



SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN METSÄTEOLLISUUSORGANISAATIOSSA

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden diplomityö

2024

Aarne Johannes Martikka

Tarkastajat: Professori Juhani Ukko

Tutkijatohtori Tero Rantala

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT Teknis-luonnontieteellinen

Tuotantotalous

Aarne Johannes Martikka

Suorituskyvyn johtaminen metsäteollisuusorganisaatiossa

Tuotantotalouden diplomityö

2024

88 sivua, 22 kuvaa, 8 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastajat: Professori Juhani Ukko ja tutkijatohtori Tero Rantala

Avainsanat: suorituskyvyn johtaminen, suorituskyvyn mittaaminen, suorituskyky, metsäteollisuus, tuotanto-organisaatio

Toteuttamalla laadukasta suorituskyvyn johtamista, metsäteollisuusyritykset ja niiden organisaatiot voivat saavuttaa erinomaisuutta menestystekijöissään, joita liiketoiminnassa ovat usein mm. prosessien ja tuotteiden laatu, asiakastyytyväisyys, tuotannon tekijöiden resurssitehokkuus, ympäristötehokkuus ja turvallisuussuorituskyky.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia suorituskyvyn johtamiseen ja olemassa olevien suorituskykymittarien toteuttamiseen vaikuttavia tekijöitä ja niiden parantamismahdollisuuksia metsäteollisuusorganisaatiossa. Tutkimuksen kohteena oli eräs suuren suomalaisen metsäteollisuusyrityksen tuotantoyksikön tuotanto-organisaatio.

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa syvennyttiin olemassa olevaan tietoon suorituskyvystä, suorituskyvyn mittaamisesta ja suorituskyvyn johtamisesta. Tutkimuksen empiirinen osuus koostui kyselystä, joka suoritettiin lomakkeellisena kokonaistutkimuksena ja puolistrukturoituna yksilöhaastatteluina, jonka otokseksi valittiin kaikki tutkimuksen kohdeorganisaation esihenkilöt.

Tutkimuksen tuloksina havaittiin, että organisaation suorituskyvyn johtaminen perustui vahvasti suorituskyvyn mittaamisen ohjaavaan vaikutukseen, organisaation jäsenet ovat motivoituneita tekemään töitä suorituskyvyn eteen ja pitävät työstään. Keskeisenä tuloksina myös havaittiin, että organisaation jäsenet eivät välttämättä tunnista nykyisten suorituskykymittaristojen laadintatapaa, että organisaation jäsenet eivät koe tulospalkkiotavoitteitaan motivoiviksi ja että nykyisten suorituskykymittaristojen toiminnallisuudessa sekä tavoitteiden asettamisessa on kehityspotentiaalia. Tutkimuksen keskeisten tulosten perusteella tutkimuksessa esitetään kehitysehdotuksia havaittuihin kehityskohteisiin.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Engineering Science

Industrial Engineering and Management

Aarne Johannes Martikka

Performance management in a forest industry organization

Master's thesis

2024

88 pages, 22 figures, 8 tables and 2 appendices

Examiners: Professor Juhani Ukko and Post-doctoral researcher Tero Rantala

Keywords: performance management, performance measurement, performance, forest industry, production organization

By implementing high-quality performance management, forest industry companies and their organizations can achieve excellence in their success factors, which in business often include e.g. process and product quality, customer satisfaction, resource efficiency of production factors, environmental efficiency and safety performance.

The aim of this study was to investigate the factors affecting performance management and existing performance measures and their improvement opportunities in a forest industry organization. The object of the research was a production organization of a production unit of a large Finnish forestry company.

In the theoretical part of the study, we delved into the existing knowledge about performance, performance measurement and performance management. The empirical part of the study consisted of a survey, which was carried out as a form-based overall survey and semi-structured individual interviews, the sample of which was selected from all senior staff of the target organization of the study.

The results of the study found that the organization's performance management was strongly based on the guiding effect of performance measurement, the organization's members are motivated to work for performance and like their work. As a key result, it was also found that the members of the organization do not necessarily recognize the way the current performance indicators are prepared, that the members of the organization do not find their performance bonus goals motivating, and that there is development potential in the functionality of the current performance indicators and in setting goals. Based on the key results of the study, the study presents development proposals for the identified development targets.

ALKUSANAT

Opinnot kokonaisuudessaan olivat mielenkiintoisia ja tämä diplomityö tarjosi erinomaisen mahdollisuuden syventää opittuja asioita käytännön työelämään. Kiitokset perheelleni tuesta, jaksamisesta ja kärsivällisyydestä opintoihini liittyen. Kiitokset professori Juhani Ukolle työn asiantuntevasta ja selkeästä ohjauksesta sekä työn työpaikan ohjaajana toimineelle Erkkä Tahvanaiselle hyvistä huomioista ja kommentteista työhön liittyen. Kiitän myös työssä suoritetun tutkimuksen kohdeorganisaation jäseniä vaivannäöstänne tutkimuksen suorittamiseen.

Joutsenossa 23.3.2024

Aarne Johannes Martikka

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Alkusanat

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 9 |
| 1.1 | Työn tausta | 9 |
| 1.2 | Tavoitteet ja rajaus | 10 |
| 1.3 | Tutkimuksen toteutus | 11 |
| 1.4 | Raportin rakenne | 13 |
| 2 | Suorituskyky ja suorituskyvyn mittaaminen | 16 |
| 2.1 | Suorituskyky ja sen määritelmä | 16 |
| 2.2 | Suorituskyvyn mittaaminen | 19 |
| 3 | Suorituskyvyn johtaminen..... | 23 |
| 3.1 | Suorituskyvyn johtamisen komponentit..... | 25 |
| 3.2 | Suorituskyvyn mittaus johtamisen välineenä..... | 28 |
| 3.3 | Suorituskyvyn johtamiseen vaikuttavat tekijät | 34 |
| 4 | Tutkimuksen kohdeorganisaatio..... | 38 |
| 5 | Kyselytutkimus..... | 42 |
| 5.1 | Kyselytutkimuksen toteutus | 42 |
| 5.2 | Kyselytutkimuksen tulokset | 43 |
| 5.3 | Kyselytutkimuksen tuloksien analysointi | 57 |
| 6 | Haastattelututkimus | 68 |
| 6.1 | Haastattelututkimuksen toteutus | 68 |
| 6.2 | Haastattelututkimuksen tulokset | 69 |
| 6.3 | Haastattelututkimuksen tuloksien analysointi..... | 76 |
| 7 | Johtopäätökset | 78 |
| 8 | Yhteenveto..... | 83 |
| | Lähteet | 86 |

Liitteet

Liite 1. Haastatteluiden kysymykset

Liite 2. Kyselyn lomake

Kuvaluettelo

Kuva 1. Tutkimuksen rakenne.

Kuva 2. Suorituskyvyn osa-alueiden kenttä.

Kuva 3. Suorituskyvyn mittaamisen teemat.

Kuva 4. Suorituskyvyn johtaminen integroivana lähestymistapana.

Kuva 5. Suorituskyvyn johtamisen komponentit suorituskyvyn johtamisen syklissä.

Kuva 6. Suorituskyvyn mittausjärjestelmien evoluutioon vaikuttavat tekijät ja evoluutiosykli.

Kuva 7. Suorituskykyyn vaikuttavat tekijät ja niiden vaikutussuhteet.

Kuva 8. Tutkimuksen kohteena ollut tuotanto-organisaatio.

Kuva 9. Tutkimuksen kohdeorganisaation henkilöstöryhmäjakauma.

Kuva 10. Tuotanto-organisaation työkokemusjakauma.

Kuva 11. Vastaajien henkilöstöryhmäjakauma.

Kuva 12. Vastaajien työkokemus organisaatiossa.

Kuva 13. Tehtävänkuvaukset-teeman väittämien vastausjakaumat.

Kuva 14. Viestintä-teeman väittämien vastausjakaumat.

Kuva 15. Johtamisen teeman väittämien vastausjakaumat.

Kuva 16. Palkitseminen-teeman väittämien vastausjakaumat.

Kuva 17. Teeman organisaatiokulttuuri, osaaminen ja motivaatio väittämien vastausjakaumat.

Kuva 18. Tehtävänkuvaukset-teeman väittämien vastausten keskiarvot koko organisaatiossa.

Kuva 19. Viestintä-teeman väittämien vastausten keskiarvot koko organisaatiossa.

Kuva 20. Johtaminen-teeman väittämien vastausten keskiarvot koko organisaatiossa.

Kuva 21. Palkitseminen-teeman väittämien vastausten keskiarvot koko organisaatiossa.

Kuva 22. Organisaatiokulttuuri, osaaminen ja motivaatio-teeman väittämien vastausten keskiarvot koko organisaatiossa.

Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Suorituskykymittareiden ominaisuudet

Taulukko 2. Vastaajien henkilöstöryhmien vertailu koko otoksen henkilöstöryhmiin.

Taulukko 3. Vastaajien työkokemusten vertailu koko otoksen työkokemusjakaamaan.

Taulukko 4. Kyselyn vapaasanavastaukset suorituskyvyn johtamisen kehittämiseen organisaatiossa teemoittain jaoteltuna.

Taulukko 5. Toimihenkilöiden, mukaan luettuna ylemmät toimihenkilöt sekä työntekijöiden vastauksien keskiarvot ja keskiarvojen erojen tilastolliset merkitsevyydet.

Taulukko 6. Teemojen keskiarvopisteet kaikkien vastaajien osalta ja henkilöstöryhmittäin.

Taulukko 7. Kyselyssä eniten samaa mieltä vastatut väittämät ja niiden vastauksien keskiarvot kaikkien vastaajien osalta ja henkilöstöryhmittäin esitettynä.

Taulukko 8. Kyselyssä vähiten samaa mieltä vastatut väittämät ja niiden vastauksien keskiarvot kaikkien vastaajien osalta ja henkilöstöryhmittäin esitettynä.

1 Johdanto

Suorituskyvyn laadukkaalla johtamisella mahdollistetaan organisaation ja liiketoiminnan menestymistä sekä pitkällä aikavälillä että myös muuttuvissa ja mahdollisesti äkillisissä tilanteissa. Hyvällä suorituskyvyn johtamisella mm. autetaan organisaatioita saavuttamaan tavoitteensa, parannetaan organisaatioiden jäsenien sitoutumista tavoitteisiin, mahdollistetaan organisaation ja sen jäsenten kehittäminen sekä avustetaan ongelmien tunnistamisessa ja ratkaisussa. Tämä luo organisaatiolle ja liiketoiminnalle edellytykset tehokkuuteen, tuloksellisuuteen ja kilpailukykyyn. (Rantanen ja Holtari 2009), (Ukko et al. 2007).

1.1 Työn tausta

Metsäteollisuusorganisaatioissa laadukkaalla suorituskyvyn johtamisella saavutetaan edellä mainittujen lisäksi esimerkiksi laadukkuutta prosesseihin ja tuotteisiin, asiakastyytyväisyyttä, tuotannontekijöiden resurssitehokkuutta, ympäristötehokkuutta ja turvallisuussuorituskykyä. Nämä kuvatut saavutettavat hyödyt yhdistyvät muodostaen käsitteen kestävä liiketoiminta, joka on myös tutkimuksen kohdeyrityksen strategian keskeinen tavoite. Laadukkaalla suorituskyvyn johtamisella mahdollistetaan siis kestävää liiketoimintaa ja kohdeyrityksen tapauksessa strategian toteutumista.

Suorituskyvyn mittaamista ja johtamista hyödynnetään yrityksissä ja organisaatioissa sekä strategisella tasolla että operatiivisella tasolla. Molemmat tasot ovat kokonaisuuden kannalta yhtä tärkeitä, sillä operatiivinen taso toteuttaa strategisen tason valintoja. Toisin sanoen, hyviä valintoja toteutetaan hyvin, hyviä valintoja toteutetaan huonosti, huonoja valintoja toteutetaan hyvin tai huonoja valintoja toteutetaan huonosti. Suurin osa suorituskyvyn mittaamiseen ja johtamiseen liittyvästä kirjallisuudesta käsittelee strategisen tason johtamista, joka korostaa riskiä operatiivisen suorituskyvyn johtamisen merkityksen hämärtymisestä kokonaisuuden kannalta. (Ukko et al. 2007).

Operatiivisen toiminnan paras asiantuntemus on usein operatiivisella tasolla, jonka vuoksi operatiivisen tason roolin operatiivisen tason suorituskyvyn johtamisessa ja mittaamisessa

tulisi olla vahva ja ymmärrys laajaa (Ukko et al. 2007). Tässä tutkimuksessa tutkitaan metsäteollisuusyrityksen tuotantoyksikön operatiivisen organisaation suorituskyvyn johtamisen kehittämismahdollisuuksia vertaillen toimintaa suorituskyvyn johtamisesta olemassa olevaan tietoon.

1.2 Tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia suorituskyvyn johtamiseen ja olemassa olevien suorituskykymittarien toteumiin vaikuttavia tekijöitä ja niiden parantamismahdollisuuksia metsäteollisuusorganisaatiossa. Tutkimuksen kohteena olevan yksikön olemassa olevien suorituskykymittareiden tavoitteellinen toteuma on epävarmaa ja vaatii nykyisellään merkittäviä ajoittaisia ponnisteluja. Tutkimuksella etsitään ongelmaan vaikuttavia tekijöitä luoden konkreettisia ehdotuksia suorituskyvyn johtamisen parantamiseen sekä ymmärrystä suorituskyvyn johtamisen nykytilasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen ongelman jäsentämiseksi tutkimukselle on asetettu kaksi samanarvoista tutkimuskysymystä:

- Miten yksikkötason suorituskykymittareiden toteumaa voitaisiin parantaa?
- Mitä kehityskohteita yksikkötason suorituskyvyn johtamisessa tunnistetaan?

Ensimmäinen tutkimuskysymys on asetettu jäsentämään organisaation nykyisten suorituskykymittarien toteumien parantamiskeinoja. Toinen tutkimuskysymys on asetettu tunnistamaan kehityskohteita organisaation nykyisessä suorituskyvyn johtamisessa.

Tutkimuksen teoreettinen osuus on rajattu koskemaan suorituskykyä, suorituskyvyn mittaamista ja suorituskyvyn johtamista. Empiirinen osuus on rajattu koskemaan tutkimuksen kohdeyrityksen yhden tuotantoyksikön noin 180 henkilön tuotanto-organisaatiota. Yksikkötason suorituskykymittareina tarkastellaan tutkimuksessa tutkimuksen kohdeorganisaatioon kohdistuvia suorituskykymittareita. Nykyisten suorituskykymittarien tai mitattavien osalueiden oikeellisuutta ei tarkastella tässä tutkimuksessa aihealueen ollessa erillisen tutkimuksen laajuinen. Empiirinen tutkimus rajataan aineiston hankinnan ja ymmärrettävyyden varmistamiseksi koskemaan yhden tuotantoyksikön organisaatiota.

1.3 Tutkimuksen toteutus

Käsite tutkimus voidaan yleisesti määritellä uuden tiedon ja ymmärryksen tuottamiseksi. Tämä voi sisältää jo olemassa olevan tiedon jalostamista uudella tavalla tuottaen uusia oivalluksia, synteesejä ja analyysejä hyödyntäen aiempia tutkimuksia. (Bhushan 2023). Tutkimuksia luokitellaan perinteisesti teoreettiseksi tutkimukseksi ja empiiriseksi tutkimukseksi. Teoreettinen tutkimus perustuu aiempaan aiheeseen liittyvään tietoon ja empiirinen tutkimus teoreettisesta tutkimuksesta jalostettuihin menetelmiin, joita sovelletaan käytännössä. (Heikkilä 2014).

Tutkimus voidaan luokitella sen suuntauksen mukaan kvantitatiiviseksi tutkimukseksi tai kvalitatiiviseksi tutkimukseksi. Kvantitatiivisen tutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat aiempien teorioiden ja tutkimuksien johtopäätöksien hyödyntäminen, hypoteesien luominen, käsitteiden tarkka määrittely, koejärjestelyjen tai aineiston keruun suunnittelu numeerisen mitaamisen mahdollistavaksi, tarkat koejoukon valinnan määrittelyt, muuttujien taulukointi ja aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltäväksi ja johtopäätösten luominen aineiston tilastolliseen analysointiin perustuen. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä taas on kokonaisvaltaisen ja luonnollisen tiedonhankinnan luonne, ihmisten suosiminen tiedon keruun työkaluna, induktiivinen analyysi tutkijan toimesta, laadullisten metodien suosiminen tiedonhankinnassa, kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta, tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä ja tapauksien käsittely ainutlaatuisina. (Hirsjärvi et al. 2009).

Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta on vaikeaa tarkkarajaisesti erotella toisistaan ja ne voidaan Hirsjärvi et al. (2009) mukaan nähdä myös toisiaan täydentävinä suuntauksina seuraavilla tavoilla:

- Kvalitatiivista tutkimusta käytetään kvantitatiivisen tutkimuksen esikokeena, pyrkien varmistamaan kvantitatiivisen tutkimuksen mitattavien asioiden tarkoituksenmukaisuus.
- Kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä käytetään rinnakkain esimerkiksi mahdollistamaan kvalitatiivisten tutkimustuloksien laajentaminen isompaan joukkoon.

- Kvantitatiivinen vaihe edeltää kvalitatiivista vaihetta esimerkiksi mahdollistamaan mielekkään ryhmän valitseminen kvalitatiiviseen tutkimukseen.

Tutkimusta varten valitaan tutkimusstrategia, jolla määritellään Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009) mukaan tutkimuksessa käytettävät menetelmät ja metodit. Tutkimusstrategian valintaa ohjaa tutkimuksen tarkoitus ja se riippuu tutkimuksen tavoitteista ja tutkimuksen ongelmista. Tutkimusstrategioita voidaan luokitella ja tyypitellä monin eri tavoin. Perinteisin tapa strategioiden luokitteluun on kuitenkin niiden jaottelu kokeelliseen tutkimukseen, survey-tutkimukseen ja tapaustutkimukseen. Myös tutkimuksen tarkoitusta voidaan luokitella. Yleisimmin tutkimuksen tarkoitus luokitellaan kartoittavaksi, selittäväksi, kuvailtavaksi tai ennustavaksi (Hirsjärvi et al. 2009).

Tämän tutkimuksen teoreettinen osuus toteutetaan tutkimalla suorituskyvyn, suorituskyvyn mittaamisen ja suorituskyvyn johtamisen olemassa olevaa tutkimusta ja teoriaa. Teoreettisen tutkimuksen aineistona käytetään aihealuetta koskevaa tieteellistä tutkimusaineistoa ja tieteelliseen tutkimukseen perustuvaa teoretietoa. Olemassa olevasta tiedosta koostetaan tutkimuksessa teoreettinen viitekehys, jota hyödynnetään tutkimuksen empiirisessä osuudessa. Empiirinen osuus toteutetaan hyödyntäen kvalitatiivista tutkimusta ja kvantitatiivista tutkimusta. Empiirisen osuuden kvantitatiivisen osuuden aineiston hankinta toteutetaan koko organisaatiolle toteutettavalla kyselyllä ja kvalitatiivinen osuuden aineistonhankinta organisaation esihenkilöiden yksilöhaastatteluilla.

Tällä tutkimuksella haetaan ratkaisuja ongelmiin, joihin ei nykyisellään ole olemassa riittävästi tietoa ja ymmärrystä. Tutkimuksen kohteena toimii organisaatio, josta ei nykyisellään ole olemassa tutkimuksen aihealueeseen liittyvää tutkimustietoa. Tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi tarvittava empiirinen aineisto on tarpeen koostaa organisaation jäsenien näkemyksistä, joita kerätään sekä survey-tutkimuksella että haastatteluilla. Tutkimuksen kvantitatiivista osuutta täydennetään tutkimusaiheen kannalta tarkoituksenmukaisesti valitun kohdejoukon kvalitatiivisella haastattelututkimuksella, jolla syvennetään aineistoa suorituskyvyn johtamisesta erityisesti organisaation esihenkilöiden näkökannalta. Tutkimuksen ajallinen kesto on kokonaisuudessaan noin seitsemän kuukautta ja vaiheistuu teoreettiseen

osuuden suunnitteluun ja toteutukseen, empiirisen osuuden suunnitteluun ja toteutukseen, tutkimuksen tulosten analysointiin ja tutkimuksen raportointiin. Vaiheet toteutuvat soveltuvin osin limittäin.

1.4 Raportin rakenne

Tutkimusraportti koostuu kahdeksasta luvusta. Ensimmäinen luku toimii johdantona. Toinen ja kolmas luku muodostavat tutkimuksen teoreettisen osuuden. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota. Raportin viidennessä ja kuudennessa luvussa käsitellään tutkimuksen empiirisen osuutta. Seitsemännessä luvussa kuvataan johtopäätöksiä tutkimuksesta ja viimeisessä, kahdeksannessa luvussa luodaan yhteenvetoa tutkimuksesta. Tutkimusraportin lopussa esitetään tutkimuksessa hyödynnetyt lähteet ja raportin liitteet. Tutkimuksen rakenne esitetään kuvassa 1.



Kuva 1. Tutkimuksen rakenne.

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa, johdannossa, taustoitetaan tutkimuksen tarvetta ja ajankohtaisuutta, kuvataan työn tavoitteet ja tutkimuksen rajaukset sekä kuvataan tutkimuksen toteutusta ja siihen käytettyjä metodeja. Toisessa luvussa kerrotaan suorituskyvyn käsitteestä ja sen määritelmästä sekä kuvaillaan tietoa suorituskyvyn mittaamisesta. Kolmannessa luvussa keskitytään suorituskyvyn johtamiseen, sen erilaisiin komponentteihin, kuvataan teoriaa suorituskyvyn mittaamisesta suorituskyvyn johtamisen välineenä ja esitellään suorituskyvyn johtamiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen toinen ja kolmas luku muodostavat tutkimuksen teoreettisen osuuden ja teoreettisen viitekehyksen työn empiiristä osuutta varten.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen kohteena oleva metsäteollisuusyrityksen tuotanto-organisaatio. Viidennessä luvussa kuvataan tutkimuksen empiiriseen osuuteen kuuluvan kyselytutkimuksen toteutusta, kyselytutkimuksen tuloksia sekä analysoidaan kyselytutkimuksen tuloksia. Kuudennessa luvussa kuvataan haastattelututkimuksen toteutusta, esitellään sen tuloksia ja analysoidaan sen tuloksia. Tutkimuksen seitsemännessä luvussa muodostetaan johtopäätöksiä tutkimusaineistosta ja niihin perustuen esitetään kehitysehdotuksia tutkimuksen tavoitteeseen liittyen, arvioidaan tutkimuksella saavutettuja tuloksia, esitetään jatkotutkimusehdotuksia ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä rajoitteita. Kahdeksannessa luvussa tehdään yhteenveto suoritetusta tutkimuksesta. Tutkimusraportin lopussa esitetään tutkimuksessa hyödynnetyt lähteet ja esitellään liitteinä tutkimuksen empiirisessä osuudessa käytetyt kyselylomake ja haastattelukysymykset.

2 Suorituskyky ja suorituskyvyn mittaaminen

Yritysten suorituskyky voidaan nähdä moniulotteisena käsitteenä ja sille on olemassa useita määritelmiä. Suorituskyvyn kehittämisen ja yrityksen tehokkaan johtamisen kannalta on elintärkeää mitata suorituskykyä. Myös suorituskyvyn mittaaminen on monimuotoinen käsite ja mittaamiselle on olemassa useita erilaisia tasoja ja menetelmiä. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään suorituskyvyn määritelmää ja suorituskyvyn mittaamista.

2.1 Suorituskyky ja sen määritelmä

Laitinen (1998, s.279-280) määrittelee yrityksen suorituskyvyn sen kyvyksi aikaansaada tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla/panoksilla suhteessa kyseiselle toiminnalle asetetuille tavoitteille. Lebas ja Euske (2002, s. 127) määrittävät suorituskyvyn kaikkien tarvittavien prosessien summaksi, joilla nykyhetken organisaatio tekee tarvittavat toimet siten, että tulevaisuudessa organisaatio on tehokas, suoriutuu tehokkaasti ja menestyy. Toisin sanoen suorituskyky määritellään vaaditun tekemiseksi, jolla saavutetaan mitattavaa arvoa tulevaisuudessa. Lebas ja Euske (2002) toteavat suorituskyvyn olevan kompleksinen käsite ja esittävät sen määrittelyyn yhdeksän ehdotelmaa:

1. Suorituskyky voidaan esittää suuntaa antavien ja joskus keskenään vastakkaisten parametrien joukkona, joilla kuvataan erilaisten lopputulosten saavuttamiseen käytetty prosessi.
2. Ymmärtääkseen suorituskyky on tunnistettava kausaalimalli, jolla kuvataan nykyhetken muutosten vaikutus tulevaisuuden tuloksiin. Suorituskyky on prosessien summa, jotka tulevaisuudessa johtavat tulokseen, tuloksiin tai tiettyyn lopputulemaan.
3. Suorituskyky on konsepti ilman objektiivista määritelmää. Jokainen taho määrittelee suorituskyvyn omalla tavallaan.
4. Sisäinen ja ulkoinen suorituskyky ovat eri asioita. Sisäistä suorituskykyä ei voi arvioida ulkopuolelta.

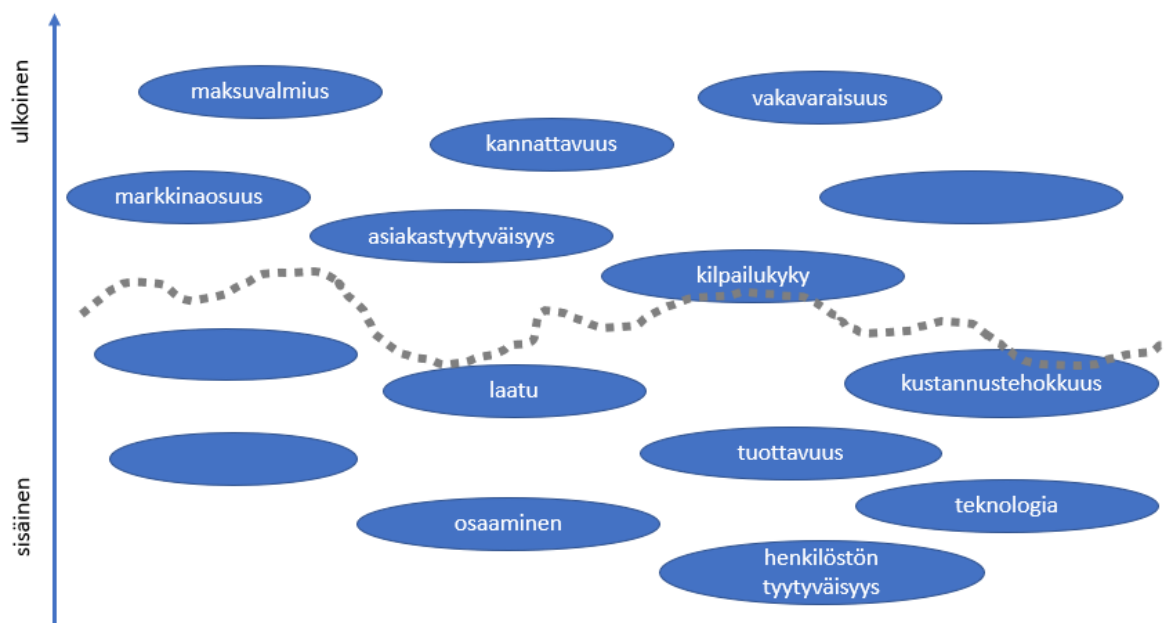
5. Suorituskyky liitetään aina vastuullisuuden alueeseen erilaisissa kausaalimalleissa. Suorituskyvyn linkittymisen hahmottaminen toiminnan eri alueisiin mahdollistaa suorituskyvyn kompleksisuuden ymmärtämisen ja suorituskyvyn johtamisen organisaatiossa.
6. Suorituskyky tunnistetaan vain mikäli seuraukset tai tulokset ovat kuvailtavissa tai mitattavissa.
7. Kausaalimallin relevanssia tulee todentaa säännöllisesti sen vanhenemisen estämiseksi. Mallin validointi tulee toteuttaa organisaation sisällä ja organisaation ulkopuolella.
8. Suorituskykymittarien tuottaman informaation mahdollinen vaillinaisuus tulee tunnistaa.
9. Suorituskyky on suhteellinen käsite ja se vaatii tulkintaa. Suorituskyky on tulkinnallinen konteksti, jonka sisään valitaan suorituskyvyn avainparametrit.

Ukko et al. (2007) mukaan suorituskyvyn tarkastelun voi jakaa esimerkiksi kahteen erilaiseen lähestymistapaan: Suorituksen korostumiseen tai vaihtoehtoisesti organisaation kyvykkyyteen tehdä asioita sekä suoriutua sille asetetuista tavoitteista. Suoritusta korostavassa lähestymistavassa tarkastellaan suoritusten onnistumisia ja saavutuksia peilaten toteutunutta suoritusta erilaisten mittareiden ja järjestelmien tuottamaan informaatioon. Kyvykkyyttä korostavassa lähestymistavassa olennaista on resurssien potentiaalin ja kapasiteetin arviointi. Kyvykkyyttä arvioidaan usein erilaisilla ennakointi, arviointi- tai skenaariotyökaluilla sekä laadullisin kuvauksin.

Suorituskyvyn tärkeimmiksi näkökulmiksi nähdään yleisesti tehokkuus ja vaikuttavuus. Tehokkuus perustuu käsitteeseen tuotoksen jakamisesta panoksella ja keskittyy usein prosessien tuottavuuksien mittaamiseen ja resurssien hyödyntämiseen. Vaikuttavuus taas perustuu käsitteeseen tuotoksien soveltuvuudesta ja sitä arvioidessa usein hyödynnetään laajempaa määrää mittareita. (Radnor ja Barnes 2007, s.384-385).

Rantasen (2005) mukaan suorituskyvyn tarkastelun voi jakaa kahteen pääalueeseen: Sisäiseen ja ulkoiseen suorituskykyyn. Sisäisessä suorituskyvyssä tarkastellaan yrityksen osien

suorituskykyä ja sillä viitataan yrityksen sisällä olevaan suorituskykyyn. Sisäisen suorituskyvyn analysointia suorittaa usein yritys itse, sillä yrityksellä itsellään on käytössään paras hyödynnettävä informaatio. Yrityksen ulkoista suorituskykyä analysoidaan kokonaisuutena ja ulkoisen suorituskyvyn analysoinnissa tarkastellaan yrityksen kyvykkyyttä suoriutua liikemaailmassa. Suorituskyvyn osa-alueita jaoteltuna vaikutussuhteen mukaisesti esitellään kuvassa 2.



Kuva 2. Suorituskyvyn osa-alueiden kenttä (Rantanen 2005, s.4).

Kuvan 2 jaottelusta voidaan tehdä tulkinta, että osa-alueiden jaottelu sisäisen ja ulkoisen suorituskyvyn pääalueeseen ei kuitenkaan ole täysin yksiselitteistä, sillä tietyt osa-alueet voivat olla vaikutuksellisia sekä sisäiseen että ulkoiseen suorituskykyyn.

Saunilan (2016) mukaan suorituskyvyn tarkastelun voi jakaa operatiiviseen suorituskykyyn ja taloudelliseen suorituskykyyn. Taloudellinen suorituskyky määrittyy tuloksista, kuten esimerkiksi liikevoitosta. Operatiivinen suorituskyky taas määrittyy tuloksien määräävistä tekijöistä, kuten esimerkiksi tuottavuudesta tai laaduntekokyvystä. Taloudellinen

suorituskyky voidaan mitata ainoastaan taloudellisilla mittareilla, mutta operatiivisen suorituskyvyn mittaamiseen voidaan hyödyntää taloudellisten mittareiden lisäksi ei-taloudellisia mittareita.

Suorituskyvyn voidaan tulkita myös olevan mitattavan kohteen kykyä saavuttaa asetettuja tavoitteita ja siitä käytetään myös usein enemmän saavutettuun tulokseen viittaavaa termiä suoritus. Suorituksen ja suorituskyvyn keskeinen ero on suorituskyvyn viittaaminen parhaaseen mahdolliseen suoritukseen suorituksen toteutuneen tuloksen sijaan. Organisaation suorituskyky on asiana erittäin moniulotteinen ja sen tulee huomioida organisaation kaikkien sidosryhmien oleelliset tarpeet. Suorituskykyä voidaan tarkastella eri organisaatiotasolla sekä eri näkökulmista. Tällöin suorituskyvyn tarkoitus voi olla keskenään erilaista. (Lönnqvist ja Mettänen 2003).

2.2 Suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyvyn johtamisen edellytykseksi olemassa olevassa teoriassa tunnustetaan yhteisenä tekijänä suorituskyvyn mittaaminen. Mittaaminen voi olla formaalia tai epäformaalia ja suorituskyvyn mittauksen olemassaolo on tunnustettu lähes kaikissa organisaatioissa ja yrityksissä.

1970-luvun lopulla ja 1980-luvulla alettiin havaitsemaan yleistä tyytymättömyyttä tuolloin tavanomaisiin historiadataan perustuviin ja taaksepäin katsoviin taloudellisiin tunnuslukuihin perustuviin suorituskyvyn mittausjärjestelmiin. Tämä epätyytyväisyys olemassa olevien mittaristojen puutteisiin johti 1980-luvun lopulla ja 1990-luvun alussa tasapainoisten ja monialaisten suorituskykymittaristojen viitekehysten kehitykseen. Uudet viitekehykset toivat mittaristoihin painotusta myös ei-taloudellisille mittareille, ulkoisille tunnusluville ja tulevaisuuteen katsoville mittareille ja niitä ryhdyttiin laajasti hyödyntämään suorituskyvyn mittaristojen kehityksessä. (Bourne et al. 2000).

Yritysten toimintaympäristöt ovat viime vuosina kehittyneet huomattavasti ja tämä on luonut uuden käsitteen tietotalous tai uusi talous. Tälle uudelle toimintaympäristölle ominaisia piirteitä ovat työn tietointensiivisyys, globalisoituminen, verkostoituminen, muutoksien nopeutuminen sekä osaamisen ja tietämyksen merkityksen korostuminen. Tämä toimintaympäristön kehittyminen on luonut muutostarvetta myös yritysten johtamis- ja laskentajärjestelmille, sillä toimintaympäristön muutos myös kilpailu on kiristynyt. Monien työtehtävien vaatiessa nykyään paljon monialaista tietoa ja erityisosaamista, voi johdon kuva organisaation toimenkuvista ja organisaation tilasta hämärtyä. Näissä tilanteissa johtamisen rooli on avainasemassa: menestyäkseen, pystyäkseen kohdentamaan resurssejaan oikein ja pystyäkseen kehittämään toimintaansa tehokkaasti, tarvitsee yritys jatkuvaa tietoa toimintansa eri osa-alueilta. (Ukko et al. 2007, s.9-10).

Lönnqvist (2004) määrittelee suorituskyvyn mittaamisen prosessiksi, jota käytetään mitausobjektien attribuuttien tilan määrittämiseen. Neely et al. (1995, s.80-81) mukaan suorituskyvyn mittaus on usein keskusteltu, mutta harvoin määritelty käsite, joka voitaisiin määritellä kvantifioivien toimien prosessiksi, jossa mittaus on kvantifioiva prosessi ja toimet johtavat suorituskykyyn. Artikkelissaan Neely et al. (1995) määrittelevät suorituskyvyn mittauksen lisäksi suorituskykymittarin ja suorituskyvyn mittausjärjestelmän seuraavalla tavalla:

- **Suorituskyvyn mittaus** on toimien vaikuttavuutta ja tehokkuutta kvantifioiva prosessi
- **Suorituskykymittari** on toimien vaikuttavuutta ja/tai tehokkuutta kvantifioiva suure
- **Suorituskyvyn mittausjärjestelmä** on joukko mittareita/suureita, joita käytetään toimien vaikuttavuuden ja tehokkuuden kvantifiointiin

Suorituskyvyn mittausjärjestelmää voidaan Neely et al, (1995) mukaan lähestyä kolmella eri tasolla:

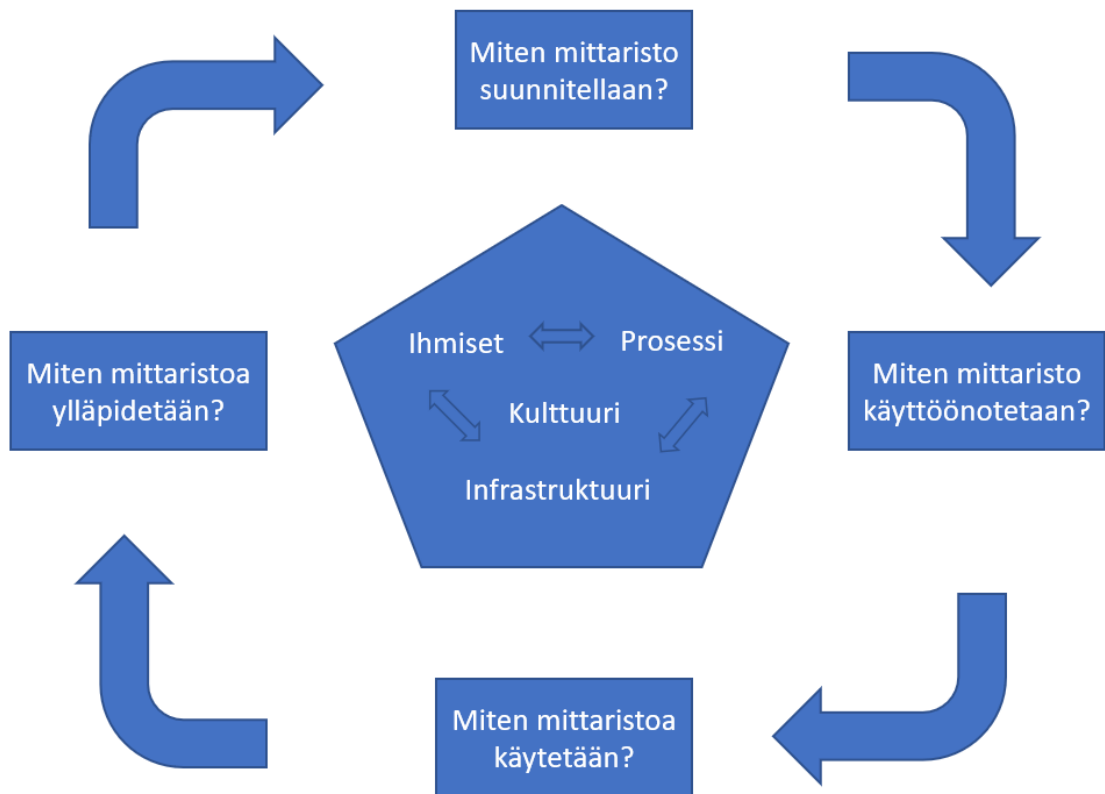
- Yksittäisten suorituskykymittarien tasolla
- Suorituskykymittariston kokonaisuuden tasolla

- Suorituskyvyn mittausjärjestelmän ja sen toimintaympäristön suhteen vertailun tasolla

Lönnqvist ja Mettänen (2003) kuvaavat suorituskyvyn mittaamisen olevan prosessi, jolla määritellään tai selvitetään tunnuslukujen avulla jonkin liiketoiminnallisen tekijän tila. Tässä prosessissa tunnistetaan organisaation tavoitteiden kannalta keskeisiä menestystekijöitä, joita mitataan johtaen siten organisaation kehittämiseen mittauksesta saatua informaatiota hyödyntäen.

Menestystekijöiksi tunnistetaan Lönnqvistin ja Mettänen (2003) mukaan yrityksen strategian toteutumisen ja liiketoiminnallisen menestyksen kannalta keskeisiä asioita. Kriittinen menestystekijä on liiketoiminnan avainalue, jolla kokea suoritustaso organisaation menestymisen kannalta kriittistä. Mittari taas tarkoittaa täsmällisesti määriteltyä menettelyä, jolla kuvataan menestystekijän suorituskykyä ja mittaristo on mittauskohteen kannalta keskeisistä mittareista muodostuva kokonaisuus.

Suorituskyvyn mittaaminen voidaan jakaa neljään, keskenään linkittyvään teemaan tai osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat mittariston suunnittelu, mittariston käyttöönotto, mittariston käyttö ja mittariston ylläpito kuvan 3 mukaisesti. (Neely et al. 2000). Osa-alueet muodostavat eräänlaisen prosessin, joka etenee osa-alueesta seuraavaan keskeytymättömästi muodostaen suorituskyvyn mittaamisen.



Kuva 3. Suorituskyvyn mittaamisen teemat. (Neely et al, 2000).

Mittariston suunnittelun osa-alueella tehdään valinnat mitattavista aiheista ja käytettävistä mittareista. Käyttöönoton teeman alla mittaristo viedään käytäntöön ja sen jälkeen sitä hyödynnetään mittariston käytön osa-alueella esimerkiksi organisaation kehittämisessä ja johtamisen tukena. Mittariston ylläpidon osa-alueella mittariston oikeellisuutta seurataan ja sitä päivitetään säännöllisesti. Suorituskyvyn mittaamisen osa-alueissa on jatkuvasti huomioitava teemojen keskiö, eli mittauksia koskevat ihmiset ja prosessit sekä mittauksen tarvitsema infrastruktuuri ja organisaatiokulttuurin vaste mittaukseen. (Lönqvist ja Mettänen 2003).

3 Suorituskyvyn johtaminen

Suorituskyvyn johtamista on tutkittu paljon ja tutkimuksien myötä sille on muodostunut useita keskenään erilaisia määritelmiä. Suorituskyvyn johtaminen voi olla strategista tai operatiivista, jolloin suorituskyvyn johtamisen määritelmä ja sen ominaisuudet poikkeavat toisistaan merkittävästi. Bititein (2016, s.242) mukaan suorituskyvyn johtaminen on kehittynyt viimeisten vuosikymmenten aikana suorituskyvyn mittaamisesta. Suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen ovat tämän määrittelyn yhteydessä organisaation ohjaamista. Suorituskyvyn johtaminen on siis kulttuurillisia ja rutiininomaisia käytäntöjä, joilla määritetään tavat miten suorituskyky mittareita hyödynnetään organisaation suorituskyvyn ohjauksessa.

Helmoldin ja Samaran (2019) määritelmän mukaan suorituskyvyn johtaminen on käyttäytymistä ja toimintaa, jota harjoitetaan kaikissa yrityksissä ja organisaatioissa. Suorituskyvyn johtamisella organisaation johto ohjaa organisaation palvelujen suorittamista. Palvelujen suorittamiseen kulunut aika ja niiden tuottamiseen sidottu resurssimäärä mitataan ja niitä ohjataan. Määrittelystä riippuen suorituskyvyn johtaminen voi kohdistua vain organisaatioon tai sen lisäksi yksittäisten työntekijöiden tai ryhmien suorituskyvyn mittaamiseen suhteessa tiettyjen tehtävien suorittamiseen tähtääviin prosesseihin.

Helmold (2022) kuvailee suorituskyvyn johtamisen olevan rakenteellinen ja systemaattinen lähestymistapa, joka integroi suorituskyvyn mittaamisen, johtamisen ja suorituskyvyn parantamisen kuvan 4 mukaisesti. Suorituskyvyn johtamisella varmistetaan, että yritysten, organisaatioiden, prosessien, osastojen ja yksittäisten työntekijöiden johto saavuttaa organisaation sille asettamat tavoitteet tehokkaasti. Nämä johdon tavoitteet on johdettu asiakkaan odotuksista, jotka toimivat myös strategian perustana. Suorituskyvyn mittaamista ja johtamista tulee toteuttaa läpi koko organisaation arvoketjun ja se sisältää suorituskyvyn määrittämisen lisäksi suorituskyvyn mittaamisen kehittämisen. Suorituskyvyn johtamisen pääasiallinen tarkoitus on varmistaa organisaation ja kaikkien sen alitoimintojen yhteistoiminta mahdollisimman tehokkaasti, saavuttaakseen siten organisaation toivomat tulokset.



Kuva 4. Suorituskyvyn johtaminen integroivana lähestymistapana (Helmold, 2022).

Helmoldin (2022) näkemyksessä yritys tai organisaatio on siis suorituskyvyn mittauksen, suorituskyvyn johtamisen ja suorituskyvyn parantamisen keskiössä ja toimiessaan ideaalisti, integroi nämä toiminnot strategiansa toteuttamiseen.

Cokinsin (2009) mukaan suorituskyvyn johtamista organisaatioissa on ollut olemassa jo vuosikymmeniä ja jo paljon ennen tietokoneiden ilmestymistä markkinoille. Suorituskyvyn johtamisen käsitteen ymmärtämisen sijaan, on helpompaa ymmärtää millaisia ongelmia suorituskyvyn johtamisella ratkaistaan. Näitä ongelmia ovat esimerkiksi strategian implementoinnin haasteet, päälliköiden välinen luottamuspula, budjetoinnin irrallisuus strategiasta, toimitusketjun toimimattomuus tai investointien takaisinmaksun puutteellisuus. Tehokas suorituskyvyn johtaminen on enemmän kuin kyselyitä ja raportointia, se tunnistaa ja ratkaisee organisaation suorituskyvyn esteitä. Tehokas suorituskyvyn johtaminen ei ole pelkästään organisaation johtamista, se on myös suorituskyvyn kehittämistä.

Rao (2016) määrittelee suorituskyvyn johtamisen kaiken sen tekemiseksi, joka vaaditaan jokaisen organisaation jäsenen jatkuvaan suorituskyvyn kehittymiseen liittyen jäsenen rooliin organisaation lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamisessa. Tähän määritelmään on liitetty useita eri toiminnallisuuksia, kuten tavoiteltavien avaintulostavoitteiden ja avainsuorituskykytavoitteiden määrittely, suorituskyvyn arviointi, palkkio- ja kannustejärjestelmien luominen, tavoiteasetannan prosessin luominen ja yksilöiden suorituskyvyn arviointi. Tärkeimmiksi suorituskyvyn johtamisen komponenteiksi määritelmässä määritellään suorituskyvyn määrittely, suorituskyvyn suunnittelu, suorituskyvyn suunnittelun prosessi, suorituskyvyn suunnittelu kriittisten attribuuttien avulla, suorituskyvyn jatkuvan parantamisen analysointi ja arviointi, suorituskyvyn parantaminen henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien ja koulutuksen avulla sekä suorituskyvyn parantaminen palkkioin ja tunnustuksin.

3.1 Suorituskyvyn johtamisen komponentit

Suorituskyvyn määrittely on suorituskyvyn johtamisen komponenteista ensimmäinen. Määrittelyä varten on ymmärrettävä mitä organisaation tulisi tehdä ja mitkä ovat organisaation tavoitteet. Organisaation tavoitteet luovat kehyksen, jonka avulla voidaan määritellä jokaisen organisaation omassa roolissaan toimivan yksittäisen jäsenen tarvittavat toimet organisaation tavoitteen saavuttamiseksi. Organisaation jäsenten toimien määrittäminen on mieltävässä suorituskyvyn määrittämiseksi valitulle aikajaksolle. Suorituskyvyn määrittelyssä on kuitenkin huomioitava, että vaikka on tarpeen määritellä organisaation yksittäisten jäsenten toimia, heijastuvat ne usein suorituskyvyn vuorovaikutukseen, ryhmän tai tiimin suorituskyvyn sekä organisaation suorituskykyyn. (Rao 2016).

Suorituskyvyn suunnittelu voidaan mieltää suorituskykyprosessin syötteiden suunnitteluksi. Nämä syötteet ovat toimenpiteitä tai toimenpidejoukkoja, joille on määritetty tavoiteaika-taulu sekä oletettu lopputulos. Yksilöille suunnitellut toimenpiteet tulee suunnitella tavoitelun tekemisen osalta eikä niinkään tavoitellun lopputuloksen kannalta. Hyvin suunnitellut toimenpiteet kokonaisuudessaan johtavat tavoiteltuihin lopputuloksiin ja mahdollisesti laajempaa organisaatiota käsittäviin tuloksiin. (Rao 2016).

Suorituskyvyn suunnitteluprosessilla tarkoitetaan yksilön ja hänen esihenkilönsä säännöllistä suunnitteludialogia suorituskyvyn osa-alueilla. Dialogissa tarkastellaan valitulla aikajaksolla yksilön suorituskyvyn odotuksia ja toteumaa, sekä suunnitellaan haastavia, mutta kuitenkin realistisia tavoitteita tukemaan yksilön suorituskyvyn kehittymistä. Tämän suunnitteluprosessin dialogin mahdollistamiseksi yksilön tavoitteet tulisi olla asetettuna määrällisiksi tai selkeästi mitattaviksi. (Rao 2016).

Organisaation suorituskyvyn johtamisen kannalta on tärkeää tunnistaa sen suorituskyvyn kannalta kriittiset attribuutit, kyvykkyydet ja ominaisuudet. Kun suorituskyvyn keskeiset attribuutit on tunnistettu, voidaan suorituskykyä johtaa attribuuttien suunnittelun kautta, jossa kriittisiä attribuutteja ohjataan ja kehitetään suorituskyvyn kannalta valittuun suuntaan ja valittua suuntaa tukeviin toimintoihin. Suorituskyvyn suunnitteluksi kriittisten attribuuttien avulla on mielleltävissä esimerkiksi organisaation säännöllinen osaamisenarviointi ja -kehitys. (Rao 2016).

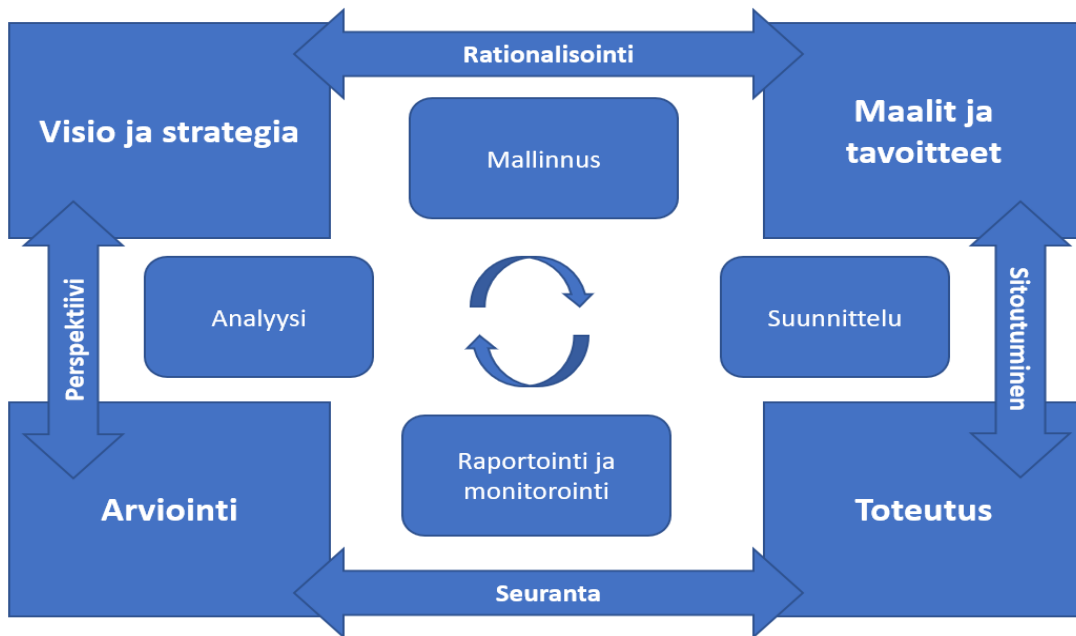
Suorituskyvyn jatkuvan parantamisen kannalta on tärkeää käydä säännöllisesti esim. vuosittain keskustelua organisaation jäsenen ja hänen esihenkilönsä välillä, joissa arvioidaan ja analysoidaan yksilön suorituskykyä ja suoriutumista. Keskustelujen tavoitteena on auttaa yksilöä suoriutumaan ja ymmärtää yksilön mahdollisia vaikeuksia, tunnistaa yksilön vahvuudet ja heikkoudet, viestiä esihenkilön odotukset ja tunnistaa kehityskohteet. (Rao 2016).

Henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat ja koulutus tarjoaa mahdollisuuden johtaa organisaation suorituskykyä yksilöiden kyvykkyyksien kehittämisen kautta. Kyvykkyyksien kehittämisen myötä organisaation kriittiset attribuutit kehittyvät entistä paremmin saavuttamaan organisaation tavoitteita ja suorituskykyä. Henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien ja koulutuksien suunnittelussa tulee huomioida, että yksilöt ovat usein tietoisia kehitysalueistaan. Tämän vuoksi yksilön panos kannattaa hyödyntää kehityksen suunnittelussa. (Rao 2016).

Palkkiot ja tunnustukset lisäävät panostuksia ja halua laajentaa osaamista, mutta palkkioiden ja tunnustuksien hallinnointi tulee tehdä oikein. Väärin hallinnoituna palkkioilla ja tunnustuksilla on riskinä aiheuttaa organisaatioon suorituskyvyn laskemista ja epätoivottua ilma-
piiriä. (Rao 2016).

Dressner (2007) jakaa suorituskyvyn johtamisen neljään perustoimintoon kuvan 5 mukaisesti; strategiaan ja visioon, maalien ja tavoitteiden asettamiseen, toteutukseen ja arviointiin. Tätä kokonaisuutta kutsutaan suorituskyvyn johtamisen sykliksi. Perustoimintoja sitovat yhdistävät prosessit ovat tarkoin määriteltyjä ja mahdollistavat johtamissyklin syklisyyden. Yhdistävät prosessit määrittellään olevan rationalisointi, sitoutuminen, seuranta ja perspektiivi.

Rationalisointiprosessi varmistaa strategian toteuttamiskyvyyden ja strategian realistisuuden peilaamalla visiota ja strategiaa organisaation nykytilaan. Sitoutumisprosessissa organisaatio valmistautuu strategian toteuttamiseen tunnistamalla keskeiset keskittyvät painopistealueet dokumentoiden samalla toteutuksen vaatimat resursoinnit ja odotettavat saavutukset. Seurantaprosessi tuottaa operationaalista palautetta toteutukselle ja sitä käytetään hyödyntäen asetettuja maaleja ja tavoitteita. Seurantaprosessilla pyritään saavuttamaan optimaalinen suorituskyky. Perspektiiviprosessin avulla muodostetaan mahdollisimman kokonaisvaltainen näkemys toimenpiteiden vaikutuksista ja mitä toimenpiteitä tulisi suorittaa suorituskyvyn kehittämiseksi. Perspektiiviprosessi tunnistaa parhaat käytännöt, mahdolliset synergiat, toimenpiteiden päällekkäisyydet ja ongelmien muodostajat. (Dressner 2007).



Kuva 5. Suorituskyvyn johtamisen komponentit suorituskyvyn johtamisen syklissä. (Dressner, 2007).

Suorituskyvyn johtamisen sykli vaatii toimiakseen hyvin toimivat yhdistävät prosessit. Yhdistävien prosessien toimivuutta voidaan varmistaa integroimalla syklin prosesseille prosesseja tukevia tukitoimintoja. Kuvassa 5 tukitoiminnoiksi on kuvattu esimerkinomaisesti mallinnus, analyysi, suunnittelu sekä raportointi ja monitorointi. Nykypäivän organisaatioissa nämä tukitoiminnot ovat usein sähköisiä sovelluksia ja auttavat organisaation johtoa automatisoimaan, yhdistelemään, tehostamaan ja säännönmukaistamaan toimintojaan. (Dressner 2007).

3.2 Suorituskyvyn mittaus johtamisen välineenä

Yrityksillä on suorituskyvyn mittaukselle monenlaisia tarpeita. Maailma ja sen myötä liiketoiminnot muuttuvat ympärillämme jatkuvasti ja siten myös yritysten ja organisaatioiden suorituskyvyn mittaustarpeet (Bititci et al. 2011). Ukko et al. (2007) listaavat suorituskyvyn mittaamisen kiinnostusta lisänneitä tekijöitä seuraavasti:

- Työn luonne on muuttunut

- Kilpailu on kiristynyt
- Uusien ajattelumallien kehittyminen
- Laatupalkintokilpailujen yleistymisen ja niiden tuoma arvo yritykselle
- Organisaation roolien ja hierarkioiden muuttuminen, suorituskyvyn mittaamisen ymmärryksen lisääntyminen
- Ulkoisten vaatimusten muutokset, kuten lainsäädännölliset raportointivastuut
- Informaatioteknologian kehittyminen

Suorituskyvyn mittaamisella ja mitatun tiedon laadukkaalla analysoinnilla saadaan tukea päätöksenteolle ja tietoa voidaan hyödyntää yrityksen strategian viestintään. Mittaamista voidaan siis hyödyntää suorituskyvyn johtamisen tukena. Mittaamista voidaan käyttää myös ohjaustarkoitukseen, ohjaten organisaation tiimejä ja yksilöitä kohti organisaation tavoitteista johdettuja omia tavoitteitaan. (Ukko et al. 2007).

Suorituskykymittarit voidaan Neely et al. (1995) mukaan määrittää tehdyn toimenpiteen tehokkuutta tai vaikutusta mittaavaksi suureeksi. Melnyk et al. (2014) määrittelevät suorituskykymittarin kykenevän määrällistämään toiminnan tehokkuutta ja/tai vaikuttavuutta ja siten olevan väline, jolla toiminnan tehokkuutta ja/tai vaikuttavuutta kvantifioidaan. Suorituskyvyn mittaus voidaan siis määrittää prosesseiksi, joissa asetetaan suorituskykytavoitteita, kehitetään mittareita, sekä kerätään, analysoidaan, tutkitaan, raportoidaan, tulkitaan suorituskykytietoa ja toimitaan lopulta suorituskykytietojen perusteella.

Nykypäivän maailmassa kaikki organisaatiot johtavat suorituskykyään mittaamalla sitä joko formaalisti, syvällisesti ja kehittyneesti tai epäformaalisti ja vähemmän kehittyneesti. Organisaatiot tarvitsevat mittauksia ja mittareita organisaatioiden johtamisen mahdollistamiseksi ja erilaisia mittareita on nähtävissä kaikkialla yhteiskunnassa. (Bititci 2016).

Suorituskykymittarien tulee olla valittu oikein, että niitä voidaan käyttää menestyksekkäästi organisaation suorituskyvyn johtamiseen. Neely (2007) esittää suorituskykymittareille kuusi avaintekijää, joiden avulla organisaatiot voivat valita itselleen sopivinta suorituskyvyn mittaristoaan.

Mittariston tulisi:

- Antaa tasapainoinen kuva liiketoiminnasta. Mittariston tulisi koostua taloudellisista ja ei-taloudellisista mittareista, sisäisistä ja ulkoisista mittareista sekä tehokkuuden ja tuloksellisuuden mittareista.
- Olla selkeä ja helposti ymmärrettävä.
- Olla laaja-alainen ja kuvastaa kaikkia yrityksen suorituskyvyn kannalta tärkeitä alueita.
- Olla kokonaisvaltainen.
- Kattaa kaikki organisaation toiminnot ja hierarkiat.
- Kuvata tuloksia ja tuloksien ajureita, että mittariston avulla pystytään ohjaamaan tulevaa suorituskykyä menneiden tapahtumien monitoroinnin avulla.

Maskell:n (1989) mukaan suorituskykymittaristoissa on tunnistettavissa seitsemän toivottavaa ominaisuutta:

- Mittarien tulisi liittyä strategiaan.
- Mittaristoon tulisi kuulua myös ei-taloudellisia mittareita.
- Mittareita valittaessa tulisi huomioida, että sopivimmat mittarit voivat vaihdella organisaatiossa. Sama mittari ei välttämättä ole sopiva kaikilla osastoilla tai yksiköillä.
- Mittariston tulisi olla dynaaminen ja kehittyä olosuhteiden kehittyessä.
- Mittarien tulisi olla yksinkertaisia ja helppoja käyttää.
- Mittarien tulisi olla oikea-aikaisia ja tarjota nopeaa palautetta.
- Mittarit ja mittaristo tulisi suunnitella niin, että ne aktivoivat jatkuvaa parantamista pelkän monitoroinnin sijaan.

Sink (1985) tunnistaa mittareiden suunnittelukriteereiksi tai toivottaviksi ominaisuuksiksi validiteetin, tarkkuuden, kokonaisvaltaisuuden, ainutlaatuisuuden, luotettavuuden, ymmärrettävyyden, kvantifioitavuuden, ohjattavuuden ja kustannustehokkuuden. Laitisen (1998) mukaan Sinkin listaamien ominaisuuksien lisäksi mittareiden tulisi olla relevantteja, uskottavia, oikea-aikaisia ja yksinkertaisia. Rantanen ja Holtari (1999) kuvaavat Sink:n ja Laitisen listaamat ominaisuudet taulukon 1 mukaisesti.

Taulukko 1. Suorituskykymittareiden ominaisuudet. (Rantanen&Holtari, 1999).

| Ominaisuus | Selite |
|---------------------------|---|
| Validiteetti | Mitattu tieto kohdistuu mittauksen kohteeseen |
| Tarkkuus | Mitattu tieto on tarkkaa |
| Kokonaisvaltaisuus | Mittarit muodostavat tasapainoisen kuvan toiminnasta |
| Ainutlaatuisuus | Vain yksi mittari järjestelmässä mittaa tiettyä aihetta |
| Luotettavuus | Mittausta toistaessa virheet yhdenmukaisia tai pieniä |
| Ymmärrettävyys | Mittarit tai mittausjärjestelmät yksinkertaisia ja helposti ymmärrettävissä |
| Kvantifioitavuus | Tulokset suurellistettavissa tai muutoin ymmärrettävässä muodossa |
| Ohjattavuus | Mittareiden oltava ohjattavissa |
| Kustannustehokkuus | Mittareista saatava hyöty oltava suurempi kuin niihin käytetyt panokset |
| Relevanttius | Mittarista saatavilla tuloksilla oltava merkitystä päätöksenteolle |
| Uskottavuus | Mittari on uskottava päätöksentekijöille |
| Oikea-aikaisuus | Mittaustulokset kuvaavat nykytilannetta |
| Yksinkertaisuus | Mittari on helppokäyttöinen |

Taulukkoon on koottu kolmetoista suorituskykymittarin ominaisuutta selitteineen. Ominaisuudet eivät ole toisiaan pois sulkevia ja järjestys on satunnainen.

Smith ja Bititci (2017) ehdottavat suorituskyvyn mittaamisen ja suorituskyvyn johtamisen jaottelua teknisiksi kontrolleiksi ja sosiaalisiksi kontrolleiksi. Jakoa hyödynnetään tutkiessa suorituskyvyn mittauksen ja johtamisen yhteyttä organisaation käyttäytymiseen ja sitoutumiseen. Suorituskyvyn mittauksella, organisaation käyttäytymisellä ja organisaation sitoutumisella on tutkimuksen mukaan keskenään selkeä yhteys. Mittareiden ja tavoitteiden

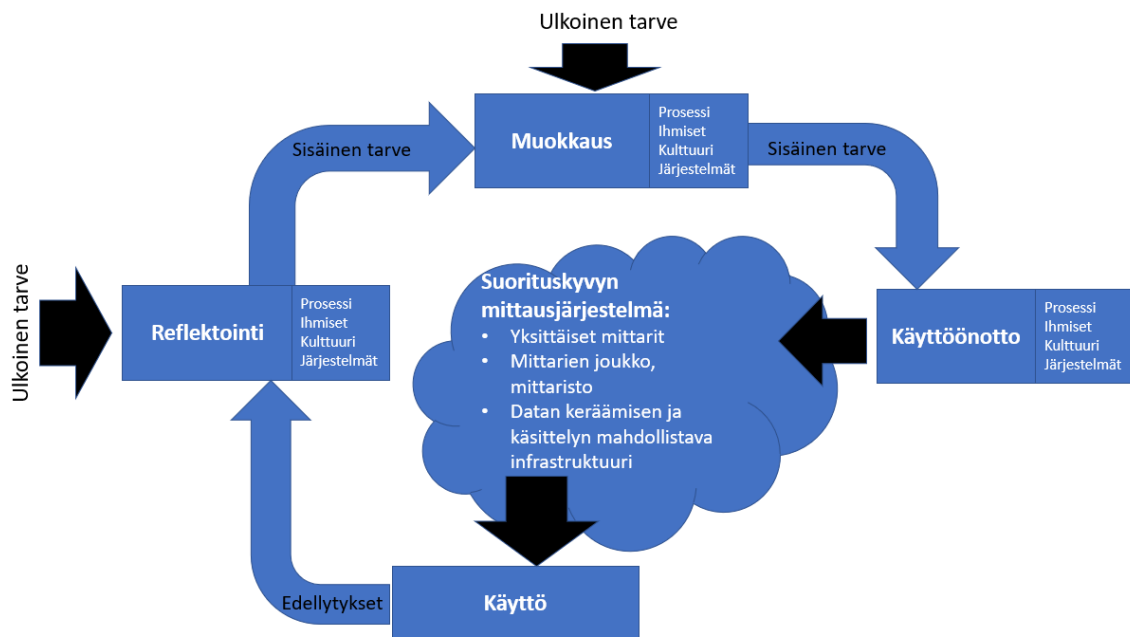
asettaminen ei heikennä organisaation sitoutumista, mutta mittareiden ja tavoitteiden käytävällä on vaikutusta sitoutumiseen.

Radner ja Barnes (2007, s.393) esittävät suorituskyvyn johtamiseen lisättävän mittaamisen komponentin lisäksi myös raportoinnin sekä ehdottavat suorituskyvyn mittaamiselle, suorituskyvyn raportoinnille ja suorituskyvyn johtamiselle seuraavanlaiset määritelmät:

- **Suorituskyvyn mittaaminen** on kvantitatiivista tai kvalitatiivista suoritteiden tai prosessiin tuotoksen, panoksen tai aktiviteettimäärän kvantifointia
- **Suorituskyvyn raportointi** tuottaa näkemyksen ja usein analyysin suoritteeseen tai prosessiin tehdyn panoksen, tuotoksen tai aktiviteetin määrästä usein suhteessa johonkin tavoitteeseen
- **Suorituskyvyn johtaminen** on suorituskykymittareihin ja suorituskyvyn raportointiin perustuvaa toimintaa, joka johtaa kehitykseen käyttäytymisessä, motivaatiossa ja prosesseissa, sekä edistää innovointia.

Suorituskyvyn mittaaminen ja suorituskyvyn raportointi keskittyvät tehokkuuteen, tuottavuuteen ja resurssien hyödyntämiseen (Radner ja Barnes, 2007).

Suorituskyvyn mittaamisen hyödyntämisen johtamisessa edellytyksenä on, että suorituskyvyn mittaamisen ja mittausjärjestelmien tulisi olla dynaamisia. Dynaamisilla mittareilla mahdollistetaan organisaation suorituskyvyn kannalta oleellisen tiedon päivittyminen päätöksentekoon ja kehittämiseen. Dynaamisuuden sekä tulevaisuuden mittaustarpeiden suunnittelun mahdollistaa mittareiden ja mittaristojen evoluutio, joka on eräänlainen prosessi mittarien ja mittaristojen kehitykseen. Kuvassa 6 esitetään suorituskyvyn mittausjärjestelmien evoluutioon vaikuttavia tekijöitä. (Kennerley ja Neely 2002).



Kuva 6. Suorituskyvyn mittausjärjestelmien evoluutioon vaikuttavat tekijät ja evoluutiosykli. (Kennerley ja Neely 2002).

Mittausjärjestelmien evoluutio tai muutostarve voi perustua ulkoiseen tarpeeseen tai sisäiseen tarpeeseen. Mittausjärjestelmien käyttö luo edellytyksiä järjestelmien reflektoinnille. Reflektointitarve itsessään voi muodostua myös ulkoisesti ja se luo sisäisen tarpeen muokata mittausjärjestelmää. Muokkaustarve voi muodostua myös ulkoisesti ja luo sisäisen tarpeen käyttöönotolle.

Kennerleyn ja Neelyn (2002) mukaan suorituskyvyn mittausjärjestelmien evoluution menestyksessä hallinnointi vaatii organisaatiolta siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärrystä ja keskinäisten vaikutuksien tunnistamista:

- Mittausjärjestelmien evoluution edellytyksenä on järjestelmän aktiivinen käyttö.
- Suorituskyvyn mittausjärjestelmä sisältää kolme toisiinsa vaikuttavaa elementtiä tai tasoa: yksittäiset mittarit, mittaristo ja mahdollistava infrastruktuuri. Nämä kolme tasoa tulee huomioida jatkuvasti evoluutiosyklin aikana.
- Evoluutiosyklissä on neljä vaihetta: käyttö, reflektointi, muokkaus ja käyttöönotto. Vaiheet muodostavat jatkuvan syklin.

- Evoluutiosykliin muodostuvia esteitä voidaan ylittää hyödyntämällä mahdollistavia tekijöitä, joita ovat prosessi, ihmiset, kulttuuri ja järjestelmät. Prosessi mahdollistavana tekijänä tarkoittaa olemassa olevaa prosessia mittareiden arviointiin, muokkaukseen ja käyttöönottoon. Ihmiset toimivat mahdollistavina tekijöinä silloin kun heillä on tarvittavat kyvyt mittareiden evoluutiosyklin vaiheisiin. Järjestelmät mahdollistavat evoluutiota, kun saatavilla on joustavia järjestelmiä mahdollistamaan tarvittavan datan kerääminen, analysointi ja raportointi. Mittaamisen kulttuurin läsnäolo organisaatiossa varmistaa mittaamisesta saadun hyödyn ja oikeanlaisen mittariston arvostamisen organisaatiossa.
- Ulkoisen tarpeen evoluutiovaiheisiin voi aiheuttaa esim. lainsäädännölliset muutokset, asiakkaiden käyttäytymisen muutokset, markkina-asema, uudet tuotteet jne.

3.3 Suorituskyvyn johtamiseen vaikuttavat tekijät

Suorituskyvyn johtamiseen vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkastella usealta eri katsantokannalta. Ukko et al. (2007) tunnistavat yhteyden suorituskyvyn mittaamisella henkilöstön johtamiseen ja työelämän laatuun. Hyvin toteutettuna suorituskyvyn mittaamisella voidaan tukea henkilöstön johtamista ja parantaa työelämän laatua, mutta huonosti toteutettuna vaikutus on kontrolloiva ja negatiivinen. Hyvin toteutetulla suorituskyvyn mittauksella voidaan kuitenkin saavuttaa huomioivampaa johtamista, parempaa vuorovaikutusta johdon ja henkilöstön välillä, parempaa työmotivaatiota, oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien parantamista, vaikutusmahdollisuuksien parantumista, tavoitteiden parempaa saavuttamista ja mittaamisen positiivista vaikutusta palkitsemiseen. (Ukko et al. 2007).

Myös sopivalla johtamistavalla on merkitystä yksilön tai tiimin suorituskyvyn menestyksekäseen johtamiseen työmotivaation kautta. Johtamistavan valintaan vaikuttaa yksilölle tai tiimille osoitetun tehtävän jäsentyneisyys sekä tehtävän suorittavan tahon koulutus ja kokemus aiheeseen liittyen. Tehtävän jäsentyneisyyden ja organisaation jäsenten koulutuksen sekä kokemuksen tason ymmärtämiseksi yrityksessä tulee olla toimiva mittaristo. Johtamistapoja on kaksi: suoritussuuntautunut ja tavoitesuuntautunut. Suoritussuuntautuneessa johtamisessa annetulle tehtävälle tai toiminnolle annetaan tarkat ohjeet ilman yksilön toimintavapautta. Tätä suuntausta hyödynnetään, kun tehtävän tai toiminnon luonne vaatii tarkkoja

ohjeita tai suorittava taho ei kykene sitä tehokkaasti hoitamaan muutoin. Tavoitesuuntautuneessa johtamisessa suorittavalle taholle annetaan selkeä tavoite ja suorittaja saa vapauden toteuttaa tavoite parhaaksi katsomallaan tavalla. Tätä suuntausta hyödynnetään, kun tehtävä tai toiminto voidaan suorittaa monilla eri tavoin ja suorittava taho on kyvykäs suorittamaan sen ilman suoritussuuntautunutta johtamista. Valittuja johtamistapoja voidaan toteuttaa erilaisilla tyyleillä, tehtävä- tai ihmiskeskeisillä johtamistyyliillä. Tehtäväkeskeisellä tyylillä keskitetään huomiota tehtävän tekniseen suorittamiseen ja ihmiskeskeisellä tyylillä suorittajan henkiseen tukemiseen. (Ukko et al. 2007).

Operatiivisen tason suorituskykyyn ja sen mittaamiseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä on useita. Näitä tekijöitä ovat johdon rooli ja toimet, palkitsemiskäytäntöjen yhdistäminen suorituskyvyn mittaamiseen, mittareiden tuottaman informaation viestintä, työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon, koulutus ja sivistys, tehtävänkuvausten selkeys, organisaatiokulttuuri, organisaatiotasoinen strategia, organisaation koko ja rakenne sekä johtamistyyli. Toisaalta operatiivisen tason suorituskykyyn tunnistetaan vaikuttavan positiivisesti edellä mainittujen lisäksi myös ymmärrys yksilön ja organisaation välisten tavoitteiden yhteydestä ja interaktiivinen kommunikaatio organisaatiossa. (Ukko et al. 2009).

Aineettoman pääoman katsotaan koostuvan kolmesta osa-alueesta: inhimillisestä pääomasta, suhdepääomasta ja rakennepääomasta. Inhimillisen pääoman osa-alueina ovat organisaation jäsenten tiedot, taidot, koulutus, kokemus, ongelmanratkaisukyvyt jne. Suhdepääomaan mielletään kuuluvaksi imago, brändi sekä esim. suhteet sidosryhmiin. Rakennepääomaan kuuluvat organisaation teknologiat, tietojärjestelmät ja toimintaprosessit. Näiden kolmen osa-alueen aineettoman pääoman johtamisesta katsotaan muodostuvan suurin osa organisaation menestyksestä ja siten aineettoman pääoman voidaan katsoa olevan merkittävä suorituskyvyn johtamiseen vaikuttava tekijä. (Lönnqvist ja Mettänen 2003).

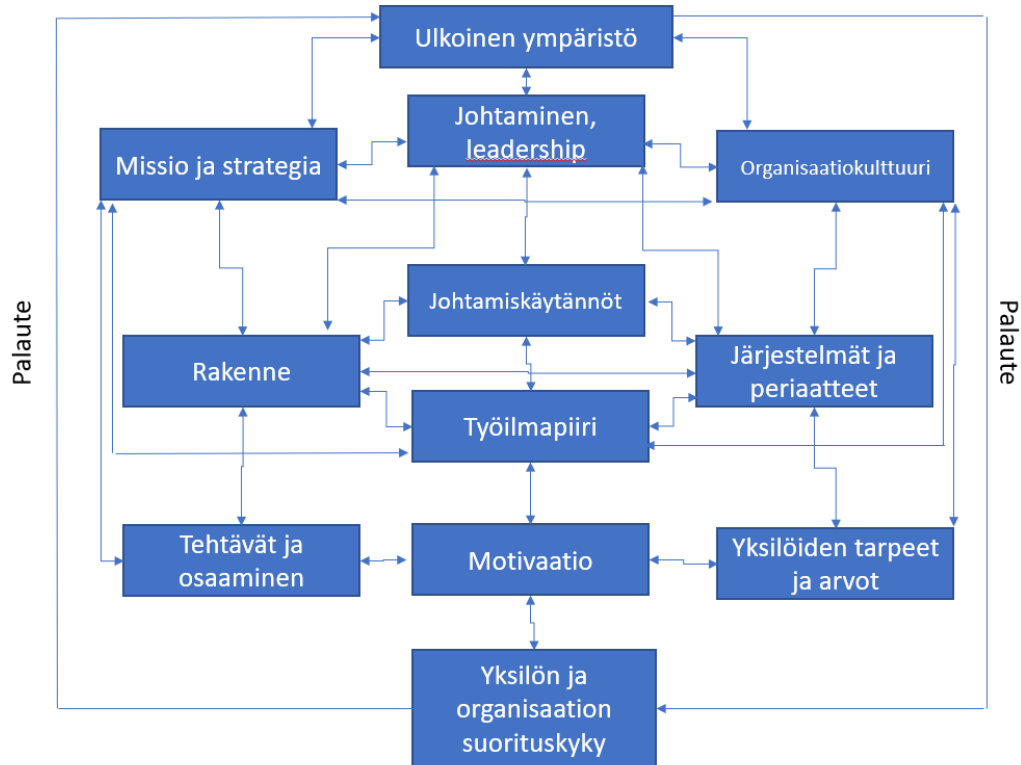
Yrityksen suorituskykyyn vaikuttavat tekijät ovat monimuotoisia ja sen vuoksi johtamisen tulee olla kokonaisvaltaista. Tekijöiden keskinäisten vaikutussuhteiden vuoksi yrityksissä tarvitaan systeeminäkemyksiä, jolla varmistetaan että suorituskyvyn johtaminen ei keskity liian suppeaksi, vaan ottaa huomioon myös kulttuurin, ilmapiirin, esimiestyön, osaamisen,

hyvinvoinnin ja innovoinnin. Vaikkakin suorituskyvyn tekijät saattavat olla monimutkaisia, ovat ne jaettavissa kolmeen pääryhmään (Viitala ja Jylhä 2019):

- Liiketoiminnan päämäärä ja strategia. Päämäärän ja strategian ymmärrys toimintaa ohjaavana.
- Organisationaaliset tekijät: rakenne ja roolit, prosessit, kulttuuri ja fyysinen ympäristö.
- Ihmisiin liittyvät tekijät: ohjaus ja tuki, suoriutumisen seuranta, keinot, kyvyt, motivaatio.
-

Tekijöiden määrittelyn lisäksi on tärkeää ymmärtää niiden välisiä yhteyksiä.

Burke ja Litwin (1992) esittelevät kausaalimallin, joka erottelee yrityksen suoriutumiseen vaikuttavat kerrokset transformaalisiin, transaktionaalisiin ja yksilötason tekijöihin. Transformaali kerros voidaan käsittää ihmisiin liittyväksi toiminnaksi ja transaktionaalinen kerros asioihin liittyväksi toiminnaksi. Yksilötason kerros on mielletävissä yrityksen yksilöihin liittyväksi toiminnaksi.



Kuva 7. Suorituskykyyn vaikuttavat tekijät ja niiden vaikutussuhteet. (Burke ja Litwin, 1992).

Transformaalisiksi tekijöiksi mielletään mallissa yritystoiminnan kehys: strategia, missio, visio, organisaatiokulttuuri ja johtamiskulttuuri. Transformaaliset tekijät määrittävät transaktionaalisia tekijöitä, joita ovat rakenteet, järjestelmät, johtamisen käytännöt ja ilma- piiri. Transformaalisilla ja transaktionaalisilla tekijöillä on vaikutus yksilötason tekijöihin, joita ovat tehtävät ja osaaminen, motivaatio sekä yksilöiden tarpeet ja arvot. Mallin mukaan suurin vaikutus on transformaalisista tekijöistä transaktionaalisiin ja siten yksilötason teki- jöihin. Vaikutussuhteet ovat kuitenkin kaksisuuntaisia ja siten vaikutussuhteita on kaikkien tekijöiden välillä. Mallin esittämät vaikutussuhteet esitetään kuvassa 7.

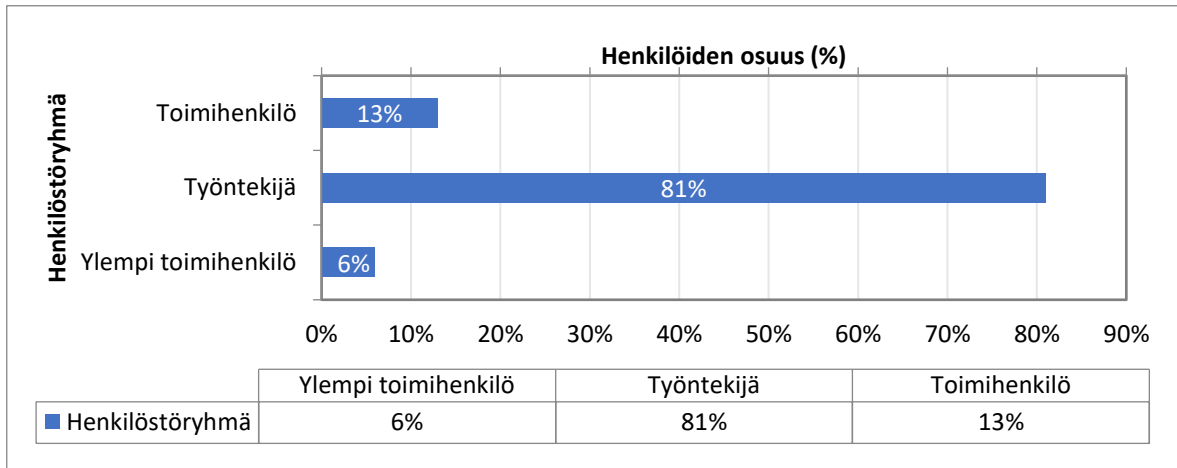
4 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii suuren metsäteollisuusyrityksen yhden tuotantolaitoksen tuotanto-organisaatio. Tuotanto-organisaatioksi käsitetään tässä tapauksessa tuotantolaitoksen koko operatiivinen organisaatio ja se pitää sisällään prosessin käynnissäpito-henkilöstön lisäksi kunnossapito- ja laboratorio- ja kehityshenkilöstön. Tuotantolaitoksen tuotantotoiminta on muodoltaan jatkuvatoiminen prosessi, jonka vuoksi käynnissäpito-henkilöstön työntekijät työskentelevät jatkuvassa vuorotyössä. Kunnossapitohenkilöstö ja laboratoriohenkilöstö työskentelevät päivätyöaikamuodossa. Kohdeorganisaationa toimivan tuotanto-organisaation koko on noin 188 henkilöä. Organisaation henkilöstöstä noin 60 % on käynnissäpidon työntekijöitä, 17 % kunnossapidon työntekijöitä, 4 % laboratorion työntekijöitä ja loput noin 19 % toimihenkilöitä. Toimihenkilöistä noin 6 %-yksikköä on ylempiä toimihenkilöitä. Toimihenkilöistä noin 55 % työskentelee käynnissäpito- sekä kehitysorganisaatioissa ja 45 % kunnossapito-organisaatiossa. Tuotanto-organisaation rakennetta henkilöstömäärän jakaumilla käynnissäpitoon, kunnossapitoon ja kehitykseen esitetään kuvassa 8 ja organisaation henkilöstöryhmäjakaumaa kuvassa 9.



Kuva 8. Tutkimuksen kohteena ollut tuotanto-organisaatio.

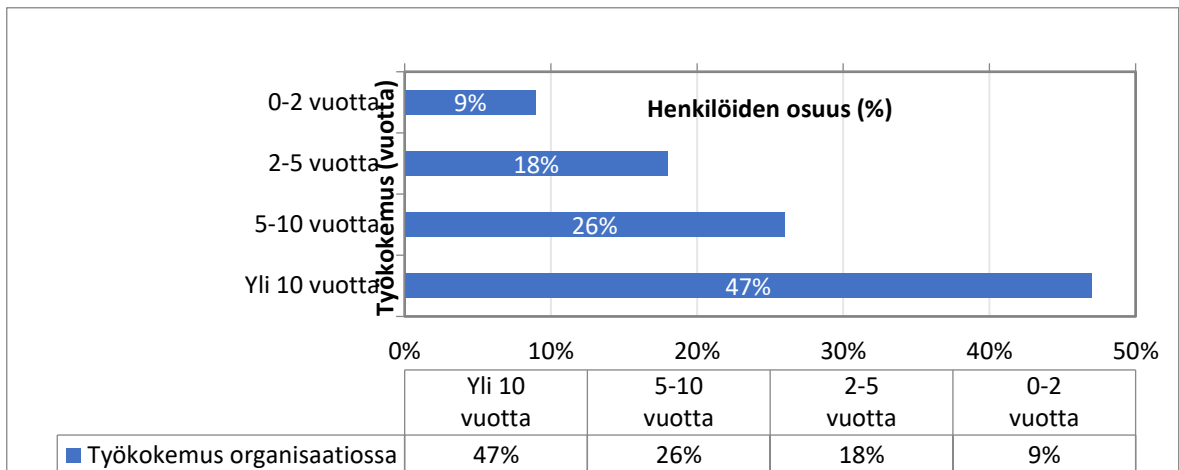
Organisaation henkilöstöstä noin 67 % työskentelee käynnissäpidossa, 27 % kunnossapidossa ja noin 6 % kehitysorganisaatiossa. Laboratorion henkilöstö lasketaan tässä jaottelussa kuuluvaksi kehityshenkilöstöön.



Kuva 9. Tutkimuksen kohdeorganisaation henkilöstöryhmäjakauma.

Organisaation jäsenistä kokonaisuudessaan noin 81 % on työntekijöitä, 13 % toimihenkilöitä ja 6 % ylempiä toimihenkilöitä.

Organisaation henkilöstön vaihtuvuus on kohtuullisen vähäistä ja organisaation henkilöistä lähes puolet (47 %) omaa työkokemusta organisaatiossa yli kymmenen vuotta. Viiden ja kymmenen väliltä työkokemusta omaa 26 % henkilöstöstä ja alle viisi vuotta 27 % henkilöstöstä. Henkilöstön työkokemusjakauma esitetään kuvassa 10.



Kuva 10. Tuotanto-organisaation työkokemuskajakauma. (Yrityksen HR-järjestelmä, 20.2.2023)

Organisaation ikärakenteesta johtuen pääasiallinen rekryointitarve muodostuu henkilöstön eläköitymisistä ja osin selittää 0-2 vuotta ja 2-5 vuotta työkokemusta omaavien osuutta organisaatiossa. Organisaatioon rekrytoidaan vuosittain useita uusia henkilöitä, joista valtaosa työllistyy oppisopimusohjelman kautta.

Käynnissäpidon työntekijäorganisaatio jakautuu viiteen vuoroon. Kulloinkin vuorossa oleva käynnissäpitohenkilöstö huolehtii laitoksen operatiivisista toiminnoista oman työvuoronsa aikana mukaan lukien häiriökorjauksiksi luettavat kunnossapitosuoritteet. Käynnissäpito-organisaation työntekijät työskentelevät keskeytymättömässä vuorotyössä, mutta organisaation esihenkilöt työskentelevät päivätyöaikamuodossa. Suoria kohtaamisia työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä tapahtuu siis ainoastaan arkipäiville osuviin aamuvuoroihin. Käynnissäpidon työntekijäorganisaatio on itseohjautuva ja monitaitoinen. Jokaisen vuoron henkilöstö hallitsee laitoksen käynnissäpidon kannalta välttämättömät tehtävät ja on sitoutunut hallinnoimaan henkilöstöresursseja itseohjautuvasti.

Kunnossapito-organisaation henkilöstö koostuu mekaanisen sekä sähkö- ja automaatiokunnossapidon ammattilaisista. Organisaatio vastaa laitoksen kunnossapidon suunnittelusta ja toteutuksesta. Kunnossapito-organisaatio työskentelee kokonaisuudessaan

päivätyöaikamuodossa ja päivittäisen kunnossapidon toteutus on jaettu organisaatiossa laitokselle osastoittain. Organisaatio siis suunnittelee ja toteuttaa kunnossapidon syväosamista vaativia suoritteita, kuten vaativimmat kunnossapitosuoritteet ja seisokit, yhteistyössä käynnissäpito-organisaation kanssa. Kunnossapito-organisaatio toimi omana yhtiönään vuoden 2022 loppuun asti, jolloin kunnossapitotoiminnot liitettiin osaksi tutkimuksen kohdeyritystä.

Kehitysorganisaation henkilöstö vastaa laitoksen käynnin kannalta tärkeistä laboratoriotutkimuksista ja -analyysistä, kuten erilaiset prosessihyödykeanalyysit, viranomaisille toimitettavat näyteanalyysit, prosessimittausten ylläpitoanalyysit ja lopputuotteiden laatuanalyysit. Laboratorio työskentelee kokonaisuudessaan päivätyöaikamuodossa ja organisaation esihenkilövastuut kuuluvat yhdelle tuotanto-organisaation toimihenkilölle. Kehitysorganisaation toimihenkilöt suorittavat lisäksi erilaisia projektiluonteisia prosessinkehityshankkeita.

Tutkimuksen kohdeorganisaation suorituskyvyn johtaminen pohjautuu vahvasti erilaisiin suorituskyvyn mittareihin. Organisaatiossa mitataan erittäin laajasti suorituskyvyn osa-alueita ja mittareita seurataan organisaation eri tasoilla. Mitattavia osa-alueita ovat mm. turvallisuus, tuotantotehokkuus, ympäristösuorituskyky, laatu, henkilöstö, innovaatio ja kehitys sekä talous. Jokaista yksittäistä osa-aluetta mitataan lukuisilla mittareilla ja mittaristoilla, joiden seuranta on toteutettu lukuisissa erilaisissa järjestelmissä myös osa-alueiden sisällä. Mittareiden seurantaajuus vaihtelee pääsääntöisesti vuorokauden, viikon ja kuukauden välillä, suurimman osuuden mittareista ollessa kuitenkin kuukausitason mittareita. Organisaation nykyiset suorituskyvyn johtamiskäytännöt ovat johtaneet organisaation ponnistelemaan erityisesti kuukausien vaihtuessa, saavuttaakseen mittarien tavoitteet.

5 Kyselytutkimus

Tutkimuksen kvantitatiivinen osuus toteutettiin kokonaistutkimuksena tutkimuksen kohteena olleesta organisaatiosta pohjautuen tutkimuksessa esitettyyn suorituskyvyn mittaamisen ja suorituskyvyn johtamisen teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimustyypiksi valikoitui kyselytutkimus, jonka asteikkotyypisten kysymysten teemoitus toteutettiin teoreettisen viitekehyksen perusteella. Teemojen alle rakennettiin myös teoreettiseen viitekehykseen pohjautuvia väittämiä, jolla pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.

Keskeistä kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009) mukaan käsitteiden määrittäminen, aiempien tutkimuksien johtopäätökset ja aiempi teoria aiheesta, aineiston keruun suunnittelu, otannan suunnittelu, aineiston muuntaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja päätelmien teko havaintoaineiston tilastolliseen analyysiin pohjautuen. Nämä tutkimuksen keskeiset osat esitetään tässä tutkimuskokonaisuudessa.

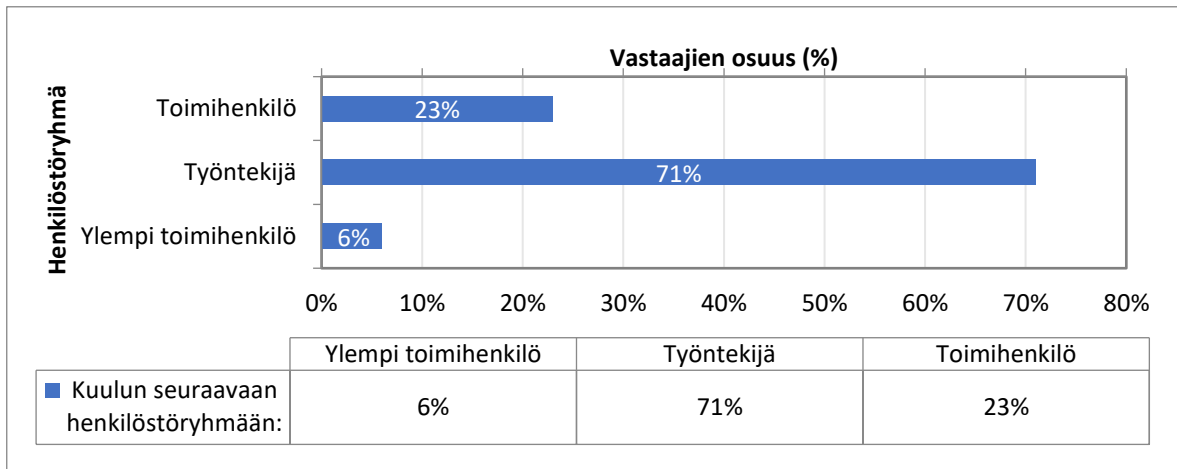
5.1 Kyselytutkimuksen toteutus

Kyselytutkimus rakennettiin olemassa olevaan teoriaan nojaten ja kyselyn kysymykset valittiin suorituskyykyyn vaikuttavien teemojen alle, pyrkien saamaan aineistoa tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseen ja tutkimuskysymysten vastausten selvittämiseen. Kysymysten teemoja oli viisi: tehtäväkuvaukset, viestintä, johtaminen, palkitseminen sekä organisaatiokulttuuri, osaaminen ja motivaatio. Teemat valittiin suorituskyvyn johtamiseen vaikuttavista komponenteista mukaillen Ukko et al. (2007), Ukko et al. (2009), Viitala ja Jylhä (2019), Burke ja Litwin (1992) näkemyksiä ja viitekehyksiä. Kunkin teeman alla esitettiin 6-8 kysymystä tai väittämää, joihin vastattiin Likertin viisiportaisella asteikolla. Viisiportaisen asteikon tasot olivat täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Teemoihin liittyvien kysymyksien lisäksi kyselyssä kysyttiin ryhmittelytietoina vastaajan henkilöstöryhmä sekä työkokemus vuosina ja kerättiin vapaat sanalliset ehdotukset suorituskyvyn kehittämisestä organisaatiossa.

Kysely toteutettiin hyödyntäen Webropol-sovellusta. Sovellukseen rakennettu kysely (liite 2) lähetettiin sähköpostitse saatekirjeineen koko tuotanto-organisaation läsnäoleville jäsenille, otoksen ollessa näin 175 henkilöä. Kyselyn saatekirjeessä kuvattiin tutkimuksen tarkoitus, tavoite, käytännön toteutus sekä määriteltiin suorituskyvyn, suorituskykymittarin ja suorituskyvyn johtamisen käsitteet. Kysely suoritettiin tammikuussa 2023 ja kysely oli auki kokonaisuudessaan noin kaksi ja puoli viikkoa. Kyselyn aukioloaikana kyselyyn vastaamattomille lähetettiin yhteensä kolme erillistä muistutusviestiä. Kysely toteutettiin anonyyminä kyselynä.

5.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselyyn vastasi määräajassa 112 henkilöä ja vastausprosentiksi muodostui siten 64 %. Vastaa- jista 71 % oli työntekijöitä, 23 % toimihenkilöitä ja 6 % ylempiä toimihenkilöitä kuvan 11 mukaisesti.

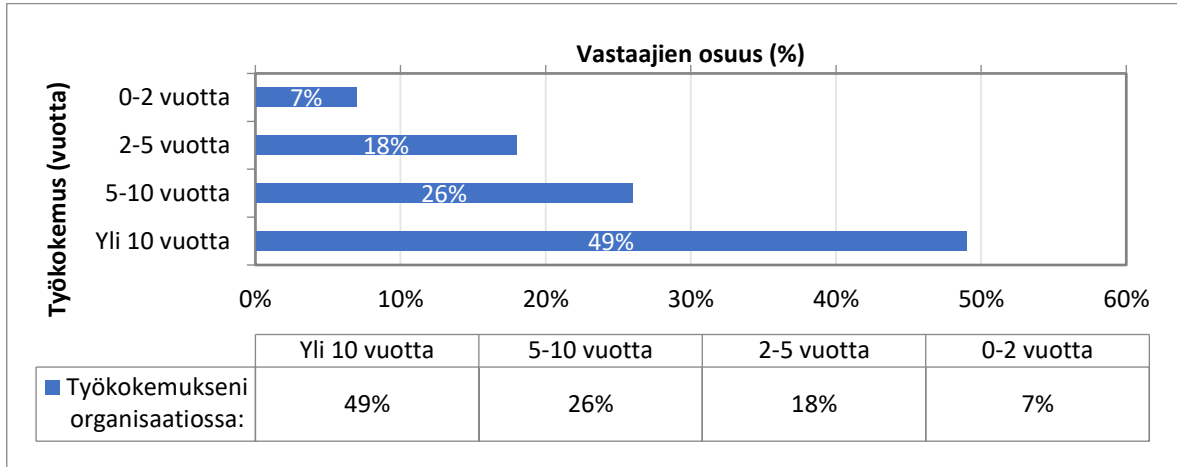


Kuva 11. Vastaajien henkilöstöryhmäjakauma.

Vastaajien henkilöstöryhmäjakauman esittäminen mahdollistui kyselyn taustakysymyksenä toimineen kysymyksen perusteella.

Vastaajista lähes puolet (49 %) on työskennellyt organisaatiossa kauemmin kuin 10 vuotta. Seuraavaksi suurin osuus (26 %) vastaajista on työskennellyt organisaatiossa 5-10 vuotta ja

0-5 vuotta työskennelleitä vastaajista on yhteensä 25 %. Vastanneiden työkokemukset vastaajamääräjakaumittain esitetään kuvassa 12.



Kuva 12. Vastaajien työkokemus organisaatiossa.

Vastaajien työkokemusjakauman esittäminen mahdollistui kyselyn taustakysymyksenä toimineen kysymyksen perusteella.

Kyselyn luotettavuuden arvioinnin vuoksi yrityksen HR-järjestelmästä selvitettiin koko otoksen henkilöstöryhmien jakauma ja koko otoksen työkokemusjakauma. Vertaillen koko otoksen jakaumia kyselyn taustakysymyksiin vastajista, voitiin todeta että kyselyyn vastanneiden työkokemusjakauma on verrattain samankaltainen koko otoksen jakauman kanssa. Henkilöstöryhmäjakaumista voidaan todeta, että vastanneiden jakauma eroaa koko otoksen jakaumasta. Kyselyyn vastanneiden toimihenkilöiden osuus jakaumasta on noin 10 % suurempi ja työntekijöiden noin 10 % pienempi verrattuna koko otoksen vastaavaan jakaumaan. Henkilöstöryhmien jakaumien ja työkokemusten jakaumien vertailut esitetään taulukoissa 2 ja 3.

Taulukko 2. Vastaajien henkilöstöryhmien vertailu koko otoksen henkilöstöryhmiin.

| Henkilöstöryhmä | Vastaajien osuus (%) | Osuus koko otoksessa (%) | Ero (%-yks.) |
|---------------------|----------------------|--------------------------|--------------|
| Toimihenkilö | 23% | 13% | 10 |
| Työntekijä | 71% | 81% | 10 |
| Ylempi toimihenkilö | 6% | 6% | 0 |

Taulukosta on havaittavissa, että ylempien toimihenkilöiden osuudessa vastaajissa ei ollut eroa koko otoksen jakaumaan verrattuna.

Taulukko 3. Vastaajien työkokemuksien vertailu koko otoksen työkokemusjakaumaan.

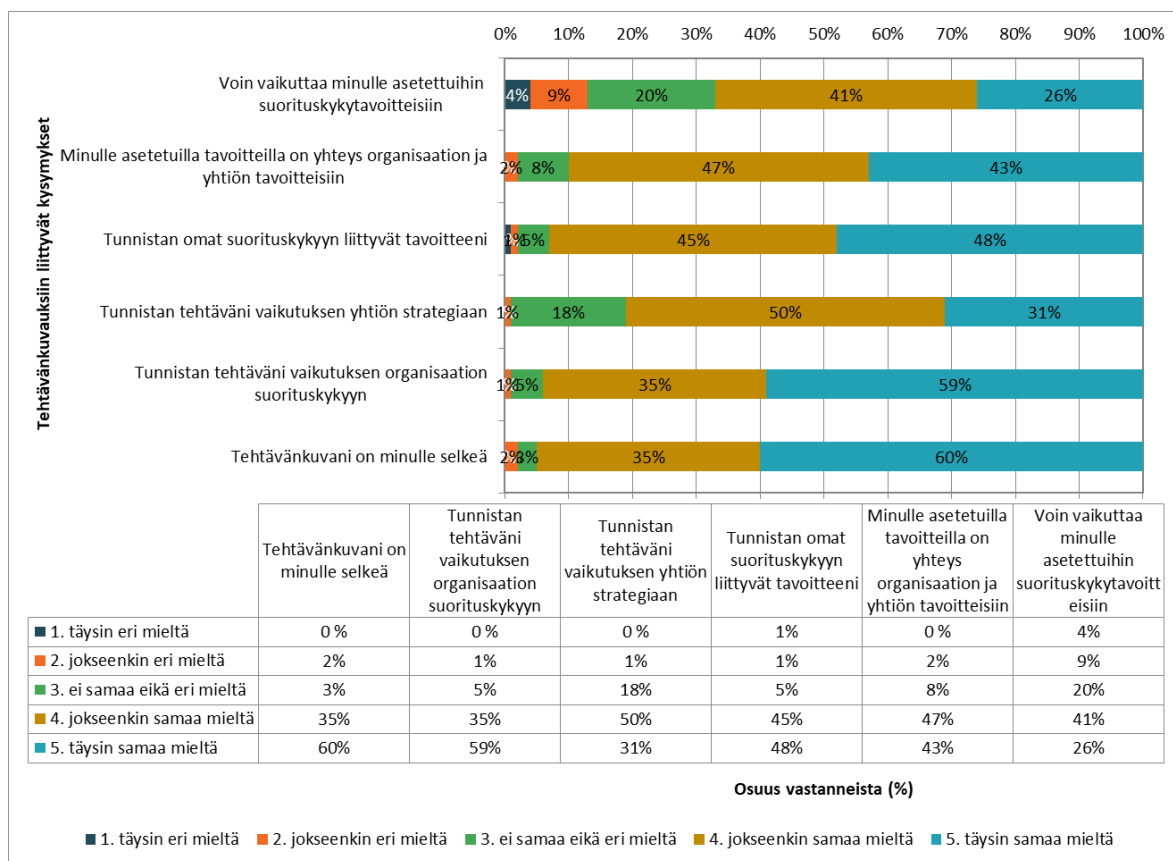
| Työkokemus | Vastaajien osuus (%) | Osuus koko otoksessa (%) | Ero (%-yks.) |
|---------------|----------------------|--------------------------|--------------|
| 0-2 vuotta | 7% | 9% | 2 |
| 2-5 vuotta | 18% | 18% | 0 |
| 5-10 vuotta | 26% | 26% | 0 |
| Yli 10 vuotta | 49% | 47% | 2 |

Työkokemusjakaumissa eroa oli ainoastaan 0-2 vuotta ja yli 10 vuotta organisaatiossa työskennelleiden ryhmien osalta. Kyselyyn vastanneissa oli 2 %-yksikköä vähemmän 0-2 vuotta organisaatiossa työskennelleitä ja vastaavasti 2 %-yksikköä enemmän yli 10 vuotta organisaatiossa työskennelleitä verrattuna koko otoksen jakaumaan.

Tehtäväkuvaukset

Tehtäväkuvaukset-teeman alla esitettiin kuusi väittämää: voin vaikuttaa minulle asetettuihin suorituskykytavoitteisiin, minulle asetetuilla tavoitteilla on yhteys organisaation ja yhtiön tavoitteisiin, tunnistan omat suorituskykyyn liittyvät tavoitteeni, tunnistan tehtäväni

vaikutuksen yhtiön strategiaan, tunnistan tehtäväni vaikutuksen organisaation suorituskykyyn ja tehtävänkuvani on minulle selkeä. 67 % vastaajista koki voivansa vaikuttaa itselleen asetettuihin suorituskykytavoitteisiin ollen joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä ja 20 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämästä. Vastaajista 9 % oli jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä oli 4 % vastaajista. Vastauksien keskiarvo oli 3,8 ja mediaani 4. Vastaajille asetettujen tavoitteiden yhteyden organisaation tai yhtiön tavoitteisiin tunnisti 90 % vastaajista, sillä väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 43 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 47 %. Tavoitteiden yhteydestä ei samaa eikä eri mieltä oli 8 % vastaajista ja jokseenkin eri mieltä 2 %. Täysin eri mieltä ei ollut yksikään vastaaja. Vastauksien keskiarvo oli 4,3 ja mediaani 4. Omien suorituskykyyn liittyvien tavoitteiden tunnistamisesta täysin samaa mieltä oli 48 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 45 % vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä oli 5 % vastaajista, jokseenkin eri mieltä oli 1 % vastaajista ja täysin eri mieltä 1 % vastaajista. Vastauksien keskiarvo väittämään oli 4,4 ja mediaani 4. Tehtävänsä vaikutuksen yhtiön strategiaan tunnisti 81 % vastaajista väittämään täysin samaa mieltä olevien osuuden oltua 31 % ja jokseenkin samaa mieltä olevien osuuden oltua 50 %. Ei samaa eikä eri mieltä oli 18 % vastaajista ja jokseenkin eri mieltä oli 1 % vastaajista. Täysin eri mieltä ei ollut yksikään vastaaja. Väittämän vastausten keskiarvo oli 4,3 ja mediaani 4. Tehtävänsä vaikutuksen tunnistamisesta organisaation suorituskykyyn täysin samaa mieltä oli 59 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä oli 35 % vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä oli 5 % vastaajista ja jokseenkin eri mieltä 1 % vastaajista. Täysin eri mieltä ei ollut yksikään vastaaja. Väittämän vastauksien keskiarvo oli 4,5 ja mediaani 5. Vastaajien tehtävänkuvauksien selkeydestä täysin samaa mieltä oli 60 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 35 % vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä oli 3 % ja jokseenkin eri mieltä 2 % vastaajista. Täysin eri mieltä ei ollut yksikään vastaaja. Väittämän vastausten keskiarvo oli 4,5 ja mediaani 5. Tehtävänkuvaukset-teeman alla olleiden väittämien prosentuaaliset vastausjakaumat esitetään kuvassa 13.



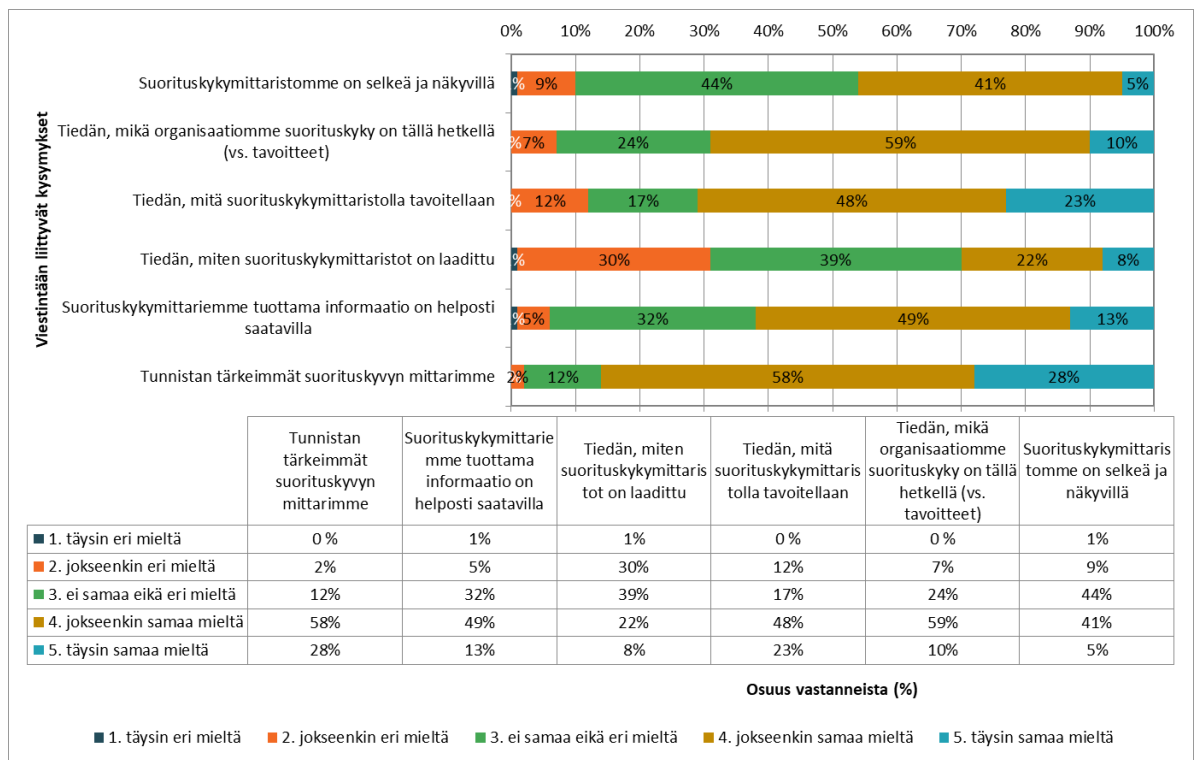
Kuva 13. Tehtävänkuvaukset-teeman väittämien vastausjakaumat.

Väittämien jakaumat on havainnollistettu kuvaan eri väreillä. Lisäksi kuvassa esitetään havainnoinnin helpottamiseksi jakaumat myös taulukkomuotoisena. Vastausvaihtoehdot, joihin ei tullut yhtään vastausta, eivät näy kuvaajissa, mutta osuus ilmenee taulukossa.

Viestintä

Viestintä-teeman alla esitettiin kuusi väittämää. Suorituskykymittaristomme on selkeä ja näkyvillä väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 5 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 41 % vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä oli 44 % vastaajista, jokseenkin eri mieltä 9 % vastaajista ja täysin eri mieltä oli 1 % vastaajista. Väittämän keskiarvo oli 3,4 ja mediaani 3. Tiedän, mikä organisaatiomme suorituskyky on tällä hetkellä (vs. tavoitteet) väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 10 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 59 % vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä oli 24 % vastaajista ja jokseenkin eri mieltä 7 % vastaajista. Täysin eri mieltä ei ollut yksikään vastaaja. Väittämän keskiarvoksi muodostui 3,7 ja mediaaniksi

4. Tiedän, mitä suorituskykymittaristolla tavoitellaan väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 23 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 48 % vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä oli 17 % vastaajista, jokseenkin eri mieltä 12 % vastaajista ja täysin eri mieltä ei yksikään vastaaja. Väittämän vastauksien keskiarvoksi muodostui 3,8 ja mediaaniksi 4. Tiedän, miten suorituskykymittaristot on laadittu väittämän vastauksissa täysin samaa mieltä oli 8 % vastaajista, jokseenkin samaa mieltä 22 % vastaajista, ei samaa eikä eri mieltä 39 % vastaajista, jokseenkin eri mieltä 30 % vastaajista ja täysin eri mieltä 1 % vastaajista. Suorituskykymittariston laatimista koskevan väittämän vastauksien keskiarvoksi muodostui 3,1 ja mediaaniksi 3. Suorituskykymittariemme tuottama informaatio on helposti saatavilla väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 13 % vastaajista, jokseenkin samaa mieltä oli 49 % vastaajista, ei samaa eikä eri mieltä oli 32 % vastaajista, jokseenkin eri mieltä oli 5 % vastaajista ja täysin eri mieltä oli 1 % vastaajista. Väittämän keskiarvo oli 3,7 ja mediaani 4. Tunnistan tärkeimmät suorituskyvyn mittarimme väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 28 % vastaajista, jokseenkin samaa mieltä oli 58 % vastaajista, ei samaa eikä eri mieltä oli 12 % vastaajista, jokseenkin eri mieltä oli 2 % vastaajista ja täysin eri mieltä ei ollut yksikään vastaaja. Väittämän keskiarvo oli 4,1 ja mediaani 4. Viestintä-teemaan liittyneiden väittämien prosentuaaliset vastaajajakaumat esitetään kuvassa 14.



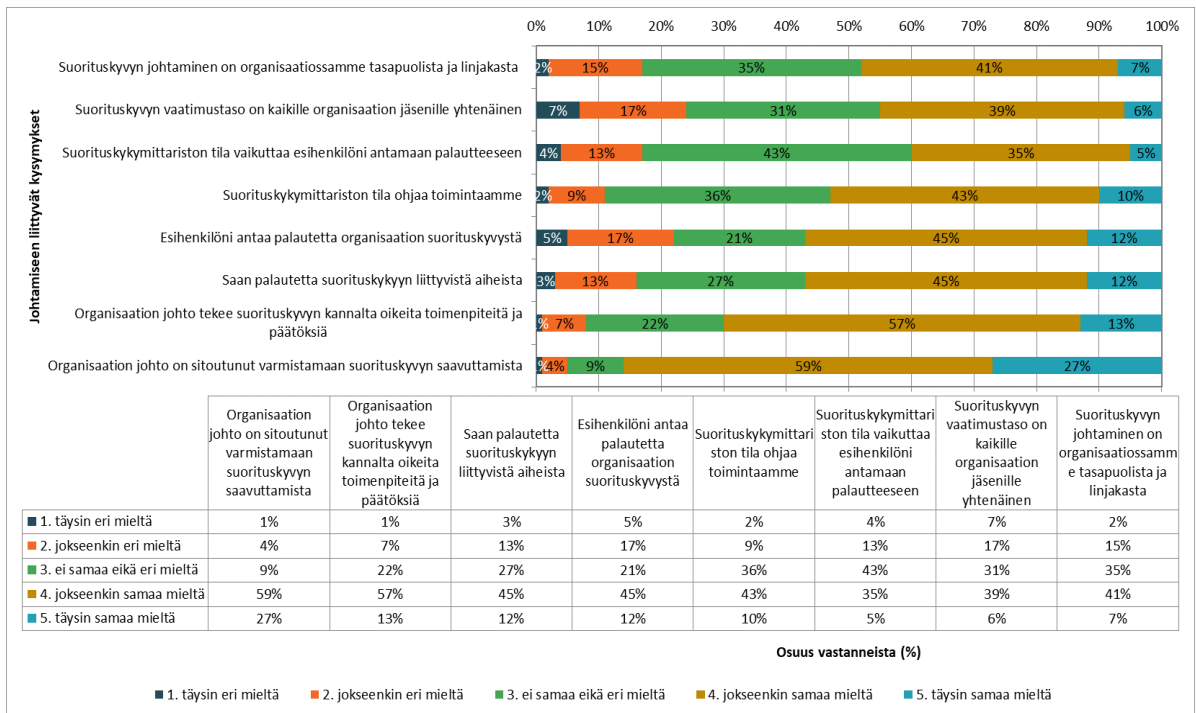
Kuva 14. Viestintä-teeman väittämien vastausjakaumat.

Väittämien jakaumat on havainnollistettu kuvaan eri väreillä. Lisäksi kuvassa esitetään havainnoinnin helpottamiseksi jakaumat myös taulukkomuotoisena. Vastausvaihtoehdot, joihin ei tullut yhtään vastausta, eivät näy kuvaajissa, mutta osuus ilmenee taulukossa.

Johtaminen

Johtamisen teemaan liittyen esitettiin kahdeksan väittämää: suorituskyvyn johtaminen on organisaatiossamme tasapuolista ja linjakasta, suorituskyvyn vaatimustaso on kaikille organisaation jäsenille yhtenäinen, suorituskykymittariston tila vaikuttaa esihenkilöni antamaan palautteeseen, suorituskykymittariston tila ohjaa toimintaamme, esihenkilöni antaa palautetta organisaation suorituskyvystä, saan palautetta suorituskykyyn liittyvistä aiheista, organisaation johto tekee suorituskyvyn kannalta oikeita toimenpiteitä ja päätöksiä sekä organisaation johto on sitoutunut varmistamaan suorituskyvyn saavuttamista. Suorituskyvyn tasapuolisuutta ja linjakkuutta koskevan väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 7 % vastaajista, jokseenkin samaa mieltä 41 % vastaajista, ei samaa eikä eri mieltä 35 % vastaajista, jokseenkin eri mieltä 15 % vastaajista ja täysin eri mieltä 2 % vastaajista. Väittämän

keskiarvoksi muodostui 3,4 ja mediaaniksi 3. Suorituskyvyn vaatimustason yhtenäisyyttä koskevan väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 6 % vastaajista, jokseenkin samaa mieltä 39 % vastaajista, ei samaa eikä eri mieltä 31 % vastaajista, jokseenkin eri mieltä 17 % vastaajista ja täysin eri mieltä 7 % vastaajista. Väittämän keskiarvoksi muodostui 3,2 ja mediaaniksi 3. Suorituskykymittariston tilan vaikuttamista vastaajan esihenkilön antamaan palautteeseen koskevan väittämän vastaajista 5% oli täysin samaa mieltä, 35 % jokseenkin samaa mieltä, 43 % ei samaa eikä eri mieltä, 13 % jokseenkin eri mieltä ja 4 % täysin eri mieltä. Kyseisen väittämän keskiarvo oli 3,3 ja mediaanivastaus 3. Suorituskykymittariston tilan ohjaavan toimintaa väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 10 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä oli 43 % vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä oli 36 % vastaajista, jokseenkin eri mieltä 9 % ja täysin eri mieltä 2 % vastaajista. Väittämän vastauksien keskiarvoksi muodostui 3,5 ja mediaaniksi 4. Täysin samaa mieltä väittämään vastaajan esihenkilön antavan palautetta organisaation suorituskyvystä oli 12 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 45 % vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä oli 21 %, jokseenkin eri mieltä 17 % ja täysin eri mieltä 5 % vastaajista. Väittämän vastauksien keskiarvo oli 3,4 ja mediaani 4. Saan palautetta suorituskykyyn liittyvistä aiheista väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 12 % vastaajista, jokseenkin samaa mieltä oli 45 % vastaajista, ei samaa eikä eri mieltä 27 % vastaajista, jokseenkin eri mieltä 13 % ja täysin eri mieltä 3 % vastaajista. Tämän väittämän vastauksien keskiarvoksi muodostui 3,5 ja mediaaniksi 4. Organisaation johdon päätösten ja toimenpiteiden oikeellisuutta suorituskyvyn kannalta koskevan väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 13 % vastaajista, jokseenkin samaa mieltä 57 % vastaajista, ei samaa eikä eri mieltä 22 % vastaajista, jokseenkin eri mieltä 7 % vastaajista ja täysin eri mieltä 1 % vastaajista. Väittämän vastauksien keskiarvo oli 3,7 ja mediaani 4. Väittämään organisaation johdon sitoutumisesta varmistamaan suorituskyvyn saavuttamista täysin samaa mieltä oli 27 % vastaajista. Jokseenkin samaa mieltä oli 59 % vastaajista, ei samaa eikä eri mieltä oli 9 % vastaajista, jokseenkin eri mieltä oli 4 % vastaajista ja täysin eri mieltä 1 % vastaajista. Kyseisen väittämän vastausten keskiarvo oli 4,1 ja mediaani 4. Johtamisen teemaan liittyneiden väittämien prosentuaaliset vastaajajakaumat esitetään kuvassa 15.



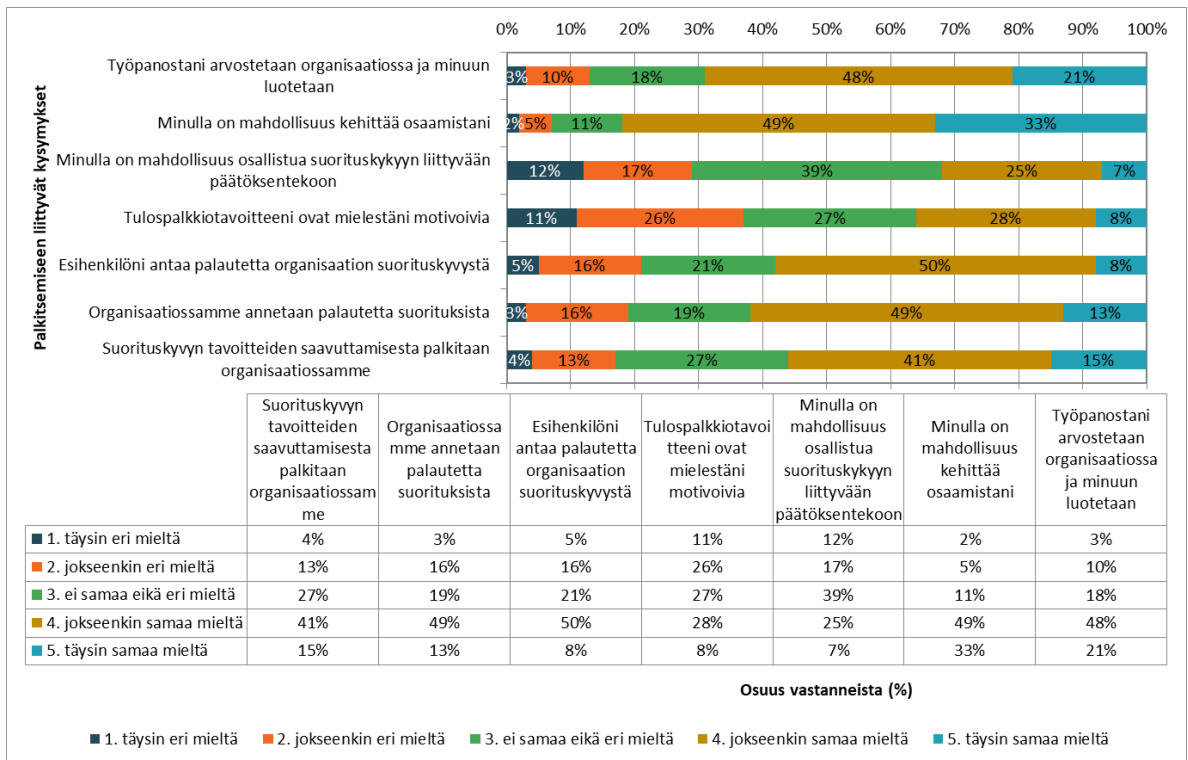
Kuva 15. Johtamisen teeman väittämien vastausjakaumat.

Väittämien jakaumat on havainnollistettu kuvaan eri väreillä. Lisäksi kuvassa esitetään havainnoinnin helpottamiseksi jakaumat myös taulukkomuotoisena. Vastausvaihtoehdot, joihin ei tullut yhtään vastausta, eivät näy kuvaajissa, mutta osuus ilmenee taulukossa.

Palkitseminen

Palkitseminen-teemaan liittyen esitettiin seitsemän väittämää: työpanostani arvostetaan organisaatiossa ja minuun luotetaan, minulla on mahdollisuus kehittää osaamistani, minulla on mahdollisuus osallistua suorituskykyyn liittyvään päätöksentekoon, tulospalkkiotavoitteeni ovat mielestäni motivoivia, esihenkilöni antaa palautetta organisaation suorituskyvystä, organisaatiossamme annetaan palautetta suorituksista sekä suorituskyvyn tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan organisaatiossamme. Väittämän työpanostani arvostetaan organisaatiossa ja minuun luotetaan kanssa täysin samaa mieltä oli 21 %, jokseenkin samaa mieltä oli 48 % ja ei samaa eikä eri mieltä 18 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä väittämästä oli 10 % ja täysin eri mieltä 3 % vastaajista. Väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 3,7 ja mediaaniksi 4. Väittämän osaamisen kehittämisen mahdollisuudesta kanssa täysin samaa mieltä

oli 33 % ja jokseenkin samaa mieltä 49 % vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä oli 11 % vastaajista, jokseenkin eri mieltä 5 % ja täysin eri mieltä 2 % vastaajista. Tämän väittämän vastauksien keskiarvo oli 4,1 ja mediaani 4. Mahdollisuudesta osallistua suorituskyykyyn liittyvään päätöksentekoon liittyvän väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 7 % vastaajista, jokseenkin samaa mieltä 25 % ja ei samaa eikä eri mieltä 39 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä vastaajista oli 17 % ja täysin eri mieltä 12 %. Osallistumismahdollisuutta koskevan väittämän vastauksien keskiarvo oli 3,0 ja mediaani 3. Tulospalkkiotavoitteiden motivoivuutta koskevan väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 8 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 28 %. Ei samaa mieltä eikä eri mieltä olevia vastaajia oli 27 %, jokseenkin eri mieltä olevia 26 % ja täysin eri mieltä olevia vastaajia oli 11 %. Tulospalkkiotavoitteiden motivoivuutta koskevan väittämän vastausten keskiarvo oli 3,0 ja mediaani 3. Myös kontrollikysymyksenä toimineen väittämän esihenkilöni antaa palautetta organisaation suorituskyykyvyydestä kanssa täysin samaa mieltä oli 8 % vastaajista, jokseenkin samaa mieltä oli 50 % vastaajista, ei samaa eikä eri mieltä oli 21 % vastaajista, jokseenkin eri mieltä oli 16 % vastaajista ja täysin eri mieltä oli 5 % vastaajista. Tämän väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 3,4 ja mediaaniksi 4. 13 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämästä organisaatiossamme annetaan palautetta suorituksista. Kyseisen väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä oli 49 %, ei samaa eikä eri mieltä 19 %, jokseenkin eri mieltä 16 % ja täysin eri mieltä 3 %. Vastausten keskiarvo tähän väittämään oli 3,5 ja mediaani 4. Suorituskyykyta-voitteiden saavuttamisesta palkitsemisesta organisaatiossa täysin samaa mieltä oli 15 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 41% vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä vastaajista oli 27 %, jokseenkin eri mieltä 13 % ja täysin eri mieltä 4 % vastaajista. Tämän väittämän keskiarvoksi muodostui 3,5 ja mediaaniksi 4. Palkitseminen-teeman väittämien prosentuaaliset vastausjakaumat esitetään kuvassa 16.



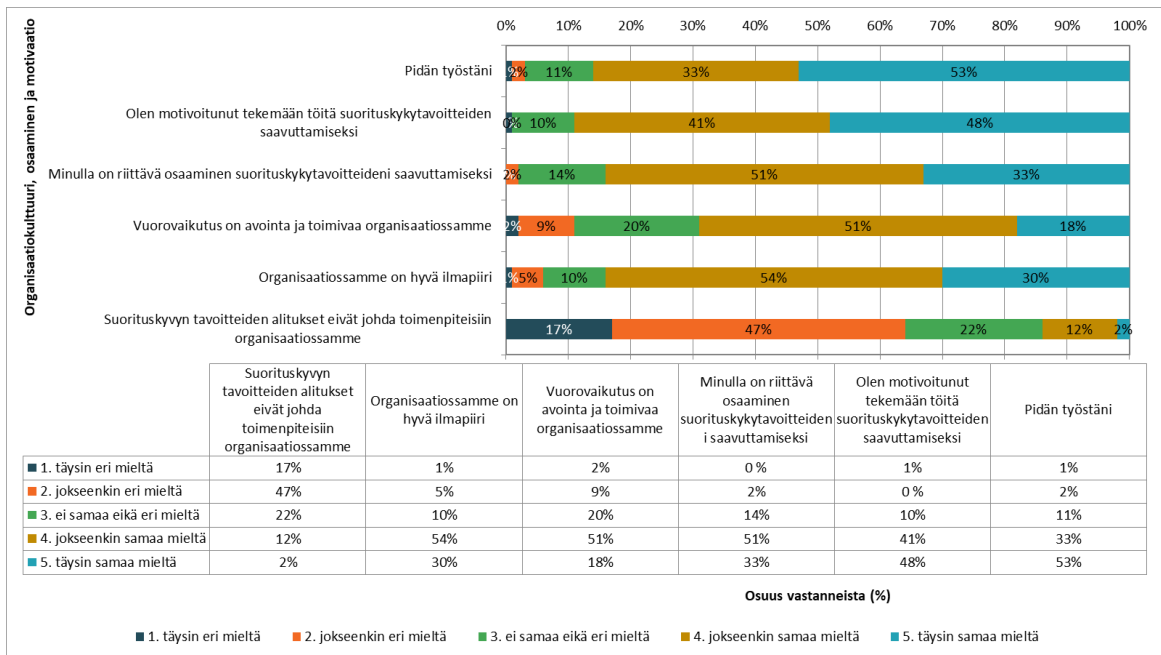
Kuva 16. Palkitseminen-teeman väittämien vastausjakaumat.

Väittämien jakaumat on havainnollistettu kuvaan eri väreillä. Lisäksi kuvassa esitetään havainnoinnin helpottamiseksi jakaumat myös taulukkomuotoisena. Vastausvaihtoehdot, joihin ei tullut yhtään vastausta, eivät näy kuvaajissa, mutta osuus ilmenee taulukossa.

Organisaatiokulttuuri, osaaminen ja motivaatio

Teemaan organisaatiokulttuuri, osaaminen ja motivaatio liittyen kyselyssä esitettiin kuusi väittämää: pidän työstäni, olen motivoitunut tekemään töitä suorituskykytavoitteiden saavuttamiseksi, minulla on riittävä osaaminen suorituskykytavoitteideni saavuttamiseksi, vuorovaikutus on avointa ja toimivaa organisaatiossamme, organisaatiossamme on hyvä ilmapiiiri sekä suorituskyvyn tavoitteiden alitukset eivät johda toimenpiteisiin organisaatiossamme. Täysin samaa mieltä väittämään pidän työstäni vastasi 53 % vastaajista. Jokseenkin samaa mieltä väittämästä oli 33 % vastaajista ja ei samaa eikä eri mieltä 11 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä väittämään vastasi 2 % ja täysin eri mieltä 1 % vastaajista. Väittämän vastausten keskiarvo oli 4,4 ja mediaani 5. Väittämän olen motivoitunut tekemään töitä suorituskykytavoitteideni saavuttamiseksi kanssa täysin samaa mieltä oli 48 % vastaajista ja

jokseenkin samaa mieltä 41 %. Ei samaa eikä eri mieltä oli 10 % vastaajista, jokseenkin eri mieltä ei yksikään vastaaja ja täysin eri mieltä 1 %. Tämän väittämän vastausten keskiarvo oli 4,4 ja mediaani 4. Minulla on riittävä osaaminen suorituskykytavoitteideni saavuttamiseksi väittämään vastasi täysin samaa mieltä 33 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 51 % vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä vastasi 14 %, jokseenkin eri mieltä 2 % vastaajista ja täysin eri mieltä ei ollut yksikään vastaaja. Kyseisen väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 4,2 ja mediaaniksi 4. Vuorovaikutuksen avoimuutta ja toimivuutta koskevaan väittämään täysin samaa mieltä vastasi 18 %, jokseenkin samaa mieltä 51 %, ei samaa eikä eri mieltä 20 %, jokseenkin eri mieltä 9 % ja täysin eri mieltä 2 % vastaajista. Väittämän vastausten keskiarvo oli 3,7 ja mediaani 4. Organisaatiossamme on hyvä ilmapiiri väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 30 %, jokseenkin samaa mieltä 54 %, ei samaa eikä eri mieltä 10 %, jokseenkin eri mieltä 5 % ja täysin eri mieltä 1 % vastaajista. Organisaation ilmapiiriä koskevan väittämän vastausten keskiarvo oli 4,1 ja mediaani 4. Suorituskyvyn tavoitteiden alitukset eivät johda toimenpiteisiin organisaatiossamme oli kyselyn ainut asteikon kannalta käänteinen väittäjä ja siten osin myös kontrollikysymys. Tämän väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 2 % vastaajista, jokseenkin samaa mieltä 12 % vastaajista, ei samaa eikä eri mieltä 22 % vastaajista, jokseenkin eri mieltä 47 % vastaajista ja täysin eri mieltä 17 % vastaajista. Tämän väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui näin 2,3 ja mediaaniksi 2. Teemaan organisaatiokulttuuri, osaaminen ja motivaatio liittyvien väittämien prosentuaaliset vastausjakaumat esitetään kuvassa 17.



Kuva 17. Teeman organisaatiokulttuuri, osaaminen ja motivaatio väittämien vastausjakaumat.

Väittämien jakaumat on havainnollistettu kuvaan eri väreillä. Lisäksi kuvassa esitetään havainnoinnin helpottamiseksi jakaumat myös taulukkomuotoisena. Vastausvaihtoehdot, joihin ei tullut yhtään vastausta, eivät näy kuvaajissa, mutta osuus ilmenee taulukossa.

Suorituskyvyn johtamisen kehittäminen organisaatiossa

Kyselyn viimeisenä kysymyksenä pyydettiin näkemyksiä miten vastaajat kehittäisivät suorituskyvyn johtamista organisaatiossa. Kysymys toteutettiin vapaasanakenttänä, johon vastaajat saivat vastata omin sanoin. Kysymykseen vastasi kaiken kaikkiaan 29 vastaajaa. Taulukossa 4 esitetään vapaasanavastaukset jaoteltuna kyselyn väittämien teemoihin.

Taulukko 4. Kyselyn vapaasanavastaukset suorituskyvyn johtamisen kehittämiseen organisaatiossa teemoittain jaoteltuna.

| Teema | Vastaus |
|------------|---|
| Viestintä | Selkeitä linjavetoja: Jos käy X, seuraavat osastot tekevät toimet Y ja Z. Tulkinnat vähemmälle. Esimerkkinä: jos 1 massatorni täysi ja toisessa 30%, lasketaan vauhtia x yksikköä. |
| | Sähköpostin tietotulvaa, on liikaa. Tärkeät asiat hukkuvat sinne. |
| | Suorituskyvyn mittaristo tulisi tuoda osaksi päivittäistä tai ainakin viikottaista tekemistä. Mittareihin vaikuttavat tekijät tulisi käydä vastuullisten kanssa läpi kattavasti ja antaa selkeä tavoitetilä johon pyrkiä ja työkaluja siihen pääsemiseksi. Nykyisellään mittaristo on jokseenkin etäinen ja moni arvo tuntuu olevan vastuullisen vaikutuspiirin ulkopuolella. Sama teema jatkuu myös tulospalkkiojärjestelmässä, monet tulospalkkioon sidotut tavoitteet ovat luonteeltaan sellaisia että yksittäinen henkilö ei pysty niihin vaikuttamaan. Tavoitteiden tulisi olla sellaisia, että niihin pääseminen on täysin omissa käsissä kuten on esimerkiksi ennakoivassa turvallisuustyössä. |
| | Kaikki mukaan ja tietoisiksi aiheesta hyvällä hengellä. |
| | Selkeät suorituskykymittarit, palautteen anto: myös kiittäminen, kerrotaan mitä saavutettiin työllä/palkitseminen jos ollut erityisen haasteellisia työtehtäviä/tilanteita. |
| | Selkeä on-line päivittyvä mittaristo. Pelkkä kuun vaihteen toteuman tuijotus ohjaa toimintaa heikosti. |
| | Suorituskykymittareita on erittäin paljon yhtiössä. Kaikki eivät ole samanarvoisia (tuotanto ja turvallisuus tulee kaiken edelle). Tämä on hiljaisesti hyväksytty, mikä johtaa mietintään, että miksi pitää sellaisia mittareita yllä joilla ei ole niin väliä tai johon ei kuitenkaan pystytä? |
| | Aidon vuorovaikutuksen parantaminen, monipuolisen keskustelun ylläpitäminen, asioita pitää tehdä yhdessä ja yhtenäisesti. monissa asioissa ei nykyään kysytä ja keskustella vaan päätökset ja määräykset valutetaan suoraan ylhäältä alas, eikä niiden sopivuutta ole välttämättä mietitty meidän organisaation kannalta, ainakaan riittävästi. |
| | Jatkuvasti päivittyvät mittarit ja paremmin näkyville |
| | Hevaisin nykyisen HSEQ:n mäkeen. Kankea käytytää, ei mielestäni sovellu tarpeeksi hyvin tehdasympäristöön. Hankala suodattaa dataa ulos. Esimerkiksi alaisten tekemät havainnot haettava henkilön nimellä ja laskettava itse. En ainakaan itse ole löytänyt selkeää toimintoa mistä saisi lukumäärät suoraan ulos. |
| Johtaminen | Kun havaitaan jo pieniäkin orastavia merkkejä mahd. Ongelmista prosessissa, niin reagoitaisiin tehokkaammin. Kunnossapidon puolelta kuulee hyvin usein, ettei ole resurssia ja tästä johtuen korjausvelka kasvaa ja kerkeää tulla isompia ongelmia, kuin että olisi korjattu/huollettu ennakoidusti. |
| | Lisäisin resurssia suorittavaan portaaseen, nyt ei ole paljon johdettavaa kun tekijöitä ei riitä. |
| | enemmän yksikkökohtaista päätöksentekoa yksiköissä(investioinnit, suurkorjaukset). selkeämpi palkkausjärjestelmä. enemmän omana(ei ulkoistettuna)työnä asioita(lastaus,puunkäsittely/vastaanotto, kiinteistöhuolto) |
| | Olemalla tasapuolinen kaikille ja antamaan mahdollisuuden toimiaan samoilla linjoilla. |
| | esihenkilöiden tulisi ottaa kantaa tiukemmin. |

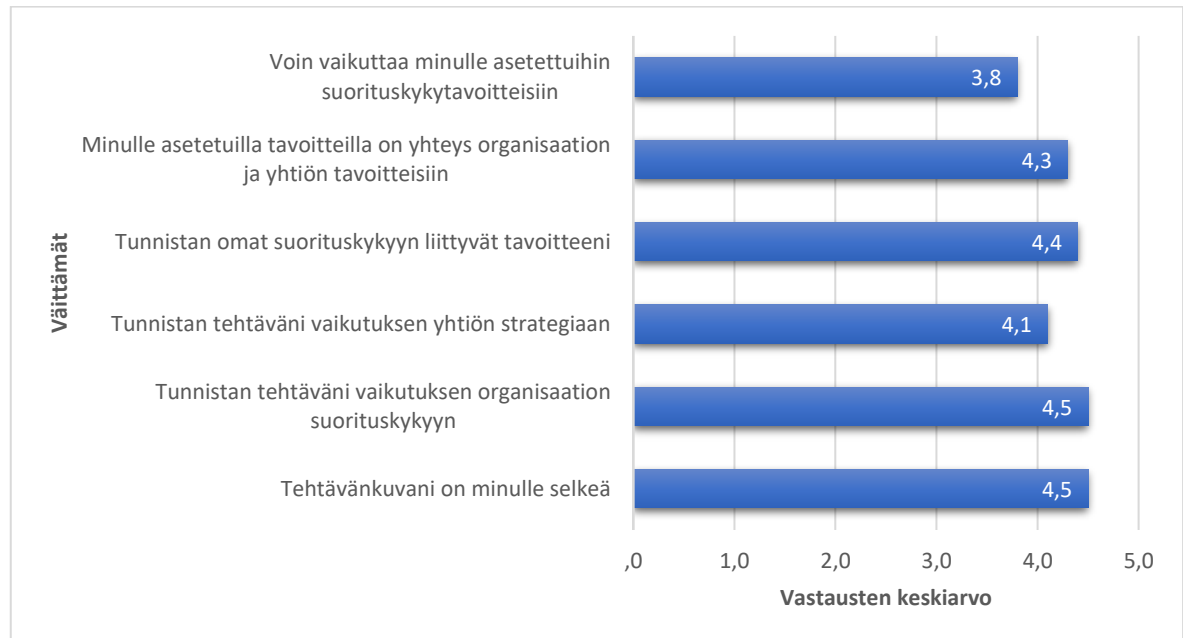
| | |
|---|--|
| | <p>Tuotanto- ja kunnossapito-organisaatiolle samat vaatimustasot. Koen, että kunnossapito-organisaation tavoitteellinen johtaminen eroaa tuotanto-organisaatiosta mm. vaatimustasoltaan. Suorituskyvyn johtamisesta päivittäinen johtaminen on isossa roolissa, vähemmän huomiota saa pidemmän aikavälin suorituskyky: esimerkiksi kuukausi-kvartaalitasolla läpikäyntiä on vähemmän. Tulevaisuuden näkymät ovat myös mielestäni osa suorituskyvyn johtamista: tulevaisuuden näkymistä avoimesti puhuminen lisää motivaatiota työskennellä ponnekkaammin kohti yhteisiä tavoitteita.</p> <p>Enemmän paikkakuntakohtaisia päätöksiä. Ei tarvi kaikkea kontrolloida etelästä.</p> <p>En nyt ole varma liittykö asiaan..oman mielipiteen vuoksi kaikki esihenkilöt ei aseta alaisiaan samalle viivalle..tuntuu että joillakin ihmellisiä vapauksia..??Ja toisekseen uuden organisaatiomallin ohjeet ei taas tunnu koskettavan kaikkia samalla tavalla...esihenkilöt antaa erilliasia ohjeita omille miehilleen..??</p> <p>Lisää resursseja sekä työntekijöihin että toimihenkilöihin.</p> |
| Palkitseminen | <p>Tulospalkkiot osakkeina.</p> <p>Työntekijöiden mukaan ottaminen suunnitteluvaiheessa. Työntekijöiden mielipiteen kuuleminen ennen päätöksien tekemistä.</p> <p>Ihmisiä tulisi ottaa mukaan muutoksiin jo alkuvaiheessa ettei tule henkilölle tunnetta että paska kaadetaan niskaan.</p> <p>Monien mielipiteistä saa valmistettua paljon paremman lopputuloksen kun pienen piirin mietinnöistä kun näkökulma on suppeampi.</p> <p>Ottamalla jokaisen mukaan ja kuuntelemalla jokaista myös niitä hiljaisempia. Mahdollisuus vastata kirjallisesti.</p> |
| Organisaatiokulttuuri, osaaminen ja motivaatio | <p>Tämn hetkinen tilanne oikein hyvä. Kunnossapito/Tuotanto välinen vastakain asettelu hiipumassa. RIP Kunnossapito-yhtiö.</p> <p>Ilmapiiiri ja yleisesti tekeminen on hyvällä mallilla! Jo sillä taataan mahdollisuudet hyvään suorituskykyyn. Tärkeää keskittyä työkuormaan, ettei se tule liian suureksi. Myös moniosaamisen lisääminen ja kehittäminen tärkeää, kuitenkin liikaa työkuormaa tuottamatta.</p> |

Viestintä-teemaan liitettyjä vastauksia annettiin kymmenen. Johtaminen-teemaan liitettyjä vastauksia oli yhdeksän kappaletta. Palkitseminen-teemaan liitettyjä oli neljä kappaletta. Organisaatiokulttuuri, osaaminen ja motivaatio -teemaan liitettyjä vastauksia oli kaksi kappaletta.

5.3 Kyselytutkimuksen tuloksien analysointi

Tehtävänkuvaukset-teeman väittämien vastausten keskiarvoksi muodostui 4,3, joka oli myös teemojen keskiarvoista korkein. Teeman sisällä väittämistä suurimmat keskiarvot olivat väittämällä tehtävänkuvani on minulle selkeä ja tunnistan tehtäväni vaikutuksen organisaation suorituskykyyn. Molempien väittämien vastausten keskiarvo oli 4,5 ja se oli myös koko kyselyn väittämien korkein yksittäinen keskiarvo. Teeman heikoin vastausten keskiarvo 3,8

muodostui väittämälle voin vaikuttaa minulle asetettuihin suorituskykytavoitteisiin. Teeman väittämien vastausten keskiarvot esitetään kuvassa 18.



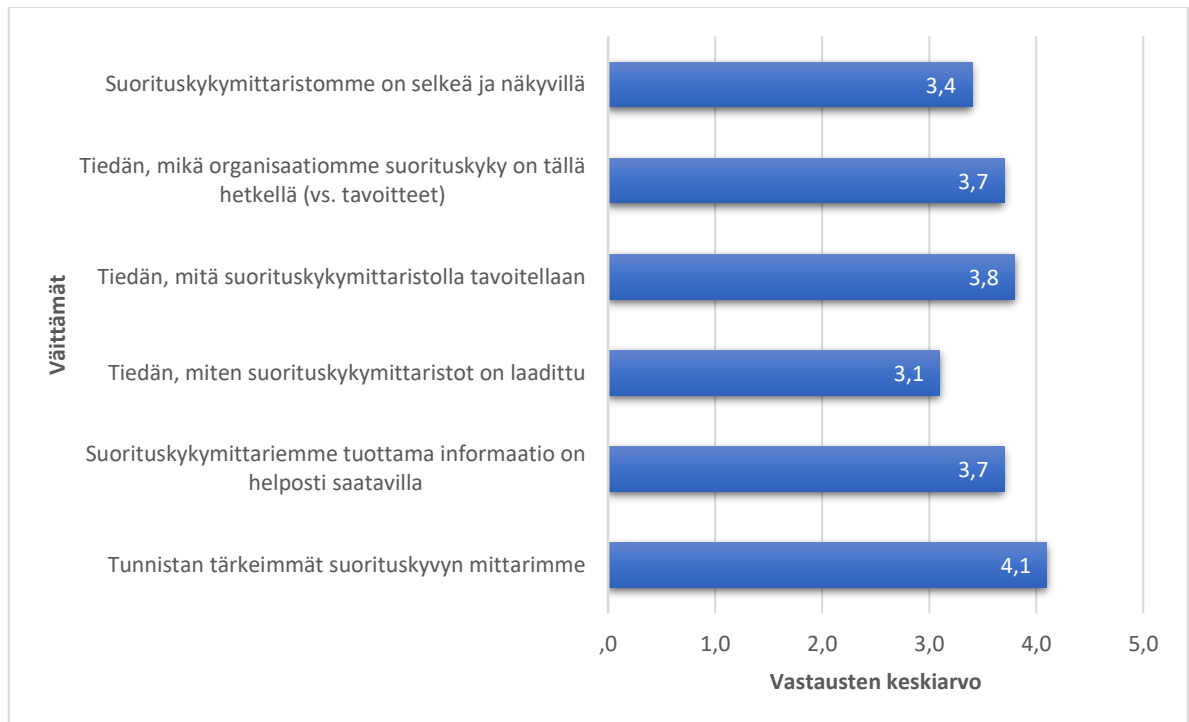
Kuva 18. Tehtäväkuvaukset-teeman väittämien vastausten keskiarvot koko organisaatiossa.

Väittämät esitetään kuvassa kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä. Kuvan vaaka-akselin asteikkona 0-5 havainnoinnin helpottamiseksi. Väittämien vastauksien asteikkona oli 1-5.

Kyselyn vapaasanakysymyksestä ei tunnistettu yksiselitteisesti tehtäväkuvaukset-teeman kohdistuvia vastauksia. Toisaalta tulosten käsittelyvaiheessa johtamisen ja palkitsemisen teemoihin kohdistetut vastaukset liittyen päätöksenteon siirtämisestä enemmän yksikköihin ja organisaation jäsenten parempaan mukaan ottamiseen toiminnan suunnittelussa voitaisiin mieltää kohdistuvan myös tämän teeman väittämään omista vaikutusmahdollisuuksista omiin suorituskykytavoitteisiin.

Viestintä-teeman väittämien vastausten keskiarvoksi muodostui 3,6. Teeman väittämistä korkeimman vastausten keskiarvon 4,1 sai väittäjä tunnistan tärkeimmät suorituskykyyn

mittarimme. Väittämälle tiedän, miten suorituskykymittarimme on laadittu muodostui teeman alhaisin vastausten keskiarvo, 3,1. Väittämään suorituskykymittaristomme on selkeä ja näkyvillä vastattiin teeman toiseksi alhaisimmilla pisteillä, väittämän vastausten keskiarvon oltua 3,4. Teeman väittämien vastausten keskiarvot esitetään kuvassa 19.



Kuva 19. Viestintä-teeman väittämien vastausten keskiarvot koko organisaatiossa.

Väittämät esitetään kuvassa kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä. Kuvan vaaka-akselin asteikkona 0-5 havainnoinnin helpottamiseksi. Väittämien vastausten asteikkona oli 1-5.

Kyselyn vapaasanakysymyksessä organisaation suorituskyvyn johtamisen kehittämisestä on tunnistettavissa kymmenen viestinnän teemaan liittyvää vastausta, joka on määrällisesti yli kolmasosa vapaasanavastauksista. Viestinnän teemaan liittyvistä sanallisista kehitysehdotuksista kuusi liittyy nykyisten suorituskykymittarien määrään ja käytettävyyteen. Mittareita nähdään olevan liikaa ja mittareista/mittaristoista toivotaan enemmän oikea-aikaisia, paremmin käytettäviä ja selkeämpiä.

Johtaminen-teeman väittämien keskiarvo oli 3,5. Teeman väittämistä eniten samaa mieltä vastaajat olivat väittämän organisaation johto on sitoutunut varmistamaan suorituskyvyn saavuttamista kanssa ja kyseisen väittämän vastausten keskiarvo oli 4,1. Vähiten samaa mieltä teemaan liittyvissä väittämissä vastaajat olivat väittämän suorituskyvyn vaatimustaso on kaikille organisaation jäsenille yhtenäinen ja väittämän vastausten keskiarvo oli 3,2. Johtaminen-teemaan liittyvien väittämien vastausten keskiarvot esitetään kuvassa 20.

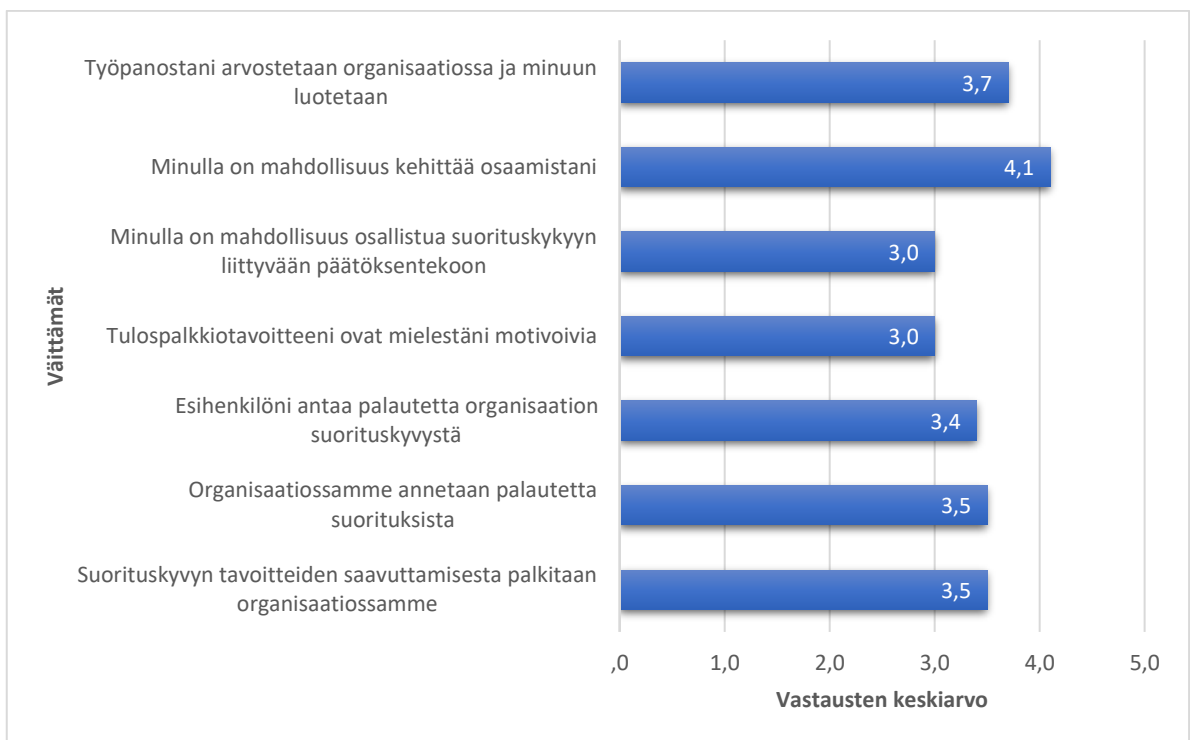


Kuva 20. Johtaminen-teeman väittämien vastausten keskiarvot koko organisaatiossa.

Väittämät esitetään kuvassa kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä. Kuvan vaaka-akselin asteikkona 0-5 havainnoinnin helpottamiseksi. Väittämien vastauksien asteikkona oli 1-5.

Vapaasanakysymyksessä johtaminen-teemaan liittyviä vastauksia tunnistettiin yhdeksän, joissa mm. esitettiin suorituskyvyn johtamisen kehittämistä henkilöresursseja lisäämällä ja esitettiin tarvetta nykyistä tasapuolisimmille vaatimustasoille.

Palkitseminen-teeman väittämien vastausten keskiarvo oli 3,5 ja teeman väittämistä eniten samaa mieltä oltiin väittämän minulla on mahdollisuus kehittää omaa osaamistani kanssa. Kyseisen väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 4,1. Väittämien minulla on mahdollisuus osallistua suorituskyyyn liittyvään päätöksentekoon ja tulospalkkiotavoitteeni ovat mielestäni motivoivia kanssa vastaajat olivat vähiten samaa mieltä. Molempien väittämien vastausten keskiarvot olivat 3,0. Suorituskyvyn johtamisen hyvyttä tarkastellessa kyseisten väittämien keskiarvot olivat kyselyn heikoimmat. Teeman väittämien keskiarvot esitetään kuvassa 21.



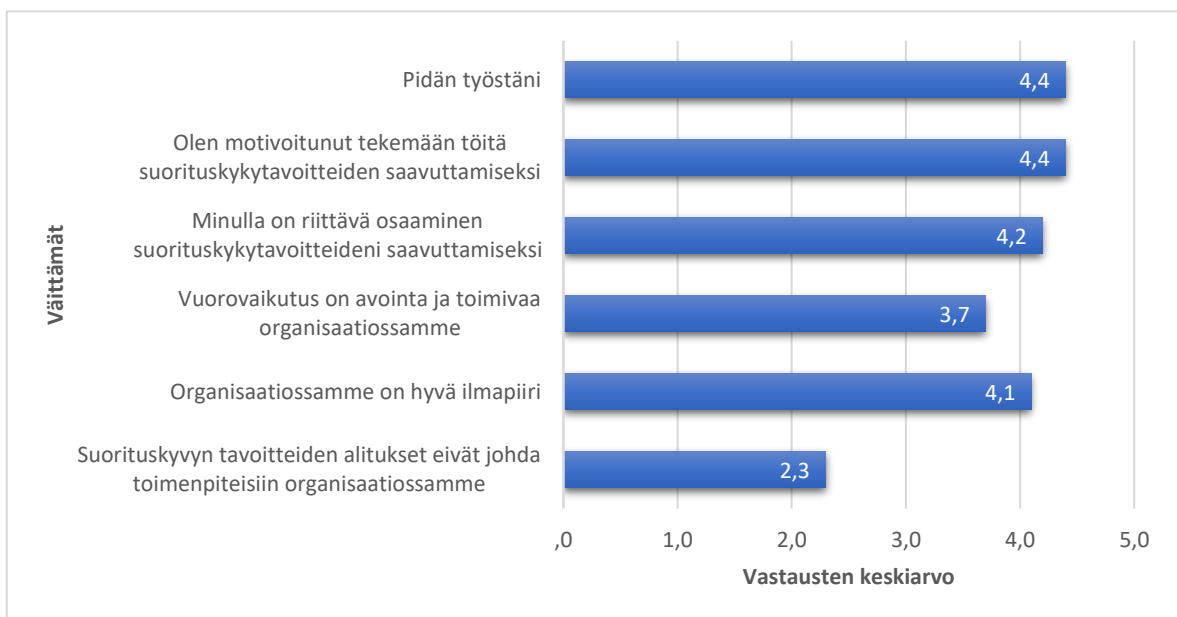
Kuva 21. Palkitseminen-teeman väittämien vastausten keskiarvot koko organisaatiossa.

Väittämät esitetään kuvassa kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä. Kuvan vaaka-akselin asteikkona 0-5 havainnoinnin helpottamiseksi. Väittämien vastauksien asteikkona oli 1-5.

Palkitseminen-teemaan liittyviä suorituskyyvyn johtamisen kehittämisen vapaasanavastauksia tunnistettiin neljä kappaletta. Neljästä vastauksesta kolme liittyi suorituskyyvyn

johtamisen kehittämiseen henkilöstön paremmalla mukaan ottamisella ja mielipiteen kuuntelulla toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä.

Organisaatiokulttuuri, osaaminen ja motivaatio-teeman vastauksien keskiarvo oli 3,8. Teeman väittämistä korkeimmat keskiarvot muodostuivat väittämille pidän työstäni ja olen motivoitunut tekemään töitä suorituskykytavoitteiden saavuttamiseksi. Kyseisten väittämien vastausten keskiarvot olivat 4,4. Alin keskiarvo oli väittämällä suorituskyvyn tavoitteiden alitukset eivät johda toimenpiteisiin organisaatiossamme. Väittämän vastausten keskiarvo oli 2,3, mutta toisaalta väittämän asettelu oli muiden väittämien kannalta käänteinen. Seuraavaksi alin vastausten keskiarvo oli väittämällä vuorovaikutus on avointa ja toimivaa organisaatiossamme, keskiarvolla 3,7. Teeman väittämien keskiarvot esitetään kuvassa 22.



Kuva 22. Organisaatiokulttuuri, osaaminen ja motivaatio-teeman väittämien vastausten keskiarvot koko organisaatiossa.

Väittämät esitetään kuvassa kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä. Kuvan vaaka-akselin asteikkona 0-5 havainnoinnin helpottamiseksi. Väittämien vastauksien asteikkona oli 1-5.

Kyselyssä esitettiin kaksi taustakysymystä, joilla selvitettiin vastaajan henkilöstöryhmä ja työkokemus organisaatiossa. Taustakysymysten avulla pystyttiin vertailemaan erilaisten keskenään riippumattomien ryhmien mahdollisia eroavaisuuksia väittämien vastauksissa. Tuloksien analysoinnissa organisaatiossa saadun työkokemuksen todettiin olevan lähes merkityksetön suhteessa kyselyn vastauksiin. Analyysi tehtiin vertaamalla eri työkokemusryhmien, 0-2 vuotta, 2-5 vuotta, 5-10 vuotta ja yli kymmenen vuotta, vastauksien keskiarvoja keskenään ja suhteessa kaikkiin vastaajiin.

Henkilöstöryhmien vastausten välisiä eroavaisuuksia analysoitiin myös väittämien vastauksien keskiarvojen vertailulla. Henkilöstöryhmien kokojen vuoksi vertailussa yhdistettiin toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden vastaajaryhmät olettaen kyseiset ryhmät vastausten osalta yleistettäviksi. Näin muodostettujen vastaajaryhmien keskiarvojen erojen vertailun tilastollista merkitsevyyttä testattiin kahden muuttujan t-testillä. Toimihenkilöiden, mukaan luettuna ylempät toimihenkilöt sekä työntekijöiden vastauksien keskiarvot ja keskiarvojen erojen tilastolliset merkitsevyydet esitetään seuraavassa taulukossa 5.

Taulukko 5. Toimihenkilöiden, mukaan luettuna ylempät toimihenkilöt sekä työntekijöiden vastauksien keskiarvot ja keskiarvojen erojen tilastolliset merkitsevyydet.

| Väittämä | Toimihenkilöt ja ylempät th:t | Työntekijät | p-arvo |
|--|-------------------------------|-------------|--------|
| | KA välillä 1-5 | | |
| Tehtävänkuvani on minulle selkeä | 4,2 | 4,6 | 0,018 |
| Tunnistan tehtäväni vaikutuksen organisaation suorituskyyyn | 4,6 | 4,5 | 0,628 |
| Tunnistan tehtäväni vaikutuksen yhtiön strategiaan | 4,2 | 4,1 | 0,727 |
| Tunnistan omat suorituskyyyn liittyvät tavoitteeni | 4,3 | 4,4 | 0,692 |
| Minulle asetetuilla tavoitteilla on yhteys organisaation ja yhtiön tavoitteisiin | 4,5 | 4,2 | 0,021 |
| Voin vaikuttaa minulle asetettuihin suorituskyytavoitteisiin | 3,8 | 3,7 | 0,762 |
| Tunnistan tärkeimmät suorituskyyyn mittarimme | 4,4 | 4,0 | 0,038 |
| Suorituskyyymittarimme tuottama informaatio on helposti saatavilla | 3,7 | 3,6 | 0,659 |
| Tiedän, miten suorituskyyymittaristot on laadittu | 3,2 | 3,0 | 0,295 |

| | | | |
|---|-----|-----|-------|
| Tiedän, mitä suorituskykymittaristolla tavoitellaan | 4,1 | 3,7 | 0,087 |
| Tiedän, mikä organisaatiomme suorituskyky on tällä hetkellä (vs. tavoitteet) | 4,0 | 3,6 | 0,012 |
| Suorituskykymittaristomme on selkeä ja näkyvillä | 3,7 | 3,3 | 0,019 |
| Organisaation johto on sitoutunut varmistamaan suorituskyvyn saavuttamista | 4,4 | 3,9 | 0,001 |
| Organisaation johto tekee suorituskyvyn kannalta oikeita toimenpiteitä ja päätöksiä | 4,0 | 3,6 | 0,015 |
| Saan palautetta suorituskykyyn liittyvistä aiheista | 3,6 | 3,5 | 0,436 |
| Esihenkilöni antaa palautetta organisaation suorituskyvystä | 3,6 | 3,3 | 0,211 |
| Suorituskykymittariston tila ohjaa toimintaamme | 3,9 | 3,3 | 0,001 |
| Suorituskykymittariston tila vaikuttaa esihenkilöni antamaan palautteeseen | 3,6 | 3,1 | 0,009 |
| Suorituskyvyn vaatimustaso on kaikille organisaation jäsenille yhtenäinen | 3,1 | 3,3 | 0,378 |
| Suorituskyvyn johtaminen on organisaatiossamme tasapuolista ja linjakasta | 3,5 | 3,3 | 0,300 |
| Suorituskyvyn tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan organisaatiossamme | 3,5 | 3,5 | 0,840 |
| Organisaatiossamme annetaan palautetta suorituksista | 3,8 | 3,5 | 0,162 |
| Esihenkilöni antaa palautetta organisaation suorituskyvystä | 3,7 | 3,3 | 0,055 |
| Tulospalkkiotavoitteeni ovat mielestäni motivoivia | 3,1 | 2,9 | 0,499 |
| Minulla on mahdollisuus osallistua suorituskykyyn liittyvään päätöksentekoon | 3,4 | 2,8 | 0,007 |
| Minulla on mahdollisuus kehittää osaamistani | 4,3 | 4,0 | 0,049 |
| Työpanostani arvostetaan organisaatiossa ja minuun luotetaan | 3,9 | 3,7 | 0,279 |
| Suorituskyvyn tavoitteiden alitukset eivät johda toimenpiteisiin organisaatiossamme | 1,8 | 2,6 | 0,000 |
| Organisaatiossamme on hyvä ilmapiiri | 4,2 | 4,0 | 0,370 |
| Vuorovaikutus on avointa ja toimivaa organisaatiossamme | 3,9 | 3,7 | 0,327 |
| Minulla on riittävä osaaminen suorituskykytavoitteideni saavuttamiseksi | 4,2 | 4,2 | 0,853 |
| Olen motivoitunut tekemään töitä suorituskykytavoitteiden saavuttamiseksi | 4,4 | 4,4 | 0,955 |
| Pidän työstäni | 4,3 | 4,4 | 0,488 |

Kuten taulukosta 5 ilmenee, suurimmat ja tilastollisesti merkitsevät erot ($p \leq 0,05$) henkilöryhmien väittämien vastauksien keskiarvoissa ovat väittämässä suorituskyvyn tavoitteiden

alitukset eivät johda toimenpiteisiin organisaatiossamme (ero -0,7), minulla on mahdollisuus osallistua suorituskyyyn liittyvään päätöksentekoon (ero 0,6), suorituskyyymittariston tila ohjaa toimintaamme (ero 0,6), suorituskyyymittariston tila vaikuttaa esihenkilöni antamaan palautteeseen (ero 0,5), organisaation johto on sitoutunut varmistamaan suorituskyyyn saavuttamista (ero 0,5), tehtävänkuvani on minulle selkeä (ero -0,4), Tiedän, mikä organisaatiomme suorituskyyky on tällä hetkellä vs. tavoitteet (ero 0,4), suorituskyyymittaristomme on selkeä ja näkyvillä (ero 0,4), organisaation johto tekee suorituskyyyn kannalta oikeita toimenpiteitä ja päätöksiä (ero 0,4), minulle asetetuilla tavoitteilla on yhteys organisaation ja yhtiön tavoitteisiin (ero 0,3), tunnistan tärkeimmät suorituskyyyn mittarimme (ero 0,3) ja minulla on mahdollisuus kehittää osaamistani (ero 0,3).

Vertaillessa teemojen keskiarvopisteytyksiä kaikkien vastaajien ja henkilöstöryhmillä jaoteltuna, voidaan todeta että vastaajat olivat eniten samaa mieltä tehtävänkuvaukset-teeman väittämien kanssa. Vähiten samaa mieltä vastaajat olivat väittämistä teemoihin johtaminen ja palkitseminen liittyen. Teemojen keskiarvopisteytyksien vertailu esitetään taulukossa 6.

Taulukko 6. Teemojen keskiarvopisteet kaikkien vastaajien osalta ja henkilöstöryhmittäin.

| Teema | Kaikki vastaajat | Toimihenkilöt ja ylemmät th:t | Työntekijät |
|--|------------------|-------------------------------|-------------|
| Tehtävänkuvaukset | 4,3 | 4,3 | 4,3 |
| Viestintä | 3,6 | 3,8 | 3,6 |
| Johtaminen | 3,5 | 3,7 | 3,4 |
| Palkitseminen | 3,5 | 3,7 | 3,4 |
| Organisaatiokulttuuri, osaaminen ja motivaatio | 3,8 | 3,8 | 3,9 |

Eniten samaa mieltä oltu teema on korostettu taulukkoon vihreällä värillä ja teemat, joista oltiin vähiten samaa mieltä on korostettu keltaisella värillä

Vertaillessa yksittäisten väittämien keskiarvoja, korkeimmat keskiarvopisteet saaneet väittämät vaihtelevat hieman kaikkien vastaajien ja eri henkilöstöryhmien välillä. Tarkasteltaessa viittä eniten samaa mieltä oltua väittämää, voidaan todeta että keskimääräiset pisteet väittämällä ovat 4,4 tai yli. Tällä vertailulla voidaan myös todeta, että työntekijöiden ja kaikkien vastaajien osalta eniten samaa mieltä ollut väittämät ovat samat vaikkakin eri keskiarvopisteillä. Eniten samaa mieltä ollut väittämät keskiarvopisteittäin kaikkien vastaajien osalta ja henkilöstöryhmittäin jaoteltuna esitetään taulukossa 7.

Taulukko 7. Kyselyssä eniten samaa mieltä vastatut väittämät ja niiden vastauksien keskiarvot kaikkien vastaajien osalta ja henkilöstöryhmittäin esitettynä.

| Kaikki vastaajat | |
|---|-----------------------|
| Väittämä | Vastauksien keskiarvo |
| Tehtävänkuvani on minulle selkeä | 4,5 |
| Tunnistan tehtäväni vaikutuksen organisaation suorituskykyyn | 4,5 |
| Tunnistan omat suorituskykyyn liittyvät tavoitteeni | 4,4 |
| Olen motivoitunut tekemään töitä suorituskykytavoitteiden saavuttamiseksi | 4,4 |
| Pidän työstäni | 4,4 |

| Toimihenkilöt ja ylemmät th:t | |
|--|-----------------------|
| Väittämä | Vastauksien keskiarvo |
| Tunnistan tehtäväni vaikutuksen organisaation suorituskykyyn | 4,6 |
| Minulle asetetuilla tavoitteilla on yhteys organisaation ja yhtiön tavoitteisiin | 4,5 |
| Tunnistan tärkeimmät suorituskyvyn mittarimme | 4,4 |
| Organisaation johto on sitoutunut varmistamaan suorituskyvyn saavuttamista | 4,4 |
| Olen motivoitunut tekemään töitä suorituskykytavoitteiden saavuttamiseksi | 4,4 |

| Työntekijät | |
|---|-----------------------|
| Väittämä | Vastauksien keskiarvo |
| Tehtävänkuvani on minulle selkeä | 4,6 |
| Tunnistan tehtäväni vaikutuksen organisaation suorituskykyyn | 4,5 |
| Tunnistan omat suorituskykyyn liittyvät tavoitteeni | 4,4 |
| Olen motivoitunut tekemään töitä suorituskykytavoitteiden saavuttamiseksi | 4,4 |
| Pidän työstäni | 4,4 |

Väittämät, joista oltiin kyselyssä vähiten samaa mieltä, eroavat myös jonkin verran kaikkien vastaajien ja eri henkilöstöryhmien välillä. Toimihenkilöiden osalta kolmen vähiten samaa mieltä ollun väittämän joukkoon päätyy suorituskyvyn vaatimustason tasapuolisuuteen liittyvä väittämä. Kyseinen väittämä ei esiinny työntekijöiden kolmen vähiten samaa mieltä ollun väittämän joukossa, vaan työntekijöillä siellä esiintyy väittämä mahdollisuuksista osallistua suorituskykyyn liittyvään päätöksentekoon. Kyselyssä vähiten samaa mieltä vastatut

väittämät ja niiden vastauksien keskiarvot kaikkien vastaajien osalta ja henkilöstöryhmittäin esitettyinä nähdään alla taulukossa 8.

Taulukko 8. Kyselyssä vähiten samaa mieltä vastatut väittämät ja niiden vastauksien keskiarvot kaikkien vastaajien osalta ja henkilöstöryhmittäin esitettyinä.

| Kaikki vastaajat | |
|--|-----------------------|
| Väittämä | Vastauksien keskiarvo |
| Tulospalkkiotavoitteeni ovat mielestäni motivoivia | 3,0 |
| Minulla on mahdollisuus osallistua suorituskyyyn liittyvään päätökseen | 3,0 |
| Tiedän, miten suorituskymittarit on laadittu | 3,1 |

| Toimihenkilöt ja ylemmät th:t | |
|---|-----------------------|
| Väittämä | Vastauksien keskiarvo |
| Tulospalkkiotavoitteeni ovat mielestäni motivoivia | 3,1 |
| Suorituskyyyn vaatimustaso on kaikille organisaation jäsenille yhtenäinen | 3,1 |
| Tiedän, miten suorituskymittarit on laadittu | 3,2 |

| Työntekijät | |
|--|-----------------------|
| Väittämä | Vastauksien keskiarvo |
| Minulla on mahdollisuus osallistua suorituskyyyn liittyvään päätökseen | 2,8 |
| Tulospalkkiotavoitteeni ovat mielestäni motivoivia | 2,9 |
| Tiedän, miten suorituskymittarit on laadittu | 3,0 |

Vähiten samaa mieltä vastattujen väittämien keskiarvopisteet ovat kaikissa vastaajaryhmissä alle keskiarvopisteiden 3,2.

6 Haastattelututkimus

Tutkimuksen kvalitatiivinen osuus suoritettiin puolistrukturoituna yksilöhaastatteluna. Haastattelun kysymykset oli etukäteen mietittyjä (liite 1) ja niiden esittämisjärjestys oli etukäteen määritelty. Kysymyksiä kuitenkin tarkennettiin tapauskohtaisesti sekä vastauksesta riippuen tutkija esitti mahdollisia tarkentavia lisäkysymyksiä, kuitenkin alkuperäisen kysymyksen aihealueeseen liittyen. Haastattelututkimus valittiin kvalitatiivisen osuuden tiedonkeruumenetelmäksi, sillä haastattelussa aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti, tutkimukseen haluttiin erityisesti esihenkilöiden kattava näkemys tutkimusaiheesta, menetelmällä haluttiin syventää saatavia tietoja ja etukäteen oli tiedossa tutkimuksen aihealueen olevan monitahoinen. (Hirsjärvi et al. 2009).

6.1 Haastattelututkimuksen toteutus

Haastattelututkimuksella haluttiin tutkia organisaation suorituskyvyn johtamista organisaation esihenkilöiden näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna ja tutkimuksen otokseksi valittiin kaikki tuotanto-organisaation esihenkilöt. Haastateltavien tehtäväkuviksi muodostui tällöin organisaation työnjohdosta aina yksikön johtajaan asti, jolla pyrittiin saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen näkemys organisaation suorituskyvyn johtamisen esihenkilönäkymistä. Haastatteluihin kutsuttiin kaikkiaan 13 esihenkilöä.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina etukäteen sovittuina ajankohtina rauhallisissa tiloissa ja tilaisuudet nauhoitettiin tuloksien analysointia varten. Haastattelu koostui alustusosioista, jossa kerrattiin tutkimuksen kannalta keskeiset termit sekä tutkijan rooli haastateltavana organisaation jäsenen sijaan. Alustusosion jälkeen toteutettiin varsinainen haastatteluosio, jossa tutkija esitti kymmenen etukäteen suunniteltua kysymystä haastateltaville samalla mahdollisesti syventäen aihealueita lisäkysymyksillä tai tarkennuksilla. Haastattelutilaisuuksien kokonaiskesto vaihteli noin 30-45 minuutin välillä haastateltavaa kohden.

Haastatteluiden vastaukset purettiin nauhoitteista taulukkomuotoon vastauksien vertailua ja analysointia varten.

Haastattelututkimuksen kysymyksillä pyrittiin selvittämään miten organisaation esihenkilöt mieltävät organisaation suorituskyvyn johtamisen, miten esihenkilöt toteuttavat suorituskyvyn seurantaan sekä tavoitteiden asetantaa ja millaisia hyviä käytänteitä, haasteita ja kehityspotentiaaleja he tunnistavat organisaation suorituskyvyn johtamisessa. Kysymyksiksi muodostuivat:

- Millaista on mielestäsi suorituskyvyn johtaminen organisaatiossasi?
- Miten suorituskykyä/sen johtamista mitataan organisaatiossasi?
- Miten suorituskykykymittarit on laadittu ja mitä niillä tavoitellaan?
- Millaisia suorituskyvyn mittauksen osa-alueita tunnistat?
- Miten seuraat organisaation suorituskykyä ja sen kehitystä?
- Miten asetat tiimillesi/tiimisi jäsenille tavoitteita?
- Miten varmistat tiimisi jäsenten tavoitteiden toteutumisen?
- Mitkä asiat helpottavat kohdallasi menestymistä suorituskyvyn johtamisessa?
- Mitkä asiat hankaloittavat kohdallasi suorituskyvyn johtamista?
- Miten kehittäisit suorituskyvyn johtamista organisaatiossasi?

6.2 Haastattelututkimuksen tulokset

Haastatteluihin kutsuttiin yhteensä 13 esihenkilöä, joista kaikki suostuivat haastateltaviksi. Haastatteluiden vastausaineisto koostettiin kysymys- ja vastaajajaoteltuna taulukkomuotoiseksi, jonka avulla vastauksia analysoitiin pyrkien löytämään vastauksista yhteneväisyyksiä. Esiaseteltuja kysymyksiä oli haastattelussa kymmenen, mutta tulokset esitellään tässä kappaleessa aihealueittain. Vastaajien anonymiteetin varmistamiseksi vastauksien lainaukset on esitetty alla kysymyskohtaisesti sattumanvaraisessa järjestyksessä ja ilman tiettyyn vastaajaan kohdentuvaa tunnistetta.

Suorituskyvyn johtamisen käsite ja suorituskykyyn liittyvä mittaaminen organisaatiossa

Organisaation suorituskyvyn johtaminen miellettiin haastatteluiden vastauksissa vahvasti, kymmenen esihenkilön näkemyksen mukaan, mittarien ohjaamaksi toiminnaksi. Mittarien toteumaa todettiin seurattavan ja useampi haastateltava toi ilmi mahdollisiin epäkohtiin puuttuttavan. Haastateltavat kuvailivat organisaation suorituskyvyn johtamista joustavaksi, tavoitehakuiseksi ja käytännönläheiseksi. Toisaalta haastateltavat toivat ilmi mittareiden ja tavoitteiden johdonmukaisuuden välillä puuttuvan ja yksi haastateltava kertoi organisaation suorittavalla tasolla olevan näkemys suorituskyvyn johtamisen olevan tilastojohtamista. Suorituskyvyn johtamista kuvailtiin mm. seuraavilla tavoilla:

”Meillä on tietyt mittarit, minkä kautta sitä seurataan.”

”Seurataan toimintaa mitattuun.”

”Meille on asetettu selkeät tavoitteet ja konkreettiset mittarit.”

”Tämän hetkinen tilanne on hyvä. Ollaan kehitytty oikeaan suuntaan. Tullut paljon jämykkyyttä ja tunnuslukujen seuraamista hyvässä mielessä.”

”Tavoitehakuista, annetaan selkeitä suuntaviivoja. Strategia ei välttämättä ole aina läsnä, joka voi olla hyvä tai huono asia. Johdonmukaisuus välillä puuttuu.”

Kaikki haastateltavat totesivat suorituskyvyn mittareita olevan paljon ja useampi vastaaja totesi mittausjärjestelmiä olevan useita. Mittareille tunnistettiin vastauksissa myös olevan erilaisia tarkastelujaksoja. Suorituskyvyn johtamisen mittaaminen todettiin kahden esihenkilön mielestä vaikeaksi toteuttaa suorituskyvyn johtamisen määritelmän monikäsitteisyyden vuoksi. Haastateltavat totesivat organisaation suorituskyvyn mittauksesta mm. seuraavaa:

”Mitataan kaikenlaisia asioita.”

”On tietyt tavoitteet, joita seurataan kuukausittain. Onko jättämää niissä.”

”Tehtaan mittaristo. Paljon mittareita, joita seurataan päivittäin, viikoittain ja kuukausittain.”

”Monella eri tapaa ja monia eri alueita. Kaikki pohjautuu strategiaan.”

Organisaation suorituskykymittaristojen laadinnasta ja niillä tavoitelluista asioista haastatellut vastasivat erittäin yhtenäisesti. Lähes kaikki haastatellut henkilöt kertoivat suorituskykymittareiden ja -tavoitteiden olevan laadittu yhtiötasoisesti yhtenäisinä. Mittareiden luomismekanismia ei tunnettu haastateltavien keskuudessa, mutta mittaristojen tavoitteista kaikilla vastaajilla oli näkemys. Mittaristojen laadinnasta ja niillä tavoiteltavista asioista todettiin mm. seuraavaa:

”Mitä mitataan on selkeää ja mistä mittarit tulee. Ymmärrän miksi niitä mitataan.”

”Tavoitellaan seurattavuutta ja mitattavuutta, todennettavuutta. Toiminta vertailukelpoiseen muotoon.”

”Mittarit on laadittu kaikille yksiköille pienillä laitoskohtaisilla eroilla. Tavoitellaan parempaa suorituskykyä.”

”Tavoitellaan suorituskyvyn parantamista. Laadittu paikoitellen liian yleisellä tasolla, koska kaikille yksiköille määritelty samalla tavalla.”

”En tiedä miten on laadittu, mutta varmaankin yhtiön strategiasta palasteltu. Tavoitellaan hyvää tuotantoa ja laatua.”

”Mittarit yhtenäisiä ainakin yritystasolla, lieneekö konsernitasolla. En osaa vastata miten laadittu. Jos järkeviä, ei väliä mistä tulevat.”

Tunnistettuja suorituskyvyn mittauksen osa-alueita kysyttäessä haastateltavat tunnistivat yleisesti käytettävyyden, turvallisuuden, tuotannon ja kunnossapidon suorituskykyyn liittyvät mittaukset yrityksen toiminnanohjausjärjestelmässä. Noin puolet haastatelluista tunnisti ympäristösuorituskyvyn mittauksen osa-alueeksi ja muutama henkilö laadun. Osaaminen, suoriutuminen, henkilöstö, energia ja ajanseuranta mainittiin yksittäisten haastattelujen yhteydessä. Kysyttäessä tunnistettuja suorituskyvyn osa-alueita todettiin mm. seuraavia:

”Ennakoiva turvallisuus, vikailmoitukset ja ennakkohuollot. Melkein olisi helpompi luetella mitä ei mitata. Henkilöiden suoriutuminen ja tiimien suoriutuminen. Tuotanto.”

”Tuotanto, kunnossapito, osaaminen, turvallisuus.”

”Turvallisuus, SAP ja ennakkohuolto.”

”Turvallisuus, käytettävyys, laatu ja ympäristö.”

Suorituskyvyn seuranta sekä tavoitteiden asettaminen ja toteuttaminen

Suorituskyvyn seuranta tehdään haastatteluvastauksien perusteella vuorokausi-, viikko-, kuukausi- ja vuositasolla. Haastateltavat kertoivat seuraavansa mittaristoja esim. aamupalavereissa, viikkopalavereissa ja erilaisista eri taajuuksilla ilmestyvistä raporteista. Osa haastateltavista kertoi tarkastavansa vastualueensa avainmittarien toteuman työpäivän alkaessa ja useampi haastateltava nosti esiin turvallisuussuorituskykymittariston seurannan haasteellisuuden mittariston työläyden vuoksi. Yksi haastateltavista kertoi seuraavansa aktiivisesti myös sanallista palautetta, jonka hän koki jopa mittaristoja tärkeämmäksi arvioksi suorituskyvyn nykytilasta. Organisaation suorituskyvyn ja sen kehityksen seurannasta lausuttiin mm. seuraavia toteamuksia:

”Tarkastellaan mittareita aamupalavereissa ja kuun vaihteessa kerran kuukaudessa tulevat raportit. Ennakoiva turvallisuustyö kuun lopussa työläyden vuoksi.”

”Samoilla mittareilla esim. aamupalavereissa. Tehtävänä enemmän puuttua mittareista ilmeviin epäkohtiin.”

”Seuraan oman osastoni suorituskykyä kuukausittain matriisista turvallisuustoteumista. Seuraan omaa tiimiäni, en niinkään muiden.”

”Aamupalaveri ja viikkoraportti. Oma tiimiä ja omaa tekemistä säännöllisen epäsäännöllisesti. Kuuntelen palautetta ja se voi olla jopa tärkeämpi mittari.”

”Joka kuukausi tulee raportti ennakoivasta turvallisuustyöstä. Heikommin suoriutuvia tsemptataan ja seurataan. Ehuista ja sapeista tulee myös raportit. Lähetän tulospalkkiomatriisien toteumat kvartaaleittain sähköpostiin ja kiinnitän osaston seinälle.”

”Kaikkia mittareita seuraamalla. Päivittäin seurataan laatua, tuotantoa, käytettävyyttä ja turvallisuutta. Järjestelmistä ja raporteista.”

Tavoitteiden asettaminen tiimeille ja sen jäsenille miellettiin haastateltavien joukossa kehi-
tyskeskusteluissa tapahtuvaksi toiminnaksi. Yhdistävänä tekijänä vastauksissa nousi näke-
mys tavoitteiden olevan suurilta osin valmiiksi annettuna organisaatiosta ylempää. Kaksi
vastaajaa kertoi osan tavoitteista olevan osaamisen kehittämiseen liittyviä, joiden

asettamisessa enemmän vapauksia ja kolme vastaajaa kertoi, että asettaisi mieluummin toteutettavia ja vaikutettavia tavoitteita. Tavoitteiden asettamisesta haastattelijat kertoivat:

”Tavoitteet asetetaan kehityskeskusteluissa tärkeimmistä mittareista ja omista tavoitteista johdettuna. Pyrin luomaan tavoitteet, joihin pystyy mahdollisimman paljon itse vaikuttamaan. Valitettavasti myös valutettuja tavoitteita tulee useita.”

”Tavoitteita määritellään paljon muilta tahoilta. Kehityskeskusteluissa asetetaan tavoitteita. Toimintaa seurataan myös havainnoimalla, ei pelkästään mittareilla. Tiimin jäsenten tavoitteet myös osaamisen kehittämiseen liittyviä.”

”Pyrin linjakkaisiin tavoitteisiin. Tavoitteet, jotka toteutettavissa. Saman tasoiset tavoitteet muiden tiimien kanssa.”

”Tavoitteet on asetettu jo vuoden alusta koko organisaation puolesta. Tavoitteet tulee annettuna, pois lukien osaamiseen liittyvät tavoitteet.”

”Peilaan strategiaan ja poimin sieltä fokusalueet.”

”Tavoitteet tulee automaattisesti ylempää. Kannustan tekemään enemmän kuin vaadittu, mutta varmistan, että vähintään minimi toteutuu.”

”Tavoitteet asetetaan tehdasjärjestelmän mukaan, pääasiassa kehityskeskusteluissa. Myös kehityskeskusteluiden välillä vapaata keskustelua. Oma tiimi itseohjautuva ja esihenkilölle jää vain tukeminen.”

”Tavoitteet tulee osaltaan esihenkilöille, josta ne valutetaan tiimille. Tavoitteet tulevat yhtiötasoisesti tehtaalte, josta ne jaetaan tiimeihin. Osa vaikuttaa henkilökohtaisiin matriiseihin, jolloin saadaan motivaatiota. Osa esihenkilöiden tavoitteissa.”

Tavoitteiden toteutumisen seuranta haastateltavat kertoivat olevan monella eri tasolla, mutta suurilta osin seuranta perustui vastausten perusteella erilaisiin raportteihin ja toteutumien todentamiseen kehityskeskustelujen yhteydessä. Lähes puolet haastatelluista kertoi käyvänsä tiiminsä kanssa kuitenkin ajoittain keskusteluita ja etenkin silloin, mikäli jossakin aihealueessa ei olla tavoitteessa mittariston perusteella. Yksi vastaaja kertoi, että tiimi ei yleensä tiedä miten tiimi on suoriutunut suorituskykytavoitteisiinsa nähden, ennen kuin esihenkilö kertoo. Tavoitteiden toteutumisen varmistamisesta haastateltavat kertoivat esimerkiksi:

”Kehityskeskustelusyklillä tarkastellaan tavoitteiden etenemää. Ei-mitattavista suureista keskustellaan myös vapaammin tai tiiviimmin.”

”Ennakkohuoltoraporteista ja turvallisuuden osalta manuaalinen tarkastus. Hyödynnän viikko- ja kuukausiraportit seurannassa.”

”Tilastoja seuraamalla. Tiimin jäsenet eivät yleensä itse tiedä missä mennään suorituskykytavoitteiden osalta.”

”Turvallisuudesta tulee turvallisuuspäälliköltä toteumia kuukauden aikana. SAPpia seurataan päivittäin ja viikoittain. Koulutusasioita ajoittain.”

”Käymällä tasaisin väliajoin etenemää läpi ja etenemä kirjataan sovellukseen.”

”Pidämme joka aamu vapaamuotoisen keskusteluhetken, tällöin tarvittaessa keskustelua tavoitteiden saavuttamisesta.”

”Seuranta, tukeminen, kannustaminen, puuttuminen ja viime kädessä käskeminen. Käskeymiseen ei onneksi tarvitse päätyä, sillä tiimini itseohjautuva ja koostuu ajattelevista ihmisistä.”

Hyvät käytännöt, haasteet ja kehityspotentiaalit organisaation suorituskyvyn johtamisessa

Kysyttäessä suorituskyvyn johtamisessa menestymistä helpottavia tekijöitä, haastateltavat nostivat esiin tavoitteiden selkeyden. Myös tiimin ja organisaation avoimen ilmapiirin ja sitoutumisen vaikutus todettiin merkittäväksi menestystekijäksi. Rahallisen palkitsemisen kerrottiin helpottavan motivoimaan kahden vastaajan toimesta ja yksi vastaaja kertoi erilaisien raporttien helpottavan suorituskyvyn johtamista. Suorituskyvyn johtamisessa menestystä helpottavista aiheista esihenkilöt kertoivat mm. seuraavia lausuntoja:

”Selkeät, yksinkertaiset ja reaaliaikaiset mittarit.”

” Selkeät perustelut ja tavoitteet.”

”Avoin ilmapiiri organisaatiossa ylös- ja alaspäin.”

” Tavoitteita on olemassa ja niitä on sopiva määrä. Esimerkiksi pari, kolme, pystyy paremmin keskittymään. Tavoitteiden saavuttaminen hyödyttää euromääräisesti.”

”Avoin kommunikaatio ja viestintä. Tavoitteet tasapuolisia, järkeviä ja helposti perusteltavissa.”

” Hyvä puheyhteys ja matala kynnyks mennä kysymään.”

Suorituskyvyn johtamista hankaloittaviksi tekijöiksi haastateltavat tunnistivat tavoitteiden epäselkeyden, tavoitteiden linjattomuuden, tiimin huonon ilmapiirin tai huonon sitoutumisen tavoitteiden saavuttamiseen. Yksi vastaaja totesi pelkästään menneisyyteen katsomisen hankaloittavan suorituskyvyn johtamista ja yksi vastaaja kertoi palkitsemisjärjestelmän olevan nykyisellään epäoikeudenmukainen. Hankaloittavista tekijöistä lausuttiin vastaajien toimesta mm. seuraavaa:

”Mikäli tavoitteet eivät ole linjassa tai niiden hyötyä ei tunnisteta. Linkki isoon kuvaan puuttuu.”

”Jos tavoitteita on liikaa, keskittyminen epäolennaisiin.”

”Jos tavoitteet eivät ole tasapuolisia tai sopusuhtaisia, ei tavoittelun arvoisia tai olisi järkevämpää olla jonkun toisen tavoite.”

”Mikäli järjestelmät eivät palvele.”

”Jos ei itsekään tiedä, mitä tavoitellaan. Jos ei ole selvää tavoitetta tai perustelua. Myös yleinen ilmapiiri voi hankaloittaa, jos tiimin jäsen on kovasti, äänekkäästi vastaan.”

Suorituskyvyn johtamisen kehittämisen haastatelluilla organisaation esihenkilöillä oli yhteneväisiä näkemyksiä. Lähes kaikki haastatellut nostivat esiin nykyisten mittarointijärjestelmien käyttämisen hankaluudesta johtuvan järjestelmien kehitystarpeen ja mittareiden määrän vähentämistarpeen. Useampi haastateltava näki myös kehittämisen mahdollisuutta organisaation ymmärryksessä suorituskykytavoitteista ja toisaalta myös suorituskykymittariston tilasta. Haastatellut nostivat esiin mm. seuraavanlaisia kehitysehdotuksia:

”Toteumien ja kuukausiraporttien ymmärryksessä organisaatiossa nykyisin haasteita. Suorituskykymittarit helpommin saataville ja ymmärrettävämmäksi.”

”Suorituskykytavoitteet eivät voi olla samoja kaikissa yksiköissä. Jotkut asiat tulisi muotoilla eri tavalla tai jopa jättää pois. Tavoitteet ja mittarit selkeämmin näkyville ja myös niille, jotka niitä suorittavat. Joka kuukausi tiimin jäsenet kysyvät olenko saavuttanut tavoitteeni. Mittarien tulisi olla selkeitä ja käytettävissä.”

”Reaaliaikainen selkeä näkymä mittariston tilasta. Esim. power-bi.”

”Palkitsemisjärjestelmän yksinkertaistaminen. Mittareiden määrän vähentäminen, niitä nykyisellään liian paljon ja osaan niistä vaikea vaikuttaa. Toiminnan fokusointi resurssointi

huomioiden, nykyisellään ei ehditä saavuttaa kaikkia mittareiden tavoitteita. Tarvitseeko meitä mittaroida niin monella eri tavalla?”

”Mittarit eivät ota välttämättä kantaa poikkeaman laatuun. Nykyiset mittarijärjestelmät eivät palvele käyttötarkoitusta, eivät helppokäyttöisiä. Mittarointityökaluihin toivoisi kehitystä. Nykyisiin mittareihin olisi mahdollisesti tarve ajoittain pureutua syvemmin.”

”Tavoitteet ovat selkeitä. Järjestelmien tulisi olla helppoja käyttää, mittarien tarkastelun ei kuulu viedä tuntikausia aikaa vaan olisi helpompi nähdä suoraan. Järjestelmien toimivuus ja helppokäyttöisyys.”

”Itseohjautuvuus on hyvä asia, tulee vahvistaa ja mahdollistaa. Mittarien tulisi olla totuudenmukaisia. Järjestelmien tulisi olla helppoja käyttää. Helpot työkalut helpottaa, tekee mielekkääksi, säästää aikaa ja lisää tuottavuutta.”

6.3 Haastattelututkimuksen tuloksien analysointi

Haastatellut organisaation esihenkilöt olivat erittäin hyvin selvillä suorituskyvyn johtamisen käsitteistöstä ja vaikutusalueista. Haastatteluiden vastausten perusteella voidaan todeta, että suorituskyvyn johtamisen komponentit tunnustetaan hyvin esihenkilöiden toimesta ja suorituskyvyn johtaminen on tavoitteellista. Haastateltavien mukaan organisaation suorituskyvyn johtaminen on vahvasti mittareiden ohjaamaa toimintaa. Mittareita ja mittaristoja kerrottiin olevan paljon, niitä kerrottiin seurattavan erilaisilla taajuuksilla sekä menetelmillä ja tunnistetuimmat mittauksen osa-alueet olivat turvallisuus sekä tuotantotehokkuus. Käytössä olevien mittarien laatimisen perusteet eivät olleet esihenkilöillä tiedossa, mutta niiden tunnistettiin muodostuneen yhtiötasoisesti samanlaisina kaikille yksiköille.

Tavoitteiden asettaminen miellettiin haastateltavien mukaan pääsääntöisesti kehityskeskusteluihin liittyväksi toiminnaksi ja haastatellut esihenkilöt kokivat tavoitteiden tulevan suurilta osin annettuina organisaation ylemmiltä tasoilta. Haastateltavat kertoivat tavoitteiden toteutumisen seurannan perustuvan pääsääntöisesti erilaisiin raportteihin ja suoriutumisen arvioinnin kohdistuvan usein kehityskeskusteluihin. Tavoitteiden selkeys tunnistettiin haastateltavien joukossa hyvän organisaation ilmapiirin ohella suorituskyvyn johtamista helpottavaksi tekijäksi ja toisaalta mahdollinen epäselkeys johtamista vaikeuttavaksi tekijäksi.

Haastatellut henkilöt nostivat keskeisimpänä organisaation suorituskyvyn johtamisen kehitysehdotuksena tarpeen kehittää nykyisiä mittarointijärjestelmiä ja mittareita. Henkilöt kokivat nykyiset järjestelmät epäkäytettäväksi ja mittarit hankaliksi saavuttaa.

7 Johtopäätökset

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on hyvin tunnistettavissa suorituskyvyn johtamisen komponentit ja suorituskyvyn tarkastelu organisaatiossa on suoritusta korostavaa. Organisaation suorituskyvyn johtaminen perustuu vahvasti suorituskyvyn mittaamisen ohjaavaan vaikutukseen. Organisaation jäsenet tunnistavat suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoituksen suoritusta ohjaavana tekijänä ja tunnistavat myös oman roolinsa vaikutuksen organisaation suorituskykyyn ja yrityksen strategian toteuttamiseen. Organisaation jäsenet ovat motivoituneita tekemään töitä organisaation suorituskykytavoitteiden saavuttamiseksi, tunnistavat suorituskykytavoitteensa ja pitävät työstään. Näillä tekijöillä on todennäköisesti merkittävä positiivinen vaikutus myös organisaation suorituskykyyn (Ukko et al. 2007 ja Ukko et al. 2009).

Tutkimuksessa ilmeni, että organisaation jäsenet eivät välttämättä täysin tunnista, miten nykyisin organisaatiossa käytössä olevat suorituskykymittarit on laadittu. Lisäksi organisaation jäsenet eivät kokeneet tulospalkkiotavoitteitaan motivoiviksi. Tutkimuksessa organisaatioon järjestetyssä kyselyssä ilmeni, että erityisesti organisaation toimihenkilöjäsenet kokivat suorituskyvyn vaatimustason olevan vähemmän yhtenäinen verrattuna työntekijäjäseniin ja toisaalta työntekijäjäsenet kokivat omaavansa vähemmän mahdollisuuksia osallistua suorituskykyyn liittyvään päätöksentekoon verrattuna toimihenkilöjäseniin. Henkilöstöryhmien väliset erot todettiin tutkimuksessa myös tilastollisesti merkittäviksi. Erimielisyys osallistumismahdollisuudesta suorituskykyyn liittyvään päätöksentekoon ja suorituskyvyn vaatimustason tasapuolisuudesta erottuivat kuitenkin myös koko organisaation näkemyksistä. Kyseisten tekijöiden voidaan katsoa heikentävän suorituskyvyn mittaamista ja johtamista organisaatiossa (Ukko et al. 2009 ja Rao 2016).

Tutkimuksessa haastateltiin kaikki organisaation esihenkilöt puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla. Esihenkilöt kertoivat organisaation tavoitteiden tulevan organisaation ylemmiltä tasoilta ja yhtiöstä yhtenäisesti. Esihenkilöt kokivat haastatteluissa keskeiseksi organisaation suorituskyvyn johtamisen kehittämismahdollisuudeksi nykyisin käytössä olevan

mittariston yksinkertaistamisen ja mittareiden käytettävyyden parantamisen. Mittareiden koettiin olevan hankalia käyttää, niitä koettiin olevan liikaa ja mittarien antamien informaatioiden koettiin tulevan myöhässä. Organisaation suorituskykymittariston kehitystarve nousi esiin myös kyselyn vapaasanavastauksissa sekä suorituskykymittariston selkeyttä ja näkyvyyttä selvittäneessä väittämässä. Neelyn (2007) mukaan mittariston tulisi antaa tasapainoinen kuva liiketoiminnasta, olla selkeä ja helposti ymmärrettävä, olla laaja-alainen ja kokonaisvaltainen sekä kuvata tuloksia ja ajureita. Maskell:n (1989) mukaan mittariston tulisi lisäksi huomioida eri organisaatioiden tarpeet (sama mittari ei välttämättä ole sopiva kaikilla osastoilla tai yksiköillä), olla dynaaminen ja kehittyä olosuhteiden kehittyessä, olla oikea-aikainen ja tarjota nopeaa palautetta sekä aktivoida jatkuvaa parantamista pelkän monitoroinnin sijaan. Rantanen ja Holtari (1999) perustuen Sink (1985) ja Laitinen (1998) näkemyksiin näkevät mittarien toivottaviksi ominaisuuksiksi lisäksi validiteetin, tarkkuuden, ainulaatuisuuden, kvantifioitavuuden, ohjattavuuden, kustannustehokkuuden, relevanttiuden ja uskottavuuden. Tutkimuksen aineiston perusteella johtopäätöksenä voidaan todeta, että organisaation nykyisissä suorituskykymittareissa ja -mittaristoissa tunnistetaan kehityspotentiaalia yksinkertaisuudessa, helppokäyttöisyydessä, kokonaisvaltaisuudessa ja oikea-aikaisuudessa. Tähän kehitystarpeeseen todennäköisesti vastaisi erittäin hyvin esimerkiksi nykyiset mittarit ja mittaristot koostava, oikea-aikainen dashboard-tyyppinen mittaristonäkymä hyödynnettäväksi kaikille organisaatiotasolle. Oikea-aikaisella ja kokonaisvaltaisella näkemyksellä suorituskyvyn tilasta mahdollistuu myös organisaation esihenkilöiden nykyistä parempi palautteenanto ja toiminnan ohjaus. Toisaalta oikea-aikaisella mittaristolla mahdollistetaan myös organisaation itseohjautuva suorituskyvyn johtaminen, sillä nykyään henkilöstö käyttää itse suorituskyvyn mittaamista monipuolisesti oman työnsä tulosten saavuttamiseen ja työn kehittämiseen (Ukko et al. 2007). Organisaation tulee vain luoda puitteet tämänkaltaiselle itseohjautuvuudelle.

Organisaation jäsenten osallistuminen päätöksentekoon on yksi operatiiviseen suorituskykyyn positiivisesti vaikuttavista tekijöistä ja henkilöstön osallistuminen suorituskyvyn mittaamiseen sekä sen kehittämiseen on erittäin tärkeää tai jopa välttämätöntä (Ukko et al. 2009). Raon (2016) mukaan suorituskykytavoitteet laaditaan dialogissa, jossa tarkastellaan suorituskyvyn odotuksia ja toteumaa. Yksilöille dialogissa hyvin suunnitellut suorituskykyprosessin toimenpiteet johtavat tavoiteltuihin lopputuloksiin ja mahdollisesti laajempaa

organisaatiota käsittäviin tuloksiin. Tässä tutkimuksessa hankitusta aineistosta ilmeni, että organisaation suorituskyvyn johtamisen kehittämiskohteena on henkilöstön osallistumismahdollisuuksien lisääminen suorituskykyyn liittyvään päätöksentekoon ja että työntekijöiden henkilöstöryhmä kokee vaikutusmahdollisuuksien vähäisemmäksi verrattuna muuhun organisaatioon. Toisaalta tutkimuksessa myös ilmeni, että organisaation tavoitteet koetaan tulevan annettuina ja yhtiötasoisesti samoina. Kehitysehdotuksena tutkimuksessa tunnistettuun kehityskohteeseen voitaisiin ajatella esimerkiksi työntekijäryhmien nykyistä näkyvämpää mukaan ottamista suorituskykytavoitteiden ja -mittareiden laadintaan. Käytännössä tämä voisi toteutua esimerkiksi erilaisten työryhmien koostamisesta tavoitteiden ja mittaristojen tarkasteluun sekä laadintaan. Työryhmien perustamis- ja kokoontumisajankohdat tulisi sovittaa yksikön ja yrityksen vuosisuunnittelusykliin sopivaksi.

Organisaatiossa nykyisin käytössä olevat suorituskykymittarit ja -mittaristot voidaan tulkita oleva laaja-alaisia ja suorituskykymittarien kokonaismäärä on erittäin merkittävä. Mittaristo on kuitenkin verrattain hajanainen, johtuen todennäköisesti useista eri järjestelmissä seurattavista mittareista ja mittaristoista sekä niiden erilaisista käyttöönottoajankohdista (mittareita ja mittaristoja on tullut ajan kuluessa jatkuvasti lisää). Suorituskyvyn mittaamisen voidaan katsoa olevan prosessi, jonka keskeiset osa-alueet ovat suunnittelu, käyttöönotto, käyttö ja ylläpito (Neely et al. 2000). Ylläpidon osa-alueen tarkoituksena on tarkastella mittariston oikeellisuutta ja päivittää sitä säännöllisesti varmistaen siten mittariston dynaamisuuden ja evoluution (Kennerley ja Neely 2002, Dressner 2007). Tutkimuksen kohdeorganisaation suorituskykymittariston hajanaisuus on mahdollisesti johtanut mittariston ylläpidon puutteellisuuteen ja siten tehnyt mittaristosta kokonaisuutena laajan ja vaikeasti hallittavan korostaen siten riskiä negatiivisiin kokemuksiin mittaristosta. Hajanaisuuden vuoksi mittariston kokonaisuuden tarkastelu olisi jatkotutkimuskohteena erittäin hyödyllinen. Toisaalta jo nykyisen mittariston sisällä olevien mittaristojen ja mittarien säännöllinen ylläpito ja muokkaus kehittäisi varmasti organisaation suorituskyvyn johtamista. Tätä voitaisiin tehostaa yhdistämällä siihen mittaristojen käyttöönottoprosessien ja tavoitteiden kuvaukset ja sen viestinnän organisaatiolle pyrkiä kohti Dressnerin (2007) esittämää suorituskyvyn johtamisen sykliä.

Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että suorituskyvyn vaatimustasoa ei koeta kaikkien organisaation jäsenten välillä yhtenäiseksi ja että toimihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksen ero aiheesta on tilastollisestikin merkitsevä. Tuloksista ei kuitenkaan yksiselitteisesti ilmene, miten mahdollinen koettu vaatimustason eroavaisuus ilmenee ja minkä tai kenen vaatimustaso eroaa muista. Tämän aiheen selvittäminen mahdollistaisi entisestään organisaation suorituskyvyn johtamisen kehittämistä ja sen vuoksi sitä ehdotetaan myös jatkotutkimuskohteeksi.

Tutkimuksella haettiin konkreettisia ratkaisuja, joilla vähennettäisiin tutkimuksen kohdeorganisaation ponnisteluja suorituskykytavoitteidensa saavuttamiseksi ja lisättiin ymmärrystä ponnisteluihin vaikuttavista syistä. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia suorituskyvyn johtamiseen ja olemassa olevien suorituskykymittarien toteumiin vaikuttavia tekijöitä sekä niiden parantamismahdollisuuksia tutkimuksen kohteena olevassa metsäteollisuusorganisaatiossa. Tutkimuksen tutkimuskysymyksinä olivat:

- Miten yksikkötason suorituskykymittarien toteumaa voitaisiin parantaa?
- Mitä kehityskohteita yksikkötason suorituskyvyn johtamisessa tunnistetaan?

Tutkimuksella vastattiin sille asetettuun tavoitteeseen ja tutkimuksella selvitettiin laaja-alaisesti organisaation suorituskyvyn johtamiseen vaikuttavia tekijöitä ja niiden nykytilaa. Tutkimuksessa esitetään useita konkreettisia näkemyksiä ja ratkaisuja, joilla organisaation nykyisten suorituskykymittarien toteumaa voidaan parantaa sekä organisaation suorituskyvyn johtamista kehittää. Toisaalta tutkimuksella lisättiin myös organisaation ymmärrystä suorituskyvyn johtamisesta.

Tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä laajemminkin ja erityisesti tutkimuksen kohdeyrityksen muissa yksiköissä, sillä yrityksen yksiköiden organisaatiot, toimintakulttuurit ja suorituskyvyn johtamiskäytännöt ovat keskenään erittäin paljon samanlaisia. Samasta syystä myös tutkimuksessa esitetyt kehitysehdotukset ovat todennäköisesti toimivia muissakin yksiköissä. Tutkimuksessa tehdyt havainnot ja esitetyt kehitysehdotukset ovat myös linjassa

aiemmista tutkimuksista ja teoriasta kasattuun tutkimuksen teoriakehykseen vahvistaen siten tulosten hyödynnettävyyttä. Tutkimuksen tulokset, johtopäätökset ja esitetyt kehitysehdotukset tukevat kohdeyrityksen strategian tavoitetta kestävästä erinomaisuudesta ja edistävät siten myös yrityksen strategian toteuttamista.

Tutkimuksen empiiriset osiot toteutettiin kvalitatiivisena kyselytutkimuksena ja kvantitatiivisina yksilöhaastatteluin. Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli organisaatiossa toteutettuihin muihin kyselytutkimuksiin verrattuna varsin hyvä (64 %). Myös kyselytutkimuksen vastaajien työkokemuskajauma oli lähes identtinen koko perusjoukkoon verrattuna, joka vahvisti entisestään näkemystä kyselytutkimuksen luotettavuudesta. Kyselytutkimuksen ja yksilöhaastatteluiden rajoitteeksi tunnistettiin tutkimuksessa esiintyvien käsitteiden monikäsitteisyys ja vaikeaselkoisuus sekä tutkijan oma rooli organisaation jäsenenä. Käsitteiden luomaa mahdollista rajoitetta pyrittiin vähentämään kuvaamalla kyselyn saatekirjeessä ja haastatteluiden alustusosiossa kyselyn kannalta oleelliset käsitteet tiiviisti. Tutkijan roolin organisaation jäsenenä luomaa mahdollista rajoitetta pyrittiin rajaamaan kyselyn anonymiteetillä ja anonymiteetin selkeällä viestinnällä sekä haastatteluiden alustusosion kuvauksella tutkijan roolista tutkijana, ei organisaation jäsenenä.

8 Yhteenveto

Metsäteollisuuden liiketoiminta on usein pitkäjänteistä. Myös metsäteollisuuden liiketoimintaympäristö kuitenkin muuttuu ja metsäteollisuusyritysten on pidettävä huolta kilpailukyvystään menestyäkseen pitkällä aikavälillä. Suorituskyvyn laadukas johtaminen on erinomainen keino varmistaa liiketoiminnan tehokkuus, tuloksellisuus ja kilpailukyky. Toteuttamalla laadukasta suorituskyvyn johtamista, metsäteollisuusyritykset ja niiden organisaatiot voivat saavuttaa erinomaisuutta menestystekijöissään, joita liiketoiminnassa ovat usein mm. prosessien ja tuotteiden laatu, asiakastyytyväisyys, tuotannontekijöiden resurssitehokkuus, ympäristötehokkuus ja turvallisuussuorituskyky. Voidaan siis todeta, että suorituskyvyn johtaminen hyvin toteutettuna mahdollistaa kestävästä liiketoimintaa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia suorituskyvyn johtamiseen ja olemassa olevien suorituskykymittarien toteumiin vaikuttavia tekijöitä ja niiden parantamismahdollisuuksia metsäteollisuusorganisaatiossa. Tutkimuksen kohteena oli eräs suuren suomalaisen metsäteollisuusyrityksen tuotantoyksikön tuotanto-organisaatio, jossa olemassa olevien suorituskykymittarien tavoitteellinen toteuma oli epävarmaa ja vaati ajoittaisia suuria ponnisteluja tavoitetason saavuttamiseksi. Tutkimuksella etsittiin ongelmaan vaikuttavia tekijöitä pyrkien luomaan konkreettisia parannusehdotuksia hyödynnettäväksi organisaation suorituskyvyn johtamisessa ja suorituskykymittareiden tavoitteellisen tason saavuttamisessa.

Tutkimukseen sisältyi teoreettinen osuus ja empiirinen osuus. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa syvennyttiin olemassa olevaan tietoon suorituskyvystä, suorituskyvyn mittaamisesta ja suorituskyvyn johtamisesta hyödyntäen tieteellisiä artikkeleja, tieteellisiä julkaisuja ja kirjallisuutta. Olemassa olevan tiedon perusteella tutkimukselle luotiin teoreettinen viitekehys, jota hyödynnettiin tutkimuksen empiirisessä osuudessa. Tutkimuksen empiirinen osuus koostui kvantitatiivisesta osiosta ja kvalitatiivisesta osiosta. Kvantitatiivinen osuus koostui kyselystä, joka suoritettiin lomakkeellisena kokonaistutkimuksena koko organisaatiolle Webropol-sovellusta hyödyntäen. Kvalitatiivinen osuus toteutettiin

puolistrukturoituna yksilöhaastatteluina, jonka otokseksi valittiin kaikki tutkimuksen kohdeorganisaation esihenkilöt.

Teoreettisen osuuden tuloksena luotiin soveltuva teoreettinen viitekehys tutkimukselle ja sen empiiriselle osuudelle ja empiirisellä osuudella kerättiin aineistoa tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi. Kyselyn tuloksina saatiin luotettava aineisto organisaation näkemyksestä suorituskyvyn johtamisen ja siihen vaikuttavien tekijöiden nykytilanteesta. Haastatteluiden tuloksina saatiin organisaation esihenkilöiden kokonaisvaltainen ja kyselyn tuloksia syventävä aineisto. Kerättyä aineistoa analysoitiin ja verrattiin tutkimuksen teoreettisen osuuden tuloksiin, muodostaen siten tutkimuksen johtopäätöksiä, kehitysehdotuksia ja jatkotutkimusehdotuksia.

Tutkimuksen keskeisinä tuloksina havaittiin, että suorituskyvyn johtamisen komponentit ovat selkeästi tunnistettavissa tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ja organisaation suorituskyvyn johtaminen perustui vahvasti suorituskyvyn mittaamisen ohjaavaan vaikutukseen. Organisaation jäsenet tunnistavat suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoituksen ja tunnistavat oman roolinsa yrityksen strategian toteuttajina. Organisaation jäsenet ovat motivoituneita tekemään töitä suorituskyvyn eteen ja pitävät työstään. Keskeisenä tuloksina myös havaittiin, että organisaation jäsenet eivät välttämättä tunnista nykyisten suorituskykymittaristojen laadintatapaa, että organisaation jäsenet eivät koe tulospalkkiotavoitteitaan motivoiviksi, että organisaation toimihenkilöt kokivat suorituskyvyn vaatimustason olevan vähemmän yhtenäinen vertailtaessa vastauksia organisaation työntekijöihin, että organisaation työntekijät kokivat omaavansa vähemmän osallistumismahdollisuutta suorituskyyyn liittyvään päätöksentekoon vertailtaessa toimihenkilöihin ja että nykyisten suorituskykymittaristojen toiminnallisuudessa sekä tavoitteiden asettamisessa on kehityspotentiaalia.

Tutkimuksen keskeisten tulosten perusteella tutkimuksessa esitetään kehitysehdotuksina nykyisen suorituskykymittauksen koostavan ja oikea-aikaisen dashboard-tyyppisen näkymän luomista organisaation eri tasoille hyödynnettäväksi, organisaation työntekijöiden vahvempaa mukaan ottamista suorituskyytavoitteiden ja -mittausten laadintaan esimerkiksi työryhmiä rakentamalla sekä nykyisten mittaristojen dynaamisten ylläpitokäytäntöjen luomista ja

laadintatavan viestintää organisaatiolle. Jatkotutkimusehdotuksina tutkimuksessa ehdotetaan selvittämään miksi toimihenkilöt kokevat suorituskyvyn vaatimustason olevan vähemmän yhtenäinen organisaatiossa vertailtaessa vastauksia organisaation työntekijöihin sekä jatkotutkimusta nykyisen suorituskymittariston kokonaisuuden hyvydestä.

Lähteet

- Bhushan, B. 2023. A scientist's guide to research: strategy, execution and publications. *Microsystem technologies : sensors, actuators, systems integration*, 2023-04, Vol.29 (4), p.421-429
- Bititci, U.S. 2016. *Managing Business Performance: The Science and the Art*. Newark, Wiley.
- Bititci, U.S., Garengo, P., Dörfler, V., Nudurupati, S. 2011. Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. *International Journal of Management Reviews*.
- Bourne, M., Wilcox, M. Neely, A., Platts, K. Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No. 7, 2000. pp. 754-771.
- Burke, W.W., Litwin, G.H. 1992. A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*. Tucson: Southern Management Association. Vol. 18, no. 4.
- Cokins, G. 2009. *Performance Management : Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics*. John Wiley & Sons, Incorporated
- Dressner, H. 2007. *The performance management revolution : Business results through insight and action*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus. 9. uud. painos*. Helsinki: Edita
- Helmold, M., & Samara, W. 2019. *Progress in performance management. Industry insights and case studies on principles, application tools, and practice*. Springer.
- Helmold, M. 2022. *Strategic Performance Management: Achieving Long-term Competitive Advantage through Performance Excellence*. Cham, Switzerland : Springer Nature Switzerland AG.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. p. Helsinki, Tammi.

- Kennerley, M. Neely, A. 2002. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 22 No. 11, pp. 1222-1245.
- Laitinen, E. K. 1998. *Yritystoiminnan uudet mittarit*. Helsinki, Kauppakaari Oyj, Yrityksen tietokirjat.
- Lebas, M. and Euske, K. 2002. A conceptual and operational delineation of performance. Kirjassa: Neely, A. (edit.), *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 127–128.
- Lönnqvist, A. 2004. *Measurement of Intangible Success Factors: Case Studies on the Design, Implementation and Use of Measures*. Dissertation. Tampere University of Technology.
- Lönnqvist, A. Mettänen, P. 2003. *Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. Helsinki, Edita.
- Neely, A.D. 2007. *Business performance measurement : Unifying theories and integrating practice*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Neely, A. Mills, J. Platts, K. Richards, H. Gregory, M. Bourne, M. Kennerley, M. 2000. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 No. 10, pp. 1119-1145.
- Neely, A.D., Gregory, M.J., Platts, K.W., 1995. Performance measurement system design – a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management* 15 (4), pp. 80–116.
- Maskell, B. 1989. Performance measures of world class manufacturing. *Management Accounting*, May, pp.32-33.
- Melnyk, S.A., Bititci, U.S., Platts, K., Tobias, J., Andersen, B. 2014. Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research* 25, pp. 173–186.

- Saunila, M. 2016. Performance measurement approach for innovation capability in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 65, issue 2. pp. 162-176.
- Radnor, Z.J., Barnes, D. 2007. Historical analysis of performance measurement and management in operations management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56 No. 5, pp. 384–396.
- Rantanen, H. 2005. Tuottavuus suorituskyvyn analysoinnin kentässä. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö.
- Rantanen, H., Holtari, J. 1999. Yrityksen suorituskyvyn analysointi. Tutkimusraportti 112. Lappeenranta. ISBN 951-764-311-X.
- Smith, M., Bititci, U.S. 2017. Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 37 No. 9, pp. 1207-1228.
- Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H., Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Helsinki.
- Ukko, J., Pekkola, S., Rantanen, H. 2009. A framework to support performance measurement at the operative level of an organization. *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 11, No. 4, 2009. pp. 313-335.
- Rao, T.V. 2016. *Performance Management : Toward Organizational Excellence*. SAGE Publications India Pvt, Ltd.
- Sink, D. S. 1985. *Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement*. New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Viitala, R., Jylhä, E. 2019. *Johtaminen : keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Helsinki, Edita.

Liite 1. Haastatteluiden kysymykset

Alustus

Opiskelen töiden ohessa LUT-yliopistossa tuotantotalouden koulutusohjelmassa pääaineenani suorituskyvyn johtaminen. Opintoni ovat kääntyneet nyt loppusuoralle ja teen diplomityötäni, jonka aiheena on suorituskyvyn johtaminen metsäteollisuusorganisaatiossa. Kyseisessä diplomityössä tutkin mitä kehityskohteita organisaatiomme suorituskyvyn johtamisessa tunnistetaan ja miten suorituskykykymittareidemme toteumaa voitaisiin parantaa.

Tutkimuksen käytännön osuus toteutetaan Webropol-alustalla suoritettavalla kyselyllä ja kahdenkeskisillä haastatteluilla. Käytännön osuuden tavoitteena on tuottaa luotettava ja objektiivinen näkemys tutkimuksen aihe-alueista. Kyselyn kohderyhmäksi on valittu koko tehtaamme tuotanto-organisaatio (käynnissäpito&kunnossapito) ja haastateltaviksi tuotanto-organisaation kaikki henkilöt.

Huomioithan, että haastattelussa ei ole oikeita tai väriä vastauksia. Kyselyn tarkoituksena on muodostaa todenmukainen kuva nykytilanteesta ja sen vuoksi mahdollisimman todenmukaiset vastaukset ovat toivottuja. Haastattelun kaikista vastauksista muodostetaan tutkimuksessa kokonaiskuva, josta ei ilmene yksittäisten haastateltavien vastauksia. Haastattelu nauhoitetaan tulosten analysointia varten vain tämän tutkimuksen käyttöön.

Tutkimuksen kannalta keskeiset termit:

Suorituskyky on organisaation kyvykkyyttä aikaansaada tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla/painoksilla suhteessa kyseiselle toiminnalle asetetuille tavoitteille.

Suorituskykymittari on työkalu/mittari, joka mittaa järjestelmän, tiimin, organisaation tai prosessin suorituskykyä mittarille määritetyillä ehdoilla.

Suorituskyvyn johtaminen on organisaation suorituskyvyn jatkuvaa kehittämistä, joka pohjautuu organisaatiossa suoritettavien tehtävien ja toimenpiteiden tehokkuutta mittaavien laaja-alaisten suorituskykymittarien tuottamaan informaatioon.

Haastattelukysymykset

- Millaista on mielestäsi suorituskyvyn johtaminen organisaatiossasi?
- Miten suorituskykyä/sen johtamista mitataan organisaatiossasi?
- Miten suorituskykymittarit on laadittu ja mitä niillä tavoitellaan?
- Millaisia suorituskyvyn mittauksen osa-alueita tunnistat?
- Miten seuraat organisaation suorituskykyä ja sen kehitystä?
- Miten asetat tiimillesi/tiimisi jäsenille tavoitteita?
- Miten varmistat tiimisi jäsenten tavoitteiden toteutumisen?
- Mitkä asiat helpottavat kohdallasi menestymistä suorituskyvyn johtamisessa?
- Mitkä asiat hankaloittavat kohdallasi suorituskyvyn johtamista?
- Miten kehittäisit suorituskyvyn johtamista organisaatiossasi?

Liite2. Kyselyn lomake

Anonyymi kysely suorituskyvyn johtamisesta metsäteollisuusorganisaatiossa

1. Tehtävänkuvaukset

| | 1. täysin eri mieltä | 2. jokseenkin eri mieltä | 3. ei samaa eikä eri mieltä | 4. jokseenkin samaa mieltä | 5. täysin samaa mieltä |
|--|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| Tehtävänkuvani on minulle selkeä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tunnistan tehtäväni vaikutuksen organisaation suorituskykyyn | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tunnistan tehtäväni vaikutuksen yhtiön strategiaan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tunnistan omat suorituskykyyn liittyvät tavoitteeni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Minulle asetetuilla tavoitteilla on yhteys organisaation ja yhtiön tavoitteisiin | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Voin vaikuttaa minulle asetettuihin suorituskykytavoitteisiin | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

2. Viestintä

| | 1. täysin eri mieltä | 2. jokseenkin eri mieltä | 3. ei samaa eikä eri mieltä | 4. jokseenkin samaa mieltä | 5. täysin samaa mieltä |
|--|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| Tunnistan tärkeimmät suorituskyvyn mittarimme | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Suorituskykymittariemme tuottama informaatio on helposti saatavilla | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiedän, miten suorituskykymittaristot on laadittu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiedän, mitä suorituskykymittaristolla tavoitellaan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiedän, mikä organisaatiomme suorituskyky on tällä hetkellä (vs. tavoitteet) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Suorituskykymittaristomme on selkeä ja näkyvillä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3. Johtaminen

| | eri | 2. | mieltä | 4. jokseenkin samaa mieltä | samaa mieltä |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|
| Organisaation johto on sitoutunut varmistamaan suorituskyvyn saavuttamista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organisaation johto tekee suorituskyvyn kannalta oikeita toimenpiteitä ja päätöksiä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Saan palautetta suorituskykyyn liittyvistä aiheista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Esihenkilöni antaa palautetta organisaation suorituskyvystä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Suorituskykymittariston tila ohjaa toimintaamme | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Suorituskykymittariston tila vaikuttaa esihenkilöni antamaan palautteeseen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Suorituskyvyn vaatimustaso on kaikille organisaation jäsenille yhtenäinen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Suorituskyvyn johtaminen on organisaatiossamme tasapuolista ja linjakasta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4. Palkitseminen

| | eri | 2. | 3. ei samaa eikä eri mieltä | 4. jokseenkin samaa mieltä | samaa mieltä |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------|
| Suorituskyvyn tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan organisaatiossamme | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organisaatiossamme annetaan palautetta suorituksista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Esihenkilöni antaa palautetta organisaation suorituskyvystä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tulospalkkiotavoitteeni ovat mielestäni motivoivia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Minulla on mahdollisuus osallistua suorituskykyyn liittyvään päätöksentekoon | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Minulla on mahdollisuus kehittää osaamistani | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | 1. täysin eri mieltä | 2. jokseenkin eri mieltä | eikä eri mieltä | 4. jokseenkin samaa mieltä | samaa mieltä |
|--|-----------------------|--------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|
| Työpanostani arvostetaan organisaatiossa ja minuun luotetaan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5.

| | 1. täysin eri mieltä | 2. jokseenkin eri mieltä | eikä eri mieltä | 4. jokseenkin samaa mieltä | samaa mieltä |
|---|-----------------------|--------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|
| Suorituskyvyn tavoitteiden alitukset eivät johda toimenpiteisiin organisaatiossamme | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organisaatiossamme on hyvä ilmapiiri | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vuorovaikutus on avointa ja toimivaa organisaatiossamme | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Minulla on riittävä osaaminen suorituskyytavoitteideni saavuttamiseksi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Olen motivoitunut tekemään töitä suorituskyytavoitteiden saavuttamiseksi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pidän työstäni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. Kuulun seuraavaan henkilöstöryhmään:

- Toimihenkilö
- Työntekijä
- Ylempi toimihenkilö

7. Työkokemukseni organisaatiossa:

- 0-2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

8. Miten kehittäisit suorituskyvyn johtamista organisaatiossa (vapaa sana)