

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT  
School of Engineering Science  
Tuotantotalouden koulutusohjelma (TUDI)

**SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN PAPERITEOLLISUUSYRITYKSESSÄ**

DIPLOMITYÖ

Satu Heinonen

2020

Tarkastajat: Dosentti Juhani Ukko

Dosentti Minna Saunila

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b> Heinonen Satu	
<b>Työn nimi:</b> Suorituskyvyn johtaminen paperiteollisuusyrityksessä	
<b>Vuosi:</b> 2020	<b>Paikka:</b> Lahti
Diplomityö. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT, tuotantotalous. 90 sivua, 42 kuvaa, 3 liitettä Tarkastajat: Dosentti Juhani Ukko ja Dosentti Minna Saunila	
<b>Hakusanat:</b> Suorituskyky, suorituskyvyn johtaminen, motivaatio, sitoutuminen, työhyvinvointi, palkitseminen, tavoitteet, viestintä, palaute	
<b>Keywords:</b> Performance, performance management, motivation, commitment, rewarding, quality of working life, influencing, targets, communication, feedback	
<p>Suorituskyvyn johtaminen on moniulotteinen asia ja johon vaikuttavat monet tekijät. Hyvällä suorituskyvyn johtamisella voidaan päästä loistaviin tuloksiin ja vaikuttaa henkilöiden tekemiseen. Tärkeää on, että johdon näkemys ja työntekijöiden näkemys kohtaavat johtamisessa.</p> <p>Tässä työssä tutkitaan suorituskyvyn johtamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä paperiteollisuudessa. Tavoitteena on löytää suorituskyvyn johtamiseen vaikuttavat tekijät ja löytää konkreettisia keinoja niiden parantamiseen kohdeyrityksessä. Tutkimus koostuu teoriaosuudesta, jossa määritellään suorituskyky, suorituskyvyn osa-alueet ja suorituskyvyn mittaaminen sekä suoritusjohtaminen ja sen taustalla vaikuttavat tekijät. Teoriaosuudessa käsitellään lisäksi suorituskyvynjohtamisjärjestelmiä ja niiden piirteitä. Työn empiirinen osuus koostuu SUMO -kartoituksesta ja paperiteollisuusyrityksen tuotelinjan johdolle tehdyistä haastatteluista. Haastatteluilla tutkittiin suorituskyvyn johtamiseen vaikuttavien tekijöiden nykytilaa johdon näkökulmasta, selittäviä tekijöitä nykytilaan sekä keinoja parantaa vaikuttavien tekijöiden nykytilaa.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että suorituskyvyn johtamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat motivaatio, selkeästi yhdessä asetetut ja viestitetyt tavoitteet, henkilöiden sitoutuminen yhteiseen tekemiseen. Avoin kulttuuri on tärkeää suotuisalle ilmapiirille suorituskyvynjohtamista ajatellen. Tärkeimmät keinot vaikuttaa suorituskyvyn johtamiseen vaikuttavien tekijöiden tilaan on koulutus, avoin tiedottaminen ja oikeudenmukainen palkitsemiseen sitominen.</p>	

## ABSTRACT

<b>Author:</b> Heinonen Satu	
<b>Subject:</b> Performance management in the paper industry company	
<b>Year:</b> 2020	<b>Place:</b> Lahti
Master's thesis. Lappeenranta-Lahti University of Technology. Industrial Engineering and Management 90 pages, 42 pictures, 3 attachments Supervisors: Docent Juhani Ukko, Docent Minna Saunila	
<b>Keywords:</b> Performance, Performance management, motivation, commitment, rewarding, quality of working life, influencing, targets, communication, feedback	
<p>Performance management is multidimensional complex. With good performance management can be achieved great results and affect behavior of humans. Many factors can be affected to management. It is important that managers and employees visions can be combined.</p> <p>Target of this research is to examine performance management and to find factors which affect to performance management in paper industry. The aim is also to find ways to improve these factors in the target company. This research includes theoretical part where will be defined performance and dimensions of it, performance measuring and performance management and influencing factors of it. There will be handled also performance management systems and features of them. The empirical part of research includes results of interviews, which have been made to management of the target company. With interviews there has been examined of conditions of factors of performance management and ways to improve those factors in company.</p> <p>As a result there have been found that motivation, clear shared and communicated targets and obligation of employees and management are very important to successful performance management. Open culture is very critical to successful performance management. Most important ways to influence to factors are open communication, education and fair rewarding.</p>	

## **ALKUSANAT**

Tämä tutkinto on ollut pitkänaikavälin tavoitteeni. Opiskelupaikan saaminen 250 hakijan joukosta oli itsetuntoa nostattava hetki ja käänsi uuden lehden elämässäni. Opiskeluaika oli hyvin intensiivistä, joskus rankkaakin ja jätti paljon hauskoja muistoja. Monta yritystä on laitettu kuntoon opettajien mielenkiintoisten case-tehtävien parissa. Luokkamme hitsaantui tiukasti yhteen ja antoisinta opiskelussa oli värikkäät keskustelut luokkatovereiden kanssa. Aina löytyi monta näkökulmaa asioihin, kun meitä oli niin monelta teollisuuden alalta mukana.

Tahdon erityisesti kiittää työnantajaani ja erityisesti esimiehiäni Ville Seppälää ja Hanna Riissasta sekä tiimikaveriani Anne Toikkaa suurenmoisesta tuesta opiskelun aikana. Kiitän myös diplomityönohjaajiani dosentti Juhani Ukkoa, dosentti Minna Saunilaa ja tuotantopäällikköämme sekä työnohjaajaani työpaikalla Teemu Ukkolaa hyvistä näkökulmista työhön. Nyt on aika ottaa opit soveltavaan käyttöön.

Kotkassa 8.6.2020

Satu Heinonen

# SISÄLLYSLUETTELO

Tiivistelmä

Abstract

Alkusanat

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>3</b>
1.1	TAUSTA	3
1.2	TUTKIMUSKYSYMYKSET JA RAJAUKSET	5
1.2.1	Tutkimuskysymykset	5
1.2.2	Rajaukset	7
1.3	TUTKIMUSMENETELMÄT	8
1.4	TYÖN RAKENNE	12
<b>2</b>	<b>SUORITUSKYKY JA SEN MITTAAMINEN</b>	<b>14</b>
2.1	SUORITUSKYVYN MÄÄRITELMÄ	14
2.2	SUORITUSKYVYN OSA-ALUEET	14
2.3	SUORITUSKYVYN MITTAUS	16
2.4	STRATEGIA SUORITUSKYVYN JA MITTAUKSEN POHJANA	19
<b>3</b>	<b>SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN</b>	<b>21</b>
3.1	SUORITUSKYVYN JOHTAMISEN MÄÄRITELMÄ	21
3.2	SUORITUSKYVYN JOHTAMISJÄRJESTELMÄT	23
3.3	TEKIJÄT JOHTAMISEN TAKANA	25
3.3.1	Motivaatio ja sitoutuminen	25
3.3.2	Työhyvinvointi	27
3.3.3	Palkitseminen	29
3.3.4	Viestintä ja palaute	31
3.3.5	Tavoitteet ja vaikuttaminen	35
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN TIEDON KERUU</b>	<b>36</b>
4.1	KOTKAMILLS ABSORBEX OY	36
4.2	KYSELYTUTKIMUKSEN TOTEUTUS	37
4.3	SUMO-KARTOITUKSEN TULOKSET	39
4.3.1	Vastausprosentti	39

4.3.2	Suorituskyvyn ja mittauksen tunnistaminen .....	39
4.3.3	Tavoitteet .....	45
4.3.4	Viestintä .....	47
4.3.5	Vaikutusmahdollisuudet .....	52
4.3.6	Osaaminen .....	55
4.3.7	Palkitseminen.....	58
4.4	KYSELYTUTKIMUKSEN TULOSTEN ANALYSOINTI .....	64
<b>5</b>	<b>HAASTATTELUT .....</b>	<b>68</b>
5.1	HAASTATELTAVAT .....	68
5.2	HAASTATTELUN TOTEUTUS.....	69
5.3	HAASTATTELUN TULOKSET.....	69
5.3.1	Suorituskyky .....	69
5.3.2	Tavoitteet .....	71
5.3.3	Viestintä.....	73
5.3.4	Vaikutusmahdollisuudet .....	74
5.3.5	Osaaminen .....	75
5.3.6	Palkitseminen.....	77
<b>6</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>	<b>81</b>
6.1	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET.....	81
6.2	TULOSTEN TARKASTELU .....	82
6.2.1	Suorituskyky ja suorituskyvyn johtamiseen vaikuttavat tekijät .....	82
6.2.2	Kyselytutkimus .....	84
6.2.3	Haastattelututkimus .....	86
<b>7</b>	<b>YHTEENVETO.....</b>	<b>89</b>
<b>8</b>	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>91</b>

## LIITTEET

# 1 JOHDANTO

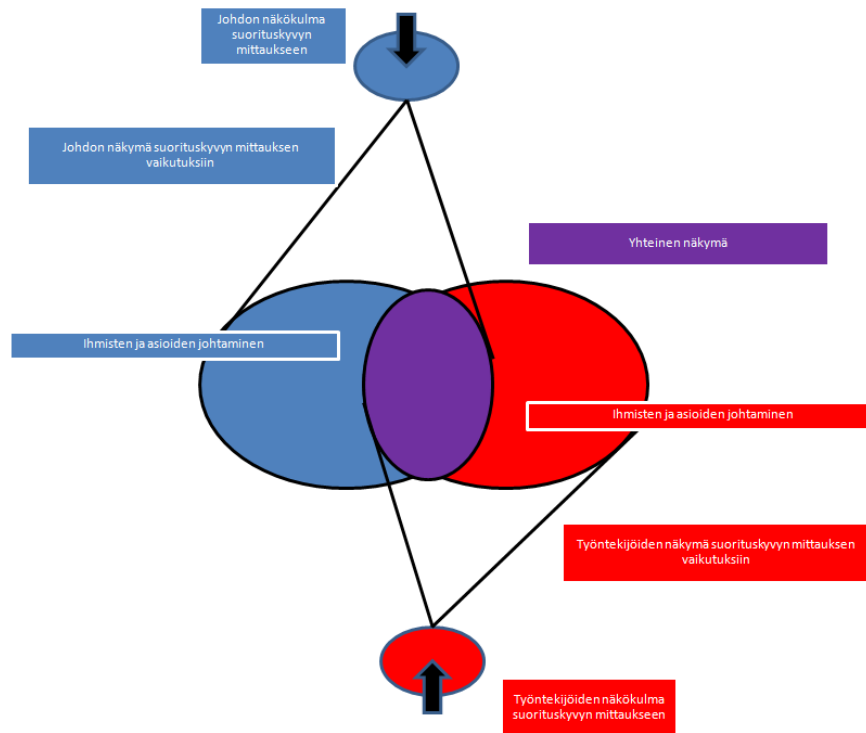
## 1.1 Tausta

Suorituskykyä voidaan tiettyyn rajaan asti parantaa rahallisin panoksin. Voidaan hankkia tehokkaampia laitteita ja automatisoida toimintaa ja hakea sillä tavoin tehokkuutta ja tuottavuutta. Kun toiminnasta tahdotaan saada paras mahdollinen suorituskyky esiin, on panostettava johtamiseen. Johtamalla ja ohjaamalla ihmisiä tasapuolisesti, reilusti ja kannustavasti saadaan työyhteisö motivoitua työskentelemään mahdollisimman tehokkaasti yhteisten tavoitteiden eteen. Koneiden suorituskyvyllä tulevat rajat tietyssä vaiheessa, mutta ihmisten kyvykkyyttä voidaan kehittää rajattomasti. Siksi kokonaisvaltainen suorituskyvyn johtaminen on tärkeä osa yritysten johtamista.

Suorituskyvyn mittaaminen koetaan tärkeäksi tuottavassa teollisuudessa. On tärkeää tietää paljonko tuotetta valmistetaan tietyssä ajassa ja miten tehdas toimii. Mittaukset lattiatasolla voivat olla hyvin yksityiskohtaisia. Mitä ylempäs mennään operatiiviselta tasolta pois päin, sitä yleisemmäksi mittarit menevät. Tehdasmittakaava on mittauksen kannalta kovin suuri ja se luo haastetta mittaukselle ja mittauksen sitomiselle päivittäiseen toimintaan. Suorittavia ihmisiä on paljon ja osastoja monia. Yhtäläillä aineellisen toiminnan mittauksen rinnalla on tärkeää mitata aineetonta toimintaa. Ylimmän johdon tarvitsemien tietojen analysointiin tarvitaan monenlaista mittaustulosta läpi koko tuotantoportaan. Vaikuttavuuksien tunnistaminen on tällöin haasteellista.

Vuoden tavoitteet tulevat ylhäältä päin linjaorganisaatiosta. Voidaanko olla varmoja, että tavoitteet ja vaaditut toimenpiteet niiden saavuttamiseksi juurtuvat suorittaviin ihmisiin? Tuotantoa seurataan vuorokausitasolla. Huonoja tuloksia ruoditaan ja syitä etsitään. Käydäänkö hyvän vuorokauden jälkeen kiittämässä henkilöstöä ja selvittämässä, miksi tuotanto kulki niin sujuvasti. Löytyisikö vastaus suorittavilta ihmisiltä ja motivoisiko se heitä pyrkimään samaan joka päivä? Ja millä motivaatio ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin saadaan pidettyä yllä jokaisena päivänä?

On tärkeää, että johdon ja henkilöstön näkemykset kohtaavat suorituskyvyn seurannassa ja johtamisessa. Kuvassa 1 on kuvattu johdon ja työntekijöiden näkökulmat. Tässä tutkimuksessa on tutkittu työntekijöiden ja johdon näkökulmia suorituskyvystä, sen mittauksesta ja suorituskyvyn johtamiseen vaikuttavista tekijöistä ja niiden nykytilasta. Kuvasta voidaan nähdä, että näkemykset eivät aina kohtaa. Osapuolet kokevat erilailla asioita ja mielipiteitä ja näkemyksiä voi olla vaikeaa muuttaa. On tärkeää, että yhteinen näkemysalue saadaan mahdollisimman suureksi. Jotta suorituskyvyn mittaus ja johtaminen on menestyksellistä, on johdolla ja työntekijöillä oltava yhtenevä käsitys yrityksen tilasta, toimista, tavoitteista ja seurantamenetelmistä.



Kuva 1. Suorituskyvyn mittaus johdon ja työntekijöiden näkökulmista (mukaiillen Ukko et al, 2007)

Tässä tutkimuksessa selvitetään suorituskyvyn johtamisen taustalla vaikuttavia tekijöitä ja tutkitaan tapaustutkimuksena case-yrityksessä suorituskyvyn johtamisen nykytilaa paperiteollisuusyrityksen yhdellä tuotelinjalla. Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä viimeiset kymmenen vuotta ovat olleet muutosten vuosia. Omistaja on vaihtunut kolmeen kertaan. Yrityskulttuuri on kokenut voimakasta kehitystä, kun on suuryrityksestä muututtu



pieneksi yrittäjäksi jättien rinnalle perinteisessä teollisuudessa. Henkilöstössä on tapahtunut lisäksi muutoksia.

Tutkimus on tarpeellinen, koska suorituskyvyn johtaminen on niin monitahoinen ja mielenkiintoinen asia. Onnistuessaan sillä voi päästä suuriin tuloksiin, mutta se on herkkä virheillekin. Kuinka saadaan ihmiset tekemään oikeita asioita ja kiinnittämään huomio oikeisiin mittareihin? Kuinka tuotetaan tehokkaasti, muttei kuitenkaan laadun tai asiakaspalvelun kärsimättä? Kuinka saadaan ihmiset motivoitua joka päivä tekemään parhaansa ja jaksamaan? Mikä vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja millä se saadaan ylläpidettyä?

## **1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset**

### **1.2.1 Tutkimuskysymykset**

Päätutkimuskysymys tässä tutkimuksessa on:

#### **1. Mistä tekijöistä suorituskyvyn johtaminen muodostuu paperiteollisuusyrityksessä?**

Suorituskyky ja sen johtaminen voidaan kokea eri tavoin yrityksen organisaatiossa. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on monitahoinen ja on tärkeää, että kaikki organisaation osapuolet työskentelevät yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Organisaation hierarkiassa on monta porrasta ja viestin on mentävä ymmärrettävästi koko ketjun läpi. Suorituskyvyn menestykselliseen johtamiseen vaikuttavat monet tekijät ja ne voivat painottua eri tavoin teollisuuden alasta riippuen.

Tähän päätutkimuskysymykseen vastataan tuottamalla kyselytutkimus, jossa suorituskyvyn ohjaamiseen vaikuttavien tekijöiden nykytilaa tutkitaan kohdeyrityksessä. Kartoituksesta pyritään löytämään vastauksia suorituskyvyn johtamisen nykytilasta yrityksessä. Kartoituksessa halutaan selvittää asiat, jotka ovat hyvin ja myös asiat, joissa olisi kehittämistarpeita. Kyselytutkimuksen tuloksista pyritään selvittämään, miten suorituskyky

tunnistetaan ja miten henkilöt tietävät tavoitteet ja niiden seurannan, suorituskyvyn seurannan, vaikutusmahdollisuudet tavoitteisiin ja työhön, tavoitteista ja suorituskyvystä viestinnän, koulutuksen sekä palkitsemisen.

Tutkimuskysymykseen vastataan lisäksi tutkimalla kirjallisuutta suorituskyvyn johtamisesta. Teoriaosuudessa määritellään suorituskky, sen osa-alueet, suorituskyvyn mittaaminen, suorituskyvyn johtaminen ja siihen vaikuttavat tekijät.

Alatutkimuskysymykset tässä tutkimuksessa ovat:

## **2. Mitkä tekijät selittävät suorituskyvyn johtamiseen vaikuttavien tekijöiden nykytilaa paperiteollisuusyrityksessä?**

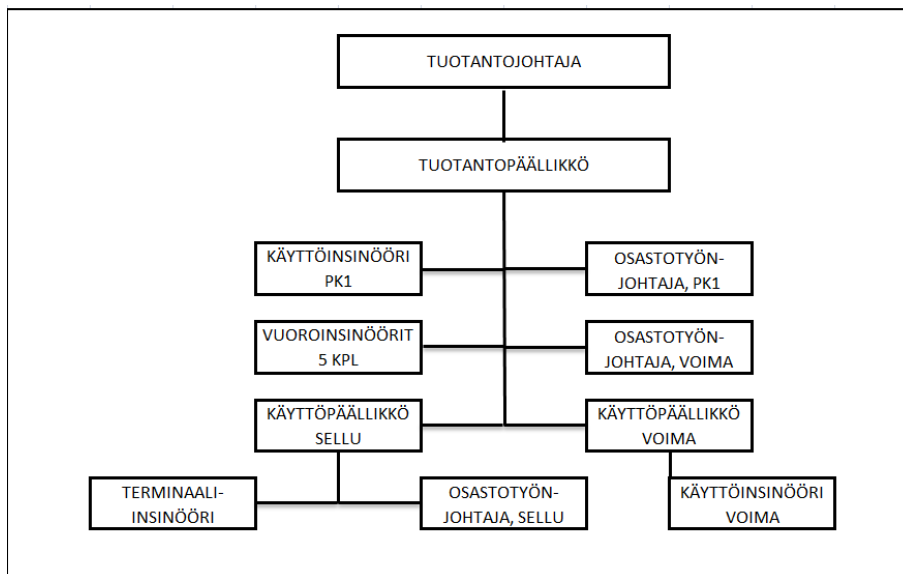
Toiseen tutkimuskysymykseen vastataan kyselyn ja haastattelujen tuloksilla. Kyselyn tuloksilla saadaan selville nykytila ja haastatteluilla syvennetään tietoa siitä, miksi asiat ovat hyvin tai missä olisi kehitettävää ja löytyykö selvinneisiin asioihin jotain syytä. Haastatteluosuus tehdään esimiestasolla kyselykartoituksen tulosten toimiessa pohjana haastatteluille. Haastattelujen tuloksena saadaan syvempää tietoa paperiteollisuusyrityksen suorituskyvyn johtamisesta.

## **3. Miten suorituskyvyn johtamiseen vaikuttavien tekijöiden nykytilaa voidaan parantaa paperiteollisuusyrityksessä?**

Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastataan pääasiallisesti haastatteluiden tuloksilla. On mahdollista, että kyselyn vastauksista nousee esiin konkreettisia kehitysehdotuksia. Kyselystä nousee esiin tekijät, jotka ovat vahvoja ja varmasti myös ne tekijät, joissa olisi kehitettävää. Haastatteluilla toivotaan saavan esiin toimenpiteitä, joilla kehitystarpeita osoittavia tekijöitä voidaan parantaa. Haastatteluilla toivotaan saavan näkyviin toimet, joilla vahvat tekijät on saatu aikaan.

## 1.2.2 Rajaukset

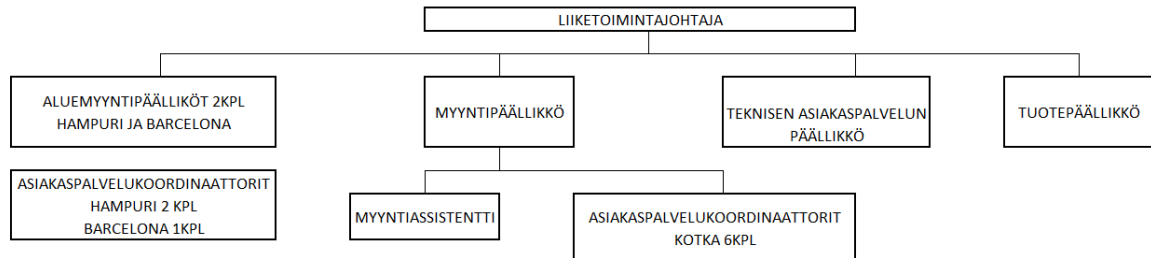
Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkastellaan suorituskykyä osa-alueineen sekä suorituskyvyn johtamista siihen vaikuttavine tekijöineen. Tutkimuksen käytännönoosuus on rajattu koskemaan metsäteollisuuskonsernin paperituotetytäryritystä. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu konserniin kuuluvat yhteiset tukitoiminnot. Tutkimuksen lähtökohtana olevaan Sumo-kartoitukseen on otettu mukaan linjan tuotanto-organisaatio työntekijät mukaan luettuna. Tuotanto-organisaatioon kuuluu voiman tuotanto, sellun tuotanto sekä paperin valmistus. Tuotannon organisaatiokaavio on kuvattu seuraavassa kuvassa 2. Tuotannon kolme eri osa-alueetta ovat ketjussa ja hyvin riippuvaisia toisistaan. Voiman tuotanto palvelee lisäksi integraatin muitakin tuotelinjoja. Integraatin paperituotelinjoilla on vuoden 2019 jälkipuoliskolla siirrytty linjakohtaiseen vuoroinsinöörimalliin.



Kuva 2. Tuotannon organisaatiokaavio

Kyselytutkimukseen vastaavat myös myyntiorganisaation henkilöt. Myynnin organisaatio on kuvattu seuraavalla sivulla kaaviossa kuvassa 3. Myyntiorganisaatio koostuu linjajohtajasta, kahdesta aluemyyntipäälliköstä, myyntipäälliköstä, teknisestä asiakaspalvelupäälliköstä ja tuotepäälliköstä. Lisäksi organisaatioon kuuluvat asiakaspalvelukoordinaattorit. Tämä organisaatio tekee päivittäistä työtä operatiivisessa asiakaspalvelussa. Myynti ja tuotanto tekevät päivittäin tiivistä yhteistyötä.

Kyselytutkimukseen on otettu mukaan myös linjalle työskentelevä controller. Hän kuuluu talouden organisaatioon, siksi häntä ei ole alla olevassa kaaviossa, mutta hän tekee laskelmia vain tutkittavalle tuotantolinjalle.



Kuva 3. Myynnin organisaatiokaavio

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on luonteeltaan yhdistelmä teoreettista ja empiiristä tutkimusta. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa on yhdistetty laadullista että määrällistä tutkimustyyppiä. Tutkimuksen määrällinen eli kvantitaavinen kyselyosa toteutettiin kokonaistutkimuksena. Tutkimuksen laadullinen eli kvalitatiivinen haastatteluosa toteutettiin osittain räätälöityinä haastatteluina kyselytutkimuksen pohjalta.

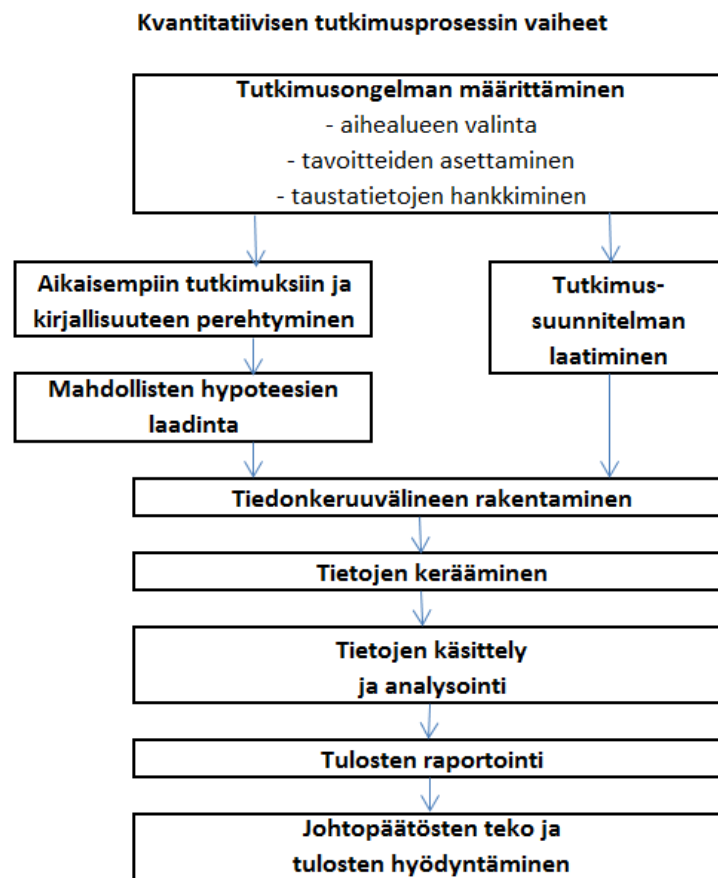
#### Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus määritellään laadulliseksi tutkimukseksi ja sillä pyritään ymmärtämään jotain ilmiötä syvällisemmin. Tällainen tutkimusote nojaa enemmän valinnan vapauteen. Kvalitatiivinen tutkimus voidaan mieltää sallivammaksi menetelmäksi kuin kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen toisto, useat näkökulmat ja huolellinen tutkimusasetelma auttavat tutkittavien ilmiöiden ymmärryksessä. Kvalitatiivinen tutkimus yhdistetään useimmiten aineistolähtöiseen tutkimukseen. Tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä laadulliselle tutkimukselle ovat muun muassa haastattelut, havainnointi ja valmiit aineistot. Tapaustutkimus on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimustyyppiä. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan miten- ja miksi-kysymysten avulla rajattuja kokonaisuuksia tai yksittäisiä tapahtumia. (Saaranen-Kauppinen et al, 2006).

## **Kvantitatiivinen tutkimus**

Kvantitatiivinen tutkimus on määrällistä tutkimusta ja se on ohjatumpaa kuin kvalitatiivinen lähestyminen. Kuvassa 4 seuraavalla sivulla on kuvattu kvantitatiivisen tutkimusprosessin vaiheet. Prosessi alkaa tutkimusongelman määrittämisestä, joka sisältää aihealueen valinnan, tavoitteen asettamisen sekä taustatietojen hankkimisen. Seuraavana vaiheena on tutkimussuunnitelman laatiminen, jossa täsmennetään tutkimuksen tavoite. Suunnitelman laatiminen sisältää menetelmän valinnan sekä aikataulun määrittelyn. Samalla myös määritellään tietojen hankkimistapa. Perusjoukon ja otoksen päättäminen, otantamenetelmän valitseminen ja aineiston käsittelytapa ovat osa tutkimussuunnitelmaa. Tutkimus lähtee liikkeelle aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen perehtymisellä. Tässä yhteydessä voi laatia mahdolliset lopputulemat tutkimuksesta. Kun teoriaosuuteen on riittävästi perehdytty, voi aloittaa tiedonkeruuvälineen rakentamisen. Väline voi olla esimerkiksi lomake paperipohjaisena tai verkkokyselynä tai esimerkiksi haastattelu. Välineen valmistuttua voi aloittaa tiedon keruun. Tiedonkeruun päätyttyä alkaa niiden analysointi. Tuloksista rakennetaan informatiivinen raportti. Raportin pohjalta voi tuloksista tehdä johtopäätöksiä ja yhteenvetoa sekä päättää tulosten hyödyntämisestä. (Heikkilä, 2014)

Tässä tutkimuksessa kvantitatiivinen osuus on toteutettu SUMO-palvelua mukaillen. Sen pohjalta luotiin muokattu kyselylomake tutkimuksen empiirisen osan pohjatiedon keruuseen. SUMO-palvelua kuvaillaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa.



Kuva 4. Kvantitatiivisen tutkimusprosessin vaiheet

### Sumo-palvelu

Sumo-palvelu on kehitetty vuonna 2006 Lappeenrannan-Lahden teknillisen yliopiston Lahden yksikössä liiketoiminnan tutkimusyksikössä menetelmäksi julkisille sekä yksityiselle sektorille. Menetelmän avulla voidaan kartoittaa suorituskyvyn taustalla olevia tärkeitä tekijöitä sekä henkilöstön näkemyksiä niistä. Menetelmää voidaan käyttää johtamisen tukena ja apuna sen kehittämiseen. Palvelun avulla voidaan etsiä kehitystarpeita esimerkiksi seuraavilla aihealueilla: suorituskyvyn mittauksen suunnittelu, palkitsemisen valinta, koulutuksen suunnittelu, viestinnän kehittäminen, tavoitteiden asettaminen, vaikutusmahdollisuuksien lisäys. Työkalua on mahdollista muokata organisaation tarpeisiin sopivaksi. Sumo-kartoitus on mahdollista toteuttaa verkko-kyselynä tai paperisena versiona. Kyselyssä on avainkysymyksiä ja valinnaisia kysymyksiä. Kartoitus tuottaa tietoa työyhteisön omaan käyttöön helposti tulkittavalla ja

selkeällä tavalla. Palvelun kysely on viiden sivun mittainen. Kyselyssä on mahdollista määrittää erilaisia taustatekijöitä vastaajille. Vastaajia voidaan luokitella iän, yksikön, työvuosien mukaan. Vastausportaikko on Likertin neliportainen asteikko. Kyselyn etuna ovat lyhyet selkeät kysymykset. Sähköisessä muodossa toteutettuna raportointi on vaivatonta. Pääosioiden alla on avainkysymykset ja lisäksi voidaan valita täydentäviä kysymyksiä. Avainkysymykset ovat tärkeitä ottaa mukaan. Niiden vastausten perusteella voidaan analysoida tekijöiden tilaa. Täydentävät lisäkysymykset kertovat suunnasta, johon tekijöiden kehitystä tulisi viedä. (Pekkola, 2006)

Tässä työssä Sumo-kartoitus toteutettiin paperisena versiona mukailtuna. Kyselyyn lisättiin omia kysymyksiä halutuista aiheista. Tulokset analysoitiin excel-työkalun avulla. Tässä tutkimuksessa kysely toteutettiin täysimittaisena. Kyselylomake saatekirjeineen löytyy liitteestä 1.

### **Tutkimushaastattelu**

Haastattelu on, kuten kyselylomakekin reaktiivinen väline. Haastattelulla tavoitetaan yleensä parempi vastausprosentti kuin kyselyllä, koska kieltäytymisen kynnyks on korkeampi. Haastattelu sopii myös paremmin syvemmille aiheille kuin lomake ja sen avulla on mahdollista saada parempia esimerkkejä tutkittavista aiheista. Haastattelussa on myös mahdollista muuttaa aiheiden etenemisjärjestystä, jos se tuntuu luontevammalta tutkimuksen kannalta. Haastattelun tuloksia tulee kuitenkin analysoida tarkasti, koska tuloksena saadaan paljon muutakin vastausmateriaalia kuin itse tutkimukseen liittyvät aiheet. Myöskään anonymiteetti ei ole samaa tasoa kuin lomakkeiden kanssa. Haastattelu tähtää tiedon keruuseen ja sillä on ennalta määrätty päämäärä. Tutkimushaastattelua käytetään ongelman ratkaisuun. Tutkimushaastattelua voidaan kuvata myös tiedonhankintahaastatteluna. Tutkimushaastatteluille on ominaista, että ne ovat keskenään vertailtavissa, ne ovat luottamuksellisia ja haastattelijat suhtautuu niihin objektiivisesti ja neutraalisti. Haastattelu tutkimuksen osana on vuorovaikutusta, jossa esiintyvät seuraavat piirteet:

- haastattelu on ennalta sovittu, suunniteltu ja aiheeseen on ennalta tutustuttu käytännön ja teorian kautta.
- haastattelu on haastattelijan aloittama ja ohjaama.

- haastatteliija joutuu motivoimaan kohdetta ja ylläpitämään sitä
- haastatteliija osaa roolinsa ja kohde oppii sen tutkimustilanteessa
- osallistujien on voitava luottaa tietojen luottamukselliseen käsittelyyn.

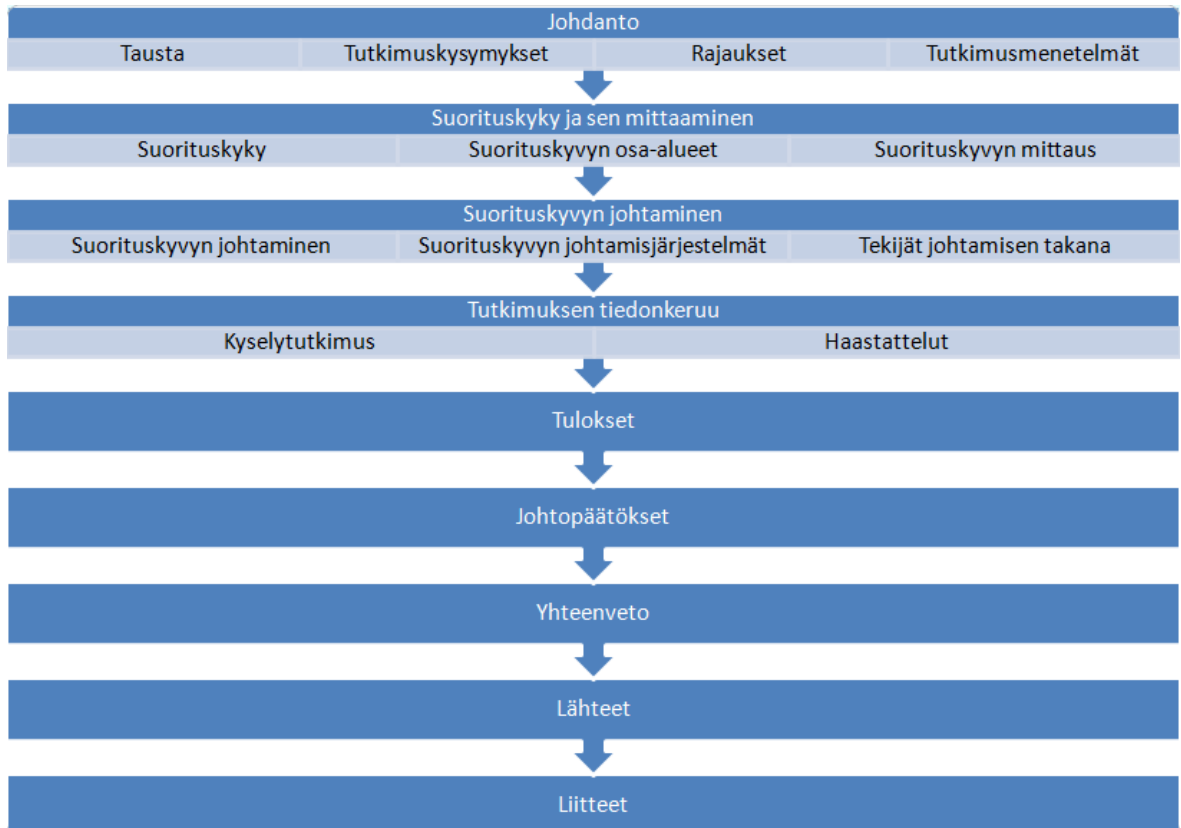
Tutkimushaastatteluja on kolmenlaisia. Ne voivat olla lomakkeella, toteuttaa teemana tai olla avoimia haastatteluja. Teemahaastattelua kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Tässä lajissa aihealueet ovat ennalta tiedossa. Kysymysten muoto ja järjestys voivat kuitenkin vaihdella. (Hirsjärvi, 1995)

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna kyselytutkimuksen pohjalta. Kyselyn pohjalta luotiin puolistrukturoidut kysymykset haastatteluihin. Haastattelun teemoina toimivat kyselyn osa-alueet. Teemoissa keskityttiin kunkin osa-alueen tuloksiin ja siihen mikä oli vaikuttanut tuloksiin tai siihen miten tuloksia voitaisiin parantaa. Haastattelut tallennettiin älypuhelinsovelluksella ja purettiin haastattelun jälkeen tekstimuotoon. Haastattelun aluksi haastateltaville kerrattiin miksi haastattelu tehdään ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Lisäksi mainittiin haastattelun tallennuksesta ja tiedon käsittelystä.

#### **1.4 Työn rakenne**

Työn ensimmäinen pääluku koostuu johdannosta, jossa kerrotaan työn taustaa sekä määritellään tutkimuksen tutkimuskysymykset ja rajaukset, rakenne sekä kuvaillaan käytetyt menetelmät. Toisessa luvussa määritellään suorituskky ja sen osa-alueet. Luvussa käydään lisäksi läpi suorituskvyn mittausta ja strategian liittymisestä suorituskvyn ja mittaukseen. Kolmannessa luvussa käsitellään suorituskvyn johtamista, johtamisjärjestelmiä ja tekijöitä, jotka vaikuttavat johtamiseen. Neljännessä luvussa siirrytään tutkimuksen empiiriseen osuuteen. Alussa kuvaillaan case-yritys ja sitten kyselytutkimuksen toteutus sekä tulokset. Viidennessä luvussa kuvaillaan tutkimuksen haastatteluosuus ja haastattelujen tulokset. Kuudennessa luvussa käydään läpi empiirisen osuuden tulokset. Seitsemännessä luvussa käsitellään yhteenveto tutkimuksesta. Lopusta löytyvät tutkimuksessa käytetyt lähteet ja tutkimusraportin liitteet. Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa 5. kuvataan tutkimusraportin runko.





Kuva 5. Tutkimusraportin runko.

## **2 SUORITUSKYKY JA SEN MITTAAMINEN**

### **2.1 Suorituskyvyn määritelmä**

Yrityksen suorituskyky liittyy olennaisesti omistajien tavoitteiden ja muiden sidosryhmien tarpeiden täyttäminen mahdollisimman tehokkaasti (Laitinen, 1998). Yrityksen sidosryhmiksi voidaan katsoa omistajat, johto, työntekijät, rahoittajat, työnantaja- ja työntekijäjärjestöt, asiakkaat, toimittajat sekä julkinen valta. Suorituskykyä voidaan tarkastella hyvin monella tasolla lähtien kansantaloudesta aina yksilöön asti. Yrityksen sisälläkin suorituskykyä voidaan monesta näkökulmasta. Yrityksen sisäisiä tasoja voi olla esimerkiksi: toimialataso, tulosityksikkö, tuoteryhmä- tai tuotetaso, osastot, toimipisteet, vastuualueet, toimintotasot, työnjohdolliset alueet sekä yksilötasot. (Rantanen ja Holtari, 1999)

Yrityksellä on käytössään erilaisia tuotantopanoksia. Tuotantopanokset ovat luokiteltu neljään pääluokkaan: työpanokset, pääomapanokset, raaka-aine- ja materiaalipanokset sekä aineettomat panokset. Työpanoksilla tarkoitetaan tietojen, taitojen ja kokemuksen käyttöä. Pääomapanokset ovat koneita, laitteita ja materiaalien käyttöön liittyviä menetelmiä. Raaka-aineet ja materiaalit ovat tuotannossa käsiteltäviä ja jalostettavia asioita. Aineettomilla panoksilla käsitetään palveluja, oikeuksia, osaamista, toimintatapoja sekä imagoa. Tuotannon tuloksena ymmärretään tuotettujen lopputulosten määrä ja laatu. Kun halutaan tarkastella yrityksen suorituskykyä, on verrattava sijoitettuja panoksia saavutettuun tuotokseen. Tuotoksen ja panoksen vertailu kertoo puolestaan lisäarvon. Lisäarvoa voidaan tarkastella joko absoluuttisena tai suhteellisena. Suhteellisella lisäarvolla tarkoitetaan tuottavuutta eli kuinka paljon tuotosta saadaan panoksilla. Absoluuttinen lisäarvo on erotus, joka saadaan kun tuotoksesta vähennetään panokset. (Saari, 2004)

### **2.2 Suorituskyvyn osa-alueet**

Suorituskyky on kokonaisvaltaista ja koostuu monesta osa-alueesta. Se voidaan jakaa Sink'n määritelmän seitsemään eri osa-alueeseen. Osa-alueet ovat: tehollisuus, tehokkuus,

laatu, kannattavuus, tuottavuus, työelämän laatu ja innovatiivisuus. Tehollisuus voi käsittää myös tuloksellisuutta. Sillä kuvataan, miten hyvin yritys suoriutuu konkreettisista prosesseille asetetuista tavoitteistaan. Tehokkuus kuvastaa suunnitelman ja toteutuneen eroa panoskäytössä. Laatu käsittää systeemin kyvyn täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset. Kannattavuus kuvaa taloudellista tehokkuutta eli miten hyvin yritys onnistuu taloudellisten resurssien käytössä ja kuinka suuren voiton se onnistuu tekemään. Tuottavuudella tarkoitetaan tuotantotulosten suhdetta käytettyjen tuotantopanosten määrään. Työelämän laatu kertoo systeemissä olevien ihmisten motivaatiosta ja tarpeiden tyydyttymisestä. Innovatiivisuus kertoo systeemin uudistumiskyvystä ja luovuudesta. Kun yritys on tehokas ja tulokellinen sekä tekee hyvää laatua, se hyvin todennäköisesti on tuottava. Vakaa yritys kykenee ylläpitämään hyvää työelämän laatua sekä olemaan innovatiivinen. Jos tuottojen ja kulujen suhde on tasapainossa ja voitollinen on yritys kannattavakin. Tällöin voidaan katsoa, että yrityksen suorituskyky on menestyksellistä. (Sink, 1985) Edellä mainitut suorituskyvyn osa-alueet vaikuttavat tiiviisti toisiinsa ja edistävät positiivista kehitystä. Yritys voi saavuttaa osa-alueiden menestyksen kautta positiivisen tuottavuuskierteen, mutta herkästi voi ajautua päinvastaiseen suuntaan negatiiviseen kierteeseen.

Yrityksen suorituskyky voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen suorituskykyyn. Sisäinen suorituskyky liittyy yrityksen osien tarkasteluun yrityksen itsensä toimesta jopa yksittäisiin laitteisiin asti. Ulkoisessa suorituskyvyssä yritystä tarkastellaan ulkopuoliselta taholta. Tuottavuus, tehokkuus ja taloudellisuus ovat sisäisen suorituskyvyn tärkeimpiä osa-alueita. Sisäisen suorituskyvyn arviointiin liittyvät myös laadun, toimitusajan, läpimenoajan sekä kapasiteetin analysointi. Sisäistä suorituskykyä kuvaavat tavallisesti fyysiset mittarit. Tämän ulottuvuuden tarkastelu menee yksityiskohtaisimmillaan jopa kone tai henkilötasolle. Ulkoisen suorituskykyä käsitetään usein taloudelliseksi suorituskyvyksi, jossa nousevat esiin seuraavat osa-alueet: kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus. Maksuvalmiudella tarkoitetaan sitä, kuinka yritys pystyy suoriutumaan maksuvelvoitteistaan. Vakavaraisuus puolestaan tarkoittaa sitä, millainen yrityksen rahoitusrakenne on. Kilpailukyky on olennainen osa ulkoista suorituskykyä. Kilpailukykyä eli menestymistä voi kuvata kasvun tai kilpailutilanteen kautta. Kasvua voidaan tarkastella tuottojen, liikevaihdon, henkilöstömäärän, jalostusarvon tai taseen kehityksestä. Kilpailutilannetta voi tarkastella esimerkiksi markkinaosuuksien kautta. (Rantanen ja

Holtari, 1999)

Tuotannon suorituskykyä tarkastellessa voidaan löytää kolme käsitettä: tuottavuus, tehokkuus ja jalostusarvo. Mitä enemmän tuotantoa saadaan panosten pysyessä ennallaan, sitä korkeampi on tuottavuus. Tuottavuutta voidaan mitata käytännössä volyymiperusteisilla mittareilla. Tällaisia ovat esimerkiksi tehdyt työtunnit, tuotannon kappalemäärää tai tehdyt tonnit. Tuottavimpia ovat ne yksiköt, joissa samoilla tekijöillä saadaan enemmän aikaa kuin muissa. Tämä kertoo tehokkaammasta muunnosprosessista eli korkeammasta hyötysuhteesta. Jalostusarvo saadaan, kun vähennetään myyntiarvosta panostusten arvo. Tehokkuus puolestaan kertoo standardituotannon ja toteutuneen tuotannon erosta. Tehokkuuden nostaminen lisää tuottavuutta. Tuottavuuden ja tehokkuuden käsitteitä pohdittaessa täytyy muistaa käsitteisiin liittyvä ongelma. Niitä ei välttämättä muisteta tarkastella arvon kautta, vaan niitä tarkastellaan vain määrän kautta. (Heikkilä et al, 2013)

Hyvä taloudellinen suorituskyky on ensisijainen päämäärä liiketoiminnalle. Päivittäisen tuotannon tavoitteena on tukea tätä päämäärää. Kaikki tuottava toiminta ei ole kuitenkaan kannattavaa ja kaikki kannattava toiminta ei ole tuottavaa.

### **2.3 Suorituskyvyn mittaus**

Suorituskyvyn mittaukselle on useita syitä. On tärkeää mitata, että voidaan arvioida kuinka hyvin yksikkö suoriutuu tehtävistään. Mittauksella luodaan myös kontrollia, jolla todetaan että tehdäänkö oikeita asioita. Mittaus toimii myös budjetin apuvälineenä, jolla nähdään, että resurssit menevät oikeaan kohteeseen. Mittaus voi toimia henkilöstön motivoinnin välineenä. Mittauksella voi edistää yksikön mainetta hyvänä toimijana. Positiivisia mittaustuloksia voidaan käyttää palkitsemisen pohjana. Mittausta on tärkeää käyttää oppimiseen eli mikä ei toimi ja mikä toimii jo hyvin. Oppimisen jatkona mittauksen käyttäminen jatkuvaan parantamiseen on tärkeää. (Behn, 2003)

Oikein kohdistetun ja oikeita asioita mittaavan suorituskykymittariston valinta on tuotantojärjestelmän suunnittelun tärkeimpiä asioita. Kun yrityksen tuotantostrategiaa

määritellään, on otettava kantaa myös tuotannollisiin kysymyksiin. Jos halutaan laatua, mitä se edellyttää tuotannolta? Tarvitaanko valintoja tuotannon päämäärissä, jos halutaan parantaa suorituskykyä useassa ulottuvuudessa? Painotetaanko eri päämääriä tasaisesti vai korostuuko esimerkiksi laatu tai joustavuus? Näitä näkökohtia on huomioitava mittaristoa kehitettäessä. (Heikkilä et al, 2016)

Mittareiden määrittelyyn on hyvä ottaa mukaan operatiivisia henkilöitä. Portaikon sijaan tuotanto voitaisiin nähdä verkkona, jossa osat ei voi olla olemassa ilman toista. Osallistaminen ja yhteisten arvojen ja tavoitteiden löytäminen on tärkeää. Strategiakartasta on hyvin usein apua tämän selventämiseen. Mittarilla täytyy olla myös vastuhenkilö. On tärkeää määritellä miksi mitataan, mistä tieto saadaan, kuinka usein mitataan ja raportoidaan eteenpäin. Mittareita täytyy myös arvioida ja kehittää. (Ukko et al, 2015)

Usein nämä tuotannon mittareiden määrittelyt löytyvät kyllä prosessikuvauksista, mutta harvemmin operatiivinen työntekijä niihin käy tutustumassa. Johdolta on voinut tulla yrityksen tavoitteet määrittävä visio, mutta yhtä hyvin operatiivinen taso voi määrittää oman vision, jolla yrityksen visioon päästään. Operatiivinen taso voi auttaa määrittelemään omaa edistymistä kuvaavia mittareita. Tämä auttaa sitouttamisessa ja luottamuksen kasvattamisessa.

Suorituskykyä voidaan mitata niin kutsutuilla markkinamittareilla sekä operatiivisilla mittareilla. Markkinamittarit ovat asiakastyytyväisyyttä kuvaavia mittareita. Tällaisia ovat esimerkiksi: hinta, toiminnan laatu, joustavuus, toimitusnopeus ja toimitustäsmällisyys. Markkinamittarit mittaavat asioita, joita asiakkaat katsovat päätöksiä tehdessään. Näitä mittareita määriteltäessä on otettava huomioon suorituskyky asiakkaan näkökulmasta. (Heikkilä et al, 2016)

Oleellinen tärkeä osa yrityksen suorituskyvyn seuranta ovat taloudelliset mittarit. Nämä tulevat yleensä tuloslaskelmasta. Päivittäisessä tuotannonohjauksessa taloudelliset mittarit ovat hieman epärelevantteja, koska ne ovat niin etäällä päivittäisestä tuotannosta, mutta niistä täytyy kuitenkin olla tietoisia. Tuotannossa tapahtuvaa toimintaa kuvataan operatiivisin mittarein. Ne määritellään siten, että tuotannonohjauksen vastuhenkilöt

pystyvät päätöksillään vaikuttamaan mitattuun suorituskyykyyn. Yleensä operatiivisilla mittareilla on vastaparinsa asiakastytyväisyysmittareissa. (Heikkilä et al, 2016)

Mittaaminen voi myös epäonnistua. Tavanomaisimpia käytännön ongelmia voivat olla esimerkiksi, että yritysjohdolla ei ole selkeää käsitystä päämääristä ja niiden tärkeysjärjestyksestä, strategian päämäärät ja tuotannon suorituskyykytavoitteet eivät kohtaa, huomio voi keskittyä liikaa suunnitteluun toteutuksen jäädessä vähemmälle huomiolle tai seurannalle. Ongelma voi olla myös se, että johdolla on heikko käsitys tuotantokäytäntöjen merkityksestä yrityksen kilpailukyvyille. (Heikkilä et al, 2016)

Mittareiden valinnassa voidaan tehdä edellä mainituista syistä perustavanlaatuisia virheitä ja siksi mittareiden jalkauttaminen voi osoittautua mahdottomaksi. Jos mittareiden valinta onnistuu, voi mittariston käyttöönotto puolestaan epäonnistua. Tähän voi olla syynä poliittiset, rakenteelliset tai keskittymiseen liittyvät tekijät. Poliittisilla syillä tarkoitetaan sitä, että mittaus koetaan uhkana. Tässä on vaarana, että järjestelmästä saadaan vain numeroita todellisen suorituskyykyyn sijaan. Rakenteelliset syyt liittyvät organisaatioon. Jalkauttaminen on tavallisesti pitkä prosessi. On tunnistettava, että organisaatio tarvitsee säännöllistä rohkaisua ja kannustusta, jotta prosessi saadaan jalkautettua ja juurtumaan osaksi päivittäistä toimintaa. Keskittyminen on tärkeää mittaamisessa. On pyrittävä mittaamaan mahdollisimman vähän ja merkityksellisesti. Kerättyä tietoa on käytettävä tai sillä ei ole muuten merkitystä. Tiedon käyttäjillä voi myös olla puutteelliset taidot hyödyntää tietoja, kehitysprosessit voivat puuttua tai puuttuu kyky arvioida ja nähdä tuloksia mittausten perusteella. (Neely et al, 2000)

Mitattavien asioiden tulee olla yksiselitteisesti nimettyjä. Tämä estää väärinymmärryksiä. Määritettäessä asteikkoja on ymmärrettävä mikä on mitattavan asian normaalitaso. On myös tärkeää ymmärtää, mitkä ovat mitattavan asian ajureita ja vaikuttajia. Tulostaulukon muoto on syytä miettiä tarkoin ja siitä tulisi näkyä vaikuttavuudet toiminnan tasoihin (Lohman, 2004). Monet johtajat saavat käyttöönsä hyvin paljon taloudellisia mittareita ja kärsivät tietoylikuormituksesta (Pekkola S, 2014). Tämä voi aiheuttaa vieraantumista käytännöstä.

Hyvin rakennettu ja johdettu mittaristo kasvattaa henkilöstön tietoisuutta osaamisestaan ja luo itsevarmuutta. Henkilöstö myös ymmärtää silloin paremmin tulosten pohjalta toimintansa merkityksiä ja vaatimuksia. He myös oppivat paremmin tunnistamaan ja maksimoimaan vahvuuksiaan ja minimoimaan heikompia osasia. Samalla kun ymmärrys ja tietämys lisääntyvät, niin mittaaminen koetaan enemmän hyödyksi kuin haitaksi. Mittariston täytyy olla yhteneväinen strategian kanssa ja tulosten täytyy näyttää polkua tavoitteiden saavuttamiseen. Täytyy kuitenkin muistaa, että suorituskyvyn mittaaminen on kuitenkin vain yksi osa suorituskyvyn johtamista (Aquino et al, 2011).

Mittariston tulee muuttua yrityksen elinkaaren mukana. Eri vaiheissa olevien yritysten mittaristot ovat erilaisia keskittyen eri näkökulmiin. Tuoreet yritykset haluavat näkymää kasvusta, kun taas hyvin toimivat yritykset haluavat näkymää toiminnan kannattavuudesta eri puolilta. (Kankkunen, 2007)

## **2.4 Strategia suorituskyvyn ja mittauksen pohjana**

Strategia on tärkeää pitää mielessä yrityksen toimintaa ja sen mittausta suunnitellessa. Mittariston täytyy muuttua strategian mukana. Nykyään arvonluonti tapahtuu Kaplanin ja Nortonin mukaan enimmäkseen hallinnoimalla aineetonta pääomaa sisältävien strategioiden avulla. Tällaisia ovat muun muassa asiakassuhteet, innovatiiviset tuotteet ja palvelut, laadukkaat ja tehokkaat prosessit, tietokannat sekä työntekijöiden kyvyt, taidot ja motivaatio. Pelkät taloudelliset mittarit eivät riitä näiden edellä mainittujen asioiden mittaamiseen. Aineeton pääoma on merkittävä kilpailutekijä ja se on tärkeää saada kuvatuksi ja hallituksi. Jotta valittu strategia toteutuu, on koko organisaation omaksuttava se ja toteutettava sitä. (Kaplan ja Norton, 2002) Asian mittaaminen korostaa mitattavan asian tärkeyttä.

Yrityksen valitun strategian tulee heijastua toimintaa seuraamaan valituista mittareista ja kuvastaa kriittisiä menestystekijöitä. Kustannustehokkuuteen painottuva strategia vaatii erilaisia mittareita kuin asiakaslähtöisyyteen tai innovaatioon perustuva strategia. (Kankkunen et al, 2005) Mittareiden tulee tasapainossa sidosryhmien kesken ja lisäksi aikajaksojen kanssa. Mittausjärjestelmän tulee mitata valitun strategian kannalta tärkeitä

toimintaa ohjaavia asioita. Näiden mittareiden luonti on oppimisprosessi, jossa strategia ja tavoitteet selkeytetään. Mittausjärjestelmällä on erilaisia rooleja, kun sitä käytetään päätöksen teon tukena. Mittausjärjestelmällä kontrolloidaan toimintaa keskeisten tunnuslukujen ja parametrien kautta. Näissä tavoitetasojen rikkomista ei sallita ja nämä mittarit varoittavat vaikeuksista. Järjestelmällä voidaan myös arvioida toiminnan tilaa ja esimerkiksi pitkántähtäimen asioita. Järjestelmällä voidaan lisäksi kyseenalaistaa strategiaa tai tukea sitä. (Kankkunen et al, 2005)

Strategia on helppo luoda yleiselle tasolle. Yleisen tason ongelma on kuitenkin se, että konkreettisten päämäärien ja toimenpiteiden johtaminen on vaikeaa. Strategia voidaan myös ymmärtää johtoryhmässä eri tavoin. Jos strategian sisältö on epäselvä, se on suuri este strategian toteutukselle. Mittausjärjestelmän suunnittelu kohdistaa huomion strategian selkeyttämiseen yrityksen tavoitteiksi. Kun strategia on muodostettu tavoitteiksi ja toiminnoiksi, on määritelty se, mitä tehdään ja se mitä ei tehdä. Ehjässä mittaristossa mittarit ovat sidottu tavoitteisiin ja avainmenestystekijöihin. Koko organisaation laajuisen mittariston toteuttaminen onkin itse asiassa erilaisten syy ja seuraussuhteiden määrittelyä. (Kankkunen et al, 2005)

Kun strategia toimii mittauksen ja organisaation taustalla, tulee esiin viisi strategialähtöisen organisaation periaatetta. Ne ovat Kaplanin ja Nortonin mukaan:

1. strategian ilmaiseminen operatiivisina käsitteinä
2. organisaation mukauttaminen osaksi strategiaa
3. strategian siirtäminen osaksi jokaisen henkilön päivittäistä työtä
4. strategian kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi
5. muutosten toteuttaminen yritysjohton avulla. (Kaplan ja Norton, 2002, s. 11)



## 3 SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN

### 3.1 Suorituskyvyn johtamisen määritelmä

Suorituskyvyn johtaminen tuli käsitteenä tunnetuksi 1990-luvun lopussa. Siinä on kyse siitä, että luodaan henkilöstölle edellytykset onnistua tehtävässään. Suorituskyvyn johtaminen vaikuttaa oikein toteutettuna positiivisesti työntekijöihin, esimiehiin sekä koko organisaatioon. Suorituskyvyn johtaminen voidaan käsittää jatkuvana prosessina, joka koostuu tunnistamisesta, mittaamisesta, suorituskyvyn kehittämisestä niin yksilöiden kuin tiimienkin osalta. Johtamisen tarkoitus on tulosten aikaan saaminen. Suoritusten ja tulosten parantamisessa keskiössä on johtamiseen vaikuttaminen. Organisaatiossa yksittäisenkin esimiehen vaikutus voi olla merkittävä. Esimies voi luoda menestyvän ja tuloksekkaan ilmapiirin tai sitten toiminnallaan tehdä menestymisestä mahdotonta. Hyvä johtaminen näkyy tavallisesti selkeänä toimintana. Silloin kaikki tietävät toiminnan tarkoituksen, avaintavoitteet, palautteen anto toimii ja tunnustetaan organisaation tarvitsema osaaminen. Suorituskyvyn johtamisella yhdistetään organisaation ja yksilön tarpeet sekä tavoitteet. Tänä päivänä johtaminen näyttäytyy jopa kilpailutekijänä. (Kauhanen, 2010)

Suorituskyvyn johtamisessa on tärkeää osata hyödyntää organisaation inhimillisiä menestystekijöitä. Organisaation kyvykkyydet ovat inhimillisiä menestystekijöitä. Niiden avulla organisaation on mahdollista saavuttaa tavoitteensa. Kyvykkyyksistä organisaatio voi hioa avainmenestystekijöitä itselleen. Tällaisia menestystekijöitä ovat esimerkiksi:

- Strategian toteuttaminen ja jalkauttaminen
- Riskien tunnistaminen
- Työyhteisön tuottavuus
- Turvallisuuden kehittäminen
- Koulutuksen vaikuttavuus
- Prosessien kehittäminen
- Henkilöstötoimintojen kehittäminen
- Projektitoiminnan kehittäminen
- Arvojen kartoittaminen ja jalkauttaminen
- Työhyvinvointi ja viihtyvyys

Inhimilliset menestystekijät vaikuttavat toisiinsa samoin kuin suorituskyvyn aineelliset osatekijätkin. Menestystekijöiden osilla on mahdollista saada aikaan positiivinen tai negatiivinen syy-seurauskierre. Strategian toteuttamiseen ja jalkauttamiseen liittyy vahvasti sitoutumisen onnistuminen. Riskien tunnistamisessa pyritään löytämään organisaation heikkoudet ja uhat, mutta myös vahvuudet sekä mahdollisuudet. Työyhteisön tuottavuus sisältää esimiestoiminnan, toimintakulttuurin, prosessiosaamisen ja sisäisen viestinnän. Turvallisuuden kehittämisessä huomioidaan henkilöstö, toimintaympäristö, tieto- ja asiakirjaturvallisuus. Koulutuksen kehittämisellä vaikutetaan organisaation osaamiseen kuten asiakaspalveluun, myyntiin, esimiehenä toimimiseen ja projektien läpivienteihin. Tunnistetaan kohtia, joissa oppia tarvitaan. Prosessien kehittäminen sisältää prosessimaisen toiminnan, varsinaisia toimintaprosesseja tukevat prosessit, prosessiosaamisen sekä osastojen välisen yhteistyön. Henkilöstötoimintojen kehittäminen käsittää sisäisen asiakaspalvelun ja tämän alueen osaamisen hyödyntämisen. Projektitoiminnan kehittämiseen liitetään niin projektijohtajan osaaminen ja projektiyhteistyö ja yleinen projektityönosaaminen. Organisaation arvot täytyy selkeyttää ja niiden on näyttävä käytännössä. Työhyvinvoinnin ja tiimitoiminnan kehittäminen on erittäin tärkeää organisaation toimivuuden kannalta. (Kesti, 2007)

Inhimillisten tekijöiden kehittäminen eli esimiestoiminnan, osaamisen, toimintakulttuurin, työturvallisuuden, sitoutumisen, sisäisten prosessien sekä asiakastyytyväisyyden kehittäminen johtaa henkilöiden työstä voimaantumiseen. Työstä voimaantuminen edistää tavoitteisiin sitoutumista, työhyvinvointia, hyvää motivaatiota sekä työn hallintaa. Tämä näkyy organisaation toimintakyvyn kunnossa. Hyvä toimintakyky tuottaa laatua ja vähemmän reklamaatioita, innovatiivisuutta, muutoksia hallitaan paremmin ja sairaspotilaat vähenevät. Kun toimintakyky on kunnossa, ovat edellytykset hyvälle kilpailukyvyllä. Se edustaa kannattavaa toimintaa, hyvää mainetta, riskien minimoimista, hallittavia henkilöstökuluja. Tällä kierrolla saadaan aikaan tyytyväiset asiakkaat, henkilöstö, omistajat ja muut sidosryhmät. (Kesti, 2007)

### 3.2 Suorituskyvyn johtamisjärjestelmät

Suorituskyvyn johtamisjärjestelmiä voidaan määritellä monella tapaa. Ne voidaan käsittää tasapainoisina mittaristoina kuten esimerkiksi Balanced Scorecard. Yhtäläillä suorituskyvyn johtamisjärjestelmä tuo yrityksen strategian toteutettaviksi toimiksi ja tavoitteiksi. Johtamisjärjestelmät yhdistävät taloudellisen, strategisen ja operatiivisen tiedon. Järjestelmät voivat integroitua johtamiskenttään eri tavoin. Franco-Santos et al'n tutkimuksen mukaan järjestelmät voidaan luokitella neljään tyyppiin. Yhteistä kaikille tyypeille on, että järjestelmät sisältävät taloudelliset ja ei-taloudelliset suorituskyvyn mittarit, jotka suoraan tai epäsuorasti yhtyvät strategiaan. Yhtenäistä on lisäksi se, että järjestelmiä käytetään päätöksenteon tukena ja suorituskyvyn arvioinnissa. Eroavaisuutta tuo järjestelmän linkittäminen palkitsemiseen ja se, että arvioiko järjestelmä myös johtamista itsessään sekä se, että välittykö siitä mittauksen syy-seuraussuhteet. (Franco-Santos et al, 2012)

Nykyaikaisille suorituskyvyn johtamisjärjestelmille ominaista on, että ne linkittyvät tiiviisti strategiaan ja pystyvät tuottamaan tietoa päätöksen teon tueksi. Järjestelmien avulla strategia saadaan jalkautettua aina lattiatasolle asti. Myös strategiaprosessien on nähty tehostuvan järjestelmien käyttöönoton myötä. Järjestelmät tuovat ryhtiä johtamiskulttuuriin ja parantavat kommunikaatiota johdon ja työntekijäportaon välillä. Suorituskyvyn johtamisjärjestelmät voivat jopa parantaa organisaation luovuutta. Tämä voi näkyä esimerkiksi työmenetelmien kehittymisenä. Järjestelmät luovat yritys kontrollia ja vertailtavuutta etenkin suurissa yrityksissä. (Bourne et al, 2012)

Suorituskyvyn johtamisjärjestelmillä on vaikutusta monin eri tavoin organisaatioiden toimintaan. Vaikutukset tulevat esiin organisaatioissa työskentelevien henkilöiden käyttäytymisen, organisaatioiden kyvykkyyksien ja suorituskyvyn kautta. Järjestelmät auttavat suuntaamaan henkilöiden huomiota strategisesti tärkeisiin asioihin, jolla on positiivinen vaikutus suorituskykyyn. Järjestelmät helpottavat yhteistyötä, ohjausta ja osallistumista organisaatioissa aina yksilöistä liiketoimintayksiköihin asti. Vaikutus ulottuu myös organisaation ulkopuolelle. Yksi vaikuttava tekijä on suorituskykytiedon kulku koko ketjussa, mikä edistää oppimista ja ongelmien ratkaisua sekä sidosten vahvistamista. Järjestelmät voivat vähentää kilpailuasetelmia organisaatioissa ja saada ihmiset

työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen. Tämä on seurausta siitä, että järjestelmän myötä toimien koordinointi helpottuu, sekä myös siitä, että tavoitteet ja niitä seuraavat mittarit ovat selkeitä. (Franco-Santos et al, 2012)

Suorituskyvyn johtamisjärjestelmillä voidaan vaikuttaa henkilöiden motivaatioon ja sitoutumiseen sekä työntekijä, että johtotasolla. Motivaatioon voi johtamisjärjestelmällä vaikuttaa siten, että tavoitteet ja niitä tukevat mittarit ovat kontrolloitavissa, sopivasti haastavia ja sidottu sopivaan palkkioon. Lisäksi järjestelmän tulee edistää monipuolista kommunikaatiota ympäristössä, jossa sitä käytetään. Järjestelmä voi vaikuttaa monipuolisesti myös siihen, kuinka tärkeäksi työ koetaan, itse määrittämisen kokemukseen, omaan kyvykkyyteen ja omaan vaikutusmahdollisuuteen työn lopputuloksessa. Järjestelmä vahvistaa erityisesti johdon tavoitteisiin sitoutumista. Henkilöstötasolla parhaan sitoutumisen saa, kun henkilöstö otetaan hyvissä ajoin mukaan ja edellä mainitut asiat ovat tasapainoisesti ja ajankohtaisesti huomioitu. (Franco-Santos et al, 2012)

Suorituskyvyn johtamisjärjestelmillä on havaittu olevan vaikutus työtyytyväisyyteen. Hyvät järjestelmät auttavat roolien selkeyttämisessä. Järjestelmillä voi olla myös negatiivista vaikutusta, varsinkin, jos työtehtävät, valtuudet ja vastuut eivät ole selkeitä. roolien selkeyttymiseen vaikuttavat yksilön ominaisuudet, taidot ja tiedot sekä, se miten monimutkainen tai yksinkertainen järjestelmä on ja kuinka se on yhdistetty palkitsemiseen. Työntekijöiden työtyytyväisyys kasvaa järjestelmän myötä etenkin silloin, kun työntekijät luottavat johtoon ja kokevat suorituskyvyn arvioinnin reiluksi. (Franco-Santos et al, 2012)

Suorituskyvyn johtamisjärjestelmien piirteitä Aguinis et al'n mukaan ovat:

1. Strategian kanssa yhdenmukainen
2. Yhdenmukainen yrityskulttuurin kanssa
3. Läpikotainen
4. Käytännöllinen
5. Merkityksellinen
6. Yksilöity
7. Määrittelee hyvän ja huonon suorituskyvyn

8. Luotettava
9. Ajankohtainen
10. Hyväksyttävä ja reilu
11. Osallistava
12. Avoin
13. Korreloiva

Hyvällä suorituskyvyn johtamisjärjestelmän avulla johto voi motivoida henkilöstöä, saada paremman näkymän, nostaa henkilöstön kompetenssia sekä voivat paremmin viestiä henkilöstölle suorituskyvystä. (Aguinis et al, 2011) Johtamisen täytyy perustua tosiasioihin. Suorituskyvyn mittausjärjestelmän avulla ongelmakohtia voi asettaa tarkempaan seurantaan. Poikkeamatilanteissa asioihin pystytään reagoimaan ajoissa. Mittareita on kuitenkin arvioitava jatkuvasti ja kehitystä niihin tehtävä tarpeen vaatiessa koko järjestelmän osalta. (Lecklin, 2002)

Suorituskyvyn johtamisjärjestelmän avulla voidaan vaikuttaa yrityksen johtamiskulttuuriin, yrityskulttuuriin sekä yksittäisiin rutiineihin. Järjestelmä voi edistää johdon ja työntekijöiden välistä keskustelua, tiedon jakamista, helpottaa uusien rutiinien käyttöönottoa ja muokata kulttuuria osallistuvampaan suuntaan. Suorituskyvyn johtamisjärjestelmä voi toisaalta aiheuttaa myös jännitteitä ja konflikteja työyhteisöön. Järjestelmien rakentaminen, käyttöönotto ja ylläpito aiheuttavat kuluja ja vaativat aikaa. (Franco-Santos et al, 2012)

### **3.3 Tekijät johtamisen takana**

#### **3.3.1 Motivaatio ja sitoutuminen**

Työntekijä voi toimia joko sisäisesti motivoituneena tai ulkoisesti motivoituneena. Henkilö voi toimia toki myös kokonaan ilman motivaatiota, mutta se ei edistä minkäänlaista hyvinvointia. Sisäinen motivaatio tarkoittaa, sitä että toiminta lähtee vapaaehtoisuudesta ja tekemisestä tuntee iloa. Henkilö on tehtävään ja asiaan perehtynyt ja siten toiminta tuottaa riittävästi onnistumisen tunteita. Sisäinen motivaatio on mahdollista silloin, kun ihminen kokee tyydytystä itsenäisyyden, yhteenkuulumisen ja pärjäämisen perustarpeita. Näiden

tarpeiden täyttyminen mahdollistaa työn mielekkyyden tuntemisen. Itsenäisyys työssä voi tarkoittaa omien vahvuuksien ja harkinnan käyttöä. Yhteenkuuluvuus työssä tarkoittaa arvostuksen tunnetta, luottamusta ja sitä, että tuntee kuuluvansa joukkoon, jossa voidaan jakaa onnistumiset, on yhteiset tavoitteet ja saa tukea aina tarvitessa. Pärjäämisen perustarve työssä edustaa sitä, että ihminen kokee hallitsevansa toimintaympäristöään ja näkee toimintansa myönteiset tulokset, saa onnistumisen tunteita ja kokee selviytyvänsä haasteista. Kannustavan johtamisen alla ja suotuisassa ilmapiirissä voi siis tyydyttää perustarpeitaan. (Hakanen, 2011)

Motivaatioon vaikuttavat monet asiat ja ihmiset voivat suhtautua työhön monella tavalla. Erään kotimaisen vuonna 2009 toteutetun tutkimuksen mukaan työntekijät luokiteltiin neljään luokkaan. Nämä luokat olivat: eettiset, turvallisuushakuiset, urasuuntautuneet ja työkeskeiset. Eettiselle luokalle tärkeätä työssä oli työnantajan toiminnan eettisyys. Lisäksi työn itsensä sekä sen valtakunnallinen merkittävyys oli ansioita tärkeämpää. Turvallisuushakuisille stressittömyys ja ansiot nousivat jopa sisältöä tärkeämmäksi. Turvallisuushakuiselle oma vapaa-aika on arvokasta. Urasuuntautuneet haluavat vaikuttaa ja edetä esimiestehtäviin. Myös taloudellinen menestys oli tärkeää urasuuntautuneille. Työkeskeiset haluavat kehittyä. Heille eivät vaikutusvalta ja vapaus työssä ole niin suuressa asemassa. Henkilöstön motivaation selvittämiseksi on välillä tehtävä syvällisiä kyselyitä. Vuosittaiset ilmapiiri- ja työtyytyväisyyskyselyt saattavat jäädä pinnalliseksi ja eivät välttämättä anna oikeaa kuvaa siitä, kuinka ihmisiä olisi johdettava ja motivoitava. (Kauhanen, 2010)

Ihmisen sisäiset ja ulkoiset tekijät muodostavat työmotivaation, jolla on muoto, kesto ja suunta. Motivaation voimakkuus voi vaihdella sisäisten tekijöiden, ympäristön sekä johtajuuden vaikutuksesta. Työmotivaation suunta kuvastaa toiminnan suuntautumista jotakin tavoitetta kohti. Tavoite voi olla uraeteneminen ja vaan tehtävässä kehittyminen. Parhaassa tapauksessa organisaation ja henkilön tavoitteet kohtaavat ja se luo työn mielekkyyttä ja innostusta. Motivaation kesto voi riippua tilanteista. Joissain tapauksissa motivaatio kestää vuosia ja joissain vain tiettyjen tehtävien ajan. Vallitsevalla yhteiskunnalla, kulttuurilla ja olosuhteilla on vaikutus henkilöiden motivaatiokäsitykseen. (Kauhanen, 2010)

Henkilöstön sitoutuminen on tärkeää yrityksen menestykselle. Yritys ei voi menestyä, jos se kokee jatkuvaa tieto- ja taitovuotoa. Henkilöstön vaihtuminen kuluttaa myös resursseja, kun uusia henkilöitä täytyy kouluttaa. Sitoutuminen pitää saavuttaa muilla keinoin kuin rahalla. Raha ei nykyaikana enää sitouta henkilöstöä. (Kesti, 2007) Sitoutuminen on tärkeää myös sen kannalta, että sitoutunut työntekijä on itseohjautuva. Toisaalta liian voimakaskin sitoutuminen voi olla haitallista. Ei välttämättä osata päästää irti haitallisista tavoista tai ei pystytä näkemään ongelmia. (Hämäläinen, 2004)

### **3.3.2 Työhyvinvointi**

Työtyytyväisyys ja -hyvinvointi ovat tärkeitä tekijöitä yrityksen suorituskyvyille. Tänä päivänä yritysten resurssit niukkenevat ja kilpailu on kovaa. Tällaisen työelämän vaatimuksiin ei välttämättä ole riittävää, että työntekijät ovat terveitä ja vain vähän sairaslomilla. Perinteinen työhyvinvointiajattelu keskittyy haittatekijöiden ja riskien minimointiin. Tämä ajattelu ei tuota menestykseen johtavaa, energisoivaa ja motivoivaa työhyvinvointia. Tänä päivänä työhyvinvointiin vaikuttaa myös laki.

Sivulla 28 olevassa kuvassa 6 on kuvattu yksilön työhyvinvoinnin perusteet. Niitä voidaan peilata Maslow'n ihmisen perustarvehierarkiaan. Työhyvinvoinnin perusta on fyysinen terveys. Toista porrasta edustaa turvallisuus. Turvallisuuteen kuuluu sekä fyysinen turvallisuus että henkinen turvallisuus. Turvallisuuteen kuuluu luottamus työn jatkuvuuteen ja luotto omaan markkina-arvoon. Ensimmäinen, toinen ja osittain kolmas porras muodostavat fyysisen hyvinvoinnin. Halu kuulua yhteisöön, kuten työ ja ammattiyhteisöön tai perheeseen muodostavat hyvinvoinnin kolmannen portaan. Sosiaalisen hyvinvoinnin muodostavat ihmissuhteet työssä sekä työn ulkopuolella. Sosiaalinen hyvinvointi on oleellinen osa ihmisen sitoutumista työhönsä ja auttaa jaksamaan työssä. Arvostuksen tarpeet työelämässä muodostuvat osaamisen ja ammattitaidon arvostuksesta. Osaaminen tukee sosiaalista hyvinvointia. Luovuus, halu oman toiminnan kehittämiseen sekä päämäärien saavuttamiseen muodostavat viidennen portaan. Ihmisen psyykkisen hyvinvoinnin muodostavat kolmas, neljäs ja viides porras. (Ojala, 2005)



Kuva 6. Työhyvinvoinnin portaat Maslow'ta ja Ojalaa mukailten (Ojala, 2005).

Erona Maslow'n perinteiseen hierarkiaan, tähän on lisätty kuudes porttas. Se on henkilökohtainen draivi eli henkinen hyvinvointi. Se muodostavat arvot, motiivit ja oma energia. Nämä ohjaavat ihmisen sitoutumista sekä innostusta eri asioihin. Työnantajan toimista työhyvinvoinnin edistämiseksi ei ole hyötyä, jos ihminen ei itse halua pitää omasta hyvinvoinnistaan huolta. (Ojala, 2005)

Fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen hyvinvointi muodostavat yksilön suorituskyvyn. Yksilön hyvä suorituskyky työssä vaatii tietoja ja taitoja sekä tervettä asennetta työtä kohtaan. Fyysinen ja psyykinen kunto yhdessä sosiaalisten taitojen kanssa määrittävät, kuinka yksilö pystyy osaamistaan hyödyntämään. Yksilön on tärkeää myös jakaa tietoaan ja taitoaan työn ja yhteisön toiminnan kehittämiseksi. Monesti tämä tietotaito jää hiljaiseksi tiedoksi. Nykypäivänä hiljainen tieto pyritään tunnistamaan ja kun se tunnistetaan, yleensä ihmisten arvotus omaa työtä kohtaan voi nousta ja sitä myöden ammattitaito. Tämä vaikuttaa työhyvinvointiin ja työsuoritukseen positiivisesti. Yksilön suorituskykyyn voidaan vaikuttaa johtamisella ja vaikuttamalla työpaikan työhyvinvointitekijöihin. Näitä tekijöitä ovat työterveyshuolto, työturvallisuustoiminta, virkistystoiminta, liikunta, työpaikkaruokailu, viihtyisyys, välineet ja järjestelmät sekä prosessit. Työyhteisön johtamisesta riippuu, miten näitä tekijöitä käytetään hyvinvoinnin hyödyksi. Johtaminen vaikuttaa suoraan motivaatioon, sitoutumiseen töiden järjestelyyn,



yhteistyömahdollisuuteen ja resurssien tehokkaaseen hyödyntämiseen. Johtamisella voidaan katsoa olevan merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. (Ojala, 2005)

Työhyvinvointia on monenlaista, koska yrityksissä työskentelevät ihmiset ovat erilaisia. Työhyvinvoinnin ylläpidon haaste liittyy juuri tähän. Työuupumuksen ehkäisyyn on löydettävä keinoja, lisättävä innostusta työhönsä kyllästyneisiin ja ylläpidettävä työstään innostuneiden työn imua. Työn imu merkitsee parasta mahdollista tilaa työhyvinvoinnissa ja työn imun edistäminen mahdollistaa työelämän laadun kasvattamisen. Työtoiminnan mielekkyydestä kertoo työn imun tunteminen. (Hakanen, 2011)

Työn imua tuntevat työntekijät on aikaansaavempia, aloitteellisempia ja uudistushakuisempia. He auttavat mielellään työtovereita. He ovat tuottavia ja työn imu näkyy jopa asiakastyytyväisyydessä. Tällöin työn imu näkyy yrityksen taloudellisessa menestyksessä ja hyvissä työsuorituksissa. Työn imun mahdollistamat ilon, innostuksen ja ylpeyden tunteet vahvistavat myös fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia voimavaroja. Työn imua tuntevat sitoutuvat työhönsä ja työpaikkaansa ja haluavat jatkaa pidempään työelämässä. Työn imua voi myös tartuttaa ympärilleen, jolloin tiimin suoritus paranee. Työn imu luo onnellisuutta, terveyttä ja tyytyväisyyttä kaikille elämän osa-alueille. Työn imu vaikuttaa kahdensuuntaisesti. Kun johtaminen ja työolot synnyttävät positiivisen vireen, haluaa myös työntekijä suoriutua työstään parhaalla mahdollisella tavalla. (Hakanen, 2011)

### **3.3.3 Palkitseminen**

Palkitseminen on herkkä osa-alue suorituskyvyn johtamisessa. Ihmisten käsitykset palkitsemisesta ovat hyvin erilaisia työntekijä- ja johtotasolla ja ei ole olemassa vain yhtä tapaa palkita. Palkitsemiseen liittyy vaatimuksia, uskomuksia, odotuksia ja jopa tunteita. Palkitseminen aiheuttaa kustannuksia, mutta samalla luo mahdollisuuksia ja sillä on iso vaikutus toimintaan. Hyvää esimiestoimintaa ei kuitenkaan voi korvata palkitsemisella. Palkitseminen on organisaation vahvin tapa kertoa, mikä on tärkeää. Palkitseminen voi niukimmillaan olla vain työehtosopimusten mukaista ja toteutetaan vain lain vaatimat asiat. Ääripää tälle tavalle on strategian mukainen palkitseminen, jossa käytetään hyödyksi aineetonta ja aineellista palkitsemista ja jossa palkitsemiskustannuksia arvioidaan

saavutettujen hyötyjen kautta.

Palkitsemisella tavoiteltuja positiivisia vaikutuksia ovat muun muassa Ylikorkalan et al'n mukaan:

- Saadaan houkuteltua yritykseen tietynlaisia henkilöitä
- Saadaan henkilöstö sitoutumaan ja pysymään yrityksessä
- Motivaation ja innostumisen kasvattaminen
- Onnistumisten esiin nostaminen
- Hyvien työsuoritusten ohjaaminen ja niistä palkitseminen
- Kustannusten hallitseminen ja hyötyjen optimointi
- Halutun ja tarpeellisen osaamisen kehittäminen
- Yhteistyön edistäminen ja tiedon jakamisen parantaminen
- Prosessien sujuvoittaminen
- Toiminnan kehittäminen
- Tuottavuuden ja tuloksellisuuden paraneminen
- Arvostuksen viestiminen

Palkitsemisella voidaan saavuttaa edellä mainittujen asioiden myötä paljon hyvää, mutta palkitsemisella voi olla myös negatiivisia vaikutuksia toimintaan Ylikorkalan et al'n mukaan:

- henkilöstön kesken voi esiintyä kateutta ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia
- yhteisössä voi esiintyä siipeilyä ja vapaamatkustusta
- voi saada aikaan osaoptiointia
- voi laskea tehollista työaikaa
- kustannusten kasvaminen ja hyötyjen väheneminen
- voi luoda ei-toivottua organisaatiokulttuuria
- voi vaikeuttaa toimintaa tai estää kehittämisen
- aikaa vievät neuvottelut
- välinpitämättömyyden kulttuurin hyväksyminen
- rekrytointivaikeudet
- palkitsemisjärjestelmän rapautuminen (Ylikorkala et al., 2018, s. 13-14)

Kokonaisuuden määrittely palkitsemisessa kuuluu johdon toimiin. Kokonaispalkitseminen

kuvaa sen mitä organisaatio tarjoaa henkilöstölleen vastineeksi ajasta, tiedoista, taidoista, innostuksesta ja työpanoksesta. Palkitsemiskeinoja, joista kokonaispalkitsemisjärjestelmän voi rakentaa, on monenlaisia. Tavallisin keino on peruspalkka. Sen täytyy olla kilpailukykyinen ja oikeudenmukainen. Kilpailukyky liittyy yritysten keskinäiseen vertailuun ja oikeudenmukaisuus sisäiseen vertailuun. Tulospalkkiot, erikoispalkkiot ja pikapalkkiot ovat nopean palkitsemisen keinoja ja ne voivat muuttua tavoitteiden muuttuessa. Tavoitteet ovat olla lyhyen tai pitkän aikavälin tavoitteita. Tulospalkkioilla voidaan korostaa onnistumisia ja toisaalta saada henkilöstö työskentelemään pitkäjänteisesti asioiden eteen. Edut ovat kokonaispalkkaa täydentäviä keinoja. Etuja voi olla esimerkiksi lounas-, auto- ja puhelinetu. Terveysteen liittyvät edut viestivät välittämisestä ja luovat turvaa. Etätyömahdollisuudet ja joustavat työajatkin ovat palkitsemista. Palkitsemista on myös henkilöstölle järjestetyt tapahtumat, kuten esimerkiksi tiimiaamiaiset. Tällaiset vahvistavat työkuultuuria ja yhteishenkeä. Palkitsemiseen kuuluu myös vaikutusmahdollisuudet työhön, uramahdollisuudet sekä palaute. (Ylikorkala et al, 2018)

Palkitsemisjärjestelmän luonnissa on hyvä kuulla henkilöstöä ja ottaa heidät mukaan. Palkitsemisen perusteet ja jakokriteerit tulevat olla hyvin selkeät ja niissä ei tule olla mitään tulkinnan varaa. Kun järjestelmä on selkeä, henkilötkin kokevat paremmin oikeudenmukaisuutta. Järjestelmän periaatteet ja toimintakäytännöt on oltava yrityksen strategian ja kulttuurin mukaiset. Koska palkitsemisjärjestelmäkin vanhenee ja muutoksia sekä kehitystä tapahtuu, on järjestelmää muistettava välillä päivittää.

### **3.3.4 Viestintä ja palaute**

Toimiva viestintä on tärkeä osa suorituskyvyn johtamista. Viestintään suorituskyvyn johtamisessa kuuluu strategiasta, tavoitteista ja niiden edistymisestä kertominen. Viestintä ei kuitenkaan saa olla yksisuuntaista vaan viestiä on otettava vastaan myös henkilöstön suunnasta. Viestintää tehdään siis yhdessä henkilöstön kanssa. Viestintä voidaan kokea toimimattomaksi, jos henkilöstöllä on tunne, ettei heille kerrota asioita tai ettei heitä kuulla. Viestintää tapahtuu päivittäin paljon ja se käsittää niin aamutervehdykset, tiedotteet, sähköpostit, puhelinsoitot sekä palaverit. Viestinnän laadulla on suuri merkitys.

Strategiaviestinnässä yhdistetään johtaminen ja viestintä. Tällaisella viestinnällä pyritään saamaan henkilöstö työskentelemään tavoitteellisesti yhteisten päämäärien eteen ja mahdollistamaan organisaation menestys. Viestinnällä voidaan ohjata henkilöstön keskittymistä tiettyyn alueeseen. Kahdensuuntaisella viestinnällä ja palautteella saadaan nostettua toiminnan kannalta oleellisia asioita johdon tietoon. (Hämäläinen, 2004)

Strategiaviestinnän yksi tavoite on esittää ja perustella strategiset valinnat henkilöstölle. Henkilöstön on voitava saada kysyä ja keskustella asioista. Avoimella viestinnällä mahdollistetaan tunteiden jakaminen. Työhön ja mahdollisiin muutoksiin voi liittyä pelkoa ja epävarmuutta, mutta myös innostusta ja helpotusta. Avointa ja asiallista keskustelua olisi tuettava ja edistettävä. Vastaväitteitä ei tulisi estää, vaan ottaa vastaan arvostaen. (Hämäläinen, 2004)

Henkilöstön tyytyväisyys ja avoin organisaatiokulttuuri ovat onnistuneen viestinnän tavoitteita. Kulttuurin luomiseen ja ilmapiiriin vaikuttaa suuresti niin virallinen kuin epävirallinenkin viestintä. Yrityksen yhteistyökumppanit aistivat herkästi ilmapiiriin liittyviä asioita ja tästä voi syntyä maineeseen vaikuttavia tulkintoja. Tietoisuus ja usko tulevaisuuteen vaikuttavat positiivisesti, kun taas henkilöstön epävarmuus ja epätietoisuus voi vaikuttaa yhteistyökumppaneiden tulkintoihin haitallisesti. (Hämäläinen, 2004)

Tiedonvälitykseen eri työntekijäryhmille voi olla hyödyksi käyttää erilaisia viestintäkanavia. Tällainen jaottelu voi perustua esimerkiksi asemaan organisaatiossa tai organisaatorakenteeseen. Eri kohderyhmät voivat omaksua tietoa eri tavoin. Kohderyhmälähtöiseen viestinnän suunnitteluun on hyvä ottaa mukaan kyseisen ryhmän jäseniä. Viestintää voi suunnitella myös kanavalähtöisesti ja tietoa voi käsitellä kanavasta riippuen eri näkökulmista toisiaan täydentäen. Viestinnän voi suunnitella lisäksi sisältölähtöiseksi. Tällöin huomiota suunnataan kerrallaan tiettyihin asioihin organisaation toiminnassa. Kun viestintäkin on strategialähtöistä, viestinnälle voidaan luoda tavoitteet sekä mittarit ja seurata sen onnistumista. (Hämäläinen, 2004)

Esimiehillä on merkittävä rooli viestinnässä kahteen suuntaan eli alaisille ja omille

esimiehilleen. Omat esimiehet odottavat seurantaraportteja ja tuloksia. Alaisille on viestittävä tavoitteita, konkreettisia toimia. Aina ei voi viestiä pelkästään positiivisia asioita, vaan on osattava käsitellä ja tuoda esiin myös vaikeita asioita. Esimiesviestinnän haasteena voi olla muuttuva tai katkeava viesti, puutteellinen viestintätietotaito, tuen puute omalta esimieheltä tai oman motivaation puute. Esimiesviestintää voi kuitenkin kehittää. (Hämäläinen, 2004)

Viestintää voi arvioida ja mitata monella tavalla. Viestinnän tavoitteet asettavat mittarit. Viestinnän tavoitteet johdetaan viestinnälle laadituista tehtävistä. Viestinnän mittaaminen voi olla osa yrityksen tuloskortteja ja suorituskykymittaristoja. Kyselyt ja haastattelut ovat tavallisia arviointimenetelmiä. Haastatteluja voi toteuttaa yksilö tai ryhmähaastatteluina. Kyselyille on monta toteutusmuotoa perinteisistä papereista sähköisiin lomakkeisiin ja niillä tavoitetaan helpohkosti isokin joukko ihmisiä. Viestintää voidaan myös itsearvioida ja käydä läpi kehityskeskutelussa. Pikapalautteet sisäisistä viestintä kanavista ovat toimivia ja lisäksi viestintää voi analysoida ihan päivittäisestä kanssakäymisestä käytäväkeskusteluissa ja taukotiloissa. Viestintää voidaan kehittää näiden palautteiden avulla toimivammaksi ja löytää uusia kanavia tai poistaa toimimattomia. (Hämäläinen, 2004)

Palautteen antaminen on nopein keino osoittaa työn merkitystä. Jos henkilö kokee, ettei ole väliä sillä, että tekeekö työnsä hyvin vai ei, on hänen hyvin vaikea innostua ja motivoitua työtä kohtaan. Kannustava palaute tuottaa onnistumisen ja edistymisen tunteita. Nämä vahvistavat työn merkityksen kokemista ja lisäävät hyviä tuloksia. Onnistumisten nostaminen esiin on tärkeää organisaation oppimisen kannalta. Palaute oikeassa paikassa on varma tapa lisätä onnistumisia, koska hyvä ja oikein kohdistettu palaute kertoo selkeästi ja perustellusti, mitä tehtiin oikein. Onnistumisten kautta oppiminen parantaa työpaikan ilmapiiriä. Edistyksen huomiointi kannustaa henkilöitä jatkamaan samaan tapaan. (Ahonen, 2014)

Palaute on vaikuttamiskeino kaikille. Palaute voi kulkea organisaatiossa kolmeen suuntaan. Se voi kulkea alaiselta esimiehelle ja päinvastoin sekä sivusuunnassa työkaverilta toiselle. Hyvä palautekäytäntö yrityksessä luo ilmaista benchmarkkausta. Palautteella on suuri

vaikutus johtamiseen. Kun sitä annetaan esimiehille jatkuvasti ja suoraan, he voivat toimia ja kehittyä tiedon perusteella eikä oletusten. (Ahonen, 2014)

Palautteella on lukuisia hyviä vaikutuksia. Palaute on Ahosen (2014, s. 38) mukaan:

1. paras tapa kasvattaa itsetuntemusta
2. kätevin tapa näyttää tunteet
3. nopein tapa osoittaa merkitystä
4. varmin tapa lisätä onnistumista
5. yksinkertaisin keino vastuullistaa
6. laajin johtamisen tuki
7. varhaisen puuttumisen malli
8. tehokkain tapa käynnistää muutos
9. halvin henkilöstötutkimus
10. helpoin tapa lisätä vuoropuhelua.

Palautteenannon suurimmat esteet ovat epäselvät palautekäytännöt tai se, että palaute käsitteenä ei ole tuttu kaikille tai se ymmärretään lähtökohtaisesti eritavoin. Palautteen antoa voi estää myös seurausten pelko. Organisaatiossa voi olla jäykät arviointimenetelmät suorituksille ja paljastumisen ja virheiden näyttämisen pelko voi olla haitaksi palautekulttuurille. Palautetta on ehkä totuttu antamaan vain kerran vuodessa kehityskeskusteluissa tai tyytyväisyyskyselyissä. Ihmisille voi olla vaikeaa näyttää tunteita työyhteisössä, joten se voi myös haitata palautteen antoa. Hiljainen palaute heikentää suorituskäytännön ja edesauttaa alisuoriutumista. Kiire, välinpitämättömyys ja olettaminen ovat haitallisia tekijöitä palautteen annolle. Kiire voi sokaista ja estää havainnointia. Kiire voi myös johtaa välinpitämättömyyteen. Välinpitämättömyys palautetta ja palautteen antoa kohtaan voi kertoa motivaation puutteesta. Johdon suunnasta palautteen antamattomuus on alijohtamista. Kun alaiset eivät saa ohjausta ja tukea, heidän suorituksensa heikkenevät ja sitä kautta suorituskäytännön. Olettaminen on sanatonta viestintää ja siinä on varaa väärin tulkinnoille. Olettamisen johdosta ei tiedosteta väärä toimintamalleja tai tunnusteta ja voimisteta vahvuuksia. Olettaminen on haitaksi suorituskäytännön kehittämiseksi. (Ahonen, 2014)

### 3.3.5 Tavoitteet ja vaikuttaminen

Tavoitteita on yrityksissä monentasoisia. Yleensä tavoitteiden asettaminen lähtee liikkeelle organisaatiotasosta ja etenee siitä alaspäin, kun tavoitteet jaetaan seuraaville tasoille. Tärkeää on, että tavoitteet ovat toisiaan tukevia ja johdonmukaisia. Tavoitteen asettamisessa määritellään, että mille asialle tavoite laaditaan ja mikä on tavoitetaso tai väli, joka pitää saavuttaa. On todella tärkeää, että tavoite on selkeä ja sitä voidaan mitata. Tavoitteen tulisi olla Kauhasen mukaan yksilöity ja riittävän tarkka sekä ajallisesti määritelty. Selvää on, että tavoitteen tulee olla myös realistinen ja toteutettavissa. Tavoitteet tulee myös tunnustaa ja hyväksyä työyhteisössä. Tavoitteen päälle voi asettaa myös henkisen tavoitteen eli asettaa tavoitteen vielä hieman paremmaksi kuin riittävä taso. On kuitenkin muistettava, että liian korkeat tavoitteet vaikuttavat negatiivisesti motivaatioon. (Kauhanen, 2010)

Työn sisältö, kehittymismahdollisuudet ja eteneminen uralla ovat työpaikan vetovoimatekijöitä. Mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön, tekotapaan ja työaikaan vaikuttavat viihtymiseen työssä. Nämä seikat kertovat myös paljon luottamuksesta sekä organisaatio- ja johtamiskulttuurista. (Ylikorkala et al, 2018) Monesti työntekijä ei voi osallistua koko organisaatiota koskeviin päätöksiin, strategioihin ja tavoitteisiin. Henkilöstöä voi sen sijaan osallistaa oman työn ja tiimin strategiasta johdettujen tavoitteiden suunnitteluun. Muutoksilla on parempi vastaanotto, kun henkilöstö on otettu mukaan alusta asti. (Hämäläinen, 2004)

Operatiiviselta henkilöstöltä häviää helposti käsitys oman tekemisen merkityksestä ja vaikutuksesta yrityksen toimintaan varsinkin suuressa yrityksessä. Paljon on havaittavissa asennetta ”olen vain töissä täällä” ja ammattilypeys omasta tekemisestä on katoamassa. Mittaaminen saatetaan kokea kyttäämiseksi sen sijaan, että se olisi tietoa omasta suorituskyvystä ja omien tavoitteiden edistymisestä. Koko henkilöstö on tärkeää saada sitoutettua mittaukseen ja sen tarkoituksen ymmärtämiseen. Aquinisin tutkimuksen mukaan vain kolme työntekijää kymmenestä uskoo, että yrityksen suorituskyvyn arviointijärjestelmä oikeasti auttaa suorituskyvyn parantamiseen (Aquini et al, 2011).

## 4 TUTKIMUKSEN TIEDON KERUU

### 4.1 Kotkamills Absorbex Oy

Kotkamills Absorbex Oy on metsäteollisuusyritys ja se sijaitsee Kotkassa Etelä-Suomessa. Yritys on Kotkamills Oy:n tytäryhtiö. Emokonserni on perustettu vuonna 2010, kun tehdas myytiin pois Stora Enso Oyj:n alaisuudesta. Emoyhtiö koostuu nykyään kahdesta liiketoimintayksiköstä. Yksiköt ovat teollisuustuotteet ja kuluttajapakkauskartongit. Teollisuustuoteliiketoimintojen alla yritys tuottaa kuusisahatavaraa ja Absorbex-laminaattipaperia. Kuluttajapakkauskartonkien alla tehdas tuottaa taivekartonkia sekä muovitonta suojakerroskartonkia. Kotkamills Oy työllistää kokonaisuudessaan tällä hetkellä 530 henkeä ja välilliset alueen työllisyyteen vaikutukset ovat vielä suuremmat. Yrityksen toimitusjohtajana toimii Markku Hämäläinen. Liikevaihto oli vuonna 2019 353 milj. €.

Kotkan saarella sijaitseva tehdas aloitti teollisen toiminnan jo 1872, jolloin sahaustoiminta alkoi. 1906 tehtaalla aloitettiin sulfiittisellun valmistus ja puolestaan paperin valmistus aloitettiin 1950-luvulla. Kaikki toiminnot ovat läpi käyneet mittavia kehitysprojekteja. Tehtaan viime vuosien mittavin kehitysprojekti on ollut painopaperikoneen muutos taivekartonkikoneeksi. Turvallisuus- ja ympäristöasioihin kiinnitetään voimakasta huomiota, koska tehdas sijaitsee aivan meren rannassa keskellä kaupunkia.

Tutkimuksen kohteena oleva teollisuustuotteiden Absorbex -tuotelinja tuottaa vuodessa noin 160 000 tonnia imukykyistä voimapaperia. Tuotteiden suurin käyttökohde on korkeapainelaminaattien valmistus. Muita käyttökohteita ovat tekniset laminaatit, fenolihartsipohjaisten puulevypinnoitteiden raakapaperi, teollisten ilmastointilaitteiden kennot ja matalapainelaminaatit sekä sähkötekniset loppukäyttökohteet. Päämarkkina-alue on Eurooppa, mutta tuotteita toimitetaan ympäri maailman. Tuotetta valmistetaan sahanpurusta valmistetusta sellusta, täyteaineista sekä kierrätyskuidusta. Sahanpurusella valmistetaan integraatissa itse havusahanpurusta kahdella jatkuvatoimisella keittolinjalla ja integraatissa on lisäksi oma voimalaitos sekä kierrätyskuidun käsittelyyn sopiva laitos.



## 4.2 Kyselytutkimuksen toteutus

Kyselytutkimus toteutettiin pohjaksi tuotantolinjan johdon haastatteluille. Kyselytutkimuksen otosjoukkona oli 117 teollisuustoimintojen laminaattipaperilinjan työntekijää ja toimihenkilöä. Otosjoukko sisälsi sekä johtoporrasta että operatiivisia henkilöitä. Mukana oli operatiivisia henkilöitä niin tuotannosta kuin asiakaspalvelusta. Kyselylomake jaettiin paperisena tammikuussa 2020 ja vastausaikaa kyselyyn annettiin kaksi viikkoa. Koko henkilöstöllä on henkilökohtaiset sähköpostit, mutta yhdessä linjajohdon kanssa todettiin, että paperisella lomakkeella saataneen parempi vastausprosentti kuin sähköisellä kyselyllä. Otosjoukosta 72,3 % on tuotannon työntekijöitä ja vuoron aikana voi olla vaikea saada yksityistä hetkeä kyselyyn vastaamiseen tai rauhallista pääsyä sähköpostin ääreen. Lisäksi kyselyä muokattiin jonkin verran, joten siitäkin syystä valittiin paperinen lomake. Kyselylomake sisälsi seitsemän osa-aluetta. Kyselylomake löytyy liitteestä 1.

Ensimmäisessä osiossa on kaksi taustatietokysymystä. Taustatietoina kartoitettiin työkokemusta sekä asemaa yrityksessä. Yksityiskohtaisempi taustatietoselvitys olisi vaarantanut anonymiteettia ja olisi siten voinut vaikuttaa vastausprosenttiin. Asema oli jaoteltu myös kolmeen osioon, jotka olivat työntekijä, toimihenkilö ja ylempi toimihenkilö. Kuten edellä todettiin, otosjoukosta oli 72,3 % työntekijöitä, 12,9 % tuotannon toimihenkilöitä ja 13,8 % myyntiorganisaation toimihenkilöitä. Työkokemus oli jaoteltu kolmeen osioon, jotka olivat 0-5 vuotta, 6-10 vuotta ja yli 10 vuotta. Organisaatiossa on hyvin pitkän työuran tehneitä henkilöitä sekä jonkin verran on tullut uusia työntekijöitä viime vuosina ja siksi tarkempi jaottelu työkokemuksessa olisi ollut liian paljastava.

Toisessa osiossa kysyttiin tietämystä ja näkemyksiä suorituskyvystä ja sen mittauksesta. Kysymyksiä tässä osiossa oli 13 kappaletta. Kysymyksillä haluttiin myös selvittää millaisena henkilöstö pitää linjan suorituskykyä organisaatio- ja tiimitasolla. Tässä osiossa oli vastausvaihtona lisäksi kohta ”en tiedä”. Kysymyksiä laadittaessa johdolta tuli jo tuntemus, että tässä voisi olla tiedottamisen parantamisen paikka ja siksi vaihtoehto ”en tiedä” haluttiin laittaa. Tietämys taloudellisesta suorituskyvystä heijastaa operatiiviseen toimintaan ja motivaatioon sekä sitoutumiseen hyvin helposti.

Osiot kolmesta seitsemään liittyvät suoraan suorituskyvyn johtamiseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Kolmannessa osiossa kysyttiin henkilöstön näkemyksiä tavoitteista. Tässä osiossa oli viisi kysymystä oman työnkuvan ja organisaation tavoitteista sekä niiden yhteydestä. Osiossa kysyttiin lisäksi tietämystä oman työn ja organisaation liiketoiminnan välisestä yhteydestä. Neljännessä osiossa käsiteltiin viestintää suorituskyvystä jaetusta tiedosta. Tässä osiossa oli yhdeksän kysymystä. Kysymykset käsittelivät tiedon laatua sekä sen välittämistä. Lisäksi kysyttiin tiedonvälityksen kanavista. Viidennessä osiossa tiedusteltiin vaikutusmahdollisuuksista työn sisältöön, tavoitteisiin oman työn, tiimin ja organisaation tasolla. Tässä viidennessä osiossa oli kahdeksan kysymystä vaihtoehtoiseen. Kuudennessa osiossa kysyttiin näkemyksiä itsensä kehittämistä ja osaamisesta. Tässä osiossa oli kuusi kysymystä. Seitsemännessä osiossa tarkasteltiin näkemystä palkitsemisesta ja motivoinnista. Tässä viimeisessä osiossa oli seitsemän kysymystä. Kysymykset käsittelivät palkitsemisen tasapuolisuutta, oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta, vaikutusmahdollisuuksia palkkioon sekä palautteen saamista. Lisäksi osiossa kysyttiin parhaita palkkioita ja motivaattoreita. Jokaisen osion loppuun jätettiin tilaa avoimelle palautteelle ja kehitysehdotuksille.

Osioiden kolmesta seitsemään vastausvaihtoehtoja oli vain neljä. Ne olivat:

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Jokseenkin eri mieltä
- 3 = Jokseenkin samaa mieltä
- 4 = Täysin samaa mieltä

Neljä vaihtoehtoa on hyvä valinta sen vuoksi, että vastaajan on muodostettava mielipide väittämää myötäillen tai sitä vastaan. Viisiportaisissa vaihtoehtovalinnoissa voi saada vastauksista vääristyneen käsityksen, koska vastaajat hyvin herkästi valitsevat neutraalin vaihtoehdon.

Kyselylomakkeen mukana vastaajalle annettiin suljettava kirjekuori, jossa oli palautusosoite valmiina. Kyselyt palautettiin yrityksen sisäisen postin kautta. Vastaukset syötettiin excel-tilukkaan, josta ne eriteltiin osa-alueittain sekä vastaajaryhmittäin. Tuloksia käsitellään seuraavassa luvussa.

### **4.3 SUMO-kartoituksen tulokset**

#### **4.3.1 Vastausprosentti**

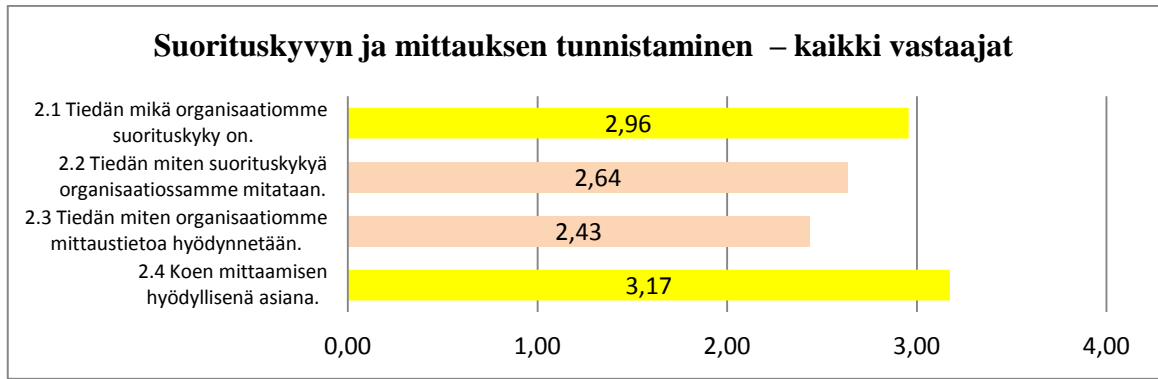
Kyselylomakkeita jaettiin 117 kpl ja lomakkeita palautui määräaikaan mennessä 69 kpl. Kyselyn vastausprosentti oli 59,8 %. Palautusprosenttia voidaan pitää melko hyvänä. Ylempien toimihenkilöiden ja toimihenkilöiden vastausprosentti oli 80,6 %. Työntekijöiden vastausprosentti oli 51,8 %. Työntekijäpuolelta olisi toivottu korkeampaa vastausprosenttia. Vastausprosentti edustaa kuitenkin hyvää keskitasoa tämän tyyppisten kyselyiden vastausprosentteissa. Yksi kuori palautui kokonaan tyhjänä. Tätä ei laskettu mukaan palautuneisiin lomakkeisiin. Palautuneet lomakkeet olivat siististi täytettyjä. Sanallista palautetta oli hyvin harvassa lomakkeessa. Lomaketyyppisessä kyselyssä tämä oli odotettavissa.

Vastanneista 62,3 %:lla oli työkokemusta nykyisessä organisaatiossa yli 10v. Alle viiden vuoden työkokemuksella olevia henkilöitä oli vastanneissa 29,0 %. Loput 7,2 % sijoittuivat työkokemukseltaan välille 6-10v. Vastaajahenkilöt omaavat suurelta osin pitkän työkokemuksen organisaatiossa. Tulosten kannalta tämä on hyvä asia, että vastaajilla voidaan olettaa olevan näkemystä ja mielipiteet asioista.

#### **4.3.2 Suorituskyvyn ja mittauksen tunnistaminen**

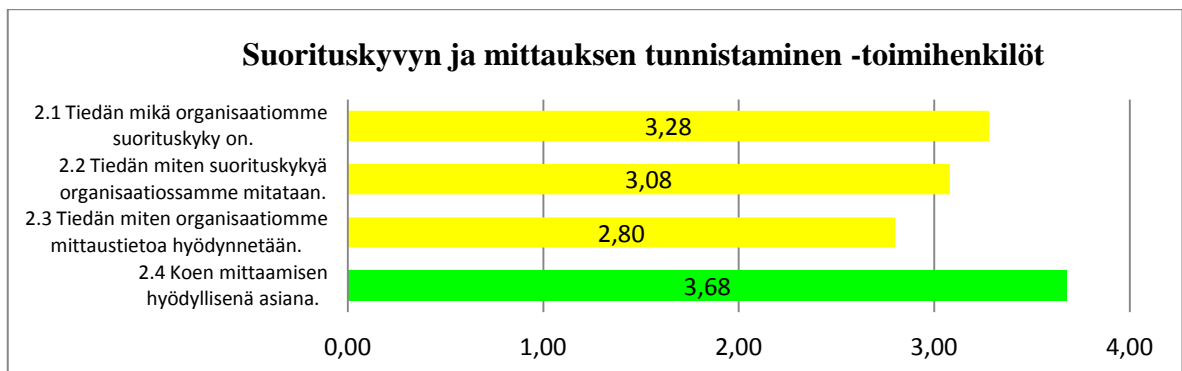
Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa 7 näkyy keskiarvot kaikkien vastaajien osalta suorituskyvyn ja mittauksen tunnistamisessa. Kuvassa näkyy, että vastaajat ovat suurimmalta osalta jokseenkin samaa mieltä väittämän 2.1 kanssa. Väittämän keskiarvo on 2,96. Tämä tarkoittaa, että henkilöstöllä on melko varma käsitys organisaation suorituskyvystä, mutta näkemyksessä on kuitenkin täydennettävää. Suorituskykyä ei ehkä tunnisteta täysin kokonaisvaltaisesti.

Mittauksen osalta vastaajat ovat epävarmempia. Se, miten suorituskykyä mitataan organisaatiossa ja miten mittaustietoa hyödynnetään, on melko epäselvää vastaajille. Positiivista on asenne mittaukseen kohtaan. Pääasiallisesti mittaus koetaan hyödylliseksi asiaksi.



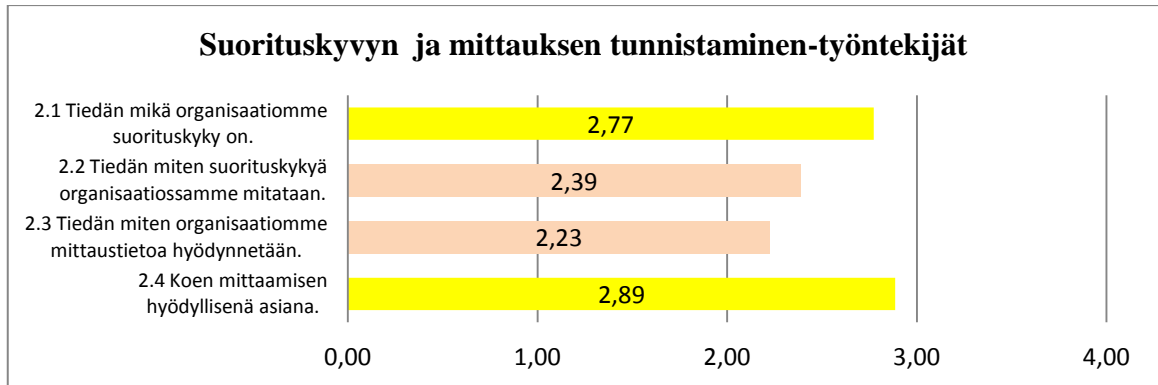
Kuva 7. Suorituskyvyn ja mittaamisen tunnistaminen kaikkien vastaajien osalta.

Toimihenkilöissä suorituskyky tunnistettiin paremmin kuin työntekijöiden keskuudessa. Väittämän 2.1 keskiarvo oli 3,28. Tämä kuvastaa, että suorituskyvystä on selkeä mielikuva ja tietoa. Mittaus oli myös selkeämpää toimihenkilöille kuin työntekijöille. Mittaustiedon käytössä on sen sijaan avaamisen tarvetta. Väittämän keskiarvo jäi alle kolmen. Mittaus koetaan vahvasti hyödylliseksi asiaksi ja asenne sitä kohtaan on hyvä. Toimihenkilöiden vastaukset näkyvät seuraavasta kuvasta 8.



Kuva 8. Suorituskyvyn ja mittauksen tunnistaminen toimihenkilöiden kesken.

Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa 9 kuvataan suorituskyvyn ja mittauksen tunnistamista työntekijöiden kesken. Suorituskyky oli melko hyvin tunnistettu. Mittauksen tunnistamisessa ja mittaustiedon käytössä on havaittavissa kouluttamistarpeita. Keskiarvot olivat molemmissa väittämissä alle 2,5 eli lähellä mielipidettä jokseenkin eri mieltä. Tulokset voivat kertoa myös siitä, että suorituskyvyn mittausta ei tunnisteta vaikka sen kanssa olisi päivittäin tekemisissä. Positiivinen havainto tässä osiossa oli työntekijöiden myönteinen asenne mittausta kohtaan.



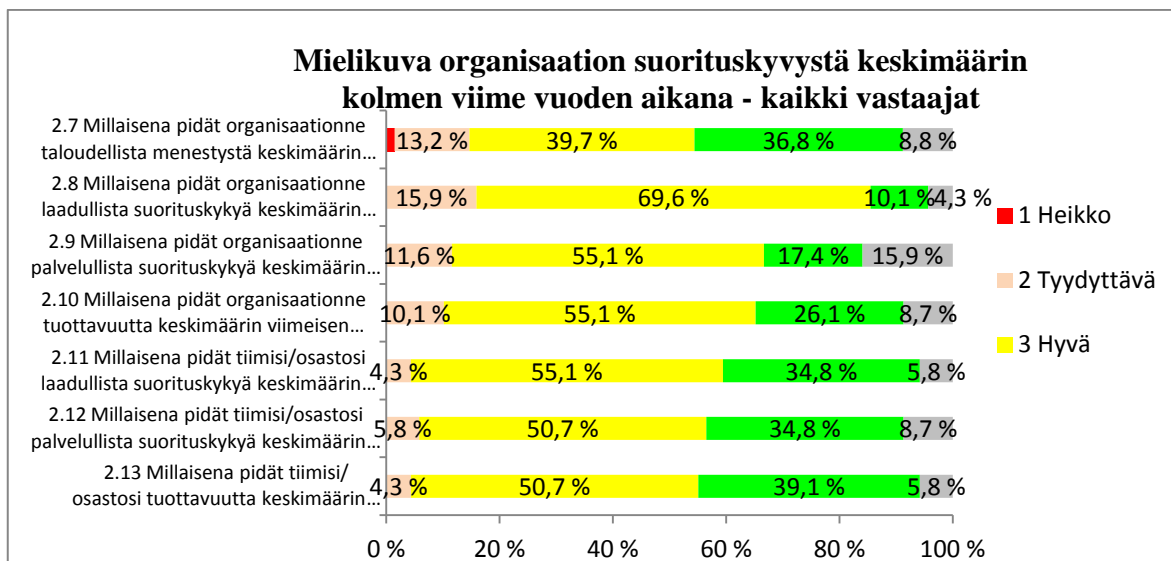
Kuva 9. Suorituskyvyn ja mittauksen tunnistaminen työntekijöiden kesken.

Kyselyn kohdassa 2.5 kysyttiin vastaajien mielestä oman tiimin tai osaston tärkeitä mittareita. Mittareita pyydettiin nimeämään kolmesta viiteen kappaleeseen. Kaiken kaikkiaan mittareita nimettiin 87 kappaletta erilaisia. Nimetyt mittarit on nähtävissä liitteessä 2. Nimetyissä mittareissa oli mittareita, jotka voidaan käsittää kokonaisuuksiksi. Mittareista oli selkeästi eriteltävissä tuotantomittareita, laatumittareita, palvelumittareita, henkilöstömittareita, rahamittareita ja ympäristömittareita. Nämä mittarityypit kuvastavat tunnistettuja suorituskyvyn eri osa-alueita. Tuotantomittareita nimettiin 23 kpl, laatumittareita 9 kpl, palvelumittareita 7 kpl, henkilöstömittareita 23kpl, ympäristömittareita 3 kpl ja rahamittareita 17 kpl. Mittareita oli nimetty 39 vastauslomakkeessa ja 30 lomakkeessa kohta oli jätetty tyhjäksi.

Kyselyn kohdassa 2.6 kysyttiin vastaajien mielipidettä suorituskyvyn mittauksen tärkeimmistä käyttökohteista. Kuudessa lomakkeessa tähän oli jätetty vastaamatta. Keskiarvoisesti mittauksen tärkeimpiä käyttökohteita oli valittu neljä kappaletta. Suunnittelu sai eniten valintoja. Hälytys vaihtoehto sai puolestaan vähiten valintoja. Toimihenkilöiden keskuudessa viisi eniten valintoja saanutta käyttökohdetta olivat: Suunnittelu, motivointi, informointi, ohjaus ja oppiminen. Työntekijäpuolella viisi eniten valintoja saanutta vaihtoehtoa olivat: Informointi, palkitseminen, suunnittelu, motivointi ja mielenkiinto. Vastauksissa on havaittavissa selkeä ero, joka selittyy työnkuvien ja aseman perusteella. Toimihenkilöpuolella mittausta käytetään paljon strategian ja tavoitteiden seurantaan.

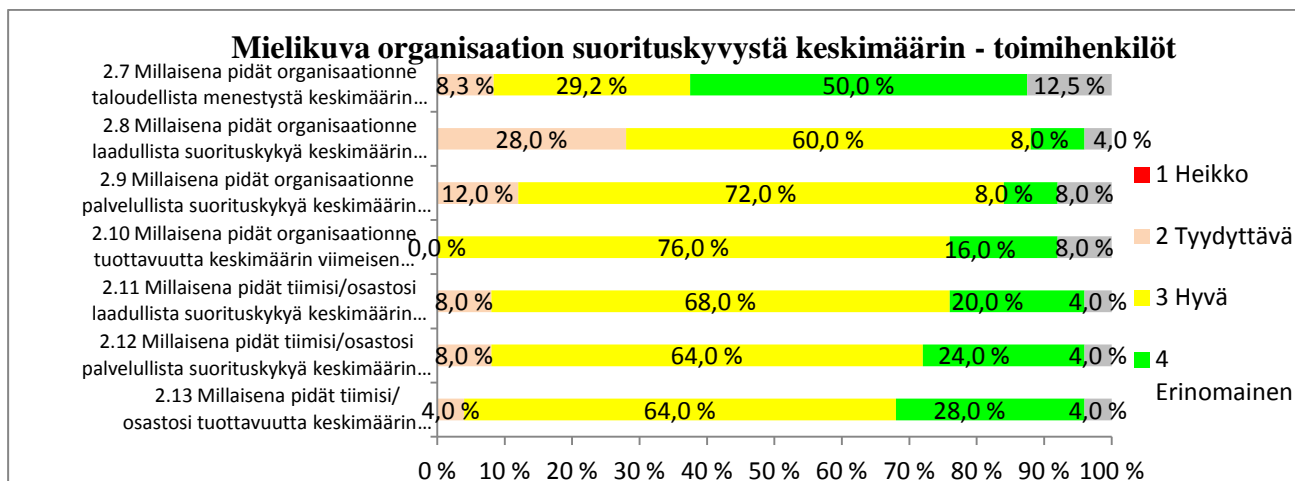
Suorituskykyosion toisessa osassa tiedusteltiin vastaajien mielipidettä organisaation ja oman tiimin/osaston suorituskyvyn tasosta. Tässä osiossa oli vastausvaihtoehtona lisäksi kohta ”en tiedä”. Neljässä ensimmäisessä kysymyksessä tarkasteltiin organisaatiotasoa ja kolmessa viimeisessä tiimi/osastotasoa. Suorituskyky oli alueessa jaoteltu taloudelliseen, laadulliseen sekä palvelulliseen suorituskykyyn ja tuottavuuteen. Suurimmalla osalla vastaajista oli näkemys suorituskyvystä. Lisäksi tuli odotettuja vastauksia, joissa oli valittu ”en tiedä” -vaihtoehto.

Kaikkien vastaajien kesken tarkasteltuna vastaukset painottuvat erinomaisen ja hyvän alueelle jokaisen kysymyksen kohdalla. Tulokset näkyvät kuvassa 10 seuraavalla sivulla. Kaikista vastaajista 6 henkilöä vastasi, ettei tiedä mikä organisaation taloudellinen menestys on ollut. Vain yksi vastaaja piti organisaation taloudellista tilaa heikkona. Yleisesti taloudellista menestystä pidettiin hyvänä tai erinomaisena. Laadullista suorituskykyä kukaan ei pitänyt heikkona, mutta 15,9 % koki sen tyydyttäväksi. 4,3 % vastaajista ei tiennyt organisaation laadullisen suorituskyvyn tasoa. 69,6 % vastaajista piti organisaation laadullista suorituskykyä hyvänä ja 10,1 % erinomaisena. Palvelulliseen suorituskykyyn 15,9 % oli vastannut ”en tiedä”. Organisaation palvelullista suorituskykyä oli 55,1 % pitänyt hyvänä ja 15,9 tyydyttävänä. 8,7 % vastaajista oli vastannut organisaation tuottavuutta koskevaan kysymykseen ”en tiedä” ja 10,1 % piti tuottavuutta tyydyttävänä. Pääasiallisesti tuottavuus oli kuitenkin merkitty hyväksi tai erinomaiseksi. Kaikkien vastaajien osalta organisaation kokonaisvaltainen suorituskyky koettiin keskimäärin hyväksi kolmen viime vuoden osalta. Samankaltainen tulos näkyy tiimien/osastojen kokonaisvaltaisessa suorituskyvyssä, joka on keskimäärin mielletty hyväksi.



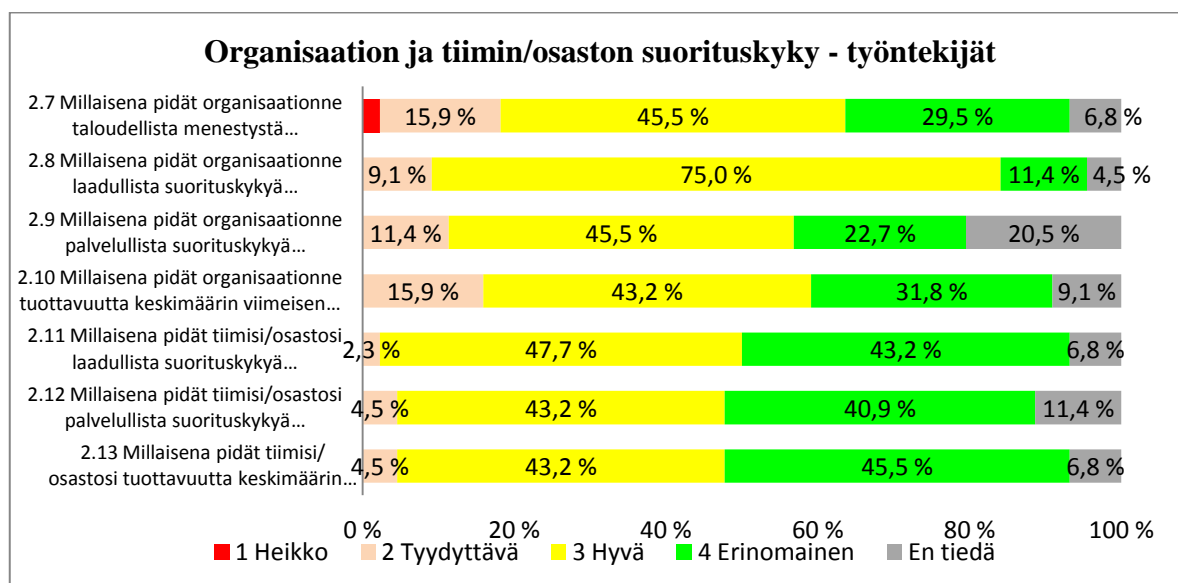
Kuva 10. Suorituskykyä koskevat vastaukset kaikkien vastaajien kesken.

Kuvassa 11 seuraavalla sivulla kuvataan mielipiteitä suorituskyvystä toimihenkilöiden osalta. Yhtäkään osa-aluetta ei pidetty heikkona tässä vastaajaryhmässä. Kuudesosa vastanneista toimihenkilöistä ei tiennyt organisaation taloudellista menestystä. Puolet vastaajista piti taloudellista menestystä erinomaisena. Organisaation laadullista suorituskykyä pidettiin enimmäkseen hyvänä. Tähän vain yksi vastaaja oli vastannut ”en tiedä”. Organisaation palvelullista suorituskykyä pidettiin suurimmaksi osaksi hyvänä. Tämäkin osa-alue oli parille vastaajalle jäänyt tuntemattomaksi, kuten organisaation tuottavuus. Pääasiallisesti tuottavuus koettiin kuitenkin hyväksi. Yhtään vastausta ei tullut heikko tai tyydyttävä kohtiin. Tiimien/osastojen suorituskyky laadun, palvelun ja tuottavuuden osalta koettiin enimmäkseen hyväksi. Hieman enemmän vastauksia tuli kohtaan ”erinomainen” kuin organisaation osalta vastaaviin kysymyksiin.



Kuva 11. Organisaation ja tiimin/osaston suorituskykyä koskevat vastaukset toimihenkilöiden osalta.

Kuvassa 12 nähdään vastaukset mielikuvasta organisaation sekä tiimien/osastoiden suorituskyvystä työntekijöiden osalta. Taloudellista menestystä pidettiin keskimäärin hyvänä tai erinomaisena. 6,8 % vastaajista ei tiennyt tai osannut muodostaa mielipidettä taloudellisesta suorituskyvystä. Yksi vastaaja piti taloudellista menestystä heikkona. 75 % työntekijöistä piti organisaation laadullista suorituskykyä hyvänä. Palvelullista suorituskykyä pidettiin enimmäkseen hyvänä tai erinomaisena. Toisaalta 20,5 % työntekijöistä ei tiennyt organisaationsa palvelullista suorituskykyä. Tiimit ja osastot oli tässäkin vastaajaryhmässä merkitty paremmiksi organisaatioon verrattuna.

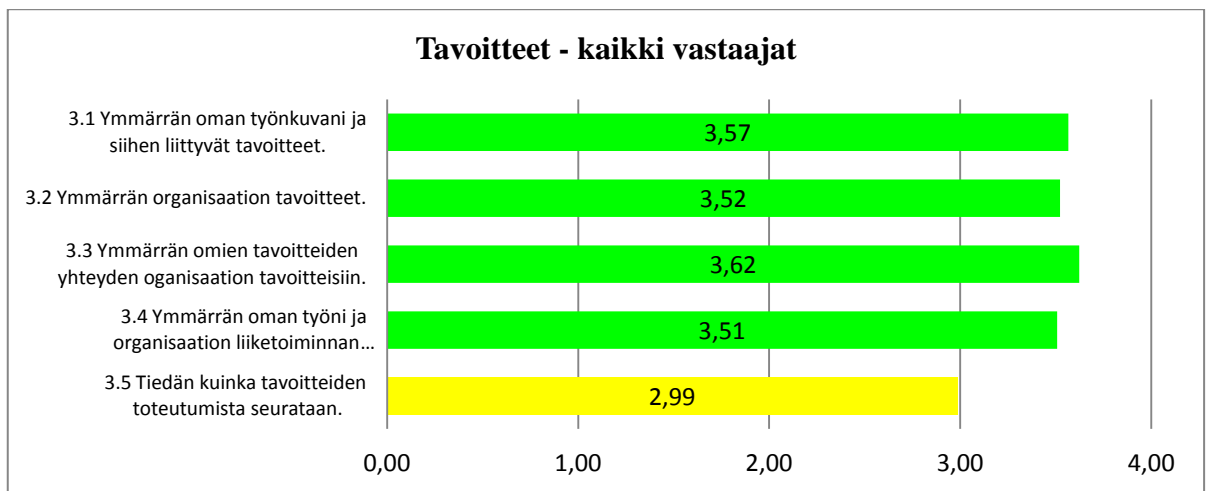


Kuva 12. Organisaation ja tiimin/osaston suorituskykyä koskevat vastaukset työntekijöiden osalta.



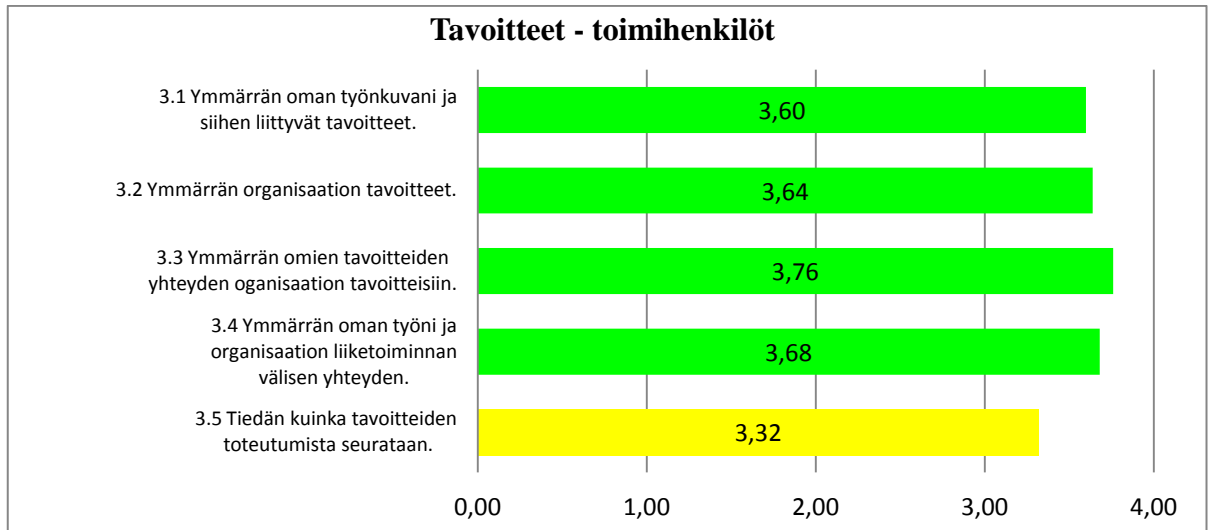
### 4.3.3 Tavoitteet

Kuvassa 13 nähdään vastaukset väittämiin 3.1 - 3.5 tavoitteista kaikkien vastaajien osalta. Kaikkien väittämien keskiarvot ovat melko korkealla tasolla. Tästä voidaan päätellä, että tavoiteviestinnässä on onnistuttu. Oma työnkuva ja tavoitteet koettiin selkeäksi. Samoin organisaation tavoitteet ymmärrettiin. Tavoitteiden toteutumisen seuraamisessa on saavutettu alhaisempi arvo, joten siinä on kehittämistarpeita.



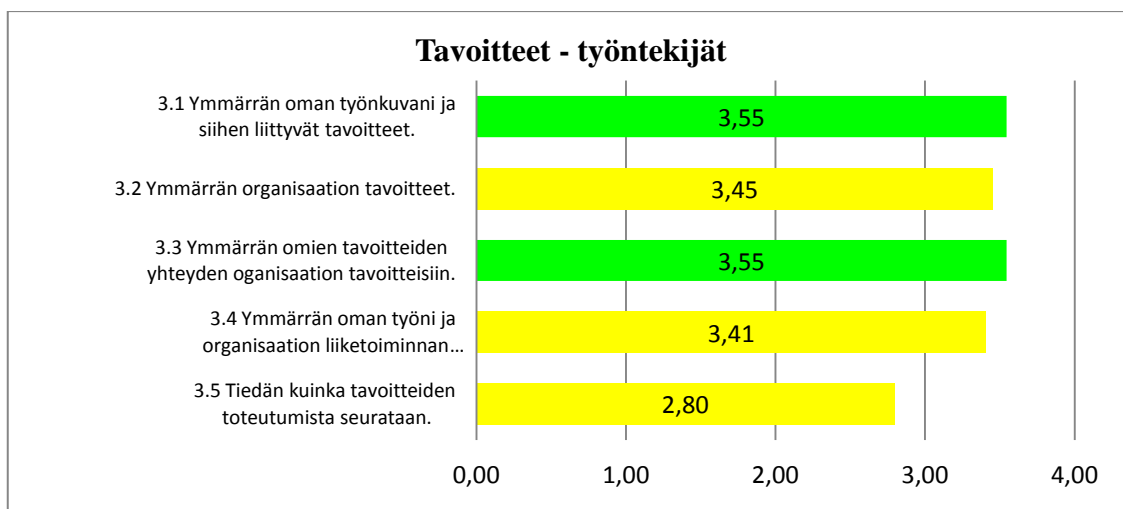
Kuva 13. Tavoitteet kaikkien vastaajien osalta.

Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa 14 kuvataan toimihenkilöiden vastausten keskiarvoja tavoitteita koskeviin väittämiin. Toimihenkilöissä tavoitteisiin liittyvät keskiarvot olivat korkeampia kuin työntekijöissä. Erityisesti omien tavoitteiden yhteys organisaation tavoitteisiin sai korkean arvon 3,76. Vastauksista voidaan päätellä, että työnkuvat ovat selkeät ja tavoitteet henkilöstölle kerrotaan hyvin. Toimihenkilötasolla ollaan lähellä liiketoiminnan ja koko yhtiön johtoa, joten sillä perusteella ymmärrys organisaation tavoitteista on korkea. Oman työn yhteys liiketoimintaan on myös selkeä. Tälläkin tasolla ihmiset tarvitsevat kuitenkin enemmän tietoa siitä, kuinka tavoitteiden toteutumista seurataan.



Kuva 14. Tavoitteet toimihenkilöiden osalta.

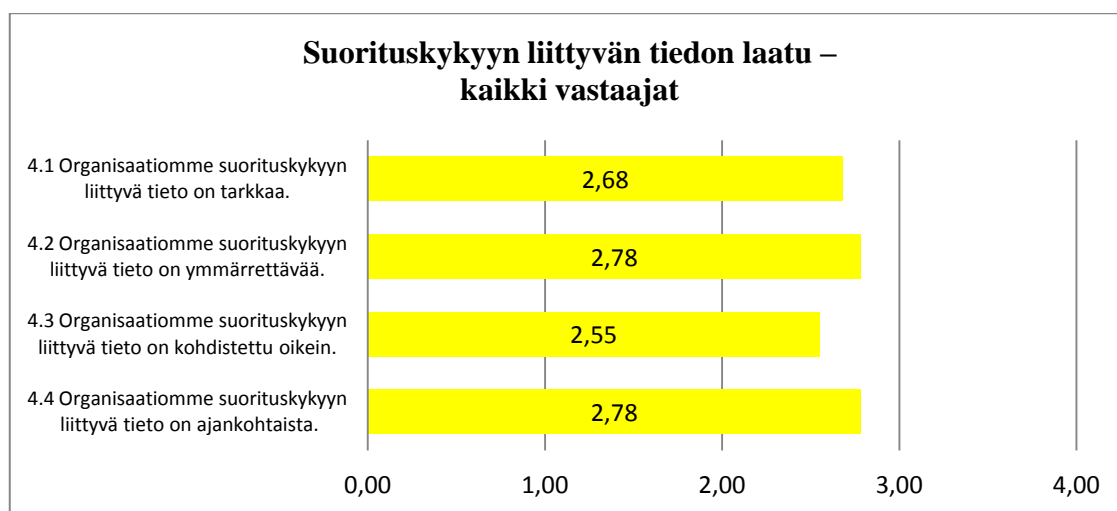
Seuraavassa kuvassa 15 kuvataan työntekijöiden vastausten keskiarvoja tavoitteita koskeviin väittämiin. Oma työnkuva ja siihen liittyvät tavoitteet sekä omien tavoitteiden yhteys organisaation tavoitteisiin saivat korkeimmat arvot 3,55. Työntekijätasolla tuotantoympäristössä on hyvin selkeät työnkuvat. Selkeyttämistä tarvitaan organisaation tavoitteiden viestinnässä sekä omien töiden ja organisaation liiketoiminnan yhteydessä. Eniten parantamista on väittämän 3.5 kanssa. Työntekijät tarvitsevat enemmän tietoa siitä, kuinka tavoitteiden toteutumista seurataan. Väittämän keskiarvo oli 2,80. On ymmärrettävää, että organisaation ja liiketoiminnan tavoitteet voi jäädä työntekijätasolla kaukaiseksi.



Kuva 15. Tavoitteet työntekijöiden osalta.

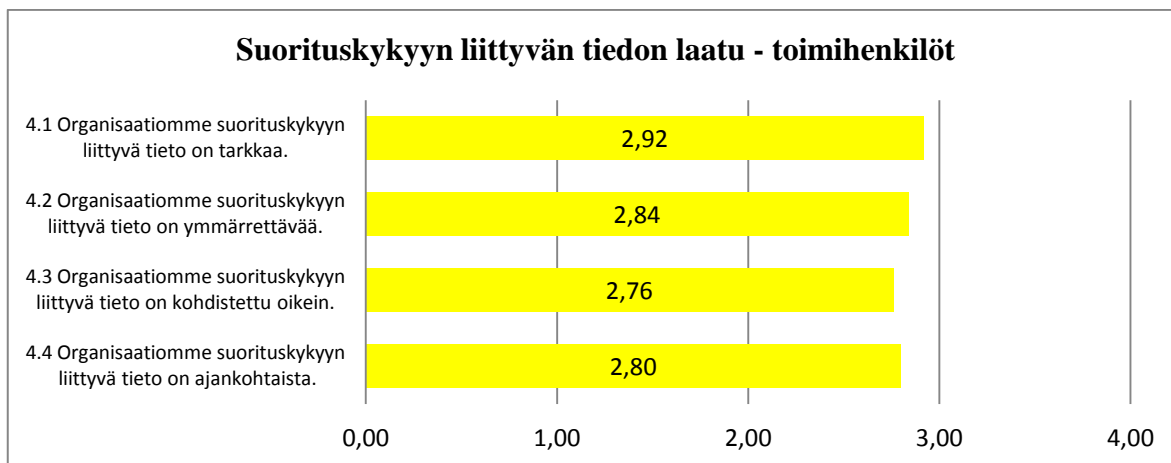
#### 4.3.4 Viestintä

Seuraavassa kuvassa 16 nähdään kaikkien vastaajien vastausten keskiarvot suorituskyyyn liittyvän tiedon laadusta. Tässä osiossa kaikki keskiarvot jäivät alle kolmen. Tämä kertoo, että tiedon laadussa olisi reilusti parannettavaa ja sitä olisi avattava enemmän henkilöstölle. Tiedon kohdistamisen oikeellisuus sai alhaisimman keskiarvon. Tieto koettiin jokseenkin tarkaksi, ymmärrettäväksi ja ajankohtaiseksi.



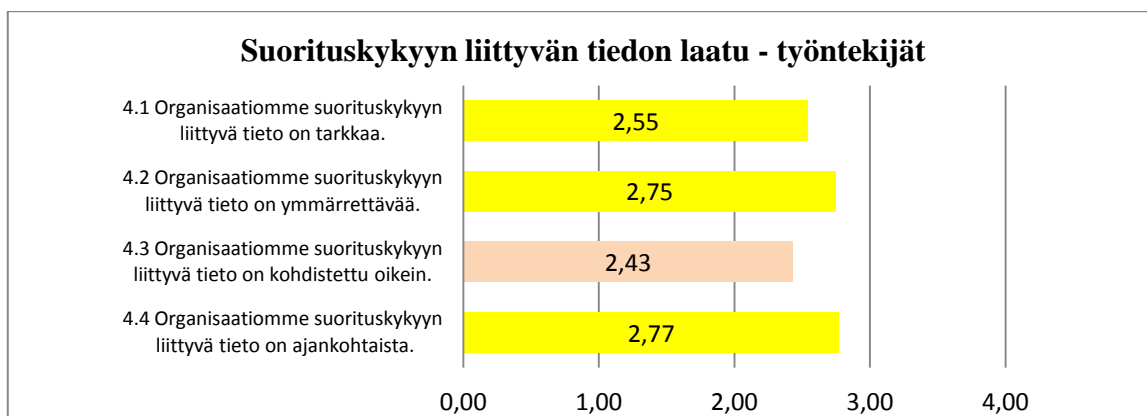
Kuva 16. Suorituskyyyn liittyvän tiedon laatu kaikkien vastaajien mielestä.

Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa 17 nähdään toimihenkilöiden vastausten keskiarvot väittämiin suorituskyyyn liittyvän tiedon laadusta. Arvot ovat korkeammat kuin kaikkien vastaajien kesken. Tuloksista voidaan päätellä, että toimihenkilöillä on tarkempi ymmärrys tiedosta ja he saavat sitä nopeammin. Korkeimman arvon sai tiedon tarkkuus. Tiedon kohdistaminen sai alhaisimman keskiarvon. Keskiarvojen jäädessä alle kolmen jokaisessa väittämässä tiedon laadussa on kuitenkin reilusti parantamisen varaa heidänkin kohdalla.



Kuva 17. Suorituskykyyn liittyvän tiedon laatu toimihenkilöiden mielestä.

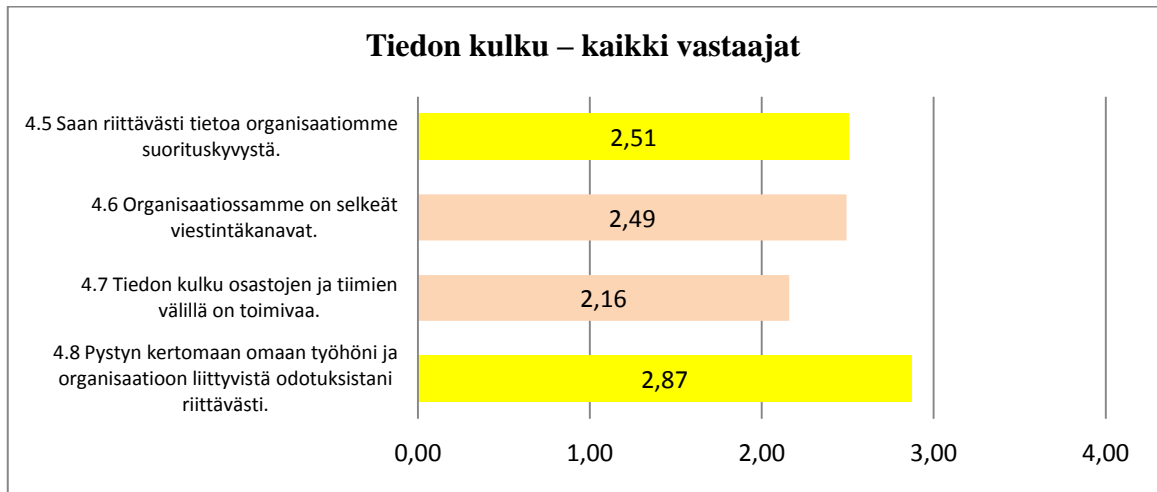
Seuraavaksi olevassa kuvassa 18 kuvataan työntekijöiden mielipiteitä suorituskykyyn liittyvän tiedon laadusta. Tämän vastaajaryhmän kohdalla tiedon laadussa on eniten parannettavaa. Tiedon kohdistumisessa oltiin jokseenkin eri mieltä. Tiedon ajankohtaisuus sai suurimman keskiarvon. Tiedon ymmärrettävyydestä oltiin jokseenkin samaa mieltä. Tiedon tarkkuuteen tulisi lisäksi panostaa. Tiedon ymmärryksessä ja kohdistuksessa on havaittavissa ristiriitaa. Jotain varmasti ymmärretään, mutta ei kaikkea.



Kuva 18. Suorituskykyyn liittyvän tiedon laatu työntekijöiden mielestä.

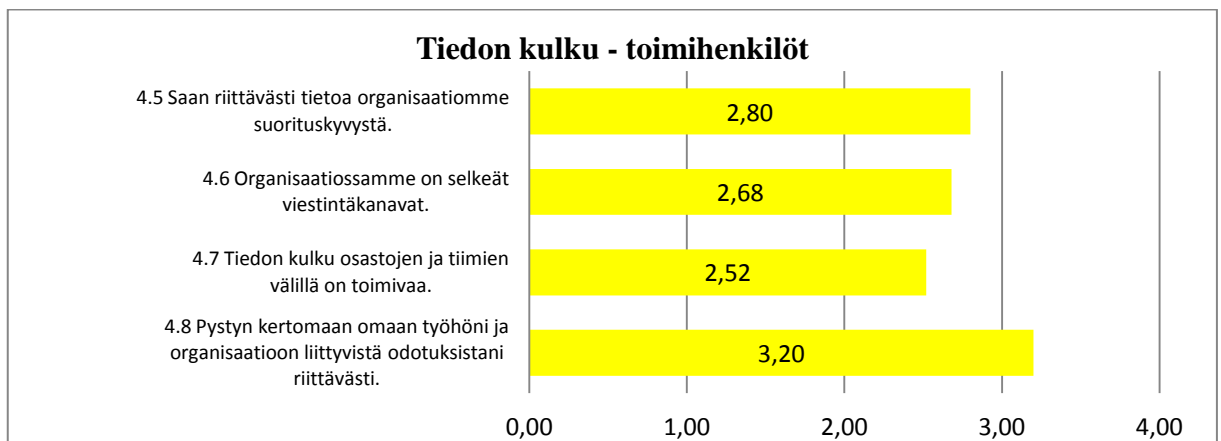
Seuraavalla sivulla kuvassa 19 nähdään kaikkien vastaajien mielipiteiden keskiarvo koskien tiedon kulkua. Tässä osiossa on selkeästi parannettavaa. Etenkin tiedon kulku osastojen välillä koettiin toimimattomaksi. Myös viestintäkanavissa koettiin olevan parantamisen varaa. Tiedon riittävydessä oltiin kevyesti jokseenkin samaa mieltä, joka kertoo siitä että tietoa suorituskyvystä voisi jakaa enemmänkin. Henkilöt kokevat

kuitenkin, että tietoa voi kertoa eteenpäin eli he voivat kertoa työhönsä ja organisaatioonsa liittyvistä odotuksista riittävästi.



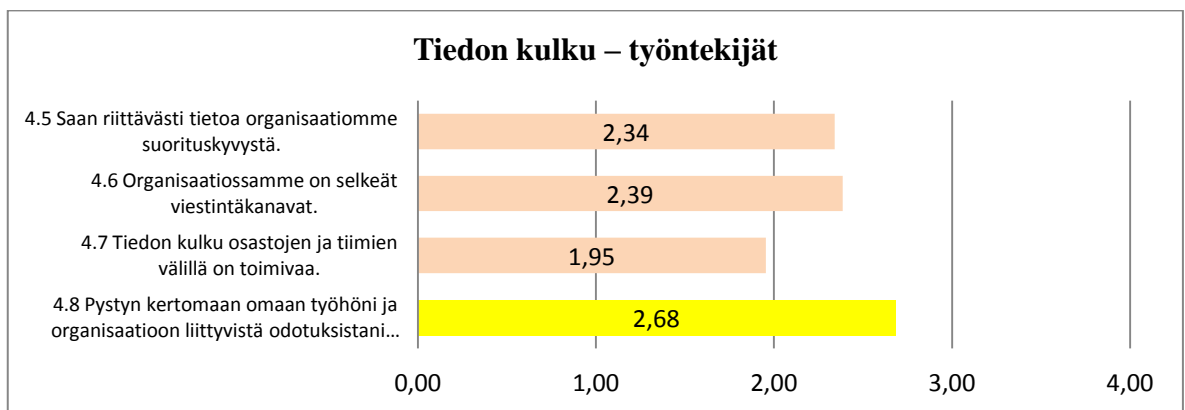
Kuva 19 Mielipiteet tiedon kulusta kaikkien vastaajien osalta.

Kuvassa 20 nähdään toimihenkilöiden mielipiteet tiedon kulkua kohtaan. Toimihenkilöissä koetaan, että odotuksista omaa työtä tai organisaatiota kohtaan pystytään kertomaan riittävästi. Heikoimmaksi koettiin tiedon kulku osastojen ja tiimien välillä. Viestintäkanavien selkeydestä oltiin jokseenkin samaa mieltä sekä suorituskykytiedon riittävydestä.



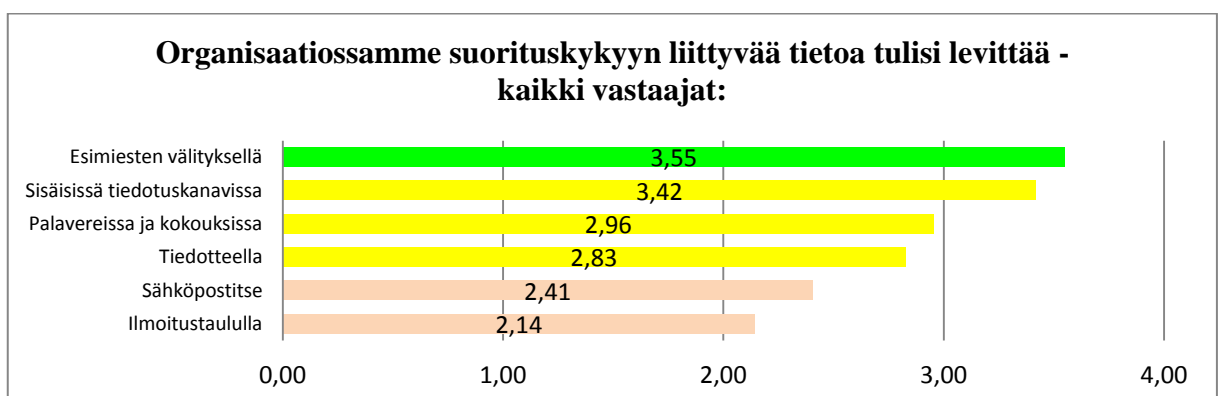
Kuva 20. Mielipiteet tiedon kulusta toimihenkilöiden osalta.

Alla olevassa kuvassa 21 näkyvät työntekijöiden mielipiteet tiedon kulkua koskien. Tämän vastaajaryhmän osalta tulokset olivat melko negatiiviset. Varsinkin tiedon kulku osastojen ja tiimien välillä koettiin toimimattomaksi. Tietoa suorituskyvystä ei koeta saatavan riittävästi. Organisaation viestintäkanavia ei koettu selkeiksi. Korkeimman arvon tässä osiossa sai se, että omaa työtä ja organisaatiota koskevista odotuksista pystyy kertomaan riittävästi. Se on hyvä asia, koska se kertoo esimiesluottamuksesta.



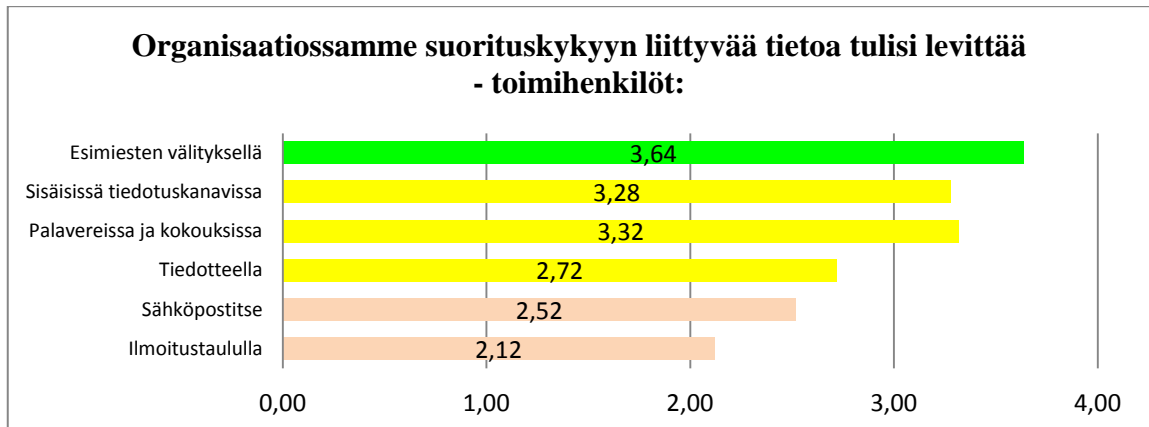
Kuva 21. Mielipiteet tiedon kulusta työntekijöiden osalta.

Alla olevassa kuvassa 22 kuvataan kaikkien vastaajien mielipiteitä tiedonvälityskanavista, joilla suorituskyyyn liittyvää tietoa tulisi levittää. Suurimman arvon saivat esimiehet. Toiseksi eniten suorituskyytietoa toivotaan saavan sisäisissä tiedotuskanavissa. Kolmanneksi eniten tietoa tahdotaan palavereissa. Tiedotteet olivat neljäntenä. Vähiten suorituskyytietoa halutaan ilmoitustauluilla ja sähköpostitse.



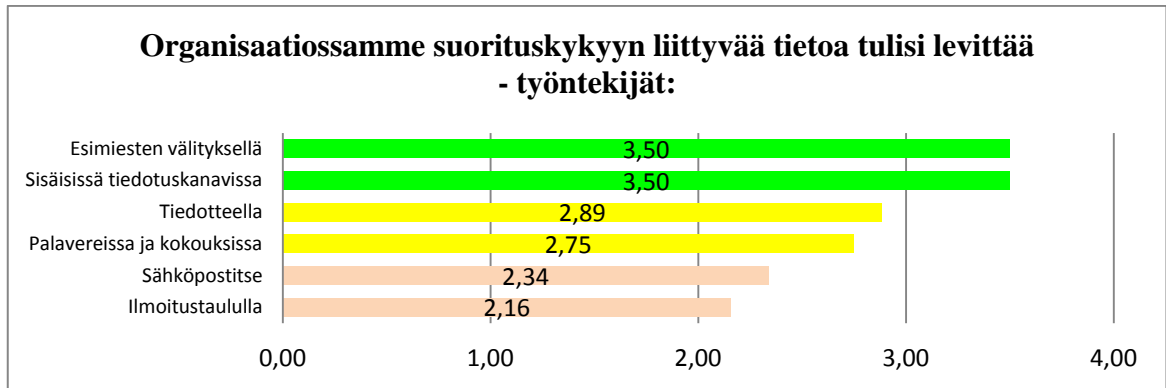
Kuva 22. Organisaation tiedonvälityskanavat kaikkien vastaajien kesken.

Toimihenkilöiden mielipiteet tiedonvälityskanavista näkyvät seuraavassa kuvassa 23. Esimiehet tiedonvälityskanavana saivat korkeimman arvon. Seuraavaksi suosituimmat olivat sisäiset tiedonvälityskanavat ja palaverit. Ilmoitustaulut ja sähköpostit saivat heikoimmat arvot. Tässäkin vastaajaryhmässä arvostetaan esimiehen viestintää. Kokoukset ovat myös luonteva paikka tiedon jakamiseen tälle vastaajaryhmälle.



Kuva 23. Organisaatiossa suorituskykytietoa tulisi levittää toimihenkilöiden mielestä mieluiten.

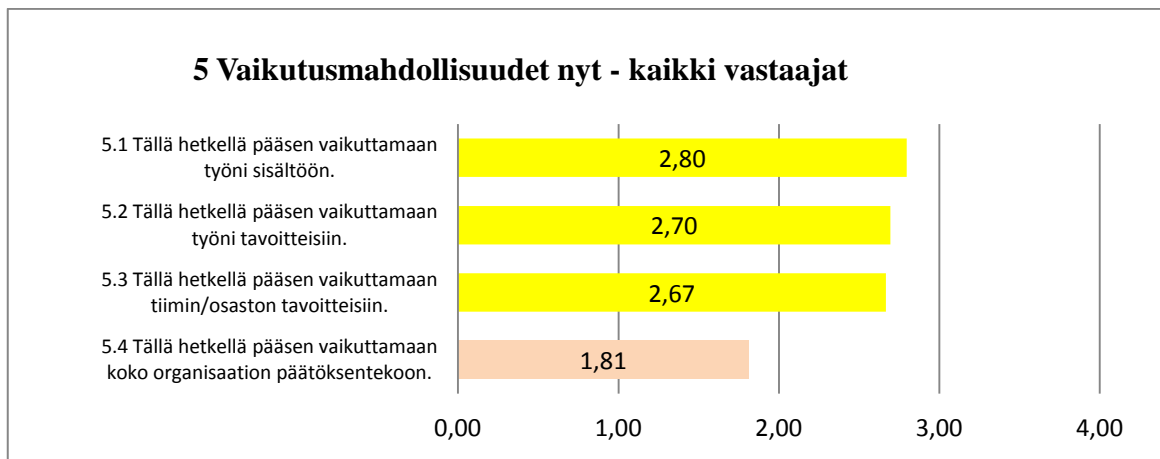
Työntekijöiden mielipiteet tiedonvälityksen kanavista suorituskykytietoon liittyen nähdään kuvasta 24. Esimiehet ja sisäiset tiedotuskanavat koetaan tässä vastaajaryhmässä mielekkäinä. Näiden kanavien keskiarvot olivat 3,5. Tiedote levityskanavana nousi kolmanneksi. Heikoimmat arvot saivat sähköpostit ja ilmoitustaulut. Työntekijöillä on kaikilla omat sähköpostit, mutta niitä harvemmin ehtinee rauhassa työpäivän aikana lukea, koska henkilökohtaisia päätteitä ei ole. Yhteiset päätteet sijaitsevat valvomoissa ja rauhallista omaa hetkeä on vaikea saada. Ilmoitustaulut tässä koetaan vanhanaikaisiksi. Palavereita ja kokouksia järjestetään työntekijöille harvakseltaan. Sen vuoksi tämä ei noussut suurempaan arvoon.



Kuva 24. Organisaatiossa suorituskykytietoa tulisi levittää työntekijöiden mielestä mieluiten.

#### 4.3.5 Vaikutusmahdollisuudet

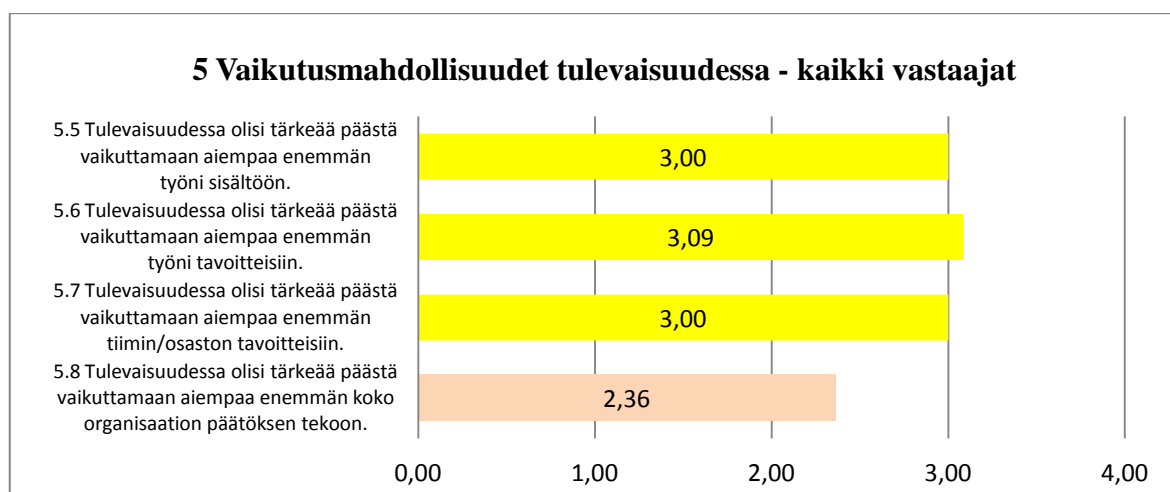
Alla olevassa kuvassa 25 nähdään kuinka kaikki vastaajat kokevat vaikutusmahdollisuudet tällä hetkellä. Vastaajilta tiedusteltiin kokevatko he, että pääsevätkö vaikuttamaan oman työn sisältöön, oman työn tavoitteisiin, oman tiimin tai osaston tavoitteisiin ja koko organisaation päätöksentekoon. Tulokset kertovat, että ihmisillä on kokemus, etteivät pääse vaikuttamaan koko organisaation päätöksentekoon. Siinä keskiarvo jää jopa alle kahteen. Muissa väittämässä arvot jäivät alle kolmeen. Tämä kuvastaa ilmapiiriä, jossa ihmiset eivät koe voivansa vaikuttaa kovin paljon omaan työhönsä tai tavoitteisiinsa.



Kuva 25. Vaikutusmahdollisuudet kaikkien vastaajien mielestä

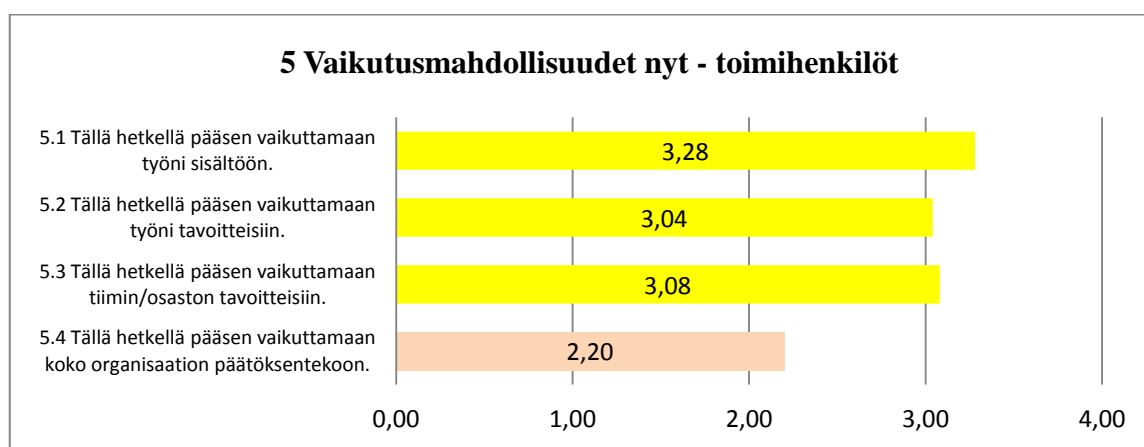


Alla olevassa kuvassa 26 nähdään kaikkien vastaajien osalta mielipiteet halutuista vaikutusmahdollisuuksista tulevaisuudessa. Tuloksista nähdään, että ihmiset haluavat vaikuttaa enemmän oman työn sisältöön sekä tavoitteisiin tulevaisuudessa. Koko organisaation päätöksentekoon vaikuttamista ei koettu niin tärkeäksi. Kuitenkin on hyvä ymmärtää, että myös omaan työhön vaikuttaminen on myös vaikuttamista organisaatioon.



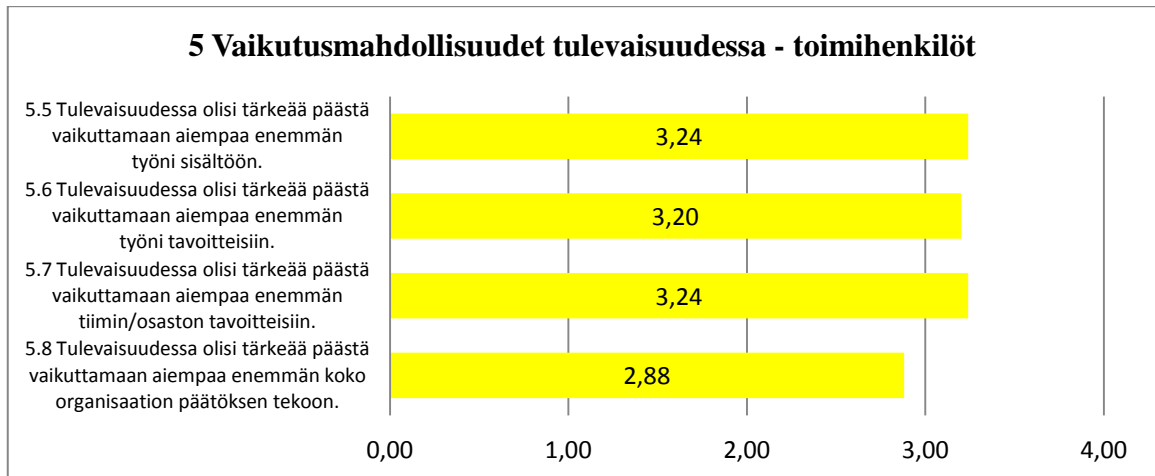
Kuva 26. Vaikutusmahdollisuudet tulevaisuudessa kaikkien vastaajien osalta.

Seuraavassa kuvassa 27 nähdään toimihenkilöiden mielipiteet tämänhetkisistä vaikutusmahdollisuuksistaan. Keskiarvot olivat korkeammat kuin vastaajissa keskimäärin. Toimihenkilöt kokivat olevansa jokseenkin samaa mieltä työn sisältöön, tavoitteisiin ja tiimin ja osaston tavoitteisiin vaikuttamisesta. Koko organisaation päätöksenteon kohdalla arvo jäi alhaiseksi eli vaikutusmahdollisuudet koetaan vähäiseksi.



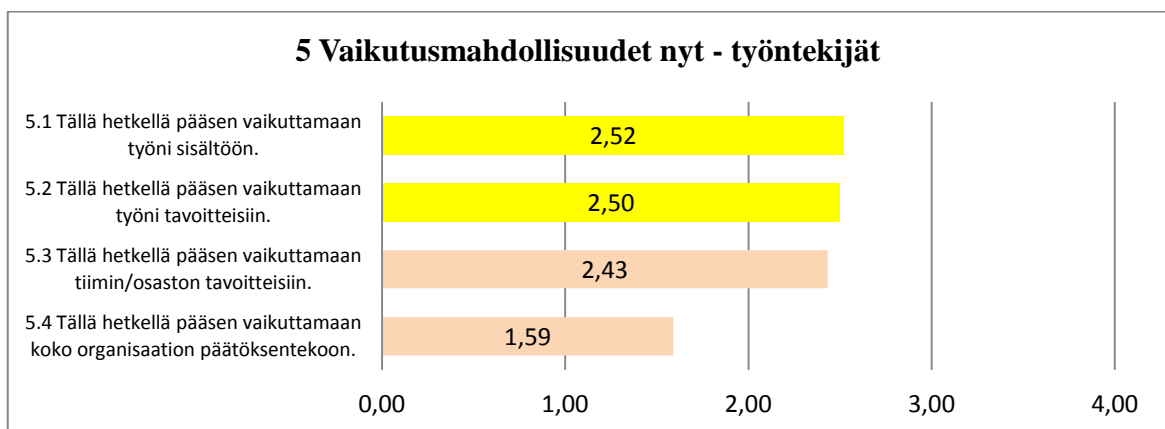
Kuva 27. Toimihenkilöiden mielipiteet vaikutusmahdollisuuksista nyt.

Toimihenkilöissä halutaan tulevaisuudessa vaikuttaa aiempaa enemmän oman työn sisältöön ja omiin tavoitteisiin. Myös tiimin ja osaston tavoitteisiin halutaan vaikuttaa aiempaa enemmän. Vaikutusmahdollisuuksia haluttaisiin myös vähän enemmän koko organisaation päätöksen tekoon. Nämä ovat havaittavissa alla olevasta kuvasta 28.



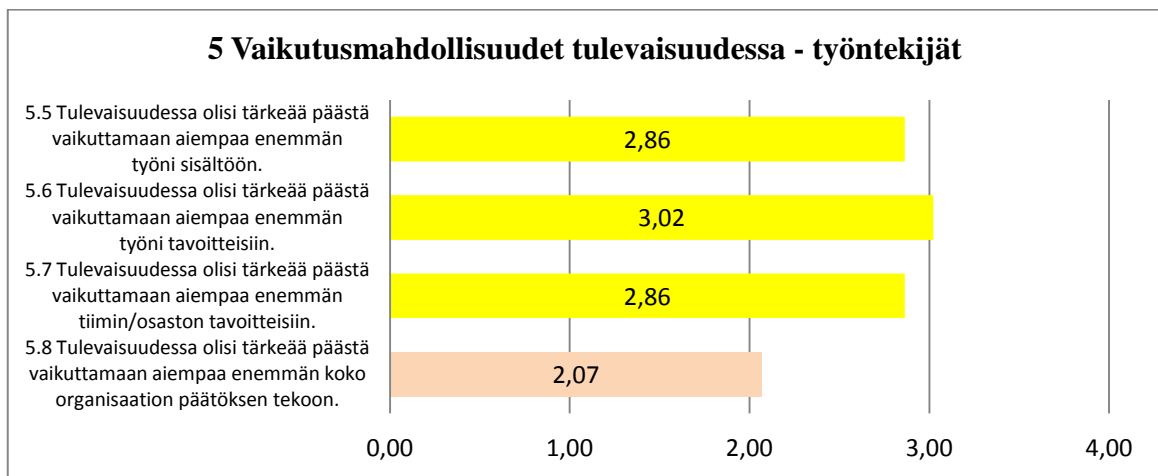
Kuva 28. Toimihenkilöiden mielipiteet vaikutusmahdollisuuksista tulevaisuudessa.

Alla olevassa kuvassa 29 nähdään työntekijöiden mielipiteet vaikutusmahdollisuuksista tällä hetkellä. Tuloksista nähdään, että vaikutusmahdollisuuksia ei koeta olevan kovinkaan paljon. Omaan työhön ja tavoitteisiin koetaan voivan vaikuttaa hieman enemmän kuin tiimin ja osaston tavoitteisiin. Organisaation päätöksentekoon ei koeta juurikaan voivan vaikuttaa.



Kuva 29. Työntekijöiden mielipiteet vaikutusmahdollisuuksista nyt.

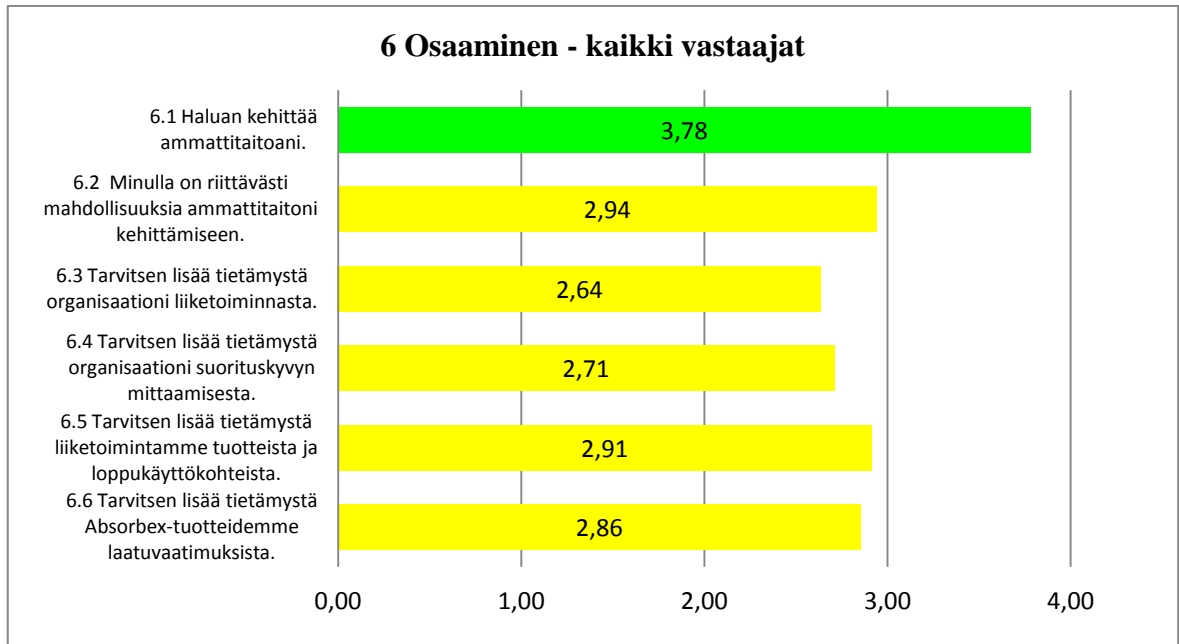
Seuraavassa kuvassa 30 kerrotaan työntekijöiden mielipiteet halusta vaikuttaa tulevaisuudessa. Selkeästi halutaan enemmän vaikuttaa oman työn sisältöön sekä siihen liittyviin tavoitteisiin. Tavoitteisiin tahdotaan vaikuttaa työn sisältöä enemmän. Samanarvoinen työn sisällön kanssa oli tiimin ja osaston tavoitteet. Niihin halutaan myös vaikuttaa aiempaa enemmän. Koko organisaation päätöksentekoon vaikuttamista ei koettu niin tärkeäksi kuin oma välitön ympäristö.



Kuva 30. Työntekijöiden mielipiteet vaikutusmahdollisuuksista tulevaisuudessa.

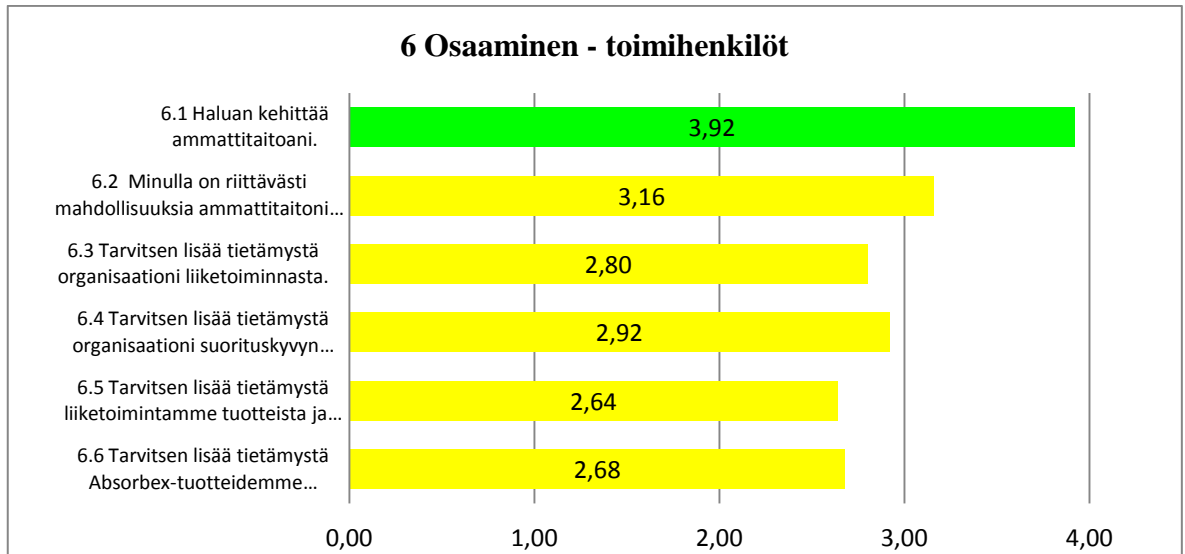
#### 4.3.6 Osaaminen

Seuraavassa kuvassa 31 nähdään kaikkien vastaajien mielipiteet osaamista koskeviin väitteisiin. Vastausten perusteella on havaittavissa, että henkilöstö haluaa kehittää ammattitaitoaan. Tässä keskiarvo oli 3,78 eli selkeästi samaa mieltä väitteen kanssa. Asenne oli positiivinen myös muita väitteitä kohtaan. Henkilöstö oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että mahdollisuuksia ammattitaidon kehittämiseen on riittävästi. Henkilöstö on myös kiinnostunut saamaan lisää tietoa työn tueksi. Eniten halutaan saada lisää tietoa liiketoiminnan tuotteista ja loppukäyttökohteista. Paljon kiinnostavat lisäksi tuotteiden laatuvaatimukset.



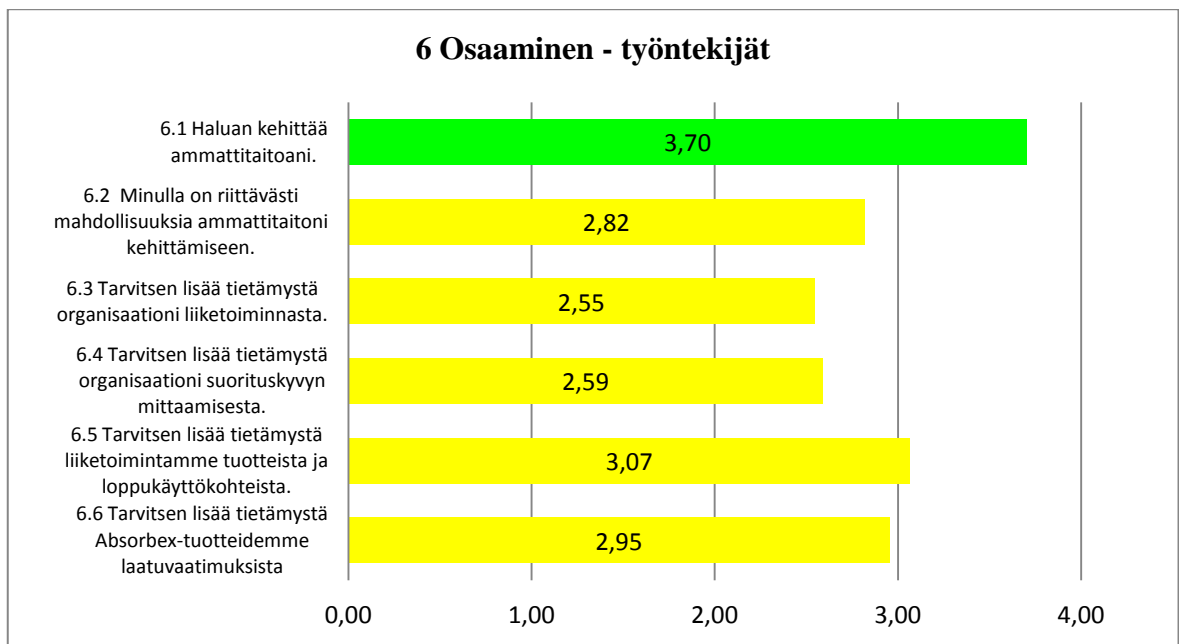
Kuva 31. Mielenpitoet osaamisesta kaikkien vastaajien osalta.

Seuraavalla sivulla olevasta kuvasta 32 nähdään toimihenkilöiden mielenpitoet osaamisesta. Tässä vastaajaryhmässä oli erittäin vahva halu kehittää edelleen ammattitaitoa. Mahdollisuudet ammattitaidon kehittämiseen tuntuvat olevan yleistä keskiarvoa paremmin tiedossa, mutta tällekin ryhmälle tietoa mahdollisuuksista kaivattaisiin lisää. Tietoa halutaan vastaajaryhmässä kaikista osa-alueista lisää ja tämä on ehdottomasti positiivinen havainto. Vastaajaryhmässä korostuivat tiedonhalu liiketoiminnasta ja suorituskyvyn mittaamisesta. Tietämystä halutaan lisätä lisäksi tuotteista, loppukäyttökohteista ja laatuvaatimuksista.



Kuva 32. Toimihenkilöiden mielipiteet osaamisesta.

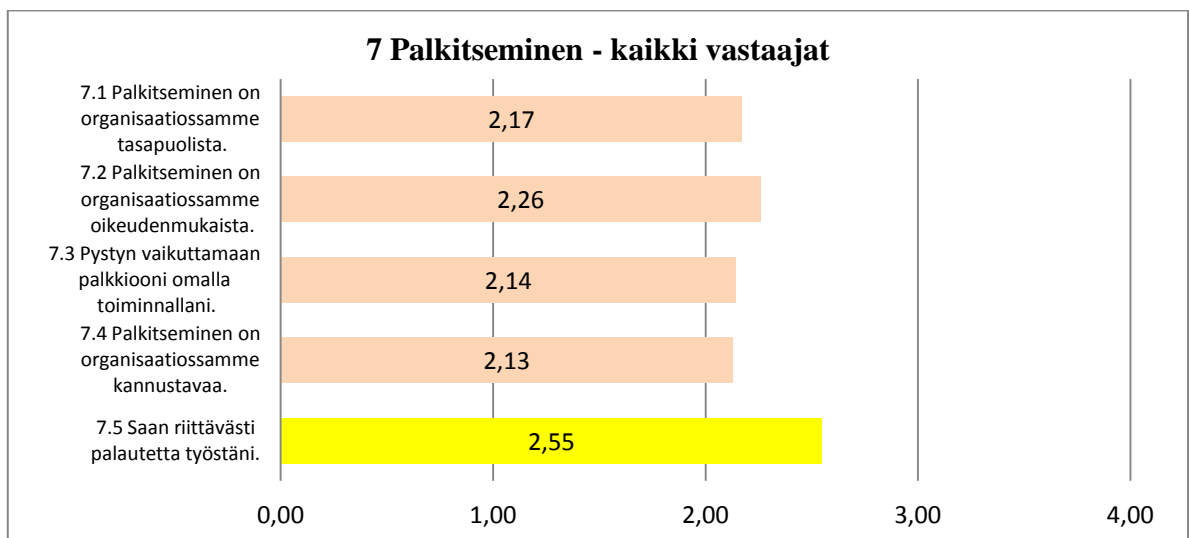
Seuraavassa kuvassa 33 kuvataan työntekijöiden keskiarvot osaamista koskeviin väittämiin. Halu kehittää ammattitaitoa sai erittäin korkean keskiarvon. Tässä vastaajaryhmässä korostui lisätietämyksen tahto laatuvaatimuksista sekä liiketoiminnan tuotteista ja loppukäyttökohteista. Mahdollisuuksista ammattitaidon kehittämiseen tarvitaan tässä vastaajaryhmässä lisää tietoa. Keskiarvo jäi tässä väittämässä alle kolmeen.



Kuva 33. Työntekijöiden mielipiteet osaamisesta.

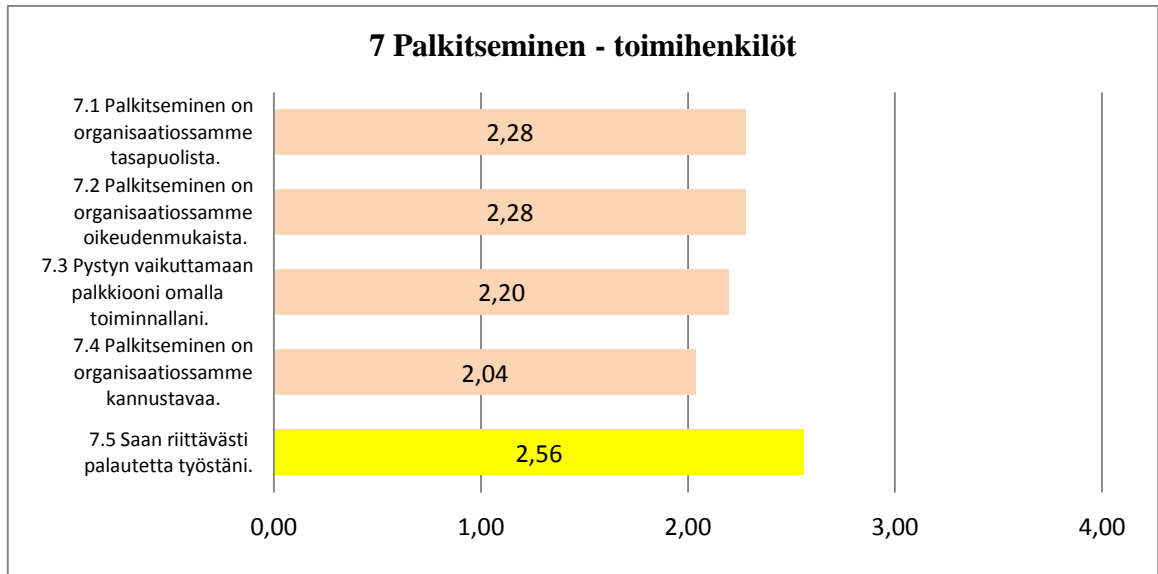
### 4.3.7 Palkitseminen

Seitsemännessä osiossa tiedusteltiin vastaajien mielipiteitä organisaation palkitsemiseen. Seuraavassa kuvassa 34 nähdään vastaukset osioon kaikkien vastaajien osalta. Osiossa ei tullut kovin myönteisiä tuloksia eli tässä on eniten kehitettävää. Palautetta vastaajat kokevat saavansa melko riittävästi. Palkitsemista ei koettu oikein tasapuoliseksi, oikeudenmukaiseksi eikä kannustavaksi. Henkilöt eivät myöskään kokeneet voivansa vaikuttaa palkkioon omalla työllään.



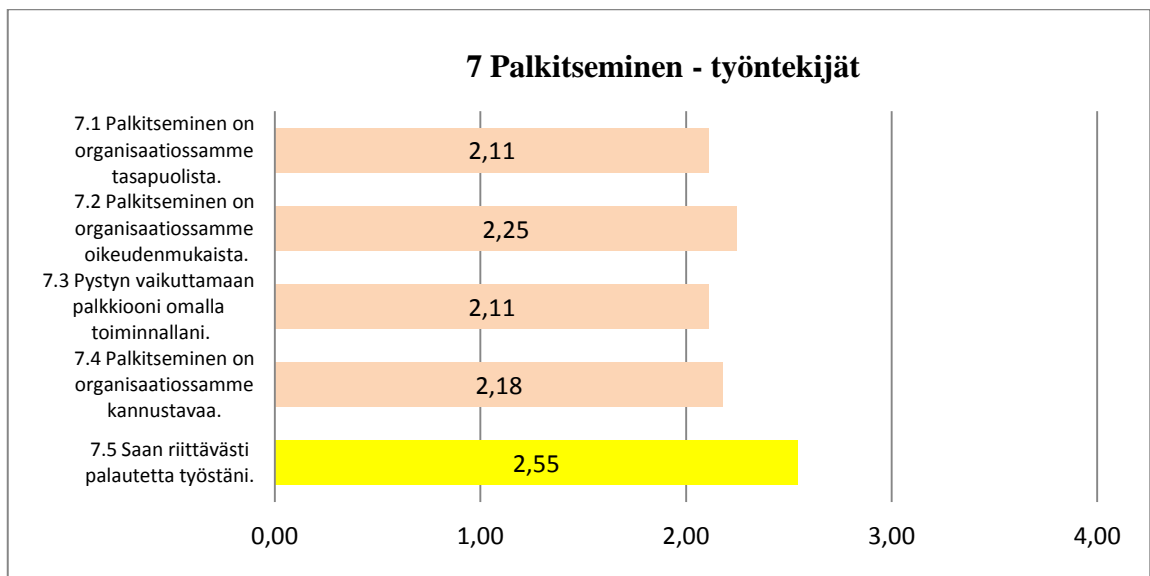
Kuva 34. Mielipiteet palkitsemisestä kaikkien vastaajien osalta.

Seuraavassa kuvassa 35 nähdään toimihenkilöiden mielipiteet palkitsemisestä. Tässä vastaajaryhmässä keskiarvot olivat hieman korkeammat kuin työntekijöiden puolella. Kuitenkin kaikki keskiarvot jäivät alle kolmen. Tämä tarkoittaa, että palkitsemista ei koeta tasapuoliseksi eikä oikeudenmukaiseksi. Erityisen huonon arvon sai palkitsemisen kannustavuus. Palkkioon ei koeta myöskään voivan vaikuttaa omalla työllä. Palautetta koetaan saavan, mutta siinäkin on kehitettävää.



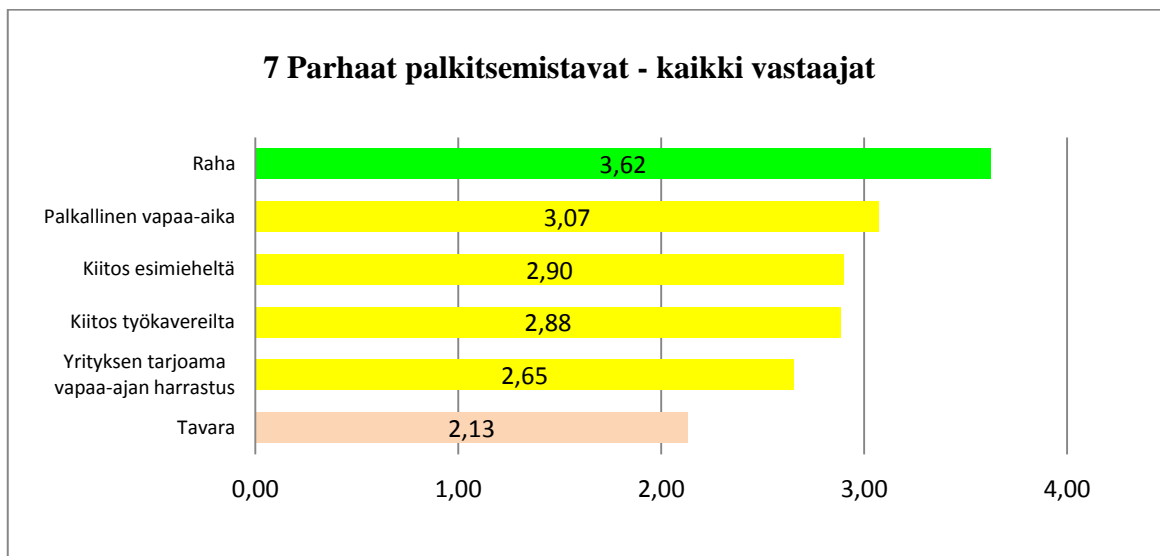
Kuva 35. Mielipiteet palkitsemisesta toimihenkilöiden osalta.

Alla olevassa kuvassa 36 nähdään työntekijöiden mielipiteet palkitsemisesta. Tulokset eivät juurikaan eroa toimihenkilöistä. Kaikkien väittämien keskiarvot jäivät alle kolmen. Työntekijöiden puolella koetaan vahvasti että palkitseminen ei ole tasapuolista eikä kannustavaa. Työntekijöiden puolella oli vieläkin pienempi arvo palkkioon vaikuttamisessa. Kannustavuudessa arvo oli työntekijöiden puolella suurempi.



Kuva 36. Työntekijöiden mielipiteet palkitsemisesta.

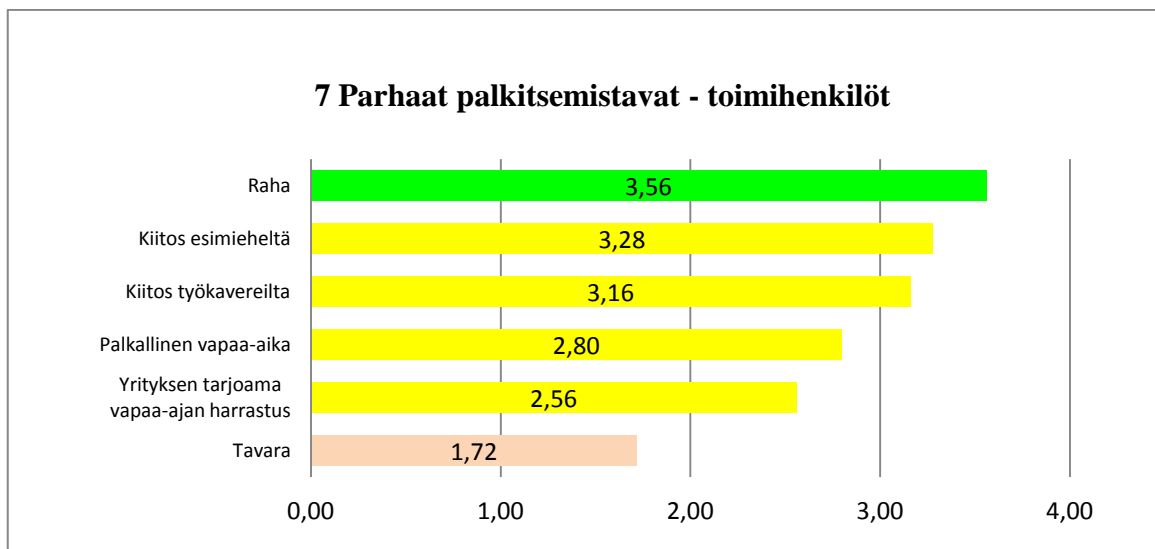
Palkitsemisosiossa tiedusteltiin lisäksi vastaajilta parhaista palkitsemistavoista. Vaihtoehdot olivat: raha, palkallinen vapaa-aika, kiitos esimieheltä, kiitos työkavereilta, yrityksen tarjoama vapaa-ajan harrastus ja tavara. Vaihtoehdoista raha koettiin kaikkien vastaajien kesken parhaaksi palkitsemiskeinoksi. Odotetusti palkallinen vapaa-aika oli seuraavaksi korkeimmalla keskiarvolla. Kiitokset esimieheltä ja työkavereilta olivat miltei samanarvoiset. Tavara sai alhaisimman keskiarvon. Mielenpitoiset palkitsemistavoista kaikkien vastaajien osalta on nähtävissä seuraavasta kuvasta 37.



Kuva 37. Parhaat palkitsemistavat kaikkien vastaajien mielestä.

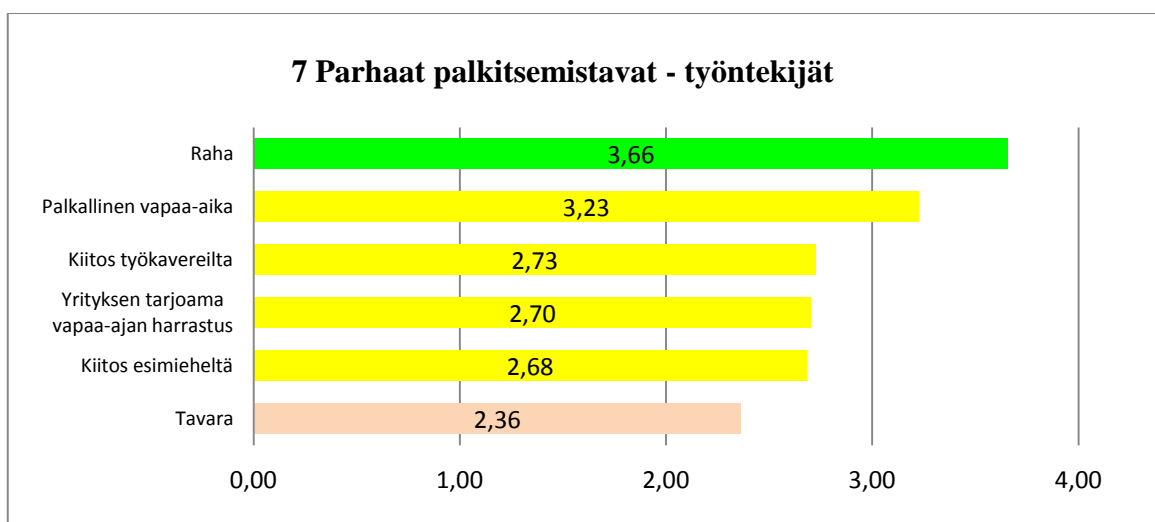
Seuraavassa kuvassa 38 nähdään parhaat palkitsemiskeinot toimihenkilöiden mielestä. Erona kaikkiin vastaajiin nousevat kiitokset esimieheltä ja työkavereilta selkeästi korkeammalle kuin palkallinen vapaa-aika. Raha oli tässä vastaajaryhmässä mielipiteiden mukaan paras palkitsemiskeino. Tuotepalkintoja ei arvostettu tässäkään vastaajaryhmässä.





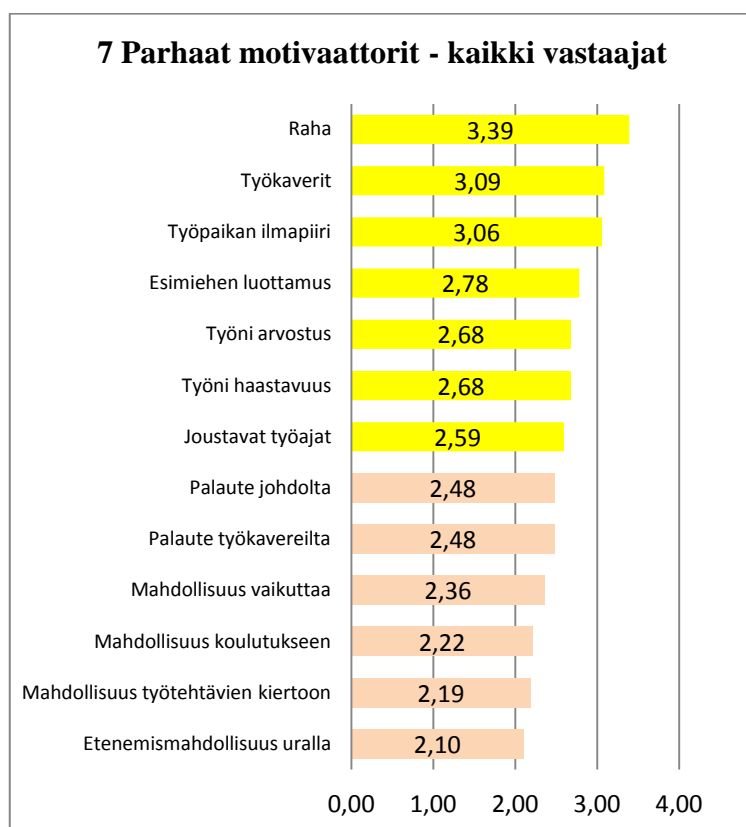
Kuva 38. Parhaat palkitsemiskeinot toimihenkilöiden mielestä.

Seuraavassa kuvassa 39 nähdään parhaat palkitsemistavat työntekijöiden mielestä. Raha sai tässä hieman korkeamman keskiarvon kuin toimihenkilöiden puolella ja oli selvästi paras palkitsemiskeino. Palkallinen vapaa-aika oli seuraavaksi paras palkitsemiskeino ja selvästi toisella sijalla. Kiitokset työkavereilta koettiin kolmanneksi parhaaksi keinoksi. Esimiehen kiitokset löytyivät vasta viidenneltä sijalta. Yrityksen tarjoama vapaa-ajan harrastus nousi neljännelle sijalle. Tavarat koettiin tässäkin ryhmässä huonoimmaksi palkitsemiskeinoksi.



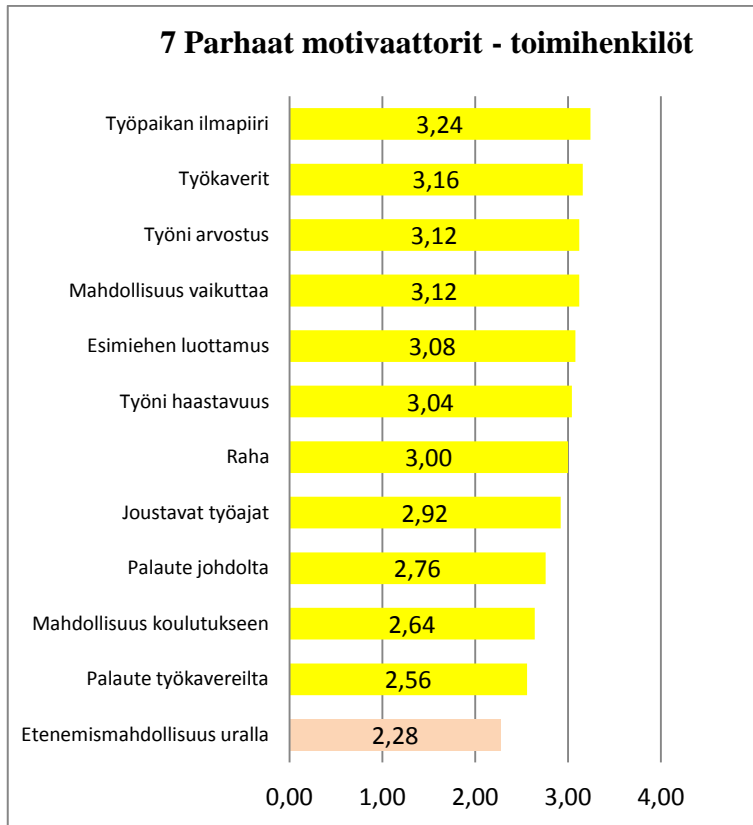
Kuva 39. Parhaat palkitsemiskeinot työntekijöiden mielestä.

Alla olevassa kuvassa 40 nähdään kaikkien vastaajien mielestä parhaat motivaattorit. Kaikkien vastaajien kesken raha nousi parhaaksi motivaattoriksi. Raha oli tässä joukossa ainoa kova motivaattori. Pehmeistä arvoista työkaverit nousivat seuraavaksi parhaaksi motivaattoriksi. Työpaikan ilmapiiri koettiin myös erittäin tärkeäksi motivaattoriksi. Esimiehen luottamus, työn arvostus ja haastavuus olivat melko samanarvoisia. Viimeisellä sijalla oli etenemismahdollisuudet ja toiseksi viimeisellä sijalla kiertomahdollisuudet. Tämä kertonee, että ihmiset ovat tyytyväisiä työhönsä.



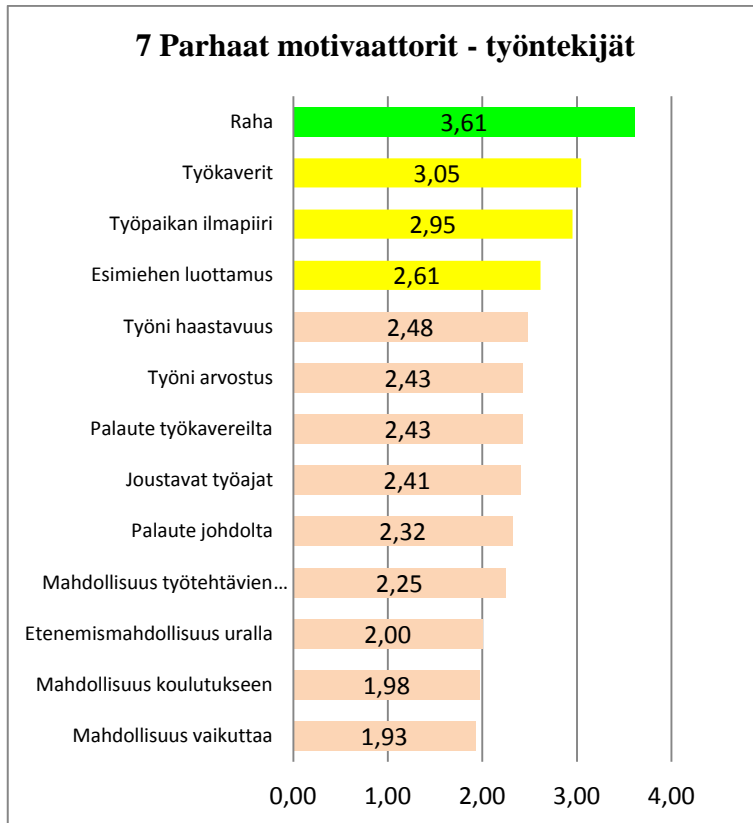
Kuva 40. Parhaat motivaattorit kaikkien vastaajien kesken.

Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa 41 nähdään parhaat motivaattorit toimihenkilöiden kesken. Tässä vastaajaryhmässä pehmeät motivaattorit nousivat rahan edelle. Paras motivoija toimihenkilöiden mielestä on työpaikan ilmapiiri ja toiseksi parhaaksi he kokivat työkaverit. Työn arvostus ja vaikuttamismahdollisuus nousivat korkealle. Viimeisenä olivat etenemismahdollisuudet uralla. Raha löytyy vasta listan keskivaiheilta yhdessä joustavien työaikojen kanssa.



Kuva 41. Parhaat motivaattorit toimihenkilöiden mielestä.

Seuraavassa kuvassa 42 nähdään parhaat motivaattorit työntekijöiden mielestä. Tässä vastaajaryhmässä syntyi eroja eri motivaattoreiden välille. Raha oli selkeästi paras motivaattori tässä ryhmässä. Seuraavaksi eniten arvostettiin työkavereita ja työpaikan ilmapiiriä motivoivina elementteinä. Vuoro ja oma tiimi on kiinteä yksikkö. Työkavereiden kanssa on jakettava koko työvuoro. Työ voi olla välillä hektistäkin ja tuotanto on ketjuuntunutta, joten vuorovaikutuksen on toimittava. Esimiehen luottamus nostettiin neljännelle sijalle. Mahdollisuudet koulutukseen ja vaikuttamiseen löytyivät viimeisiltä sijoilta. Joustavat työajat eivät myöskään nousseet kovin korkealle listalle. 12 tunnin vuorotyössä työaika ei ole joustava, toisaalta vapaata on paljon.



Kuva 42. Parhaat motivaattorit työntekijöiden mielestä.

#### 4.4 Kyselytutkimuksen tulosten analysointi

Kyselytutkimuksesta kävi ilmi, että organisaatiossa tunnistetaan suorituskyky melko hyvin. Toimihenkilöissä tunnistaminen oli korkeammalla tasolla. Henkilöstön asenne mittaamista kohtaan oli hyvällä tasolla. Sen sijaan mittaaminen organisaatiossa ja mittaustulosten hyödyntäminen jäivät hieman tuntemattomaksi osalle henkilöstöstä. Tässä oli selkeä ero toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Mielikuva organisaation ja tiimien suorituskyvystä on pääosin hyvä. Vähemmistö merkitsi suorituskyvyn tyydyttäväksi. Osalla ei ollut tietoa ollenkaan suorituskyvystä. Varsinkin palvelullinen suorituskyky tuntui jäävän vieraaksi käsitteeksi. Työntekijöissä organisaation suorituskyvyn osa-alueet painoutuivat hyvälle tasolle ja tiimien suorituskyky erinomaiselle tasolle. Tulos toimihenkilöissä oli samansuuntainen, mutta ero ei ollut yhtä suuri. Taloudellinen suorituskyky koettiin paremmaksi toimihenkilöissä kuin työntekijöissä. Sen sijaan laadullinen ja palvelullinen suorituskyky sekä tuottavuus koettiin työntekijöissä paremmaksi kuin toimihenkilöissä. Vastauksista on pääteltävissä, että tietoa on ehkä eri

tavalla saatavissa tai sitä osataan paremmin etsiä ja hakea toimihenkilöiden puolella. Vastausten perusteella työntekijöille olisi tarjottava enemmän tietoa suorituskyvystä ja etenkin mittaamisesta sekä mittaustulosten hyödyntämisestä.

Mittareita oli jokseenkin osattu nimetä. Vastauksista nousivat selkeät kokonaisuudet esiin, jotka henkilöstö koki tärkeäksi: tuotanto, laatu, asiakaspalvelu, henkilöstö, turvallisuus, ympäristö ja raha. Koska mittareita oli nimetty vain puolessa vastauksista, olisi tässä koulutukselle tarvetta. Mittauksella pyritään aina kiinnittämään huomiota tärkeisiin asioihin, siksi olisi tärkeää, että oman työn kannalta tärkeät mittarit osattaisiin nimetä. Mittaustuloksia nähtiin tärkeänä käyttää suunnitteluun, informointiin, motivointiin, ohjaamiseen, strategian seurantaan, oppimiseen ja palkitsemiseen.

Tavoitteita koskevassa osiossa tulokset olivat erinomaiset. Vastauksista on pääteltävissä, että työnkuvat ja tavoitteet ovat selkeät sekä toimihenkilöissä että työntekijäpuolella. Organisaation tavoitteet olivat selkeämmät toimihenkilöiden puolella. Tästä voidaan päätellä, että tavoiteviestintää tehdään joka tasolla ja viesti menee perille. Myös oman työn yhteys liiketoimintaan oli hyvin ymmärretty. Työntekijäpuolella kuitenkin kaivataan lisää selkeyttä vielä organisaation tavoitteiden kohdalla sekä oman työn ja liiketoiminnan välillä. Tämä voi kertoa siitä, että jotkut tuotannon osa-alueet kokevat jäävänsä kauas liiketoiminnan ytimeistä. Molemmissa ryhmissä kaivataan lisäksi avaamista siinä, kuinka tavoitteiden toteutumista seurataan.

Viestinnässä tulokset kertoivat kehittämistarpeista. Tiedonlaatu sai paremmat tulokset toimihenkilöiltä. Tämä kertoo, että tietoa osataan kenties paremmin tulkita. Erityisesti suorituskykytiedon kohdistus sai heikon tuloksen työntekijöiltä. Tämä voi johtua siitä, että tuotantoketju on melko pitkä. Yleisimmät tuotantolinjan suorituskykyä kuvaavat mittarit kuvaavat loppupään tuotosta ja alkupää voi kokea tämän epätarkaksi. Tiedon laatuun toivotaan lisää tarkkuutta, ymmärrettävyyttä ja sen olisi oltava ajankohtaisempaa ja kohdistettu oikein.

Suorituskykytiedon kulkua koskeva osio kertoi myös kehittämistarpeista. Etenkin työntekijöiden vastauksissa väittämät saivat alhaiset tulokset. Työntekijät kaipaavat lisää

tietoa organisaation suorituskyvystä. Käytetyissä viestintäkanavissa olisi selkeyttämisen tarvetta. Tiedon kulkua tulisi kehittää osastojen ja tiimien välillä. Toimihenkilöiden puolella kokemus oli hieman parempi, mutta kehittämistä olisi myös sillä puolella edellä mainituissa asioissa. Hyvä asia oli, että toimihenkilöt ja työntekijät kuitenkin kokevat että pystyvät kertomaan odotuksistaan työtään ja organisaatiota kohtaan eteenpäin. Palautetta ja uskalletaan antaa ylöspäin. Tärkeimmäksi tiedonvälityskanavaksi nostettiin esimiehet. Toiseksi tärkeimmäksi koettiin sisäiset kanavat. Palaverit olivat kolmannella sijalla. Sähköpostit ja ilmoitustaulut olivat viimeisinä. Sähköpostia ihmiset tuntevat saavan muutenkin paljon, joten tällaista tietoa tahdotaan saavan muuta kautta. Päivittäinen kanssakäyminen on tärkeää ja siinä yhteydessä on luontevaa jakaa tietoa.

Tällä hetkellä henkilöstö kokee jokseenkin pääsevänsä vaikuttamaan työhönsä ja tavoitteisiinsa. Tässä oli selkeä ero toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Toimihenkilöissä vaikutusmahdollisuudet koettiin paremmiksi. Työntekijöissä myös tiimi ja osastotaso koettiin jäävän hieman kauas omasta vaikutuspiiristä. Erityisen kauan tuntui jäävän organisaation päätöksenteko. Tulevaisuudessa halutaan vaikuttaa enemmän molemmissa ryhmissä sekä omaan työhön että tavoitteisiin. Myös tiimin ja osaston tavoitteisiin halutaan vaikuttaa myös tulevaisuudessa. Toimihenkilöissä nousi enemmän esille halu vaikuttaa koko organisaation päätöksentekoon kuin työntekijöissä. Työntekijöissä sitä ei koettu niin tärkeäksi tulevaisuudessakaan. On kuitenkin huomattava, että jos pääsee vaikuttamaan omaan työhönsä ja tavoitteisiinsa, tulee vaikuttaneeksi myös koko organisaatioon.

Osaamisiosiossa kävi ilmi, että henkilöstöllä on vahva halu kehittyä omassa työssään ja kehittää ammattitaitoa. Henkilöstössä koetaan että mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen on. Lisää tietoa niistä kuitenkin kaivataan etenkin työntekijäpuolella. Tietoa halutaan lisää yrityksen kokonaisvaltaisesta toiminnasta. Työntekijöillä lisätiedon halu painottui selkeästi laatuvaatimuksiin, asiakastietoon ja tuotteen loppukäyttökohteisiin. Toimihenkilöissä hivenen korkeammat tulokset sai liiketoiminta ja suorituskyvyn mittaaminen. On positiivista havaita, että tietoa tahdotaan lisää. Näiden tarpeiden täyttäminen on tärkeää ja on hyväksi koko organisaatiolle, kun kokonaisvaltainen tietämys lisääntyy.

Palkitsemista koskeva osio sai heikoimmat tulokset ja osoitti vahvoja selkeyttämis- ja kehittämistarpeita. Osion tulokset olivat hyvin samankaltaiset sekä toimihenkilöissä että työntekijöissä. Palkitsemista ei koettu oikeudenmukaiseksi, tasapuoliseksi eikä kannustavaksi. Lisäksi siihen ei koettu voivan vaikuttaa omalla työllä. Tähän voi vaikuttaa, että palkitsemisen perusteita ja vaikuttavuuksia ei tunneta. Etenkin toimihenkilöissä palkitsemista ei koettu kannustavaksi. Palautetta koettiin jokseenkin saavan ja siinä oli positiivisin tulos tässä osiossa. Palautteenannossa on kuitenkin aina kehittämisen varaa.

Parhaaksi palkitsemiskeinoksi nostettiin raha molemmissa ryhmissä. Toimihenkilöissä kiitokset esimiehiltä ja työkavereilta nousivat seuraaville sijoille. Työntekijöissä palkallinen vapaa-aika oli toisena ja työkavereiden kiitokset kolmantena. Tavaraa ei arvostettu palkitsemiskeinona. Vapaa-ajan harrastus oli mukana palkitsemiskeinoissa, mutta se ei noussut kovin korkealle. Ehkä sitä ei niin koeta palkitsemiskeinona vaan lähinnä etuna.

Motivaattoreista työntekijöissä korkeimmalle nousi raha. Toimihenkilöissä raha oli vasta sijalla seitsemän. Työkaverit ja ilmapiiri nousivat korkealle molemmissa ryhmissä. Nämä tekijät luovat pitemmän ajan motivaatiota. Esimiehen luottamus koettiin tärkeäksi sekä työn arvotus ja haastavuus. Etenemismahdollisuudet ja mahdollisuudet työtehtävien kiertoon löytyivät loppusijoilta.

Kyselytutkimuksesta saatiin kattavasti tietoa suorituskyvyn johtamiseen vaikuttavista tekijöistä yrityksessä. Asioita on tehty hyvin ja se on näkyvissä tavoitteiden tiedostamisessa, henkilöstön osaamisessa ja motivaatiossa. Työtä on edessä henkilöstön tietämyksen nostamisessa suorituskyvyn osalta, tavoitteiden seurannan viestinnässä, suorituskykytiedon laadussa ja kulussa sekä palkitsemisessa.

## 5 HAASTATTELUT

### 5.1 Haastateltavat

Haastateltaviksi valittiin liiketoimintajohtaja, tuotantojohtaja, tuotantopäällikkö, käyttöinsinööri paperikoneelta, käyttöpäälliköt sellun valmistuksesta ja voimantuotosta, vuoroinsinöörit ja asiakaspalvelu- ja myyntipäällikkö. Yhteensä haastateltavia oli kaikkiaan 12 henkilöä. Haastateltavat edustavat hyvin kattavasti linjan johtoa.

Liiketoimintajohtaja on vastuussa teollisuustuotteista, joihin Absorbex -tuotantolinja kuuluu. Vastuuseen kuuluu teollisuustuotteiden taloudellinen tulos. Liiketoimintajohtaja vastaa linjan strategiasta, sen koordinoinnista sekä synergioista liiketoimintojen välillä. Liiketoimintajohtajan vastuulle kuuluu myös linjan markkinointi, tulos, toimintojen johtaminen, organisointi ja suunnittelu sekä tuotteiden myynti ja toimitusprosessit. Tuotantojohtaja vastaa koko konsernin operatiivisesta toiminnasta. Nämä edustavat linjan ylintä johtoa. (Kotkamills Oy, toimintajärjestelmä, 2019)

Tuotantojohtaja vastaa koko konsernin operatiivisesta toiminnasta. Tuotantojohtaja pitää huolta tuotannosta ja kustannustehokkuudesta. Hänen alaisuuteen kuuluvat tuotannon lisäksi kunnossapito, tehdaspalvelut, ympäristönsuojelu sekä työsuojelu. Absorbex –linjan tuotantopäällikkö johtaa tuotantoa. Hän vastaa linjan budjetista, laadusta ja tuotantotavoitteiden saavuttamisesta, turvallisuudesta, ympäristöstä sekä linjan henkilöstöstä. Vastuuseen kuuluvat toimintaohjeiden ajantasaisuus. Tuotantopäällikön on varmistettava, että linjalla on riittävästi osaamista ja ammattitaitoa ja että henkilöstö tietää tavoitteet ja toimet. Tuotantopäällikön alaisuudessa toimivat paperikoneen käyttöinsinööri, vuoroinsinöörit ja sellun sekä voimalaitoksen käyttöpäälliköt ja käyttöinsinöörit. (Kotkamills Oy, toimintajärjestelmä, 2019)

Käyttöinsinöörrien toimenkuvaan kuuluu tuotantomäärien, tehokkuuden sekä laadun varmistaminen toimintasuunnitelmien mukaisesti. Prosessin ja laadun kehittäminen kuuluvat myös käyttöinsinöörille. Sellun ja voiman puolella vastuisiin kuuluu myös jäteveden käsittely ja päästöjen seuranta. Vuoroinsinöörit johtavat vuoron toimintaa. He vastaavat vuoronsa osalta laadusta, tavoitteiden saavuttamisesta, turvallisuudesta,



ympäristöstä ja henkilöstöstä. Jokaisen vuoron on myös taattava ja edistettävä seuraavan vuoron menestyksestä toimintaa. (Kotkamills Oy, toimintajärjestelmä, 2019)

Myynti- ja asiakaspalvelupäällikkö vastaa asiakaspalvelun prosessien laadusta tehtaan ja myyntikonttoreiden osalta. Hän pitää huolta asiakaspalvelun tavoitteiden seurannasta ja niiden täyttymisestä. Hän raportoi liiketoimintajohtajalle. Hänellä on myös muutama myyntivastuualue. Hän toimii lähiesimiehenä asiakaspalvelukoordinaattoreille. (Kotkamills Oy, toimintajärjestelmä, 2019)

## **5.2 Haastattelun toteutus**

Haastattelut toteutettiin helmikuussa ja maaliskuussa 2020 kyselytutkimusten tulosten koonnin jälkeen. Kyselylomake ja esiin nousseet teemat toimivat haastattelujen runkona. Kuhunkin haastatteluun varattiin tunti aikaa. Pisimmillään haastatteluun meni aikaa 1h 21min. Lyhimmillään haastattelu oli ohi reilussa puolessa tunnissa. Haastattelut nauhoitettiin älypuhelinsovelluksella ja purettiin sen jälkeen tekstiksi. Haastattelukysymykset on nähtävissä liitteessä 3. Haastattelut etenivät niin, että osion alussa käytiin läpi kyselyn tulokset osion osalta ja sitten siirryttiin kysymyksiin.

## **5.3 Haastattelun tulokset**

### **5.3.1 Suorituskyky**

Haastateltavilta kysyttiin, että mitä suorituskyky edustaa heille kyseisessä ympäristössä. Tehdasympäristön suorituskyky on haastateltavien näkemysten mukaan kokonaisvaltaista, se näkyy sekä yrityksen sisälle että ulospäin. Se koostuu toimintavarmasta tehokkaasta hyvälaatuisesta tuotannosta, energiatehokkuudesta, ympäristöystävällisyydestä ja hyvinvoivasta henkilöstöstä. Suorituskyky merkitsee myös sitä, millä asiakas valitsee yrityksen toimittajakseen. Se merkitsee sitä, että pystytään ylläpitämään positiivista tehokasta kierrettä. Suorituskykyä täytyy pystyä seuraamaan ja mittaamaan erilaisin mittarein. Suorituskyvyn taso organisaatiossa on tällä hetkellä hyvällä tasolla ja se on osoittanut selkeää positiivista kehitystä viime vuodet. Toki aina löytyy alueita, joilla voisi

olla tehostettavaa.

Haastateltavilta tiedusteltiin heidän rooliaan suorituskyvyn johtamisessa. Vastauksissa tuli esille selkeitä rooleja. Ylimmän johdon roolit keskittyvät resurssien koordinointiin ja omistajien tahtotilan sekä strategian johtamiseen. Keskijohdon roolit keskittyvät tavoitteiden luomiseen ja jalkauttamiseen päivittäisjohdolle. Päivittäisjohdossa rooli keskittyi suoraan henkilöjohtamiseen. Suorituskyvyn johtamiseen ei ole käytössä yrityksessä kokonaisvaltaista ohjelmistoa tai mittaristoa. Tunnuslukuja on paljon, mutta vastaajien mielestä ne tuntuvat olevan hieman hajallaan. Balanced score card on ollut aiemmin käytössä ja siitä voisi olla nytkin apua kokonaisuuden esittämiseen.

Organisaation suorituskykyä mitataan monesta suunnasta. Luonnollisesti tunnistettavin osa on tuotannon mittaaminen. Tärkeitä seurattavia osa-alueita ovat myös talous, turvallisuus, ympäristö, henkilöstö ja asiakastyytyväisyys. Haastateltavissa ylemmässä johdossa kokonaiskuva mittaamisesta oli selkeämpi kuin päivittäisjohdossa. Päivittäisjohdossa suorituskyvyn mittaamista ei koettu niin kokonaisvaltaiseksi ja siellä tahdotaan enemmän taloudellista tietämystä. Se auttaisi myös potentiaalisten säästökohteiden tunnistamista. Suorituskykyä mitataan ulottuvuudesta riippuen eri tavoin. Tuotantoa mitataan päivätasolla, asiakastyytyvää kerran vuodessa. Taloudellista raportointia on kuukausittain ja kvartaaleittain.

Tärkeimmiksi mittareiksi tuotannon kannalta nimettiin: kokonaishyötysuhde, nettotuotanto, hylky, energiatehokkuuden luvut ja ympäristöluparajat. Talouden kannalta tärkeiksi mittareiksi nimettiin liikevaihto, tulos, budjetti, käyttökate, muuttuvat ja kiinteät kulut, laskutustonnit sekä varastomäärät. Etenkin päivittäisjohdossa toivottiin lisää taloudellista näkemystä. Päivittäisjohdon mielestä olisi saavutettavissa paljonkin säästöjä, jos taloudellinen ymmärrys ja tietämys olisivat korkeammalla tasolla. Henkilöstönäkökulmasta tärkeät mittarit ovat sairauspoissaolot, tapaturmat, työtyytyväisyys, koulutuspäivät. Asiakaspalvelun kannalta tärkeimmiksi mittareiksi nimettiin laatu, reklamaatiokustannukset, asiakastyytyväisyys. Toimitusvarmuusmittari haluttaisiin, mutta se on vaikea rakentaa. Tärkeiksi nimettiin myös erääntyneet ja saatavat. Näiden seuranta ja kommunikointi asiakkaille antaa jämän kuvan yrityksestä

toimittajana. Sisäisten asiakkuuksien kohdalla toiminnan häiriöttömyys on paras asiakastyytyväisyyden mittari. Mittaristo koetaan ehkä hieman tuotantopainotteiseksi, mutta samalla melko tasapainoiseksi. Suuria kehityskohteita itse mittaristoon ei nähty tarpeelliseksi, ainoastaan toimitusvarmuusmittari haluttaisiin sekä hieman enemmän panostusta asiakkaisiin ja palvelupuoleen kaivattaisiin. Mittareiden tärkeimmät käyttökohteet painottuvat strategian ja tavoitteiden seurantaan. Kokonaisuutta on tärkeää hallita. Oppiminen ja informointi olivat myös tärkeitä käyttökohteita.

Kyselytutkimuksessa kävi ilmi, että suorituskyky- ja mittaustietoisuutta tulisi nostaa henkilöstön keskuudessa. Haastateltavilta kysyttiin konkreettisia keinoja, joilla tietoisuutta voitaisiin lisätä ja keinoja löytyi kiitettävästi. Tärkeimmäksi keinoksi nostettiin päivittäisen kanssakäymisen lisääminen ja tärkeiden mittareiden rummuttaminen. Tietoa on ehkä tällä hetkellä niin valtavasti ja siksi tärkeä tieto voi jäädä piiloon. Johto voisi enemmän jalkautua valvomoihin kertomaan asioista. Henkilöstö tarvitsee lisää koulutusta järjestelmien käytössä. Yrityksessä on hiljattain uudistunut Intranet sekä toimintajärjestelmä. Tietoa ei ehkä osata etsiä, mitä olisi saatavilla. Lisäksi nähtiin hyödylliseksi infonäyttöjen mahdollinen hankkiminen. Infonäytöt on hiljattain otettu käyttöön integraattiin kuuluvalla sahalla. Hyvä keino olisi ottaa konehenkilöstöä mukaan aamupalaveriiniin kiertävällä systeemillä. Vuorojen väliseen raportointiin kaivattiin myös tehostamista.

### **5.3.2 Tavoitteet**

Tavoiteosiossa kyselystä saatiin hyvät tulokset. Tämä kertoi haastateltavien mielestä siitä, että työnkuvat ovat määritelty selkeästi ja odotukset osataan viestiä henkilöstölle. Työnjohdon osoittamia tehtäviä osataan ottaa myönteisemmin vastaan. Tässä on tapahtunut selkeää kulttuurimuutosta. Organisaatiossa työntekijöiden keski-ikä on korkea ja työsuhteiden keskiarvo on pitkä. Kertynyttä kokemusta on paljon. Siitäkin syystä odotettavissa oli, että työnkuvat ovat henkilöstön mielestä selkeät ja omat tavoitteet tiedetään.

Tavoiteviestintä organisaatiossa lähtee ylhäältä päin strategiasta. Strategian pohjalta tehdään tavoitteet, toimintasuunnitelmat ja tehtävät. Nämä jalkautetaan tiimeille ja

osastoille ja sitä kautta henkilöstölle. Apuna tavoiteviestinnässä on vuoropalaverit, joita järjestetään kerran vuodessa. Tavoiteviestintään käytetään myös kehityskeskusteluita. Päivittäisjohdon tärkein työväline on sanallinen viestintä ja ahkera vuorovaikutus. Turvallisuudessa on ollut pitkään aina kuukausittainen teema, joka auttaa kiinnittämään huomiota eri asioihin, tätä toimintamallia voisi soveltaa muuhunkin. Teema viestitään selkeästi sähköpostilla ja Intranetillä. Teema käsitellään esimiehen toimesta ja siitä pitää tehdä kuittaus, että on käsitelty. Tavoitteita on otettu lisäksi osaksi tulospalkkioita työntekijöiden osalta. Sillä saadaan huomiota kiinnitettyä tärkeisiin asioihin.

Tavoitteiden täyttymistä seurataan linjapalavereissa, viikkopalavereissa sekä kuukausittaisilla raporteilla. Tavoitteiden täyttymisestä tapahtuvassa viestinnässä olisi haastateltavien mielestä parannettavaa. Vuoropalavereita voisi olla useammin kuin kerran vuodessa. Infotaulut nähtiin tässäkin osa-alueessa hyvänä apuvälineenä. Tavoitteiden toteutumista voisi henkilöstölle viestiä myös johdon jalkautumisella valvomoihin. Intranettiin toivottiin kuukausikoostetta, joka olisi kattava, mutta ei kuitenkaan liian pitkä. Ajatus tuli esiin myös hymynaama-viestinnästä. Tavoiteviestinnän haasteena on tiedonjako pörssi-yhtiönä. Tuotantolinjat ovat erillisiä yhtiöitä ja siksi esimerkiksi tarkkoja taloustietoja ei saisi jakaa ennen tuloksen valmistumista kvartaaleittain. Suorituskykytiedon viestintään ehdotettiin hymynaama-viestintää. Se voisi auttaa tässä. Siinä eri alueiden henkilöistä koostuva joukko arvioi kahdeksaa tavoiteosa-alueita ja määrittää hymyn tason kullekin osa-alueelle. Hymyn tasoja olisi kolmesta neljään nurjasta naamasta hymyyn. Rivistöstä voitaisiin päätellä yleistä tilaa viestimättä tarkkoja lukuja. Sitä tulisi myös seurata enemmän, että onko jaettavaksi tarkoitettut tiedot myös kerrottu eteenpäin organisaatiossa.

Yrityksessä ei ole käytössä strategiakarttoja käytettävissä tavoitteiden havainnollistamiseen. Excel-pohjaiset actionplanit on olemassa. Strategiakartoista koettaisiin olevan hyötyä tavoitteiden havainnollistamisessa työntekijöille. Se voisi tehdä tavoitteet visuaalisemmaksi henkilöstölle ja auttaa sisäisessä viestinnässä. Tieto pitäisi olla tarpeeksi yksinkertaisessa muodossa.

### 5.3.3 Viestintä

Suorituskykytiedon laatu ja kulku saivat kyselyssä heikohkot arviot. Haastateltavat pohtivat tähän syitä. Tiedostettua on, että viestintä saa aina miltei kyselystä riippumatta heikot arvosanat. Haastateltavien joukossa kyllä tunnistettiin että kehittämistarpeita tällä alueella on. Jokseenkin voi esiintyä vielä vanhaa kulttuuria, että mitä vähemmän työntekijätasoa tietää, niin sitä parempi. Tieto saattaa jäädä johonkin. Tämä kulttuuri on onneksi kokenut selkeää parannusta vuosien saatossa. Tuloksiin voi vaikuttaa myös se, että vuoromallissa ollaan pitkiä aikoja poissa tehtaalta ja paljon asioita ehtii tapahtua. Kaikesta ei välttämättä olla heti selvillä takaisin tultua.

Henkilöstön omaa aktiivisuutta voitaisiin yrittää nostaa tiedon hankinnassa. Koko henkilöstölle on luotu sähköpostit, mutta tiedetään, että kaikki eivät ole niitä edes avanneet kertaakaan. On lisäksi tiedossa, että Intranettiä eivät kaikki käy lukemassa. Olisi toivottavaa, että henkilöstö myös kysyisi asioita. Osastojen välisen tiedonkulun puute on tunnistettu. Syy siihen on mahdollisesti, ettei tiedetä syy-yhteyksiä ja ymmärretä mihin mikäkin tietoa voisi parantavasti vaikuttaa. Tässä sähköiset vuoropäiväkirjat, joita kaikki pääsevät lukemaan, olisivat avainasemassa parantamaan tilannetta. Tavallaan pitäisi olla raportointivelvollisuus ja myös seuraukset siitä jos sen jättää tekemättä. Prosessiympäristössä se mitä ei ole kirjattu, on kohta painunut muistamattomiin eikä sitä ole tapahtunut.

Käytössä olevat mittarit todettiin aiemmin jo riittävän laadukkaiksi suurelta osalta. Tiedon laadun parantamiseen oli selkeä visio sen visuaalistamisesta. Tällä hetkellä on paljon saatavilla numeerista tietoa. Sitä ei osata tulkita niin yksiselitteisesti. Täytyisi kouluttaa henkilöstöä siinä mitä mikäkin mittari tarkoittaa. Esimerkiksi kokonaishyötysuhdekaan ei kerro mitään, jos sitä ei osaa tulkita. Lisäksi olisi tärkeää, että henkilöstö tietäisi huonon, normaalin ja hyvän tason seurattavista asioista. Erilaiset värikoodaukset, trendit, grafiikat ja viisarit voisivat olla avuksi tiedon ymmärtämisessä. Tietoa pitäisi suodattaa tarkoin, että vain olennainen tieto esitetään.

Suorituskykytiedon kulkuun käytetään tällä hetkellä useita välineitä. Eniten tapahtuu suullista viestintää. Se koettiin myös kyselyssä tärkeimmäksi kanavaksi. Palaverikäytännöt

ovat hyvin selkeät ja palaverimuistioiden tekeminen tärkeää. Sähköpostia käytetään myös paljon. Tiedonkulun parantamiseen nousi esille se, että työympäristölle uusia viestimisvälineitä voisi ottaa käyttöön, kuten esimerkiksi whatsapp-ryhmät ja onenote-digitaalimuistiinpanosovelluksen. Kyselyssä esille nousutta Kotkamillsin omaa älypuhelinsovellusta pidettiin hyvänä ajatuksena. Varsinaista ohjeistusta ei ole yrityksessä suorituskykytiedon viestintään tällä hetkellä.

Tiedonkulun parantamiseen järjestelmäkoulutus nähtiin myös hyvänä keinona. Yleisesti haastateltavien joukossa oltiin sitä mieltä, että mitä parempaa ja yksiselitteisempää tieto on, sitä paremmin se välittyy eteenpäin. Viimeisimpänä tiedonkulkua parantavana tekijänä on aloitettu ”laatuteehetket”. Näissä tekninen asiakaspalvelu ja myynti jalkautuvat valvomoihin. Hetkissä käydään pääasiallisesti laadullisia asioita lävitse, mutta malli sopisi muuhunkin tiedon välitykseen. Pörssirajoitteet estävät tällä hetkellä tiettyjen tietojen kommunikointi. Näitä sääntöjä pitäisi katsoa uudelleen, ettei niitä tulkita liian tiukasti. Parasta olisi jos kuukausittain olisi olemassa määrätyt mittarit, jotka kommunikoitaisiin kattavasti henkilöstölle. Kaikki alueet välittävät jo kuukausittain tietoa oman alueen toiminnasta, josta koostetaan raportti omistajille. Tämän kaltainen raportointi voisi toimia hyvänä välineenä henkilöstöllekin. Päivittäisessä kommunikoinnissa velvoite osastokohtaiseen raportointiin ja sen tiedon kokoaminen yhteen auttaisi paljon tiedon välittymisessä.

#### **5.3.4 Vaikutusmahdollisuudet**

Vaikutusmahdollisuuksissa kyselyn tulokset olivat vaihtelevia. Havaittavissa oli eroja työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä. Erityisesti koko organisaation päätöksen teko tuntui jäävän kauas vaikutuspiiristä. Haastateltavat oli melko yksimielisiä, siitä että tavoitteet tulevat pitkälti ylhäältä päin ja niissä ei ole kovastikaan keskusteltavaa. Totta onkin, ettei kaikkeen pysty vaikuttamaan suoraan. Perinteistä on, että toimihenkilöillä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa. Totta on myös se, että tehdasympäristössä on erilaisia töitä ja toiset ovat tarkemmin vakansoitu kuin toiset eli vahva vakanssikulttuuri vaikuttaa. Toisaalta, jos avoimemmin näytetään miten organisaatiotavoitteet jalostuvat alaspäin organisaatiossa, nousisi ymmärrys oman työn tarkoituksesta ja sitä kautta myös tulokset tässä osiossa. Haastateltavien mielestä oli hyvä asia, että henkilöstö haluaa vaikuttaa

omaan työhönsä ja tavoitteisiinsa. Henkilöstöä operaattoritasolla otetaan mukaan tavoitteiden luomiseen kuitenkin vähän.

Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia voidaan parantaa monin keinoin. Merkittävää on se, että nostetaan esiin jokaisen työn tärkeys. Kaikki työtehtävät ovat yhtä arvokkaita ja tärkeitä. Tärkeää on tuoda oma mielipide tietoon. Avoimuutta ja keskustelevaa kulttuuria olisi vaalittava ja vahvistettava. Vanhat rakenteet murenevat hiljalleen. Henkilöstöä otetaan jo nyt enemmän työhön liittyviin kehitysprojekteihin mukaan. Työturvallisuuspuolella osallistamista on jo jokseenkin paljon turvallisuustavoitteisiin liittyen. Perinteistä osallistamista tehdasympäristössä on aloite-toiminta. Aloite-toiminnassa tunnistettiin johdon puolesta virkistämisen tarvetta. Aloitteiden käsittely vie liikaa aikaa tällä hetkellä ja siksi se on hiipunut. Esimiesten toiminta on avainasemassa siinä, millaisena henkilöstö kokee vaikutusmahdollisuudet. On otettava kiinni esille tuotavista asioista ja vietävä ne eteenpäin ja otettava ne ripeästi käsittelyyn. Haastateltavat haluavat olla lähellä johdettaviaan. Se johtaa molemminpuoliseen luottamukseen ja avoimuuden ilmapiiriin vahvistamiseen. Päivittäisjohdossa koettiin tarvetta koulutukselle liittyen kehityskeskusteluihin ja niiden läpi viemiseen. Työssä mitattavat asiat tulisi olla sellaisia, joihin henkilöstön tulisi pystyä vaikuttamaan.

### **5.3.5 Osaaminen**

Osaamisosio sai myönteiset tulokset. Kaikilla on vahva halu kehittyä työssään ja asioista halutaan kattavasti tietää lisää. Haastateltavilta tiedusteltiin selitystä positiivisiin näkemyksiin. Haastateltavien mukaan tehtaalla vallitsee hyvä henki ja tehtaasta halutaan tehdä paras. Kun on hyvä tehdä töitä, halutaan myös kehittyä. Kukaan ei ole koskaan valmis missään työssä. Linjalla on panostettu viime vuosina vahvasti koulutukseen ja se näkynee vastauksissa. Jonkin verran on tullut uusia työntekijöitä ja tiedonjano näkyi heidän kauttaan.

Henkilöstön tietämystä ammattitaidon kehittämisen mahdollisuuksista voitaisiin parhaiten nostaa kehityskeskusteluita syventämällä. Nyt tähän olisi mahdollisuuskin, kun tehtaalla on siirrytty linjakohtaiseen vuoroinsinöörimalliin. Henkilöstöä rohkaistaan lisäksi itse etsimään sopivia koulutuksia ja tuomaan niitä itse esiin. Sisäistä koulutusta on järjestetty

viime vuosina paljon ja sitä kehitetään edelleen. Linjoilla voisi olla omat räätälöidyt koulutukset raaka-aineista loppuasiakkaisiin. Jonkin verran tällaista onkin jo olemassa.

Kyselyn vastauksista painottui, että toimihenkilöissä enemmän tietoa halutaan liiketoiminnasta ja toiminnan mittaamisesta. Työntekijäpuolella tiedon tarve painottui laatuvaatimuksiin ja asiakastietoon. Järjestelmäkoulutus nousi keinona esiin tässäkin osiossa. Paljon tietoa on jo saatavilla omista järjestelmistä. omiin kanaviin voisi tuottaa sisältöä, kuten videoluentoja ja tietoisuuksia. Tällä hetkellä on otettu jo käyttöön laatu-tietoisuuden ja asiakastuntemuksen nostoon laatuohjelmat. Niissä tuotepäällikkö käy valvomoissa lävitse laatuasioita ja saapuneita valituksia. Hetket on otettu hyvin vastaan henkilöstön keskuudessa. Eniten kaivataan päivittäisjohdon mielestä syventävää asiakastietoa. Nyt niitä on ollut vain konehenkilöstölle, mutta tiiviimmässä muodossa ne olisivat hyödyllisiä myös sellun tuotantoon ja voimapuolelle, kuten myös asiakaspalveluun. Yhtälailla asiakaspalvelu tarvitsisi koulutusta tuotannosta. Kiertävä inforyhmä voisi olla tehokas, jossa olisi myyntihenkilöstöä mukana. Asiakasvierailut olisivat hyvä tapa nostaa loppuprosessituntemusta. Joitakin vierailuita on tehty laitevalmistajien luo kuten huopien ja viirojen valmistajille. Yrityksen oma älypuhelinsovellus voisi olla hyvä keino tietoisuuden lisäämiseen eri alueilla. Integraattiseisakin aikaan on hyvää aikaa järjestää syventäviä tietoisuuksia ja muutoinkin henkilöstössä kaivataan johdon pitämiä tietoisuuksia. Voisi olla myös teemapäiviä/kuukausia osa-alue kerrallaan, kuten turvallisuuspuolella tällä hetkellä on.

Ammattilypeys liittyy tiiviisti osaamiseen ja kehittymishalukkuuteen. Haastateltavilta tiedusteltiin, että miten ammattilypeyttä voitaisiin nostaa ja millä tasolla se on tällä hetkellä yrityksessä. Johdon mukaan ammattilypeys on tällä hetkellä korkealla tasolla keskimääräisesti. Ihmiset tietävät, että he ovat hyviä työssään. Selkeästi on toisaalta havaittavissa jonkin verran oman osaamisen vähättelyä. Henkilöstö on hyvin tunnollista. Joukossa on paljon hiljaisia puurtajia ja päivittäisjohdon mielestä nämä henkilöt voidaan helposti arvioida väärin. Välittömällä kiittämisellä ja positiivisella palautteella tätäkin voidaan parantaa. Kaikki osastot ovat yhtä tärkeitä ja kaikkia osastoja on huomioitava tasapuolisesti. Henkilöstökirje ja intra olisivat tähän hyviä kanavia. Ala on aiemmin kokenut iskuja, mutta suunta on kääntymässä. On tullut paljon uusia innovaatioita ja on



uutta nousua valtakunnallisestikin. Julkinen myönteinen palaute onnistumisista on hyvä nostamaan ammattiylpeyttä. Lisäksi tietoisuuden parantaminen ja onnistumista tiedottaminen auttavat siinä. Yritykseen voitaisiin tuoda enemmän juhlimisen kulttuuria, että korostettaisiin onnistumisia enemmän. Ei ehkä kuitenkaan ”kuukauden työntekijä” tyyppisesti, mutta jotakin sen suuntaista toimintaa voisi olla.

Sitoutuminen on johdon mukaan hyvin korkealla tasolla. Juuri ennen haastatteluja alaa ravistelivat isot työtaistelut ja Kotkamills Oyj oli ainoa tehdas, joka ei pysähtynyt työtaisteluiden vuoksi. Yrityksessä vaihtuvuus on pientä ja aina kun työpaikkoja tulee auki, niihin tulee todella suuri määrä hakemuksia. Yritystä arvostetaan työpaikkana ja työnantajana. Päivittäisjohdon mukaan myös henkilöstön arvostus yritysjohtoa ja omistajia kohtaan kehittynyt myönteisesti viime vuosien aikaan ja erityisesti uuden omistajan aikaan. Päivittäisjohdon mukaan toki päiväkohtaisessa sitoutumisessa on vaihtelua. Välillä yritetään vain selviytyä päivästä. Mutta se riittää, kun yrittää parhaansa joka päivä.

### **5.3.6 Palkitseminen**

Palkitsemisosuus sai heikoimmat tulokset kyselyssä. Haastateltavilta kysyttiin mahdollisia syitä, miksi palkitseminen sai huonot tulokset. Tähän suurin syy on se, että palkkojen ja palkkioiden perusteet ovat olleet epäselviä henkilöstölle. Johdon mukaan yrityksessä aiemmin on ollut paljon palkkaeroja saman työn sisällä. Näihin on viimeaikoina puututtu ja eroja on tasoiteltu. Se myönnetään, että palkkaus ei ole aina ollut reilua. Projektikohtaiset palkkiot saattavat myös vääristää palkkamielikuvaa paljonkin. Eroja ei ollut kovinkaan paljon vastauksissa toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Se oli yllättävää, että työntekijöissä palkitseminen koettiin niin huonoksi. Rahallinen palkitseminen on tunnetusti ollut tässä työntekijäryhmässä runsasta. Syyksi arveltiin, että rahalliseen palkkioon turtuu nopeasti ja se ei luo pitkäaikaista tyytyväisyyttä. Palkitseminen on tunnustetusti haasteellista, koska ihmisiä motivoivat niin eri asiat. Johdon mukaan jo vakaa ja turvallinen työpaikka on tänä päivänä palkkio jo itsessään. Työn haastavuus ja siihen vaikuttaminenkin on osalle palkitsemista. Palkka voidaan kokea myös itsestään selvytenä. Tuotantopalkkion perusteet ovat olleet henkilöstölle epäselvät ja muita palkitsemiskeinoja yrityksessä tunnetaan huonosti. Palkitsemista ehkä myös pelätään. Kulttuuri ei suosi onnistumisten juhlimista. Pelätään myös, että asetetaan ihmisiä eriarvoisiin asemiin. On

vaikeaa päättää palkitako yhtä tekijää vai koko vuoroa.

Haastateltavilta kysyttiin yrityksessä käytössä olevista palkitsemiskeinoista ja mekanismeista. Yrityksessä on käytössä tulospalkkio työntekijöille ja vuosibonus toimihenkilöille. Tulospalkkiossa on mukana kaikki tuotantolinjat eli se on yrityksen yhteinen. Vuosibonusraja muodostuu konsernin tulostavoitteesta. Varsinkin vuosibonusperuste oli huonosti tunnettu. Vuosibonus tavoitteita toivottiin asetettavan osittain henkilökohtaisiksi. Tällä hetkellä se koetaan saavuttamattomaksi. Näissä suurimmissa palkkioissa ja niiden perusteissa olisi paljon avaamisen tarvetta. Tulospalkkioita ja vuosibonusa on haasteellista asettaa niin että omistajien tavoitteet ja henkilöstön tavoitteet kohtaisivat täydellisesti. Henkilökohtaisista poikkeuksellisen hyvistä suorituksista on voitu lisäksi palkita rahallisesti. Sitä pitää hakea ylemmältä tasolta. Henkilöstöä on mahdollista palkita lahjakortein tai pienin tuotepalkinnoin. Henkilöstö saa vuosittain smartum –seteleitä. Työnantaja myös järjestää silloin tällöin saunailtoja sekä koulutusmatkoja. Työntekijäpuolella on palkassa mukana palvelusvuosilisät. Lisäksi on käytössä aloitepalkkiot. Aloitteiden teko ei ole tällä hetkellä runsasta, koska aloitteiden käsittely vie liikaa aikaa. Palkitsemismekanismeihin kaivattiin mukaan matalankynnyksen välitöntä palkitsemista. Tällainen voisi olla esimerkiksi ruoka tai kahvilipukkeet tehdasravintolaan tai ylimääräiset smartum -setelit.

Päivittäisjohdossa on tapahtunut muutoksia vuoden aikana ja käytössä olevat mekanismit ja perusteet eivät olleet hyvin tiedossa. Koulutusta kaivataan esimiehille palkitsemiskäytännöistä etenkin päivittäisjohdossa. Ylemmän johdon mukaan perusteet ja mekanismit ovat selkeät, niistä täytyisi vain avoimemmin tiedottaa henkilöstölle. Lisäksi raportointia pitäisi olla toimihenkilöiden kohdalla useammin kuin kerran vuodessa. Työntekijäpuolella tuotantopalkkiotavoitteet ja niiden täytyminen raportoidaan kerran kuukaudessa. Lisäksi esitystapaa toivottiin selkeämmäksi.

Palautetta henkilöstössä koettiin saavan jokseenkin riittävästi. Tässä johdon mukaan riittää toki aina kehitettävää. Tähän on tulossa lisää koulutusta tänä vuonna esimiehille. Avoimuus ja luottamus ovat edellytykset toimivalle palautekulttuurille. Palautteen antoa molempiin suuntiin lisää se, että ihmiset tuntevat toisensa. Ylemmän johdon mukaan

palautteen saamista on auttanut, kun ylempi johto on ollut mukana teknisen asiakaspalvelun laatuhetkissä. Henkilöstöstä on tullut avoimempaa ja asioita kerrotaan paljon suoraan. Parantamista olisi siinä, ettei vain sanota, että kiitosta hyvin menneestä asiasta tai vain todeta huonosti mennyttä asiaa. Päivittäisjohdosta tuli ilmi tarve, että hekin haluaisivat useammin kuin kerran vuodessa palautetta omalta esimieheltään. Tällainen tarkistus voisi olla ikään kuin väliaikakeskustelu siitä miten menee. Se auttaisi oman esimiestyönkehittämisessä.

Kyselyssä ilmeni, että työkaverit ja ilmapiiri nousivat korkealle motivaatiotekijöiden joukossa. Tämä kuvaa haastateltavien mielestä hyvin yhtiön tämän hetkistä tilaa. Henkilöstöstä näkyy, että työtä on kiva tehdä. Luottamus ja ilmapiiri ovat erittäin tärkeitä. Siitä täytyy pitää huolta, että ihmiset viihtyvät yhdessä ja oikeat ihmiset henkilökemioiltaan tekevät yhdessä töitä. Vuorojen koostumuksessa tähän työkaverivalintaan voi jollain tasolla vaikuttaakin. Viimeisen viiden vuoden aikana yrityksessä on tapahtunut suurta ilmapiirin kehitystä myönteisempään suuntaan. Ilmapiiri on uusien omistajien kanssa muuttunut rennompaan ja raikkaampaan suuntaan.

Haastateltavilta tiedusteltiin henkilöstön motivaation tasoa. Se on kaikkien mielestä hyvällä tasolla. Päivittäisjohdon mielestä kaikissa vuoroissa kaikilla osastoilla on hyvä tekemisen meininki. Poissaolomittareita ja työtyytyväisyyskyselyjen tulokset kertovat samaa. Motivaatiosta kertoo myös, se että kevään lakkosumassa tehdas ei pysähtynyt. Oli eri henkilöstöryhmien yhteinen tahto pitää tehdas käynnissä. Henkilöstön motivointiin ja johtamiseen on tulossa koulutusta tänä vuonna. Motivaatiota voidaan ylläpitää ja parantaa huolehtimalla motivaatiotekijöistä. Jatkuvuuden ja turvallisuuden tunne on tärkeää pitkäaikaiselle motivaatiolle. Luodaan selkeät tavoitteet ja seurataan niitä, palkitaan oikeudenmukaisesti onnistumista. Haastateltavien mielestä on tärkeää näyttää hyvää esimerkkiä, olla asettumatta jalustalle ja osoittaa että ollaan samaa porukkaa osastosta riippumatta. Hyvä keino motivaation nostamiseen voisi olla tehtaan sisäiset mentori- ja sparrausohjelmat. Mahdollisuus työtehtävien vaihtoon ja sisäisten etenemismahdollisuuksien tarjoaminen voi olla motivoivaa. Tässä pitäisi tehdä vielä enemmän yhteistyötä henkilöstöhallinnan kanssa. Pienessä yrityksessä kaikkien menestys on tärkeää. Hyvästä yhteishengestä on tärkeää pitää huolta. Voisi olla enemmän yhteisiä

tilaisuuksia. Rahalla ei voi rakentaa pitkäaikaista motivaatiota. Tehdas ja prosessit kehittyvät, ihmisten on kehityttävä siinä mukana. Siten varmistetaan seuraavat 100 vuotta toimintaa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia suorituskyvyn johtamiseen vaikuttavia tekijöitä paperiteollisuusyrityksessä. Suorituskykyyn ja suorituskyvyn johtamiseen vaikuttavat monet eri tekijät ja ne voivat painottua eri tavoin eri teollisuuden aloilla. Tutkimuksen tavoitetta lähestyttiin seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

1. Mistä tekijöistä muodostuu suorituskyvyn johtaminen paperiteollisuusyrityksessä?
2. Mitkä tekijät selittävät suorituskyvyn johtamiseen vaikuttavien tekijöiden nykytilaa paperiteollisuusyrityksessä?
3. Miten suorituskyvyn johtamiseen vaikuttavien tekijöiden nykytilaa voidaan parantaa paperiteollisuusyrityksessä?

Tutkimuskysymyksiin lähdettiin hakemaan vastauksia teoreettisesti ja empiirisen tutkimuksen kautta. Empiirisinä menetelminä käytettiin kysely- ja haastattelututkimusta. Seuraavissa luvuissa käydään lävitse keskeiset löydetyt tulokset.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen suorituskyvyn johtamiseen vaikuttavista tekijöistä paperiteollisuus yrityksessä saatiin kyselytutkimuksella kattavasti tietoa. Kyselytutkimusta voidaan pitää luotettavana hyvän vastausprosentin ansiosta. Kyselytutkimuksen tulokset toimivat hyvänä pohjana haastatteluille. Tutkimuksessa selvisi suorituskyvyn, suorituskyvyn osa-alueiden ja suorituskyvyn johtamisen määritelmä sekä suorituskyvyn johtamiseen vaikuttavat tekijät teorian kautta ja kyselytutkimuksen tulokset tukivat näitä teorialöydöksiä. Haastattelut tukivat myös teoriaa ja vahvistivat että löydetyt tekijät ovat tärkeä osa suorituskyvyn johtamista.

Toisessa tutkimuskysymyksessä haettiin selittäviä asioita suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden nykytilasta. Tämä toteutui hyvin ja kyselyn sekä haastatteluiden avulla selvisi seikkoja joiden ansiosta tietyt tekijät ovat yrityksessä hyvin. Suuressa osassa vaikuttava

tekijä oli ilmapiirin paraneminen ja avoimuuden lisääminen. Samalla tunnistettiin asioita, joissa kehittämistä ja parantamista vielä tarvitaan.

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä haettiin keinoja parantaa tekijöiden nykytilaa yrityksessä. Kyselyssä ja haastatteluissa saatiin myös lukuisia keinoja esille parantaa ja ylläpitää tekijöiden tilaa. Tahtotila asioiden saattamiseen entistä parempaan suuntaan on olemassa yrityksen johdossa. Kyselyn tuloksia pidettiin avaavina ja ne saivat aikaan keskustelua haastatteluissa ja vilpittömpää pohdintaa.

## **6.2 Tulosten tarkastelu**

### **6.2.1 Suorituskyky ja suorituskyvyn johtamiseen vaikuttavat tekijät**

Suorituskyky yrityksessä on kokonaisvaltaista ja ulottuu kaikelle osa-alueille ja sidosryhmiin niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellakin. Suorituskyvyn muodostukseen ja ylläpitoon tarvitaan kaikki panokset, jotka yrityksessä on käytössä aina raaka-aineista aineettomiin panoksiin. Kiinteästi teollisen tuotannon suorituskykyyn liittyvät käsitteet tuottavuus, tehokkuus ja jalostusarvo. Ulkoista suorituskykyä tarkastellaan kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden kautta. Toiminnassa tulee huomioida, että kaikki kannattava toiminta ei ole tuottavaa ja vastaavasti kaikki tuottava toiminta ei ole kannattavaa.

Suorituskykyä on seurattava tarkoin ja määritettävä mikä on hyvää suorituskykyä ja mikä ei ole. Suorituskyvyn tason kommunikointiin ja seuraamiseen on käytössä monenlaisia mittaristoja. Mittaus luo kontrollia ja toimii myös merkittävänä motivoijana. Mittaustuloksista voidaan oppia ja kehittää siten toimintaa. Yrityksen suorituskyvyn mittauksen on lähdettävä yrityksen strategiasta ja mitata toimintaa kaikilta näkökulmilta tasapainoisesti. Tuotannollisessa ympäristössä mittaus painottuu helposti tuotantokeskeiseksi.

Suorituskyvyn johtaminen on monitahoinen asia. Hyvin hoidettuna ja riittävin resurssein sillä voi saavuttaa merkittäviä tuloksia ilman investointeja fyysisiin laitteisiin.

Suorituskyvyn johtamisella vaikutetaan positiivisesti koko organisaatioon ja yhdistetään organisaation ja työntekijöiden tarpeet ja tavoitteet. Suorituskyvyn johtamisessa tulee hyödyntää kokonaisvaltaisesti organisaation inhimillisiä menestystekijöitä. Ne vaikuttavat toisiinsa kuten yrityksen aineelliset menestystekijätkin. Suorituskyvyn johtaminen on jatkuvasti kehittyvä prosessi.

Suorituskyvynjohtamisjärjestelmät voidaan käsittää yksinkertaisimmillaan tasapainoisina suorituskyvyn seurantamittaristoina, mutta ne voivat olla hyvin kokonaisvaltaisempia. Suorituskyvyn johtamisjärjestelmä yhdistää ja kokoaa organisaation strategisen, taloudellisen ja operatiivisen tiedon johtamisen käyttöön. Järjestelmiä on kehitetty monenlaisia ja erityyppisiä, mutta yhteistä niille on strategialähtöisyys ja se, että ne sisältävät taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit toiminnan seuraamiseen. Järjestelmät auttavat kautta linjan suuntaamaan huomion oikeisiin asioihin ja selkeyttävät toimintaa. Ne myös parantavat kommunikaatiota ja viestintää. Niillä voi vaikuttaa ihmisten motivaatioon. Riippuen yrityksen strategiasta ja toimintatavoista, voi johtamisjärjestelmän osaksi ottaa myös palkitsemisen. Järjestelmän tulee soveltua yrityksen kulttuuriin läpikotaisin, olla käytännöllinen ja merkityksellinen. On tärkeää että hyvä ja huono suorituskyky erotellaan järjestelmässä. Järjestelmän tulee olla luotettava ja ajankohtainen sekä reilu. Järjestelmän tulee osallistaa organisaatiota ja korreloida toimintaa.

Suorituskyvynjohtamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat motivaatio, sitoutuminen, työhyvinvointi, palkitseminen, viestintä, palaute sekä tavoitteet ja vaikuttaminen. Motivaatio voi olla ulkoista tai sisäistä. Ulkoinen motivaatio ei yleensä ole pitkävaikutteista kuten sisäinen motivaatio. Sisäinen motivaatio sen sijaan edistää pitkäjänteistä työskentelyä. Työhyvinvointi on hyvin tärkeä vaikuttaja suorituskyvyn johtamiseen. Suorituskyvyn johtamisella voidaan vaikuttaa yksilön suorituskykyyn ja työpaikan työhyvinvointitekijöihin, jotka vaikuttavat kokonaisvaltaisesti suorituskykyyn. Työhyvinvoinnin edistämiseksi tulisi pyrkiä työn imun kasvattamiseen.

Palkitseminen on herkkä alue suorituskyvyn johtamisessa. Se voi olla niukkaa tai sisällytetty kokonaisvaltaisesti yrityksen strategiaan. Ihmisten käsitykset palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta vaihtelevat kovasti ja näkemykset harvoin kohtaavat.

Onnistuessaan palkitsemisella on suuri vaikutus suorituskyykyyn ja johtamiseen vaikuttaviin muihin tekijöihin, kuten osaamiseen ja motivaatioon ja sillä saadaan korostettua asioiden tärkeyttä ja merkitystä. Palkitsemistapoja on monia erilaisia ja palkitsemisjärjestelmää luotaessa tai uudistaessa on hyvä osallistaa henkilöstöä mukaan.

Molempiin suuntiin toimiva viestintä on tärkeää suorituskyykyjohtamiselle. Henkilöstölle on tärkeää viestiä strategiasta, tavoitteista ja niiden edistymisestä. Lisäksi on herkällä korvalla kuunneltava henkilöltä tulevaa palautetta. Monet kanavat on hyvä ottaa käyttöön auttamaan viestinnässä, näin siitä on parhaiten apua suorituskyykyyn johtamiselle. Viestintää voi myös mitata, sillä voi olla omat tavoitteet ja sitä voidaan arvioida ja kehittää. Palaute on tärkeää henkilöstölle, mutta myös esimiehille ja johdolle. Palaute on erityisesti vaikuttamiskeino henkilöstölle ja avointa keskustelukulttuuria tulisi vaalia. Palautteella on iso merkitys suorituskyykyyn johtamiselle, sillä onnistunut palautekulttuuri vaikuttaa suuresti innostukseen ja motivaatioon.

Selkeät ja sopivasti haastavat yhdessä sovitut tavoitteet ovat merkittävä osa suorituskyykyyn johtamista. Tärkeää on, että tavoitteet ovat johdonmukaisia ja kuitenkin realistisia. Henkilöstön sitoutuminen on aina korkeammalla tasolla, kun on tunne, että on voinut vaikuttaa. On pidettävä huolta siitä, että operatiivinen porras tietää ja muistaa merkityksensä koko yritykselle. Jos merkitys katoaa, voi tulla välinpitämättömyyttä ja tunne ”vain töissä” olemisesta. Tällainen asenne on vahingollista menestykselliselle suorituskyykyille, koska vain selviydytään päivästä toiseen eikä yritetä parasta.

## **6.2.2 Kyselytutkimus**

SUMO-kartoitus tehtiin Kotkamills Absorbex Oy:n tuotantolinjalle sekä myyntiorganisaatioon. Konsernin yhteiset tukitoiminnot jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Kysely toteutettiin paperisena lomakekyselynä ja siihen saatiin hyvä vastausprosentti 59,8 %. Kyselyn tulokset toimivat hyvänä keskustelu- ja kehityspohjana suorituskyykyyn johtamiseen.

Organisaatiossa suorituskyyky tunnistetaan melko hyvin, mutta kyselystä selvisi, että henkilöstölle tarvitaan kattavasti koulutusta parantamaan tietämystä yrityksen



suorituskyvystä ja etenkin sen mittauksesta sekä mittaustiedon käytöstä. Selkeä ero oli havaittavissa toimihenkilöiden ja työntekijöiden tietämyksessä. Toimihenkilöissä tietämys oli korkeammalla tasolla. On tärkeää, että kaikki organisaation osapuolet tietävät miten organisaatiolla ja yrityksellä menee ja varsinkin tunnistavat hyvän ja huonon suorituskyvyn eron. Suorituskyvyllä on monta ulottuvuutta ja johdossa on ymmärrettävä, että se miten kattavasti henkilöstö on tietoinen yrityksen tilanteesta vaikuttaa ihan päivittäiseen tekemiseen merkittävästi. Käytössä olevia mittareita osattiin nimetä vaihtelevasti suorituskyvyn eri osa-alueilta. Suunnittelu, motivointi, informointi, oppiminen sekä ohjaus, palkitseminen ja mielenkiinto olivat vastaajien mielestä tärkeimmät mittaustulosten käyttökohteet. Organisaation ja oman tiimin suorituskyky oli koettu keskimäärin hyväksi. Suorituskyky oli kyselyssä jaoteltu taloudelliseen, laadulliseen, palvelulliseen ja tuottavuuteen. Palvelullinen suorituskyky tuntui jäävän vieraaksi käsitteeksi työntekijäpuolella.

Tavoitteet organisaatiossa tiedetään ja niihin halutaan vaikuttaa. Organisaatiossa on paljon kokemusta ja se näkyy tietämyksessä. Työnkuvat ovat selkeät ja tiedossa kyselyn mukaan. Tietämys omien tavoitteiden ja organisaation sekä liiketoiminnan tavoitteiden yhteydestä oli myös korkealla tasolla. Tavoitteiden seuranta täytyy avata enemmän henkilöstölle.

Suorituskykytiedon viestintää tulee ehdottomasti parantaa. Ero tietämyksessä tuli esiin toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Toimihenkilöille tietoa on enemmän saatavissa ja sitä osataan kenties tulkita paremmin. Tiedon laatu sai paremmat arviot kuin tiedon kulku. Erityisesti tulisi kiinnittää huomiota osastojen väliseen tiedon kulkuun ja sen parantamiseen. Osiossa oli positiivista nähdä se, että henkilöstö kokee voivansa kertoa asioita esimiehille ja johdolle. Esimiehet ja sisäiset tiedotuskanavat koetaan organisaatiossa tärkeimmäksi viestintäkanavaksi ja päivittäinen kanssakäyminen on tärkeää suorituskyvyn johtamisen menestykselle.

Vaikutusmahdollisuudet koettiin tällä hetkellä hieman vähäisiksi. Vaikutusmahdollisuus omaan työhön koetaan paremmaksi kuin tiimin. Koko organisaation päätöksenteko jää kauas henkilöstöltä, mutta on tyydyttävää, jos pääsee vaikuttamaan omaan lähiorganisaatioon. Tulevaisuudessa halutaan vaikuttaa enemmän kautta linjan

tavoitteisiin, niin omaan työhön kuin tiiminkin.

Osaaminen on korkealla tasolla organisaatiossa ja ammattitaitoa halutaan kehittää. Tietoa tarvitaan kehittämismahdollisuuksista. Hienoa oli havaita, että henkilöstöllä on tiedonhalua yrityksen toimintaa ja sen yksityiskohtia kohtaan. Työntekijäpuolella tiedonhalua on enemmän tuotteisiin, niiden laatuvaatimuksiin ja asiakasloppukäyttökohteisiin liittyen ja toimihenkilöissä tiedonhalu painottui liiketoimintaan ja mittaamiseen. Tiedonhalu kertoo motivaatiosta organisaatiossa.

Eniten kehittämistä suorituskykytiedon ohella on palkitsemisessa. Palkitseminen koettiin epärealistiseksi ja tuntuma oli, että siihen ei päästä vaikuttamaan. Tunne voi johtua, että perusteet ja mekanismit ovat epäselvät ja niitä ei tunneta. Palautteen osalta arvio oli parempi, mutta sitäkin osa-aluetta voi aina parantaa ja sillä on suuri merkitys suorituskyvyn johtamisen kannalta kumpaankin suuntaan organisaatiossa. Tavaraa ei arvosteta palkkiona. Raha koetaan parhaana palkkiona. Korkealle arvostetaan vapaa-aikaa sekä työkavereiden ja esimiesten kiitosta.

Motivaatio organisaatiossa rakentuu kyselyn mukaan ilmapiiristä, työkavereista, luottamuksesta, arvostuksesta, haastavuudesta sekä työajan joustavuudesta. Raha sijoitettiin korkealle motivaattoreissa. Raha ei kuitenkaan luo pitkäaikaista motivaatiota. Toimeentulon turvallisuus on kuitenkin toisaalta tärkeä osa ihmisen perustarpeita.

### **6.2.3 Haastattelututkimus**

Haastattelututkimus tehtiin Kotkamills Absorbex Oy:n tuotannon johdolle. Haastateltavia oli 12 kappaletta. Haastattelut pohjautuivat SUMO- kyselytutkimukseen, joka oli aiemmin toteutettu yritykseen. Haastattelujen osa-alueita olivat yrityksen suorituskyky ja sen mittaaminen, tavoitteet, viestintä, osaaminen, vaikuttaminen ja palkitseminen sekä motivaatio. Haastatteluista saatiin selville suorituskyvyn johtamiseen vaikuttavien tekijöiden tilaa johdon näkökulmasta ja myös selvitystä, miksi joidenkin tekijöiden tila ei ollut korkealla tasolla. Haastattelututkimuksesta selvisi myös, miksi jotkut tekijät ovat tällä hetkellä hyvällä tasolla. Paljon tuli myös konkreettisia ehdotuksia siihen miten tekijöitä voi parantaa ja niiden tilaa ylläpitää.

Yrityksessä suorituskyky nähdään kokonaisvaltaisena asiana, johon liittyvät kaikki toiminnot ja kaikki tarvitsevat toistensa panosta onnistuakseen. Suorituskyvyn johdossa on selkeät roolit. Ylempänä rooli on strategian ja omistajien tahtotilan esilletuomista ja lähempänä työntekijöitä suoraa henkilöjohtamista. Organisaatiossa mitataan paljon suorituskykyä eri näkökulmista, mutta tiedot osaltaan tuntuvat olevan hajallaan. Balanced Scorecard-järjestelmä on ollut yrityksessä käytössä, mutta ei ole enää. Sen elvyttämisestä voisi olla apua ja ryhtiä tämänhetkiseen suorituskyvyn johtamiseen. Mittausta toivottiin painottuvan hieman nykyistä enemmän henkilöstön, asiakkaan ja palvelun suuntaan. Tällä hetkellä se on melko tuotanto- ja talouskeskeistä.

Organisaatiossa työnkuvat ja tavoitteet on hyvin selkeät ja ne johdetaan ja viestitään ylhäältä päin. Tavoitteiden vastaanotossa on tapahtunut selkeää muutosta positiiviseen suuntaan viime vuosina. Tavoitteiden viestinnässä käytetään actionplaneja ja palavereita. Edistymistä kyllä seurataan johtotasolla, mutta enemmän voisi olla vuoden mittaan tavoitteiden edistymisestä tapahtuvaa viestintää henkilöstölle päin. Avuksi tavoitteiden viestintää koettiin, että strategiakartoista voisi olla hyötyä.

Viestinnästä haastateltavat olivat mieltä, että tutkimuksesta huolimatta, viestintä saa aina heikohkot tulokset. Toisaalta tunnistettiin että kehitettävää siinä on. Yrityksessä on vielä jäänteitä kulttuurista jossa tietoa jää toisten ulottumattomiin. Tietyt yhtiötekniset seikat myös estävät vapaata tiedonkulkua yrityksessä ja se hiertää henkilöstöä, kun on tunne, ettei asioita kerrota ja henkilöstö ei välttämättä ymmärrä miksei kerrota. Henkilöstön omaakin aktiivisuutta tiedonhankinnassa tulisi nostaa. Lisäksi pohdittiin uusien viestimiskanavien ja välineiden käyttöönottoa. Tiedonlaadun parantamiseen keinoksi ehdotettiin tiedon visuaalistamista. Tällä hetkellä on paljon numeerista dataa. Tiedon ymmärtämiseen tarvittaisiin enemmän koulutusta, jotta tietämys siitä kasvaisi.

Vaikutusmahdollisuuksissa tunnustettiin, että suoraa vaikutusmahdollisuutta henkilöstöllä on melko vähän. Kuten edellä todettiin, tavoitteet tulevat pitkälti ylhäältä päin. Yrityksessä on kuitenkin panostettu päivittäisjohtamiseen ja siirrytty linjakohtaiseen vuoroinsinöörimalliin. Tämä tuo esimiehet lähemmäs työntekijöitä ja resursseja keskittyä

työntekijöiden asioihin on enemmän. Tämän pitäisi parantaa vaikutusmahdollisuuksien tuntua. Etenkin päivittäisjohdossa nähtiin tärkeäksi saada koulutusta kehityskeskusteluiden käymiseen. Aloite-toiminta tunnistettiin parannettavaksi asiaksi. Se on hiipunut, koska aloitteiden käsittely vie liikaa aikaa. Haastateltavat haluavat olla lähellä johdettaviaan ja vaalia ja kasvattaa avoimuuden ja luottamuksen kulttuuria yrityksessä.

Osaamisen nähtiin olevan korkealla tasolla yrityksessä. Työsuhteet ja keski-ikä on korkea, joten kokemusta yrityksessä on. Haastatteluissa ilahduttiin, että henkilöstö haluaa kehittyä ja tätä tuetaan suuresti. Tehtaalla on hyvä yhteishenki ja tehtaan ilmapiiri on parantunut viime vuosina. Henkilöstöön on tullut uusia henkilöitä ja se näkyy tiedonjanoissa. Tiedon levitykseen mietittiin muun muassa videoesityksiä intranettiin, tietojärjestelmäkoulutusta ja valvomokierroksia. Nyt on laatuhetkiä, mutta toimintatapaa voi soveltaa muuhunkin. Juhlimisen kulttuuria onnistumisista ja jokaisen työn merkityksen nostamista toivottiin kasvattavan tulevaisuudessa. Ammattilypeys ja sitoutuminen ovat erittäin hyvällä tasolla haastateltavien mukaan. Yrityksen maine ja ala on hyvässä nosteessa ja se tekee hyvää edellä mainituille asioille.

Palkitsemisessa on yrityksessä vielä paljon kehitettävää. Tällä hetkellä keinoja on paljon, mutta mekanismit eivät ole selkeästi kaikkien tiedossa. Varsinkin tulospalkkiossa on paljon avattavaa ja se on huomioitu, ettei se ehkä motivoi enää samalla tavoin. Rahaan turtuu nopeasti ja se ei luo pitkäaikaista motivaatiota ja palkitsemisen tunnetta. Matalankynnyksen palkitsemista toivottiin päivittäisjohdossa. Haastatteluissa kävi ilmi, että yrityksen ilmapiiri on muuttunut rennompaan ja raikkaampaan suuntaan viime vuosina. Yhteishengen parannuttua työkavereita arvostetaan korkealle ja henkilöstöstä näkee, että töissä on hyvä olla. Motivaatio yrityksessä on hyvällä tasolla johdon mielestä. Yrityksen omat mittaukset tukevat tätä mielikuvaa. Usko tulevaisuuteen on vahva kaikilla. Motivaation ja tulevaisuuden turvaaminen nähtiin erittäin tärkeänä asiana.

## 7 YHTEENVETO

Paperiteollisuusyrityksen suorituskyvyn johtaminen on monitahoinen asia. Organisaatio on moniportainen ja se luo haasteen viestinnälle niin suorituskykytiedossa kuin tavoitteissakin. Viestin on kuljettava virheettä ja ymmärrettävästi portaasta toiseen molempiin suuntiin. Menestyksellinen suorituskyvyn johtaminen vaatii suotuisaa ilmapiriä, avoimuutta, johdon ja henkilöstön molemminpuolista luottamusta ja tahtoa. Menestyksellinen suorituskyvyn johtaminen koostuu tiedosta, koulutuksesta, avoimesta viestinnästä ja päivittäisestä kanssakäymisestä, oikeasta motivaatiosta, sitoutumisesta yhteisiin selkeisiin tavoitteisiin ja sopivasta palkitsemisesta. Yritysten omat kyselyt voivat antaa keveän mielikuvan asioista ja siksi on tarpeen välillä toteuttaa syvällisempiä kyselyitä eri aihealueilta.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää paperiteollisuusyrityksen suorituskyvyn johtamiseen vaikuttavat tekijät. Tutkimuksessa keskityttiin suorituskykyyn ja sen osa-alueisiin, suorituskyvyn mittaukseen, strategian liittymisen aiheeseen, suorituskyvyn johtamiseen, vaikuttaviin tekijöihin ja järjestelmiin. Suorituskyvyn johtamisen muodostamista vaikuttavista tekijöistä tuli päätutkimuskysymys tähän tutkimukseen. Lisäksi haluttiin selvittää tekijöiden nykytila kohdeyrityksessä ja keinoja joilla nykytilaa voi parantaa ja ylläpitää.

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin suomalaisen metsäteollisuuskonsernin yhtä paperituotetäyrytystä. Tämä tutkimus oli tarpeellinen, koska yrityksessä on tapahtunut viime vuosina paljon muutoksia. Yrityksen suorituskyky on noussut tasaisesti muutaman vuoden ja taso ja suunta halutaan säilyttää. Tutkimus toteutettiin yritykseen kvantitatiivisena kysely- sekä kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Kyselytutkimuksessa hyödynnettiin SUMO -kartoituspalvelua. Menetelmät täydensivät hyvin toisiaan. Tutkimus eteni siten, että teorian kautta haettiin ensin määritelmät tutkittaville asioille. Kyselytutkimus toteutettiin ennen haastatteluita. Haastattelut syvensivät ja vahvistivat löydettyjä asioita.

Tutkimus oli laaja ja kattava. Siitä saatiin paljon tietoa irti ja nämä tiedot ja keinot voidaan ottaa käyttöön ohjaamaan suorituskyvyn johtamista ja sen kehittämistä

kohdeyrityksessä. Joitakin keinoja on jo tutkimuksen aikana otettukin käyttöön kevään 2020 poikkeuksellisen maailman tilanteen vuoksi. Fyysisten palaverien estyttyä yrityksessä on otettu digiloikka sähköisten viestimien käyttöön. Tämä on hurjasti parantanut tiedonkulkua ja luonut yritykseen uudenlaista avoimuuden ja tiedottamisen kulttuuria. Digiloikka on parantanut henkilöstön tietoteknisiä taitoja, mikä helpottaa uusien kanavien ja välineiden käyttöönottoa. Kattavan ja avaavan tietomäärän ansiosta voidaan katsoa, että tutkimuskysymyksiin on onnistuttu vastaamaan tutkimuksessa.

Tutkimuksen voisi toistaa yrityksen muille tuotantolinjoille ja vertailla tuloksia sitten. Toisena vaihtoehtona jatkotutkimukselle on tehdä tutkimus koko konsernin laajuisena tukitoiminnot mukaan lukien. Jatkotutkimuksena voisi seurata suorituskvyn johtamiseen vaikuttavien tekijöiden tilaa parantavien ja ylläpitävien ehdotusten ja keinojen käyttöönottoa ja läpivientiä. Balanced score cardin paluuta toivottiin ja strategiakartoista koettiin voivan olla apua yrityksessä, joten tässä olisi lisäksi kaksi mahdollista jatkotutkimusaihetta.

Tutkimuksen yhteenvedona voidaan todeta, että suorituskvyn johtamisesta on tärkeää pitää huolta ja sen tilaa tulee tarkkailla ja selvittää säännöllisesti. Suorituskvyn johtaminen kuvaillaan jatkuvasti kehittyvänä prosessina, johon vaikuttavat lukuisat tekijät. On tärkeää havaita, että tekijöitä kehittämällä voidaan saada suorituskvyn johtaminen positiiviseen nosteeseen, jossa on mahdollista kokea hyvää työn imua suotuisassa, luovassa ja luottavassa ilmapiirissä.

## 8 LÄHTEET

Aguinis H., Joo H., Gottfredson R. K. Why we hate performance management and why we should love it. 2011. Business Horizons no 54. p 503-507

Ahonen R., Lohtaja-Ahonen S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4p. Liettua, Petro Ofsetas. ISBN 978-952-68064-1-9

Behn R. D. 2003. Why Measure Performance? Different Purposes require Different Measures. Public Administration Review vol 63 no. 5

Franco-Santos M., Lucianetti L., Bourne M. 2012. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. Management Accounting Research 23. p. 79-119

Hakanen J. 2011. Työn imu. Tampere. Tammerprint Oy. ISBN 978-952-261-099-7

Heikkilä J., Ketokivi M. 2013. Tuotanto murroksessa – strategisen johtamisen uusi haaste. 3p. Vantaa. Hansaprint Oy. ISBN 978-952-1519-7

Heikkilä T. Tilastollinen tutkimus. 2014. 9. uud. p. Helsinki, Edita Publishing Oy. EISBN 978-951-3769-420

Hirsjärvi S., Hurme H. Teemahaastattelu. 1995. 7. p. Helsinki. Yliopistopaino. ISBN-951-570-030-2

Hämäläinen V., Maula H. Strategiaviestintä. 2004. Keuruu. Inforviestintä Oy. ISBN 952-5123-59-6

Kankkunen K., Lehtinen L., Matikainen E. 2005. Mittareilla menestykseen – sakkolennosta hallittuun nousuun. Jyväskylä. Talentum Media Oy. ISBN 952-14-0967-3

- Kaplan R., Norton D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio - tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN 952-14-0539-2
- Kauhanen J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa. Infor Oy. ISBN 978-952-5928-02-0
- Kesti M. 2007. Huipputuottava organisaatio. 1p. Helsinki. Edita Oy. ISBN 978-951-37-5021-3
- Kotkamills Oyj. 2019. Toimintajärjestelmä.
- Laitinen E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. 3 uud. p. Jyväskylä. Talentum Media Oy. ISBN 952-14-0521-X
- Lecklin O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4p. Jyväskylä. Talentum Media Oy. ISBN 952-14-0519-8
- Lohman C., Fortuin L., Wouters M. 2004. Designing a performance measurement system: A case study. *European Journal of Operational Research* 156, p. 267-286
- Neely A., Bourne M. 2000. Why measurement initiatives fail. *Measuring Business Excellence* Vol 4(4) s. 3-6
- Pekkola S., Rantanen H. 2014. Utilisation of Performance measurement information in management: top manager perspective. *International journal of Business Performance Management*, vol 15 no.1 s.23-34
- Otala L., Ahonen G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. uud. p. Juva. WS Bookwell Oy. ISBN 951-0-31159-6
- Rantanen H., Holtari J. 1999. Yrityksen suorituskyvyn analysointi. Tutkimusraportti. 69s.



Saaranen-Kauppinen H., Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 17.11.2019.)

Saari S. 2004. Tulomatriisiohjaus – ominaisuudet ja käyttö – miten saada halutut asiat tehdyksi organisaatiossa? Vantaa. Mido Oy. ISBN 951-98067-2-5

Sink D., 1985. Productivity management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement. New York. John Wiley & Sons, Inc.

Ukko J., Pekkola S. SUMO-palvelu. (verkkotyökalu). Lahti. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto, LUT Lahti school of innovation  
<<http://www.sumo.lut.fi/index.htm>>. (Viitattu 17.11.2019)

Ukko J., Tenhunen J., Rantanen H. 2007. Performance measurement impacts on management and leadership: Perspective of management and employees. International Journal of Production Economics. No. 110 s. 39-51

Ukko J., Tenhunen J., Rantanen H. 2008. The impacts of performance measurement on the quality of working life. International Journal of Business Performance Management. Vol. 10 No. 1 s. 86-98

Ukko J., Pekkola S., Saunila M., Rantala T. 2015 Performance measurement approach to show the value for the customer in an industrial service network, International Business Performance Management. Vol.16(2-3). s.214-229

Ylikorkala A., Hakonen A., Hakonen N., Hulkko-Nyman K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu. Liettua. Balto Print. ISBN 978-952-14-2947-7

## LIITE 1. Sumo-kartoituksen saatekirje ja lomake

Kotkamills Absorbex Oy – Suorituskyvyn menestyksellinen ohjaaminen -kartoitus

SUMO-kartoitus on yritysten ja julkisten organisaatioiden käyttöön kehitetty palvelu suorituskyvyn menestykselliseen ohjaamiseen. Sen avulla mitataan työntekijöiden työmotivaation ja toiminnan tehokkuuden taustalla vaikuttavien tekijöiden tila organisaatiossa. SUMO-kartoitusta voidaan käyttää organisaation johtamisen tukena ja osana kehitystoimenpiteiden suunnittelua.

Opiskelen työn ohessa tuotantotalouden diplomi-insinööriksi Lappeenrannan-Lahden teknillisessä yliopistossa ja tämä kartoitus on osa diplomityötäni.

Lomakkeeseen merkitään ainoastaan oma henkilökohtainen näkemyksesi kysytyistä asioista. Analyysissä esille nousevat haasteet tullaan nostamaan organisaatiossa käsiteltäviksi kehittämisteemoiksi. Tulosten yhteenvetoraportti tulee näkyviin intraan.

Sinun vastauksesi on ensiarvoisen tärkeä, jotta saataisiin riittävästi materiaalia yhteisen näkemyksen muodostamiseen. Toivon, että suhtaudut asiaan myönteisesti. Tulokset käsitellään täysin anonyymisti.

Pyydän Sinua vastaamaan kyselyyn 03.02.2020 mennessä ja palauttamaan lomakkeen kiinni liimatussa kuoressa sisäisen postin kautta.

Kiitokset avustasi!

Yhteistyöterveisin,  
Satu Heinonen, tuotannosuunnittelija PK1

Sumo-kysely		1/5
<b>OHJE:</b>		
Vastaa alla oleviin kysymyksiin valitsemalla mielestäsi tilannetta parhaiten kuvaava vaihtoehto.		
Jokaisen kysymyskokonaisuuden loppuun voit kirjoittaa kommentteja ja kehitysehdotuksia.		
Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja yhteenvetotulokset laaditaan siten, etteivät yksittäisten vastaajien antamat vastaukset ole niistä yksilöitävissä.		
<b>1 TAUSTATIEDOT</b>		
1.1 Olen...		
Ylempi toimihenkilö	<input type="checkbox"/>	
Toimihenkilö	<input type="checkbox"/>	
Työntekijä	<input type="checkbox"/>	
1.2 Työkokemukseni nykyisessä organisaatiossa on...		
0-5 vuotta	<input type="checkbox"/>	
6-10 vuotta	<input type="checkbox"/>	
yli 10 vuotta	<input type="checkbox"/>	

# LIITE 1 jatkuu

## 2 SUORITUSKYKY

2/5

Ota kantaa väittämiin asteikolla 1-4, jossa

1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= jokseenkin samaa mieltä, 4= täysin samaa mieltä

	1	2	3	4
2.1 Tiedän mikä organisaatiomme suorituskyky on.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Tiedän miten suorituskykyä organisaatiossamme mitataan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Tiedän miten organisaatiomme mittauksia hyödynnetään.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 Koen mittaamisen hyödyllisenä asiana.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.5 Organisaationi 3-5 mielestäni tärkeintä mittaria:

1.	_____
2.	_____
3.	_____
4.	_____
5.	_____

2.6 Mielestäni suorituskyvyn mittauksen tärkeimmät käyttökohteet:

Volt valita useamman vaihtoehdon	Ohjaus	<input type="checkbox"/>	Palkitseminen	<input type="checkbox"/>
	Suunnittelu	<input type="checkbox"/>	Motivointi	<input type="checkbox"/>
	Valvonta	<input type="checkbox"/>	Mielenkiinto	<input type="checkbox"/>
	Hälytys	<input type="checkbox"/>	Tavoitekommunikaatio	<input type="checkbox"/>
	Diagnoosi	<input type="checkbox"/>	Tulevaisuuden ennakointi	<input type="checkbox"/>
	Oppiminen	<input type="checkbox"/>	Strategian seuranta	<input type="checkbox"/>
	Informointi	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Ota kantaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-5, jossa

1=en tiedä, 2=heikko, 3=tyydyttävä, 4=hyvä, 5=erinomainen

	1	2	3	4	5
2.7 Millaisena pidät organisaationne taloudellista menestystä keskimäärin viimeisen 3 vuoden aikana?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8 Millaisena pidät organisaationne laadullista suorituskykyä keskimäärin viimeisen 3 vuoden aikana?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9 Millaisena pidät organisaationne palvelullista suorituskykyä keskimäärin viimeisen 3 vuoden aikana?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.10 Millaisena pidät organisaationne tuottavuutta keskimäärin viimeisen 3 vuoden aikana?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11 Millaisena pidät tiimisi/osastosi laadullista suorituskykyä keskimäärin viimeisen 3 vuoden aikana?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.12 Millaisena pidät tiimisi/osastosi palvelullista suorituskykyä keskimäärin viimeisen 3 vuoden aikana?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.13 Millaisena pidät tiimisi/osastosi tuottavuutta keskimäärin viimeisen 3 vuoden aikana?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kehitysehdotukset ja kommentit:

# LIITE 1 jatkuu

## 3 TAVOITTEET

3/5

Ota kantaa väittämiin asteikolla 1-4, jossa

1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= jokseenkin samaa mieltä, 4= täysin samaa mieltä

- |   | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| 3.1 Ymmärrän oman työnkuvani ja siihen liittyvät tavoitteet.              |   |   |   |   |
| 3.2 Ymmärrän organisaation tavoitteet.                                    |   |   |   |   |
| 3.3 Ymmärrän omien tavoitteiden yhteyden organisaation tavoitteisiin.     |   |   |   |   |
| 3.4 Ymmärrän oman työni ja organisaation liiketoiminnan välisen yhteyden. |   |   |   |   |
| 3.5 Tiedän kuinka tavoitteiden toteutumista mitataan.                     |   |   |   |   |

3.6 Kehitysehdotukset ja kommentit:

## 4 VIESTINTÄ

Ota kantaa väittämiin asteikolla 1-4, jossa

1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= jokseenkin samaa mieltä, 4= täysin samaa mieltä

- |   | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| 4.1 Organisaatiomme suorituskykyyn liittyvä tieto on tarkkaa.                               |   |   |   |   |
| 4.2 Organisaatiomme suorituskykyyn liittyvä tieto on ymmärrettävää.                         |   |   |   |   |
| 4.3 Organisaatiomme suorituskykyyn liittyvä tieto on kohdistettu oikein.                    |   |   |   |   |
| 4.4 Organisaatiomme suorituskykyyn liittyvä tieto on ajankohtaista.                         |   |   |   |   |
| 4.5 Saan riittävästi tietoa organisaatiomme suorituskyvystä.                                |   |   |   |   |
| 4.6 Organisaatiossamme on selkeät viestintäkanavat.   |   |   |   |   |
| 4.7 Tiedonkulku osastojen ja tiimien välillä on toimivaa.                                   |   |   |   |   |
| 4.8 Pystyn kertomaan omaan työhöni ja organisaatioon liittyvistä odotuksistani riittävästi. |   |   |   |   |

4.9 Organisaatiomme suorituskykyyn liittyvää tietoa tulisi levittää:

- esimiesten välityksellä
- palaverissa/kokouksissa
- tiedotteella
- ilmoitustaululla
- sähköpostitse
- sisäisissä tiedotuskanavissa esim. intra

	1	2	3	4

Miten muuten?

4.10 Kehitysehdotukset ja kommentit:

# LIITE 1 jatkuu

## 5 VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET

4/5

Ota kantaa väittämiin asteikolla 1-4, jossa

1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= jokseenkin samaa mieltä, 4= täysin samaa mieltä

- |   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5.1 Tällä hetkellä pääsen vaikuttamaan työni sisältöön.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.2 Tällä hetkellä pääsen vaikuttamaan työni tavoitteisiin.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.3 Tällä hetkellä pääsen vaikuttamaan tiimin/osaston tavoitteisiin.                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.4 Tällä hetkellä pääsen vaikuttamaan koko organisaation päätöksentekoon.                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.5 Tulevaisuudessa olisi tärkeää päästä vaikuttamaan aiempaa enemmän työni sisältöön.                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.6 Tulevaisuudessa olisi tärkeää päästä vaikuttamaan aiempaa enemmän työni tavoitteisiin.                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.7 Tulevaisuudessa olisi tärkeää päästä vaikuttamaan aiempaa enemmän tiimis/osaston tavoitteisiin.       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.8 Tulevaisuudessa olisi tärkeää päästä vaikuttamaan aiempaa enemmän koko organisaation päätöksentekoon. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5.9 Kehitysehdotukset ja kommentit:

## 6 OSAAMINEN

Ota kantaa väittämiin asteikolla 1-4, jossa

1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= jokseenkin samaa mieltä, 4= täysin samaa mieltä

- |   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6.1 Haluan kehittää ammattitaitoani.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.2 Minulla on riittävästi mahdollisuuksia ammattitaitoni kehittämiseen.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.3 Tarvitsen lisää tietämystä organisaationi liiketoiminnasta                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.4 Tarvitsen lisää tietämystä organisaationi suorituskyvyn mittaamisesta,          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.5 Tarvitsen lisää tietämystä liiketoimintamme tuotteista ja loppukäyttökohteista. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.6 Tarvitsen lisää tietämystä Absorbex-tuotteidemme laatuvaatimuksista.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6.3 Kehitysehdotukset ja kommentit:

# LIITE 1 jatkuu

## 7 PALKITSEMINEN JA MOTIVOINTI

5/5

Ota kantaa väittämiin asteikolla 1-4, jossa

1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= jokseenkin samaa mieltä, 4= täysin samaa mieltä

7.1 Palkitseminen on organisaatiossamme tasapuollista. 

1	2	3	4

7.2 Palkitseminen organisaatiossamme on oikeudenmukaista. 

--	--	--	--

7.3 Pystyn vaikuttamaan omaan palkkiooni omalla toiminnallani. 

--	--	--	--

7.4 Palkitseminen on organisaatiossamme kannustavaa. 

--	--	--	--

7.5 Saan riittävästi palautetta työstäni. 

--	--	--	--

7.6 Mielestäni parhaat palkitsemiskeinot ovat:

	1	2	3	4
Voit valita useamman vaihtoehdon				
Raha				
Tavara				
Palkallinen vapaa-aika				
Kiitos esimieheltä				
Kiitos työkavereilta				
Yrityksen tarjoama vapaa-ajan harrastus				

7.7 Nykyisessä työssäni parhaat motivaattorit ovat:

	1	2	3	4
Voit valita useamman vaihtoehdon				
Raha				
Mahdollisuus vaikuttaa				
Työni arvostus				
Työni haastavuus				
Palaute johdolta				
Palaute työkavereilta				
Joustavat työajat				
Työkaverit				
Työpaikan ilmapiiri				
Mahdollisuus koulutukseen				
Esimiehen luottamus				
Etenemismahdollisuus uralla				
Mahdollisuus työtehtävien kiertoon				

7.8 Kehitysehdotukset ja kommentit:

KIITOS VASTAUKSISTA!

LIITE 2

2.5 Tiimiosaston 3-5 mielestäni tärkeintä mittaria:

Tuotantomittarit	Laatumittarit	Palvelumittarit	Turvallisuus	Henkilöstömittarit	Muut	Raha
Energian tuotanto	Tuotannon laatu 2 kpl	Asiakaskommunikaatio	0 tapaturmaa	Aloittekyky	Löpömittari	Asiakas- ja tuotekannattavuus
Hyötyosuide raaka-aine valmistuote	Hylky 8 kpl	Asiakastytyytyväisyys 5 kpl	Tapaturmat	Henkilöstö	Ympäristö	Budjetit vs toteuma
Kokonaistytyytyväisyys 4 kpl	Laatu 4 kpl	Asiakastytyytyväisyys mitausten tulokset	Tapaturmattomuus	Henkilöstön hyvinvointi 2 kpl	Ympäristöarvot	CRM-laskelmat
Kaikkoon ajo	Reklamaatiot 2 kpl	Asiakastytyytyväisyys 2 kpl	Turvallisuus 4kpl	Henkilöstötukinnus	Työympäristö	ebit%
Tehdyt toimit (tuotanto)	Tuotteen laatu	Asiakkeiden tekemät toimitaja-arvioinnit	Työturvallisuus 2 kpl	Hyvät esinimet		Kunnossapidon kustannukset
Seisakkipäivät	Hylky% 2kpl	Palvelu 3 kpl		Hyvät henkilökemiat		Kustannustehokkuus
Hyvä tuotanto	Hylyn määrä	Toimitusvarmuus		Hyvät työkalut		Käyttökate
Hyötyosuide	Asiakasreklamaatiot			Kokemus		Laskutus
Nettotuotanto 3kpl	Hylky (leveys ja koko)			Kommunikaatio tunti ja asiakas		Laskutus/kk
Energian kulutus / tuotantomäärä				Mahdollisuus vaikuttaa		Läikevaihto
Lyhyet katkoajat				Motivaatio		Läikevoitto
Tehokkuus 3kpl				Osaaminen		Myyntivolyymi
Haalittaman ajettavuus				Sarajouspoissaolot		Taloudellinen tulos
Tuotannon määrä				Tähtävyys		Taloudellinen tulos
Tuotannon tehokkuus				Työhyvinvointi		Tiimin sales plan vs. laskutus kuukausittain
Tuotannon suunitteht				Työilmapiiri		Tulos 3kpl
Tuotanto 5kpl				Työjohto		Varastotaso
Tuotantohiut				Työntekijöiden osaamisen taso		
Tuotantomäärä				Työntekijöiden väläinen kemia		
Tuotantoteho 2kpl				Työntekijöiden yhteishenki		
Tuotantotehokkuus				Työtyytyväisyys		
Tuottavuus				Yhteishenki		
				Yhteistyö 2 kpl		
<b>23</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>4</b>	<b>17</b>

Haastattelukysymykset

1. Asemasi organisaatiossa?

Suorituskyky

2. Mitä suorituskyky edustaa sinulle tässä ympäristössä?
3. Mikä on suorituskyvyn taso organisaatiossasi?
4. Mikä on roolisi suorituskyvyn johtamisessa?
5. Onko käytössä mittaristomallia/ohjelmaa kokonaisvaltaiseen suorituskyvyn johtamiseen ja ohjaamiseen?
6. Miten organisaatiossa mitataan suorituskykyä?
7. Tärkeimmät mittarit?
  - a. Tuotanto
  - b. Talous
  - c. Henkilöstö
  - d. Asiakaspalvelu

Onko mittaristo tasapainoinen?

8. Mielestäsi tärkeimmät mittaustulosten käyttökohteet?
9. Kuinka voitaisiin nostaa ihmisten tietämystä suorituskyvystä?
10. Kuinka voitaisiin nostaa ihmisten tietämystä organisaation ja tiimien mittaamisesta ja mittaustiedon hyödyntämisestä?

Tavoitteet

11. Mistä mielestäsi hyvät tulokset tässä osiossa johtuvat?
12. Miten tavoiteviestintää tehdään?
13. Mikä on roolisi siinä?
14. Miten tavoitteet jalkautetaan?
15. Kuinka tavoitteiden toteutumista seurataan ja viestitään organisaatiossasi?
16. Miten voitaisiin parantaa tavoitteiden toteutumisesta viestintää?
17. Onko käytössä strategiakarttaa tai välinettä?

Viestintä

18. Mitä välineitä käytät suorituskykytiedon viestintään?

**jatkuu**



## LIITE 3 jatkuu

19. Miten suorituskykytietoa viestitään?
20. Miksi mielestäsi tiedon laatu ja kulku sai näin huonot tulokset?
21. Miten tiedon laatua voisi parantaa?
22. Miten tiedon kulkua voisi parantaa?

### Vaikutusmahdollisuudet

23. Miten voisit parantaa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia?
24. Miten henkilöstöä osallistetaan tavoitteiden asettamiseen, työn sisältöön tiimi ja organisaatiotasolla?
25. Mistä johtuu, että henkilöstössä koetaan, ettei pysty vaikuttamaan?

### Osaaminen

26. Mistä mielestäsi hyvät tulokset tässä osiossa johtuvat?
27. Miten voitaisiin parantaa tietämystä ammattitaidon kehittämisen mahdollisuuksista?
28. Miten voitaisiin parantaa tietämystä
29. Miten voitaisiin parantaa ammattiympeyttä?
30. Minkälainen on mielestäsi henkilöstön sitoutuminen?

### Palkitseminen

31. Mitä palkitsemiskeinoja ja motivointikeinoja on käytössä?
32. Mitä mieltä olet palkitsemiskeinoista?
33. Miksi mielestäsi palkitseminen sai näin heikot tulokset?
34. Kuinka voitaisiin selkeyttää palkitsemisen perusteita?
35. Kuinka voitaisiin parantaa palautteen antamista?
36. Mitä mieltä olet motivaattoreista?
37. Minkälainen on mielestäsi henkilöstön motivaatio?
38. Kuinka sitä voidaan ylläpitää ja parantaa?