksi yksilöille. TOSU on TRSS:N mukainen tuote, jossa annetaan tehtävät organisaatiolle. Kehityskeskustelussa annetaan yksilöille TOSU:sta muokattuja tehtäviä.	TRSS:n kautta tehtävät organisaatiolle.	Tulosityksikön toimintasuunnitelmasta muokataan yksilöiden tavoitteet, jotka määritetään kehityskeskustelussa	”Toimintasuunnitelmasta ryhmä tavoitteet-yksilö tavoitteet. Nimenomaan kehityskeskustelun kautta”
	TRSS:n kautta tehtävät organisaatiolle.	TOSU kohdentuu tulosityksikölle.	”TOSU ei määritä vastuuhenkilöitä asioille, se on meidän sisäinen asia
	Suoritusarvioinnissa yksilölle tehtävät.	Organisaation suorituskykyä nostavia tehtäviä voidaan antaa yksilölle tulostavoiteiksi.	Olen esimiesasemassa antanut alaisilleni tehtäviä, jotka koskivat heidän organisaatiotaan. Näillä tehtävillä nostettiin organisaation suorituskykyä ja ne arvioitiin alaisten suoritusarvioinneissa.
	Suoritusarvioinnissa yksilölle tehtävät.	Käytettävät resurssit vaikuttavat yksilön ja organisaation suoriutumiseen. Jotka tulisi käydä läpi suoritusarvioinnissaa	Organisaatio jolla on paljon resursseja saa hyvää palautetta. Ääripäänä on yksi henkilö, jolla on useita opintojaksoja. Kun palaute on huono, tulisiko se näkyä suoritusarvioinnissa? Hänellä ei ollut resursseja
	Suoritusarvioinnissa yksilölle tehtävät.	Kehityskeskustelussa saan palautteen oman ryhmäni toiminnasta, joka arvioidaan minun suoritusarvioinnissa.	Kun olen käynyt kehityskeskustelun esimieheni kanssa, niin on tullut palautetta nimenomaan suoriutumisesta. Kyllä mä otan sen arvokseen omalle ryhmälleni.

Miten organisaatio toteuttaa organisaation suorituksen mittaamisen ja seurannan?

Yläkategoriat	Alakategoriat	Pelkistetty ilmaisu	Alkuperäisilmaisu
	Organisaation suoritusten seurannan väline.	Toimintasuunnitelma määrittää tulevan vuoden tehtävät. TOSU on seurannan työväline	TOSUssa on organisaatiolle määritellyt tehtävät kullekin vuodelle. TOSU:n tehtäviä seurataan erillisessä taulukossa vuoden aikana.
	Organisaation tulevien suoritusten seurannan väline.	Työilmapiirikyselyn analysoinnissa määritetään tulevan vuoden kehityskohteet	Tippi kyselyn analyysissa valitaan organisaation kehityskohteet. Kyselyä käytetään tulosityksikön suoritusten seuraamiseen ja nimenomaan tulevan suorituskyvyn muotoutumisen seurantaan. Huono työilmapiiri tarkoittaa huonoja suorituksia organisaatiolta.
	Mittari/mittaristo	Opintojaksopalautea käytetään tulosityksikön suoritusten arviointiin.	Johto seuraa organisaation suorituskykyä opintojaksopalauteen kautta. Opintojaksopalaute mittaa tulosityksikön suorituskyvyn
	Mittari/mittaristo	QPR mittaristo mittaa ainelaitosten suoriutumista	Laitoksen suoriutumista mitataan QPR mittaristolla

MAJURI IKOSEN DIPLOMITYÖN

LIITE 7 3(4)

Miten organisaatio toteuttaa yksilön suorituksen mittaamisen ja seurannan?

Yläkategoriat	Alakategoriat	Pelkistetty ilmaisu	Alkuperäisilmaisu
Yksilön suoriutumista voidaan arvioida suoritusarvioinnin kautta. Fyysinen testaaminen kertoo yksilön työssä jaksamisesta ja työilmapiiri organisaation ja sen yksilöiden jaksamisesta.	Kenttäkelpoisuus.	Vuosittaisilla kenttäkelpoisuus testeillä.	Onko se henkilön vuosittainen kuntotesti? Kuntotesti, cooper ja lihaskunto mittaavat työssä jaksamista.
	Suoritusarviointi	Suoritusarvioinnissa mitataan ja seurataan yksilön suoriutumista. Suoritusarvioinnista vain 1/3 liittyy yksilön suorituskykyyn.	Sitten varmaan mitataan henkilöstön suoritusarviointia. Siellä on ne kolme kohtaa, joilla voidaan mitata organisaatiota ja ihmisiä. Siinä on 1/3 sellaisia, joilla mitataan suorituskykyä. Ne kaksi muuta muuta ikään kuin tukevat henkilön suorituskykyä ja kokonaisuutta
	Suoritusarviointi	Esimies vastaa yksilöiden suorituksen arvioinnista joka toteutetaan arvioimalla toimintaa jatkuvasti.	Jatkuvan arvioinnin periaatteella. Me pidetään viikoittain laitoskokous, jossa käsitellään viikon asiat. En mä anna siinä erikseen mitään arviota, mutta arviointi on päällä. Ei se arviointi näy päivittäisessä tekemisessä. Avain arviointiin on yhdessä tekeminen. Mä vastaan arvioinneista, suoritusarvioinnista, teen heidän kanssaan töitä. En mä muuten voi tietää ovatko he suoriutuneet vai ei.
	Työilmapiirikysely	Työilmapiiri kysely antaa tietoa yksilöiden suorituskyvystä.	Työilmapiirikysely antaisi yksilön kannalta outputtia. Me keskitytään paljon mittaamaan esimerkiksi sitä, että tuletko sä liukuman mukaan työpaikalle. Ja sä tota lähdet jonkun kellonajan puitteissa.. TIP:ssä kysytään miten sä tunnet kun tulet aamulla töihin. Kukaan ei kysy mikä on sun työsi tuotos. Et me keskitytään virkamiehen olemisen ja elämisen vahtimiseen.
	Suoritusarviointi	Suoritusarvioinnilla arvioidaan miten hoidat työsi.	SAR:ssa mitataan miten sä hoidat työsi ja miten se näyttäytyy työkavereille

Suorituskyky terminä.

Yläkategoriat	Alakategoriat	Pelkistetty ilmaisu	Alkuperäisilmaisu
Suorituskyky termin soveltuvuus puhuttaessa yksilöstä tai organisaatiosta	Suorituskyky termi on määritelty ohjeissa ja oppaissa	Vain kenttäohjesäännön mukainen termi	”En käyttäisi sanaa suorituskyky, koska se on niin väritynyt”
	Suorituskyky termi soveltuu käytettäväksi yksilön ja organisaation kohdalla	Käy moneen tarkoitukseen	”En lähtisi varaamaan suorituskyky termiä vain tiettyyn tarkoitukseen”
	Suorituskyky termi soveltuu käytettäväksi yksilön ja organisaation kohdalla	Hyvä termi	”Voisin käyttää termiä suorituskyky ja varmaan olen käyttänytkin”
	Suorituskyky termi soveltuu käytettäväksi yksilön ja organisaation kohdalla	Yksilöllä on suorituskykyä	”Jos ihmisellä ei ole suorituskykyä niin miksi me teemme suoritusarvioinnin vuosittain”
	Suorituskyky termi on määritelty ohjeissa ja oppaissa	Toimintakyky on oikea termi	””itse näen että kun puhutaan yksilön suorituskyvystä, niin tullaan jospelin ja henkilöstöaklan toimintakykyyn”
	Suorituskyky termi soveltuu käytettäväksi yksilön ja organisaation kohdalla	Yksilöllä on suorituskykyä	”Yksilöllä tulee olla suorituskykyä, jos haluamme hänet ryhmäämme”
	Suorituskyky termi soveltuu käytettäväksi yksilön ja organisaation kohdalla	Suorituskyky= taito, osaaminen ja kokemus	”Ihmisen suorituskyky koostuu taidosta, osaamisesta ja kokemuksesta”.
	Suorituskyky termi soveltuu käytettäväksi yksilön ja organisaation kohdalla	Soveltuu käytettäväksi yksilöllä	”Kyllä mielestäni voidaan mitata yksilön suorituskykyä”