

**SUORITUSMITTARISTON KEHITTÄMINEN JOHTA-  
MISEN VÄLINEENÄ SOSIAALI- JA TERVEYDEN-  
HUOLLON CASE-YRITYKSESSÄ**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2024**

**Tekijä: Matti Ylönen  
Oppiaine: Laskentatoimi  
Ohjaaja: Prof. Antti Rautiainen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

<i>Tekijä</i> Matti Ylönen	
<i>Työn nimi</i> Suoritusmittariston kehittäminen johtamisen välineenä sosiaali- ja terveydenhuollon case-yrityksessä	
<i>Oppiaine</i> Laskentatoimi	<i>Työn laji</i> Pro gradu -tutkielma
<i>Aika (pvm.)</i> 29.5.2024	<i>Sivumäärä</i> 74
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli löytää kriittisiä menestystekijöitä sosiaali- ja terveydenhuollon yrityksen suoritusmittareiden kehittämiseen. Erityisesti tutkimuksessa haluttiin kehittää suoritusmittareita johtamisen välineenä hyvinvointialueen kontekstissa. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen ensimmäisessä osassa tarkastellaan suorituksen mittaamista ja toisessa osassa suorituksen ja muutoksen johtamista. Tekijöitä, joita tulisi huomioida suoritusmittareiden kehittämisessä, tarkastellaan aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden kautta. Tutkimuksessa esitetään mahdollisia menestystekijöitä, jotka osaltaan ovat avuksi sisäistä suoritusmittaristoa päivitettäessä, kun strategiaa kirkastetaan.</p> <p>Tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus, jossa oli konstruktiivisia piirteitä. Ensisijaisena tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelututkimusta, jossa oli puolistrukturoituja piirteitä. Case-tutkimuksessa toteutettiin neljä eri haastattelua, joissa haettiin strategisia kehittämistavoitteita ja -toimenpiteitä. Haastattelukysymykset jaoteltiin yrityksen nykyisen strategian näkökulmien mukaan. Näiden lisäksi tutkimukselle antoivat näkemyksiä kaksi hoiva-alan asiantuntijaa. Lisäksi tutkijalla on ollut osallistuvaa havainnointia kohdeyrityksestä sertifioitun laatu- ja järjestelmän rakentamisen ajalta vuosilta 2018–22. Tutkimuksen tuloksien analyysi oli aineistolähtöinen, jossa oli piirteitä teoriasidonnaisesta menetelmästä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena tunnistettiin strategisesti kriittisiä menestystekijöitä suoritusmittareiden kehittämisen avuksi. Näitä olivat muutoksen ennakointi, asiakkuuksien laatu ja henkilökohtaiset asiakassuhteet, ketterä ja innovoiva yhteistyökumppani osana muutoksessa, ydinprosessien tehokkuus ja jatkuva parantaminen, työhyvinvointi ja oppiva organisaatio sekä hyvä tiedonvälitys. Tutkimuksessa rakentui tasapainotettu kriittisten menestystekijöiden kokonaisuus, josta on todennäköisesti hyötyä varsinaisen tasapainotetun suoritusmittariston kehittämiseen muutosstrategian toteuttaminen avuksi. Tutkimuksessa rakentui myös uusi konstruktio keskeisestä Tietojärjestelmä-näkökulmasta.</p>	
<i>Asiasanat</i> Strategia, suoritusmittaristo, kriittinen menestystekijä, muutosjohtaminen	
<i>Säilytyspaikka</i> Jyväskylän yliopiston kirjasto	

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	2
SISÄLLYS.....	3
1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuksen tausta ja keskeiset käsitteet.....	5
1.2 Tutkimuksen asemointi, metodologia, laajuus ja rajaukset .....	8
1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	9
1.4 Tutkimuksen rakenne.....	9
2 SUORITUKSEN MITTAAMINEN .....	12
2.1 Palvelutuotannon mittauksen kehittäminen .....	12
2.2 Tehokkuus ja kannattavuus sote-toimialalla.....	13
2.3 Mittausjärjestelmän kehittämisvaiheet ja tavoitteet .....	15
2.4 Suorituskyvyn hallinta ja mittaaminen.....	16
2.5 Suorituskyvyn mittaamisjärjestelmiä.....	17
2.5.1 Tasapainotettu tuloskortti, mittaristo .....	17
2.5.2 Tuloksellisuuspyramidi .....	19
2.5.3 Suorituskykyprisma – sidosryhmät ja voimavarat.....	20
2.6 Strateginen johdon laskentatoimi sote-yrityksessä.....	22
2.6.1 Strateginen johdon laskentatoimi.....	22
2.6.2 Strateginen kustannuslaskenta sote-alalla.....	23
2.6.3 Toimintolaskentaa tarkempaan kustannusten seurantaan .....	23
3 SUORITUKSEN JOHTAMINEN .....	24
3.1 Mittaaminen suorituksen johtamisen välineenä .....	24
3.2 Suorituskyvyn johtaminen tutkimuksen näkökulmasta .....	25
3.3 Suorituskyvyn johtamisen osatekijöitä .....	26
3.4 Palvelujen ja asiakassuhteiden laatu ja laatu järjestelmät .....	26
3.5 Muutosjohtaminen.....	28
3.6 Osaamisen johtaminen .....	29
3.7 Suorituskyvyn ja muutoksen kausaalinen näkökulma .....	31
3.8 Kriittiset menestystekijät liiketoimintaprosessien hallinnassa .....	32
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	34
4.1 Tutkimusasetelma ja -menetelmä.....	34
4.2 Haastattelututkimuksen toteutus.....	38
4.3 Tutkimuksen sisällönanalyysi .....	40
5 TULOKSET JA ANALYSOINTI.....	42
5.1 Suoritusmittareiden kehittämiseen vaikuttavat tekijät .....	43
5.1.1 Toimintaympäristön ja verkostojen näkökulmat.....	44
5.1.2 Asiakasnäkökulma .....	45
5.1.3 Sisäisten prosessien tehokkuuden ja laadun näkökulmat .....	46

5.1.4	Työyhteisön ja osaamisen näkökulma .....	48
5.1.5	Talouden näkökulma .....	52
5.2	Kriittiset menestystekijät .....	54
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI .....	57
6.1	Tutkimuksen tulokset .....	57
6.2	Tutkimuksen arviointi .....	62
6.2.1	Relevanssi ja yleistettävyys .....	63
6.2.2	Luotettavuus ja validiteetti .....	64
6.3	Jatkotutkimusehdotuksia .....	64
	LÄHTEET .....	66
	LIITE .....	73

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja keskeiset käsitteet

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialaa on pyritty vuosikymmenien aikana kehittämään ja tehostamaan niin maailmalla kuin meillä Suomessa. Keskeistä on ollut julkisen palvelutuotannon kustannustehokkuuden parantaminen ja hoidon kohdentaminen. Maailmalla on ollut 1980-luvulta alkaen vallalla New Public Management (NPM) nimetty julkishallinnon uudistusohjelma (Hood 1991;1995). Länsimaisissa talouksissa demokraattisesti valitut hallitukset ovat Lapsleyn (2008) mukaan NPM- julkishallinnon uudistusohjelmalla keskittyneet johtamisen ja johdon laskentatoimen kehittämiseen. Monitahoinen ohjelma kattaa suunnittelun, toteutuksen ja vaikutukset. Ohjelman oppeja on pyritty hyödyntämään myös Suomessa. Meillä valtionhallinnon osalta toteutukset ovat lähinnä olleet tulosohjausta. Valtakunnallinen sääntely on ollut väljää ja suositusluontoista, joten käytännöt ovat voineet olla vaihtelevia. (Mättö ym. 2014.)

Sosiaali- ja terveysalan uudistukset ovat osa yhteiskunnan rakenteellisia muutoksia. Tutkimuksen taustailmiöinä ovat hoivatoimialan muutokset: hyvinvointialueiden käynnistyminen ja Kansaneläilaitoksen Kanta-uudistus. Yksityisten palvelujen tarjoajien tärkeimmäksi liiketoimintakumppaniksi vaihtuivat 1.1.2023 hyvinvointialueet. Vanhustyö on muutenkin suuressa murroksessa, sillä työikäiset ikäluokat pienenevät lisäten työvoiman tarvetta (Honkanen 2019). Sosiaali- ja terveysalan lisätyövoiman tarve on noin 200 000 uutta työntekijää seuraavan 10–20 vuoden aikana (Tevameri 2020). Tilanne on haastava, koska yli 75-vuotiaiden määrä kasvaa yli 300 000:lla vuoteen 2035 mennessä. Väestön huolto-suhde nousee 2030-luvulla yli 70 prosenttiin (Rapo 2009.) Sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaismenot muodostavat noin 40 prosenttia valtion menoista. Palveluiden järjestämisvastuu on vuoden 2023 alusta hyvinvointialueilla, jossa ikään-tyneiden ympärivuorokautiset asumispalvelut ovat suurin kuluerä.

Sosiaali- ja terveydenhuollon tutkimus on Suomessa perinteisesti keskittynyt käsittelemään julkisen sektorin tuottamia palveluja (THL 2024c). Syynä tähän ovat varmasti olleet sekä aiemmin valtion ja kuntien julkisen sektorin

säästötarpeet että nykyinen toimialan rakennemuutos, jossa sosiaali- ja terveydenhuollon toteuttamisvastuu siirtyi 1.1.2023 kunnilta hyvinvointialueille. Ensimmäisen hyvinvointialueiden toimintavuoden 2023 alijäämä oli noin yli miljardi euroa (Riipinen 2023). Alijäämä vuodelle 2024 tulee olemaan lähes miljardi euroa (Seppänen 2024). Se miten hyvinvointialueet tasapainottavat taloudelliset tilanteensa Suomen hallituksen asettaman aikataulun mukaisesti vuoteen 2026 mennessä, pitävät julkisen talouden myös tutkimuksien keskiössä jatkosakin.

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialan muutosten ja yrityksen sisäisen suoritusmittaamisen välisen yhteyden ymmärtäminen on tärkeää, koska mittaaminen ja tulosten tulkinta ovat avainasemassa tarpeeseen reagoida nopeasti. Kelan Kanta-uudistus on merkittävä digitaalinen uudistus, jonka menestyksekkäs hyödyntäminen liiketoiminnassa voisi olla ylivertaisuustekijä. Digitaalisuuden kehittämisen mittaamisella voidaan säästää myös investointirahoja, kun vaikuttavuuden arviointi olisi lähes reaaliaikaista. Muutokset kontekstissa vaikuttavat myös yrityksen suoritusmittareiden valintoihin. Tämä on tutkimuksen yksi mielenkiintoisimmista kohdista.

Tutkimuksen kohteena on sosiaali- ja terveydenhuollon hybridiyritys, joka tuottaa palveluasumista ikäihmisille ja ruoka- ja pesulapalveluja. Yrityksellä on myös kotipalvelun luvat. Tutkimuksen tarkoituksena on avustaa strategiatyöhön kuuluvien suoritusmittareiden päivittämisessä vastaamaan kirkastettavaa strategiaa. Siirryttäessä hyvinvointialueelle joudutaan päivittämään myös kohdeyrityksen hoivakotiyksiköiden palveluja. Palveluihin kuuluvat myös ruokapalvelut ja vaatehuolto omille hoivakodeille ja ulkopuolisille asiakkaille, kuten kunnille ja hyvinvointialueelle. Strategisesti kysymys on muutosjohtamisesta. Tässä tutkimuksessa kerättiin haastatteluilla menestystekijöitä, joilla on vaikutuksia yrityksen strategian toteutumiseen. Näistä valikoitui kriittiset menestystekijät, joita kannattaisi huomioida yrityksen suoritusmittareiden valinnassa strategisen johtamisen apuvälineiksi.

Tutkimustyön onnistumiselle on avuksi case-yrityksen liiketoiminnan sisäisten prosessien tuntemus. Tämän lisäksi on osattava hahmottaa yrityksen asemoituminen muuttuneessa liiketoimintaympäristössä. Tutkijalla on ollut osallistuvaa havainnointia sekä hyvinvointialueelle siirtymiseen valmistautumisesta että case-yrityksessä vuosina 2016–2022, jolloin yritys on ollut asiakkaana ESR-rahoitteisissa kehittämishankkeissa. Tuona aikana rakentui sertifioitu laatujärjestelmä, joka auditointiin vuonna 2022. Laatukäsikirja sisältää kehittämissuunnitelman, jonka strategiaa ja suoritusmittaristoa ollaan päivittämässä. Käytännön toiminnan lisäksi on hallittava myös teoreettinen tietämys mittaristojen kehitysprosseista ja eri mittareiden ominaisuuksista sekä mittaustiedon hyödyntämisestä strategisessa johtamisessa. Onnistunut tutkimustyö vahvistaa osaltaan strategian ja suoritusmittaamisen välistä yhteyttä.

Tämä tutkimus on herättänyt ennakkoon kiinnostusta niin hyvinvointialueella toimivissa hoivayrityksissä kuin hyvinvointialueen hallinnossa, koska liiketoimintaympäristö tulee olemaan murroksessa seuraavat kaksi vuotta ja tutkimus tarkastelee muutosjohtamisen kehittämistä hyvinvointialuekontekstissa.

Tämän tutkimuksen *käsitteet ja termit* keskittyvät suoritusmittariston kehittämisen, suorituksen mittaamisen ja niistä saatavalla tiedolla johtamiseen kehittämiseen, jonka tavoitteena on yrityksen tehokkuus ja kannattavuus sekä suorituskyvyn optimointi nykyisessä sosiaali- ja terveyden huollon kontekstissa.

*Strategia* on organisaation tavoitteiden ja toimenpiteiden integroitu toimintamalli, joka tarkoittaa yrityksen ainutlaatuista ja arvoa tuottavaa asemoitumista toimialalla (Porter 1996). Neilimo ja Näsi (2006) määrittivät strategian olevan toiminnan juoni ja tapahtumien punainen lanka, joka on onnistunut silloin, kun saavutetaan kilpailuetua muihin nähden. Rautiaisen ja Järvenpään (2012) mukaan *suorituskyvyn mittausjärjestelmissä* (performance measurement system, PMS) yhdistyy joukko sekä sääntöjä ja odotuksia että vallan ja auktoriteettien väliset suhteet. Kaplanin ja Nortonin (1992) *tasapainotettu tuloskortti* (Balanced scorecard) on mittausjärjestelmä, jossa liiketoiminnan mallintaminen koostuu neljästä näkökulmasta ja niihin liittyvistä mittareista, jotka ovat loogisessa suhteessa toisiinsa (Pellinen 2007, 108.) Tasapainotettu tuloskortti kuvaa yrityksen ansaintamallia taloudellisen hyödyn ja asiakkaan lisäarvon tavoitteluun, joka saavutetaan kehittämällä liiketoimintaprosesseja tehokkaammaksi ja tavoittelemalla vision edellyttämää kykyä muuttua ja kehittyä. (Kaplan ym. 2012, 44.) Suorituskyvyn mittausjärjestelmien tavoitejohtamisen *suoritusmittarit* määrittely on yleensä 3-vaiheinen (suoriutumisarvo, tavoitetaso, mittaustapa). Suoritusmittarit voivat olla laadullisia ja ei-laadullisia. (Pellinen 2017, 44–45.) *Suorituksen ja suorituskyvyn mittaaminen* eroavat käsitteinä toisistaan. Suorituskyvyn mittaamisella tarkoitetaan parhaan mahdollisen suorituksen havainnollistamista, kun taas suorituksen mittaamisessa mitataan toteutunutta tapahtumaa. Laskentatoimen mittauksen kohteet jaetaan kolmeen toisiinsa liittyviin käsitteeseen: vaikuttavuuteen (effectiveness), tehokkuuteen (efficiency) ja taloudellisuuteen (economy) (Pellinen 2017, 45). *Suoritus* kuvaa tekemisestä tuottamaa arvon muodostumista (Brudan 2011). *Suorituskyky* tarkoittaa organisaation kykyä saavuttaa tavoitteensa, maksimiarvonsa (Lönnqvist 2004). Suorituskyky voidaan määrittellä yläkäsitteeksi kaikille yrityksen tai sen toiminnan menestystä kuvaaville käsitteille (Tangen 2005, 7). *Muutosjohtamisella* tarkoitetaan systemaattista toimintaa yrityksen tavoitellun muutoksen toteuttamiseen. Johtamisen yhteydessä tarkoitetaan liiketoiminnan tai organisaation jonkin osion muuttamista. (Viitala ja Jylhä 2019).

*Kriittiset menestystekijät* (*critical success factors, CSF*) voidaan määrittellä rajoitetuksi määräksi liiketoiminnan alueita, joilla tulosten ollessa hyväksyttäviä takaavat onnistuneen suorituksen (Rockart 1979). Kriittiset menestystekijät ovat läheisessä suhteessa *liiketoimintaprosessien hallintaan*, (business process management, BPM), joka kuvataan organisaation pyrkimyksenä analysoida ja parantaa jatkuvasti toimintaansa (Stranadl 2006).

## 1.2 Tutkimuksen asemointi, metodologia, laajuus ja rajaukset

Tutkimusmetodi tarvitaan Alasuutarin (2007) mukaan erottamaan tutkimuksen aineisto tuloksista. Metodi kuvastaa strategiaa, joka koostuu tutkijan käytännöistä tuottaa havaintoja ja ohjeistuksia rakentaen niiden avulla johtolankoja. Metodien tulee olla sopusoinnussa teoreettisen viitekehyksen kanssa. Tutkimuksessa käytetyn puolistrukturoidun haastatteluaineiston tutkimusmetodin pitää keskittyä haastattelujen sisältöön eikä muotoon. (Alasuutari 2007, 82–83.)

Tässä tutkimuksessa voidaan nähdä piirteitä sekä empiirisestä että teoreettisesta tutkimuksesta. Näiden välinen yhteys on olennainen. Tässä hypoteettisdeduktiivisessa mallissa teoria syntyy reaali maailmasta tehdyistä havainnoista. Teorioista voidaan rakentaa uusia hypoteeseja reaali maailman testattavaksi. Teoria ohjaa siten uuden tiedon etsinnässä samalla, kun se jäsentää kerättyä aineistoa. (Hirsjärvi ym. 2003, 133).

Tapaus- eli case-tutkimus on yksi empiirisen tutkimuksen muoto, jossa monilla eri tavoilla hankittuja tietoja käyttäen tutkitaan nykyistä tapahtumaa tai ihmisiä valitussa kontekstissa (Yin 1983, 23). Tapaustutkimus on yksi keskeinen kvalitatiivisen metodologian tiedonhankinnan strategia. Yleistäen, kaikki kvalitatiivinen tutkimus on tapaustutkimusta (Metsämuuronen 2008, 212.) Tapaustutkimuksen tutkimusaineisto kootaan yleensä luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa tutkijan johdolla, jolloin hyödynnetään mieluummin suoraa havainnointia ja haastatteluja kuin välillisiä mittaustapoja (Hirsjärvi ym. 2009, 134–135).

Tutkimuksen tutkimusotteessa on case-tutkimuksen lisäksi piirteitä konstruktiiivisesta tutkimusotteesta (Kasanen ym. 1991; 1993), jossa tavoitteena on ratkaista tutkimusongelma ja tuottaa vastauksena uusia konstruktioita. Rakentavalla lähestymistavalla voidaan luonnehtia olevan läheisiä piirteitä konstruktiiivisesta ja osia toimintalähtöisestä tutkimuksesta. Näiden tutkimustapojen yhteiset piirteet tulevat esille tutkimuksen empiirisessä osassa. Molemmat tutkimustavat edellyttävät tutkittavan yrityksen organisaatioprosessien hyvää tuntemusta. Näissä tutkimustavoissa on tutkijan oltava muutoksen edistäjänä tukien yrityksen kehittämisen prosessia. (Neilimo ja Näsi 1991.) Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluilla, joissa oli puolistrukturoituja piirteitä. Tavoitteena kerättävälle aineistolle oli mahdollisimman monipuolisen tulkinnan mahdollisuus jollekin ”uudistavalle” löydökselle. Tavoitteena on myös laadullisen tutkimuksen aineistolle olla ilmaisultaan rikasta ja monitasoista. (Alasuutari 2007, 83.)

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä olivat suorituskyvyn johtaminen ja strateginen suoritusmittaristo. Haastatteluista rakentui menestystekijöiden joukko, joista valikoitiin kriittisiä menestystekijöitä auttamaan suoritusmittariston rakentamisessa, joka toimii hyvin tutkimuksen hyvinvointialueen kontekstissa. Tässä tutkimuksessa käytettiin vähäisessä määrin tekoälyä. Käyttöä lähinnä ohjasi tiedonhankinnan testaus ja mielenkiinto tekoälyyn. Käytössä noudatettiin Jyväskylän yliopiston ohjeistusta tekoälynkäytöstä gradututkimuksen tekemiseen. Tekoälysovellus oli CoPilot Ai-tekoälypalvelu, joka oli liitetty Microsoftin Bing-käyttäjärjestelmään.



### 1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli antaa ehdotuksia suoritusmittariston kehittämiseen. Suoritusmittauksen kehittämistä lähestyttiin kohdeyrityksen kriittisten menestystekijöiden kautta, erityisesti muutoksen johtamisen näkökulmasta hyvinvointialueen kontekstissa. Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla palvelujen järjestämistä vastuu siirtyi 1.1.2023 kunnilta hyvinvointialueille (Valtioneuvosto 2024), joka vaikuttaa myös case-yrityksen liiketoimintaan. Yrityksen strategiaa joudutaan päivittämään vastaamaan muuttuneen toimintaympäristön vaatimuksia. Strategian toteutumisen seurannassa on suoritusmittauksella tärkeä rooli. Tutkimuksen lähtökohtana oli tutkia kohdeyrityksen suoritusmittauksen kehittäminen empiirisen haastatteluaineiston pohjalta ja vertaamisella saatua aineistoa tieteelliseen tutkimukseen ja kirjallisuuteen. Kaplan ja Norton (1992) perustivat suorituskyvyn tulostulostusjärjestelmän tasapainoiseen joukkoon toimenpiteitä. Neely ym. (2000) täydensivät Kaplanin ja Nortonin tasapainotetun tulokortin viitekehystä kehittämällä suunnittelua enemmän käytäntöön. Neely ym. (2000, 24) jakoivat suoritusmittauksen tutkimuskentän mittariston 1) suunnitteluun, 2) toteutukseen, 3) käyttämiseen ja 4) jatkuvaan kokonaisuuden hallinnan kehittämiseen. Kohdeyrityksen nykyinen suoritusmittaristo mukailee Kaplanin ja Nortonin tasapainotetun tulokorttia.

Tutkimusongelmana oli selvittää sosiaali- ja terveyden huollon suoritusmittauksen kehittämistä muuttuvassa liiketoimintaympäristön kontekstissa. Tutkimusongelmaa lähestyttiin case-tutkimuksen kautta, jossa asetettiin ensisijainen tutkimuskysymys:

**TK:** *"Miten sosiaali- ja terveydenhuollon yrityksen suorituksen mittamista johtamisen välineenä voidaan kehittää?"*

Tutkimus toteutetaan hakemalla tieteellisestä tietoa aikaisemmista tutkimuksista ja kirjallisuudesta ja näin saatua viitekehystä peilataan case-yrityksen empiriaan. Tutkimuskysymystä kohdennettiin kahdella täydentävällä kysymyksellä:

**K1:** *"Millainen suoritusmittaristo palvelee case-yrityksen sote-palvelujen arvioinnissa hyvinvointialueen kontekstissa?"*

**K2:** *"Mitä kriittisiä menestystekijöitä tulee ottaa huomioon kehitettäessä muutosjohtamisen suoritusmittaristoa?"*

### 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämän pro gradu -tutkielma jaettiin viiteen osaan: johdantoon, teoreettiseen viitekehukseen, tutkimusmenetelmään, tuloksiin ja analysointiin sekä

johtopäätöksiin ja arviointiin. Tutkielman esittämisessä käytettiin kirjallisen ilmaisuuden lisäksi lainauksia haastatteluista ja kuvioita.

Johdanto	
Teoreettinen viitekehys	
Suorituksen johtaminen Muutosjohtaminen Mittaaminen johtamisen välineenä Kriittiset menestystekijät	Palvelutuotannon mittaaminen Suoritusmittarit ja -mittaristot Suorituskyky Tehokkuus
Tutkimuksen toteutus	
Tulokset ja analysointi	
Johtopäätökset ja arviointi	

KUVIO 1 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa oli tarkoitus herätellä lukijan kiinnostus tutkimukseen ja antaa johdannossa alustavat tiedot tutkimuksesta. Lukija johdattiin aiheeseen esittelemällä lyhyesti tutkimusaihe ja perustelut valinnalle sekä esittelemällä tutkimuksen keskeiset käsitteet. Luvussa esitettiin tutkimuskysymykset ja tutkimuksen metodologia: tutkimusstrategia ja asemointi aihealueelle. Lopuksi esiteltiin tutkimuksen rakenne.

Seuraavat kaksi lukua kuvasivat tarkemmin tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Ensimmäisessä teorialuvussa käsiteltiin suoritusmittausta ja erilaisia mittaajärjestelmiä. Suoritusmittaristoa tarkasteltiin johtamisen apuvälineenä, jolla varmistetaan strategian toteutuminen. Aihetta tarkasteltiin suorituskyvyn ja tehokkuuden näkökulmista sekä lähestyttiin myös laatu- ja omavalvontajärjestelmän osana. Toisessa teorialuvussa käsiteltiin suorituksen johtamista. Siinä esiteltiin johdon ohjausjärjestelmiä ja strategiaprosesseja. Luvussa kuvattiin johdon laskentatoimeja ja tiedolla johtamista. Lisäksi kuvattiin sosiaali- ja terveydenhuollon toimialan erikoispiirteitä. Konteksti on muuttunut, kun hyvinvointialueet aloittivat 1.1.2023 toimintansa, joten oli luontevaa tarkastella suorituskyvyn johtamista muutosjohtamisen näkökulmasta. Luvussa avattiin myös kriittisiä menestystekijöitä.

Seuravaksi teoriaosuuden jälkeen esiteltiin tutkimuksen empiirinen osuus, jossa toteutuksesta avattiin tutkimusasetelma ja -menetelmä. Tässä kuvattiin tutkimuksen piirteitä toimintalähtöisestä ja konstruktiiivisesta tutkimusotteesta sekä rakentavasta tutkimusmallista. Luvussa kerrottiin tarkemmin tutkimuskysymyksistä ja tutkimuksen kontekstista. Lisäksi kuvataan tutkimuksen ongelma

tarkemmin ja siitä johdettu tutkimusstrategia. Konstruktiiviseen tutkimukseen sisältyvä markkinatestausta rajattiin tästä tutkimuksesta pois ajallisten resurssien puutteen takia. Toteutusluvassa käsiteltiin vielä haastattelututkimuksen toteutus ja sisällönanalyysi. Empiirisen osuuden jälkimmäisessä luvussa käytiin lävitse tutkimuksen tulokset ja niiden analysointi. Siinä esiteltiin haastatteluista löydettyjä kohdeyrityksen menestystekijöitä ja tutkijan valinnat niistä kriittisiksi menestystekijöiksi, joiden kautta tarkasteltiin suoritusmittareiden kehittämistä.

Viimeisessä luvussa tarkasteltiin tutkijan johtopäätöksiä valittujen kriittisten menestystekijöiden pohjalta ja vastattiin tutkimuskysymyksiin, jossa tutkimuksen lopputulosta pohdittiin ja verrattiin aikaisempiin tutkimuksiin. Lopuksi arvioitiin tutkimuksen lopputulokset ja esiteltiin mielenkiintoisia mahdollisia jatkotutkimusaiheita, sillä onhan kontekstina 2000-luvun suurimmat muutokset sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla. Tutkimustyössä käytettiin mielenkiinnosta tekoälyyn muutaman kerran sitä teorian tietojen etsimiseen.

## 2 SUORITUKSEN MITTAAMINEN

### 2.1 Palvelutuotannon mittauksen kehittäminen

Palveluiden johtaminen ja niiden suorituskyvyn mittaaminen eroavat yleisesti yritysten suoritusten mittauksesta, koska aineettomia palveluja on haasteellisempi mitata kuin konkreettista, fyysistä tuotetta ja palveluiden mittaaminen ei ole yksiselitteistä johtuen niiden erilaisuudesta. Mittaamisessa korostuvat ei-määrälliset suureet, kuten laatu ja työhyvinvointi. Nykyisin mittaamisen tavoitteena on yhä enemmän oppiminen ja sen kehittäminen. Mittaamisen ja mittareiden suunnittelussa tulisi huomioida enemmän henkilöstöä itseoppivana organisaationa. Hyvin määriteltynä ja integroituna suoritusmittaus motivoi ja edesauttaa kehittämään koko henkilöstön työtehtäviä ja johdolle saatavaa informaatiota. (Jääskeläinen ym. 2013, 9–10.)

Palvelutuotannon mittaamisen kehittämisessä tulisi 1) ottaa asiakas mukaan prosesseihin, 2) viedä mittaaminen osaksi koko organisaation päivittäistä toimintaa ja 3) pitää mielessä kokonaiskuva palveluliiketoiminnasta. Palveluiden mittaamisessa korostuvat laajemmin kaksi keskeistä piirrettä: 1) mittaamisen tulisi suuntautua entistä enemmän organisaation ulkopuolelle. Asiakkaan seuraimisen ja ennakoimisen lisäksi tulisi kiinnittää huomioita asiakkaan itseohjautuvuuden kehittämiseen ja 2) pystysuunnan lisäksi tulisi suuntautua myös vaakasuuntaan eli palveluprosessit ovat usein yhteistyötä organisaation ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. (Jääskeläinen ym. 2013.)

Jääskeläinen ym. (2013) pitävät palveluorganisaatioiden suorituksen mittaamista, varsinkin strategisella ja koko organisaation tasolla, samankaltaisena muiden toimialojen kanssa, koska johdon tiedontarpeet ja mittaamisen käyttötarkoitukset ovat samanlaisia. Tutkijat esittelevät seuraavan ohjeistuksen:

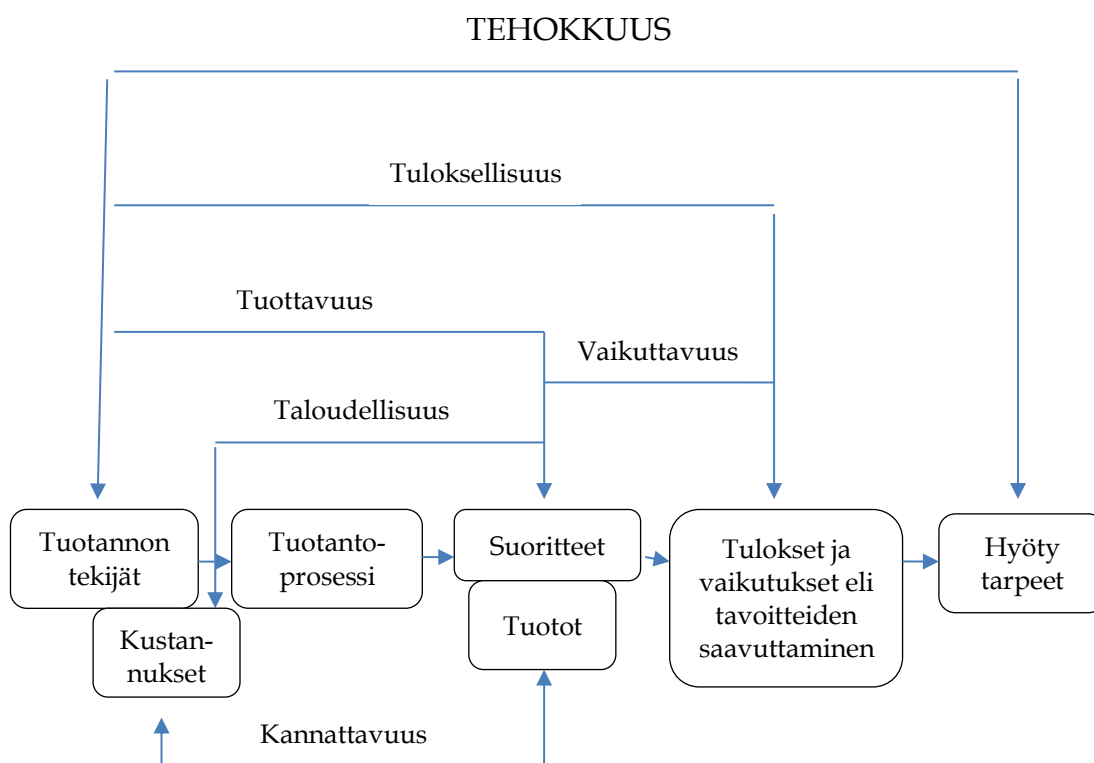
1. Tunnista strategisten ja operatiivisten mittareiden väliset yhteydet
2. Räättälöi mittaustulosten raportointia erilaisiin tarpeisiin
3. Liitä mittaustulokset tavoitteellisuuteen ja konkreettisiin kehittämistoimenpiteisiin
4. Määrittele mittareiden käyttöperiaatteet huolellisesti
5. Kehitä tietojärjestelmiä tiedolla johtamisen tarpeet edellä
6. Pyri rakentamaan henkilöstön huomioiva mittauskulttuuri

LUETTELO 1 Ohjeita palveluyrityksen mittaamiseen Jääskeläinen ym. (2013, 61)

## **2.2 Tehokkuus ja kannattavuus sote-toimialalla**

Rautiainen (2004) on määritellyt tehokkuuden suorituskyvyn yläkäsitteeksi. Mallissa on kuvattu organisaation kokonaissuorituskyvyn osatekijät ja niiden yhteydet (Kuvio 2). Tehokkuuden alakäsitteenä tuloksellisuus jakautuu kolmeen käsitteeseen: tuottavuuteen, vaikuttavuuteen ja taloudellisuuteen. Mallissa kuvataan organisaation kokonaisprosessi tuotannontekijöistä suoritteeksi: tulokset ja vaikutukset sekä asiakkaan hyöty ja tarpeet. Samoin esitetään, mikä on kannattavuus ja missä prosesseissa se syntyy. Tehokkuus laajennetulla ajattelulla on optimaalinen tahtotila toimia, jossa tavoitteiden saavuttaminen ja hyödyn maksimointi suhteessa asetettuihin panoksiin syntyy. Toiminnan tehokkuutta arvioitaessa on sen mittaus kohdistettava suppeampiin kokonaisuuksiin. Tehokkuuden alakäsitteitä ovat kannattavuus ja tuottavuus, jossa kannattavuus kuvaa organisaation voittoa, kun tuotoista vähennetään menot (Rautiainen 2004, 32–34.) Tuottavuus on yksi tärkeimmistä taloudellisista toimintaa ohjaavista muuttujista (Broman 2004). Tuottavuus on moniulotteinen termi, jonka merkitys voi vaihdella eri kontekstien mukaan (Tangen 2005, 2). Tuottavuus tarkoittaa sitä, kuinka paljon ja hyvin tuotamme käytettävissä olevilla resursseilla. Jos tuotamme enemmän tai parempia palveluja samoilla resursseilla, lisäämme tuottavuutta. (Bernolak 1997).

Rautiaisen (2004) malli (Kuivio 2) esittää julkisen sektorin suorituskyvyn osa-alueita, mutta sopii tutkijan aikaisemman havainnoinnin ja kokemuksen mukaan soveltaen tähän case-yrityksen liiketoimintaan, koska toimialana sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuu on julkisella sektorilla. Toimialan erikoispiirteinä ovat vahva sääntely, valvonta ja samat lait ohjaavat sosiaali- ja terveydenhuollon niin julkisen kuin yksityisen sektorin palveluntuotantoa.



KUVIO 2 Suorituskyvyn osa-alueet ja niiden yhteydet (Rautiainen 2004, 34)

Rautiainen (2004) kuvaa tuottavuutta tuotos jaettuna panoksella, siis kuinka tehokkaasti organisaatio käyttää markkinoilta hankkimansa tuotannontekijät saadakseen mahdollisimman hyvän tuotoksen myytäväksi markkinoilla, jossa tarjotaan suoritteita. Nykyisin tutkimuksissa on kiinnitetty huomioita strategian dynaamisuuteen, jossa strategiaa ja myös palveluja päivitetään herkemmin vastaamaan muuttuneen liiketoimintaympäristön ilmiöitä.

Lean on jatkuvan parantamisen ihmiskeskeinen oppimisjärjestelmä, jonka tavoite on kasvattaa yrityksen työntekijöistä ongelmanratkaisijoita ja samalla säästää yrityksen aikaa, resursseja ja pääomaa. Kaizen tarkoittaa toiminnan jatkuvaa ja systemaattista parantamista jokapäiväisissä tehtävissä tunnistamalla parannuskohteita ja oppimalla parannusideoista. Kaizen-toimenpiteillä tulisi olla samat tavoitteet kuin yrityksen strategialla. (Korte ym. 2020.)

Yrityksen tietojärjestelmien hyvin suunniteltu, systemaattinen ja suoritusmitattu käyttäminen voivat tehostaa hoivayrityksien toimintaa. Sosiaali- ja

terveydenhuollon palvelujen antajien velvollisuuksiin kuuluu käyttää olennaiset vaatimukset täyttävää tietojärjestelmää, joka vastaa käyttötarkoitukseltaan palvelunantajan toimintaa ja tiedot ovat asiakastietolain mukaisesti rekisterissä. Yrityksen tulee liittyä Kanta-tietojärjestelmän käyttäjäksi määräaikojen mukaisesti ja tallentaa tiedot hyväksyttävällä tavalla. (STM 2024.) Henkilöstön tulee rakenteisesti kirjata potilastiedot, jotta ne ovat myös muiden käytössä ammattimaisesti ymmärrettävällä tavalla. Yksityisten palveluntuottajan on myös laadittava kaikki palveluyksiköt kattava omavalvontaohjelma ja -suunnitelma, joka sisältää menettelytavat riskien, vaaratilanteiden ja laadullisten puutteiden ennaltaehkäisemiseksi tai korjaamiseksi. Omavalvontasuunnitelma on julkaistava omassa tietoverkossa (STM 2024.)

### 2.3 Mittausjärjestelmän kehittämisvaiheet ja tavoitteet

Mittausjärjestelmän rakentaminen vaatii yritykseltä resursseja, koska koko organisaation tulee osallistua sen suunnitteluun ja käytäntöön ottamiseen. Jääskeläinen ym. (2013, 26–27) esittelivät prosessimallin (Luettelo 2) mittaristoprojektin suunnittelun ja läpiviennin apuvälineeksi. Palvelutuotannon mittariston rakentaminen ei aina ole yksinkertaista, joten prosessimalli voi auttaa projektin läpiviemiseen. Prosessimalli koostuu viidestä pääkohdasta:

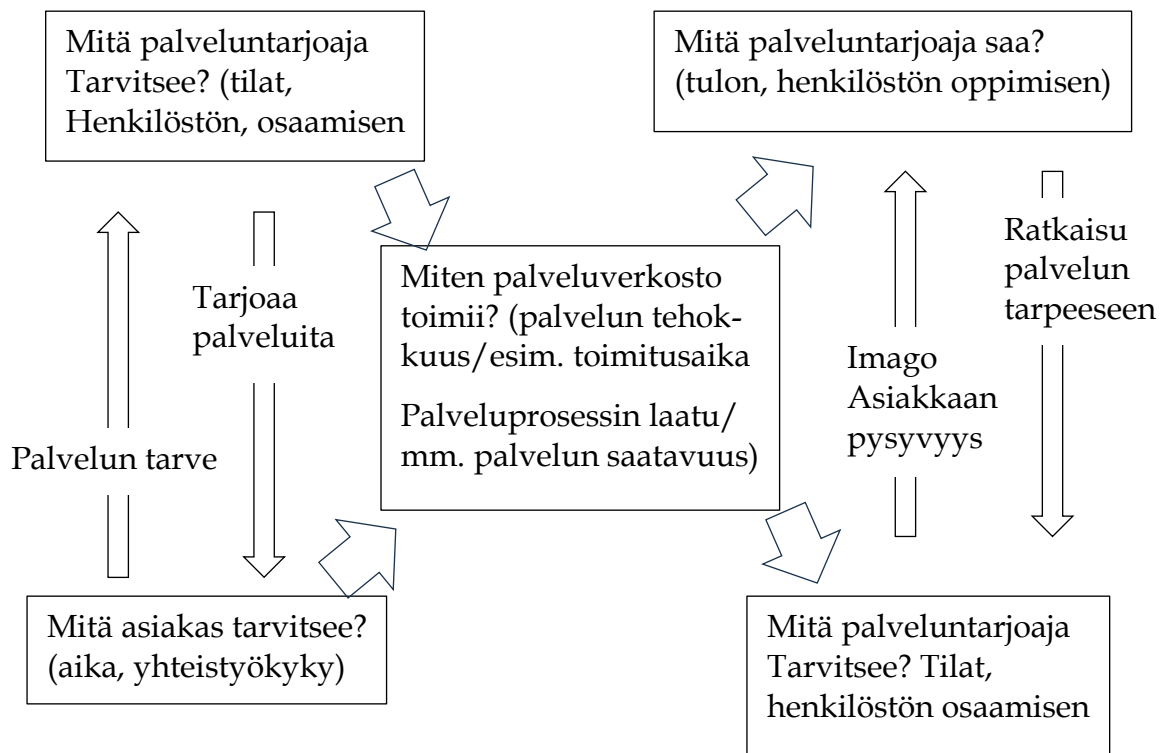
- 1) Mittausprojektin käynnistäminen
- 2) Mitattavien menestystekijöiden valinta
- 3) Mittareiden määrittely
- 4) Mittariston käyttöön ottaminen ja arviointi
- 5) Mittariston käyttö osana johtamista

#### LUETTELO 2 Jääskeläinen 2013

Tämä tutkimus keskittyy mitattavien menestystekijöiden valintaan ja osin mittareiden määrittelyyn. On huomattava, että tutkimuksen case-yrityksellä on jo käytössä suoritusmittaristo. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on osaltaan antaa ideoita ja ajatuksia suoritusmittariston kehittämiseen.

Mittaristoprojektin käynnistämisenä tulee miettiä, miksi mittaristo rakennetaan ja mitkä ovat keskeisimmät tavoitteet. Kehittämistarpeita voi esimerkiksi tulla, kun yrityksen liiketoimintaympäristö muuttuu. Yritys voi joutua sopeuttamaan palvelutuotantonsa uusien asiakkaiden tarpeisiin tai toimialan kilpailutilanne muuttuu. Suoritusmittareita kehitettäessä ovat muutokset huomioitava, että mitataan oikeanlaista informaatiota johdolle ja tieto tukee henkilöstön työtä. Mitattua tietoa tulee hyödyntää organisaation eri tasoilla.

Kehittämistavoitteiden määrittelyn avuksi voidaan jäsentää kuvaus yrityksen palvelutuotannosta. Toiminnan keskeisten elementtien kuvaamisella voidaan paremmin päätellä, mitä tulisi mitata, mitataanko itse palveluprosessia, kummanko lähtökohdasta, asiakkaan vai yrityksen mitataan lähtö- tai lopputilannetta, miten palveluntarjoajamme on suhteessa asiakkaan tarpeisiin?



KUVIO 3 Palvelutuotannon elementit (Jääskeläinen ym. 2013, 27)

## 2.4 Suorituskyvyn hallinta ja mittaaminen

Suorituskyky voidaan Brudanin (2010) mukaan jakaa kahteen toisistaan erottamattomaan kokonaisuuteen, suorituskyvyn hallintaan ja mittaamiseen. Suorituskyvyn hallinta kattaa strategian määrittelyn (suunnittelu ja tavoitteiden asettelu), strategian toteuttamisen ja suorituskyvyn mittaamisen. Näin ollen suorituskyvyn mittaaminen on kääntäen hallinnan osaprosessi. Siinä tarkastellaan suoritus tuloksia, seurataan ja kerrotaan tuloksista suoritusindikaattoreiden avulla. (Brudan 2010, 3.)

Tämä tutkimus käsittelee suorituskyvyn mittaamista. Wholey (1996) pitää suorituskyvyn mittaamista (Performance Measurement, PM) haasteellisena, koska suorituskyky on sosiaalisesti rakentunut kokonaisuus, joka on ihmisten ajattelua, eikä se ole objektiivinen ja konkreettinen käsite, joka olisi aina mitattavissa. Folan ym. (2007) määrittelivät suorituskyvylle kolme tavoitetta: 1)



suorituskyky on analysoitava ko. markkinoilla 2) suorituskyky on sidottu arvioitavan kohteen asettamiin tavoitteisiin ja 3) suorituskyky rajataan ominaisuuksiin, jotka ovat merkittäviä ja tunnistettavissa. (Brudan 2010.)

Suorituskyvyn mittaamisella on läheinen yhteys yrityksen strategiaan. Yrityksen strategia jaetaan Bosen (2006) mukaan usein kolmeen yleiseen painopisteeseen: kustannus-, eriyttämis- ja kasvupohjaiseksi. Keskeisten suoritusmittareiden (Key Performance Indicators, KPI) avulla yritys seuraa strategian toteutumista ja voi reagoida ongelmiin heti, niin yritys kuin yksikkötasolla. Näitä KPI:tä mm. ovat kustannusjohtajuudelle kustannusmittaukset, kannattavuus ja laatu-toimet, ja kasvun hallintaan tiedon jakaminen; parhaat käytännöt, asiakkaiden hankinta ja säilyttäminen. (Bose 2006, 9.)

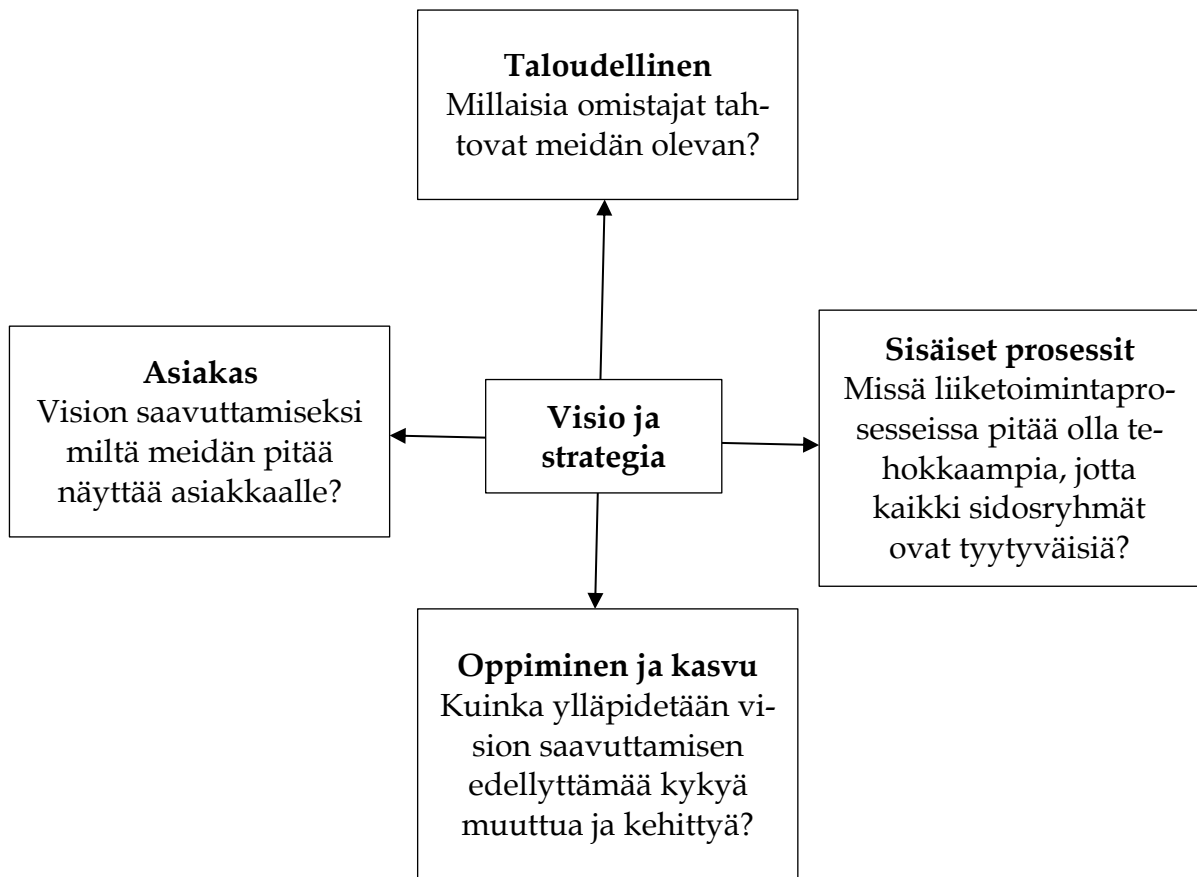
## **2.5 Suorituskyvyn mittaamisjärjestelmiä**

Yritykset voivat rakentaa erilaisia mittareita seuratakseen liiketoiminnan kehittymistä. Näitä voivat usein olla tuloslaskelman ja taseen tietoihin perustuvat talouden mittarit, joilla mitataan yleensä toteutuneita tapahtumia. Seuranta voidaan kehittää systemaattisemmaksi ja kokonaisvaltaisemmaksi kehittämällä jonkun vakiintuneen mittaristomallin pohjalle oman yrityksen liiketoimintaa palveleva mittaristo. Näiden etuna on myös se, että niitä on käytetty ja siten testattu lukuisissa erilaisissa organisaatioissa ja liiketoimintaympäristöissä, joten niiden voidaan olettaa olevan toimivia. Tässä tutkimuksessa esitellään suorituskyvyn mittaamisen järjestelmistä tasapainotettu tuloskortti, tuloksellisuuspyramidi ja -prisma.

### **2.5.1 Tasapainotettu tuloskortti, mittaristo**

Kaplanin ja Nortonin kehittämä tasapainotettu tuloskortti (Balanced Scorecard, BSC) on ehkä käytetyin ja tunnetuin strategiseen suunnitteluun, sen toteutumisen johtamiseen ja suorituskyvyn mittaamiseen tarkoitettu mittaristo. Sen katsotaan saaneen alkunsa heidän julkaisemasta artikkelista Harvard Business Review-lehdessä vuonna 1992 (Kaplan ja Norton 1992). Mittariston näkökulmat ovat loogisessa suhteessa toisiinsa ja kokonaisuus kuvaa yrityksen ansaintamallia (Pellinen 2017, 108).

Tasapainotetun mittariston rakentamisen lähtökohtana on yrityksen strategian toteuttamisen seuraaminen ja varmistaminen tavoitteena yrityksen visio eli millainen yritys on tulevaisuudessa. Viitekehyksessä on neljä näkökulmaa, taloudellinen, asiakkaat ja sisäiset prosessit sekä oppinen ja kasvu ovat esitetty kuviossa 4.



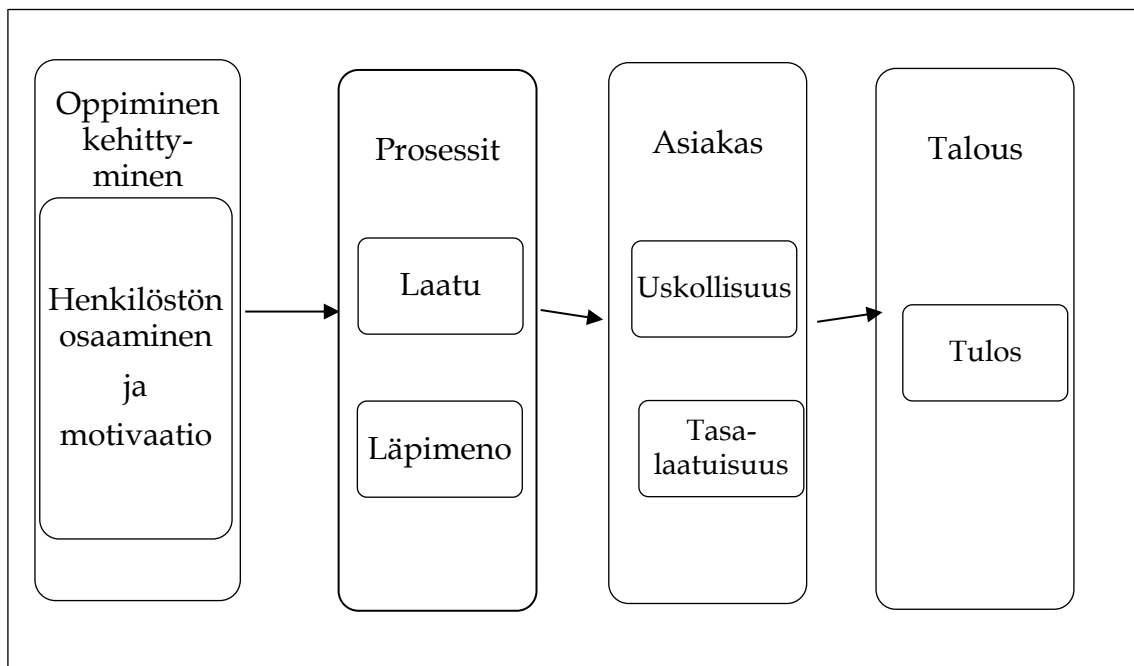
KUVIO 4 Tasapainotettu tuloskortti (Kaplan ja Norton 1992)

Tasapainotetun mittariston rakentamisen lähtökohtana on yrityksen strategia, joka on tehty yrityksen vision saavuttamiseksi eli millainen yrityksen halutaan tulevaisuudessa olevan. Strategian suunnittelun tavoitteena on liiketoiminnan mallintaminen. Tavoitteena strategiatyössä on myös erilaisten syy-seuraussuhteiden tunnistaminen. (Pellinen 2017, 109–110).

Mittariston tulisi olla tasapainoinen tuloskortin neljän eri tehokkuusnäkökulman lisäksi. Näitä ovat strategiaan perustuvan suorituskyvyn kehittymisen ja toteutuneen suoriutumisen välinen suhde, mittareiden jako sisäisiin ja ulkoisiin, subjektiivisten ja objektiivisten seuraaminen sekä lyhyen ja pitkä aikavälin tapahtumien seuraaminen. Tasapainotettua mittaristoa on kehitetty edelleen strategian toteutumisen seurantajärjestelmästä johtamisen järjestelmäksi. Tasapainotettu mittaristo on yrityksen toteutuksen viitekehys, joka auttaa johtoa näkemään

toiminnan eri osa-alueet yhtenä kokonaisuutena. (Pellinen 2017, 110; Kaplan ja Norton 1996a; 1996b.)

Malmin (2006) mukaan tasapainotettu tuloskortti sisältää syy-seurausyhteyden, joka kuvaa myös aikajärjestystä eri organisaatiotasojen välillä. Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen ovat tärkeä perusta. Kuviossa 5 esitetään tasapainoisen tuloskortin tekijät kausaalisessa suhteessa. Esimerkissä kuvataan sote-yrityksen palvelujen tuotantoa tilaajalle, hyvinvointialueelle. Yrityksen tavoite on voiton tekeminen. Tavoite saavutetaan syy-seuraussuhteen kautta, jossa henkilöstöllä ja johdolla on riittävä osaaminen ja motivaatio. Tästä seuraa, että prosessien laatu on hyvää ja eri palveluprosessit sujuvat hyvin. Asiakasnäkökulmasta katsottuna loppuasiakas, hoivakodin asukas saa tasalaatuaista asumista ja hänestä huolehditaan, tilaaja/ palvelun ostaja saa laatua ja loppuasiakkaan tyytyväisyyden eli kokonaisuutena toimivan kokemuksen. Edellä kuvatun seurauksena hoivayritys saa rahallisen suorituksen. Kun kausaalinen syy-seurausketju toimii hyvin, niin yritys saavuttaa tavoitetuloksen.

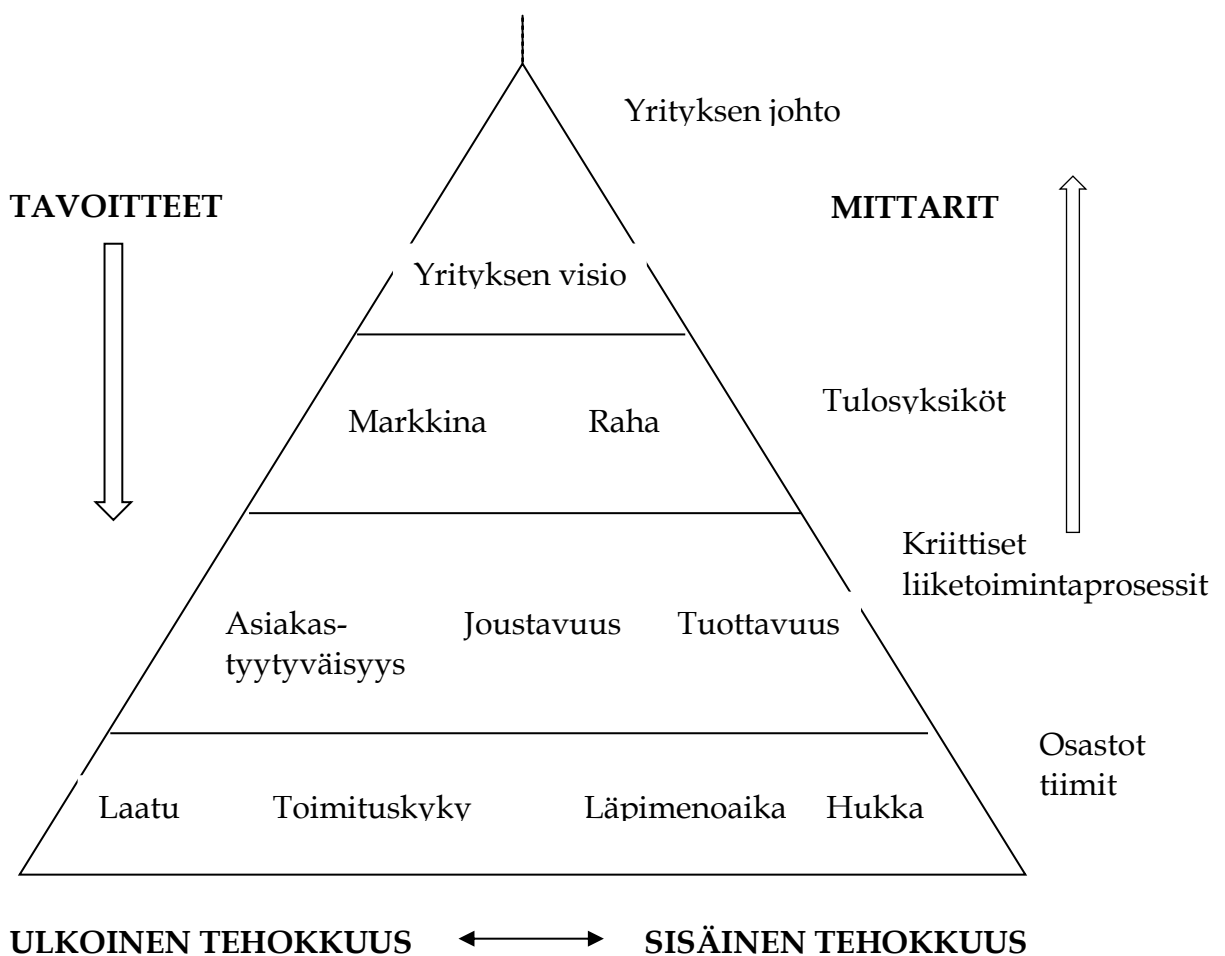


KUVIO 5 Tasapainoisen tuloskortin syy-seuraussuhteet mukailen Malmi ym. (2006, 70)

## 2.5.2 Tuloksellisuuspyramidi

Tuloksellisuuspyramidi (Performance Pyramid System, PPS) on yrityksen hierarkiatasojen mukainen työnjakoa esittävä viitekehys, jonka Lync ja Cross (1991;1995) jäsensivät Judsonin (1990) ideoimasta mallista, kun he tutkivat suurien yritysten hyviä suoritusmittauskäytäntöjä. Se kuvaa organisaationhierarkiaa johdosta henkilöstöön. Tavoitteena on jokaisen tason sitoutuminen yrityksen tavoitteisiin, jossa yrityksen visio jalkautetaan käytäntöön (Pellinen 2017, 110–111).

Liiketoiminnan asiakaspalvelu, tuotekehitys ja muut prosessit rakentuvat tavoitteiden kautta yksiköiden ja työtiimien tavoitteiksi. Tekemällä tehtävät kerralla oikein ja ilman hukkaa (Lean) parannetaan palvelun nopeutta ja vastataan kysyntään nopeammin. Näin rakennetaan asiakastyytyvyyttä, joilla tavoitellaan pitempiä asiakassuhteita ja hyvää yrityksen mainetta, joka kantautuu mahdollisten uusien asiakkaiden keskuuteen. Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla yrityksen palvelut ovat rakennettava siten, että hoivakodin asukas ja tilaaja ovat tyytyväisiä palvelun laatuun ja valvova viranomainen, AVI, mitoitukseen ja palvelun toteuttamiseen ohjeistuksen mukaisesti. Taloudellista tehokkuutta myynnin kehityksen lisäksi ovat myös yrityksen resurssien tehokas käyttäminen.



KUVIO 6 Tuloksellisuuspyramidi (Lynch ja Cross 1991;1995)

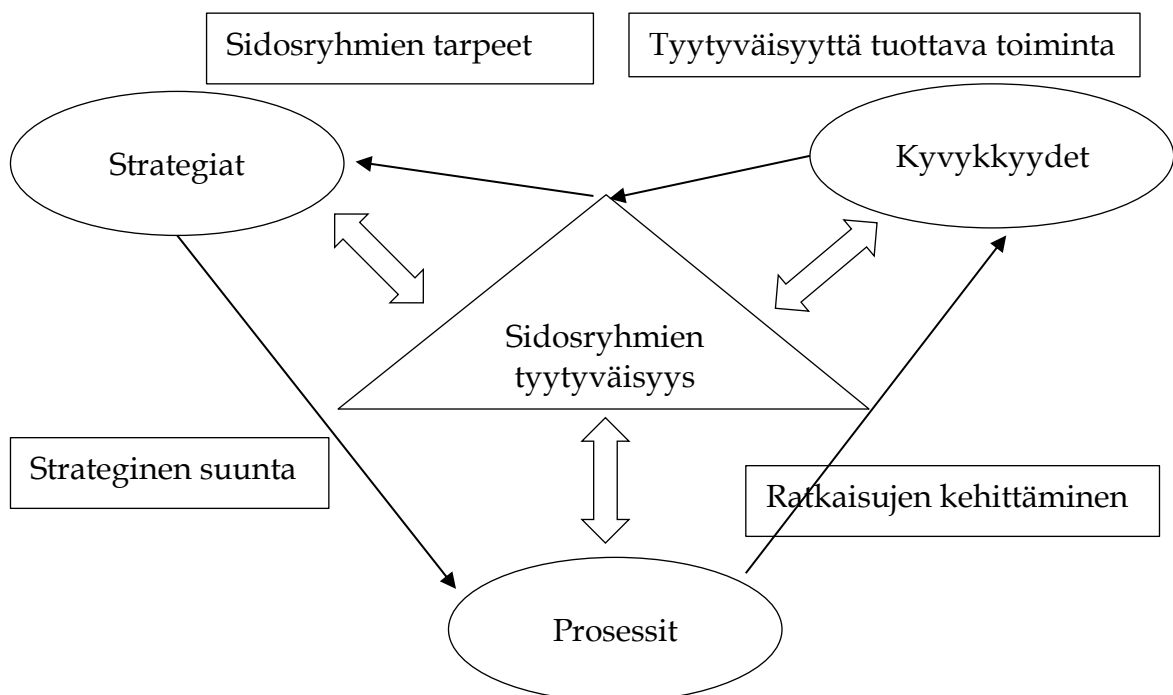
### 2.5.3 Suorituskykyprisma - sidosryhmät ja voimavarat

Suorituskykyprisman (performance prism) lähtökohtana ovat sidosryhmät ja niiden tarpeiden systemaattinen huomioiminen (Pellinen 2017, 112). Tämä

puitekehys on varsin toimiva sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla, koska eri sidosryhmien palvelut linkittyvät toisiinsa ja palvelevat kokonaisvaltaisesti loppuasiakasta.

Neely ja Adams (2001) määrittivät suorituskykyprisman mittauskehyksen, jonka he suunnittelivat auttamaan suorituskyvyn mittausta avainprosessien seuraamisessa. He määrittivät viisi tehokkuuden näkökulmaa, jotka ovat sidoksissa toisiinsa:

- 1) Sidosryhmien tyytyväisyys. Ketkä ovat tärkeimpiä sidosryhmiämme ja mitkä ovat niiden keskeiset odotukset ja tarpeet. Tässä laajempi näkökulma kuin BSC: n vastaava, jossa omistajat ja asiakkaat.
- 2) Strategiat. organisaatiossa ohjaamassa lisäarvon tuottamista sidosryhmille, eikä väite: toimenpiteet pitää johtaa strategiasta.
- 3) Prosessit. Mitä kriittisiä prosesseja yrityksen on toteutettava, että strategia toteutuu? Näitä ovat esimerkiksi uusien palveluiden kehittäminen. Tarkoituksena on mm. synnyttää kysyntää ja vastata kysyntään. Toimivatko yrityksen kysyntäprosessit tehokkaasti?
- 4) Toimintakyky. Miten yrityksen voimavaroja ja prosesseja ohjataan? Miten näitä kehitetään?
- 5) Sidosryhmien kontribuutio. Mitä yrityksemme tarvitsee sidosryhmitämme, jotta voisimme ylläpitää ja parantaa toimintakykyämme



LUETTELO 3 ja KUVIO 7 Tuloksellisuusprisma (Neely ja Adams 2001)

Sidosryhmittäin tehtyjen analyysien pohjalta muodostetaan yrityksen suorituskykymittaristo, jossa määritellään mittauksen tarkoitus ja käytettävät mittarit. Samalla asetetaan suorituskykytavoitteet ja mittauksen toteutusaikataulut sekä tiedon hankintakeinot ja vastuut toteutukselle. (Pellinen, 2017, 112-113.)

## 2.6 Strateginen johdon laskentatoimi sote-yrityksessä

### 2.6.1 Strateginen johdon laskentatoimi

Yrityksen strategisessa johtamisessa on tärkeätä huomata muutokset, jotka tapahtuvat resursseissa, toimintatavoissa, tuloksissa ja toimintaympäristössä. Päätöksien vaikutuksien aikajänteet ovat pitkiä jopa useita vuosia. Strategisia päätöksiä tekevät organisaation ylin johto, hallitus ja omistajat. (Pellinen, 2006). Nykyisin ollaan siirtymässä dynaamiseen strategiaan, jossa strategian suunnittelutyö on jatkuvampaa.

Simonds (1981) määrittelee strategisen johdon laskentatoimen seuraavasti: kannattavuus ei ole pelkästään yrityksen sisäisen toiminnan tehokkuuden tulosta, vaan myös kilpailuaseman rakentamista tietyllä aikavälillä. Yrityksen johdolle tulee näin tarve hyvän kilpailuaseman saavuttamiseksi kerätä kilpailijoista tietoa mm. kustannuksista, volyyymista ja hinnoista. Mikä on kilpailijoiden tuotteiden elinkaarten tilanne: ovatko ne rakennus-, kunnossapito- tai sadonkorjuuvaiheessa? Yrityksen strateginen asema saadaan laskemalla kilpailijoiden markkinaosuus suhteessa omaan. (Simonds 1981.)

Strateginen johtaminen on Kamenskyn (2008) näkemyksen mukaan ennen kaikkea taitolaji. Hän on tutkimuksissaan pelkistänyt onnistumisen edellytykset kymmeneksi menestystekijäksi, joista keskeisimpiä ovat 1) yhteinen strategia- ja businesskieli, koska henkilökunnan on ymmärrettävä toteuttaa tärkeimmät tehtävät, että valittu strategia toteutuu. 2) Yrityksellä pitää olla halua ja kykyä sekä rohkeutta uusiutua. Vain käymällä "epämukavuusalueella" saadaan aikaan isompia onnistumisia. 3) Joukkuepelin sisäistäminen on tärkeää, sillä yrityksessä on jokaiselle määritelty toimenkuva, jota varten hänet on palkattu. Työntekijän on myös ymmärrettävä, että tarvittaessa auttamalla työkavereita, varmistetaan paremmin yhteinen strategian toteutuminen. 4) Kyky keskittyä olennaiseen varmistaa strategisesti tärkeiden tehtävien toteutumisen, jotka voivat olla strategian toteutumisen kannalta tärkeitä. 5) Johdon pitää rakentaa oikeanlainen näkemys liiketoimintaympäristöstä nykyisessä tietotulvassa, joka on erityisesti havaittavissa erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla. 6) Johtajilla pitää olla riittävä liiketoimintaosaaminen, sillä ilman yrityksen prosessien tuntemusta ei voi johtaa organisaatiota. (Kamensky 2008.) Strateginen johtaminen on havaintoja, prosesseja ja käytäntöä, jotka liittyvät yrityksen resurssien käyttöön ja kykyyn reagoida tai hallita muutosta (Cummings ja Daellenbach 2009). Weickin (2007) mukaan yrityksen strategisessa oppimisessa on nykyisen toiminnan ymmärrys edellytys liiketoiminnan jatkuvalla kehittämiselle. Palautetiedon kerääminen tavoitteiden toteutumisesta auttaa reagoimaan strategiaan poikkeamiin nopeammin.

## 2.6.2 Strateginen kustannuslaskenta sote-alalla

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala on monipuolinen. Sote-toimialalla palvelusegmentit eroavat paljon toisistaan ja joiden hoitajamitoitukset ja palveluvaatimukset ovat erilaiset kuten vanhusten ja vammaisten hoivassa. Toimintaympäristön muutoksia pitää nykyisin seurata, koska hyvinvointialueelle siirtymisen jälkeen joutuvat yritykset rakentamaan ekosysteemin ja yhteistyöverkostot uudelleen ja näillä muutoksilla on kustannusvaikutuksia.

Sote-toimialalla suurimmat kustannuserät ovat henkilöstökulut ja kiinteistöt. Yksi paljon käytettyjä tunnuslukuja on henkilöstökulujen suhde liikevaihtoon. Lähtökohtamäärittelyn tunnusluvun soveltavuudelle määrittelee lainsäädäntö henkilöstömitoitukselle, jota aluehallintovirasto valvoo. Vanhusten palveluasumisen mitoitus oli tutkimushetkellä 0,6.

Mitä heikommin ennustettavaa tulevaisuus on, sitä hyödyllisempi on strategia. Strategia-analyyseja on esimerkiksi PESTEL-analyysi, jossa selvitetään poliittiset, ekonomiset eli taloudelliset sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset sekä lainsäädännön ympäristötekijät. (Kamensky 2008.) Kyseinen analyysi sopii hyvin Sote-toimialalle, koska yritysten toimintaympäristössä on tehtävä huomioita kaikista viidestä PESTEL-analyysin kohdasta, että yrityksen strategiassa huomioidaan kaikki olennaiset näkökulmat. Toimialan murrosvaiheessa voi strategiaa olla perusteltua testata erilaisten skenaarioiden rakentamisella, kun tulevaisuuden ennustettavuus on heikkoa. Skenaarioilla voidaan tunnistaa useita tulevaisuuden tiloja ja korjata strategiaa oikeaan suuntaan. (Vesiluoma 2012.)

## 2.6.3 Toimintolaskentaa tarkempaan kustannusten seurantaan

Toimintolaskenta (Activity Based Costing) on yksi strategisen kustannuslaskennan keskeisimpiä viitekehyksiä. Toimintolaskennassa pyritään noudattamaan aiheuttamisperiaatetta mahdollisimman pitkälle. Välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan suoritteille ja välilliset kustannukset kohdennetaan toiminnoille. Toiminnot ovat periaatteessa kustannuspaikkoja. Toiminnoilta kohdistetaan kustannukset edelleen suoritteille. (Ikäheimo ym. 2019, 141). Toimintolaskennan perusideana on, että voimavarojen käyttö aiheuttaa kustannuksia, toiminnot käyttävät voimavaroja ja saavat niitä vastaavan määrän kustannuksia. Keskeistä toimintolaskennassa on ajatus, että kustannusten aiheutuminen johtuu enemmän toimintojen kuormituksesta kuin vaikkapa valmistusmääriin. Johdolla täytyy olla ymmärrys kustannusten aiheutumisen syistä ja seurauksista. (Pellinen 2006.)

Toimintolaskennan etuna perinteiseen kustannuslaskentaan on, että se huomioi kustannusten aiheutumisen ja kohdentaa ne tarkasti oikein. Pellisen (2006) mukaan toimintoanalyysissä määritellään toiminnot ja niiden osuudet tuotteen kustannuksista sekä paljonko toiminto tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Toimintojen ryhmittely, arvoa lisääviin, lisäämättömiin ja tuhoaviin, on tärkeää. Toimintolaskennan tuottamaa kokonaiskustannustietoa voidaan hyödyntää pitkän aikaväli hinnoittelussa ja liiketoimintamallin määrittelyssä. Tavoitteena on päätöksen teon tukeminen.

### 3 SUORITUKSEN JOHTAMINEN

Suorituksen johtaminen organisaatioissa jaetaan Brudanin (2010) mukaan perinteisesti strategiseen, operatiiviseen ja yksilölliseen suoritusjohtamiseen. Yksilöllistä suoritusjohtamista 1990-luvulta alkaen johti kaksi suuntausta sekä suorituskyvyn itsearviointi että strategisen suorituskyvyn ja yksilöllisen tason integroituminen, jota edesauttoi tasapainotetun tuloskortin kaltaisten mallien yleistyminen. Operatiivinen suoritusjohtaminen on toiminnallisempaa strategian toteuttamista, jonka avuksi suunniteltiin tuloskortit. Sote-toimialalla henkilöstöstä kerättävä työvuorosuunnittelu- tai potilastietojärjestelmiin kertyvät tiedot toimivat johtamisen apuna. Strateginen suorituksen johtamisen yleistyminen alkoi 1990-luvun puolivälissä, johon olennaisesti vaikutti Kaplanin ja Nortonin (1992) Balanced Scorecardin (BSC) lanseeraus suorituskyvyn mittaristona.

Yrityksen suorituskyvyn johtamisessa ovat strategiset prosessit keskeisessä asemassa. Peters ja Waterman (1982) havaitsivat tutkimuksissaan, että menestyvien organisaatioiden prosessit perustuivat toimintatapoihin, joissa koko henkilöstö sitoutuu yrityksen strategiakulttuuriin. Suorituskyvyn johtamista tutkiva tieteenala on läheisessä yhteydessä muihin tieteenaloihin, kuten henkilöstön johtamista, taloushallintoa ja psykologiaa tutkiviin aloihin. (Pellinen 2017.)

#### 3.1 Mittaaminen suorituksen johtamisen välineenä

Suorituskyvyn mittausjärjestelmiä on perinteisesti Amaturgan ja Bradlyn (2002) mukaan käytetty liiketoiminnan suorituskyvyn heikkojen kohtien löytämiseen ja kehittämiseen, jolloin liiketoiminnan uudistamisen suunnittelu on jäänyt vähemmälle huomiolle. Nykyisin operatiivinen mittaaminen on siirtymässä menneestä nykypäivään, jolloin suorituskyvyn mittaamisesta on enemmän hyötyä muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Ennakoiva suorituskyvyn hallinta, joka perustuu palautemittaustietoon, mahdollistaa rakentamaan tasapainoisen suoritusmittariston, joista saatavalla tiedolla voidaan parantaa organisaatioiden yhteistyötä erilaisten laajennettujen toimintojen ja prosessien hoitamisessa.



Tulevaisuudessa suorituksen johtamisen tutkimuksessa tulisi ymmärtää yhteistyön lainalaisuudet hallita organisaatioiden yhteistyötä, jotta voidaan kehittää teorioita ja menetelmiä. Yhteistyömallit sisältäisivät toiminnan, infran ja tekemisen. (Bititci ym. 2003.) Yhteistyömalli sopisi sote-toimialalle hyvin.

### 3.2 Suorituskyvyn johtaminen tutkimuksen näkökulmasta

Suorituskyvyn johtaminen määritellään suorituskyvyn mittaamisesta saatujen tietojen hyödyntämisenä edistyksen aikaansaamiseksi yrityksen toimintatavoissa. Edistystä tavoitellaan määrittelemällä tavoitteet optimoimalla resurssien käyttöä ja ohjaamalla esihenkilöt muuttamaan toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Amaratunga ja Baldry 2002.) Suorituskyvyn johtamisen yhtenä yksikermaisena ja tehokkaana ohjausmallina voisi pitää Doerrin (2018) OKR - Tavoitteet ja avaintulokset -mallia, joka vastaa kysymyksiin Mitä, Miten ja Miksi? Tässä vuorovaikutteisessa tavassa (yritys, tiimit, yksilöt) asettavat tavoitteet (mitä) jotka ovat merkityksellisiä ja konkreettisia toimintaa suuntaavia, avaintulokset (miten) kohdistuvat tarkoin rajattuihin kohteisiin ja tarkoituksen (miksi), joihin ihmisten on helppo sitoutua. Mallin on koko organisaation keskittyminen ja sitoutuminen liiketoiminnan kannalta tärkeimpiin asioihin. Muutostarpeet tunnistetaan aktiivisella seurannalla.

Johdon ohjausjärjestelmä on eri ohjauskeinoista rakentuva kokonaisuus, jossa on suoritusalueiden heijastuksista toisiin suoritusalueiden kokonaisvaikutuksiin tai tulosvaikutuksiin. Esimerkiksi kirjanpidon tuotot heijastavat sekä tulo- että kustannuspäätösten kokonaisvaikutuksia. Johdon ohjauksessa Merchant (2016) jakaa johtamisen prosessien mukaan tavoitteiden asettamiseen, strategiatyöhön ja valvontaan. Merchant (2016, 6.) Simons (1994) määritteli ohjausjärjestelmän ”vivut” (Levers of Control), joita ovat yrityksen strateginen tahtotila ja voimavarojen ohjauskokonaisuus. Näitä ovat uskoukset, kuten keskeiset arvot ja interaktiiviset ohjausjärjestelmät (strategiset epävarmuudet ja tulevaisuuden kilpailuasema) ja diagnostiset ohjausjärjestelmät (kriittiset suoritusmittarit ja tehokkuuden varmistaminen) sekä rajoitejärjestelmät (vältettävät riskit ja toiminta-alueen määrittäminen). Tessier ja Otley (2012) ovat tarkentaneet Simonsin ohjausjärjestelmän viitekehystä lisäämällä käsitteet kontrollien positiiviset ja negatiiviset vaikutukset. Järjestelmissä halutaan erottaa myös erityisesti johdon aiheet kontrollia varten ja työntekijöiden käsitykset kontrollista. Simonsin ”ohjauksen vivut” jatkettuna Otley ja Tessierin havaintojen monitasoisuudella avaavat uusia näkökulmia myös tähän sosiaali- ja terveydenhuollon yrityksen case-tutkimukseen, sillä suorituskyvyn mittaaminen ja toiminnan ohjausjärjestelmän tulee olla monipuolinen, vaikka itse mittareita olisikin rajallinen määrä. Tämä johtuu mm. tutkimuksen kontekstin muutoksesta.

### 3.3 Suorituskyvyn johtamisen osatekijöitä

Yrityksen suorituskyvyn johtaminen (performance management) on monitasoinen ja -ulotteinen kokonaisuus. Johtamisella tuetaan yksilöitä, tiimejä ja koko organisaatiota parhaaseen suoritukseen. Johtamisen pohjana ovat tavoitteiden asettaminen ja kriittisten tekijöiden kartoittaminen, joilla saavutetaan yrityksen paras mahdollinen tulos. Lähtökohtana on yrityksen eri tekijöiden tasapainoinen kehittäminen, koska yrityksen suorituskykyyn vaikuttavat tekijät ovat monitasoisia ja -ulotteisia. Tasapainoisuus tarkoittaa toisaalta sitä, että suhteessa kaikki tekijät eivät ole aina samanarvoisia. Esimerkiksi sote-toimialaan vaikuttava muutos, hyvinvointialueelle siirtyminen, vaikuttaa yrityksen asiakasrajapintaan. Yrityksen asiakkuustekijät ovat silloin korostetusti huomioitava. (Viitala ja Jylhä 2012.)

Suorituskyvyn johtaminen keskittyy usein liiketoiminnan kapeisiin osaluoksiin. Johtaminen on tyypillisesti tuloksien seuraamista, ja suoraan johdettuja tekijöitä. Näitä esimerkiksi ovat myytyjen kappalemäärien, henkilöstö- tai investointikustannusten seuraaminen. Usein vähemmälle jäävät työhyvinvoinnin, -ilmapiirin ja asenteen tai muiden ei-taloudellisten tekijöiden seuraaminen. Näiden tekijöiden seuraamiseen ei ole ehkä kehitetty sopivia mittareita. Varsinkin palveluliiketoiminnassa henkilöstön suorituskyvyn johtaminen on tärkeää. (Viitala ja Jylhä 2012.)

Suorituskyvyn johtamisessa tekijät voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: 1) liiketoiminnan visio ja strategia 2) organisaatioon liittyvät tekijät, kuten prosessit, roolit, kulttuuriset ja fyysinen ympäristö ja 3) henkilöstöön liittyvät tekijät. Näitä ovat suoriutuminen, kyvykkyys ja asenne. Suorituskyvyn johtamisessa tulee huomioida edellä mainittujen tekijöiden väliset vaikutukset. Mihinkin tekijöihin pitää vaikuttaa, että tulos on halutunlainen? (Viitala ja Jylhä 2019.) Suorituskyky yhdistetään usein tuottavuuden käsitteeseen. Tuottavuus on Bernolakin 1997 esittämän määritelmän mukaan, kuinka paljon ja hyvin tuotamme käytettävistä olevista resursseista (Tangen 2005).

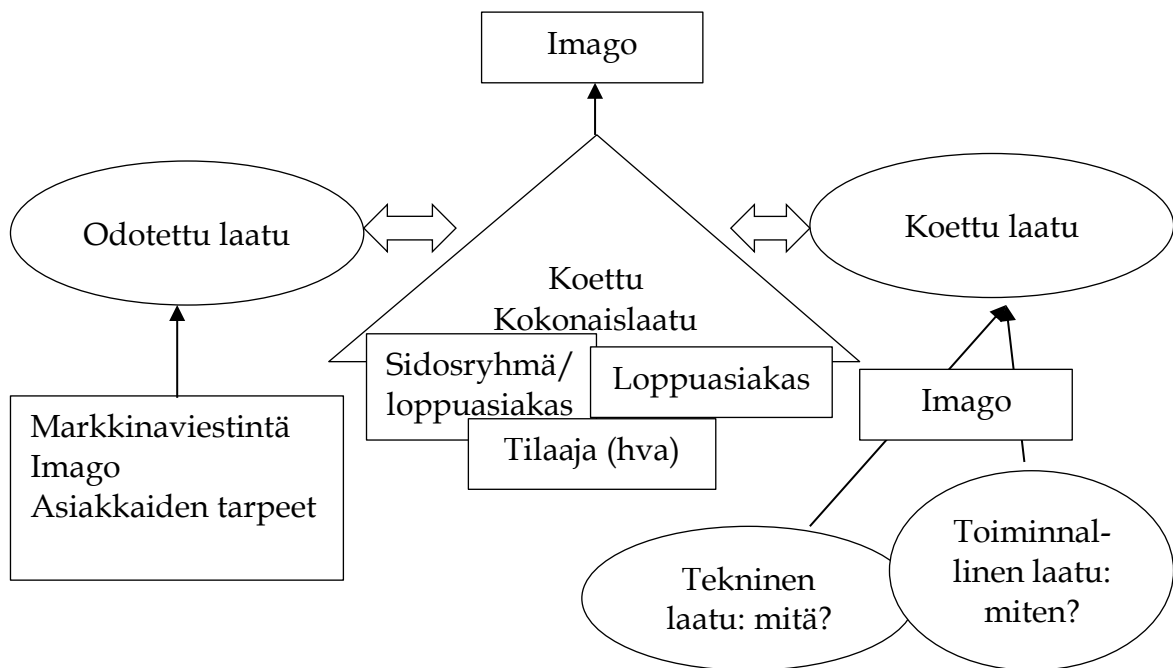
### 3.4 Palvelujen ja asiakassuhteiden laatu ja laatujärjestelmät

Yksityisten sosiaalipalveluiden laadun vähimmäiskriteerit ovat lakisääteisiä, joista laki yksityisistä sosiaalipalveluista (922/2011) on yksi keskeisimmistä. Tässä alaluvussa käsitellään laatua yleisemmällä tasolla ja tutkimuksen kannalta enemmän johtamisen ja toiminnalliselta näkökannalta kuin tekniseltä, kuten toiminnan vähimmäisvaatimuksiin ja toiminnan ohjaukseen sekä omavalvontaan.

Grönroos (2020) määrittelee palvelun laadun olevan palvelun tai tuotteen kykyä täyttää asiakkaan tarpeet ja toiveet. Palvelujen hyväksi koetun laadun kriittinen edellytys on hyväksyttävä lopputulos, mutta erinomainen palveluprosessi varmistaa kilpailijoista erottuvan ja pysyvän kilpailuedun. Varsinkin sosi- ja terveyden huollon alalla laatua pidetään usein kriittisenä

menestystekijänä. (Grönroos 2020.) Holmlund (1997) on pohtinut palvelun laadun käsitteessä taloudellisen laadun ulottuvuutta, jossa ostohinnan sijaan tarkastellaan palvelun ostamisen taloudellisia seurauksia. Ulottuvuus on mielenkiintoinen Sosiaali- ja terveydenhuollon alalla, jossa kustannussäästöt ja palvelutarpeen määrät ovat ristiriidassa.

Kuviosta 8 voimme havaita, että koettu kokonaispalvelun laatu on hyvä, kun palvelu vastaa asiakkaan odotuksia. Esityksessä kiinnitetään huomiota sosiaali- ja terveydenhuollon asiakaskäsitteeseen, jossa voidaan havaita kolmenlaisia asiakkaita: loppuasiakas eli esimerkiksi hoivakodissa asuva ikäihminen, palvelujen tilaaja, hyvinvointialue ja loppuasiakkaan sidosryhmä eli esimerkiksi asukkaan lapset. Kaikkien kokemukset palvelun laadusta ovat tärkeitä palveluntarjoajalle. Jos asiakkaiden odotukset ovat epärealistisia, niin muodostuu palvelujen kokonaislaatu alhaiseksi. Kuviosta voimme havaita, kuinka laatu muodostuu monesta tekijästä. Laatujohtamisessa tulee huomioida se, että palvelujen kokonaislaatu ei muodostu pelkästään teknisestä ja toiminnallisesta ulottuvuudesta, vaan tarkemminkin odotetun ja koetun laadun välisestä kuilusta. Johtamisessa tulisi siten huomioida toteutuksen lisäksi markkinointi ja viestintä. (Grönroos 2020.)



KUVIO 8 Koettu palvelun kokonaislaatu, mukailen (Grönroos 2020)

Asiakkaiden kokemuksia palvelun laadusta on tärkeää arvioida, koska laatuun vaikuttavat niin palvelun lopputulos kuin palveluprosessi. Nämä eri tekijät pitäisi pystyä mittaamaan. Palvelun laadun mittaamiseen sopivien välineiden kehittäminen voidaan jakaa palvelun ominaisuuksia kuvaaviin ja kriittisten

tapahtumien arviointiin perustuviin malleihin. Monissa maissa on tutkittu palvelun laatua paljon ko. jaottelulla. Koetun palvelun laadun mallia kuvataan usein staattiseksi. Toisaalta olisi mielekäästä nähdä palvelun laatu dynaamiseksi eli palvelukokemuksen eri vaiheissa voi asiakkaan mielikuva vaihdella palvelun edessä tai vaikka vanhusasukkaan heikentynyt mielentila voi aiheuttaa palvelukokemuksessa muutoksia. Tämä korostaa myös palveluprosessien tärkeyttä. Asiakas kokee dynaamisena varsinaisen palveluprosessin, joka tuottaa heille laatua ja arvoa, eivätkä valmista lopputulosta. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että sekä palveluprosessin että lopputuloksen pitää molemmat suunnitella hyvin, koska asiakkaan palvelukokemukseen voikin vaikuttaa eniten palveluprosessin laadukkuus, lopputuloksen sijaan. (Grönroos 2020.) Suomessa ensimmäiset sosiaali- ja terveydenhuollon laatusuositukset annettiin 1990-luvulla, joissa korostettiin asiakkaan asemaa, tiedon keräämistä ja laatutyön hallintaa Suomessa. (Lehto ym. 1999). Laadun kehittämisessä nähtiin Lecklinin (2006) mukaan oman työn laadullinen tekeminen ja arvostaminen sekä sen tuominen sidosryhmien tietoon (asiakkaat, yhteistyökumppanit, työyhteisö) korostui.

Laatujärjestelmä antaa valmiudet yrityksen laadun systemaattiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Se koostuu kriteeristöä, jossa on esitetty tavoitteet laadulle ja niiden saavuttamiselle vaadittavat organisaation ominaisuudet. (Rousu ja Holma 1999.) Laatujärjestelmät on mahdollista sertifioida ja sen jälkeen auditoida säännöllisesti. Suomessa yksi eniten käytetyimpiä sosiaali- ja terveydenhuollon laatujärjestelmämalleja on SHQS, Social and Health Quality Service (Pokka-Vuento 2015.). SHQS soveltuu eri kokoisille organisaatioille ja en arviointikriteeristöt pohjautuvat ISO 9001- ja 9008-standardeihin. PK-yrityksille on myös Suomessa rakennettu kevyempiäkin laatujärjestelmiä, kuten myös SQM-Toimi-laatujärjestelmä, jonka etuna PK-yritykselle ovat kevyempi hallinnointi ja kustannus (SQC 2024).

### 3.5 Muutosjohtaminen

Yrityksessä muutokset kohdistuvat liiketoiminnan tai organisaation jonkun toiminnon muuttamiseen. Kohteena voivat olla mm. uusien asioiden opettelu ja teknologian käyttöön ottaminen, kuten esimerkiksi sote-alalla Kelan Kanta-tietojärjestelmän käyttöönotto. Yritys joutuu sopeutumaan toimintaympäristönsä muutoksiin, rakentamaan uusia palveluja asiakkaiden tarpeiden muutosten mukaan. Sote-toimialalla hyvinvointialueet ovat aloittaneet 2023 toimintansa, ja ne tulevat rakentamaan ja sopeuttamaan toimintaansa seuraavat 2–3 vuotta. Niiden muutokset vaikuttavat myös yksityisten palvelun tarjoajien toimintaan. (Viitala ja Jylhä 2012.)

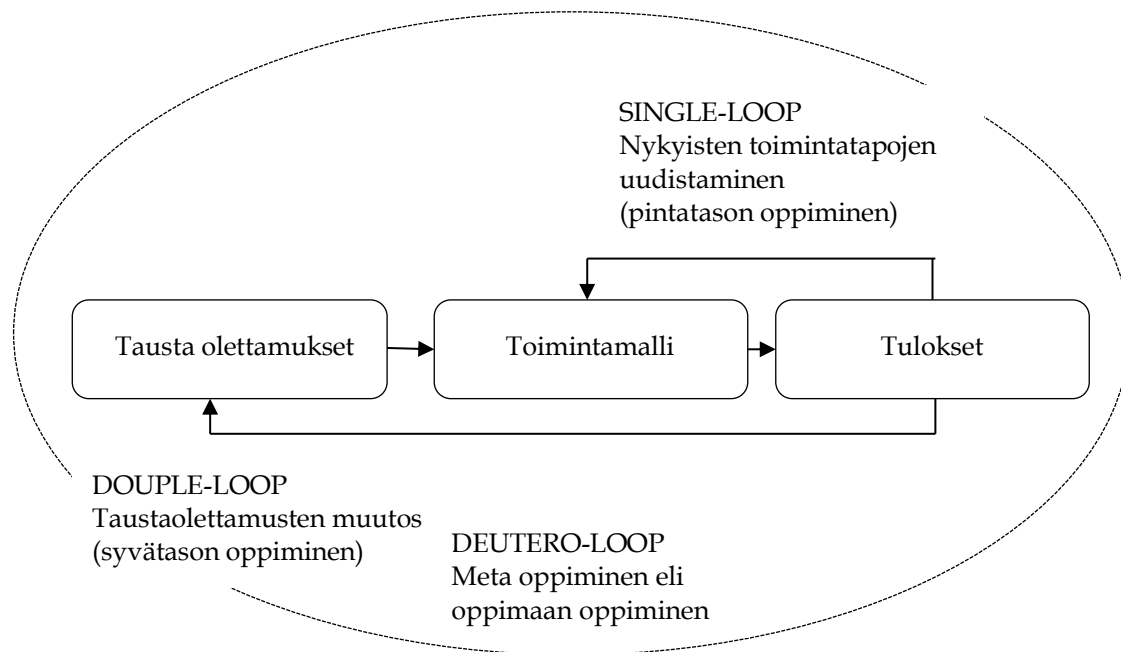
Muutosjohtamisella tässä tarkoitetaan liiketoiminnan tai jonkin organisaation osa-alueeseen muuttamista. Johtamisen kohteena voi esimerkiksi hoiva-alalla olla yrityksen tietojärjestelmän tai palvelukonseptin uusiminen. Muutos voi olla rajallinen ajallisesti tai se voi olla jatkuvaa. Se voi käynnistyä johtuen ulkoisista tekijöistä, jolloin oma toiminta pyritään sopeuttamaan ympäristön

vaatimuksiin. Sote-toimialalla vaikuttavat ulkoiset tekijät voimakkaasti. Yksityisten palveluntarjoajien on sopeutettava toimintansa hyvinvointialueiden määrittämiin puitteisiin. Yleispiirteinä voidaan muutoksessa pitää, että sitä ei voi tarkoin suunnitella ja lopputulosta ei täysin voi ennakkoon tietää. Muutokseen liittyy aina organisaation oppiminen. Menestyvän yrityksen taustalla on jatkuvan oppimisen kulttuuri. (Viitala ja Jylhä 2012.) Muutoksen johtaminen on taitolaji, sillä muutokseen sisältyy aina ennakkoluuloja ja muutosvastarintaa. Organisaation oppimisen halua ei saa tukahduttaa, joten johtamisen tasapaino vaatii tunteälyä johtaa ”kultaista keskitietä”. Organisaation on saatava omaksumaan muutoksen tarpeellisuus, jotta asenne ja motivaatio löytyvät. Johtamisen kannalta vaikeimpia muutoksia ovat organisaation rakenteeseen liittyvät muutokset, joissa henkilöstöä joudutaan vähentämään. Miten näissä tilanteissa voi ilmapiirin kääntää rakentavaksi?

Muutosjohtamista on mallinnettu, koska muutosprosessit sisältävä eri vaiheita. Näitä Kotterin (1995) kahdeksan vaiheisesta prosessista mm. ovat 1) ongelmien ilmeneminen nykyisessä toimintatavassa, esimerkiksi tavoitteet ja toteutunut eivät kohtaa, 2) yrityksen toimintatavat aiheuttavat eri näkökantoja, 3) etsitään uusia ratkaisuja 4) uuden mallin valitseminen ja jalkauttaminen, 5) vakiinnutetaan uusi toimintamalli. Kotter vuonna 1995 kuvasi muutosjohtamisen mallin prosessiksi, jossa on kahdeksan vaihetta eli askelta, joilla johtaja saa vietyä muutoksen organisaatioissaan lävitse (Appelbaum 2012.) Askelilla on aikajärjestys, mutta reaali maailmassa niitä viedään lävitse myös rinnakkain. Vaiheet ovat 1) käsityksen luominen muutoksen tarpeellisuudesta, 2) muutostiimin muodostaminen, 3) muutosvision kirkastaminen, ja sen 4) kommunikointi sidosryhmille, 5) esteiden raivaaminen muutoksen tieltä, 6) onnistumisten (lyhyt aikaväli) mahdollistaminen, 7) muutoksen vakiinnuttaminen ja 8) juurruttaminen organisaatiokulttuuriin. (Viitala 2012.)

### 3.6 Osaamisen johtaminen

Muuttuvassa liiketoimintaympäristössä sopeutuvat yritykset usein kehittämällä toimintaansa nopeasti ja vähäisen analysoinnin kautta. Yrityksen toiminnan kehittäminen saattaa jäädä toimintamallien pienten viilausten ja tulostin arvioinnin kehään eli tapahtuu pintaoppimista (surface learning). Varsinkin liiketoimintaympäristön muuttuessa huomattavasti syntyy tarve muuttaa koko toimintamallia. Näin saadaan aikaan toimintamallin uudistavaa tai syväoppimista (deep learning). Näin tapahtuu, kun yrityksen johto ja henkilöstö havainnoivat toimintaympäristön muutoksia. Ja varsinkin tulevia muutoksia, että organisaation on valmis muuttuneessa toimintaympäristössä. Tämä on myös kriittinen menestystekijä. (Viitala 2012.)



KUVIO 9 Yksi- ja kaksisilmukainen oppiminen mukailten (Argyris ja Schön 1978)

Muutos on aina oppimisprosessi, jossa tärkeintä on oppimisen laatu ja se ratkaisee muutosjohtamisen onnistumisen (Argyris ja Schön 1978). Argyris ja Schön havaitsivat, että oppimisen syvyys ja laajuus vaihtelevat niin organisaation kuin yksilön tasolla. Nykyisin puhutaan jatkuvasta oppimisesta ja tutkijoiden termein yksi- (single-loop learning) tai kaksisilmukkaisiksi (double-loop learning) oppimiseksi eli ajatus- ja toimintamalleja voidaan prosessin aikana kyseenalaistaa. Nämä kuvataan myös pinta- ja syväoppisena. Kolmantena tasona edellisten yläpuolelle he nostavat oppimaan oppimisen (deutero-loop). Tällä tasolla yksilö tiedostaa omat oppimisstrategiat ja niiden vahvuudet ja heikkoudet. Yksilöllä tulee tällöin olla kyky arvioida jatkuvasti omaa toimintaa ja nähdä toimintaympäristö ja säädellä toimintaansa sen mukaan. Tämä on jatkuvan itseoppimisen ja tehostamisen tila. (Viitala ja Jylhä 2012.) Argyrisin ja Schönin esittämästä kolme silmukan mallista on jalostunut erilaisia versioita (Tosey ym. 2012).

Sosiaali- ja terveyshuollon toimialan muutokset ovat mahdollisuus tehostaa yrityksen suorituskykyä ja tiedolla johtamista. Sosiaalihuollon Kanta-palveluihin liittymisellä laajennetaan yrityksen tietopohjaa. Loppuasiakkaiden palvelutietojen rakenteellinen kirjaaminen ja tallentaminen mahdollistaa sote-palvelunantajien liittymisen Kantaan ja tietokannan tietojen hyödyntämisen. Tietoja voidaan hyödyntää sote-palvelujen kehittämisessä, niin hyvinvointialueiden kuin yritystasolla ja niiden välisessä yhteistyössä. (THL 2024a.)

Toinen tiedon keruuseen ja sen hyödyntämiseen liittyvä uudistus on RAI-järjestelmän (Resident Assessment Instrument) käyttöönotto hyvinvointialueilla. Vanhuspalvelulaki velvoittaa hyvinvointialueilla käyttämään ikäihmisen palvelutarpeiden arvioinneissa RAI-arviointivälineistöä. Näin kerätty tieto on RAI-järjestelmän mukaista samanrakenteista, joten yritys voi tiedolla tehostaa

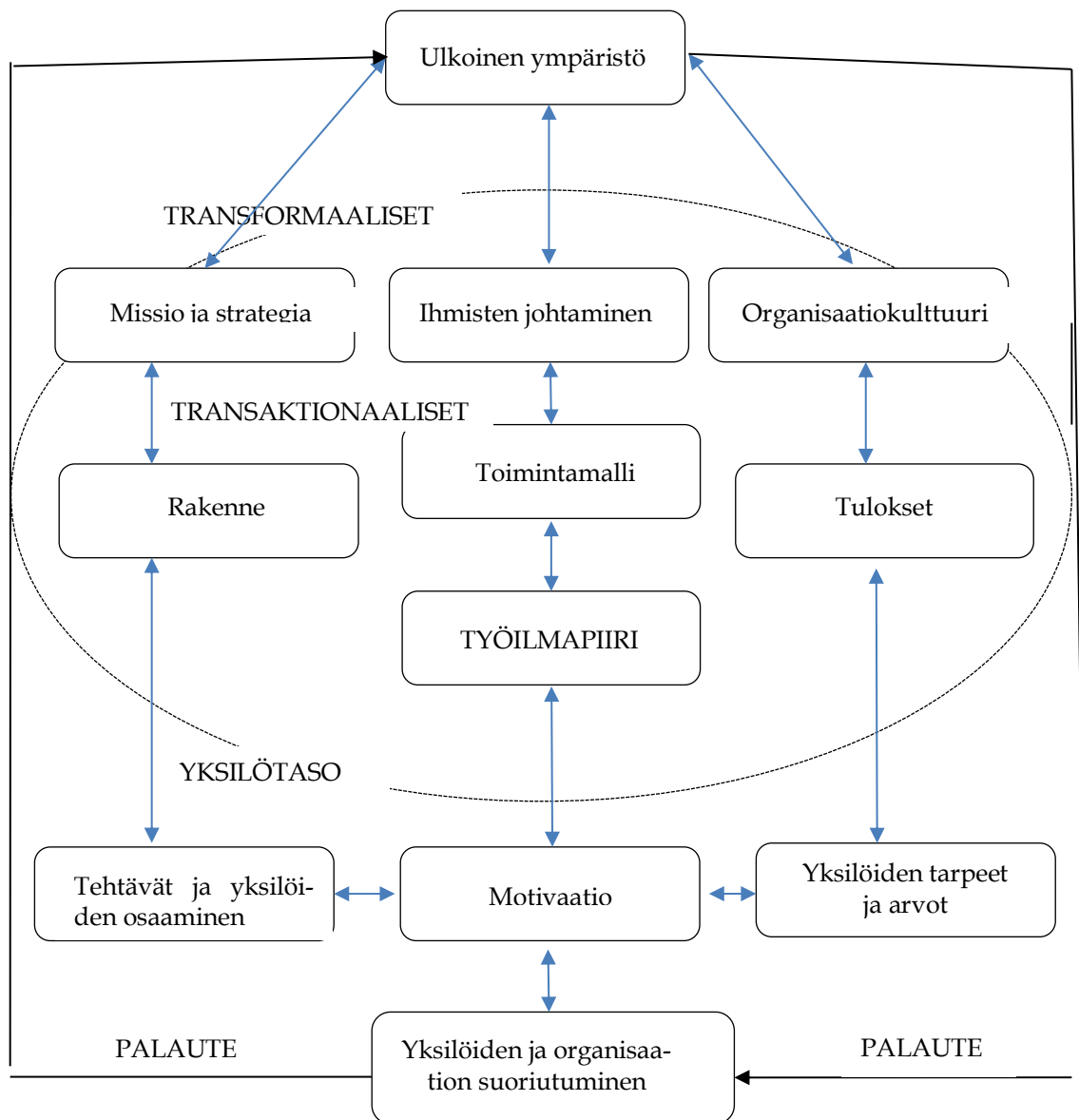
omia palveluprosessejaan ja kouluttaa henkilöstöään toimimaan systemaattisemmin. (THL 2024b.)

### 3.7 Suorituskyvyn ja muutoksen kausaalinen näkökulma

Yrityksen toiminnan kehittämisen keskeisiä käsitteitä ovat suorituskyky ja muutos, ja näiden väliset syy-seurausyhteydet. Burge ja Litwin (1992) esittelivät kausaalisen mallin, joka kuvaa organisaation suoriutumisen ja muutokseen vaikuttavia tekijöitä sekä näiden välisiä syy-seuraussuhteita. Malli on jatkokehitetty Litwinin aikaisemmista tutkimuksista. Mallissa kuvataan siis organisaatio- ja yksilötason tekijöiden välisiä suhteita, ja huomioidaan myös toimintaympäristön vaikutus. Muutos kuvataan mallissa sekä prosessin että sisällön kannalta. Muutos on seurausta toimintaympäristöstä. Se vaikuttaa organisaation tarkoitukseen olla markkinoilla ja sitä kautta strategiaan, johtamiseen ja koko kulttuuriin. Nämä syy-seuraussuhteen muutokset vaikuttavat tapahtumamuuttujiin, operatiiviseen toimintaan: organisaatorakenteeseen, johtamiskäytäntöihin ja -järjestelmiin. Nämä vuorovaikutukset ja muutokset vaikuttavat organisaation motivaatioon ja lopuksi suorituskykyyn. (Burke 1992)

Burgen ja Litwinin (1992) mallissa (Kuvio 10) kuvataan yrityksessä kolme suoriutumiseen vaikuttavaa kerrosta, joita ovat transformaalinen, transaktionaalinen ja yksilötason tekijät. Malli kuvastaa kuinka kaikilla osilla on kaksisuuntainen vuorovaikutus toisiinsa. Vaikutusta kuvataan voimakkaammaksi ylhäältä alaspäin. Transformaaliset tekijät ovat kehys kaikille organisaation toiminnalle. Näitä ovat strategia, ihmisten johtaminen ja organisaatiokulttuuri. Näitä tekijöitä joudutaan muuttamaan, jos organisaation ulkopuoliset tekijät muuttuvat voimakkaasti. Transformaaliset ja transaktionaaliset tekijät vaikuttavat yksilötason tekijöihin, kuten työhön, arvoihin ja motivaatioon, suoraan tai välillisesti. (Viitala ja Jylhä 2005.) Burge ja Litwin pyrkivät mallissaan erottamaan ne muuttujat toisistaan, joihin ilmapiiri vaikuttaa ja joihin organisaation kulttuuri vaikuttaa. Nämä kaksi organisaatiodynamiikkaa: Ihmisten päivittäisen vuorovaikutus ja organisaation perustavaa laatua olevat muutosprosessit, kuten arvokysymykset ja joilla rakennetaan todelliset organisaation muutokset.

Suuremmissa organisaatiomuutoksissa toimivat kuvaajan ylimmät muutoslaatikot ensisijaisina katalyytteinä. Jos organisaation ongelmat ovat vähäisempiä, kuten parannusprosessija, tapahtuu niiden käsittely mallin toisessa kerroksessa. Esimerkkinä voisivat olla työtyytyväisyyteen liittyvät asiat. Malliin liittyy myös hierarkian vaikutus, suorituskykyyn enemmän kuin muilla muuttujilla. (Burke ja Litwin 1992.)



KUVIO 10 Organisaation suorituskyvyn ja muutoksen osatekijöiden dynamiikka. (Burke ja Litwin 1992)

### 3.8 Kriittiset menestystekijät liiketoimintaprosessien hallinnassa

Kriittiset menestystekijät ovat Trkmanyn (2010) mukaan liiketoiminnan tärkeimpiä osa-alueita, joiden toteutuessa toteutuvat myös yrityksen strategiassa liiketoiminnan tavoiteltu tulos ja muut asetetut tavoitteet. Kriittisiä menestystekijöitä tarkastellaan usein lähtökodista, jossa tunnistetaan kontingenssiteorian mukainen liiketoimintaympäristön ja yrityksen liiketoimintaprosessien yhteensopi- vuus ja toiminnan organisointia ja jatkuvaa parantamista. On huomionarvoista, että kriittiset menestystekijät ovat tapauskohtaisia. Kriittiset menestystekijät ovat



läheisessä suhteessa liiketoimintaprosessien hallintaan, jotka kuvataan organisaation täysipainoiseksi pyrkimykseksi analysoida ja parantaa jatkuvasti perustoimintoja, kuten palvelujen tuottamista ja markkinointia, viestintää ja muita yrityksen toimintoja. Liiketoimintaprosessit ovat dynaamisesti koordinoitu joukko toimintoja tai loogisia tehtäviä, jotka ovat suoritettava lisäarvon tuottamiseksi asiakkaille tai muiden strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Stranadl 2006). Tutkijat näkevät tässä myös ongelmia kriittisten menestystekijöiden tunnistamisessa toisistaan.

Yritysten on tehokkaasti sovitettava strategiansa yhteen liiketoimintaympäristönsä kanssa, jos ne haluavat toimia tehokkaasti kilpailutilanteessa (Rogers ym. 1999). Yrityksen on siis otettava huomioon niin sisäiset kuin ulkoiset reunaehdot toiminnassaan, ja ympäristön lisäksi myös sovitettava toimintaansa muiden organisaatioiden kanssa. Prosessien näkökulmasta BPM:tä pidetään usein parhaiden käytäntöjen johtamisperiaatteena, joka auttaisi säilyttämään kilpailuedun. Yrityksen tulisi usein omaksua muutos johdonmukaisuuden sijaan parantaakseen kilpailuetuaan. Tämä tulee tarkoin sovittaa liiketoimintaprosesseihinsa ja -ympäristöönsä sekä varmistaa ydinprosessien toimivuus ja dynaamisuus. Teoreettisen viitekehyksen tunnistaminen auttaa paremmin löytämään ne ehdolliset muuttujat, jotka vaikuttavat yrityksen strategiaan ja menestykseen kriittisillä liiketoimintaalueilla. (Trkmaný 2010.)

Kriittiset menestystekijät voivat olla joko yrityksen ulkopuolista kilpailuetua tai sisäisten prosessien tehokkuutta ja niistä johtuvaa parempaa kilpailukykyä kuin kilpailijoilla. Porter (1996) määritteli kilpailuedun syntyvän yrityksen toimintojen yhteensopivuudesta ja taloudellisen lisäarvon tuotoksen määrästä asiakkaalle. Porterin (1996) kilpailuteorioiden näkökulma on yrityksen ulkopuolisten tekijöiden tarkastelussa. Yrityksen kriittisiä menestystekijöitä voidaan ovat sellaiset voimavarat, jotka tuovat yritykselle kilpailuetua. Ne ovat ainutlaatuisia, joita kilpailijoilla ei ole, eikä niitä voi yrityksen ulkopuolelta hankkia. Hamel ja Prahaladin määrittelivät vuonna 1994 yrityksen kilpailuedun löytyvän ydinosamisalueista, strategisesta johtamisesta ja koko organisaation oppimisprosessista. (Vihtonen 2007.)

Yrityksen vetovoimaisuutta voidaan pitää kriittisenä menestystekijänä. American Nurses Credentialing Center (ANCC 2024) kehittämän viisi portaisen mallin mukaan, jossa vetovoimaisuus tekijöitä ovat muutosjohtajuus, rakenteellinen kehitys, ammatillinen kehittyminen ja uuden tiedon ja kehityksen omaksuminen organisaatiossa sekä organisaation laadullinen ja tuloksellinen kehitys. Yrittäjät pitivät myös veto- ja pitovoimatekijänä työpaikkakiusaamisen nollatoleranssia. Työpaikkakiusaaminen aiheuttaa McKenna ym. (2003) Hyvinvoivaa työyhteisöä pidettiin haastatteluissa yhtenä tärkeimpänä menestystekijänä, johon kannattaa panostaa. Kaikissa haastatteluissa pidettiin työhyvinvointia tärkeänä motivaation ja työn tehokkuuden ylläpitäjänä. Työhyvinvoinnin merkitys korostuu, kun toimialalla on haasteita. Henkilöstöä kuormittavat nykyisin siirtymisvaiheeseen hyvinvointialueelle liittyvät ylimääräiset työt ja epävarmuus sekä takaumat työpaineista sosiaali- ja terveyden huollon toimialan koronapandemian aikaisesta ylikuormituksesta.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimusasetelma ja -menetelmä

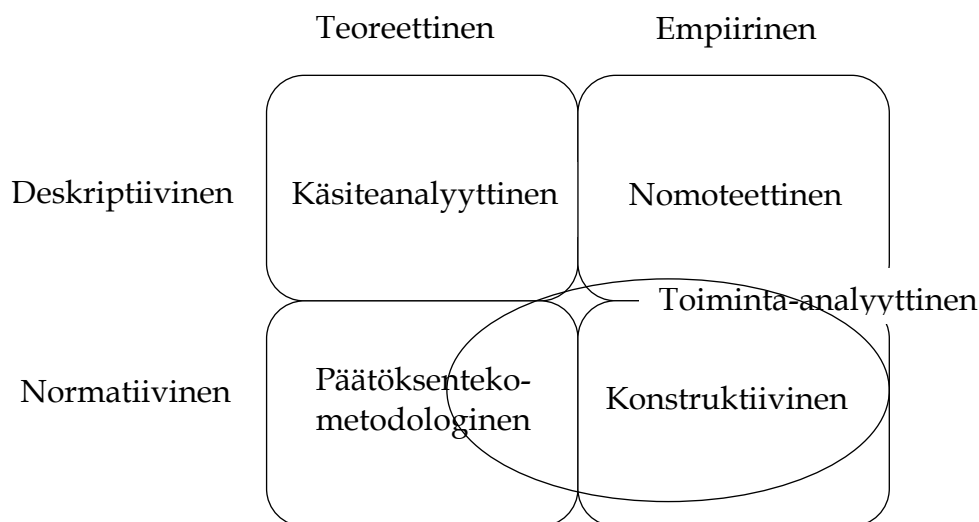
Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla on tapahtunut merkittäviä muutoksia, kuten siirtyminen hyvinvointialueille ja Kansaneläkelaitoksen Kanta-uudistus. Palveluiden tilaaja julkisella sektorilla on vaihtunut kunnista hyvinvointialueiksi. Yksityisten palveluntarjoajien julkisen sektorin, kuntien, kanssa tekemät sopimukset siirtyivät sellaisenaan hyvinvointialueille (Voimaanpanolaki (616/2021) 25§). Hyvinvointialueiden on sopeutettava toimintaansa tilanteessa, jossa suomalaiset vanhenevat ja työntekijöiden saatavuus heikkenee. Hoitohenkilökuntaa ei ole riittävästi tarjolla ja mm. Pohjois-Savossa vuodepaikkoja on tyhjänä, kun hoitajamitoitus ei täyty. Hyvinvointialueilla on ollut prosessiongelmiä, koska palveluihin ei päästä aikataulussa, joten jonottavat ihmiset vievät jonkun toisen paikan ja järjestelmä kuormittuu. Hyvinvointialueen johdolla on tavoitteena suunnitelmallisuus ja saada koordinointi toimimaan. Tavoitteena on rakentaa integroituja osastoja (mm. digipalveluiden avulla), joissa hoidettava asiakas pysyy paikallaan. Niiden tilinpäätöksen ensimmäiseltä toimintavuodelta ovat tappiollisia (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2024.) Tämä tutkimukseni konteksti vaikuttaa sisäisten suoritusmittareiden kehittämiseen.

Tämä tutkimus edustaa case/field-tutkimusta (Ahrens ja Chapman, 2006), jossa on myös konstruktivisia piirteitä. Konstruktivinen tutkimus (CRA) on kehitetty varsinkin liiketaloustieteen alueella (Kasanen ym. 1991; 1993; Lukka ja Tuomela 1998; Lukka 2000), ja saanut myönteistä huomiota. Konstruktivinen tutkimusote on uusia ajatuksia luova metodologia, jolla on tarkoitus ratkaista käytännönläheisiä ongelmia ja antaa uusia ratkaisuehdotuksia tieteeseen. Ydin käsite kontribuutio on abstrakti, joten sillä on ääretön määrä lopputuloksia. (Lukka 2014). Rautiainen ym. (2017) edistävät CRA:n olemassa olevaa tietoa laajentamalla Suomalainen ym. esittämää taistelulukenttänäkemystä, ja sitä tulisi huomioida mahdollisesti monikerroksisen luonteen sekä arvon, että legitimitietin kautta. Monitasoisuutta voivat olla yksilö-, ryhmä-, alayksikkö-, yritys- kenttä-

ja yhteiskuntatasot (taistelukenttätasot), joilla käytännön, teoreettiset ja yhteiskunnalliset merkitykselliset näkökohdat voivat vaihdella eri tavoin.

Labroe ja Tuomela (2010) näkevät positiivisena sen, että konstruktivisessa, rakentavassa tutkimuksessa on paljon mahdollisuuksia kaventaa teorioiden ja käytännön välisiä kuiluja, joita on nähty sovellettaessa erilaisissa konteksteissa ja ongelmissa. Esimerkiksi valmisteluvaiheessa ei ole merkitystä sillä onko tutkimuksen alkuperäinen idea peräisin kirjallisuudesta vai käytännöstä, vaan siitä, että onko tutkimusongelma sekä käytännössä relevantti että teoreettisesti haastava? CRA:ssa korostetaan käytännön merkitystä. Kirjallisuudesta lähdettäessä pyritään kuitenkin varistaman, että tutkimusongelmat ovat todella relevantteja tapausyritysten edustajilta. Näin voidaan CRA:n käyttämisellä johdon laskenta-toimen tutkimukseen kaventaa teorian ja käytännön välistä kuilua. (Labro ja Tuomela 2010.)

Neilimon ja Näsin (1980) kehittämä liiketaloustieteen tutkimusotteen luokittelu on laajasti omaksuttu suomalaisessa metodologisessa keskustelussa jatkoanalyysin lähtökohtana. Kasanen ym. (1993) näkivät sen koostuvan neljästä lähtökohdasta, tutkimusotteesta: 1) nomoteettinen, joka pyrkii kausaalisten yhteyksien löytämiseen aineiston yhteyksistä, 2) päätöksentekometodologinen, jota voidaan maatemattislähtöisenä käyttää apuna päätöksenteossa, 3) toiminta-analyttinen, jossa pyritään ymmärtämään kohteen ongelmaa. Aineisto on empiirinen. Tapausten määrä on rajallinen, 4) käsiteanalyttinen tutkimusotteiden tavoite on rakentaa käsitteistö, joilla voidaan kuvata uusien ilmiöiden kuvaamisessa ja 5) konstruktivinen on myös määritelty tutkimusotteeksi edellä kuvattujen Neilimon ja Näsin määrittelemien tutkimusotteiden lisäksi, jonka tavoitteena on ongelmanratkaisumenetelmien kehittäminen käyttäen luovuutta ja innovatiivisuutta. (Kasanen ym. 1993.)



KUVIO 11 Liiketaloustieteiden tutkimusotteiden ja rakentavan lähestymistavan asemointi (Kasanen ym. 1993, 259)

Rakentavalla lähestymistavalla voidaan luonnehtia olevan (Neilimo ja Näsi 1991) läheisiä piirteitä toimintälähtöisestä ja konstruktiiivisesta tutkimuksesta. Näiden tutkimustapojen yhteiset piirteet tulevat esille tutkimuksen empiirisessä osassa. Molemmat tutkimustavat edellyttävät tutkittavan yrityksen organisaatioprosessien hyvää tuntemusta. Näissä tutkimustavoissa on tutkijan myös otettava ”muutosagentin” rooli tutkijana tukien yrityksen oppimisprosessia. Kasanen ym. (1993) pitävät yleisemmällä tasolla rakentavan lähestymistavan hyväksyttävänä prosessiin, jossa johdon laskentatoimen ja johtamisen tutkimukset ovat lähentyneet tutkimuksen aloin toisiaan.

Rakentavan ratkaisun mallissa on nähtävissä seuraavat vaiheet:

1. Etsitään merkityksellinen ongelma - tutkimusmahdollisuuksia
2. Hankitaan perusteellinen käsitys aiheesta
3. Innovoidaan
4. Osoitetaan ratkaisun toimivuus
5. Esitetään ratkaisukonseptin teoreettiset yhteydet ja tutkimuspanos
6. Tarkistetaan ratkaisun soveltuvuus
7. Esitetään ratkaisun teoreettiset yhteydet ja tutkimuspanos

LUETTELO 3 Kasanen ym. 1993, 246

Tutkimuksen lähtökohtana oli yrityksen nykyisen laatukäsikirjan kehittämissuunnitelman suoritusmittaristo. Laatukäsikirjassa kerrottiin yrityksen strategia, jolla tavoitellaan asetettua visiota. Strategian toteuttamisen avuksi oli määritelty suoritusmittaristo, jonka jaottelu mukaili Kaplanin ja Nortinin (1992) tasapainotetun tulokortin näkökulmia. Taloudellisen näkökulman mittareita olivat talouden hallinnan panostamiseen tehdyt ulkoistamistoimenpiteet ja lainojen maksusuunnitelmassa pysyminen. Asiakasnäkökulman mittareina toimivat markkinoinnin suunnittelun ja toteutuksen konkreettiset toimenpiteet ja asiakkuuksien säilyttämisen jatkuva yhteydenpito vanhoihin sijoittajakuntiin. Sisäisten prosessien näkökulman seurantaan mittareina olivat konkreettiset asiakaspalautteet, niiden saaminen ja prosessien tehokkuuden konkreettiset parannukset erityisesti työnkuluissa. Osaamisen näkökulmaa tarkasteltiin kehittämisskeskusteluilla ja sieltä löydetyillä kehittämistarpeilla sekä toimenpiteillä ja toteutuneilla kouluuksilla. Verkostojen näkökulmaa seurattiin kumppanuuksien lisäämisen ja parantamisen sekä syventämisen kautta ja mittareina olivat yhteistyökumppanuuksien lisääntyminen ja yhteydenpidon säännöllisyys. Työyhteisön näkökulman suoritusmittareita olivat sisäisen viestinnän ohjeistaminen ja henkilökyselyt sekä niiden tulokset ja palautteet.

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluilla, joissa oli puolistrukturoituja piirteitä. Tavoitteena oli kerättävälle aineistolle se, että sen tulisi mahdollistaa mahdollisimman monipuolisen tulkinta, jotta ”yllätyksille” jäisi sijaa. Tavoitteena on kvantitatiivisen tutkimuksen aineistolle olla ilmaisultaan rikasta, monitasoista ja kompleksista. (Alasuutari 2007, 83.)

Teoreettinen viitekehys on tutkimuksen erityinen eksplisiittisesti määritelty näkökulma, josta tutkija tarkastelee tutkimuksen havaintoja johtolankoina. Tutkimuksen teoreettinen viitekehysten määrittelee sen, millainen tutkittava aineisto kannattaa kerätä ja millaista menetelmää sen analyysissä käytetään. (Alasuutari 2007, 79.) Tässä tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä olivat suorituskyvyn johtaminen ja suoritusmittaristo. Tutkimus rajattiin käsittelemään kohdeyrityksen kriittisiä menestystekijöitä, joista voisi olla hyötyä suoritusmittariston kehittämisessä. Viitekehysenä oli suorituksen mittaaminen ja mittaristo johtamisen apuvälineenä. Tutkimuksen kontekstina oli hyvinvointialue ja sille siirtyminen.

Tämä tapaustutkimus oli kehittämisprosessi, jonka tavoitteena on antaa case-yritykselle havaintoja, näkökulmia ja tieteellisesti perusteltuja ohjeistuksia sopivien suoritusmittareiden valintaan. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi on kuultava suoraan yrityksen edustajia riittävän kattavasti, että voidaan muodostaa nykyiseen liiketoimintatilanteeseen ohjeistusta helpottamaan sopivien sisäisten suoritusmittaristojen valintaan. Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan kohteesta yksityiskohtaista ja tarkkaa tutkimustietoa.

Tutkimusongelman asettamisen jälkeen päädyttiin case-tutkimuksessa valitsemaan tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Hirsjärven ym. (2003, 168) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta ja laadullisen tutkimuksen aineiston koko määräytyy tutkittavan kohteen mukaan. Tässä tutkimuksessa on Eskolan ja Suorannan (2008, 61) luonnehtimia laadullisen tutkimuksen piirteitä: aineiston harkinnanvaraista, teoreettista tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta sekä harkinnanvaraisesta näytteestä, sillä haastattelin tutkimuksessani case-yrityksen neljää eri henkilöä ja laatuasiantuntijaa, joka toimii oman yrityksensä kautta. Heidän lisäksi tutkimustani ovat auttaneet kaksi hoivakotien johtajaa, jotka ovat laatutyön asiantuntijoita. He ovat rakentaneet aiemmin toimiessaan yrityksiinsä SHQSL-laaturjärjestelmät ja johtaneet niiden kehittämistyötä, joten heillä on myös teoretietämyksen lisäksi käytännönkokemusta suoritusmittareiden määrittelystä.

Tutkimuksessa havaintojen ja tutkimuksen tuloksien erottamiseen toistaan tarvitaan tutkimusmetodi. Tutkimustyön onnistuminen vaati tutkijalta case-yrityksen liiketoiminnan sisäisten prosessien tuntemusta. Tämän lisäksi oli osattava hahmottaa yrityksen asemoituminen muuttuneessa liiketoimintaympäristössä, kun oli siirrytty toimimaan hyvinvointialueilla. Tutkijalla on ollut osallistuvaa havainnointia sekä hyvinvointialueelle siirtymiseen valmistautumisesta että case-yrityksessä vuosina 2016–2022, jolloin yritys on ollut asiakkaana ESR-rahoitteisissa kehittämishankkeissa., jonka aikana rakennettiin sertifioitu laatujärjestelmä. Se auditoitiin vuonna 2021 ko. syksyllä yritys sai laaduntunnustuksen. Laatuksikirja sisältää kehittämissuunnitelman, jonka suoritusmittaristoa ollaan päivittämässä. Metodi rakentuu tutkijan käyttämistä käytännöistä ja tekemisestä sekä säännöistä, joiden avulla tutkija muokkaa ja tulkitsee havainnoista mahdollisia johtolankoja. Metodien tulee olla sopuoinnussa tutkimuksen teoreettisen viitekehysten kanssa. Tässä tutkimuksessa puolistrukturoidun

haastatteluaineiston kohdistuessa pieneen joukkoon yksilöhaastatteluja tulee metodin keskittyä haastattelujen sisältöön eikä muotoon. (Alasuutari 2007, 82–83).

Tutkimusstrategiana tapaustutkimus voidaan määritellä eri tavoin, ja siten antaa mahdollisuuden eri analyysimentelmille. Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan kohteesta yksityiskohtaista ja tarkkaa tietoa. Tutkimuksen analyysin tavoitteena ei yleensä ole tutkimustiedon yleispätevyys. Tämän tutkimuksen analyysillä voisi kuitenkin olla piirteitä yleispätevyyteen, koska yksityiset sosiaali- ja terveydenhuollon yksityiset palvelujen tuottajat toimivat hyvinvointialue-kontekstissa. Yksittäisenä tapaustutkimuksena analysointi omassa kontekstissaan pyritään tämänkin tutkimus linkittämään tuloksien kautta olemaan osa laajempaa tutkimusta. Näin tapaustutkimuskin voi olla yleistettävissä. (Jyväskylän yliopisto)

Sovellettaessa tutkimuksessa konstruktivistista lähestymistapaa, esittää Kasanen (1986) johtamisen rakenteiden testaukseen markkinaehtoista validointia. Tässä tutkimuksessa ei tehdä markkinatestausta, mutta usein nähdään markkinatestauksessa johtamisen innovaatiovaihtoehdot toistensa kilpailijoina eli perustuvat innovaatioiden leviämisen käsitteeseen. Seuraavassa esitetään Kasanen markkinatestaustamalli soveltaen kaksivaiheisena:

*Heikko markkinatesti:* Onko case-yrityksen yksittäisen tulosityksikön vastuuhenkilö halukas käyttämään konstruktiota päätöksenteossaan?

*Vahva markkinatesti:* Ovatko konstruktiota soveltavat tulosityksiköt parantaneet taloudellista kyvykkyyttään? Ovatko tulokset parempi kuin niissä yrityksissä, jotka eivät käytä konstruktioita?

Heikon markkinatestin läpäiseminen antaa viitteitä konstruktion toimivuudesta ja kiinnostavuudesta. Vahvan markkinatestin toimivuuden testaaminen vaatii huomattavasti tilastotietoa ja ajallisesti pidemmän seurantajakson. Markkinatestausta on tässä tutkimuksessa haasteellinen johtuen tutkimuksen resursseista. Tutkimusaika on rajallinen, joten riittävän kattavan markkinatestauksen, jonka tuloksien kautta voisi tehdä päätelmiä, tekeminen olisi vaikeaa.

## 4.2 Haastattelututkimuksen toteutus

Tutkimuksen aineiston keruu toteutettiin haastatteluna ja ryhmähaastatteluna. Eskolan ja Suorannan (2008, 84–85) mukaan, kun haluamme kysyä ihmisen mielipidettä, niin miksi ei - kysytään sitä suoraan? Haastattelu on tietynlaista keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja ohjauksessa. Tutkimukseni haastattelu mukaili Hirsjärven ja Hurmeen (1980, 41) haastattelulle tyypillistä rakennetta: 1) ennalta suunnitellut kysymykset, 2) haastattelijan alullepanema ja ohjaama, 3) haastattelijan keskustelun motivoiva ja ylläpitämä keskustelu, 4) haastattelijan tiedosti hyvin roolinsa ja haastateltava hyväksyi ja sitoutui tähän sekä 5)

luottamuksellisuuden ilmapiiri vallitsi. Haastattelu on ainutlaatuinen ja joustava tiedonkeruumenetelmä, koska siinä vuorovaikutus on suora haastateltavan kanssa (Hirsjärvi ym. 2003, 191). Tutkimus on case-tyyppinen, joten haastattelu sopi hyvin tiedonkeruumenetelmäksi. Haastattelussa nähtiin tutkimuksen kannalta Hirsjärven ym. (2003, 192–193) näkemiä etuja, joita ovat mm. haluttujen haastateltavien saamista mukaan ja vastaukset voivat olla monitahoisia, mutta kuitenkin vastauksia oli mahdollista selventää. Haastattelutilannetta ei käsittäkseni koettu uhkaavaksi, joka olisi voinut vääristää tuloksia, koska haastattelija oli haastateltaville tuttu jo vuosikymmenen ajalta. Haastattelijalle ja haastateltaville olivat tutkimuksen konteksti ja haastattelutilanne tuttuja, joten Hirsjärven et al. (2003, 194) kuvaamasta mahdollisesta ongelmatilanteesta ei ollut pelkoa.

Tutkimushaastatteluissa oli piireitä puolistrukturoiduista yksilö ja parihaastatteluista, joita voitaneen laajuuden perusteella kutsua myös teemahaastatteluksi (Alasuutari 2008, 235), jossa oli valmiita kysymyksiä ja haastateltavat saattoivat kertoa niitä tarkemmin tärkeinä pitämiään teemoja. Haastatteluiden luonnetta voisi ajoittain kuvata Tuomi & Sarajärven (2013, 74–76) vertaus syvähaastatteluun. Tähän vaikuttivat haastateltavien asema yrityksessä ja aiheiden tärkeys yritykselle sekä se, että haastateltaville annettiin mahdollisuus valmistautua tutkimushaastatteluihin, sillä kysymykset lähetettiin heille vähintään viikko ennen haastattelua sähköpostilla. Haastatteluissa haastattelija teki jonkin verran havainnointia, mutta sillä ei tutkimuksen kannalta ollut merkittävää vaikutusta, vaikka niistä tehtiin erikseen muutamia Alasuutarin (2008, 236) määritelmää mukailevia muistiinpanoja. Haastatteluissa oli nähtävissä myös piireitä teemahaastattelusta, sillä haastattelun teemat olivat nykyisen kehittämissuunnitelman näkökulmat. Teemahaastattelu ottaa huomioon haastateltavien tulkintoja ja näkemyksiä teemoihin sekä merkityksiä, jotka ovat tutkimuksen kannalta merkityksellisiä. (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 47–48.)

Tutkimuksen toteutui suunnitellusti. Tutkimuksen haastatteluja oli neljä ja ne kestivät yhteensä neljä tuntia ja kolmetoista minuuttia. kolme haastattelua olivat kahdenkeskisiä ja yksi monihaastattelu. Haastattelut tapahtuivat monipuolisesti: yksi toteutettiin paikan päällä yrityksen toimitilojen neuvotteluhuoneessa, kaksi Teams- ja yksi puhelinhaastatteluna. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja ne litteroitiin jälkikäteen. Case-yrityksen haastattelujen lisäksi tutkimuksessa haastateltiin kahta sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntijaa, joilla oli vahva osaaminen yrityksen laatu järjestelmän rakentamisesta ja auditoinneista sekä myös suoritussmittariston kehittämisestä. Heidän haastattelujaan ei nauhoitettu. Haastattelujen jälkeen pidettiin yrityksessä keskustelutilaisuus, jossa tutkija esitteli haastatteluista koostetun Powerpoint-yhteenvedon. Tilaisuuden tarkoituksena on tarkentaa ja jatkojalostaa molemmin puolin haastatteluissa esille nousseita teemoja ja aihekokonaisuuksia. Näiden lisäksi tutkimuksen aiheista käytiin vielä yksi yhden tunnin puhelinkeskustelu laatu päällikön kanssa. Litteroiduista tiedoista rakennettiin Excel-taulukko, johon koottiin tutkimuksen kannalta olennaimmat vastaukset. Ne ryhmiteltiin yrityksen laatu käsikirjan kehittämissuunnitelman näkökulmajaottelun mukaisesti. Tutkimuksen rakentamisen edetessä valittiin vastauksista sopivimmat tutkimusraporttiin, joiden havaintojen pohjalta

teoriaa myötäillen rakentuivat tulokset ja niistä johtopäätökset tutkimusraporttiin.

### 4.3 Tutkimuksen sisällönanalyysi

Tutkimuksen aineisto käsiteltiin sisällönanalyysinä. Metodin lisäksi sitä voitiin pitää pääpiirteittäin teoreettisena kehyksenä. Tutkimuksen analyysin toteuttaminen mukaili pääpiirteittäin Tuomi ja Sarajärven (2018) esittämää laadullisen tutkimuksen runkoa

1. Tee iso päätös ja valitse kiinnostavin
2. a) Käy aineisto läpi ja valitse aineistosta kiinnostavat  
b) Jätä muu pois ko. tutkimuksesta!
3. Luokittele, teemoita tai tyypittele aineisto
4. Kirjoita yhteenveto

#### LUETTELO 5 Tuomi ja Sarajärvi 2018

Tämä yleinen malli kertoo laadullisen tutkimuksen "kulminaatiopisteen" eli tutkijan on valittava aineistosta tarkkaan rajattu "ilmiö", vaikka löytyisi paljon mielenkiintoista tutkittavaa. (Tuomi ja Sarajärvi 2018.)

Eskola ja Suoranta (2001) esittää laadullisen tutkimuksen jaottelun aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöisen analyysin lähtökohta on aineistossa. Tutkimuksen analyysit eivät ole ennalta määrättyjä ja teoria rakentuu aineiston kautta. Hirsjärven ym. (2004, 155) mukaan aineistolähtöisessä analyysissä ei testata teoriaa, vaan tutkijan asettaa sen, mikä on tärkeää. Teorialähtöisessä analyysissä tutkimusta ohjaa valmis teoria tai malli, jonka pohjalta "testataan" tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Tuomi ja Sarajärvi (2018) määrittelevät Teoriasidonnaisen analyysin voidaan määritellä olevan aineistolähtöisen ja teoriasidonnaisen tutkimuksen välistä. Aineistosidonnaisuudessa on viittauksia teoriaan. Tässä tutkimuksessa aineistosta löydetyille ilmiöille haetaan tulkinnoille tukea tieteellisestä teoriasta. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka, 2006)

Tämän tutkimuksen sisällön analyysimenetelmä oli aineistolähtöinen, jossa on piirteitä teoriasidonnaisesta (teoriaohjaavasta) menetelmästä. Lähtökohteisesti tutkimusanalyysi eteni aineistolähtöisesti haastattelun tuottaman tutkimusaineiston pohjalta. Analyysiyksilöt valittiin aineistosta ja aikaisempi tieto ohjasi tai auttoi analyysin rakentamisessa. Aikaisemman tiedon tarkoitus oli rakentaa tutkijalle uusia "ajatusten kulkuja", ei teoriaa testaava. Teoriaohjaavassa analyysissä käsitteet tuodaan siis valmiina käsitteitä, ilmiöstä "jo tiedettyinä" ja liitetään empiiriseen aineistoon. Teoriaohjaavassa analyysissä voidaan aineiston hankinta tehdä vapaasti suhteessa jo tiedettyyn teoriaan tutkimuksen ilmiöstä. Tutkimuksen teoriaohjaava analyysi perustuu induktiiviseen ja deduktiivisen päättelyn tasapainotteluun. Mitä aikaisemmassa vaiheessa tutkimusanalyysiä



teoria tulee mukaan, sitä deduktiivisella päättelyllä mennään. (Tuomi ja Sarajärven 2018) Tämä aineistolähtöisyyden ja teoriasidonnaisuuden yhdistäminen sopi parhaiten yhteen tutkijan aikaisemman oman tietämyksen kanssa ja tuntui luontevalta analyysimenetelmäyhdistelmältä.

Tutkimuksen haastatteluista kerättiin tutkimuksen kannalta tärkeimmistä havainnoista koosteet Excel-taulukkoon. Vastaukset ryhmiteltiin yrityksen kehittämissuunnitelman näkökulmien mukaiseen järjestykseen. Taulukosta koottiin yhteenveto suoritustuntareiden ajureista ja nekin ryhmiteltynä näkökulmien mukaisesti. Seuraavaksi esiteltiin suoritustuntareiden ajureita ja käytiin niistä keskustelua.

Edellä mainitun pohjalta valittiin tutkimuksen analysointia varten suoritustuntareiden tärkeimpiä ajureita. Ajureita tarkasteltiin johtamisen ja muutoksen näkökannalta. Jatkoon valikoitui muutamia ajureita. Nämä analysoitiin aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuuden viitekehysessä.

## 5 TULOKSET JA ANALYSOINTI

Tutkimuksen kohteena oli sosiaali- ja terveydenhuollon alalla toimiva PK-yritys. Yrityksellä on hoivakoteja, joissa tarjotaan tavallista palveluasumista. Asiakaspaikkoja on yli 50. Näiden lisäksi yrityksellä on myös muutamia intervallipaikkoja lyhytaikaiseen asumiseen. Yrityksen toimintaan kuuluvat myös ruokapalvelut, joiden asiakkaita ovat omien hoivakotien lisäksi kunnat ja hyvinvointialue. Lääkäripalvelut yritys ostaa yhteistyökumppanilta. Case-yritys työllisti haastatteluhetkellä noin 40 työntekijää.

Tutkimuksen kontekstina on hyvinvointialue ja yksityisten sote-palvelutuottajien siirtyminen toimimaan hyvinvointialueella. Hyvinvointialueet ovat itsehallinnollisia alueita, jotka vastaavat vuoden 2023 alusta alkaen sekä sosiaali- ja terveystalouden että pelastustoimen tehtävien järjestämisestä. Järjestämisvastuu ja tehtävät perustuvat erityislainsäädäntöön. Siirryttäessä hyvinvointialueille siirtyivät kuntien yksityisten palvelujen tuottajien kanssa tekemät sopimukset sellaisenaan hyvinvointialueille. Hyvinvointialueet järjestävä palvelut, kuten ikäihmisten asumisen itse, mutta ne voivat ostaa ja ostavat sote-palveluja yksityisiltä palvelujen tuottajilta kilpailutuksilla tai suoraostoilla. (Valtioneuvosto 2024.)

Case-yrityksen strategiaa ollaan päivittämässä vastaamaan liiketoimintaympäristön muutoksiin. Haastattelujen pohjatietona oli yrityksen visio: *”Vuonna 2026 yritys on omalla toimialueellaan ja -alallaan laadukas markkinajohtaja ja vastaa alueelliseen palvelutarpeeseen nykyaikaisia digitaalisia välineitä hyödyntäen”*. Visio säilynee päivitetystä strategiassa pääpiirteittäin samana. Sen sijaan toimialueen muutos, hyvinvointialueelle siirtyminen, vaatii strategian päivittämistä. Strategisesti tärkeimpiä päivittämisen kohteita mm. ovat pääyhteistyökumppanin, hyvinvointialueen, yhteistyön kehittäminen siten, että case-yritys toimii omalla toimialueellaan pääyhteistyökumppanina. Tavoitteena haastattelujen mukaan oli myös yhteistyön rakentaminen win-win-periaatteella, jossa kumpikin organisaatio hyötyvät yhteistyöstä.

Haastatteluissa yrittäjät kiteyttivät strategisen lähtökohdan hyvin:

*"Ja tietenkin on tämä tulevaisuuden suunnittelua. Mikä oikeastaan on tärkeintä?"*

Tämän case-tutkimuksen tarkoitus oli kartoittaa kriittisiä menestystekijöitä, jotka voisivat olla avuksi suoritusmittariston päivittämisessä vastaamaan muutosstrategiaa. Yritys laaduntunnustuksen vuonna 2022. Laaturajajärjestelmän kehittämissuunnitelmassa suoritusmittarit ovat ryhmitelty kuuden näkökulman mukaan, jotka ovat *talous, asiakas, sisäiset prosessit, osaaminen, verkostot ja työyhteisö*. Nykyinen suoritusmittaristo päivitetään vuoden 2024 aikana.

Tieteellisessä tiedonhankinnassa tutkimus pyrkii saamaan vastauksen tutkimuskysymykseen tutkimusaineiston perusteella. (Golden-Biddle ja Locke 1993; Humphrey ja Lukka 2011.) Tämä tutkimus kartoitti kriittisiä menestystekijöitä, joita tulisi käyttää suoritusmittareiden valintaan ja niiden hyödyntämiseen johtamisen välineinä. Tieteelliset tutkimukset ja kirjallisuus antoivat tässä tutkimuksessa puitteet tutkittaville ilmiöille. Tutkimuksen ajankohta oli otollinen, sillä case-yrityksen strategiaa ja suoritusmittareita päivitetään tilanteessa, jossa liiketoimintaympäristö ja case-yrityksen tarjoamat palvelut muuttuvat. Tämän tutkimuksen onnistumista voitaneen arvioida vasta myöhemmin, kun strategiaa toteutetaan ja päivitettyä suoritusmittaristoa on käytetty.

Seuraavassa alaluvussa esitellään yrityksen menestystekijöitä ja viimeisessä alaluvussa osa on koottu kriittisiksi menestystekijöiksi. Tutkimuksen kontekstina on hyvinvointialue ja case-yrityksen siirtyminen toimimaan siellä.

## **5.1 Suoritusmittareiden kehittämiseen vaikuttavat tekijät**

Suoritusmittareiden kehittämiseen vaikuttavat keskeisimmät löydökset ryhmiteltiin yrityksen nykyisen kehittämissuunnitelman näkökulmajaottelulla. Se noudattelee pääpiirteittäin Kaplan ja Nortonin (1992, 72) esittämää tasapainotettua tulokorttia, jossa visioon tähtäävän strategian toteutumisen seuranta on jaettu neljään näkökulmaan: talous, asiakas, prosessit, oppiminen ja kehittymisen seuraaminen. Laitinen (2003, 376) näkee tasapainotetun tulokortin sisältävän strategian toteutumisen kannalta tärkeimmät mittarit, joihin kannattaa keskittyä, joka auttaa johtoa näkemään mittariston yhtenä kokonaisuutena, vaikka kehittämisen painoarvot vaihtelisivat esimerkiksi ulkoisten tekijöiden mukaan. Case-yrityksellä on näkökulmia kuusi, eli tasapainoinen tulokorttiin lisättyinä ovat työyhteisö ja verkostot. Tutkimustulosten käsittelyssä oli piirteitä Malmin (2006, 70–72) hahmottelemasta tasapainotetun tulokortin näkökulmien loogisista syyseuraussuhteista. Seuraavaksi tässä luvussa käsitellään tutkimustuloksia yrityksen kehityssuunnitelman näkökulmajaottelun mukaan ja lopuksi esitetään tutkimuksen kannalta kriittisiä menestystekijöitä.

### 5.1.1 Toimintaympäristön ja verkostojen näkökulmat

Case-yrityksen liiketoiminta on muuttunut paljon. Palvelujen tilaaja on vaihtunut. Yritys toimii nyt uudessa kontekstissa, hyvinvointialueella. Haastatteluissa pidettiin tärkeänä löytää oikeat yhteyshenkilöt toiminnan eri tasoilla. Suorat henkilökohtaiset suhteet tulee luoda niin strategisella kuin operatiivisella, päivittäisen yhteistyön, tasolla. Haastatteluissa nostettiin esille mahdollinen vaikuttaminen esimerkiksi tarjouskilpailujen kriteereihin jo suunnitteluvaiheessa. Tämä malli on käytössä esimerkiksi Etelä-Savon hyvinvointialueella. Päivittäisessä toiminnassa pyritään tilanteeseen, jossa tilaaja saa myös ylimääräistä lisäarvoa. Tästä esimerkkinä mainittiin työntekijäkapasiteetin vuokraaminen hyvinvointialueelle. Sitä pidettiin merkittävänä vastavuoroisena apuna, koska hoiva-ala kärsii yleisesti työvoimapulasta.

Mutta kyllä ajattelen itse, että tämä hyvinvointialue on tehnyt tämä jotenkin paljon enemmän suunnitelmallisemmaksi ja tasavertaiseksi, että tämän toiminnan mitä aikaisemmin, että kunnat vähän jokainen omalla laillaan hoitivat tätä palvelun tilausta. Asiakkaita kohtaan varmasti enemmän, mutta se että nyt on varmasti vielä kaikki yhteistyökuviot, jotka ovat vielä muotoutumassa tässä vaiheessa.

No tuota meillä on perinteisesti ollut niin, että tämmöiset henkilökohtaiset suhteet ihmisiin, jotka päättävät asioista. Se on mitä on haettu, niin on toiminut erittäin hyvin. Mutta tietenkin, kun nyt hyvinvointialueella siirtyy niin, että löytää oikeat ihmiset, koska ne ei tiedä siis hyvinvointialueen sisälläkään.

Tuota sinne tilaajan suuntaan yhteydenpitoa ja hyvinvointi alueelle siirryttäessä. Niin yrittäjä on paljon siihen panostanut. On tehnyt omaa yritystään tunnetuksi siellä ja hyvinvointialueella ja ottaneet ihan konkreettisesti tuota yhteyttä sinne. Eli henkilöihin elikkä semmoista tunnetuksi tuomista esitetty tuomista yrityksen, niin varmasti se on sitä ollut nyt sitten ja siellä on aikaisemminkin jatkuva yhteydenpito kuntien suuntaan ollut sitten no sitten mikä se mittari voisi yhteysmäärät

Yrittäjät pitivät tärkeänä osata ennakoida ja mahdollisesti vaikuttaa toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Toimintaympäristö on muuttunut paljon viimeisen kahden vuoden aikana. Hyvinvointialueen järjestäytymiseen on arvioitu menevän aikaa ainakin kaksi vuotta. Toimintaa on tehostettava ja säästettävä paljon kustannuksissa kolmen seuraavan vuoden aikana. (YLE 2024) Yrityksen tavoitteena on hakea myös uusia palvelumalleja ja tarjota niitä hyvinvointialueelle sekä olla hyvinvointialueelle tärkein yhteistyökumppani ja ”veturiyritys” määrittelemällään toiminta-alueella. Tämä vaatii toimintaympäristön tietämystä ja aktiivista yhteydenpitoa, että yrityksen asema yhteistyökumppanina vakiintuu. Hankaluutena on alkuvaiheessa ollut oikeiden yhteyshenkilöiden löytäminen.

No sillä tavalla, että siirrytään semmoisen hyvin sekavaan organisaatioon, että jos ei kukaan tiedä mistään mitään. Mutta sehän on näin, että ollaan siirrytty semmoisena, kun on oltu. Mutta että ne jatkossa tulee muuttumaan. Kyllä tässä puhutaan kilpailutuksesta, että myöhemmin. Nythän on siirretty ilman kilpailutusta.

Joo ja kyllähän tämä on semmoista kehittämistä. Kun meilläkin on myös kotisairaanhoidon luvat. Meillä on periaatteessa tässä kolmen kunnan alueella ja samaten terveyspalvelun luvat.

Haastateltavilta kysyttiin tulevaisuuteen ja muutokseen suuntaavista mittareista. Keskusteluissa pidettiin tulevaisuuden visiointia ja niihin johtavan strategian kirkastamista muutoksessa olevassa markkinatilanteessa tärkeänä. Yrityksellä on tavoitteena vaikuttaa hyvinvointialueyhteistyöhön, olla yksi tärkeä ”palanen palapelissä”.

No ei varmaan silleen ole nyt mitattu tuota muutosta millään tavalla, mutta varmasti sekin olisi yksi semmoinen. Hyvä pohtimisen paikka nyt sitten, että mehän tosiaan keväällä sitten pidetään tällainen kehittämispäivä, missä nimenomaan nyt on katselmointi sinne tulevaisuuteen. Asioita ja mitä mitataan? Pitää miettiä, että mitenkä se näissä mittareissa sitten näkyy?

Yrittäjän näkivät mahdollisuuksia. Nykyisessä mittaristossa ei ole mittaria tulevaisuuden seurantaan. Haastatteluissa pohdittiin, että mittariston tulisi huomioida tulevaisuutta.

### 5.1.2 Asiakasnäkökulma

Asiakkaisiin keskittyvä johtamisajattelu on usein laajentunut keskeiseksi yrityksen strategisen johtamisen perustaksi, Asiakkuusjohtamiseksi (Viitala ja Jylhä 2013). Asiakkuuksiin liittyvä suorituksen mittaaminen on yleensä laadullisia. Laaturaportti kuvaili, että kaiken toiminnan tulisi viime kädessä palvella loppuasiakasta. Kaikki muu on hukkaa. Hoiva-ala eroaa muista palvelualoista siinä, että palvelun tarjoajalle on tavallaan kolme asiakasta: vanhus, tilaaja (HVA) ja vanhuksen omaiset. Kaikki pitää huomioida ja rakentaa laatuäkirjassa konsepti, jotka tulisi myös olla mittavissa, ja ohjeistus tuloksien tulkinnasta.

Kyllä joo, vaikka ne meidän asiakas- ja omaispalautteemme kerrotaan yhteistyökumppaneille. Sitten henkilöstökyselyt, niin kaikki käydään henkilöstön kanssa läpi ja yhdessä me teemme näissä palavereissa sitten joka yksikössä se kehittämissuunnitelma. Ja musta on ollut hirveän hyvä. Tämä asiakaspalaute. Tai nämä kaikki palautekyselyt ja näihin liittyen se, että tähän on heti aluksi otettu se toimintatapa, että käydämme sitten henkilöstön kanssa läpi henkilöstön osallistuu, että tässä mielestäni menee ihan oikeaan suuntaan, että henkilöstö osallistetaan.

Vanhusasukkaat vaativat yhä enemmän huolenpitoa ja siten niiden merkitys johtamisessakin kasvaa. Vanhukset asuvat entistä pidempään ja ikääntyminen tuo enemmän sairauksia ja heikkokuntoisuutta, joten he vaativat enemmän hoitoa ja huolenpitoa eli hoitajamitoitus on isompi. Haastatteluissa kävikin ilmi, että yrityksellä hoitajamitoitus on n. 0.8, vaikka AVI:n vaade on 0.6. Haastatteluissa pohdittiin, miten rakentaa sopiva mittaustapa? Voisiko asiakkaiden kunnon ennakointi toimia yhtenä menestystekijänä suoritusmittarin rakentamiseen? Asukkaan kunnon muuttuminen, yleensä heikommaksi, pitempiäaikaisen asumisen aikana vaatii enemmän resursseja. Asumispalvelujen tilaajana hyvinvointialue voi

myös valita, ketkä sijoitetaan asumaan. Haastatteluissa pohdittiin, että välttämättä parempikuuntoisia ei ensimmäisenä sijoiteta yksityisille palveluntuottajille. Edellä mainitut näkökulmat tulisi strategiassa ottaa huomioon resursseja budjettoitaessa. Onko tämä kustannuksiin vaikuttava tekijä, joka on mahdollista myös hinnoitella hintoihin?

Mutta mun mielestä aika jännä nähdä, että toimiiko se semmoinen ohjaaminen ja sitten siihen liittyy vielä se kysymys, että kun tulee hyväkuntoinen ihminen. Sitten asuu 2-3 vuotta, niin siitä tuleekin huonokuntoinen

Keskusteluissa nousi asiakasprosessien toimivuudesta mielenkiintoinen näkökulma: miten mitataan tilaaja-palveluntoimittaja ketjun toimivuutta? Aiemmin kuntien kanssa toimiessa palaute saattoi olla päivittäistä, koska yhteistyö eri tasoilla perustui henkilökohtaisiin kontakteihin. Nyt hyvinvointialueella henkilökohtaiset suhteet ovat muotoutumassa. Tilaajaorganisaation koko on myös haaste. Tulisiko siis kehittää seurantaa?

No varmaan on semmoinen, että ollaan ketterä toimija, että se yhteistyö on ollut nopeata ja helppoa että jos vaikka ihan konkreettisesti asiakkaan tarvitaan semmoinen hoitopaikka sille nopeasti, niin se on kyllä lähes aina järjestänyt, että tuota joskus on tietysti ollut tilanne. Tilaajan tarpeisiin on pystytty vastaamaan.

Yhteistyö tilaajan kanssa on niin uutta vielä, että ei ole mitattu mitenkään. Mä ajattelen, vaikka tämmöistä asiakasprosesseja, että kyllähän ne tulee muuttumaan. Mutta tämmöinenkin, vaikka ihan konkreettinen, että miten asiakas ohjautuu meille asiakkaaksi? Hyvinvointialueella tulee käytäntö varmasti muuttumaan. Nyt jo on nähtävissä se, että aikaisemmin vanhusten sijoittaminen on ollut hajanaista ja kunnista riippuvaista, on tullut, vaikka minkälaisia asiakkaita meille. Nyt tulee yhdenvertaisuutta varmasti. Siellä on tietyt kriteerit: minkälaisia asiakkaita laitetaan yhteisöllisen asumisen asiakkaaksi ja minkälaisia tehostettuun.

### **5.1.3 Sisäisten prosessien tehokkuuden ja laadun näkökulmat**

Sisäisten prosessien kehittämisen päätavoitteena olivat haastateltavien näkemysten mukaan asiakastyytyväisyys, laadukas palvelu ja tuottavuuden parantaminen. Prosesseissa pyritään siihen, että kaiken toiminnan lopullinen kohde loppuasiakkaan palveleminen. Suoritusten mittaamisen tulisi palvella tätä tavoitetta. Samoin tiedon liikkuminen niin yksiköiden sisäisesti kuin yksiköiden välillä. Case-yrityksessä seurataan työvaiheita prosessien tasolla, miten sujuvasti ja laadukkaasti ne toteutuvat. Varsinaista, esimerkiksi tunteihin perustuvaa työajanseurantaa, ei ole käytössä. Yrittäjät kokevat tuntiseurannan ikään kuin epäluottauksena työntekijöitä kohtaan. Miten mitataan tehokas työaika ja hukka ilman kellokorttia? Yrittäjät olivat tyytyväisiä sisäisten prosessien johtamiseen.

Ja hirmu hyvinhän on toiminut, jos mietitään näitä kolmea yksikköä, niin se on toiminut sen takia, että meidän sairaanhoitajamme ja vastuuhuoltajat aina tavoittavissa. He pitävät koko ajan palaveria, että jokainen tietää, että missä mennään.

Ja yksiköiden välisestä yhteistyöstä esihenkilö kertoi:

Yhteistyötä yksiköiden välillä tulisi kehittää enemmän, että meillä olisi esimerkiksi käytössä yhteiset ohjeistukset. Yksiköiden sairaanhoitajat ja minä vedämme yhteistyöpalavereja, Yhteistyön mittaaminen on monesti vähän hankalaa. Laadulliset eivät ole niin helppoja kuin määrälliset. Näitä on varmaan huonosti mitattu tähän asti, mutta meillä on ne 1) ohjeistukset käytössä yksiköissä ja onko ne 2) työntekijöiden tiedossa? Ja sitten, että onko meillä 3) yhteistyöpalaverit toteutunut? Miten?

Sisäisten prosessien tärkein kohde hoivakodeissa ovat asiakkaat, ympärivuorokautisesti asuvat vanhukset. Heidän tyytyväisyytensä pidetään tärkeimpänä mittarina ja heiltä saatavaa tietoa parannettavista asioista. Ruokapalvelussa seurataan tarjottavan ruuan vaikutusta asukkaiden terveyteen. Kouluruokailussa tärkeitä seurattavia asioita ovat oppilaiden tyytyväisyys ja hukka.

Kyllä elikkä erityisruokavaliot ovat esimerkiksi semmoinen, että niistä keskustellaan ja neuvotellaan ja toimitaan asiakkaan parhaaksi. Joo, ja minusta tosi hyvin on pystytty keskustelemaan sieltä sairaanhoitajat, elikkä heidän yksiköiden vetäjät. On todella niin, kun nopeasti meihin yhteydessä erilaisista asioista ja kyseenalaistavat ja niissä se tehdään ne kompromissit sitten. Mutta minun mielestäni meillä on todella hyvin kyllä saatu ne toimimaan.

Kaikissa haastatteluissa nousi esille muutos. Yrityksen ydinpalveluprosessit muuttuvat, koska hyvinvointialueen tarve on ympärivuorokautinen palveluasuminen vanhuksille. Nyt pääpalveluna on ollut palveluasuminen vanhuksille. Palveluprosessit pitää rakentaa huomattavilta osin uusiksi. Tämä koskee kaikkia asumisyksiköitä ja koko henkilöstöä. Haastatteluissa keskusteltiin muutosten monitasoisuudesta. Palveluprosessien muutokset tulee päivittää laatukäsikirjaan. Voidaan niistä saatavien seurantatietojen avulla tarvittaessa nopeasti parantaa prosesseja. Haastatteluissa keskusteltiin suoritusmittaamisen vaikutuksesta työntekijöiden käyttäytymiseen. Vanha sanonta "sen saat mitä mittaat", tuntui pitävän paikkansa, sillä oli havaittu, että työntekijät kiinnittävät enemmän huomioita niihin tehtäviin tai asioihin, joita mitataan. He pitivät niitä tärkeinä. Kääntäen tämä tieto puoltaa sitä seikkaa, että mitattavia kohteita ei saisi olla liikaa, ainakaan hoivayrityksessä, jossa mittareina on myös laadullisia, ei-taloudellisia mittareita.

Olisiko seuranta tunnin tarkkuudella, mutta jos mennään semmoiseen mittariin, mä mietin tässä, että meillä on kuitenkin arkisin vastaava sairaanhoitaja paikalla. Tänä päivänä he tekee tosi hienoa työtä, kun katsovat työntekijä ja sitten ne pystyy sanomaan että hei että olisiko tuossa vaikka liikaa tai johon tarvittaisiin ja sanoisin että he pystyvät ohjaamaan työntekijöitä.

Yrittäjä: Just ja sitten siirtää niitä hyviä käytänteitä sitten toisille ja tuota sieltä tulee - sillä on iso vaikutus kannattavuuteen.

Kun mittareita päivitetään, niin mietittäisiin myöskin sitä, että mitä me tällä tiedolla saavutettaisiin ja miten se hyödyntäisi meidän kehitystyötämme yrityksessä.

Yrityksen toiminta on kasvanut ja tarve systemaattiseen laatuun, että prosessit tehdään tasalaatuisesti, samojen ohjeistusten mukaisesti. Nämä ohjeet löytyvät laatukäsikirjasta. Kokonaisvaltainen ohjeistus antaa suojaa myös riskien toteutumiselle. Laatukäsikirjaan kuuluu omavalvontasuunnitelma, jonka osana ovat riskianalyysi ja sen ohjeistus. Haastatteluissa kiinnitettiin huomiota myös prosessien hallintaan riskitilanteissa.

No kyllähän laatujärjestelmän rakentaminen oli tarve, että asioita kuvataan ja myös tehdään vastuiden ja velvollisuuksien määrittämistä. Niiden on pakko olla kuvattuja asioita koska, yllätyksiä tapahtuu. Sanotaanko näin, että ei voida olla yhden ihmisen tiedon varassa. Toiminta on ollut hyvin yrittäjäpariskuntavetoista, niin siinä mielessä vastuun jalkauttamista myös muille organisaation tasoille oli tarpeen tehdä ja sitä on tehtykin.

Prosessien suunnittelun tavoitteena on myös poikkeamien eli hukan minimointi. Hoivakoitien esihenkilöt seuraavat prosesseja ja myös hukkaa. Laatupäällikön mukaan laatukäsikirjassa ohjeet poikkeamien käsittelyyn. Miten hukkaa tulisi kappalemäärien lisäksi mitata?

Määrätyt kuukaudet otetaan ja katsotaan poikkeamat läpi. Kyllä ja sitten justiin mietitään sitä, että millä saadaan hukka pois. Mutta joo, kyllä otetaan ihan kaikki poikkeamat, jotka joudutaan kirjaamaan. Työntekijöiltä tulevasta tehdään dokumentit ja ne käsitellään vielä sitten erikseen ryhmässä.

Haastatteluissa kaikki pitivät tiedonkulkua tärkeänä ja että sitä pitäisi kehittää, koska tieto ei välity riittävän hyvin. Tiedon merkityksiä tarkennettiin, että tarkoitetaan prosessien ja toiminnalle olennaisesta tietoa. Miten sitä kerätään ja miten tietoon liittyviä asioita tulisi mitata?

Miten viestintää mitattaisiin? Henkilöstön kanssa viestintäsuunnitelman läpikäynti on vielä vaiheessa. Parannusta paljon, että meillä tapahtuu viestintää, Hilikka-viestipalvelun kautta ja sitten ihan se ohjeistus mikä on ihan hirveän tärkeä. Työntekijöille so-tealalla, kun ollaan, että mitä, miten ja milloin voimme esimerkiksi omaisille viestiä? Voidaanko mm. lähettellä kuvia tai muuta, niin tällainen ohjeistus on tärkeää. Parannusta on kyllä tapahtunut paljon. Ja nykyinen WhatsApp-viestittely voisi ajansaatossa loppua kokonaan.

#### **5.1.4 Työyhteisön ja osaamisen näkökulma**

Työyhteisön hyvä ilmapiiri nähtiin haastatteluissa tärkeänä ja kriittisenä menestystekijänä. Sen ylläpitämiseen panostetaan. Lähtökohtana ovat olleet mm. luottamuksen luominen ja vaivaton tavoitettavuus. Yrittäjäpariskunta työskentelee yrityksessä operatiivisissa tehtävissä ”lähellä” työntekijöitä. Samoin jokaisessa hoivakodissa ovat esihenkilöinä vastuusairaanhoitajat. Työntekijöillä on turvallista työskennellä, kun ohjeistusta ja neuvontaa on tarvittaessa saatavilla heti ja samassa yksikössä. Ukko ym. (2007) havainnoivat tutkimuksissaan, että mittauksen vaikutukset tiedostettiin enemmän johdon kuin työntekijöiden



näkökulmasta. Yrittäjät pitivät hyvää ilmapiiriä hyvin tärkeänä, jota tulee vaalia kaikin keinoin.

Yrittäjä 1:

Jos ihminen on tyytyväinen työpaikalla, niin se tekee työnsä ja antaa oman panoksensa mielellään. Hoitaa hommansa niin hyvin kuin pystyy, mutta jos on tyytymätön, niin sitä ei tapahdukaan. Sieltä se just kaikkiaan lähtee ruohonjuuritasolta rakentamaan tämä kokonaisuus: työnkulku ja motivaatio. Jos niistä ei pidetä huolta, niin se on turha kuvitella, että organisaatio toimisi.

Yrittäjä 2:

Ja kyllähän meillä varmaan just on, että aina yritetään satsata siihen, että olisi pitkät työsuhteet ja sitten tuetaan jatkuvaa oppimista. Selkeät tavoitteet ja luottamuksen rakentaminen. Sehän on tietysti aina, jos ajatellaan työntekijöitä.

Työntekijät kokivat johtajuuden muutoksien johtuvan enemmän organisatiokulttuurin ja esimiesten henkilökohtaisista ominaisuuksista kuin itse mittauksesta. Mittauksen muutosvaikutukset nähdään kuitenkin niin johdolla kuin työntekijöillä positiivisena, koska ne johtavat vakaampaan ja osallistavampaan johtamistyyliin. Nämä ovat hyviä johtamisen elementtejä työyhteisön yhteishengen kannalta. Tieteelliset tutkimukset korostavat myös sitä näkökantaa, että työntekijöiden osallistuminen suoritusmittareiden kehittämiseen on tärkeää, jotta heidät saadaan osallistumaan ja sitoutumaan mittaamiseen. (Jääskeläinen 2013.) Haastatteluissa tuli esille johdon ja työntekijöiden vuorovaikutuksen tärkeys. Näin varmistetaan myös johtamisjärjestelmän muutoksien hyväksyminen. Työhyvinvoinnin ja -ilmapiirin parantamisen ja mittaamisesta esihenkilö näki sen seuraavalla tavalla:

No mittarina toimii varmasti palautekysely, mikä meillä on siis henkilöstökysely vuosittain. Niin, siitähän me saadaan hirveästi tietoa, että minkälainen se tilanne koetaan olevan siellä yksiköissä? Jes, nyt on tehty nyt 2 kertaa vuosittain. Tieto ja sitten mitä tulisi kehittämiskohteita niin nämähän on käyty läpi yksiköiden palaverissa ja sitten mietittiin yhdessä näitä asioita. Mä itse ajattelen semmoista matalan kynnyksen esimiestoimintaa elikkä siellä yksikön arjessa näkyminen ja kysyminen, että no mitä kuuluu ja mitenkä voit, niin on erittäin tärkeitä. Hirveän hyvää on se, että meillä yksiköissä ovat ne omat sairaanhoitajat siinä lähellä ja minä sitten pyörin sitten myöskin yksiköissä. Mutta sitten mä mietin, että semmoiset pikakyselyt. Vaikka palaverissa kysyy, että no mitenkä koet stressin määrän? Onko vaikka turvallista työskennellä tai onko työsi mielenkiintoista? Koonti voisi olla joskus, että laitetaan lapulle nämä ylös tai laitetaan fläppitaululle palaverissa? Sitten mietitään yhdessä, miten tilanne korjaantuisi?

Haastateltavat näkivät, että jatkuvan parantamisen suoritusmittaaminen voi edes auttaa parantamaan koko organisaation suorituskykyä. Yrityksen hoivakodeissa ja ruokahuollossa työtä tehdään ja seurataan tiimeissä. Suorituksen johtamisessa on huomioiva tiimien dynamiikkaa, jotta toiminta on tehokasta. Haastateltava totesi:

No kyllä ryhmän toimivuus on tosi iso asia. Jos henkilökunta voi hyvin ja siellä ryhmän sisällä ovat suhteet kunnossa. Minä oon yrittänyt semmoista viestiä asennetta, että työpäivät ovat erilaisissa työtehtävissä erilaisia. Toisilla voi olla todella paljon töitä ja toisella ei oikeastaan ollenkaan, niin että mennään aina sitä auttamassa sitä toista.

Yrityksen henkilöstön veto- ja pitovoima ovat strategisia kilpailutekijöitä. Haastatteluissa pidettiin tärkeänä yrityksen vanhustyön vetovoimaisuutta, miten hoitohenkilökuntaa saadaan rekrytoitua. Yritys kilpailee samoista työntekijöistä esimerkiksi hyvinvointialueen ja isompien hoivayritysten kanssa. Vetovoimaisena ja hyvämaineisena organisaationa rekrytointi on helpompaa. Vetovoimaisuuden ominaispiirteitä ovat työtyytyväisyys, vaihtuvuuden vähäisyys ja hoidon hyvä laatu (Sosiaali- ja terveysministeriö).

Palaverissa tärkeää on se, että saada ihmiset osallistumaan. Ja keskustelemaan ja tuomaan niitä ajatuksia esille, mutta hirveän mun mielestä koko ajan parempaan suuntaan mennään, että tulee semmoinen kulttuuri, että meillä pystytään keskustelemaan näistä asioista. Sellainen kun ajatellaan että, tämä henkilöstö ja sen osaaminen ja minikälaista henkilöstöä meillä on, niin onhan se meidän *vetovoimatekijä*, ja on yrityksen etu, satsataan osaavaan henkilöstöön, koska haluaa olla vetovoimainen työnantaja täällä alueella, niin työhyvinvoinnilla on ihan hirvittävän iso merkitys. Sitä havaitsee, että tyhy koostuu niin monesta asiasta. Se on *henkilön subjektiivinen kokemus*, että siihen vaikuttavat niin monet muutkin asiat myös ihmisen muusta elämästä. Ja ne vaikuttavat sitten myös työhön.

Ammatillisen osaamisen hyödyntäminen ja sen johtaminen koettiin haastatteluissa yhtenä tärkeimmistä kriittisistä menestystekijöistä. Yrittäjien myönteinen suhtautuminen koulutukseen on vaikuttanut henkilöstön innostukseen koulutautua, joka on merkittävänä kehittämisen voimavara.

Kyllä se nousee siitä, että yrittäjien oma asenne koulutusta kohtaan on ollut hirveän myönteinen, niin tosi myös paljon on työntekijöissä ollut hyvää halukkuutta kouluttaa itseään ja sitten kun työnantaja oikeasti mahdollistaa. Kun vertaan aikaisempiin työpaikkoihin, niin tämä koulutusaktiivisuus on hyvin merkittävä

Ympäristön seuraaminen on yksi aika iso, että eihän yksityiselle puolelle kukaan tule sanomaan, että nyt tämmöistä ja tämmöistä koulutusta, vaan se vaatii aktiivisuutta yrityksen johdolta. Ympäristöä seurataan, että mitä sieltä nousisi? Sitten yksilötasolla, niin kyllähän on varmaan sieltä omasta työstä. Havainnointi on myös yksi ja sitten sairaanhoitajien kanssa yksiköiden sairaanhoitajien kanssa keskustelut, että mitä sieltä on noussut ja hoksattukin, johon pitäisi saada ihan koulutusta.

Yrittäjät ja laatupäällikkö pohtivat haastatteluissa, miten henkilöstö saadaan käyttämään henkilökohtaista osaamistaan mahdollisimman hyvin tiimin ja työyhteisön eduksi. Haastattelussa korostettiin edellytyksien varmistamista oppimisprosesseille. Tässä on olennaista löytää väylät henkilökohtaisen sanattoman tiedon jakamiseksi oppimisprosessien kautta kollektiiviseksi tiedoksi. Tämä oppimisen väylä on myös tiedolla johtamien ydintä (Pellinen 2017, 170). Case-yrityksessä rakentui hoiva-alan pk-yrityksille tarkoitettu TOIMI-laaturjestelmä 2021, joka on käytännönläheinen, eri työprosessien apuväline. Haastateltavat pohtivat niin TOIMI-laaturjestelmän kuin Kanta-tietopalvelun hyödyntämismahdollisuuksia myös sanattoman tiedon dokumentoinnissa. Osaamisen

hyödyntämisen parantaminen koettiin jopa vetovoimatekijäksi ja on myös yksi menestystekijä.

Oikea asenne työntekemiseen on henkilökohtainen ominaisuus. Haastattelussa nousi esille yrityksen työntekijöiden hyvä suhtautuminen ja osaaminen työn tekemiseen. Samalla todettiin, että kehittämistä henkilökohtaisella suorittamisen tasolla riittää. Toisilla riittää aina tekemistä ja vaaditut työsuoritukset ovat jo hyvissä ajoin tehty ennen työpäivän päättymistä. Toisilla taas vastaavat asiat vievät enemmän aikaa ja työpäivän aikaan saadaan juuri tehdyksi. Haastattelussa puhuttiin osaamisen ja työyhteisön ominaisuuksista, että ne ovat subjektiivisia ja siten vaikeammin mitattavissa.

Hoitotyössä käytetään nykyisin digitaalisia apuvälineitä, kuten potilastietojärjestelmiä, jotka ovat kytketty Kelan Kanta-tietojärjestelmään. Yrityksen henkilöstö oli käynyt Kanta-koulutukset. Tietojärjestelmien osaamista pidettiin tärkeänä. Ylimääräistä kuormitusta aiheuttaa hyvinvointialueen käyttämän tietojärjestelmän käyttämisen siirtyminen. Case-yritys on kouluttanut koko henkilökuntansa Kanta-tietojärjestelmän kirjaamiseen ja käyttämiseen. Myös heidän nykyiseen Hilikka-potilastietojärjestelmään tuli Kanta-yhteensopivuus vuonna 2023. Laatupäällikkö näki digitaalisuudenkehittämisen menestystekijänä.

Varmasti Kanta-palveluun kirjaamisen käyttöaste voisi olla yksi mittari, miten se järjestelmä sitten saadaan käyttöön ja kuinka ahkerasti sitä käytetään? Tähän liittyy tietenkin vähän semmoisia psykologisia näkökulmia, että kun onko se semmoinen välttämätön paha, että nyt on pakko tehdä se kirjaus sähköisen järjestelmän, niin se tehdään, mutta siinäpä se, vai onko se aktiivisesti käytössä. Mahdollisesti muiden tekemiä Kanta-kirjauksia seurataan vanhuksista tehtyjä aiempia kirjauksia ylipäättänsä sieltä meidän omasta toiminnastamme, että kuinka ne kirjataan suhteessa hänen palvelusuunnitelmaansa. Se on hoivatyön digitaalinen työväline. Hoivaa, mitä asiakkaalle annetaan, voisi käyttöaste olla yksi suoritusmittari ja sitähan pystyisi helposti lokitiedoistakin seuraamaan, että sieltähän sitä mitattavaa tietoa kyllä saisi.

Haastatteluissa tuli esille, että yrityksen Kanta-palvelun käyttöönottoaminen siirtyy, sillä palveluiden tilaaja, hyvinvointialue ei ole Kanta-järjestelmän käyttäjä. Nykyisin vanhukset ovat tulleet ostopalvelun kautta, joten Kanta-palvelua ei ole ollut mahdollista käyttää. Jatkossa puitekilpailutuksen kautta hankittuihin palveluihin joutuu case-yritys käyttämään niihin hyvinvointialueen potilasjärjestelmää, joka ei ole Kanta-yhteensopiva. Tämä aiheuttaa viivettä yrityksen strategisille tavoitteille hyödyntää Kanta-tietojärjestelmää hoitotyössä.

Meillä tulevat ostopalveluna kaikki asiakkaat, niin meillä ei ole mahdollista kirjata sosiaalihuollon Kanta-rekisteriin. Ei ole käyttöoikeuksia, koska tilaaja ei ole meille tällaisia myöntänyt, niin eli nämä ei ole meillä käytössä. Sosiaalihuollon kantaan liittyminen tapahtuisi meillä nopeastikin. Nyt tästä me on tehty alustavia toimia jo pitkälle ja valmiudet ovat kunnossa. Se tieto, että miten sitten käytännössä vaikuttaa ja mitä kirjauksia sinne kantaan siirtyy ja muuta, niin tästä tulee vähän ristiriitaista tietoa, että ei tähän oikein osata vielä vastata.

Laatupäällikkö nosti haastattelussa hyviksi suorituksen mittauksen ohjaimiksi uuden omavalvontaohjelman. Aluehallintovirasto, AVI vaatii omavalvonta

jatkossa omavalvontaohjelman rakentamista, jossa tulee omavalvontasuunnitelman lisäksi olla tietoturva-, lääkehoito- ja riskienhallintasuunnitelmat (AVI 2024b).

Kaikkien palveluntarjoajien pitää kirjata omavalvontaohjelmaan liittyvät havainnot. Ensinnäkin kirjata tulee kirjata havainto ja myös korjaava toimenpide julkiseen tietoverkkoon. Tätä vaatimusta ei aikaisemmin ole ollut ja kokisin ja näkisin, että yritys kenellä on laatu järjestelmää olemassa, niin on helppo mukauttaa, toisin kuin niiden, jotka lähtevät nollassa.

Case-yrityksessä vähän aikaa sitten tehty laatu järjestelmän käyttöönotto auttaa AVI: n uusien ohjeistuksien soveltamisen. Kysymys on lievien muutoksien tekemisestä, koska edellä mainitut suunnitelmat ovat jo lähes sellaisenaan osa laatu järjestelmää.

### 5.1.5 Talouden näkökulma

Liikevaihdon kehitys ja hoivakotiyksiköiden käyttöasteet kertovat yrittäjien mielestä paljon yrityksen liiketoiminnan koko tilasta. Myös vähän aikaa sitten hankitun ruokapalveluyksikön seurannan rakentaminen oli haastatteluhetkellä suunnitelmissa. Toiminnan laajuudesta tai kehityksestä verrattuna edelliseen vuoteen pidettiin liikevaihtoa sopivana mittarina, kuinka palveluja on saatu myytyä. Käyttöasteet olivat yrittäjän mielestä hyviä lukuja, koska ne antoivat tietoa toiminnan tehokkuudesta, kuinka lähellä AVI: n hyväksymää maksimiasukasmäärää toimitaan? Henkilöstökuluthan mitoitetaan asukasmäärän mukaan. Yrityksessä ei tehdä erillistä budjettia, mutta kassavirtalaskelmat tehdään. Toinen yrittäjästä oli taloushallinnon ammattilainen. Hänen vastuullaan oli talouden lukujen seuraaminen.

Kevään 2024 yritys osallistuu hyvinvointialueen ensimmäiseen puitekilpailutukseen. Kilpailutus on käänteinen eli tilaaja määrittää korkeimman vuorokausihinnan, millä he tulevat palvelun ostamaan. Yritys on aiemmin kuntien ollessa palvelujen tilaajana käynyt kauppaa ostopalveluina. Yrittäjät näkevät palvelujen hintakaton oman toiminnan tehostamisena ja toisaalta vähenevätkö vuorokausihintaan sisältyvät palvelut.

Mitä toiminnan täytyy sisältää? Ja yhtään sen yli kun ei kannata; ei voi tuottaa, koska palveluiden hinta on aika paljon alempi kuin tämän hetkinen vuorokausihinta.

Laatupäällikkö näki käänteisen kilpailutuksen vaikuttavan yrityksen prosesseihin ja sieltä kautta talouteen

Niin no, näkisin puitekilpailutuksen palvelujen tehostamisen näkökulmasta. Kyllähän sieltä taloudellista tehostamista on. Ja uutta erityyppistä yritystoimintaa on aloitettu, kuten ruokapalvelu. Niin tietysti myös mittareiden määrittämistä noin ylipäättänsä ja siinäkin näkisin justiin hukan niin palveluissa kuin tuotteissa, esimerkiksi raaka-aine.

Hallituksen esitys vanhuspalvelulain muutoksesta etenee eduskunnassa. Vanhustenhoidon 0,7 henkilöstömitoitus ympärivuorokautisen palveluasumisen toimintayksiköissä on siirtymässä neljällä vuodella. Henkilöstö on tärkein seurattava kustannuserä, koska se muodostaa 70–80 % työvoimavaltaisen hoivayrityksen kustannuksista. Henkilöstön vähimmäismäärä on lailla säännelty ja Aluehallintoviraston (Aluehallintovirasto) valvoma. Hoitajamitoitus eli hoitajaa asukasta kohden oli tutkimushetkellä 0,65 / asukas. Johtuen nykyisestä Suomen taloudellisesta tilanteesta ja hoitajapulasta mitoitusta laskettaneen Orpon hallituksen kaudella 0,6:een. (YLE 2024). Tosin hoidon laadun varmistamiseen tavoitellaan pitemmällä aikavälillä 0,7-mitoitusta. Yrittäjät kertoivat, että henkilöstöä on tarkoituksella ollut yli 0,7 vastaava määrä, koska yrittäjät näkevät sen työhyvinvointina ja sieltä kautta tuovan kustannussäästöä, mm. vähäisinä sairauspoissaoloina ja työntekijöiden pitovoimana. Ylimääräinen henkilöstökapasiteettia on voitu myös vuokrata hyvinvointialueelle, jolloin tärkein asiakas on hyötynyt case-yrityksen joustavuudesta. Yrittäjä piti suoritusmittarina henkilöstökulujen suhdetta liikevaihtoon hyvänä mittarina. Riittäväillä resursseilla pyritään vastaamaan myös vanhuksien kunnan mukaan, koska odotettavissa on heikompikuntoisten sijoituksia yksityisiin hoivakoteihin.

Pidämme hoitajia nyt jo siellä, vaikka ei meille kuulu mitkään 07 mitoitukset. Mutta me olemme halunneet pitää palvelu hyvänä. Ja vaikka se yrittäjälle maksaa toi, että pidetään noita sairaanhoitajia joka yksikössä, niin kyllä se varmaan on yksi syy, mikä pitää työntekijöitä, koska ne saa koko ajan sitä semmoista tukea lähihoitajat, että kaikki saa tukevat siellä. Yrittäjä itse ei pysty aina olemaan.

Tietysti liittyy myös siihen, että minkälaista niin kun minkä kuntoisia asiakasta ohjautuu. Tähän mennessä on ollut sillä tavalla, että sieltä tulee kyllä kaiken kuntoisia, että.

Paljonko on mennyt ylitöihin? Nyt se on tähän asti ollut yrittäjän eniten, mutta jatkossa esihenkilönkin tehtävä. No eihän työtunteja nyt minuutilleen seurata, että paljonko menee hoitoon, paljonko kirjaukseen ja muuhun, mutta kyllähän työaika menee tosi paljon muuhunkin kuin siihen kirjaamiseen? Mietin sitä, että on tulossa se Kanta. On tulossa myös RAI. Toimintakykyarviot, niin kyllähän työntekijöiden työaika jatkossa tulee vielä enemmän menemään tietokoneen kanssa. Meidänkin laatu vaatii työltäni semmoista henkilöstön ohjausta mm. kirjausiin.

Talouden pidossa toinen suuri kustannuserä ovat olleet kiinteistöt. Siellä seurattava mittari on ollut lainojen lyhentämisen maksusuunnitelmassa pysyminen. Yritys on laajentanut toimintaansa voimakkaasti ja tehnyt vuosikymmenen aikana mittavia investointeja mm. ostamalla hoivakotikiinteistön.

Niin siis toinen iso kysymys on niin kun näiden tilojen suhteen. Tähän asti ne on ollut kuin pääomaa. Jos AVI: n vaatimat rakennusten mitoitukset tulisi nyt itse rakentaa, niin siihen me ei pienenä yrityksenä pystytä. Tekemään siis uutta palvelutaltoa ja ottamaan 20 vuotta lainaa. Isoilla siihen on mahdollisuus.

Haastattelussa johto piti onnistumista pääpalvelun muuttamista ympärivuorokautiseksi tuetuksi palveluasumiseksi kriittisenä menestystekijänä, johon

sisältyy riskejä. Muutosta tulee seurata tarkasti taloudellisilla muuttujilla. Siinä on erilainen kustannusrakenne kuin nykyisessä palveluasumisessamme. Yrittäjien ja laatuvaikuttajien mielestä riskien vaaranpaikat pitää tunnistaa ja toiminta suunnitella ne huomioiden, myös taloudellisesta näkökulmasta.

## 5.2 Kriittiset menestystekijät

Edellisessä alaluvussa koostettiin haastatteluista suoritusmittareihin vaikuttavia tekijöitä, jotka ryhmiteltiin näkökulmittain. Tähän alalukuun on koottu haastatteluista tärkeimpiä löydöksiä, joita tutkija pitää yrityksen kriittisinä menestystekijöinä ja joilla voi olla merkitystä suoritusmittariston päivittämisessä.

*Toimintaympäristön ja verkostojen näkökulmasta* haastatteluissa pidettiin kriittisenä menestystekijänä olla osana ja tekemässä toimialan muutosta. Yrityksen elinehtona nähtiin osata ennakoita ja mahdollisesti osaltaan vaikuttaa toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Yrityksen henkilökuntaa on koulutettu siirtymään Kelan Kanta-uudistuksen tietojärjestelmien käyttämiseen jo kaksi vuotta. Yhtenäinen tietojärjestelmä tehostaa yrityksen ja hyvinvointialueen sekä muiden sidosryhmien ja palveluntarjoajien kuten lääkäreiden ja fysioterapeuttien välistä yhteistyötä Yrityksessä on myös aloitettu sopeutuminen hyvinvointialueen palvelutarpeisiin. Ympäri vuorokautiseen tuettuun palveluun on haettu aluehallintovirastolta (AVI) luvat ja toimitiloja on rakennettu lupien vaatimusten mukaan, mm. sosiaalisten tilojen osalta (AVI 2024). Toimiala on suuressa murroksessa, joka on haaste, mutta myös mahdollisuus saavuttaa lisää markkinaosuuksia.

Haastateltavat näkivät nykyisessä muutostilanteessa kriittisenä menestystekijänä innovatiivisen liiketoimintaympäristön luomisen, jossa case-yritys olisi osana sitä. Luomalla mahdollisuuksia uuteen liiketoimintaan samalla kannustetaan uusien ideoiden syntymiseen ja niiden toteuttamiseen. Hyvinvointialueen suuntaan tämä voisi näkyä esimerkiksi uusien palvelumuotojen kokeiluna ja samalla rakentamalla kokeilukulttuuria. Paikallisten korkeakoulujen kanssa voisi tehdä yhteistyötä digitaalisten apuvälineiden ja sovellusten kokeiluissa. Hybridiyrityksenä yhteistyö voisi kiinnostaa sidosryhmiä ja verkostoja. Sote-toimialan murroksessa olisi "momentum" uusien innovaatioiden kokeiluille. Palvelujen tehostamiselle voisi olla tarjolla myös hankerahoitusta?

Tutkimuksessa toinen tämän näkökulman kriittinen menestystekijä on yhteiskuntavastuullinen liiketoiminta. Se voi parantaa yrityksen mainetta ja houkutella asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Tutkimuksen kohdeyrityksessä tämä näkyy mm. tavoitteena win-win-tilanteen luomisena yrityksen ja palvelujen tilaajan välille. Sama tilanne toimii myös muiden sidosryhmien kuten kuntien kanssa. Esimerkiksi yrityksen hoitajamitoitus on tarkoituksella yli 0,7, eli ylikapasiteettia (AVI 2024). Hyvinvointialue kärsii hoitajapulasta, joten yrityksen henkilöstöä on voitu vuokrata hyvinvointialueen palvelukseen. Vastuullinen toiminta on näkynyt myös jatkuvana yhteistyönä toimialueen kuntien kanssa.

Kolmas näkökulman kriittinen menestystekijä on henkilökohtaisten suhteiden luominen, jossa on tärkeää luoda vuorovaikutus avainhenkilöiden välillä eri organisaatioiden tasoilla. Tässä nähtiin myös lisämyynnin mahdollisuus ja uusien palveluiden suunnittelun ja kokeilun mahdollisuus, sillä win-win-periaatteen mukaisesti on tarkoitus tehostaa toimintoja, joilla säästetään kustannuksissa ostamalla lisäpalvelun ostamisella. Vanhuksien terveydentilan huononemisen ennaltaehkäisyllä säästetään esimerkiksi vuodepaikkoja.

*Asiakasnäkökulmasta* katsoen asiakkaisiin keskittyvä johtamisajattelu on laajentunut keskeiseksi yrityksen strategisen johtamisen perustaksi. Asiakasnäkökulmassa kriittisenä menestystekijänä ovat prosessien ja asiakaspalvelun laatu. Asiakaspalvelussa haetaan tehokasta joustavuutta tiimien avulla. Muutoksen johtamisen onnistuminen on kriittinen menestystekijä, jossa sisäiset prosessit on rakennettava palvelemaan ympärivuorokautista tuettua palveluasumista. Kysymys on myös laadusta. Prosessien toimivuus varmistetaan oikein mitoitetulla henkilöstöllä, jossa työnjakomallien kehittäminen ja tiimien selkeät valta- ja vastuusuhteet ovat tärkeitä rakennetekijöitä toiminnan sujuvuuden ja henkilöstön työtyytyväisyyden kannalta. Tämä koskee kaikkia asumisyksiköitä ja koko niiden henkilöstöä. Keskusteluissa kuvattiin muutosprosessien monitasoisuutta ja niiden päivittämistä laatukäsikirjaan. Näiden pohjalta määritellään myös suoritusmittarit, joilla seurataan muutoksen toteutumista ja tarvittaessa seurantatietojen avulla voidaan nopeasti kehittää prosesseja.

*Sisäisten prosessien tehokkuuden ja laadun näkökulmasta* ovat laadunhallinta ja jatkuva parantaminen ovat merkittäviä kriittisiä tekijöitä, koska ne vaikuttavat suoraan asiakastyytyväisyyteen ja organisaation maineeseen. Laatupäällikön mukaan yritykselle rakennettiin koko henkilöstön kanssa yhdessä sosiaali- ja terveydenhuollon PK- yrityksille tarkoitettu Toimi-laaturjestelmä. Sen avulla saavutetaan tasalaatuinen palvelu. Laadun tulee olla vähintään yhtä hyvää kuin palvelun tilaajalla, hyvinvointialueella. Laatupäällikön mukaan yrityksessä on pyritty luomaan toiminnan ja työntekemisen jatkuva ja systemaattinen parantaminen kulttuuria Kaizen-oppien mukaan (Korte ym. 2020) Se on asenne ja toimintatapa, joten se juurtuminen kulttuuriin vie aikaa, mutta se nähtiin kriittisenä menestystekijänä. Tapaustutkimuksessa nähtiin teknologiset innovaatiot kriittisinä menestystekijöinä. Nykyisen strategian mukaisesti koko henkilöstöä on valmennettu siirtymään Kanta-palvelujen käyttämiseen. Nykyiset yrityksen potilastietojärjestelmät tukevat käyttöönottamista, mutta ajankohta on siirtynyt hyvinvointialueyhteistyön takia. Viestintää ja tiedonvälitystä pidettiin tärkeänä menestystekijänä, jossa on aina kehittämistä.

*Työyhteisön ja osaamisen näkökulmasta* hyvä ilmapiiri ja hyvinvoiva henkilöstö koettiin haastatteluissa kriittisenä menestystekijänä, jolla on iso vaikutus organisaation tehokkuuteen suoriutua innovoivasti tehtävistään. Henkilöstön osaaminen ja sen hyödyntäminen nähtiin kriittisenä menestystekijänä ja tuottavuuden kannalta keskeisenä. Johtamisen osaamiseen ja kehittämiseen tulisi

myös kiinnittää huomiota. Henkilöstö koki johtajuuden muutoksien johtuvan enemmän organisaatiokulttuurin ja esimiesten henkilökohtaisista ominaisuuksista kuin itse mittaamisesta. Mittauksen muutosvaikutukset nähdään kuitenkin niin johdolla kuin työntekijöillä positiivisena, koska ne johtavat vakaampaan ja osallistavampaan johtamistyyliin. Haastatteluissa nostettiin hyvinvoivan työyhteisön avaintekijöiksi mm. rakentava ongelmien ratkaisujen hakeminen ja vastuunjakaminen, kokemus työsuhteen jatkuvuudesta ja luottamuksen ilmapiiri. Tavoitteena on jatkuvan oppimisen ja parantamisen organisaatio. Yrityksen henkilöstön veto- ja pitovoima ovat strategisia kilpailutekijöitä. Haastatteluissa pidettiin tärkeänä yrityksen vanhustyön vetovoimaisuutta, miten hoitohenkilökuntaa onnistutaan rekrytoimaan.

*Talouden näkökulmasta* toiminnan tehokkuus ja kannattavuus ovat kriittisiä menestystekijöitä, koska yrityksen pääliiketoiminta on siirtymässä puitekilpailutuksen kautta käänteiseen hinnoitteluun, jossa tilaaja määrittelee hinnan. Yritys on myös viime vuosina investoinut voimakkaasti, joten taloudellinen kestävyys ja maksuohjelmissa pysyminen ovat tärkeitä tekijöitä. Henkilöstö on suurin kustannus erä, joten muutokset vaikuttavat myös merkittävästi talouteen. Vakituiset työsuhteet tulevat pääsääntöisesti halvemmaksi: rekrytointi maksaa ja myös riski, että onnistutaanko saamaan sopivia työntekijöitä. Tietotaitoa lähtee pois lähtevän työntekijän mukana. Case-yrityksen on tuotettava palvelut kannattavasti, joten toiminta tulee vaatimaan sopeutumista ja kohdennetumpaa seurantaa. Haastatteluissa keskusteltiin toimintolaskennan käyttöönottamisesta.

*Tietojärjestelmä-näkökulmasta* muotoutui *tutkimuksessa uusi konstruktio*, joka hyvin rakennettuna on tiedonvälityksen perusta ja ”ketteryyden” mahdollistaja. Kasanen ym. (1993) esitti tietojärjestelmien käytäntöön viemisen onnistumiselle ehdot, että se on kohdeyritykselle merkityksellinen, helppokäyttöinen ja riittävän yksinkertainen. Case-yrityksen tietojärjestelmien perustana ovat Kanta-palvelu eli oman organisaation ja sidosryhmien rakenteellisella kirjauksilla rakentama loppuasiakkaiden potilastietokanta. Tietojärjestelmien kehittyneisyyttä ja korkeaa hyödyntämistä voidaan pitää kriittisenä menestystekijänä, koska toimialan on haettava toimintaansa tehokkuutta. Tietojärjestelmien yhteensopivuus hyvinvointialueen kanssa tekee kohdeyrityksestä halutun yhteistyökumppanin ja samalla varmistaa ”vetoketjuteorialla” yhteistyötä, jolloin kilpailijan on vaikeampi tarjota vastaavia palveluita case-yrityksen toimialueella.

Tietojärjestelmän tulisi mukautua palvelemaan myös itseoppivan organisaation kehittymisen tarpeita. Näin varmistetaan osaltaan organisaation kehittymisen seuranta. Case-yrityksen muutosstrategian toteuttamisessa on kehittynyt tietojärjestelmä oiva apuväline, jonka tulisi taipua esimerkiksi erilaisten innovaatioiden tai kokeilujen mitattaviksi alustoiksi.

Tietojärjestelmiin kuuluu myös sosiaalihuollon omavalvontasuunnitelma, joka on palvelujen tuottajan itsensä toteuttamaa suunnitelmallista laadunhallintaa, johon sisältyvät ennakoiva uhkien ja riskienhallinta (AVIc 2024). Tietojärjestelmiin voisi sisällyttää mahdollisia mittareita käytöstä ja kuormittavuuksista.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

### 6.1 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa tehdään yhteenvetoa tavoitteiden toteutumisesta. Varsinaiseksi tutkimuskysymykseksi muotoutui ”Miten sosiaali- ja terveydenhuollon yrityksen suorituksen mittaamista voidaan kehittää johtamisen välineenä?”. Vastauksen kohdentamiseksi aihealuetta täydennettiin kahdella lisäkysymyksellä muutosten johtamisen ja hyvinvointialuekontekstin näkökulmien suuntaan. Tutkimuskysymyksiin vastattiin kriittisten menestystekijöiden löydöksillä ja niiden yhteyksillä aiempiin tutkimuksiin sekä pohdinnalla suoritusmittareiden tavoitteista.

#### **K1: Millainen suoritusmittaristo palvelee case-yrityksen sote-palvelujen arvioinnissa hyvinvointialueen kontekstissa?**

Case-yrityksen johto näki liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset mahdollisuutena ja riskinä. Haastatteluissa pidettiin kriittisenä menestystekijöinä olla osana ja tekemässä toimialan muutosta, jossa suoritusmittariston tulisi mitata muutokseen vaikuttavia kriittisiä menestystekijöitä. Näin yritys voisi olla varmistamassa strategiansa toteutumista, jossa se visionsa mukaisesti haluaa olla markkinajohtaja toimialueellaan ja -alallaan eli yksi toimialueensa hyvinvointialueen pääyhteistyökumppaneista. Rogersin ym. mukaan (1999) yritysten on tehokkaasti sovitettava strategiansa yhteen liiketoimintaympäristönsä kanssa, jos ne haluavat toimia tehokkaasti kilpailutilanteessa. Yrityksen on siis otettava huomioon niin sisäiset kuin ulkoiset reunaehdot toiminnassaan, ja ympäristön lisäksi myös sovitettava toimintaansa muiden organisaatioiden kanssa. Tämän saavuttamiseksi haastatteluissa nähtiin kriittisenä menestystekijänä aktiivinen ja vuorovaikutteinen yhteistyö hyvinvointialueen kanssa organisaatioiden eri tasoilla. Kriittisiä menestystekijöitä tarkastellaan usein lähtökodista, joissa tunnistetaan kontingenssiteorian eli optimaalisen organisoinnin mukainen

liiketoimintaympäristön ja yrityksen -prosessien yhteensopivuus, organisointi ja jatkuva parantaminen (Trkmanyn 2010). Yhteistyötä tulisi pystyä mittaamaan niin laadullisesti kuin määrällisesti.

Haastatteluissa nähtiin kriittisenä menestystekijänä henkilökohtaisten asiakassuhteiden luominen hyvinvointialueen avainhenkilöihin. Yrityksen johto kertoi, että palvelutuotannon prosessien kehittämisen täytyisi olla monitasoista eli tilaajan henkilöstön lisäksi loppuasiakas. Jääskeläinen (2013) kuvaa mallissaan, että asiakkaan tulisi olla palveluprosessien mittaamisessa mukana. Suorituksen mittaamisen tulisi olla myös monitasoista. Johtamisen tasolla sovitaan ikäihmisten sijoittamisesta hoivakoteihin ja muista tilattavista palveluista. Suorittavalla tasolla, missä esihenkilö ja vastuusairaanhoidajat toimivat, sovitaan käytännön toimenpiteistä eli palvelutoimista loppuasiakkaan, ikäihmiskasukkaan, hyväksi. Lynchin ja Crossin (1991;1995) rakentamassa tuloksellisuuspyramidissa vuorovaikutteinen asiakasyhteistyö nähdään kriittisenä liiketoimintaprosessina. Malmin (2006, 70) mukaan yhteistyön edellytys on tasalaatuinen palvelu ja tavoitteena asiakkaan uskollisuus. Suoritusmittaamisessa tulisi kriittisenä menestystekijänä kiinnittää huomioita asiakkaiden vaihtuvuuteen ja niiden syihin. Asiakasuhde nähtiin haastatteluissa sote-alan erikoispiirteenä loppuasiakas-hyvinvointialue/tilaaja -näkökulmasta. Kaplanin ja Nortonin (1992) BSC:tä mukaillen yrityksen tulee strategisesti toimia siten, että yrityksen visio toteutuu, kun yritys näyttäytyy ja toimii yhteistyössä asiakkaan kanssa eli huomioida asiakassuhteen erityispiirteet.

Tutkimuksessa esitettiin, että sote-muutoksessa mukana olevan yrityksen liiketoiminta on osana yhteiskunnallista muutosta ja yhteiskuntavastuullista kontekstia. Laadukkaana muutoksentehtävänä oleminen voi parantaa yrityksen mainetta ja houkuttaa asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Neely ja Adams (2001) määrittivät suorituskykyprisman elintärkeille prosesseille mittauskehyksen, jossa tärkeässä osassa oli sidosryhmien tyytyväisyyden. Yrityksen tulee määrittellä strategiassaan mitkä ovat tärkeimmät sidosryhmät ja niiden keskeiset odotukset. Case-yrityksen johdon mukaan näitä ovat hyvinvointialueet, kunnat ja valtio.

## **K2: Mitä kriittisiä menestystekijöitä tulee ottaa huomioon kehitettäessä muutosjohtamisen suoritusmittaristoa?**

Tässä tutkimuksessa pidettiin strategisesti kriittisenä menestystekijänä olla ”ketterä yhteistyökumppani” muuttuneessa sote-markkinatilanteessa, joka tarkoittaa sidosryhmä- ja asiakkuuksien sekä sisäisten prosessien nopeaa muuntautumiskykyä (Appelbaum 2012). Yrittäjä mainitsi esimerkkinä intervallipaikkojen tarjoamisen, kun hyvinvointialueelle tulee nopea tarve sijoittaa ikäihminen asumaan. Yrityksen täytyy asemoitua markkinoilla siten, että kilpailu- ja muutost strategiat menestyvät, joissa pahimpina kilpailijoina ovat suuremmat kansainväliset senioriasumispalvelujen tarjoajat. Haastatteluissa yrityksen elinehtona nähtiin markkinaliikkeiden ennakointi ja kehitystrendien tunnistaminen ja mahdollinen vaikuttamisen toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin.

Sote-toimialalla hyvinvointialueet tulevat rakentamaan ja sopeuttamaan toimintaansa seuraavat 2–3 vuotta (YLE 2024). Muutokset vaikuttavat myös yksityisten palvelun tarjoajien toimintaan. (Viitala ja Jylhä 2012.) Yritys on nyt Kotterin (1995) kuvaaman *muutosjohtamisen mallin* 8-vaiheisen prosessin keskivaiheilla eli palvelumuutosten kirkastamisessa ja kommunikoinnissa sidosryhmille. On tärkeää, että muutosprosesseille määritellään niin laadullisia kuin määrällisiä suoritustavoitteita, joilla saadaan olennaista tietoa muutoksen onnistumisesta ja toteutumisesta. Kohdeyritys Kotterin (1995) mallia mukaillen parhaillaan toteuttaa muutosesteiden raivaamista ja mahdollistaa muutosstrategiansa onnistumista. Aikajänne prosesseissa on lyhyt ja vaiheet päällekkäisiä.

Hyvinvointialue tulee tilaamaan jatkossa tuettua ympärivuotista asumispalvelua, jota yrityksellä ei ole tarjota eli liiketoiminnan riski on realisoitunut. Yrityksen palveluliiketoiminnan muutoksesta johtava sisäisten prosessien onnistunut läpivieminen on kriittinen menestystekijä. Argyrisin ja Schönin (1978) teorian mukaan muutos on aina oppimisprosessi, jossa tärkeintä on oppimisen laatu, joka ratkaisee muutoksen ja sen johtamisen onnistumisen. Kohdeyrityksessä on hyvin myönteinen jatkuvan oppimisen kulttuuri, jonka Viitala ja Jylhä (2012) ovat havainneet olevan yhteinen tekijä menestyvillä yrityksillä. Kohdeyrityksellä on sertifioitu laatujärjestelmä, jossa sisäiset prosessit on kuvattu, joten uudistukset ovat helpompia toteuttaa suunnitellusti. Argyrisin ja Schönin (1978) teoriaa mukaillen oppiminen voidaan nähdä monikerroksellisena: yksi- ja kaksisilmukkaisina oppimisprosesseina. Yrityksen pintatason oppiminen eli nykyisen palveluasumisen prosessit muutetaan syvätason oppimiseksi eli juurrutetaan uusi palveluasumisen muoto taustaoletuksiksi sekä rakennetaan prosesseista metaoppiminen, jossa yritys on mukana hyvinvointialueen 2–3 vuoden muutosprosessissa ja oppii oppimaan (metataso). Tämä on muutosjohtamisen ydintä, jossa case-yritys mukautuu osaksi palvelujen tilaajan muutosprosesseihin. Positiivisen muutosympäristön luomisella voidaan myös mahdollistaa innovaatioiden löytyminen. Muutosprosessien johtaminen tapahtuu organisaatioiden eri tasoilla, joten valittavat suoritustavoitteet tulee valita johtamisen mukaisesti.

Tutkijan näkemyksen mukaan olennaisen tiedon välittämisen onnistuminen muutosprosesseissa, niin hyvinvointialueen kontekstissa kuin yrityksen sisäisissä prosesseissa, on kriittinen menestystekijä. Rakennettaessa uusia palveluja, joiden prosessit ovat yhteistyössä yli organisaatorajojen, on sujuvan tiedonvälityksen merkitys tärkeä. Burge ja Litwin (1992) tutkimuksissaan korostavat organisaatioiden välisten syy-seurausyhteyksien huomioimisen tärkeyttä. Tämä edes auttaa tiedonvälityksen suunnittelua. Kelan Kanta-tietojärjestelmän käyttöönotto myös hyvinvointialueella (Kansaneläkelaitos 2023) tehostaa huomattavasti tiedonvälityksen kehittämistä myös kohdeyrityksessä.

**TK: ”Miten sosiaali- ja terveydenhuollon yrityksen suorituksen mittaamista voidaan johtamisen välineenä kehittää?”**

Suoritustavoitteista tulee rakentaa hybridimittaristo, jossa on laadullisia ja määrällisiä mittareita, joita käytettäessä johtamisen välineenä tulee huomioida

suoritusmittareiden tasapainaisuuden merkityksen muuttuminen ajassa. Case-tutkimuksen tulokset vahvistivat Viitalan ja Jylhän (2012) teorian, jossa tasapainoisuus tarkoittaa toisaalta sitä, että suhteessa kaikki tekijät eivät ole samanarvoisia. Esimerkiksi sote-toimialan muutos, hyvinvointialueelle siirtyminen, vaikuttaa yrityksen asiakasrajapintaan, joten asiakkuustekijät pitää strategiassa korostetusti huomioida. (Viitala ja Jylhä 2012.) Tämän tutkimuksen tuloksissa tasapainolla tarkoitetaan myös suhteellista tasapainoa kriittisten menestystekijöiden välillä, jotka toimivat tutkimuksen ehdotuksina yritysjohton strategisten suoritusmittareiden valinnoille. Case-yrityksen päivitetty strategia palvelee muutoksen johtamista, jossa suoritusmittareiden suurimmat painoarvot ovat yhteistyössä tilaajan kanssa ja uuden palvelun rakentamisessa. Case-yrityksen strategisena tavoitteena on saavuttaa ”vetoketjuteorian” mukainen vuorovaikutus palvelujen tilaajan kanssa organisaatioiden eri tasoilla. Toinen suuri suoritusmittarin painoarvo on sisäisten prosessien onnistumisella, kun kohdeyritys rakentaa ikäihmisten tuettua palveluasumista, joka vastaa laadultaan vähintään tilaajan vastaavia palveluja. Nykyisessä toimialan suuressa murroksessa voisi johtamisen avuksi rakentaa strategisia skenaarioita, kun tulevaisuuden ennustettavuus on heikkoa. Skenaarioilla voidaan tunnistaa useita tulevaisuuden tiloja ja polkuja niihin. Tiedolla johtamisella voidaan auttaa strategian rakentamisesta lisäämällä ymmärrystä, mikä skenaario olisi toteutumassa reaali maailmassa (Vesiluoma 2012).

Suoritusmittareiden valinnoissa kriittisenä menestystekijänä kannattaisi tutkimuksen mukaan huomioida sisäisten prosessien laadunhallinta ja jatkuva parantaminen, koska näillä yritys erottuu kilpailijoistaan ja ne vaikuttavat suoraan tehokkuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja yrityksen maineeseen. Laatupäällikön mukaan laadun tulee olla vähintään yhtä hyvää kuin hyvinvointialueella ja täyttää Aluehallintoviraston vaatimukset, joita yritys seuraa sosiaalihuollon omavalvontasuunnitelmansa mukaisesti, joka muodostavat laadulle suoritusmittariston minimivaatimukset (AVI 2024). Kohdeyrityksen johto jakaa Rautiaisen (2004) esittämän tehokkuuden käsitelmän, jossa hyvinvointialueen hyöty ja tarpeiden täyttäminen ovat tärkeä kokonaisprosessi alkaen tuotannon tekijöistä, joista tässä tutkimuksessa tärkeimmät ovat henkilökunta ja asumispalvelukiinteistöt. Erilaiset palveluprosessit tuottavat tuloksen ja vaikuttavuuden asukkaalle ja tilaajalle (Rautiainen 2004, 34).

Kaikki toiminta, joka ei perustu viime kädessä loppuasiakkaan, asukkaan, palvelemiseen, on hukkaa. Laatupäällikön mukaan yrityksessä on pyritty luomaan toiminnan ja työntekemisen jatkuva ja systemaattinen parantamisen kulttuuri Kaizen-oppien mukaan. Yrityksessä on tavoitteena luoda kilpailuetua Leanin opein jatkuvan parantamisen ihmiskeskeinen oppimisjärjestelmä, jonka tavoite on kasvattaa yrityksen työntekijöistä ongelmanratkaisijoita. Sen tavoitteena on mielekäs tapa tehdä työtä ja ratkaista asiakkaiden ongelmatilanteita samalla säästää aikaa, resursseja ja pääomaa. (Korte ym. 2020.) Tämä tulee tarkoin sovittaa yrityksen liiketoimintaprosesseihin ja toimintaympäristöön sekä varmistaa ydinprosessien toimivuus ja dynaamisuus. Wholey (1996) pitää suorituskyvyn mittaamista prosessijohtamisessa usein parhaiden käytäntöjen

johtamisperiaatteena, joka auttaisi säilyttämään kilpailuedun. Kriittiset menestystekijät ovat läheisessä suhteessa liiketoimintaprosessien hallintaan, joka kuvataan kaikeksi organisaation pyrkimykseksi analysoida ja parantaa jatkuvasti perustoimintoja (Stranadl 2006). Tutkimuksen teoriassa Grönroosin (2020) mukaan koetun laadukkaan palvelun edellytyksenä on hyväksyttävä lopputulos, mutta muista erottuvan ja pysyvän kilpailuedun vakuutena on erinomainen palveluprosessi. Kilpailukyvyn varmistamiseksi tulisi suorituksen mittauksen valinnoissa huomioida kannustaminen erilaisten innovaatioiden ja uusien toimintatapojen etsimisen kannustamiseen. Uusien ratkaisujen hakeminen niin käytännön kuin strategisella tasolla olisi kriittinen menestystekijä, jolla mahdollisesti erottaudutaan kilpailijoista ja tehdään case-yritys haluttavammaksi yhteistyökumppaniksi hyvinvointialueelle.

Haastatteluissa pidettiin asiakastyytyväisyyttä tärkeänä kriittisenä menestystekijänä, jossa asiakkuusjohtamisella keskeinen rooli. Asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta tavoitellaan kohdeyrityksessä palvelun laadulla. Malmin ym. (2006) esittämät tasapainoisen tuloskortin syy-seuraus-suhteet toimivat sote-toimialan asiakaskäsitteessä siten, että tilaajan (hyvinvointialueen) uskollisuus johtuu kokemuksesta yrityksen prosessien laadusta ja asiakkaan (asukas) kokema tasalaatuisuus prosessien läpimenon sujuvuudesta. Näiden syy-yhteyksien suoritusmittaus tulisi rakentaa tarkasti, että saadaan oikeanlaista tietoa asiakkuuden johtamiseen. Tässä tutkimuksessa on yhtymäkohtia aikaisempaan kirjallisuuteen, jossa Lynch ja Cross (1991;1995) kuvaavat Tuloksellisuuspyramidissaan asiakastyytyväisyyden ja joustavuuden kriittisiksi liiketoimintaprosesseiksi. Myös Neely ja Adams (2001) kuvaavat Tuloksellisuusprismassaan sidosryhmien tyytyväisyyden johtuvan yrityksen rakentamien palveluprosessien laadukkaista ratkaisuihin ja kyvykkästä vuorovaikutteisesta toiminnasta. Suoritusmittareiden rakentamisen ja johtamisen näkökulmasta näiden kriittisten menestystekijäpolkujen tulee palvella valittua muutosstrategiaa.

Yrityksen veto- ja pitovoimana työhyvinvointi ovat tärkeitä kriittisiä menestystekijöitä, koska toimialalla on työvoimapula. Jos hoitajamitoitus ei täyty, joka kirjoitettaessa on 0,6, joutuu yritys supistamaan toimintaansa eli vähentämään asukkaita ja seurauksena voi olla kannattamaton liiketoiminta hoitajapulan takia. Haastatteluissa pidettiin tärkeänä yrityksen vanhustyön vetovoimaisuutta, jotta hoitohenkilökuntaa saadaan rekrytoitua markkinoilta, joissa yritys kilpailee samoista työntekijöistä mm. hyvinvointialueen ja isompien hoivayritysten kanssa. Vetovoimaisena ja hyvämaineisena organisaationa rekrytointi on helppompaa. Vetovoimaisuuden ominaispiirteitä ovat työtyytyväisyys, vaihtuvuuden vähäisyys ja hoidon hyvä laatu (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024). Haasteellisenä pidettiin työhyvinvoinnin mittausta, koska se on subjektiivinen kokemus. Henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisen ja suoritusmittauksen näkökulmasta tulisi huomioida työilmapiirin perimmäiset lähteet, joihin Burgen ja Litwin (1992) mukaan vaikuttavat eri tavoin kaksi organisaatiodynamiikkaa: työilmapiiri ja organisaation toimintakulttuuri. Haastatteluissa korostettiin henkilöstön turvallista työilmapiiriä, jota pyritään vaalimaan mm. vastuusairaanhoidajien riittävällä määrällä ja työpaikkakiusaamisen nollatoleranssin vaalimisella.

Suoritusmittareiden tulisi mitata tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen tiimien ja yksilöiden suorituksiin, arvoihin ja motivaatioon (Viitala ja Jylhä 2005.)

Liiketoiminnan kannattavuus on kriittinen menestystekijä, jonka tarkastelu jätettiin tässä tutkimuksessa vähemmälle huomiolle. Toinen yrittäjistä on ollut tilitoimistoammattilainen ja seuraa kuukausittain ja myös yrityksen tilinpäätöksen. Yhtenä tärkeänä tunnuslukuna pidetään henkilöstökulujen suhdetta liikevaihtoon. Henkilöstökulut ovat työvoimavaltaisen toimialan suurin menoerä, joten esimerkiksi seurattavalla sairauspoissaolojen määrällä on merkitystä talouteen. Toinen suuri menoerä, hoivakiinteistöt, ovat myös erityisessä seurannassa. Haastattelussa tutkija nosti yrittäjien kanssa keskusteluun toimintoanalyysin, jossa määritellään mm. toiminnot ja niiden osuudet palvelujen kustannuksista sekä toimintojen tuottamat lisäarvot asiakkaalle (Pellinen 2006). Toimintolaskennan soveltuvuutta case-yritykseen jäi pohdintaan, koska ennen käyttöönottoa tulisi tarkastella toimintolaskennan relevanssia eli sitä, onko toimintolaskennasta hyötyä, jos tuloksena euromääräinen tiedon tarkkuus on vähäinen.

Tutkimuksen tuloksena rakentui suoritusmittariston näkökulmien lisäksi uusi Tietojärjestelmä-näkökulmaan perustuva konstruktio, jonka tavoitteet ovat perusta hyvälle tiedonvälitykselle ja mahdollista myös kohdeyrityksen strategisen tavoitteen olla ”ketterä yhteistyökumppani” hyvinvointialueelle ja muille sidosryhmille. Tietojärjestelmään sisältyville suorituskokonaisuuksille voidaan rakentaa myös sopivat mittarit. Riskienhallinnan mittausta voidaan johtaa omavaltavontasuunnitelman pohjalta ja Kanta-sovelluksen käyttöaste antaa sen hetken tietoa ja myös ennustettavuutta tulevaan sekä seurata henkilöstön kuormitusta, mm. hoivakotiyksiköittäin tai hoitotiimeittäin. Kanta-tietojärjestelmään tallentuvat myös yhteistyökumppaneiden rakenteelliset kirjaukset, joten määrällisesti tiedon määrä voi riittää erilaisten tulevaisuuden ennusteiden tekemiseen.

## 6.2 Tutkimuksen arviointi

Tässä tutkimuksessa vastattiin tutkimuskysymyksiin ratkaisemalla tutkimuksen ongelma yrityksen kriittisten menestystekijöiden tarkastelun kautta ja saatiin vastauksia suoritusmittareiden kehittämiseen johtamisen välineenä. Tutkija löysi toimintatutkimukselle ongelman ratkaisuun vastaavia viittauksia tieteellisestä kirjallisuudesta (Järvinen ja Järvinen 2000). Tutkimuksessa oli piirteitä konstruktivisesta tutkimusotteesta, joten lopputulos oli hyväksyttävä, koska tutkimuksen ongelma ratkaistiin ja ohessa löydettiin myös uusi konstruktio. Tämän tutkimuksen voidaan myös nähdä kaventavan käytännön ja teorian välistä kuilua.

Tutkimuksessa esitettiin monipuolisesti ja eri näkökulmista tärkeitä kriittisiä menestystekijöitä, joita yrityksen johto voi mahdollisesti käyttää päivittäisensä suoritusmittaristoa, joka auttaa valitun strategian johtamisessa ja toteutumisen seuraamisessa. Tutkimuksen yllätyksinä voidaan pitää tasapainoisen suoritusmittariston ja myös kriittistenmenestystekijöiden tasapainoisuuden merkityksen muuttumista ajassa. Tämä käy ilmi case-yrityksen

liiketoimintaympäristön muuttumisen ja myös palvelukysynnän muutoksen kautta. Näiden muutosten suoritusmittareiden painoarvo on suurin. Toiseksi kohdeyrityksen tavoite olla hyvinvointialueen innovoiva ja kokeileva yhteistyökumppani vaikuttaa suoritusmittareiden valintaa, että oppimaan oppiva organisaatio toteutuisi. Tutkimuksen tuloksena syntyi myös uusi konstruktio, joka oli Tietojärjestelmä-näkökulma ja se täydensi osaltaan suoritusmittariston näkökulmia.

Tätä tutkimusta voidaan pitää osaltaan merkittävänä, koska 1.1.2023 aloitaneiden hyvinvointialueiden kontekstissa tapahtuvaa liiketoiminnan strategista suoritusmittausta on tutkittu vielä vähän. Muutosjohtamisen strateginen ympäristö muuttuu, koska hyvinvointialueiden toiminta vasta muotoutumassa esimerkiksi kustannussäätöjen takia. Tälle tutkimukselle ajoitus on strategisesti mainio, sillä oikein johdetut ja sopivilla palvelukonseptilla ovat mahdollisuudet menestyä.

## 6.2.1 Relevanssi ja yleistettävyys

Tutkimuksen relevanssi tulee varmistettua yleensä jo konstruktiivisen tutkimuksen alussa, koska silloin pohditaan aiheen merkityksellisyyttä ja ajankohtaisuutta. Relevanssi kuuluu olennaisesti tutkimuksen arviointiin (Van der Stede 2012). Pohdinnassa tarkasteltiin tutkimuksen aihealuetta sekä käytännön että kirjallisuuden ja aiempien tutkimustulosten kautta. Yrityksen kriittiset menestystekijät ovat jokaisessa organisaatiossa aina merkityksellisiä, vaikka suoritusmittaus olisikin vähäisempää, joten tutkimuksen relevanssi myös tästä syystä kasvaa. Tutkimuksen aihe on ajankohtainen, sillä kontekstissa oleva siirtyminen hyvinvointialueille, tapahtui 1.1.2023 alkaen, joten yksityiset palvelujen tuottajat ovat saaneet jonkin verran kokemusta toiminnasta ja hyvinvointialueiden toiminta järjestäytymässä. Tosin muutos jatkuu johtuen valtiiovallan säästötavoitteista. Tutkimuksen relevanssinäkökulmien ymmärtäminen ja huomioiminen auttoi tutkijaa ohjaamaan tutkimusta siten, että tutkimuksen tavoitteet olivat relevantteja ja tutkimukseen osallistunut case-yrityksen johto hyväksyi ne mikä paransi tutkimuksen onnistumisen mahdollisuuksia (Suomala ym. 2014).

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli antaa myös vastauksia eli konstruktioita, joita Kasasen (1986) mukaan tulisi testata liiketaloudelliseen käytäntöön erillisillä markkinatestauksilla. Tutkimuksen tuloksien ulkoista validiteettia eli tutkimuksen monistettavuutta toisiin yrityksiin on tämän tutkimusajan puitteissa haasteellista tehdä, eikä myöskään Kasasen (1993) esittelemää heikkoa markkinatestausta. Soveltuvuudesta kuitenkin kertoo tutkimuksen ennakkoon herättämä kiinnostus kohdeyrityksen johdossa (Labro ja Tuomela 2003) ja sidoryhmien kiinnostuksen heikot signaalit hyvinvointialueen muissa hoivayrityksissä ja hyvinvointialueen hallinnon johdossa. (Rautiainen ym. 2017.) Kiinnostusta herättäneenä myös se, että tutkimuksen kontekstista ei ole kovin paljon kirjallisuutta saatavilla (Lukka 2000). Soveltuvuudesta voi kertoa myös se, että konteksti, hyvinvointialue, on sama ja tapahtuneet muutokset saman kaltaisia, sillä palvelujen tilaaja riippuen hoivakotien asukkaista (vanhukset, kehitysvammaiset ym.) on sama hyvinvointialue. Toinen yksityisille palveluntuottajille

vaikuttava yhteinen muutos on viimeistään kuluvanan vuonna 2024 siirtyminen Kelan ylläpitämän Kanta-palvelun käyttäjäksi, joten yksityisillä hoivakodeilla yhteisenä tekijänä on muutosjohtaminen.

### **6.2.2 Luotettavuus ja validiteetti**

Validiteetti jaetaan usein ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Tutkimuksen sisäinen validiteetti tarkoittaa luotettavuutta ja Yinin (1983) mukaan sitä, onko tutkimus pätevää ja perusteellisesti valmisteltu ja tehty, ovatko käsitteet oikeita ja teoria oikein valittu, että tutkimuksen komponentit ovat yhtenäisiä ja johdonmukaisia keskenään sekä saadut tulokset ja päätelmät oikeita. (Yazan 2015, 9.) CRA:n onnistumiseen tai validiteettiin vaikuttaa merkittävästi konstruktion käytäntöön soveltuminen ja hyöty case-yrityksessä tai sidosryhmissä (Piirainen ja Gonzales 2013). Tässä tapaustutkimuksessa aineiston keruu tehtiin samojen kysymysten pohjalta ja lähetettiin haastateltaville etukäteen. Kaikkien vastaukset litteroitiin sisällöltään tarkasti samalla tavalla. Saaduista vastauksista valittiin menestystekijät, joista tutkija valitsi kriittiset menestystekijät. Tutkimustyön onnistumista on auttanut tutkijan aikaisempi havainnointi case-yrityksen kontekstista ja yrityksen sisäisten prosessien tuntemus. Tämän lisäksi on osattava hahmottaa yrityksen asemoituminen muuttuneessa liiketoimintaympäristössä, kun on siirrytty toimimaan hyvinvointialueilla. Labro ja Tuomela (2003) esittävät tutkimukselle uhkana tutkijan kautta tulevat seuraukset ja tiedon saamisen rajoitukset. Tutkijan subjektiiviset näkemykset voivat olla tutkimukselle uhka, koska tutkijalla on ollut osallistuvaa havainnointia sekä hyvinvointialueelle siirtymiseen valmistautumisesta että case-yrityksessä vuosina 2016–2022, jolloin yritys on ollut asiakkaana ESR-rahoitteisissa kehittämishankkeissa. Tutkija on tiedostanut tämän ja pyrkii mm. kattavalla haastattelujen valinnalla varmistamaan tutkimuksen objektiivisuuden. Toisaalta Labron ja Tuomelan (2003) esittämä huoli tiedon saamisen rajoittumisesta on myös tutkija tiedostanut, koska tutkija on tehnyt havainnointia yli 5 vuotta, jolloin hankeyhteistyön aikana rakentui mm. sertifioitu laatujärjestelmä, joka auditoitiin vuonna 2021. Laatukäsikirja sisältää kehittämissuunnitelman, jonka suoritusmittaristo on ollaan päivittämässä. Tutkijan aiempi havainnointi varmistaa osaltaan tutkimuksen luotettavuutta.

### **6.3 Jatkotutkimusehdotuksia**

Tämä tutkimus tarjoaa monia mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia, sillä empiirisestä aineistosta tuli monipuolinen ja tutkimuksen konteksti oli ai-nutkertainen. Case-tutkimukseen valikoitui kriittisten menestystekijöiden tarkastelu, koska ne ovat yritysten strategian toteutumisen ja liiketoiminnassa menestymisen kannalta ydintä, joka on hyvä malli valita sopivat suoritusmittarit.

Sosiaali- ja terveyshuollon yritysten tärkein yhteistyökumppani ja palvelujen tilaaja on jatkossakin hyvinvointialue. Yhteistyön syventäminen olisi mainio jatkotutkimuskohde, koska yhteistyö yksityisten palvelujen tuottajien kanssa on



vasta ”muotoutumassa”. Palvelusopimukset siirtyivät 1.1.2023 kunnilta sellaiseen hyvinvointialueille. Case-yritys osallistui tänä vuonna ensimmäiseen hyvinvointialueen puitekilpailutukseen. Tutkimustieto palvelisi osaltaan sekä palvelun tuottajaa että tilaajaa hyvän yhteistyön kehittämisessä. Kysymys on myös muutoksen johtamisesta ja se taas on oppimista niin organisaatioiden keskinäisessä yhteistyössä kuin sisäisten prosessien kehittämisessä. Tässä yhteistyön lähtökohtana olisi loppuasiakas.

Case-tutkimuksen yksi teema oli muutoksen johtaminen, jossa tutkimus kohdistui hyvinvointialuekontekstiin. Jatkotutkimus voisi kohdentua tutkimuksessa rakentuneen konstruktion jatkotutkimukseen, joka oli Tietojärjestelmänäkökulma. Kanta-palvelun käyttöön ottamiseen ja hyödyntämiseen niin hoivayrityksen sisäisissä palveluprosesseissa kuin organisaatioiden välissä yhteistyössä. Kelan Kanta-palveluiden, joka perustuu lakiin, käyttöönoton merkitys sote-yrityksille voi muutoksena olla yhtä suuri kuin hyvinvointialueelle siirtyminen. Organisaatioiden on koulutettava koko henkilöstö kirjaamaan ja käyttämään järjestelmää. Kanta-järjestelmään tallennettua tietoa on osattava hyödyntää tiedolla johtamisella. Tieto auttaa myös organisaatioiden ja sidosryhmien välistä yhteistyötä. Hyvä jatkotutkimusajankohta olisi toimialueella myöhemmin, koska hyvinvointialue tulee aluksi käyttämään Kanta-yhteensopimatonta tietojärjestelmää tuetussa ympärivuorokautisessa palveluasumisessa.

## LÄHTEET

- Aho, M. 2011. Konstruktiio suorituskyvyn johtamisen kypsyyden arviointiin. Väitöskirja. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Ahrens, T., Chapman, CS. 2006. "Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory". *Accounting, Organizations and Society* 31 (8): 819–41. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.03.007>.
- Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. Vaajakoski. Gummerus kirjapaino Oy.
- Aluehallintovirasto, AVIa. 2024. "Yritys tai yhteisö". Aluehallintovirasto. [Viitattu 5.5.2024]. <https://avi.fi/asioi/yritys-tai-yhteiso>.
- Aluehallintovirasto, AVIb. 2024. "Sosiaalihuollon omavalvonta - Omavalvonta - Valvonta ja kantelut - Viranomainen". Aluehallintovirasto. [Viitattu 19.5.2024]. <https://avi.fi/asioi/viranomainen/omavalvonta/sosiaalihuollon-omavalvonta>.
- Aluehallintovirasto, AVIc. 2024. "Sosiaalihuollon omavalvonta - Omavalvonta - Valvonta ja kantelut - Viranomainen". Aluehallintovirasto. [Viitattu 19.5.2024.] <https://avi.fi/asioi/viranomainen/omavalvonta/sosiaalihuollon-omavalvonta>
- Amaratunga, D., Dilanthi, MGS ja Baldry, D. 2002. "Moving from performance measurement to performance management". *Facilities* 20 (5/6): 217–23. <https://doi.org/10.1108/02632770210426701>.
- American Nursing Credentialing Center (ANCC). (2019). About the ANCC Magnet Recognition Program. [Viitattu 18.4.2024]. <https://www.nursing-world.org/ancc/>
- Anthony, A., Atkinson, A.A., Kaplan, R.S., Matsumura, E.M. ja Young, S.M. 2012. "Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution : International Edition". [Viitattu 19. maaliskuuta 2024]. <https://web-p-ebshost-com.ezproxy.jyu.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE0MTgwMDRfX0FO0?sid=54f65e80-994c-425c-8061-f3a9aa7034a2@redis&vid=11&format=EB&rid=1>.
- Appelbaum, S.H. 2012. "Back to the Future: Revisiting Kotter's 1996 Change Model". *The Journal of Management Development* 31 (8): 764–82. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>.
- Bernolak, I. (1997), "Yrityksen tuottavuuden tehokas mittaus ja onnistuneet elementit: kilpailukyvyn ja maailman vaurauden perusta", *International Journal of Production Economics*, Voi. 52 nro 1-2, 203–213.
- Bititci, U.S., Martinez, V., Albores, P. ja Mendebil, K. (2003), "Creating and sustaining competitive advantage in collaborative systems: the what and the how", *Production Planning and Control*, Vol. 14 No. 3, pp. 410-24.
- Bose, R. 2006. "Understanding management data systems for enterprise performance management". *Industrial Management & Data Systems* 106 (1): 43–59. <https://doi.org/10.1108/02635570610640988>.
- Bourne, M. ja Kennerley, M. 2000. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach". *International Journal of*

- Operations & Production Management* 20 (10): 1119–45.  
<https://doi.org/10.1108/01443570010343708>.
- Bourne, M., Melnyk, S. ja Faull, N. 2007. *Impact of Performance Measurement on Performance: The Impact of Performance Measurement on Performance*. Bradford, UNITED KINGDOM: Emerald Publishing Limited. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=320623>.
- Broman, M. (2004), "Tuottavuuden arviointi kokoonpanojärjestelmissä", Lisensiaatintyö, Tuotantotekniikan laitos, Kuninkaallinen teknologianstituutti, Tukholma.
- Brudan, A. 2010. "Rediscovering Performance Management: Systems, Learning and Integration". *Measuring Business Excellence* 14 (1): 109–123.  
<https://doi.org/10.1108/13683041011027490>.
- Burke, W. ja Litwin, MS. Model of Leadership, Change and Performance". *Management Dynamics* 22 (2): 29–48.
- Burke, W. Warner. 1992. "A Causal Model of Organizational Performance and Change". *Journal of Management* 18 (3): 523–545.  
<https://doi.org/10.1177/014920639201800306>.
- Doerr, J. 2018. *Measure What Matters*. Portfolio/Penguin.
- Eskola, J. ja Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Golden-Biddle, K. ja Locke, K. 1993. Appealing work: an investigation of how ethnographic texts convince. *Organization Science* 4 (4), 595–616.
- Grönroos, C. 2020. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Sanoma WSOY.  
<https://www.ellibslibrary.com/book/9789521443541/palvelujen-johtaminen-ja-markkinointi>.
- Hirsjärvi, S. ja Hurme, H., 2000. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2003. *Tutki ja kirjoita*. 6-9. uudistettu painos. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Holmlund, M. 1997. *Perceived Quality in Business Relationships*, väitöskirja. Helsinki: Hanken/CERS.
- Hood, C. 1991. A Public Management for All Seasons. *Public Administration*, 6 (3): 3–19.
- Hood, C. 1995. "The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a Theme". *Accounting, Organizations and Society* 20 (2): 93–109.  
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W).
- Humphrey, C. ja Lukka, K. 2011. (Ac)counting research. The value of holistic understanding. Teoksessa Cassell, C. ja Lee, B. (Toim.), *Challenges and Controversies in Management Research*. New York: Routledge, 190–208.
- Ikäheimo, S. Malmi, T. ja Walden, R. "Yrityksen laskentatoimi". [Viitattu 18.3.2024].  
[https://verkkokirjahylly-almatalentfi.ezproxy.jyu.fi/teos/JACBIXDTEB#/kohta:\(\(20\)Johdon\(\(20\)laskentatoimi\(\(20\):9\(\(20\)\(\(a0\)\(\(20\)/piste:b12623](https://verkkokirjahylly-almatalentfi.ezproxy.jyu.fi/teos/JACBIXDTEB#/kohta:((20)Johdon((20)laskentatoimi((20):9((20)((a0)((20)/piste:b12623).
- Ilmonen, H. 2024. "Etusivu". Salus Qualitas Consulting. [Viitattu 13.5.2024.]  
<https://www.sqcoy.fi/>.

- Jyväskylän yliopisto. 2015 Tapaustutkimus. [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.4.2024].  
Saataavilla: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>
- Järvinen, P., & Järvinen, A. 2000. Tutkimuksen metodeista. Tampere: Opinpaja.
- Jääskeläinen, A., Laihonen, H., Lönnqvist, A., Pekkola, S., Sillanpää, V. ja Ukko, J. 2013. *Arvoa palvelutuotannon mittareista*. Tampereen Teknillinen Yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. <https://researchportal.tuni.fi/en/publications/arvoa-palvelutuotannon-mittareista>.
- Kansaneläkelaitos. 2023. Kanta-palvelut. [Viitattu 7.3.2023]  
<https://www.kanta.fi/ammattilaiset/sote-uudistus>  
<https://kuntahankinnat.fi/sopimusten-siirtyminen-hyvinvointialueille>  
[Lainattu 28.11.2023]
- Kaplan, R.S. ja Norton, D.P. 1992. "The balanced scorecard ± measures that drive performance", *Harvard Business Review*, January-February, 72-79.
- Kaplan, R. ja Norton, D. 1996a. "The Balanced Scorecard". Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press. 310-311.
- Kaplan, R., Norton, D. 1996b. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". *Harvard Business Review*. 1996, 76-84.
- Kasanen, E., Lukka, K. ja Siitonen A. (1991) Konstruktivinen tutkimusote liiketaloustieteessä, *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, No.3, 301-329.
- Kasanen, E., Lukka, K. ja Siitonen, A. (1993) The Constructive Approach in Management Accounting Research, *Journal of Management Accounting Research*, Vol.5, p.241-264
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Hämeenlinna. Kariston kirjapaino.
- Korte, H., Jokela, R., Korhonen E. ja Perttunen, J.. 2020. "Lean sosiaali- ja terveydenhuollossa". *HUS Helsingin yliopistollinen sairaala 2*: 2021-11.
- Labro, E. ja Tuomela, T.-S. On bringing more action into management accounting research: process considerations based on two constructive case studies *Eur. Account. Rev.*, 12 (3) (2003), 409-442
- Lapsley, I. 2008. "THE NPM AGENDA: BACK TO THE FUTURE". *Financial Accountability & Management* 24 (1): 77-96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2008.00444.x>.
- Lapsley, I. 2009. New Public Management: the cruellest invention of the human spirit? *Abacus*, 45 (1): 1-21.
- Laitinen, E.K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Lehto, M. & Taipale, V. & Alanen, J-P. 1999. Teoksessa Outinen, M. & Lindqvist, T. (toim.) *Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle -valtakunnallinen suositus*. Stakes. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lukka, K. (2000) The Key Issues of Applying the Constructive Approach to Field Research. In Reponen, T. (ed.) (2000) *Management Expertise for the New Millennium*. In Commemoration of the 50th Anniversary of the Turku School of Economics and Business Administration. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, A-1:2000, 113-128.

- Lukka, K. ja Tuomela, T-S. (1998) Testattuja ratkaisuja liikkeenjohdollisiin ongelmiin: konstrukttiivinen tutkimusote, *Yritystalous*, No.4, 1998, 23–29.
- Lukka, K. 2014. "Kari Lukka: Konstrukttiivinen tutkimusote". *METODIX* (blog). 19. toukokuuta 2014. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstrukttiivinen-tutkimusote/>.
- Lönnqvist, A. 2004. "Measurement of Intangible Success Factors". [Viitattu 28.3.2024]. <https://researchportal.tuni.fi/files/2017072/lonnqvist.pdf>.
- Malmi, T., Peltola, J. ja Toivanen, J. 2006. *Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelleta tehokkaasti*. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mättö, T., Pellinen, J., Rautiainen, A., Sippola, K. 2014. *Talousohjaus terveystasolla*. Sastamala. Vammalan Kirjapaino Oy.
- Neilimo, K. ja Näsi, J. 2006. *Mitä on liiketoimintaosaaminen*. Helsinki. WSOY pro. s.261.
- Pellinen, J. 2006. *Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu*. Helsinki. Gummerus Kirjapaino.
- Pellinen, J. 2017. *Talousjohtaminen*. Helsinki. Alma Talent Oy.
- Peters, T. J. ja Waterman, R. H. (1982) *In search of excellence: Lessons from Americas best run companies*, Jones.
- Piirainen, KA, Gonzalez, RA, 2013. Rakentava synergia muotoilutieteen tutkimuksessa: Muotoilutieteen tutkimuksen ja rakentavan tutkimuksen lähestymistavan vertaileva analyysi . suomalainen. J. Bussi. *Econ.* 62 (3–4), 206–234.
- Pohjois-Savon hyvinvointialue. 2024. "Pohjois-Savon hyvinvointialueen asiakastilaisuus Suonenjoella, Teams". [Viitattu 16.4.2024]. <https://pshyvinvointialue.fi/w/pohjois-savon-hyvinvointialueen-asukastilaisuus-suonenjoella%C2%A0>
- Pokka-Vuento M. 2015. *Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen SHQS-laatuohjelman mukaisesti*. Helsinki. Labquality Oy. Qualitor.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*. November-December 1996, 61-78.
- Rapo, M. 2009. Tilastokeskus. Väestöennuste 2009–2060. [Viitattu 18.4.2024]. [https://stat.fi/til/vaenn/2009/vaenn\\_2009\\_2009-09-30\\_tie\\_001\\_fi.html](https://stat.fi/til/vaenn/2009/vaenn_2009_2009-09-30_tie_001_fi.html)
- Rautiainen, A. (2004). *Kuntien suorituksen mittaus ja tuloksellisuuskäsitteistö: arviointi ja kehittäminen*. Lisensiaattitutkimus. Jyväskylän yliopisto, taloustieteet. Jyväskylä. ISBN 013-021945-2.
- Rautiainen, A. ja Järvenpää, M. 2012. "Institutional Logics and Responses to Performance Measurement Systems". *Financial Accountability & Management* 28 (2): 164–88. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2012.00541.x>.
- Rautiainen, A., Sippola, K. ja Mättö, T. 2017. "Perspectives on relevance: The relevance test in the constructive research approach". *Management Accounting Research* 34: 19–29. [Viitattu 30.4.2024]. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.07.001>.
- Riipinen, Kirsi. 2023. "Hyvinvointialueiden alijäämä yli miljardin: Jos tehostaminen ei onnistu, riskinä kuntatalouden heikennykset". *Kuntalehti* (blog). 8. syyskuuta 2023. [Viitattu 20.5.2023].

<https://kuntalehti.fi/uutiset/hyvinvointialueiden-alijaama-yli-miljardinos-tehostaminen-ei-onnistu-riskina-kuntatalouden-heikennykset/> .

- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81 - 93.
- Rogers, P. R., Miller, A. ja Judge, W. Q. (1999). Using information-processing theory to understand planning/performance relationships in the context of strategy. *Strategic Management Journal*, 20(6), 567 - 577.
- Rousu, S. ja Holma, T. 2004. Lastensuojelupalvelujen laadunhallinta. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Saaranen-Kauppinen, A. ja Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>. [Viitattu 22.4.2014]
- Sarajärvi, A. ja Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi: Uudistettu laitos. Tammi. E-kirja. <https://www.ellibslibrary.com/fi/collec-tion/0/Laadullinen%20tutkimus%20ja%20sis%C3%A4ll%C3%B6nana-lyysi>
- Seppänen, Anne. 2024. "Alijäämää riittää, ja ne pitäisi kattaa lähivuosina". *Lääkärilehti.fi*. 31. tammikuuta 2024.[Viitattu 20.5.2024] <https://www.laakari-lehti.fi/terveydenhuolto/alijaamaa-riittaa-ja-ne-pitaisi-kattaa-lahivuosi-na/?public=7ede374f684ec74a31452b7c60acdefd>.
- Simons, R. 1994. Levers of Control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Harvard BSP.
- STM. 2024. "Sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmät". Valvira. Viitattu 26. toukokuuta 2024.[Viitattu 26.5.2024]. <https://valvira.fi/sosiaali-ja-terveydenhuollon-tietojarjestelmat> .
- Strnadl, C. F. (2006). Aligning business and it: The process-driven architecture model. *Information Systems Management*, 23(4), 67 - 77.
- Suomala, P., Lyly-Yrjänäinen, J. ja Lukka, K. 2014. Battlefield around interventions: a reflective analysis of conducting interventionist research in management accounting *Manag. Account. Res.*, 25 (4) pp. 304-314
- Suomala, P., Lyly-Yrjänäinen, J., Lukka, K., 2014. Taistelukenttä interventioiden ympärillä: reflektiivinen analyysi interventiotutkimuksen tekemisestä johdon laskentatoimessa. *Manag. Tili. Res.* 25 (4), 304-314.
- Tangen, S. 2005." Demystifying Productivity and Performance". *International Journal of Productivity and Performance Management* 54 (1): 34-46. <https://doi.org/10.1108/17410400510571437>.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [Viitattu 11.3.2024]. [Sote-palvelujen johtaminen - tutkimukset ja hankkeet - THL](#)
- Tessier, S., ja Otley, D. 2012. "A conceptual development of Simons' Levers of Control framework". *Management Accounting Research* 23 (3): 171-85. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003>.
- THL. 2024a. "Kanta-palvelujen painopisteet - THL". 2024. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 8. maaliskuuta 2024. [Viitattu 15.5.2024]. <https://thl.fi/aiheet/tiedonhallinta-sosiaali-ja-terveysalalla/tiedonhallinnan-ohjaus/sote->

- [tiedonhallinnan-kehittamisnakymia/kanta-palvelujen-painopisteet](#). [Viitattu 15.5.2024]
- THL. 2024b. "Tietoa RAI-järjestelmästä - THL". Terveystietokeskus ja hyvinvoinnin laitos. 25.4.2024. [Viitattu 15.5.2024]. <https://thl.fi/aiheet/ikaantymisen/palvelutarpeiden-arviointi-rai-jarjestelmalla/tietoa-rai-jarjestelmasta>.
- THL. 2024c. "Tutkimustoiminta THL:ssä - THL". 2024. [Viitattu 26.4.2024]. Terveystietokeskus ja hyvinvoinnin laitos. 21.2.2024.
- Tosey, P., Visser, M. ja Saunders, N. 2012. "The Origins and Conceptualizations of 'Triple-Loop' Learning: A Critical Review". *Management Learning* 43 (3): 291–307. <https://doi.org/10.1177/1350507611426239>.
- Tevameri, T. Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Missä mennään sote-toimiala? Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimusraportti.
- Trkmaný, P. 2010. "The critical success factors of business process management". *International Journal of Information Management* 30 (2): 125–34. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003>
- Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:1. [Viitattu 18.4.2024]. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161994>
- Ukko, J., Tenhunen, J. ja Rantanen, H. 2007. "Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees". *Int. J. Production Economics* 110 (2007) 39–51. <https://www.sciencedirect.com.ezproxy.jyu.fi/science/article/pii/S0925527307000801>
- Van der Stede, W., 2012. Tutkimuksen vaikutus ja relevanssi. EAA Newsl., 20–21.
- Vesiluoma, S. 2014. Strategiaskenaarioista tiedolla johtamisen linjauksin. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri.
- Vihtonen, T. 2007. Suomalaisten maatalousyrittäjien strategiset valinnat ja taloudellinen menestyminen. Tampereen Yliopistopaino – Juvenens Print. ISBN 978-952-487-106-8.
- Viitala, R. ja Jylhä E. 2019. *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Viitattu 7. huhtikuuta 2024. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7519-3/johtaminen-keskeiset-kasitteet-teoriat-ja-trendit>.
- Viitala, R., ja Jylhä, E. 2006. "Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta | Ellibs Lukuohjelma". Viitattu 23. maaliskuuta 2024. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764128>.
- Valtioneuvosto. 2024. <https://vm.fi/hyvinvointialueiden-tehtavat-ja-toiminta> [Viitattu 10.4.2024].
- Valtioneuvosto. 2023. Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 7.11.2023]. <https://soteuudistus.fi/usein-kysytyta-hankinnoista>
- Virranniemi, Maria. 2015. "Tutkimus- ja innovaatiojohtaminen suomalaisissa yliopistoissa". doctoralThesis, fi=Lapin yliopisto | en=University of Lapland | . <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/61864>.
- Wholey, JS ja Joseph S. 1996. "Formative and summative evaluation: Related issues in performance measurement". *Evaluation Practice* 17 (2): 145–49. [https://doi.org/10.1016/S0886-1633\(96\)90019-7](https://doi.org/10.1016/S0886-1633(96)90019-7).
- Yazan, B. 2015. "Three approaches to case study methods in education: Yin, Merriam, and Stake". *The qualitative report* 20 (2): 134–52.

- Yin, R. 1983. Case Research. Design and Methods. Applied Social Research Methods series vol 5. Sage, London.
- YLE. 2023. "Vanhushoidon hoitajamitoitus lykkääntymässä vuoteen 2028 – hallituspuolueiden äänet ratkaisivat". 2023. Yle Uutiset. 7. marraskuuta 2023. [Viitattu 5.5.2024]. <https://yle.fi/a/74-20059020>.
- YLE. 2024. "Hyvinvointialueen oma selvitys säästöistä ristiriidassa STM:n kanssa – esitys toisikin 30 miljoonan euron lisälaskun". Yle Uutiset. [Viitattu 25.3.2024]. <https://yle.fi/a/74-20080788>.
- YLE. 2024. "Kunnat ja hyvinvointialueet ennakoivat tälle vuodelle yli 420 miljoonan säästöjä | Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT". [Viitattu.20.5.2024] <https://www.sttinfo.fi/tiedote/70107465/kunnat-ja-hyvinvointialueet-ennakoivat-talle-vuodelle-yli-420-miljoonan-saastoja?publisherId=1800>.



## LIITE

### HAASTATTELU- MITEN SISÄISIÄ SUORITUSMITTAREITA VOIDAAN KEHITTÄÄ?

Pyydän lupaanne nauhoittaa tämä haastattelu. Sitä käytetään Gradu -tutkielmani aineistona. Lisäksi tutkielma tulee käyttöönnne.

Kysymykset:

- 1) Haastateltava ja organisaatio, vastuut
  - Millainen on toimenkuvasi?
  - Vastuullanne olevan yksikkönne kuvaus ja mitä se tekee?
  - Miten vastuista on sovittu (johtaminen, talous/tulos, kehittäminen)
- 2) Taloudellinen näkökulma, ja päätöksenteko
  - Miten tavoitteet, myös taloudelliset on määritelty (yksikkötasolla)? Miten sitä mitataan?
  - Mikä on yksikkönne kannalta talouden ja toiminnan seurannan kannalta olennaisinta tietoa? Miten sitä tulisi mitata?
  - Mitä taloudellinen toiminta tarkoittaa yksikössäsi? Miten sitä mitataan?
  - Milloin yksikkönne on onnistunut työssään (vaikuttavuus)? Miten sitä voisi mitata?
- 3) Asiakasnäkökulma (tilaajat)
  - Miten markkinointia ja suunnittelua on toteutettu? Miten sitä mitataan?
  - Miten asiakkuuksien säilyminen (siirtyminen hyvinvointialueille) on onnistunut? Miten sitä mitataan?
  - Miten kilpailutukset ovat muuttuneet hyvinvointialueiden aloittamisen jälkeen (1.1.2023)?
  - Miten keräätte asiakaspalautteita (tilaajan)?
  - Mitkä ovat kriittiset menestystekijät työssä, järjestelmien käytössä ja suoritusmittauksessa?
  - Mitä lisäarvoa tuotatte asiakkailleen (tilaaja)?
- 4) Sisäisten prosessien näkökulma
  - Miten asukkaiden palautteita kerätään ja hyödynnetään? Miten sitä mitataan?
  - Organisaatiollanne on erilaisia yksiköitä. Miten näiden yksiköiden prosessit ovat toimineet keskenään yhteen?
  - Miten eri yksiköiden välisiä yhteistyöprosesseja tulisi yksikkönne kannalta mitata?
  - Seurataanko työaika eli ajankäyttöä (tai aikaa eri toimintoihin esim. min / toimenpide)? Meneekö työajasta paljon muuhun kuin potilastyöhön ja miksi?

- Miten prosessit ovat muuttuneet hyvinvointialueelle siirryttäessä? Miten muutosta mitataan?
  - Ovatko Kelan kantapalvelut käytössä? Miten prosessit ovat muuttuneet käyttöönoton jälkeen? Miten näitä prosesseja voidaan mitata?
  - Miten Kelan Kanta-palveluun tallennettavaa informaatiota voidaan hyödyntää, esim. tiedolla johtamisessa?
  - Voidaanko IT:n tai robottien avulla korvata hoitotöitä tulevaisuudessa?
  - Miten poikkeamia käsitellään? Miten käsittelyä mitataan?
  - Millaisia muita ongelmia työssänne esiintyy, ja miten näitä voidaan korjata?
- 5) Osaamisen näkökulma
- Miten osaamistarpeita tunnistetaan?
  - Mitä kehittämishankkeita yksikössänne on suunnitteilla?
  - Tulisiko Kanta-palvelujen hyödyntämisen vielä osaamista kehittää?
  - Mitä muita uusia palveluita tai välineitä olette harkinneet ottaa käyttöön?
- 6) Verkostojen näkökulma
- Miten/ mihin käytätte ulkoisia yhteistyökumppaneita?
  - Oletteko harkinneet joidenkin tuottamienne palvelujen ulkoistamista? Voisiko ulkoistamalla olla kustannustehokkaampaa?
  - Miten yhteistyökumppaneita on haettu/ tarve ja miten yhteistyö mitataan?
  - Miten yhteistyö alihankintaverkostonne kanssa on toiminut (esim. lääkepalvelut)
- 7) Työyhteisön näkökulma
- Miten sisäistä viestintää tulisi kehittää ja miten sitä voidaan mitata?
  - Miten työhyvinvointia ja -ilmapiiriä voidaan entisestään parantaa? Mikä olisi sopiva mittari?