



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Tiina Junnila

Tavoitteista toiminnaksi: OKR-mallin ja SMART-tavoiteasetannan rooli työntekijöiden motivaation ja suoriutumisen tukena

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Tiina Junnila		
Tutkielman nimi:	Tavoitteista toiminnaksi: OKR-mallin ja SMART-tavoiteasetannan rooli työntekijöiden motivaation ja suoriutumisen tukena		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Koulutusohjelma:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Opintosuunta:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Liisa Mäkelä		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	69

TIIVISTELMÄ:

Tavoitejohtamisen systemaattinen käyttö on noussut keskeiseksi keinoksi tukea työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista ja työn tavoitteellisuutta. Selkeästi määritellyt tavoitteet tarjoavat rakenteen, jonka avulla työntekijät ymmärtävät työnsä suunnan, odotukset ja oman työnsä yhteyden organisaation kokonaisuuteen. Tämän seurauksena tavoitteiden asettamiseen käytetyt viitekehykset, kuten OKR-malli ja SMART-tavoiteasetanta, ovat vahvistaneet rooliaan organisaatioiden sisäisen ohjauksen välineinä.

Tieteellinen tutkimus OKR-mallista ja SMART-tavoiteasetannasta painottuu edelleen organisaatiotason tavoitteiden asettamiseen ja strategian jalkauttamiseen, kun taas työntekijäkokemukseen perustuva tieto tavoitteiden ymmärtämisestä, merkityksellisyydestä ja vaikutuksista motivaatioon ja suoriutumiseen on hajanaista. Tämä tutkimusaukko toimii lähtökohtana tälle tutkimukselle, joka tarkastelee tavoitteenasetantaa työntekijälähtöisesti. Tutkimus tehtiin toimeksiantona IT-alan kohdeorganisaatiolle, jossa on ollut käytössä noin kahden vuoden ajan OKR-malli ja SMART-tavoiteasetanta.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoitujen yksilöhaastatteluiden avulla. Haastatteluihin osallistui kahdeksan kohdeorganisaation työntekijää, ja tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Analyysi tarkastelee, miten OKR-malli ja SMART-tavoiteasetanta vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen, merkityksellisyyden kokemukseen ja suoriutumiseen sekä millaisia kehitystarpeita työntekijät näkevät näissä malleissa.

Tutkimuksen löydökset osoittavat, että OKR-malli ja SMART-tavoiteasetanta tukevat työntekijöiden suoriutumista ennen kaikkea työn suunnan, odotusten ja edistymisen seurannan selkeyden kautta, kun taas niiden motivaatiovaikutus jää riippuvaiseksi siitä, kuinka realistiseksi, ymmärrettäväksi ja omiin vaikutusmahdollisuuksiin liittyviksi työntekijät tavoitteet kokevat. Sitoutuminen rakentuu erityisesti tavoitteiden realismista, yhteydestä omaan työhön, mahdollisuudesta osallistua niiden määrittelyyn sekä esihenkilön valmentavasta roolista. Merkityksellisyys vahvistuu silloin, kun tavoitteet kytkeytyvät konkreettisesti päivittäiseen työhön, niiden "miksi" avataan selkeästi ja niihin palataan säännöllisesti. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että tavoitteenasetannan rakenteet itsessään eivät riitä synnyttämään motivaatiota tai sitoutumista, vaan ratkaisevaa on tavoitteiden laatu, työntekijän osallistaminen ja esihenkilöiden valmius tukea tavoitteita arjen vuorovaikutuksessa.

AVAINSANAT: työsuoriutuminen, suorituksen johtaminen, OKR-malli, SMART-tavoiteasetanta, motivaatio

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkimuksen rakenne	9
1.3	Keskeiset käsitteet	10
2	Tavoitteet ja työmotivaatio suoriutumisen rakentajina	12
2.1	Suorituksen johtaminen ja arviointi	12
2.1.1	Suorituksen johtaminen	13
2.1.2	Suorituksen mittaaminen	15
2.1.3	Suorituksen arviointi	16
2.2	Motivaatio työn kontekstissa	17
2.3	Tavoitteiden asettaminen	19
2.3.1	OKR-malli	20
2.3.2	SMART-tavoiteasetanta	22
2.3.3	Tavoitteiden rooli työmotivaation ja sitoutumisen rakentajana: Tavoitteenasettamisteoria	23
2.4	Itsemääräämisteoria	26
3	Tutkimuksen toteutus	32
3.1	Tutkimuksen kohdeorganisaatio	32
3.2	Tutkimusasetelma	33
3.3	Aineistonkeruu	33
3.3.1	Osallistujat	35
3.4	Aineiston analyysimenetelmä	36
3.5	Tutkimuksen luotettavuus	39
4	Tutkimustulokset	41
4.1	OKR- ja SMART-tavoitteiden asettamisen nykytila	41
4.1.1	Tavoitteiden linkittyminen organisaation strategisiin ja tiimitason tavoitteisiin	44

4.1.2	Tavoitteet tiimi- ja yksilötasolla	45
4.2	OKR- ja SMART-tavoitteiden yhteys koettuun motivaatioon	45
4.2.1	Motivaatiota tukevat tekijät	46
4.2.2	Motivaatiota heikentävät tekijät	47
4.2.3	Tavoitteiden seurantakeskustelujen yhteys motivaatioon	48
4.3	OKR- ja SMART-tavoitteiden yhteys sitoutumiseen	48
4.3.1	Sitoutumista tukevat tekijät	49
4.3.2	Sitoutumista heikentävät tekijät	50
4.4	OKR- ja SMART-tavoitteiden merkityksellisyys	50
5	Johtopäätökset	53
5.1	Löydösten tulkinta tutkimuskysymysten valossa	53
5.1.1	Tukevatko OKR-malli ja SMART-tavoiteasetanta työntekijöiden motivaatiota ja suoriutumista organisaatiossa?	53
5.1.2	Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että työntekijä sitoutuu tai ei sitoudu OKR- ja SMART-tavoitteisiin?	55
5.1.3	Miten työntekijät kokevat OKR- ja SMART-tavoitteiden merkityksellisyyden suhteessa omaan työhönsä ja organisaation tavoitteisiin?	57
5.1.4	Miten OKR- ja SMART-mallien toimivuutta pitäisi työntekijöiden näkökulmasta kehittää?	59
5.2	Lisätutkimuksen kohteet	60
5.3	Kehitysehdotukset kohdeorganisaatiolle	61
	Lähteet	64
	Liitteet	68
	Liite 1. Haastatteluteemat ja -kysymykset	68

Kuviot

Kuvio 1. Modernin ja vaikuttavan suorituksen johtamisen neljä vaihetta.....	15
Kuvio 2. Tavoiteasettamisteorian viisi osa-aluetta	24
Kuvio 3. Itsemääräämisteorian mukaiset ihmisen synnynnäiset psykologiset perustarpeet	27
Kuvio 4. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet	37
Kuvio 5. Sitoutumista tukevat tekijät.....	56
Kuvio 6. Sitoutumista heikentävät tekijät	57
Kuvio 7. Kehitysehdotukset kohdeorganisaatiolle.....	63

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimuksen osallistujat	35
Taulukko 2. Esimerkki aineiston pelkistämisestä	38
Taulukko 3. Esimerkki alaluokkien muodostamisesta.	38
Taulukko 4. Esimerkki ylä- ja pääluokkien muodostamisesta.....	39

1 Johdanto

Viime vuosina hybridityön ja hajautettujen tiimien yleistymisen on lisännyt työntekijöiden itseohjautuvuutta, mikä on muuttanut myös esihenkilötyön painotuksia. Kun päivittäinen vuorovaikutus ei ole yhtä tiivistä kuin aiemmin, työn ohjaamisessa korostuvat yhteinen ymmärrys työn suunnasta, motivaatiota tukevat selkeät tavoitteet sekä suorituksen johtaminen. Suorituksen johtaminen tarkoittaa kokonaisuutta, jossa tavoitteiden asettamisen, seurannan ja palautteen avulla tuetaan yksilöiden ja organisaation tuloksellista työskentelyä (Faozen & Sandy, 2024). Myllyntauksen (2025, s. 13) mukaan suorituksen johtaminen mahdollistaa strategian toteutumisen arjessa, parantaa toiminnan tehokkuutta ja selkeyttää työn painopisteitä, vahvistaen samalla henkilöstön hyvinvointia ja sitoutumista.

Tavoitteenasetanta on suorituksen johtamisen tärkein osa-alue (Myllyntaus, 2025, s. 55). Yhä suosituimpi tapa asettaa tavoitteita on läpinäkyvä OKR-malli, jossa määritellään organisaation ja tiimien laadulliset tavoitteet (objectives) sekä näitä tukevat mitattavat avaintulokset (key results) (Gori ym., 2022). Malli tuo organisaation strategiset tavoitteet osaksi jokapäiväistä tekemistä, jonka vuoksi yksilöt voivat hahmottaa selkeämmin oman työnsä vaikutuksen laajempaan kokonaisuuteen. Tämä on keskeistä motivaation, sitoutumisen ja työn merkityksellisyyden kannalta. (Hämäläinen & Sora, 2022.) OKR-malliin liittyy kuitenkin heikkouksia, jotka voivat heikentää sen kykyä tukea motivaatiota ja sitoutumista. Liiallinen mittareihin nojaaminen kaventaa mallin strategista ja laadullista ulottuvuutta, ja toisaalta liian helposti saavutettavat tavoitteet heikentävät sen kannustavaa vaikutusta. (Wowerath, 2026.) Tavoitteiden asettamisessa voidaan käyttää apuna myös SMART-mallia, joka on lyhenne sanoista täsmällinen (specific), mitattava (measurable), saavutettavissa oleva (achievable), relevantti (relevant) ja ajallisesti rajattu (time-bound). Konkreettista ja selkeää SMART-menetelmää on kuitenkin kritisoitu siitä, että se ei auta usein ihmistä muodostamaan emotionaalista yhteyttä tavoitteisiinsa ja tavoitteet keskittyvät liikaa lopputuloksiin. (Daudkhane, 2017.)

Motivoituneet työntekijät ovat yksi organisaation menestyksen kulmakivistä, sillä motivoituneet työntekijät ovat sitkeitä, luovia ja tuottavia. Keskeinen haaste liittyy kuitenkin siihen, millä tavoin työntekijöitä tulisi motivoida, sillä yhtenäistä ja kaikille toimivaa menetelmää ei ole olemassa yksilöllisten tarpeiden ja motivaatiotekijöiden vaihdellessa. (Maseko, 2017.) Tästä syystä suorituksen johtamisessa on olennaista huomioida työntekijöiden yksilölliset motivaatiotekijät.

Suorituksen johtamista kritisoidaan kuitenkin paljon. Monissa organisaatioissa suorituksen johtaminen näyttäytyykin hajanaisena kokonaisuutena, jossa eri toimien ja strategisten tavoitteiden välinen yhteys jää epäselväksi. Suorituksen johtamisen puutteet voivat muodostaa organisaatiolle merkittävän riskin. Riittämätön suoriutuminen näkyykin usein kasvavina kustannuksina ja tehottomuutena. (Myllyntaus, 2025, s. 13, 43.)

Viimeaikaiset muutokset työelämän ja toimintaympäristön vaatimuksissa ovat lisänneet tarvetta motivoivammalle ja suoritusta paremmin tukevalle tavoiteasetannalle. Tämän tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä, tukevatko OKR-malli ja SMART-tavoiteasetanta työntekijöiden motivaatiota ja suoriutumista. Tutkimus tarkastelee näiden mallien toimivuutta kohdeorganisaation näkökulmasta ja selvittää, millaiset tekijät edistävät tai estävät työntekijöiden sitoutumista tavoitteisiin. Lisäksi tutkimus tarkastelee, miten työntekijät kokevat OKR- ja SMART-tavoitteiden merkityksellisyyden suhteessa omaan työhönsä ja organisaation strategisiin tavoitteisiin, sillä merkityksellisyyden kokemus on keskeinen edellytys sekä motivaation että sitoutumisen muodostumiselle. Samalla pyritään tuottamaan kehittämissuhteita tavoiteasetannan ja suorituksen johtamisen vahvistamiseksi siten, että ne tukisivat entistä paremmin sekä kohdeorganisaation tavoitteita että työntekijöiden motivaatiota ja suoriutumista.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimus toteutetaan toimeksiantona kohdeorganisaatiolle. Tutkimusaihe sai alkunsa tutkijan omassa HR-roolissa tehdyistä havainnoista kohdeorganisaatiossa. Organisaatiossa otettiin kaksi vuotta sitten käyttöön uudistettu tavoitteenasetantamalli, jossa tavoitteiden asettamisessa alettiin hyödyntämään OKR-mallia ja SMART-tavoiteasetantaa. Kehittämistarvetta tukevat tutkijan havaintojen lisäksi organisaation sisäiset keskustelut ja palaute, joissa tavoitteiden selkeyden, mitattavuuden ja merkityksellisyyden on koettu vaihtelevan eri tiimien välillä. Organisaation toiminnan laajentuminen ja toimintaympäristön muutokset ovat lisänneet tarvetta yhtenäisemmille ja vaikuttavammille suorituksen johtamisen käytännöille. Näin ollen OKR-mallin ja SMART-tavoiteasetannan roolia työntekijöiden motivaation ja suoriutumisen tukena on perusteltua tarkastella systemaattisesti. Erityisesti on herännyt tarve arvioida, kokevatko työntekijät tavoitteet merkityksellisiksi, ymmärtävätkö he, miten organisaatiotason tavoitteet linkittyvät heidän omiin tavoitteisiinsa, sekä tukevatko nykyiset tavoitteet työntekijöiden motivaatiota ja suoriutumista. Näiden havaintojen pohjalta tutkimuksessa tarkastellaan nykyisen tavoitteenasetantamallin toimivuutta ja esitetään kehittämissuhteita tavoitejohtamisen käytäntöjen kehittämiseksi.

Tieteellisestä näkökulmasta OKR- ja SMART-malleja koskeva tutkimus painottuu edelleen vahvasti organisaatiotason tavoitteiden asettamiseen ja strategian jalkauttamiseen. Sen sijaan työntekijäkokemukseen perustuva tutkimus siitä, miten tavoitteet ymmärretään, koetaan ja miten ne vaikuttavat motivaatioon ja suoriutumiseen, on hajanaista. Tämä muodostaa tutkimusaukon, johon tämä tutkimus pyrkii vastaamaan tarkastelemalla tavoitteenasetantaa työntekijälähtöisesti.

Tutkimusaihe kiinnostaa tutkijaa, koska tavoitteiden asettaminen ja seuranta vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden kokemukseen omasta työstään, suoriutumisestaan ja kehitymisestään. Tutkijaa kiinnostaa erityisesti se, miten työntekijät itse kokevat OKR-mallin ja SMART-tavoitteet sekä millä tavoin nämä kokemukset heijastuvat motivaatioon,

sitoutumiseen ja suoriutumiseen. Aiheen kautta on mahdollista tarkastella tavoiteasetantaa työntekijälähtöisestä näkökulmasta ja tunnistaa käytäntöjä, jotka tukevat sekä yksilön että organisaation tavoitteita.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- Tukevatko OKR-malli ja SMART-tavoiteasetanta työntekijöiden motivaatiota ja suoriutumista organisaatiossa?

Tutkimuksen alatutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että työntekijä sitoutuu tai ei sitoudu OKR- ja SMART-tavoitteisiin?
- Miten työntekijät kokevat OKR- ja SMART-tavoitteiden merkityksellisyyden suhteessa omaan työhönsä ja organisaation tavoitteisiin?
- Miten OKR- ja SMART-mallien toimivuutta pitäisi työntekijöiden näkökulmasta kehittää?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu viidestä pääluvusta. Johdantoluku määrittää tutkimuksen kontekstin, esittelee tutkimuskysymykset ja avaa analyysissa keskeisesti käytettävät käsitteet. Toisessa luvussa tarkastellaan tavoitteita ja työmotivaatiota suoriutumisen rakentajina teoreettisen viitekehyksen kautta. Kolmannessa luvussa kuvataan tutkimuksen kohdeorganisaatio, tutkimuksen aineistonkeruu- ja analyysimenetelmä sekä ne käytännöt, joilla tutkimuksen luotettavuus on varmistettu. Neljännessä luvussa esitellään tutkimushaastattelujen löydökset sisällönanalyysin pohjalta. Viimeisessä luvussa kootaan tutkimuksen keskeiset tulokset suhteutettuna aiempaan tutkimukseen aiheesta sekä esitetään käytännön kehittämissuosituksia kohdeorganisaatiolle ja ehdotukset jatkotutkimukselle.

1.3 Keskeiset käsitteet

Työsuoriutuminen: Työsuoriutumisella tarkoitetaan työntekijän konkreettisia tekoja ja käyttäytymistä, joilla hän edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista (Campbell & Wiernik, 2015). Se muodostuu kolmesta pääulottuvuudesta: tehtäväsuoriutumisesta, kontekstuaalisesta suoriutumisesta ja adaptiivisesta suoriutumisesta, jotka kattavat työtehtävien hoitamisen, työyhteisöä tukevan käyttäytymisen ja muutoksiin sopeutumisen (Saidin ym., 2024).

Suorituksen johtaminen: Suorituksen johtaminen tarkoittaa johtamisjärjestelmää, jonka tavoitteena on varmistaa organisaation tavoitteiden johdonmukainen ja tuloksellinen saavuttaminen. Se sisältää tavoitteiden asettamisen, suoriutumisen seurannan, palautteenannon ja osaamisen kehittämisen, ja perustuu jatkuvaan vuorovaikutukseen työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä. Suorituksen johtaminen kohdistuu sekä yksilöiden suoritukseen että koko organisaation toiminnan tuloksellisuuteen. (Faozen & Sandy, 2024.)

OKR-malli: OKR (Objectives and Key Results) on tavoitteiden määrittämiseen ja niiden toteutumisen seurantaan tarkoitettu malli, jonka tavoitteena on määritellä organisaation ja tiimien laadulliset tavoitteet (objectives) sekä näitä tukevat mitattavat avaintulokset (key results) (Gori ym., 2022).

SMART-tavoite: SMART on tavoitteiden asettamista ohjaava malli, joka on lyhenne sanoista täsmällinen (specific), mitattava (measurable), saavutettavissa oleva (achievable), relevantti (relevant) ja ajallisesti rajattu (time-bound). Malli pyrkii tavoitteiden selkeyteen ja saavutettavuuteen, joka edellyttävää tavoitteiden täsmällisyyttä, mitattavuutta, saavutettavissa oloa, relevanttiutta sekä ajallista rajausta. (Daudkhane, 2017.)

Motivaatio: Motivaatio ohjaa sitä, mitä ihminen tekee, kuinka paljon hän ponnistelee ja miten pitkäjänteisesti hän toimii (Maseko, 2017). Sisäisesti motivoitunut ihminen toimii, koska itse tekeminen koetaan mielekkääksi, innostavaksi tai haastavaksi, eikä toiminta perustu ulkoiseen paineeseen tai palkkioon. Ulkoinen motivaatio puolestaan viittaa tilanteisiin, joissa toiminta tehdään jonkin erillisen palkkion, hyödyn tai seurauksen saavuttamiseksi (Ryan & Deci, 2000)

2 Tavoitteet ja työmotivaatio suoriutumisen rakentajina

Tässä luvussa tarkastellaan työn suoritukseen, motivaatioon ja tavoitteiden asettamiseen liittyviä keskeisiä käsitteitä ja teoreettisia näkökulmia. Aluksi avataan työssä suoriutumiseen ja suorituskyykyyn liittyviä peruskäsitteitä, jotka auttavat ymmärtämään suorituksen johtamisen kokonaisuutta. Tämän jälkeen syvennytään siihen, mitä suorituksen johtamisella tarkoitetaan, miten sitä toteutetaan ja millaisia tavoitteita sillä organisaatioissa pyritään edistämään.

Luvussa käsitellään myös tavoitteiden asettamista osana suorituksen johtamista sekä esitellään tavoiteasetannan käytännön malleista OKR-malli ja SMART-tavoitteet. Lisäksi tarkastellaan, miten tavoitteet vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja suoriutumiseen sekä millaisia eroja ulkoisen ja sisäisen motivaation välillä on. Motivaation teoreettisesta näkökulmasta luvussa tarkastellaan erityisesti tavoitteenasettamis- ja itsemääräämisteorioita, jotka auttavat hahmottamaan työntekijöiden sitoutumisen ja merkityksellisyyden kokemusten taustalla olevia mekanismeja.

2.1 Suorituksen johtaminen ja arviointi

Suorituksella voidaan viitata joko toiminnan lopputuloksiin, työntekijän käyttäytymiseen tai näiden yhdistelmään (Myllyntaus, 2025, s. 17). Campbellin & Wiernikin (2015) mukaan yksilön työsuoriutumisella tarkoitetaan konkreettisia tekoja ja toimintoja, joilla työntekijä edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. Saidinin ym. (2024) työsuoriutuminen koostuu kolmesta eri pääulottuvuudesta, jotka ovat kontekstuaalinen suoriutuminen, adaptiivinen suoriutuminen ja tehtäväsuoriutuminen. Kontekstuaalinen suoriutuminen pitää sisällään organisaation tehokkuutta edistävät käyttäytymismuodot, joita ovat muun muassa luovuus ja tiimityö. Adaptiivinen suoriutuminen on puolestaan kykyä sopeutua työympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Tehtäväsuoriutuminen kattaa työtehtäviin suoraan liittyvien panosten tuottamisen. Työsuoritukseen vaikuttavia

tekijöitä ovat esimerkiksi työtyytyväisyys, organisatorinen sitoutuminen ja esihenkilötyön vaikuttavuus. (Saidin ym., 2024.)

Suoritusta on mahdotonta johtaa, ellei sitä ole ensin määritelty. Ilman määrittelyä hyvä suoritus on pelkkä subjektiivinen mielipide. Organisaatioiden onkin määriteltävä konkreettisesti, mitä suorituksella tarkoitetaan: millainen suoriutuminen eri rooleissa nähdään hyvänä, millaisia standardeja ja odotuksia niihin liitetään sekä arvioidaanko suoritusta absoluuttisin vai suhteellisin kriteerein. (Myllyntaus, 2025, s. 17.)

2.1.1 Suorituksen johtaminen

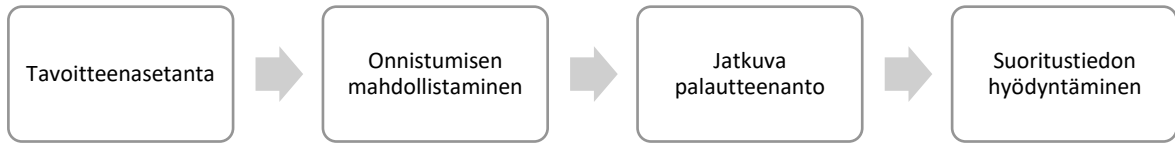
Hyvä suoritus ei synny usein itsestään, vaan sen toteutuminen edellyttää aktiivista suorituksen johtamista (Myllyntaus, 2025, s. 13). Suorituksen johtaminen (*performance management*) määritellään usein johtamisjärjestelmäksi, jonka tehtävänä on varmistaa organisaation tavoitteiden jatkuva ja johdonmukainen saavuttaminen hyödyntämällä tehokkaita ja tuloksellisia toimintatapoja. Se pitää sisällään suoritustavoitteiden määrittelyn, tulosten mittaamisen, palautteen antamisen sekä suorituksen kehittämisen ja parantamisen. Suorituksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä, jossa luodaan yhteinen ymmärrys työn tavoitteista ja odotuksista. Suorituksen johtamisen tavoitteena on lisätä tuottavuutta, asettaa suoritustavoitteita, mitata suoriutumista, tarjota palautetta, kehittää osaamista sekä tukea tehokasta päätöksentekoa. Suorituksen johtaminen ei kohdistu ainoastaan yksilöiden henkilökohtaiseen suoriutumiseen, vaan se ulottuu myös koko organisaation toiminnan tuloksellisuuteen. (Faozen & Sandy, 2024.)

Suorituksen johtamista voidaan toteuttaa kahdella tavalla, sillä organisaatio voi rakentaa sekä muodollisia prosesseja että epämuodollisia toimintamalleja, joita voi käyttää myös rinnakkain. Muodolliset prosessit ovat suorituksen prosessijohtamista, ja niillä tarkoitetaan organisaation määriteltyjä toimintatapoja ja vastuita. Niiden vahvuuksia ovat selkeys ja tasalaatuisuus, ja kääntöpuolia puolestaan jäykkyys ja byrokraattisuus.

Epämuodolliset toimintamallit ovat suorituksen ihmisjohtamista, joilla tarkoitetaan esihenkilöiden kouluttamista ja luottamista heidän osaamiseensa suorituksen johtajina ilman muodollisia toimintaohjeita. Tämä edellyttää esihenkilöiltä kuitenkin kykyä ja motivaatiota johtamiseen. Organisaatioiden tuleekin päättää tarpeidensa mukaan, missä määrin se hyödyntää muodollisia prosesseja ja epämuodollisia toimintamalleja. (Myllyntaus, 2025, s. 50-51.)

Suorituksen johtaminen antaa organisaatioille pohjan jatkuvalla kehittämiselle ja pitkän aikavälin kasvulle, sillä se muodostaa perustan organisaation päätöksenteolle, ponnisteluille ja resurssien kohdentamiselle, kun organisaation jäsenet pyrkivät yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi se antaa esihenkilöille mahdollisuuden suunnitella toimintaa systemaattisesti sekä mitata suoriutumista yksilö- ja tiimitasolla. Suorituksen johtamisesta hyötyvät organisaatioiden lisäksi myös sen työntekijät, sillä se tarjoaa tukea keskittymiseen, osaamisen kehittämiseen ja oman suorituksen parantamiseen. (Faozen & Sandy, 2024.)

Myllyntauksen (2025, s. 49) mukaan modernissa ja vaikuttavassa suorituksen johtamisessa on neljä vaihetta, jotka ovat tavoitteenasetanta, onnistumisen mahdollistaminen, jatkuva palautteenanto ja suoritustiedon hyödyntäminen. Suorituksen johtamisen kulmakivi on tavoitteenasetanta, jolla varmistetaan, että jokaisen työntekijän panos tukee organisaation strategiaa. Onnistumisen mahdollistaminen varmistaa, että jokaisella työntekijällä on edellytykset onnistua työssään. Esihenkilöiltä tämä edellyttää palvelevaa johtajuutta sekä aktiivista ja yksilöllistä työtä. Jatkuva ja systemaattinen palautteenanto ohjaa yksilön suoritusta oikeaan suuntaan. Suoritustiedon hyödyntämisellä tarkoitetaan tarkoituksenmukaisia jatkotoimenpiteitä, joilla suoriutumistasoa parannetaan organisaatiossa. (Myllyntaus, 2025, s. 49-50.)



Kuvio 1. Modernin ja vaikuttavan suorituksen johtamisen neljä vaihetta (mukaien Myllyntaus, 2025, s. 49)

Suorituksen johtamista kritisoidaan paljon. Suorituksen johtaminen näyttäyty valitettavan usein hajanaisena toimintona ilman selkeää yhteyttä organisaation strategisiin päämääriin. Myllyntaus toteaa, että suorituksen johtamisessa on olennaista luoda juuri omalle organisaatiolle parhaiten sopivat mallit parhaiden käytänteiden kopioinnin sijaan. Suorituksen johtamisen prosesseja otetaan toisinaan käyttöön ilman selkeää tavoitemäärittelyä, mikä voi johtaa käytäntöihin, jotka eivät ole linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Kritiikkiä syntyy myös silloin, kun suorituksen johtamisen prosessit eivät vastaa työn nykyisiä käytäntöjä, vaan jäävät jälkeen työnteon muutoksista ja niiden nopeudesta. Nämä tekijät saattavat johtaa siihen, että suorituksen johtamisen käytänteet eivät tuota organisaatiolle sen hakemaa arvoa. (Myllyntaus, 2025, s. 23.)

2.1.2 Suorituksen mittaaminen

Suorituskyvyn johtamiseen kuuluu yksilöiden, tiimien ja organisaation suorituksen mittaaminen sopivien suorituskykymittareiden ja -indikaattorien avulla. Mittarit auttavat arvioimaan, missä määrin tavoitteet on saavutettu. Lisäksi ne tarjoavat näkemyksen vahvuuksista ja kehitysalueista. (Faozen & Sandy, 2024.) Suorituskyvyn mittaaminen pitää sisällään mittarien kehittämisen, tavoitteiden asettamisen, suorituskykytiedon keräämisen, analysoinnin ja raportoinnin sekä suorituserojen tulkinnan ja arvioinnin (Sardi ym., 2021). Organisaation käyttämät mittarit ohjaavat huomiota siihen, mitä pidetään olennaisena, sillä niiden avulla johto näkee, miten suorituskyky suhteutuu asetettuihin tavoitteisiin (Bourne ym., 2013). Suorituksen johtamisen mittarit tuleekin

valita niin, että ne keskittyvät strategian kannalta olennaisiin asioihin. Mittareiden tulee olla toiminnallisia eli niiden on kerrottava jotakin oleellista suoriutumista ja tarjottava työntekijöille tietoa, jonka perusteella he voivat toimia. Suorituksen mittarit ovat tyypillisesti joko menneisyyteen tai tulevaisuuteen katsovia, ja organisaatioiden tuleekin valita, missä suhteessa se hyödyntää molempia. Menneisyyteen viittaavat mittarit ovat tyypillisesti taloudellisia mittareja, jotka kuvaavat jo toteutuneita onnistumisia ja tuotettua arvoa. Tulevaisuuteen katsovat mittarit kuvaavat puolestaan organisaation tulevaa suuntaa, ja ne kertovat kehittykö suoriutumistaso oikeaan suuntaan. (Myllyntaus, 2025, s. 72.)

2.1.3 Suorituksen arviointi

Suorituksen johtaminen toteutuu sekä epämuodollisena arjen esihenkilötyönä että muodollisesti organisaation kehittämisen suorituksen johtamisen järjestelmän avulla (Myllyntaus, 2025, s. 28). Useimmat nykyaikaiset organisaatiot hyödyntävätkin jonkinlaista suoritusarviointijärjestelmää tarjotakseen työntekijöille palautetta heidän suoriutumisestaan ja tukeakseen päätöksentekoa esimerkiksi palkankorotusten ja ylennysten osalta. Suorituksen arviointi (*performance appraisal*) on systemaattinen prosessi, joka tehdään tyypillisesti kerran tai kaksi vuodessa. Prosessin tavoitteena on tuottaa tietoa, joka auttaa esihenkilöitä kehittämään työntekijöiden suoriutumista parhaalla mahdollisella tavalla. Suoritusarvioinnissa on määritelty selkeästi suoriutumisen ulottuvuudet ja kriteerit, joita käytetään arviointiprosessissa. (DeNisi & Pritchard, 2006.) Myllyntauksen (2025, s. 143) mukaan arvioinnin tulisi pohjautua asetettuihin tavoitteisiin sekä niille määriteltyihin mittareihin. Arvioinnissa hyödynnetään tyypillisesti määrällisiä pisteitä tai arvioita, jotka jaetaan myös arvioitavalle työntekijälle. Tehokkaita suoritusarviointijärjestelmiä ovat ne, joissa arvioijilla on sekä kyky arvioida työntekijöiden suoriutumista että motivaatio antaa mahdollisimman tarkkoja arvioita. (DeNisi & Pritchard, 2006.)

Organisaatiot tekevät suoritusarviointeja, sillä ne uskovat arviointien ohjaavan parempiin suorituksiin sekä luovan korkean suorituskyvyn kulttuuria (Myllyntaus, 2025,

s. 151). Suoritusarviointijärjestelmiä on kuitenkin kritisoitu siitä, että ne mittaavat ja arvioivat mennyttä suoriutumista, vaikka todellisuudessa suorituksenhallintajärjestelmän pitäisi tähdätä suorituksen parantamiseen. Suorituksenhallinnan tavoitteena on suunnata huomio menneisyyden sijasta tulevaan ja tukea työntekijän suoriutumista jatkossa, riippumatta siitä, miten hän on aiemmin onnistunut. (Lee, 2005.) Suoritusta tuleekin arvioida jatkuvasti siitä hetkestä alkaen, kun tavoitteet ovat asetettu (Myllyntaus, 2025, s. 154). Mikäli järjestelmä ei anna työntekijälle selkeää palautetta siitä, missä suoriutumisessa on haasteita ja miten niihin voi vaikuttaa, se ei kykene toteuttamaan tarkoitustaan eli kehittämään suoritusta. Sen sijaan, että keskityttäisiin työntekijöiden leimaamiseen tai luokitteluun, organisaatioiden tulisi määritellä täsmällisesti ne suoriutumisen osa-alueet, joihin arviointi perustuu, ja viestiä nämä odotukset työntekijälle selkeästi. Useiden asiantuntijoiden mukaan oikea-aikainen ja täsmällinen palaute onkin kestävä ja menestyksekkään suoriutumisen avaintekijä perinteisen luokittelun sijaan. Toinen avaintekijä on työntekijöiden osallistaminen. Tästä huolimatta monet arviointiprosessit eivät mahdollista työntekijän osallistumista tai vuorovaikutusta esihenkilön kanssa juuri siinä prosessissa, jonka pitäisi hallita heidän työtään. (Lee, 2005.)

2.2 Motivaatio työn kontekstissa

Motivaatio on ihmisen toiminnan suuntaa, sitkeyttä ja ponnistelun voimakkuutta ohjaava voima. Motivaatio voi syntyä yksilön sisältä, jolloin se pohjautuu omaan haluun ja kiinnostukseen, tai sitä voidaan vahvistaa ulkoisten tekijöiden avulla. Motivaatio on yksi keskeisistä organisaation menestystekijöistä, sillä motivoituneet työntekijät ovat todennäköisemmin sitkeitä, luovia ja tuottavia. Motivoitumattomat työntekijät ovat puolestaan vähemmän sitoutuneita ja heillä on tyytymätön asenne työtä kohtaan. (Maseko, 2017.) Ihmisen ollessa motivoitunut, hän on liikkeelle panevaan toimintaan virittynyt ja kokee energiaa jotakin päämäärää kohti (Ryan & Deci, 2000). Motivoitunut ihminen tekee enemmän kuin on pakko, koska hän haluaa (Bawa, 2017). Motivoitumaton ihminen ei tunne puolestaan minkäänlaista yllykettä tai inspiraatiota

toimia (Ryan & Deci, 2000). Työntekijöiden motivointi on kuitenkin haastavaa, sillä yksilöiden tarpeet ovat dynaamisia, yksilöllisiä ja muuttuvia (Maseko, 2017).

Motivaatioteoriat jaetaan sisältö- ja prosessiteorioihin. Sisältöteoriat kuvaavat motivaatiota sen kautta, mitä ihmiset tarvitsevat, miten vahvoja nämä tarpeet ovat ja millaisia tavoitteita he asettavat tyydyttääkseen ne. Tunnetuimpia sisältöteorioita ovat esimerkiksi Maslow'n tarvehierarkia ja Herzbergin kaksifaktorigen teoria. Prosessiteoriat korostavat motivaation syntymekanismia ja tarkastelevat, miten erilaiset dynaamiset tekijät vaikuttavat käyttäytymisen käynnistymiseen, suuntautumiseen ja ylläpitämiseen. Prosessiteorioita ovat muun muassa odotusarvoteoriat ja oikeudenmukaisuusteoria. (Bawa, 2017.)

Motivaatio jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio on ihmisen luonnollista taipumusta oppia ja omaksua uutta. Sisäistä motivaatiota kuvaa toiminnan tekeminen sen tuottaman sisäisen tyytyväisyyden vuoksi erillisen lopputuloksen saavuttamisen sijaan. Sisäisesti motivoitunutta ihmistä ohjaa toiminnassa sen tuottama ilo tai haaste ulkoisten yllykkeiden, paineiden tai palkkioiden sijaan. (Ryan & Deci, 2000.) Organisaatiot voivat parantaa työntekijöidensä sisäistä motivaatiota varmistamalla, että työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi ja kunnioitetuksi työpaikalla. Sisäistä motivaatiota ei voi suoraan ohjata, mutta siihen pystyy vaikuttamaan erilaisilla sisäistä motivaatiota kehittäville toimenpiteillä. Psykologian mukaan sisäinen motivaatio pohjautuu ihmisen synnynnäisiin tarpeisiin, jotka tulee tyydyttää Maslow'n tarvehierarkian mukaisesti. (Maseko, 2017.) Maslow'n tarvehierarkian viisi tasoa alhaalta ylös ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden ja varmuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen eli egon tarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarve. Teorian mukaan tarpeet ovat hierarkkisesti järjestäytyneet siten, että alempien tasojen tarpeet tulee täytyä, ennen kuin seuraava taso voi alkaa motivoida työntekijöitä työskentelemään kovemmin ja lisäämään tuottavuutta. (Bawa, 2017.) Jos esihenkilö pystyy tunnistamaan, millä tarvehierarkian tasolla työntekijä on, hän voi hyödyntää tätä tietoa vahvistaakseen työntekijän sisäistä motivaatiota epäsuorasti (Maseko, 2017).

Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan, että toimintaa tehdään jonkin erillisen lopputuloksen saavuttamiseksi (Ryan & Deci, 2000). Organisaatioissa suoritukseen liittyvät palkkiot ja arvostus voivat toimia motivaatiota lisäävinä ulkoisina tekijöinä (Maseko, 2017). Ulkoinen motivaatio vaihtelee huomattavasti autonomian asteen suhteen, jonka vuoksi se voi heijastaa joko ulkoista kontrollia tai aitoa itsesääätelyä. Tutkimusten mukaan autonomisempi ulkoinen motivaatio johtaa vahvempaan sitoutumiseen, parempaan suoriutumiseen, korkealaatuisempaan oppimiseen sekä parempaan psykologiseen hyvinvointiin. (Ryan & Deci, 2000.)

2.3 Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteilla tarkoitetaan niitä tuloksia, jotka yksilön, tiimin tai organisaation tulee saavuttaa tietyssä ajassa. Tavoitteet toimivat keinoina kuvata organisaation odotuksia ja tärkeimpiä painopisteitä. (Myllyntaus, 2025, s. 55.) Locken & Lathamin (2002) määritelmän mukaan tavoite on toiminnan kohde tai päämäärä. Myllyntauksen (2025, s. 55) mukaan tavoitteenasetanta on suorituksen johtamisen tärkein osa-alue, sillä johtamista ei tapahdu ilman tavoitteiden asettamista ja muita suorituksen johtamisen osa-alueita toteutetaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Tavoiteasetanta on keino jalkauttaa organisaation strategia yksilötason tavoitteiksi (Myllyntaus, 2025, s. 55). Tavoitteita asetetaan useimmiten aina vuoden alussa, ja ne asetetaan vuodeksi kerrallaan. Organisaatioiden tuleekin päättää, milloin ja millä syklillä tavoitteita asetetaan ja niissä etenemistä tarkastellaan. (Myllyntaus, 2025, s. 65.)

Tavoitteet ovat tyypillisesti joko mitattavia tai laadullisia. Mitattavilla tavoitteilla tarkoitetaan tavoitteita, jotka ovat mahdollista määrällistä. Laadullisia tavoitteita ovat puolestaan suoritettavat projektit ja tehtävät. Lisäksi tavoitteet jaetaan suoritustavoitteisiin ja kehitystavoitteisiin. Suoritustavoitteet ovat liiketoiminnallisia lopputulemia, kun taas kehitystavoitteet tähtäävät yksilön tai tiimin työskentelytason parantamiseen. Suoritustavoitteiden tehtävänä on toteuttaa strategiaa suoraviivaisesti nykyhetkessä. Kehitystavoitteet tähtäävät puolestaan organisatoriseen oppimiseen, jolla

tarkoitetaan strategian toteuttamista tulevaisuudessa entistä paremmin. (Myllyntaus, 2025, s. 60-62.)

2.3.1 OKR-malli

OKR (Objectives and Key Results) on tavoitteiden määrittämiseen ja niiden toteutumisen seurantaan tarkoitettu malli, jonka tavoitteena on määritellä organisaation ja tiimien laadulliset tavoitteet (objectives) sekä näitä tukevat mitattavat avaintulokset (key results). OKR:t tehdään näkyviksi koko organisaatiolle, mikä lisää avoimuutta ja auttaa tiimejä pysymään paremmin linjassa keskenään. (Gori ym., 2022.) OKR-viitekehys perustuu Management by Objectives (MBO) -malliin, jossa painotetaan selkeästi asetettujen tavoitteiden merkitystä johtajien työn fokusoimisessa keskeisiin prioriteetteihin. Siinä missä MBO keskittyy pelkästään saavutettaviin tavoitteisiin, OKR-malli tarkastelee myös sitä, miten tavoitteisiin päästään. Tämä tekee lähestymistavasta käytännönläheisemmän ja läpinäkyvämmän. (Wowerath, 2026.) OKR-malli tarjoaa organisaatioille mahdollisuuden asettaa strategian toimeenpanoa tukevia tavoitteita, jotka ohjaavat sekä organisaatiota että työntekijöitä ilman, että ketteryys tai sopeutumiskyky kärsivät. (Gori ym., 2022)

OKR-mallin toteutus voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen. Ensimmäisenä määritetään tavoitteet yrityksen, tiimin ja työntekijöiden tasolla kuukausi-, kvartaali- tai vuosisyklille. (Gori ym., 2022.) Tavoitteet ovat tavoitetilaa kuvaavia ja inspiroivia, jotta ihmiset saadaan tarttumaan toimeen ja ponnistelemaan kohti yhteistä tulevaisuutta (Hämäläinen & Sora, 2022). Seuraavaksi määritellään avaintulokset, joilla tavoitteen toteutumista arvioidaan jakson lopussa. Kolmannessa vaiheessa tavoitteet toteutetaan. Lopuksi käydään palautekeskustelu, jossa tarkastellaan tavoitteiden edistymistä ja annetaan palaute, minkä pohjalta voidaan tehdä tarvittavia korjauksia seuraavaan jaksoon. (Gori ym., 2022.)

OKR-mallissa tavoitteet asetetaan pääasiassa tiimitasolle. OKR-mallia pystyy kuitenkin soveltamaan, ja joissain organisaatioissa tavoitteita asetetaan myös yksilötasolle.

Tiimitavoitteilla tarkoitetaan sitä, että jokainen tiimi johtaa organisaation määrittelemistä tavoitteista omaan toimintaansa sopivat ja relevantit tavoitteet. OKR-mallin avulla tiimit voivat seurata omaan toimintaansa liittyvien muiden tiimien tavoitteita ja linjata omiaan myös suhteessa niihin. Tiimitavoitteiden vahvuus on, että niiden toteutumisen eteen kaikki tiimin jäsenet työskentelevät, joka johtaa paljon suurempiin lopputuloksiin kuin mihin yksilö yksin kykenisi. (Hämäläinen & Sora, 2022.)

OKR-mallin suosio perustuu siihen, että sen koetaan tukevan keskittymistä, linjautumista, sitoutumista ja toimeenpanoa (Gori ym., 2022). Malli on yksinkertainen, sillä selkeät tavoitteet yhdistettynä mitattaviin avaintuloksiin tekevät siitä helposti ymmärrettävän ja käyttöönotettavan. Tutkimusten mukaan OKR-malli parantaa yhteistyötä ja innovointia työntekijöiden keskuudessa, lisää henkilöstön osallistumista ja tyytyväisyyttä sekä tukee strategisten tavoitteiden toteutumista. (Wowerath, 2026.) OKR-mallin tuottama hyöty konkretisoituu erityisesti työn merkityksellisyyden vahvistumisena. Kun malli lisää läpinäkyvyyttä ja tuo strategiset tavoitteet osaksi jokapäiväistä tekemistä, yksilöt voivat selkeästi hahmottaa oman työnsä vaikutuksen laajempaan kokonaisuuteen. Tämä on keskeistä motivaation, sitoutumisen ja työn merkityksellisyyden kannalta. (Hämäläinen & Sora, 2022.)

OKR-malliin liittyy myös heikkouksia, joista yksi on liian mittarikeskeisten tavoitteiden asettaminen. Tämä saattaa heikentää OKR-menetelmän inspiroivaa ja strategista tarkoitusta, sillä OKR:t saattavat menettää merkityksensä, jos niiden laadullinen ja visionäärinen ulottuvuus sivuutetaan. Yksi mallin heikkous on tilanteet, joissa tiimit määrittelevät itselleen liian helposti saavutettavia OKR-tavoitteita varmistaakseen korkeat toteumaprosentit. Lisäksi OKR-malli edellyttää OKR:ien tarkastelua säännöllisesti. Muuten on vaarana, että ne menettävät nopeasti yhteyden strategisiin prioriteetteihin. (Wowerath, 2026.)

2.3.2 SMART-tavoiteasetanta

SMART on tavoitteiden asettamista ohjaava malli, jonka kriteerit pohjautuvat Druckerin kehittämään tulosjohtamisen käsitteeseen. SMART on lyhenne sanoista täsmällinen (specific), mitattava (measurable), saavutettavissa oleva (achievable), relevantti (relevant) ja ajallisesti rajattu (time-bound). SMART-malli pyrkii tavoitteiden selkeyteen ja saavutettavuuteen, joka edellyttää tavoitteiden täsmällisyyttä, mitattavuutta, saavutettavissa oloa, relevanttiutta sekä ajallista rajausta. Täsmällisyydellä tarkoitetaan tavoitteen yksinkertaisuutta, järkevyyttä ja merkityksellisyyttä. SMART-mallin mukaan asetettu täsmällinen tavoite kertoo yksilölle mitä hän haluaa saavuttaa, miksi tavoite on tärkeä ja/tai missä tavoite toteutuu. Tavoitteiden mitattavuus on olennaista, jotta yksilö voi seurata omaa edistymistään ja pysyä motivoituneena. Mitattava tavoite vastaa kysymyksiin, kuinka paljon, kuinka monta ja/tai mistä tiedän, että tavoite on saavutettu. Saavutettavissa oleva tavoite on realistinen ja saavutettavissa, ja siinä onnistuminen on mahdollista. Tavoite haastaa yksilön kykyjä saavutettavuuden rajoissa. Relevantin tavoitteen tulee olla linjassa esimerkiksi yksilön elämäntyyliin, nykyisten ja tulevien tarpeiden sekä työn kanssa. Tämä varmistaa, että tavoite on yksilölle aidosti tärkeä, yhteensopiva ja merkityksellinen. SMART-mallin mukaan asetettu relevantti tavoite auttaa yksilöä ymmärtämään, onko hän oikea henkilö saavuttamaan kyseisen tavoitteen ja onko tavoite toteuttamiskelpoinen. Tavoitteen tulee olla myös selkeästi ajallisesti rajattu, sillä muuten on vaarana sen jäävän pelkäksi haaveeksi. Ajallisesti rajattu tavoite on pilkottu vaiheisiin siten, että se saavutetaan vähitellen. Tavoite vastaa kysymyksiin, milloin, mitä voin tehdä kuuden kuukauden kuluessa sekä mitä voin tehdä jo tänään. (Daudkhane, 2017.) Pratherin (2005) mukaan SMART-kriteerien soveltaminen on tehokas tapa varmistaa, että tavoitteet ovat selkeitä ja todennäköisesti tuottavat tuloksia.

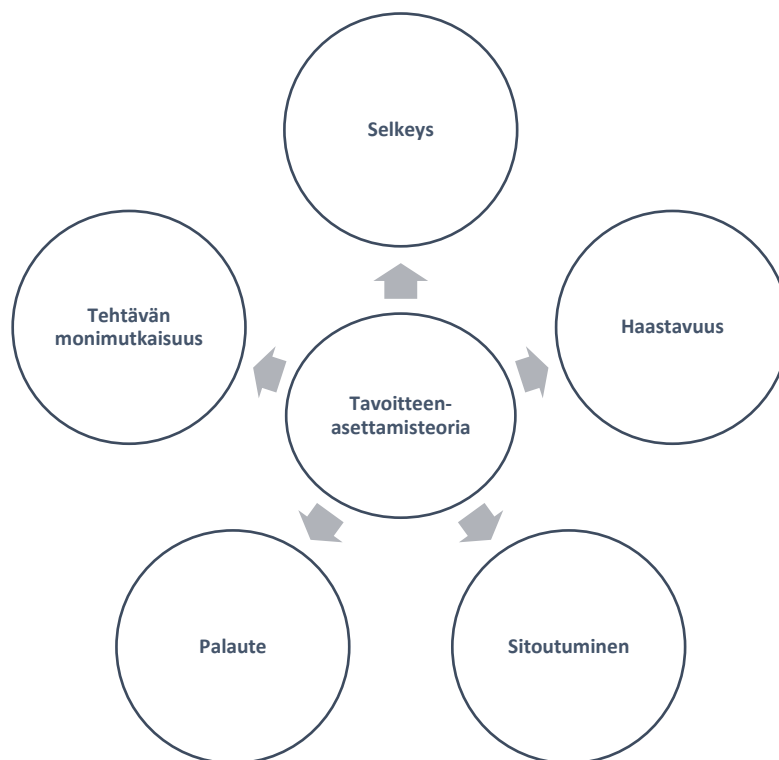
Pietschin ym. (2024) mukaan täsmällisten ja haastavien tavoitteiden on todettu tuottavan parempia tuloksia kuin epämääräiset tai epätäsmälliset tavoitteet. Täsmälliset ja mitattavat tavoitteet voivat johtaa myös tehokkaampaan tavoitteiden tavoitteluun kuin epätäsmälliset tavoitteet. Lisäksi ne määrittelevät tarkasti, mitä onnistuminen tarkoittaa. (Pietsch ym., 2024.) Daudkhane (2017) haastaa Pietschin ym. (2024)

näkemykset, sillä hänen mukaansa SMART-menetelmä ei auta usein ihmistä muodostamaan emotionaalista yhteyttä tavoitteisiinsa ja tavoitteet keskittyvät liikaa lopputuloksiin. Tämä voi johtaa siihen, että motivaatio voi jäädä heikoksi, jolloin tavoitteista tulee pelkkä tehtävälista. Hänen mukaansa sisäistä motivaatiota tukeva tavoiteasetanta johtaa huomattavasti todennäköisemmin pitkäaikaiseen käyttäytymisen muutokseen. (Daudkhane, 2017.) Myös Prather (2005) haastaa Pietschin (2024) näkemyksen toteamalla, että SMART-kriteerit voivat rajoittaa tavoitteenasettelua erityisesti silloin, kun tavoitellaan uudenlaista ajattelua tai innovatiivisia ratkaisuja, sillä malli ohjaa pieniinkin, varovaisiin askeliin laajempien läpimurtojen sijaan. SMART-mallin tiukka rakenne voi myös ohjata tavoitteita liiaksi kohti lyhyen aikavälin hyötyjä ja estää sellaisten tavoitteiden muodostamisen, jotka voisivat synnyttää merkittäviä tai uudistavia oivalluksia. Tutkimuskirjallisuuden mukaan SMART-malli toimii parhaiten silloin, kun tavoitteena on parantaa olemassa olevaa järjestelmää, mutta ei silloin, kun tavoitteena on muuttaa järjestelmää tai luoda jotakin perustavanlaatuisesti uutta. (Prather, 2005.)

2.3.3 Tavoitteiden rooli työmotivaation ja sitoutumisen rakentajana: Tavoitteenasettamisteoria

Locken & Lathamın tavoitteenasettamisteoria (*Goal-setting Theory*) on organisaatiokäyttäytymisen motivaatioteoria, joka kuvaa tavoitteiden ja suorituksen välistä yhteyttä (Latham, 2016). Teorian mukaan kaikista tehokkain suoritus saavutetaan, kun tavoitteet ovat tarkkoja ja haastavia, kun niitä käytetään suorituksen arvioinnin perustana, ne liitetään palautteeseen tuloksista, ja kun ne luovat sitoutumista ja hyväksyntää (Lunenburg, 2011). Nämä tekijät johtavat korkeaan suoritukseen neljästä eri syystä. Täsmällisyys johtaa siihen, että yksilö keskittyy tavoitteen kannalta olennaisiin tehtäviin epäolennaisten sijaan. Haastavuus puolestaan lisää ponnistelua ja sinnikkyyttä tavoitteen saavuttamiseksi. Täsmällisyyden ja vaikeustason yhdistelmä käynnistää strategioiden etsimisen tavoitteen saavuttamiseksi. Lisäksi korkea suoriutuminen edellyttää, että yksilöllä tai tiimillä täytyy olla kyky ja tarvittavat tilanteelliset resurssit

tavoitteen saavuttamiseen. Yksilö tai tiimi tarvitsevat myös palautetta tavoitteen edistymisestä, jotta ponnistelua tai strategiaa voidaan tarvittaessa säätää tavoitteen saavuttamisen tueksi. (Latham, 2016.)



Kuvio 2. Tavoiteasettamisteorian viisi osa-alueetta (mukaillen Latham, 2016)

Locken & Lathamin mukaan käyttäytymisen kaksi merkittävää kognitiivista tekijää ovat arvot ja tavoitteet. Yksilön arvot synnyttävät halun toimia niiden mukaisesti, sillä tapamme kokea arvomme on emotionaalinen. Tavoite puolestaan kuvaa, mitä yksilö pyrkii tietoisesti tekemään. Tavoitteet vaikuttavat käyttäytymiseen myös muiden mekanismien kautta, sillä tavoitteet suuntaavat tarkkaavaisuutta ja toimintaa, haastavina tavoitteina mobilisoivat energiaa, johtavat suurempaan ponnisteluun sekä lisäävät sinnikkyyttä tavoitteen saavuttamiseksi. Näiden mekanismien lisäksi tavoitteet motivoivat yksilöitä kehittämään strategioita, joiden avulla he voivat suoriutua vaaditulla tasolla. Tavoitteen saavuttaminen on usein yhteydessä lisääntyneeseen tyytyväisyyteen ja motivaation vahvistumiseen, kun taas tavoitteen saavuttamatta jääminen saattaa aiheuttaa pettymystä ja vähentää motivaatiota. (Lunenburger, 2011.)

Locke & Latham (2002) kaksi keskeistä tavoitesitoutumista lisäävää tekijäryhmää ovat tekijät, jotka tekevät tavoitteen saavuttamisesta tärkeää sekä usko omaan kykyyn saavuttaa tavoite eli minäpystyvyys. Tekijä, joka tekee tavoitteen saavuttamisesta tärkeää, on esimerkiksi odotettu lopputulos, jonka henkilö uskoo saavansa tavoitteeseen pyrkimisen seurauksena. Johtajat pystyvät vaikuttamaan alaistensa minäpystyvyyteen tarjoamalla heille riittävää koulutusta ja onnistumisen kokemuksia, mallintamalla onnistumista tai tarjoamalla samaistuttavia esikuvia sekä vakuuttamalla henkilölle, että hän kykenee saavuttamaan tavoitteen. (Locke & Latham, 2002.)

Locke & Latham (2002) tutkivat tavoitteen vaikeustason ja suorituksen välistä suhdetta. Tutkimuksen mukaan suurin ponnistelu ilmenee tehtävä ollessa kohtalaisen vaikea, kun taas pienin ponnistelu ilmenee hyvin helppossa tai hyvin vaikeassa tehtävässä. Mitä haastavampia tavoitteet olivat, sitä enemmän ne lisäsivät ponnistelua ja paransivat suoritusta. Suoriutuminen pysyi tasaisena tai alkoi heikentyä vasta silloin, kun yksilön kyvykkyyden rajat tulivat vastaan tai sitoutuminen erittäin haastavaan tavoitteeseen heikkeni. Yksi ratkaisu onkin asettaa haastavia oppimistavoitteita, kuten tietyn määrän uusien strategioiden kehittäminen. Locke & Latham tutkivat myös ”tehdä parhaansa” -tavoitteiden vaikutuksia. Tutkimusten mukaan kehoitus ”tee parhaasi” ei johda parhaaseen mahdolliseen suoritukseen, sillä tällaisista tavoitteista puuttuu ulkoinen viitekehys, ja ne jäävät yksilön oman tulkinnan varaan. (Locke & Latham, 2002.)

Tavoitteiden tehokkuutta parantavat useimmille työntekijöille määräajat, sillä ne toimivat ajankäytön hallinnan välineenä ja lisäävät tavoitteiden motivoivaa vaikutusta. Työntekijä panostaa työhönsä enemmän, kun hän tiedostaa määräajan lähestyvän. Jos puolestaan tavoitteen saavuttamiseen on paljon aikaa, niin työntekijä todennäköisesti hidastaa työtahtiaan ja käyttää koko käytettävissä olevan ajan. Liian tiukat määräajat saattavat kuitenkin heikentää työn laatua erityisesti monimutkaisissa tehtävissä. (Lunenburg, 2011.)

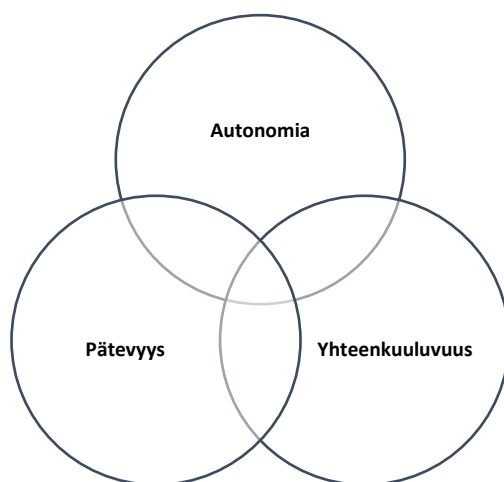
Ryhmäkohtainen tavoitteenasettaminen on yhtä tärkeää kuin yksilötason tavoitteenasettaminen. Tutkimusten mukaan tiimitasolle asetetut tavoitteet voivat lisätä tuottavuutta enemmän kuin yksilötason tavoitteet tilanteissa, joissa työ tehdään tiimeissä. Lisäksi tyytyväisyys ja tuottavuus paranee, kun tiimin jäsen kokee muiden tiimin jäsenten jakavan hänen henkilökohtaiset tavoitteensa. Näin ollen yksilö- ja ryhmätavoitteiden yhteensovittaminen näyttäytyy tehokkaimpana tavoitteenasetannan muotona tiimityössä. (Lunenburg, 2011.)

Latham (2016) mukaan itse asetetut tavoitteet olivat yhtä tehokkaita tavoitteen vaikeustason, tavoitteen hyväksymisen, tavoitteen saavuttamisen ja tehtäväsuorituksen näkökulmista kuin annetut tai osallistumalla asetetut tavoitteet. Motivaation näkökulmasta merkittävin tekijä on tavoitteen vaikeustaso ja mikään tavoitteen asettamisen menetelmä ei ole toista parempi (Latham, 2016). Locke & Latham (2002) esittelevät artikkelissaan Erezin ja hänen kollegansa tutkimuksen, joka tukee Latham (2016) teoriaa. Heidän mukaansa motivaation näkökulmasta ylhäältä annettu tavoite on yhtä tehokas kuin osallistumalla asetettu tavoite. Tämä kuitenkin edellyttää, että tavoitteen tarkoitus tai perustelu on annettu. Suoritus jää merkittävästi heikommaksi kuin osallistumalla asetetussa tavoitteessa, jos tavoite annetaan lyhyesti ja ilman selitystä. Locken, Alavin ja Wagnerin havaintojen mukaan osallistumisen hyöty on motivaation lisääntymisen sijaan kognitiivinen, sillä se parantaa tiedonvaihtoa. (Locke & Latham, 2002.)

2.4 Itsemääräämisteoria

Itsemääräämisteoria (*Self-Determination Theory*) on yksi johtavista motivaatiopsykologisista teorioista, joka selittää yksilön käyttäytymistä, hyvinvointia ja persoonallisuuden kehittymistä (Määttä ym., 2024). Decin & Ryanin (2022) mukaan teoria esittää selkeän viitekehyksen, joka auttaa hahmottamaan motivaation roolia persoonallisuuden ja sosiaalisen käyttäytymisen taustalla sekä psykologisten perustarpeiden yhteyttä hyvinvointiin, kukoistukseen ja elämänlaatuun.

Itsemäärääminen (*self-determination*) viittaa yksilön valinnanmahdollisuuksiin ja toiminnan vapaaehtoisuuteen. Sen voidaan katsoa muodostuvan taitojen, tietojen ja uskomusten kokonaisuudesta, joka tukee tavoitteellista, itseohjautuvaa ja omaehtoista toimintaa. (Määttä ym., 2024.) Itsemääräämisteorian mukaan ihmisen synnynnäisiä psykologisia perustarpeita ovat pätevyys, autonomia ja yhteenkuuluvuus, ja ihmisen motivaation ymmärtäminen edellyttää näiden tarpeiden huomioon ottamista. Tarpeet muodostavat ne välttämättömät edellytykset, jotka toimivat psykologisen kasvun, eheytyksen ja hyvinvoinnin perustana. Tämä näkemys tarpeista viittaa siihen, että tavoitteiden tavoittelua ohjaavat säätelyprosessit vaikuttavat eri tavoin sekä toiminnan tehokkuuteen että hyvinvointiin. Perustarpeiden tyydyttämistä tukevat sosiaaliset ympäristöt ja yksilölliset erot edistävät luonnollisia kasvuprosesseja, joihin kuuluvat muun muassa sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen ja ulkoisten motiivien integroituminen. Autonomiata, pätevyyttä ja yhteenkuuluvuutta estävät ympäristöt liittyvät puolestaan heikompaan motivaatioon, suoriutumiseen ja hyvinvointiin. (Deci & Ryan, 2000.)



Kuvio 3. Itsemääräämisteorian mukaiset ihmisen synnynnäiset psykologiset perustarpeet (mukaillen Deci & Ryan, 2000)

Decin & Ryanin (2022) mukaan itsemääräämisteoria tarkastelee motivaation eri muotoja autonomisesta kontrolloituun, jotta voidaan ennustaa esimerkiksi suoriutumista, sitoutumista, elinvoimaisuutta ja psykologista terveyttä. Teoria korostaa erityisesti autonomisen ja kontrolloidun motivaation välistä eroa. Autonominen motivaatio on

toimintaa, johon kuuluu täysi tahdonkokemus, hyväksyntä ja valinnanvapaus. Kontrolloituun motivaatioon liittyy toiminta, jossa ihminen kokee ulkoista painetta tai pakkoa esimerkiksi ehdollisen palkkion tai rangaistuksen pelon vuoksi. (Deci & Ryan, 2022.)

Itsemääräämisteoria rakentuu kuudesta miniteoriasta, joista jokainen on laadittu kuvaamaan tiettyä rajattua motivaation osa-aluetta. **Kognitiivisen arvioinnin teoria** selittää joukon sisäiseen motivaatioon ja sosiaalisiin konteksteihin liittyviä ilmiöitä, jotka joko heikentävät, ylläpitävät tai vahvistavat sitä. Teorian mukaan sisäinen motivaatio viittaa synnynäiseen pyrkimykseen osallistua toimintoihin, jotka koetaan sisällöllisesti kiinnostaviksi ja nautinnollisiksi. Kun ihmiset ovat sisäisesti motivoituneita, he kokevat toiminnan kiinnostavaksi, saavat henkilökohtaista tyydytystä itse tekemisestä ja ovat valmiita toimimaan ilman ulkoisia palkkioita. Kognitiivisen arvioinnin teoriaan liittyy merkittävästi tunnustukset ja myönnytykset, sillä ne tukevat tyypillisesti ihmisten autonomian tarpeen tyydyttymistä vaikuttaen siten heidän sisäiseen motivaatioonsa. Tutkimusten mukaan myönteinen palaute vahvistaa yleensä sisäistä motivaatiota, kun taas negatiivinen palaute heikentää sitä. Tätä selitetään pätevyuden perustarpeella siten, että myönteinen palaute tukee pätevyuden kokemusta, kun taas negatiivinen palaute turhauttaa sitä, mikä heijastuu vastaavasti sisäisen motivaation vahvistumisena tai heikentymisenä. (Deci & Ryan, 2022.)

Organismisen integraation teoria kuvaa ulkoisen motivaation sisäistämisen ja integraation prosesseja. Teoria tarkastelee ulkoisen motivaation eri muotoja sen perusteella, missä määrin yksilö sisäistää toiminnan arvon ja omaksuu siihen liittyvän sääntelyn osaksi omaa toimintaansa. Yksi ulkoisen sääntelyn muodoista on klassinen ”keppi ja porkkana” -ajattelu, jossa käyttäytymisen ja ulkoisen seurauksen välille asetetaan ulkoinen ehto. Introjektoidulla sääntelyllä tarkoitetaan muotoa, jossa ulkoinen motivaatio sisäistyy osittain, sillä se otetaan vastaan, mutta ei aidosti hyväksytä omaksi. Introjektoitu sääntely perustuu tarpeeseen välttää syyllisyyttä ja paheksuntaa tai haluun saada arvostusta ja hyväksyntää. Autonomisempi ulkoisen motivaation muoto on

tunnistettu säätely, jossa ihminen hyväksyy toiminnan arvon omakseen. Tällöin toiminta nähdään tietoisesti tärkeänä ja arvokkaana. Teoria huomioi myös tunnesäätelyn autonomian, jolloin autonomisempi säätely merkitsee suurempaa tietoisuutta omista tunteista ja parempaa kykyä päättää, miten ja milloin niitä ilmaistaan tai jätetään ilmaisematta. (Deci & Ryan, 2022.)

Kausaliteettiorientaatioteoria kuvaa motivaation yleisiä yksilöllisiä eroja. Teoria tarkastelee yksilöllisiä eroja siinä, miten ihmiset lähestyvät ympäristöjä ja säätelevät toimintaansa kolmesta kausaliteetin lähteestä koostuvien kausaliteettiorientaatioiden avulla. Autonomiasuuntautuneisuudessa ihminen toimii kiinnostuksesta ja toiminnan arvostamisesta, kokee kausaliteetin sisäiseksi ja toimii yleensä autonomisesti eri tilanteissa ja ympäristöissä. Tutkimusten mukaan tämä johtaa tehokkaampaan suoritukseen sekä vahvempaan psykologisen hyvinvoinnin ja terveyden tunteeseen. Kontrolloitua orientaatiota esiintyy, kun ihminen suuntautuu ulkosiin tai introjektoituihin vihjeisiin saavuttaakseen palkintoja, kokeakseen arvokkuutta tai saadakseen hyväksyntää. Tämä johtaa jäykkyyteen, puolustautuvuuteen ja heikompaan hyvinvointiin. Impersonaalinen orientaatio ilmenee puolestaan ahdistuksena omasta kyvyttömyydestä tai rakkaudettomuudesta. Se saa yksilön etsimään vihjeitä, jotka vahvistavat näitä pelkoja, lisää amotivaatiota ja johtaa kokemukseen siitä, että toiminnan kausaliteetti on impersonaalinen. Tutkimukset osoittavat sen liittyvän kaikkein heikoimpiin tuloksiin, mukaan lukien merkittävään pahoinvointiin. (Deci & Ryan, 2022.)

Psykologisten perustarpeiden teoria käsittelee psykologista hyvinvointia määrittelemällä, millaisia psykologiset perustarpeet ovat ja miten ne liittyvät psykologiseen terveyteen ja hyvinvointiin. Teorian mukaan on olemassa kolme perustavanlaatuaista psykologista tarvetta, jotka ovat pätevyys, autonomia ja yhteenkuuluvuus. Nämä tarpeet ovat universaaleja ja välttämättömiä kaikkien ihmisten psykologiselle hyvinvoinnille ja optimaalille toiminnalle. Tarpeiden tyydyttyminen ja turhautuminen vaikuttavat hyvinvointiin johdonmukaisella tavalla. Perustarpeiden tyydytystä tukevat ympäristöt edistävät hyvinvointia ja tehokasta toimintaa, kun taas

niiden estyminen heikentää hyvinvointia ja toiminnan tuloksellisuutta. Psykologisten perustarpeiden teoria korostaa näiden kaikkien kolmen tarpeiden olevan välttämättömiä, sillä jos yksikin tarve jää täyttymättä, sillä on havaittavia kielteisiä seurauksia. (Deci & Ryan, 2022.)

Tavoitesisällön teoria käsittelee ihmisten elämäntavoitteiden sisältöä ja niiden kehittymisen prosesseja. Teoria syntyi jaottelusta kahteen empiirisesti tunnistettuun elämäntavoitteiden tai pyrkimysten kategoriaan. Sisäiset tavoitteet tyydyttävät psykologisia perustarpeita ja ne ovat jo itsessään palkitsevia. Sisäisiin tavoitteisiin kuuluvat esimerkiksi henkilökohtainen kasvu, läheiset ihmissuhteet ja yhteisöllinen osallistuminen. Ulkoisiin tavoitteisiin kuuluvat puolestaan muun muassa vaurauden tavoittelu, houkutteleva ulkonäkö ja suosio tai maine. Ne eivät tyydytä perustarpeita yhtä suorasti kuin sisäiset tavoitteet. Teoria esitettiin alun perin kuvaamaan yksilöllisiä eroja siinä, kuinka paljon ihmiset pitävät tärkeinä sisäisiä ja ulkoisia tavoitteita, ja miten nämä erot liittyvät motivaation tyyppeihin sekä psykologiseen terveyteen ja hyvinvointiin. (Deci & Ryan, 2022.)

Kuudes teoria on **suhdemotivaation teoria**, joka kuvaa läheisten ihmissuhteiden laadukasta toimivuutta edistäviä prosesseja. Teoria tarkastelee vuorovaikutusta muiden kanssa ja sitä, missä määrin nämä suhteet tarjoavat tukea perustarpeillemme ja vahvistavat minäkokemustamme. Tutkimus osoittaa, että vaikka yhteenkuuluvuuden tarve vetää ihmisiä kohti tyydyttäviä ihmissuhteita, laadukas kiintymys ja suhdehyvinvointi edellyttävät lisäksi autonomian tarpeen täyttymistä suhteessa. (Deci & Ryan, 2022.)

Myllyntaus (2025, s. 40) toteaa, että suorituksen johtaminen kytkeytyy suoraan useisiin itsemääräämisteorian perustarpeisiin. Se lisää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja selkeyttää tavoitteita sekä niiden saavuttamista, mikä vahvistaa autonomian tunnetta. Samalla työntekijöiden kyvykkyyden tarve täyttyy paremmin, kun he tunnistavat onnistumisensa ja näkevät oman kehittymisensä. (Myllyntaus, 2025, s. 40.) Näkemystä

tukevat Deci & Ryan (2000), joiden mukaan pätevyyden, autonomian ja yhteenkuuluvuuden tarpeita tukevat sosiaaliset ympäristöt ylläpitävät ja vahvistavat sisäistä motivaatiota, edistävät ulkoisen motivaation sisäistämistä ja integraatiota sekä tukevat tavoitteita ja elämäntavoitteita, jotka jatkuvasti tyydyttävät perustarpeita.

3 Tutkimuksen toteutus

Tämä luku muodostaa katsauksen tutkimusprosessin käytännön toteutukseen. Luvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio, tutkimusasetelma sekä aineistonkeruun toteutus. Lisäksi kuvataan haastatteluihin osallistuneet henkilöt ja esitetään käytetty analyysimenetelmä. Luku päättyy arviointiin tutkimuksen luotettavuudesta.

3.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tämän pro gradu -tutkielman aineisto kerätään kohdeorganisaatiosta, josta käytetään tutkimuseettisistä syistä nimeä Organisaatio X. Kyseessä on pohjoismainen IT-alan konserni, joka työllistää noin 1600 työntekijää. Konserni toimii kasvuyritykselle tyypillisessä toimintaympäristössä, jolle ovat ominaisia nopeat muutokset, organisaation laajentuminen ja toimintatapojen jatkuva kehittäminen. Tutkimus toteutetaan Suomen yksikössä, jossa työskentelee noin 300 työntekijää.

Organisaatio X uudisti tavoitteenasettamallinsa osana suorituksen johtamisen kehittämistä kaksi vuotta sitten. Uudistuksen myötä tavoitteiden asettamisessa otettiin käyttöön OKR-malli sekä SMART-periaatteet, joiden tavoitteina olivat selkeyttää tavoitteita, lisätä mitattavuutta ja luoda työntekijöille yhtenäinen tapa tarkastella omaa suoriutumistaan. Organisaatiossa pidetään tällä hetkellä vuosittain tavoitteiden asetantakeskustelu ja kaksi tavoitteiden seurantakeskustelua. Perinteisestä OKR-mallista poiketen organisaatiossa asetetaan enemmän yksilötason tavoitteita tiimitason tavoitteiden sijaan ja tavoitteet asetetaan pääsääntöisesti kalenterivuodeksi kerrallaan.

Organisaatio X panostaa strategiansa mukaisesti aktiivisesti osaamisen kehittämiseen ja työntekijöidensä ammatillisen kasvun edellytyksiin. Siitä huolimatta osa työntekijöistä kokevat, etteivät nykyiset käytännöt vielä vastaa heidän odotuksiaan esimerkiksi kehityksen seurannan ja tavoitteiden asettamisen laadun osalta. Näiden havaintojen pohjalta tämä tutkimus tarkastelee nykyisen tavoitteenasettamallin toimivuutta ja

esittää kehittämissuhteita, jotka voivat tukea organisaation pyrkimyksiä vahvistaa suorituksen johtamisen kokonaisuuttaan.

3.2 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen taustalla on halu ymmärtää, miten OKR-malli ja SMART-tavoiteasetelma tukevat työntekijöiden motivaatiota ja suoriutumista toimeksiantajaorganisaatiossa. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen lähestymistapa, joka mahdollistaa työntekijöiden omien kokemusten syvällisen tarkastelun. Puusan & Juutin (2020) mukaan laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta heidän kokemustensa, ajatustensa ja tunteidensa kautta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa syvällistä ja monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti, 2020). Laadullinen lähestymistapa tarjoaakin mahdollisuuden syventyä kokemuksiin, painotuksiin ja tulkintoihin, joita ei voida tavoittaa pelkkien strukturoiden kyselylomakkeiden avulla (Hirsjärvi & Hurme, 2022).

3.3 Aineistonkeruu

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys määrittelee sen, millainen aineisto kannattaa kerätä ja millaista analyysimenetelmää kannattaa käyttää (Alasuutari, 2011). Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä monin eri menetelmin (Vilkka, 2021). Haastattelu on yksi tiedonhankinnan käytetyimmistä menetelmistä, sillä se sopii joustavana menetelmänä monenlaisiin eri tarkoituksiin. Lisäksi haastattelujen avulla on mahdollista kerätä syvällistä tietoa, sillä niissä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. (Hirsjärvi & Hurme, 2022.) Laadullisen tutkimusmenetelmän yleisimpiä haastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Lomakehaastattelulle on ominaista, että tutkija määrittelee etukäteen sekä kysymysten muodon että niiden esittämisjärjestyksen.

Lomakehaastattelu on toimiva tutkimusaineiston keräämisen metodi, kun tutkimusongelma ei ole kovin laaja ja tavoitteena on hyvin rajattujen kokemusten tai mielipiteiden kuvaaminen. (Vilka, 2021). Teemahaastattelussa eli toiselta nimeltään puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta vastauksia ei ole sidottu tiettyihin vastausvaihtoehtoihin. Haastateltavat voivat siis vastata kysymyksiin omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme, 2022.) Avoin haastattelu, jota kutsutaan myös syvähaastatteluksi, tarkoittaa puolestaan haastattelumuotoa, jossa keskustelua ei rakenneta ennalta määriteltyjen kysymysten tai teemojen varaan. Tutkimusaiheesta keskustellaan haastateltavan kanssa useaan otteeseen, ja hän voi puhua aiheesta vapaasti omista näkökulmistaan. (Vilka, 2021).

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, koska sen avulla on mahdollista saada syvällistä tietoa, joka auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisemmin. Lisäksi puolistrukturoidun haastattelun etuna on, että sen vapaamuotoisuuden ansionsa on mahdollista saada esiin asioita, joita tutkija ei olisi osannut ottaa itse huomioon (Puusa & Juuti, 2020). Haastattelukysymykset laadittiin tutkimuskysymyksen pohjalta, jotta haastatteluista saataisiin kattava kuva siitä, miten OKR-malli ja SMART-tavoiteasetanta tukevat työntekijöiden motivaatiota ja suoriutumista kohdeorganisaatiossa. Lisäksi kysymyksissä käsiteltiin myös konkreettisia kehitysehdotuksia organisaation nykyisestä tavoiteasetantaprosessista. Näiden teemojen perusteella laadittiin ennen haastatteluja kysymysrunko, jota hyödynnettiin johdonmukaisesti kaikissa haastattelutilanteissa. Haastattelukysymykset olivat samat kaikille osallistujille. Vilkan (2021) ohjeiden mukaan haastattelurungossa vältettiin kysymyksiä, joihin haastateltava voi vastata vain *kyllä* tai *ei*. Haastattelussa pyrittiinkin käyttämään kysymyksiä, jotka alkavat sanoilla *mitä*, *miten*, *millainen* tai *miksi*. Vilkan (2021) mukaan näillä sanoilla alkavat kysymykset kartoittavat paremmin käsityksiä ja kokemuksia.

3.3.1 Osallistujat

Haastateltavien valinnassa on hyvä huomioida, mitä ollaan tutkimassa. Haastateltavat kannattaakin valita joko teemaa tai tutkittavaa asiaa koskevan asiantuntemuksensa tai kokemuksensa perusteella, jolloin haastateltavalla on omakohtainen kokemus tutkittavasta asiasta. (Vilkkä, 2021.) Tällöin on kyse tarkoituksenmukaisesta, harkinnanvaraisesta näytteestä (Puusa & Juuti, 2020). Haastatteluihin valittiin työntekijöitä, jotka ovat työskennelleet organisaatiossa vähintään kahden vuoden ajan, jotta heillä on tarpeeksi kokemusta OKR-mallista ja SMART-tavoiteasetannasta. Tutkimuksen aineisto kerättiin yksilöhaastatteluiden avulla 18.-26.2.2026 välisenä aikana Microsoft Teams -etäyhteyden välityksellä sovittuina aikoina. Haastatteluun osallistui 8 kohdeorganisaation työntekijää. Haastateltavia lähestyttiin puhelimitse tai Teams-viestin kautta, ja heille toimitettiin tutkimusesittely sekä pyyntö osallistua haastatteluun. Osallistujille kerrottiin etukäteen tutkimuksen tarkoituksesta, aineiston käsittelystä ja osallistumisen vapaaehtoisuudesta, ja suostumus pyydettiin ennen haastattelun toteuttamista. Haastattelut litteroitiin, jonka yhteydessä poistettiin tunnistetiedot anonymiteetin säilyttämiseksi. Haastatteluille annettiin tunnistekoodit (esim. H1), joita käytetään aineiston tulkintaa kokoavassa pohdinnassa sitaattien yhteydessä.

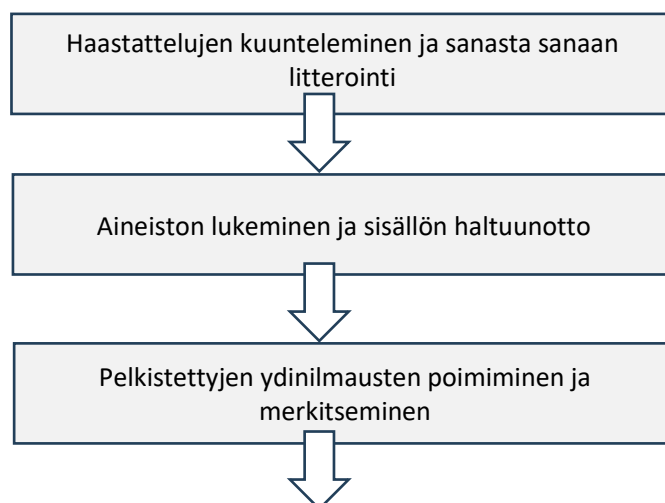
Taulukko 1. Tutkimuksen osallistujat

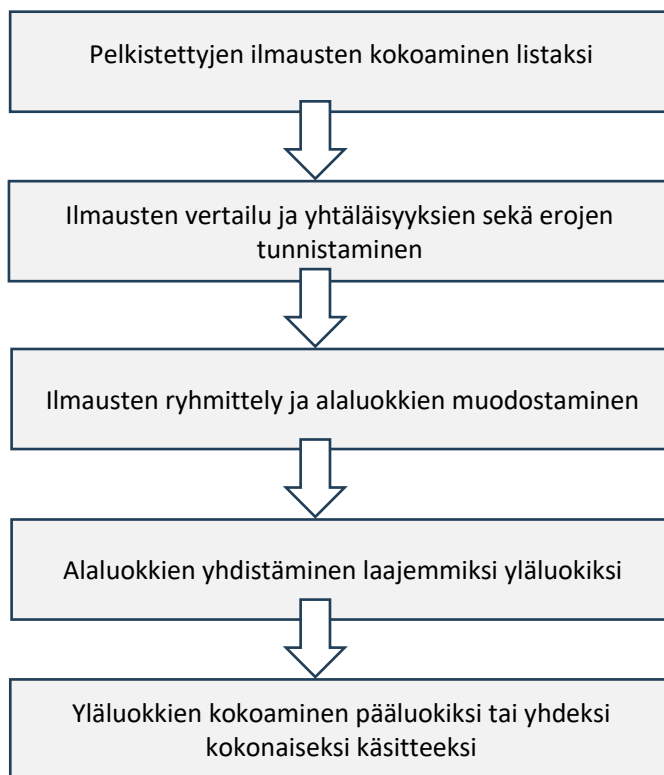
Haastateltavan numero	Asema organisaatiossa	Työsuhteen kesto
H1	Toimihenkilö	3,5 vuotta
H2	Toimihenkilö	15 vuotta
H3	IT-asiantuntija	18 vuotta
H4	IT-asiantuntija	5 vuotta
H5	Koordinaattori	3 vuotta
H6	IT-asiantuntija	7 vuotta
H7	Koordinaattori	4 vuotta
H8	IT-asiantuntija	5 vuotta

3.4 Aineiston analyysimenetelmä

Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto analysoidaan sisällönanalyysillä, joka tarkoittaa tutkimusaineiston kuvaamista sanallisesti. Analyysimenetelmäksi valikoitui sisällönanalyysi, koska se mahdollistaa tutkimushaastattelujen sisältämien merkitysten systemaattisen jäsentämisen. Lisäksi se auttaa tuottamaan syvällistä ymmärrystä työntekijöiden kokemuksista tutkittavasta ilmiöstä. (Vilka, 2021.) Sisällönanalyysin tavoitteena on järjestää aineisto selkeään ja tiiviiseen muotoon, jotta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajarvi, 2018).

Sisällönanalyysi voidaan tehdä joko aineisto- tai teorialähtöisesti (Vilka, 2021). Tämän tutkimuksen sisällönanalyysi tehtiin aineistolähtöisesti Tuomen & Sarajarven (2018) ohjeiden mukaan vaihe vaiheelta, jotka ovat haastattelujen kuunteleminen ja sanasta sanaan litterointi, aineiston lukeminen ja sisällön haltuunotto, pelkistettyjen ydinilmausten poimiminen ja merkitseminen, pelkistettyjen ilmausten kokoaminen listaksi, ilmausten vertailu ja yhtäläisyyksien sekä erojen tunnistaminen, ilmausten ryhmittely ja alaluokkien muodostaminen, alaluokkien yhdistäminen laajemmiksi yläluokiksi sekä yläluokkien kokoaminen pääluokiksi tai yhdeksi kokonaiseksi käsitteeksi.





Kuvio 4. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet (mukaillen Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin ensimmäiset vaiheet olivat haastattelujen kuunteleminen ja sanasta sanaan litterointi sekä aineiston lukeminen ja sisällön haltuunotto. Haastattelujen kuunteleminen ja sanasta sanaan litterointi toteutettiin välittömästi aineiston keruun jälkeen, kun haastattelut olivat vielä tutkijan tuoreessa muistissa. Microsoft Teamsin laatimat litteroinnit tarkastettiin ja korjattiin heti haastattelujen jälkeen, jonka jälkeen ne kirjoitettiin puhtaaksi erilliseen tiedostoon. Seuraava vaihe oli alkuperäisdatan pelkistäminen, jolla tarkoitetaan epäolennaisen tiedon karsimista aineistosta pois. Pelkistämisen voi tehdä joko tiivistämällä datan tai jakamalla sen osiin. Tässä tutkimuksessa pelkistäminen toteutettiin etsimällä aineistosta tutkimustehtävää kuvaavia alkuperäisilmaisuja. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Taulukko 2. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
"Organisaatiotason tavoitteet tuntuvat kaukaiselta omasta tekemisestä." (H4)	Strategiset tavoitteet eivät linkity arjen työhön.

Sisällönanalyysin seuraava vaihe oli aineiston ryhmittely, jonka tavoitteena oli luoda pohja tutkimuksen perusrakenteelle. Ryhmittely aloitettiin etsimällä aineistosta samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Tämän jälkeen samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmiteltiin, jonka jälkeen ne yhdistettiin eri luokiksi, joista muodostuivat alaluokat. Alaluokat nimettiin luokan sisältöä kuvaavilla käsitteillä, kuten esimerkiksi "tavoitteiden linkittymättömyys arjen työhön". (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Taulukko 3. Esimerkki alaluokkien muodostamisesta.

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka
"Organisaatiotason tavoitteet tuntuvat kaukaiselta omasta tekemisestä." (H4)	Strategiset tavoitteet eivät linkity arjen työhön.	Tavoitteiden linkittymättömyys arjen työhön
"Mitä kauemmas tekijätasolle mennään, sitä vaikeampaa on ymmärtää yhteys omaan työhön." (H2)	Tavoitteiden tarkoitus ja yhteys työhön jäävät epäselväksi	

Alaluokkien muodostamisen jälkeen analyysi eteni yläluokkien muodostamiseen, joka tehtiin yhdistämällä alaluokkia. Yläluokkien määrittelyn jälkeen edettiin puolestaan pääluokkien määrittelyyn, jotka nimettiin ilmiötä kuvaavan aiheen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Taulukko 4. Esimerkki ylä- ja pääluokkien muodostamisesta.

Alaluokat	Yläluokat	Pääluokka
Tavoitteiden linkittymättömyys arjen työhön	Tavoitteiden ymmärrettävyys	Tavoiteasetannan haasteet
Tiimitavoitteiden epäselvyys	Tavoitteiden selkeys	

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu siihen, että tutkijan käsitteellistämät havainnot ja niistä tehdyt tulkinnat heijastavat tutkittavien omia näkemyksiä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuudesta on vastuussa tutkija, sillä arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Tutkijan tulee pystyä kuvaamaan ja perustelemaan tutkimustekstissään, millaisista vaihtoehdoista hän on valintansa tehnyt, millaisia ratkaisuja nämä valinnat ovat sisältäneet sekä millä perusteilla hän on päätenyt lopullisiin ratkaisuihinsa. Lisäksi tutkijan on arvioitava tehtyjen ratkaisujen tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin. (Vilkka, 2021.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvät kolme käsitettä ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuus kuvaa sitä, miten hyvin sekä tutkijayhteisö, tutkimukseen osallistuneet että muu yleisö hyväksyvät tutkimustulokset luotettaviksi ja uskovat, että aineiston keruu ja analyysi on toteutettu asianmukaisesti. Luotettavuus tarkoittaa, että tutkija kykenee vakuuttamaan lukijan osaamisestaan ja siitä, että hän on käyttänyt tutkimusongelman ratkaisemiseen tarkoituksenmukaisia ja perusteltuja menetelmiä. Eettisyydellä puolestaan tarkoitetaan, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita koko tutkimusprosessin ajan. (Puusa & Juuti, 2020.)

Tutkimukseni luotettavuuden takaamiseksi olen dokumentoinut kaikki tutkimusprosessin vaiheet ja perustellut tekemäni ratkaisut suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin. Uskottavuutta olen vahvistanut kuvaamalla aineistonkeruumenetelmän ja analyysiprosessin mahdollisimman läpinäkyvästi sekä tuomalla esiin aineistosta nousevat tulkinnat osallistujien mahdollisimman suoria lainauksia hyödyntäen. Lisäksi olen reflektoinut omaa rooliani tutkijana ja pohtinut, millä tavoin omat ennakkoletukseni tai kokemukseni ovat saattaneet vaikuttaa tulkintoihin. Luotettavuutta olen pyrkinyt vahvistamaan käyttämällä systemaattista analyysimenetelmää sekä varmistamalla, että tulokset pohjautuvat johdonmukaisesti aineistoon yksittäisten havaintojen sijaan. Eettisyyden toteutumisesta olen huolehtinut noudattamalla hyvän tieteellisen käytännön periaatteita, kuten anonymiteetin ja vapaaehtoisuuden varmistamista, sekä varmistamalla tutkimusaineiston huolellisen käsittelyn koko tutkimusprosessin ajan.

Työn kirjoitusprosessissa hyödynnettiin Microsoft Copilot -tekoälyä joidenkin lauseiden kielelliseen hiomiseen ja selkeyttämiseen. Tekoälyä ei ole käytetty sisällön tuottamiseen, vaan ainoastaan valmiin tekstin muotoilun tukena. Tekstin lopullisesta sisällöstä ja tulkinnasta vastaa tekijä.

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa tarkastellaan kohdeorganisaation tavoiteasetannan nykytilaa työntekijäkokemusten näkökulmasta keskittyen erityisesti siihen, miten OKR-malli ja SMART-tavoitteet toimivat motivoinnin ja suoriutumisen tukena. Tavoiteasetannan nykytilan tarkastelu tarjoaa perustan tutkimuskysymyksille, jotka liittyvät työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen, tavoitteiden koettuun merkityksellisyyteen sekä niitä tukevien ja heikentävien tekijöiden tunnistamiseen. Luvun analyysi tuo esiin ne ilmiöt ja kokemukset, joiden pohjalta voidaan arvioida, tukevatko OKR- ja SMART-tavoiteasetanta työntekijöiden suoritusta ja motivaatiota, ja millaisia kehittämistarpeita työntekijät näkevät näiden mallien toimivuudessa.

4.1 OKR- ja SMART-tavoitteiden asettamisen nykytila

Haastateltavien mukaan kohdeorganisaation nykyinen tavoiteasetannan prosessi koetaan pääosin selkeänä ja suoraviivaisena, erityisesti silloin kun asetetut tavoitteet pohjautuvat organisaation taloudellisiin mittareihin. Tavoitteiden hahmottamiseen vaikuttaa kuitenkin merkittävästi se, millaisessa roolissa työntekijä työskentelee. Toimihenkilörooleissa tavoitteet ovat usein lähempänä päivittäistä tekemistä ja sidoksissa työn konkreettisiin prosesseihin, minkä vuoksi tavoiteasetannan kokonaisuus näyttäytyy heille selkeämpänä ja helpommin hahmotettavana. Sen sijaan IT-asiantuntijan suorittavassa roolissa organisaatiotason tavoitteet tuntuvat etäisemmältä, eivätkä ne aina kiinnity suoraan arjen työtehtäviin. Tämän vuoksi prosessi näyttäytyy osalle suorittavissa tehtävissä työskentelevistä monimutkaisempana ja se edellyttää enemmän esihenkilön tukea tavoitteiden avaamiseen ja linkittämiseen omaan työhön. Useat haastateltavista korostivatkin, että vuorovaikutus ja yhteinen keskustelu esihenkilön kanssa ovat keskeisessä asemassa ymmärryksen rakentumisessa. Tämä kiteytyy kokemukseen *”Organisaatiotason tavoitteet tuntuvat kaukaiselta omasta tekemisestä. On tärkeää, että esihenkilö osaa avata niitä ja johtaa niistä tavoitteet omasta tekemiseen”* (H4).

Haastateltavat kuvaavat tavoitekeskusteluja arvokkaiksi, sillä niiden koetaan tukevan suunnan tarkentamista ja vuoropuhelua esihenkilön kanssa. Keskustelujen vuosittainen määrä koetaan pääosin sopivaksi, ja kasvokkainen vuorovaikutus esihenkilön kanssa nähdään tärkeänä. Yleinen näkemys on, että tavoitteet ovat ymmärrettäviä ja auttavat hahmottamaan työn suuntaa, vaikka kehittämistarpeita on erityisesti tavoitteiden avaamisessa ja valmistautumista tukevissa rakenteissa. Tämä korostaa sitä, että esihenkilön aktiivinen valmistautuminen ja kyky tehdä tavoitteista työnteekijälle ymmärrettäviä ovat ratkaisevia tekijöitä koko tavoiteasetannan onnistumiselle.

"Jotenkin omissa ajatuksissa nousee tavoitteiden ja keskustelun henkilökohtaistaminen eli keskustellaan aidosti, eikä se ole vaan semmoinen pakollinen keskustelu ja sitten, kun se on pidetty, niin se laitetaan mappi ööhön."
(H4)

Vastaajien mielestä kohdeorganisaation nykyisessä tavoiteasetantaprosessissa toimii erityisen hyvin työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, rakenne ja selkeys. H3:n sanoin tavoitekeskustelulomakkeesta *"näkee selkeästi mitä on sovittu"*. Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että heillä on riittävästi mahdollisuuksia osallistua omien tavoitteidensa asettamiseen. Osalle vastaajista toistuvuus ja kattavuus olivat toimivia elementtejä: useammin kuin kerran vuodessa käydyt keskustelut auttavat rakentamaan jatkuvuutta ja lisäävät tunnetta siitä, että tavoitteita seurataan aidosti. Myös kehityssuunnitelmien laatiminen ja niiden systemaattinen seuranta koettiin hyödylliseksi.

Aineiston perusteella nykyiseen OKR- ja SMART-tavoitteiden asettamiseen liittyy useita kehitystarpeita, jotka toistuvat haastateltavien kuvauksissa. Keskeiseksi teemaksi nousee se, että tavoitteita käsitellään usein liian yksilökeskeisesti, jolloin niiden yhteys organisaation laajempaan kokonaisuuteen jää epäselväksi. Tätä kuvaa H1:n sitaatti *"yksilötaso korostuu paljon, sillä tavoitteet jäävät omaan kuplaan, eikä tule mietittyä isompaa kuvaa"*. Useat vastaajat tuovat esiin myös tavoitekeskustelujen aloitusajankohdan, joka on usein venynyt lähemmäksi kevättä. Tavoiteasetannan

prosessi koetaan myöhäiseksi, venyväksi ja jäsentymättömäksi. Prosessin toivotaankin olevan paremmin ennakoitavissa, selkeästi aikataulutettu ja valmistelultaan johdonmukaisempi. Tavoitteiden seurannan toivotaan olevan tiiviimmin arkeen kytkeytyvä yksittäisten vuosittaisten keskustelujen sijaan. Tavoitteiden rakenteessa ja selkeydessä nähdään kehityspotentiaalia. Osa haastateltavista kokevat nykyiset pohjat ja kysymykset liian yleisluontoisiksi tai hajanaisiksi, eivätkä ne aina tue yksilön kehittymistä jokaisessa roolissa. Organisaatiotason tavoitteiden avaamattomuus sekä vieraskielisyys vaikeuttavat niiden ymmärtämistä ja arkeen kytkemistä. Lisäksi osa tavoitteista koetaan irrallisiksi erityisesti silloin, kun työn luonne tekee tavoitteiden asettamisesta haastateltavien mielestä haastavaa. Tämä korostuu etenkin IT-asiantuntijan työtehtävässä työntekijöillä, jotka työskentelevät päivittäin kohdeorganisaation asiakkaan tiloissa.

”En mä itse koe, että ne on hirveästi yhteydessä just ton kiinteän asiakkuuden takia. Tiedätkö sä et ne tavoitteet ei tule luonnollisesti, vaan sinne pitää yrittää keksiä jotain” (H3)

Useat vastaajat toivovat selkeämpää viestintää, läpinäkyvyyttä ja esihenkilön aktiivisempaa roolia. Keskeistä olisi, että tavoitteet näkyisivät konkreettisesti arjessa ja että esihenkilö tukisi niiden ymmärtämistä, etenemistä ja merkityksellisyyttä. Toivottuja kehitystoimia ovat muun muassa yhteiset keskustelut tavoitteiden määrittämisestä, selkeät mittarit asiakkuuksien tasolla sekä näkyvät, helposti löydettävät koosteet tavoitteista.

OKR- ja/tai SMART-tavoiteasetanta ei ollut haastateltaville entuudestaan tuttu, joten heillä on kokemusta siitä ainoastaan kohdeorganisaatiosta. Suurin osa haastateltavista ei muistanut, millainen tavoiteasetannan malli kohdeorganisaatiossa on käytössä. Organisaatiossa käytössä olevat OKR- ja SMART-mallit eivät ole siten vielä valtaosalle haastateltavista omaksuttuja. Haastattelujen perusteella tärkeimpänä pidettiin kuitenkin

itse tavoitteita, ei niinkään niiden taustalla olevaa prosessia tai mallia. Tätä kokemusta kuvaa erinomaisesti haastattelu H1:n kanssa:

”Mä luulen, että työntekijöille on tärkeämpää, että mitä ne tavoitteet on ja miten he pääsee niihin kuin se, että millä tavalla ja miksi ne on asetettu. Se ei nyt välttämättä sekoita, mutta se ehkä saattaa viedä joiltain henkilöitä vähän sitä huomiota siitä itse tavoitteesta, kun vähän jää sillain jumiin siihen, että siis mitä tää nyt oikein tarkoittaa” (H1)

4.1.1 Tavoitteiden linkittyminen organisaation strategisiin ja tiimitason tavoitteisiin

Haastateltavien vastauksista käy ilmi, että asetettujen tavoitteiden yhteys kohdeorganisaation strategisiin tavoitteisiin koetaan vaihtelevaksi. Useat haastateltavista keskittyvät ensisijaisesti oman työnsä ja tiimin konkreettisiin tehtäviin, eivätkä laajemmat strategiset tavoitteet ohjaa heidän päivittäistä toimintaansa merkittävästi. Tätä kuvaa H1:n kommentti *”No rehellisesti sanottuna, mä en ehkä välttämättä niin paljon edes mieti organisaation tavoitteita (vaikka mun ehkä pitäisi), vaan mä mietin enemmän omalta osaltani ja sitten tiimin osalta”*. Osa haastateltavista kokevat, ettei strategisilla tavoitteilla ole selkeää yhteyttä heidän rooliinsa tai että taloudelliset mittarit eivät tunnu omassa työssä realistisilta, mikä vaikeuttaa linkityksen hahmottamista. Kokonaisuutena tavoitteiden koettu yhteys organisaation strategiaan on hajanaista: osalle yhteys on selkeä ja luonteva, kun taas toisille se jää etäiseksi tai vaikeasti sovellettavaksi käytännön työhön. Keskeisiksi kehityskohteiksi nousivat selkeämpi viestintä, konkreettiset esimerkit ja tavoitteiden avaaminen arjen tasolle. Lisäksi osa haastateltavista toivoi selkeämpää suuntaa ja pitkäjänteisempää näkymää strategisiin tavoitteisiin. H8 tiivisti tämän toiveen toteamalla, että organisaatiossa voisi korostaa enemmän pitkän aikavälin tavoitteita ja lisätä läpinäkyvyyttä siitä, mitä kokonaisuudessa todella tavoitellaan.

4.1.2 Tavoitteet tiimi- ja yksilötasolla

OKR-mallissa tavoitteet asetetaan pääsääntöisesti tiimitasolle. Kohdeorganisaatiossa hyödynnetään tällä hetkellä enemmän kuitenkin yksilötason tavoitteita. Haastateltavien näkemykset tiimitason tavoitteiden tarpeesta jakautuivat. Osa haastateltavista kokivat, että tiimitason tavoitteet voisivat tuoda yhteistä suuntaa ja lisätä yhteistyötä erityisesti pienemmissä tiimeissä sekä rooleissa, joissa työ on selkeästi tiimipohjaista. Heidän mukaansa yhteinen tavoite, kuten esimerkiksi liikevaihtotavoite, voisi lisätä läpinäkyvyyttä ja tukea tiimin yhtenäisyyttä. Toisaalta useat haastateltavat huomauttivat, että tiimitason tavoitteet eivät sovi kaikkiin tilanteisiin, rooleihin ja tiimeihin. Erityisesti suurissa tai tehtäviltään heterogeenisissä tiimeissä yhteisten tavoitteiden koettiin hämärtävän omaa roolia ja vastuuta, mikä voi tehdä tavoitteista epärelevantteja tai vaikeasti saavutettavia, jos kaikki eivät voi vaikuttaa niihin tasapuolisesti. Osa vastaajista painotti, että yksilötason tavoitteet tuovat paremman selkeyden, koska työntekijä voi keskittyä omaan tekemiseensä ilman, että vastuu hajoaa liian laajalle. Samalla nähtiin, että paras ratkaisu voisi olla tasapaino: yksilö- ja tiimitason tavoitteet voisivat täydentää toisiaan ja toimia sopuoinnussa, jolloin yksilön vastuu ja tiimin yhteinen suunta yhdistyvät. Kokonaisuutena vastaukset osoittavat, että tarve tiimitason tavoitteille riippuu työn luonteesta. Ne toimivat parhaiten siellä, missä tiimin yhteisellä panoksella on suora vaikutus lopputulokseen, kun taas yksilövastuullisissa tai hyvin itsenäisissä rooleissa henkilökohtaiset tavoitteet koetaan edelleen toimivammiksi.

”No musta tuntuu, että tällä hetkellä kyllä se yksilötaso toimii paremmin, koska silloin pystyn keskittymään siihen yksin ja sitten pystyy asettamaan selkeitä tavoitteita itselleni. Totta kai se tiimimallikin tarvittaessa järjestyy. Ihmiset on kuitenkin erilaisia ja kaikki ajattelee eri tavalla, niin sitten siinä tulee vähän erilaista näkemystä.” (H5)

4.2 OKR- ja SMART-tavoitteiden yhteys koettuun motivaatioon

Aineiston perusteella OKR- ja SMART-tavoitteiden koettu yhteys motivaatioon on vaihteleva ja riippuu erityisesti siitä, kuinka selkeinä, realistisinä ja merkityksellisinä

tavoitteet nähdään. Tavoitteet eivät useimpien vastaajien mukaan varsinaisesti lisää sisäistä motivaatiota, mutta ne tarjoavat työskentelylle rakenteen ja suuntaviivat, jotka tukevat työn organisointia ja etenemistä. Lisäksi aineistossa korostui, että osa työntekijöistä kokee tavoitteet enemmän velvoitteena kuin motivaatiotekijänä: ne ovat välttämätön osa toimintaa, mutta eivät herätä erityistä innostusta tai tunneperäistä sitoutumista.

”Ne ei kyllä tue mun motivaatiota, mutta ne ei myöskään niinku heikennä sitä. Sanotaan niin päin, että se on neutraalia. Kyllä mä ymmärrän, että tavoitteita pitää olla ja niiden mukaan mennään. Se on vaan osa tätä duunia” (H3)

Tavoitteiden koetaan yleisesti tukevan työn onnistumista silloin, kun ne auttavat jäsentämään tekemistä ja selkiyttävät työn päämääriä. Tavoitteiden avulla on mahdollista suunnata toimintaa ja arvioida edistymistä, mikä tekee niistä monelle luontevan osan työtä, vaikkeivat ne itsessään lisääisikään motivaatiota. Kaiken kaikkiaan tavoitteiden yhteys motivaatioon näyttäytyy ennen kaikkea välillisenä. Ne toimivat rakenteellisena työkaluna, joka auttaa suuntaamaan, priorisoimaan ja seuraamaan työtä, mutta niiden motivaatiovaikutus riippuu vahvasti siitä, kuinka realistisiksi, ymmärrettäviksi ja omiin vaikutusmahdollisuuksiin kytkeytyviksi työntekijät ne kokevat.

4.2.1 Motivaatiota tukevat tekijät

Motivaatiota tukevat erityisesti tilanteet, joissa tavoitteet ovat selkeästi määriteltyjä, ymmärrettäviä ja työntekijän vaikutusmahdollisuuksiin sidottuja. Selkeät deadlinet ja konkreettinen aikataulutus tuovat monille työntekijöille hyödyllisen rytmin ja auttavat jäsentämään tehtäviä.

”En mä ole viime tippaan jättäjä, mutta kuitenkin ne deadlinet rytmittää ja siinä mielessä sitten tavallaan parantaa sisäistä motivaatiota, kun täytyy saada tehtyä tähän mennessä, kun se on asetettu.” (H1)

Tavoitteiden koetaan tukevan työn sujuvuutta ja onnistumista silloin, kun ne kytkeytyvät luontevasti omaan työnkuvaan ja niillä on selkeä perustelu. Lisäksi tavoitteiden saavuttaminen, erityisesti haastavien vaiheiden jälkeen, voidaan kokea motivoivana ja tyydyttävänä, ja joillekin myös taloudelliset kannustimet ja palkitseminen lisäävät niiden merkitystä. Osalla työntekijöistä motivaatiota kannattelee ennen kaikkea vahva sisäinen ammattitilpeys ja halu tehdä työnsä mahdollisimman hyvin, jolloin tavoitteet toimivat enemmänkin taustalla olevana tukirakenteena kuin varsinaisena motivaation lähteenä.

*”Minulle tavoitteilla ei ole henkilökohtaisesti hirveästi merkitystä, koska itse kuitenkin teen joka päivä parhaani. Mä haluisin olla maailman paras serverimies”
(H8)*

4.2.2 Motivaatiota heikentävät tekijät

Motivaatiota heikentävät puolestaan erityisesti epäselvät, epärealistiset tai riittämättömästi perustellut tavoitteet. Jos tavoitteiden taustaa ei ymmärretä, niihin ei voi omalla työllä vaikuttaa tai niiden saavuttaminen on lähtökohtaisesti epäuskottavaa, koetaan tämä vahvasti motivaatiota laskevaksi. Epäselvät ohjeistukset esimerkiksi uusissa tilanteissa tai asiakkuuksissa herättävät epävarmuutta, mikä heikentää tavoitteisiin sitoutumista. Lisäksi liian kunnianhimoiset tai arjen työnkuvasta irralliset tavoitteet koetaan turhauttavina. Useissa kommentteissa korostui myös se, että tavoitteet voivat unohtua nopeasti, jos niitä ei tuoda säännöllisesti esiin; tällöin niiden vaikutus jää vähäiseksi. Useat vastaajat toivat esiin myös sen, että tavoitteet voivat jäädä helposti arjen kiireen jalkoihin ja unohtua, mikä heikentää niiden motivaatiovaikutusta erityisesti tilanteissa, joissa niitä ei käsitellä säännöllisesti esihenkilön kanssa.

*”Me tiedettiin jo vuodenvaihteessa, että me ei tulla siihen budjettiin oikein pääsemään ja sen budjetin päälle laitettiin vielä viisisataatuhatta euroa tavoitteita lisää. Mutta muuten, jos se tavoite on saavutettavissa niin silloinhan totta kai motivoi, mutta sitten jos sen asettaa tolleen pilviin, niin kyllä se sitten harmittaa.”
(H2)*

4.2.3 Tavoitteiden seurantakeskustelujen yhteys motivaatioon

Tavoitteiden seurantaa ja seurantakeskusteluja pidetään pääasiassa hyödyllisinä, mutta niiden yhteys motivaatioon on rajallinen. Seuranta tarjoaa rakenteen, jonka avulla voidaan tarkistaa edistyminen ja estää tavoitteiden unohtuminen, ja monille työntekijöille säännöllinen vuoropuhelu esihenkilön kanssa on tärkeä osa arjen työhallintaa. Motivaatiota kuitenkin heikentää, jos esihenkilö ei ole valmistautunut, ei tunne asetettuja tavoitteita tai jos keskusteluista puuttuu yhteinen fokus. Moni toi esiin, että seurantakeskustelut toimivat parhaiten silloin, kun niissä on selkeä rakenne ja molemmat osapuolet ovat aidosti läsnä; ilman yhteistä valmistautumista keskustelut voivat tuntua mekaanisilta eikä niillä nähdä todellista arvoa. Toiveet seurantatiheydestä vaihtelevat: osalle riittää yksittäinen, harvemmin toistuva keskustelu, kun taas toiset toivovat tiheämpää seurantaa, jotta tavoitteet pysyvät paremmin arjessa mukana. Useat korostivat, että säännölliset keskustelut auttavat pysähtymään ja arvioimaan omaa tekemistä, mikä lisää tunnetta suunnasta ja hallinnasta, vaikka keskusteluilla ei sinällään olisi suoraa yhteyttä motivaatioon.

”No itse tulen aina valmistautuneena. Totta kai sitten, jos toinen osapuoli ei ole yhtään valmistautunut tai on ihan pihalla tai että se ei edes muista tavoitteita, että mihinköhän nää edes liittyy.” (H2)

”Kyllä mä pidän niitä hyvänä, että on niitä seurantakeskusteluja. Ihan sillä, että siinä vähän niinku joutuu niin sanotusti itsekin pysähtymään ja miettimään sitä nykytilaa, että missä mennään.” (H4)

4.3 OKR- ja SMART-tavoitteiden yhteys sitoutumiseen

Haastattelujen perusteella sitoutumista tukevat ennen kaikkea selkeät, realistiset ja merkitykselliset tavoitteet sekä positiiviset kokemukset, kuten onnistumiset, palaute ja arvostus. Nämä elementit ovat keskeisiä myös OKR- ja SMART-malleissa, jotka

korostavat tavoitteiden selkeyttä, mitattavuutta ja saavutettavuutta. Sitoutumista heikentävät puolestaan epäselvät tai epärealistiset tavoitteet, kuormittuminen ja työyhteisön haasteet, jotka vaikeuttavat tavoitteisiin keskittymistä ja heijastavat tilanteita, joissa OKR- ja SMART-periaatteet eivät toteudu käytännössä.

4.3.1 Sitoutumista tukevat tekijät

Sitoutumista lisääviä tekeviä ovat kaikkien haastateltavien näkökulmasta onnistumiset, arvostuksen tunne, palaute ja palkitseminen. Useat haastateltavista nostivat, että heille on tärkeää, että tavoitteet ovat realistisia, saavutettavissa olevia ja hyödyllisiä sekä itselle että organisaatiolle. Lisäksi tavoitteiden suunnitteluun osallistuminen lisää sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin. Kaikki haastateltavista toteavat, että heillä on riittävästi mahdollisuuksia osallistua omien tavoitteidensa asettamiseen.

Erytisesti korostui kokemus siitä, että tavoitteiden tulisi tuottaa sisäistä palkitsevuutta. Tätä kokemusta kuvaa H6:n sitaatti *”Tavoitteen pitää olla semmoinen, että sä saat itse siitä onnistumisesta jo sen palkinnon ja hyvän mielen. Sitä vartenhan ne on.”* Myös myönteisellä palautteella ja arvostuksella koettiin olevan merkittävä motivoiva vaikutus. Toisille vastaajille taloudelliset kannusteet toimivat sitoutumista vahvistavina tekijöinä, kun taas osalle tärkeämpää oli yhteistyö esihenkilön ja tiimin kanssa sekä tavoitteiden huolellinen yhteinen läpikäynti.

”Kyllähän se bonus on varmasti yks semmoinen tekijä, joka lisää sitä sitoutumista ja vie eteenpäin” (H2)

”Tuntuu kivalta saada hyvää palautetta, joka motivoi lisää” (H5)

Lisäksi osa vastaajista korosti, että selkeä yhteistyö esihenkilön ja tiimin kanssa vahvistaa sitoutumista enemmän kuin yksittäiset palkitsemismekanismit: yhdessä läpikäydyt ja perustellut tavoitteet koettiin aidosti merkityksellisemmiksi kuin pelkät numeeriset mittarit.

4.3.2 Sitoutumista heikentävät tekijät

Sitoutumista heikentävät tekijät liittyivät puolestaan tavoitteiden epäselvyyteen, liialliseen vaativuuteen tai toisaalta liian helppoon tasoon, jolloin tavoitteet eivät tunnu merkityksellisiltä. Myös epärealistiset tavoitteet tai sellaiset, joihin työntekijä ei koe voivansa vaikuttaa, vaikeuttavat sitoutumista. Lisäksi organisaatiomuutokset ja asiakkuuksien vaihtuminen nousivat tekijöinä, jotka voivat heikentää motivaatiota. Useat mainitsivat myös, että tavoitteet voivat jäädä arjen työkiireiden varjoon ja unohtua, jos niitä ei käsitellä säännöllisesti, mikä heikentää niiden uskottavuutta ja vaikeuttaa niihin sitoutumista.

Haastateltavat toivat esiin myös kuormituksen ja jaksamisen suoran yhteyden sitoutumiseen: jos työntekijä on uupunut tai työn ja vapaa-ajan tasapaino on heikko, tavoitteisiin keskittyminen ja niihin sitoutuminen vaikeutuu. Myös tiimin toimimattomuus, toksinen ilmapiiri sekä kokemus oman työpanoksen arvostuksen puutteesta vähentävät halua sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Lisäksi epäselvä suunta tai kokemus siitä, että tavoitteet ovat vain muodollinen pakollinen prosessi, vähentää olennaisesti halua sitoutua niihin.

*”Sitoutumista vaikeuttaa, jos on tosi poikki työstä tai jaksaminen ei ole kunnossa”
(H6)*

”Tämmöiset abstraktit epäselvät asiat niin sanottu pakkopulla, että täytyy täyttää joku tavoite.” (H4)

4.4 OKR- ja SMART-tavoitteiden merkityksellisyys

Aineiston perusteella OKR- ja SMART-tavoitteiden koettu merkityksellisyys vaihtelee, mutta useimmat vastaajat kokevat ne tärkeiksi silloin, kun tavoitteet ovat selkeästi

sidoksissa omaan työhön ja niiden vaikutus tai konkreettinen tulos on näkyvissä. Mitä paremmin työntekijä näkee oman työnsä ja tavoitteidensa konkreettisen lopputuloksen esimerkiksi asiakastyytyväisyyden, prosessien paranemisen tai taloudellisen vaikutuksen, sitä merkityksellisemmäksi tavoitteet koetaan.

”Merkityksellisyyttä lisää, kun pystyy näkemään oman työn kautta tavoitteen tuloksen” (H1)

Joillekin työntekijöille taloudelliset mittarit vahvistavat tavoitteiden merkitystä, koska ne konkretisoivat oman työn vaikutuksen yrityksen toimintaan ja kannattavuuteen. Tätä kokemusta tukee H2:n sitaatti *”Jos miettii tätä mun roolia pelkästään, niin onhan niillä merkitystä, jos euroilla saadaan ihmisiä ja niillä pystyy maksamaan palkkaa niin kyllä mä koen, että on merkitystä”*. Myös työn tekemistä tukevat, käytännössä hyödylliset tavoitteet koetaan merkityksellisinä, koska ne auttavat kehittämään omaa työtä tai asiakkuuksien hallintaa.

Toisaalta osa vastaajista kokevat, että tavoitteet voivat olla merkityksellisiä vain osittain: kaikki tavoitekeskusteluissa sovitut tavoitteet eivät välttämättä jää arkeen mieleen, mikä heikentää niiden merkityksellisyyttä. Lisäksi jotkut tavoitteet, erityisesti taloudelliset tai ylimmän johdon asettamat mittarit, saattavat tuntua irrallisilta omasta työstä ja siten vähemmän merkityksellisiltä.

Useissa kommentteissa nousi esiin myös se, että tavoitteet voivat unohtua helposti, jos niitä ei käsitellä riittävän säännöllisesti. Tämän koettiin heikentävän tavoitteiden merkitystä, sillä ilman jatkuvaa keskustelua ja seurantaan tavoitteet jäävät irrallisiksi arjen työstä. Arjen työskentelyn näkökulmasta tavoitteet koetaan pääosin arkea tukeviksi. Ne antavat suuntaa ja rakennetta, ja suurin osa vastaajista kokee, että tavoitteet linkittyvät luontevasti päivittäisiin tehtäviin. Kuitenkin osa tavoitteista voi tuntua irrallisilta, erityisesti silloin, kun kokonaiskuva tai tavoitteiden laajempi tarkoitus jää epäselväksi. Taloudelliset tavoitteet mainittiin usein esimerkkinä mittareista, jotka eivät aina tunnu kiinnittyvän suoraan omaan työhön. Tästä huolimatta yleinen kokemus on, että

tavoitteet eivät ole arjen kannalta haitallisia, vaan useimmiten työn tekemistä tukeva elementti. Lisäksi osa vastaajista toivoi enemmän läpinäkyvyyttä ja pitkäjänteisyyttä tavoitteiden määrittelyyn, jotta olisi helpompi ymmärtää, miten oma työ linkittyy organisaation suurempiin kokonaisuuksiin. Selkeämpi kuva strategisesta suunnasta lisäisi heidän mukaansa tavoitteiden kokemusta aidosti merkityksellisiksi.

5 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä on selvittää, tukevatko OKR-malli ja SMART-tavoiteasetanta työntekijöiden motivaatiota ja suoriutumista. Päätutkimuskysymystä täsmennetään kolmella alatutkimuskysymyksellä. Ensimmäinen alatutkimuskysymys tarkastelee, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että työntekijä sitoutuu tai ei sitoudu OKR- ja SMART-tavoitteisiin. Toinen alatutkimuskysymys keskittyy siihen, miten työntekijät kokevat OKR- ja SMART-tavoitteiden merkityksellisyyden suhteessa omaan työhönsä ja organisaation tavoitteisiin. Kolmas alatutkimuskysymys puolestaan tarkastelee, miten OKR- ja SMART-mallien toimivuutta tulisi työntekijöiden näkökulmasta kehittää, jotta ne tukisivat paremmin sekä suoriutumista että motivaatiota.

Tässä luvussa yhdistetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja empiirinen aineisto, ja muodostetaan niiden pohjalta kokonaisvaltaiset johtopäätökset tutkimuskysymyksiin. Johtopäätösten lisäksi luvussa esitetään konkreettiset kehityssuositukset kohdeorganisaatiolle, jotta tavoiteasetannan prosessia voidaan vahvistaa ja tukea paremmin työntekijöiden suoriutumista ja motivaatiota. Lopuksi tuodaan esiin myös jatkotutkimusehdotuksia.

5.1 Löydösten tulkinta tutkimuskysymysten valossa

Analyysi etenee päätutkimuskysymyksestä alatutkimuskysymyksiin, jolloin löydökset voidaan jäsentää sekä laajemman ilmiön että yksittäisten osa-alueiden tasolla.

5.1.1 Tukevatko OKR-malli ja SMART-tavoiteasetanta työntekijöiden motivaatiota ja suoriutumista organisaatiossa?

Suoriutumista ei voi johtaa, jos ei ensin määritellä, mitä hyvällä suorituksella tarkoitetaan. Ilman selkeitä kriteerejä arvio muodostuu helposti mielipidekysymykseksi.

Siksi organisaation on kuvattava konkreettisesti, mitä eri rooleissa odotetaan, millaiset vaatimustasot niihin liittyvät ja arvioidaanko onnistumista suhteessa tavoitteisiin vai toisiin työntekijöihin. (Myllyntaus, 2025, s. 17.) Tätä ajatusta tukevat myös tutkimustulokset, joiden mukaan OKR- ja SMART-mallit vahvistavat nimenomaan suoriutumista selkeyttämällä työn suuntaa, konkretisoimalla odotuksia ja tarjoamalla tarkan viitekehyksen edistymisen seuraamiseen. Selkeästi määritelty ja jäsenneilty tavoite toimii näin suorituksen pohjana, joka ohjaa tekemistä ja mahdollistaa suorituksen objektiivisen arvioinnin tavoitteen asettamisen teorian mukaisesti. Lunenburg (2011) toteaaakin, että kaikista tehokkain suoritus saavutetaan, kun tavoitteet ovat tarkkoja ja haastavia, kun niitä käytetään suorituksen arvioinnin perustana, ne liitetään palautteeseen tuloksista, ja kun ne luovat sitoutumista ja hyväksyntää.

OKR- ja SMART-mallien vaikutus motivaatioon jää suurelta osin neutraaliksi. Tavoitteet eivät lähtökohtaisesti synnytä sisäistä motivaatiota, sillä niiden yhteys työntekijän autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksiin toteutuu ainoastaan osittain. Mallien hyöty motivaation kannalta syntyy välillisesti esimerkiksi silloin, kun niiden avulla työntekijä ymmärtää työnsä vaikutuksen, kokee onnistuvansa tai saa selkeää palautetta. Tavoitteet toimivat rakenteellisena työkaluna, joka auttaa suuntaamaan, priorisoimaan ja seuraamaan työtä, mutta niiden motivaatiovaikutus riippuu vahvasti siitä, kuinka realistisiksi, ymmärrettäviksi ja omiin vaikutusmahdollisuuksiin kytkeytyviksi työntekijät ne kokevat. Tutkimuksen mukaan esihenkilöiden rooli on merkittävä, sillä esihenkilön aktiivinen valmistautuminen, kaksisuuntainen dialogi työntekijän kanssa ja kyky tehdä tavoitteista työntekijälle ymmärrettäviä ovat ratkaisevia tekijöitä koko tavoiteasetannan onnistumiselle.

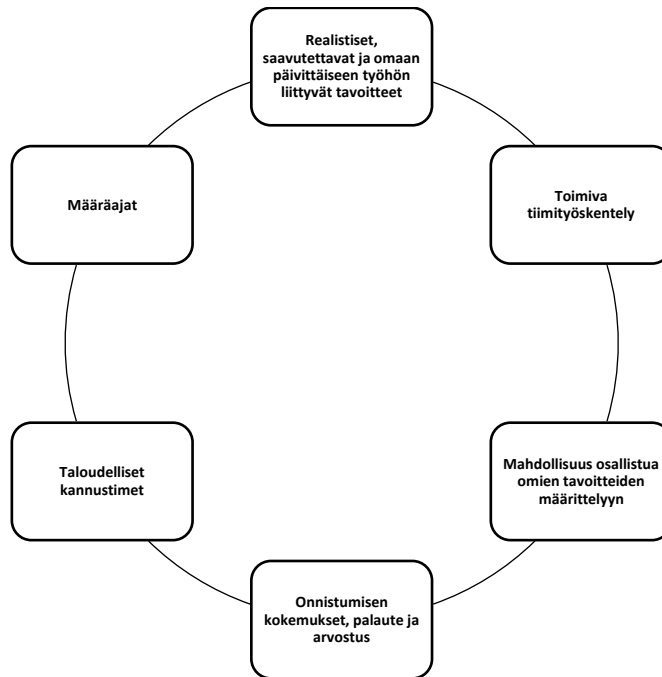
OKR- ja SMART-tavoitteet voivat heikentää työntekijän motivaatiota, jos tavoitteita ei ole asetettu mallien mukaisesti, sillä erityisesti epäselvät, epärealistiset tai riittämättömästi perustellut tavoitteet heikentävät motivaatiota. Jos tavoitteiden taustaa ei ymmärretä, niihin ei voi omalla työllä vaikuttaa tai niiden saavuttaminen on lähtökohtaisesti epäuskottavaa, koetaan tämä vahvasti motivaatiota laskevaksi.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että OKR- ja SMART-mallit tukevat suoriutumista erityisesti rakenteen, seurannan ja selkeyden kautta, mutta niiden motivaatiohyöty jää toteutumatta ilman esihenkilöiden aktiivista roolia, tavoitteiden konkretisointia ja työn merkityksellisyyden avaamista. SMART-mallin (tarkka, mitattava, saavutettavissa oleva, relevantti ja aikaan sidottu) mukainen tavoiteasetanta on keskeistä, sillä tutkimuksen mukaan tavoitteiden heikko täsmällisyys tai epärealistisuus heikentää niiden koettua selkeyttä ja siten myös niiden motivoivaa vaikutusta.

5.1.2 Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että työntekijä sitoutuu tai ei sitoudu OKR- ja SMART-tavoitteisiin?

Tutkimuksen perusteella työntekijöiden sitoutuminen ei synny pelkästä mallista vaan siitä, täyttyvätkö itseohjautuvuusteorian mukaiset peruspsykologiset tarpeet: autonomia, pätevyys ja yhteenkuuluvuus. OKR- ja SMART-mallit eivät sellaisenaan takaa sitoutumista, mutta voivat tukea sitä, jos tavoitteet ovat realistisia, ymmärrettäviä ja yhdessä muodostettuja. Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat lisäksi tavoitteenasettamisteorian (Goal-setting Theory) mukaiset selkeät ja haastavat tavoitteet sekä OKR- ja SMART-mallien tarjoamat rakenteet, jotka tukevat tavoitteiden ymmärrettävyyttä, seurattavuutta ja koettua merkityksellisyyttä. Lisäksi työntekijöiden sitoutumista lisää onnistumisen kokemukset, arvostus ja myönteinen palaute, jotka vahvistavat työntekijän sisäistä motivaatiota ja tunnetta oman työn merkityksellisyydestä. Sitoutumista tukevat myös palkitseminen ja kannustimet, mutta niiden merkitys vaihtelee. Osalle työntekijöistä taloudelliset kannusteet ovat tärkeitä, kun taas toiset korostavat myönteisen palautteen ja toimivan tiimityön merkitystä. Tämä osoittaa, että sitoutumista lisäävät tekijät ovat osin yksilöllisiä, mutta yhteistä niille on kokemus oikeudenmukaisuudesta, arvostuksesta ja työn merkityksellisyyden vahvistumisesta.

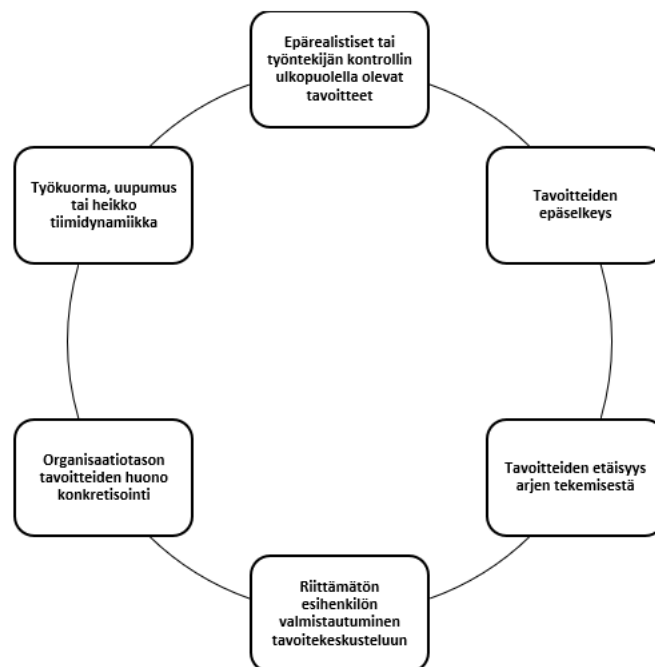
Tavoitesitoutumiseen vaikuttaa aineiston perusteella myös tavoitteiden määrääjat, sillä ne vahvistavat tavoitteen tärkeyden tunnetta ja lisäävät sitoutumista, kun työntekijä kykenee ennakoimaan tehtävän etenemistä suhteessa lopputulokseen. Aineistossa korostuu, että määrääjat ovat erityisen toimivia silloin, kun ne kytkeytyvät selkeästi määriteltyihin ja ymmärrettäviin tavoitteisiin sekä työntekijän omiin vaikutusmahdollisuuksiin. Haastateltavat kuvaavat aikataulutuksen tuovan selkeän rytmin, joka auttaa jäsentämään työtehtäviä ja luo hallinnan tunnetta. Tutkimuskirjallisuus tukee tätä näkemystä, sillä Lunenburgin (2011) mukaan tavoitteiden tehokkuutta parantavat useimmille työntekijöille määrääjat ja työntekijä panostaa työhönsä enemmän, kun hän tiedostaa määrääjan lähestyvän.



Kuvio 5. Sitoutumista tukevat tekijät

Aineiston perusteella sitoutumista heikentävät tekijät liittyvät pääosin tavoitteiden epäselvyyteen, epäsopevaan haastavuuteen ja siihen, ettei työntekijä koe voivansa vaikuttaa niiden saavuttamiseen. Abstraktit, irralliseksi koetut tai epärealistiset tavoitteet eivät herätä omistajuutta, kun taas liian helpot tavoitteet koetaan merkityksettömiksi. Useat työntekijät kuvaavat, että tavoitteet unohtuvat arjen kiireissä, jos niitä ei käsitellä

säännöllisesti. Tällöin ne menettävät uskottavuuttaan ja muuttuvat muodolliseksi velvollisuudeksi, eivätkä toimi työn suuntaa antavana välineenä. Sitoutumista heikentää myös työn kuormittavuus ja jaksamisen ongelmat. Uupumus, heikko palautuminen ja epäselvä työn ja vapaa-ajan rajaaminen vievät voimavaroja, jolloin tavoitteisiin keskittyminen koetaan vaikeaksi. Tämän lisäksi työyhteisön ilmapiiri ja arvostuksen kokemus vaikuttavat vahvasti sitoutumiseen: tiimin ristiriidat, huono vuorovaikutus ja kokemus oman työn vähäisestä arvostuksesta heikentävät halua sitoutua yhteisiin päämääriin.



Kuvio 6. Sitoutumista heikentävät tekijät

5.1.3 Miten työntekijät kokevat OKR- ja SMART-tavoitteiden merkityksellisyyden suhteessa omaan työhönsä ja organisaation tavoitteisiin?

Merkityksellisyyden kokemus on tutkimuksen perusteella vaihteleva ja vahvasti sidonnainen asetettujen tavoitteiden määrittelyyn. OKR- ja SMART-tavoitteiden

merkityksellisyys lisääntyy, kun työntekijä näkee oman työn konkreettisen vaikutuksen, tavoitteet ovat lähellä arkea ja työn ydintehtäviä, esihenkilö avaa tavoitteiden miksi-merkityksen sekä kun tulokset näkyvät esimerkiksi asiakastyytyväisyydessä tai onnistumisissa. Tutkimustulos linkittyy tavoitteenasettamisteoriaan, jonka mukaan tavoitteiden täsmällisyys, haastavuus, palautteen saaminen ja sitoutuminen ovat keskeisiä tekijöitä, joiden avulla yksilö ymmärtää työnsä suunnan ja oman panoksensa merkityksen. OKR- ja SMART-mallit rakentuvat näiden periaatteiden varaan, ja siksi teoria tarjoaakin luontevan kehyksen sen tarkasteluun, miten työntekijät kokevat näiden mallien vaikutuksen omaan työhönsä.

Tutkimuksen mukaan tavoitteiden merkityksellisyyttä heikentää erityisesti se, jos tavoitteet koetaan etäisiksi tai liian abstrakteiksi. Merkityksellisyyttä vähentää myös se, jos esihenkilö ei ole valmistautunut keskusteluun, tai jos työntekijä kokee keskustelun pelkäksi pakolliseksi muodollisuudeksi. Lisäksi tavoitteiden merkityksellisyyttä heikentää se, jos työntekijä unohtaa asetetut tavoitteet, mikäli niistä ei keskustella riittävän säännöllisesti.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että merkityksellisyyden kokemuksessa esihenkilön rooli osoittautuu ratkaisevaksi: hyvin valmistautunut esihenkilö, joka keskustelee tavoitteista säännöllisesti ja avaa niiden tarkoituksen, vahvistaa työntekijän sitoutumista ja kokemusta työn suunnasta. Lisäksi aineisto osoittaa, ettei esihenkilön rooli yksin riitä selittämään tavoitteiden merkityksellisyyttä, vaan työntekijälle on tärkeää ymmärtää tavoitteiden laajempi konteksti. Tavoitteet koetaan mielekkäiksi silloin, kun niiden yhteys asiakkaisiin, prosesseihin ja organisaation strategisiin tavoitteisiin näkyy konkreettisesti. Merkityksellisyyttä vahvistaa erityisesti se, että työntekijä pystyy hahmottamaan oman työnsä vaikutuksen kokonaisuuteen, eli miksi juuri tämä tavoite on asetettu ja mitä hyötyä sen saavuttamisesta syntyy. Mikäli tämä yhteys jää epäselväksi tai tavoitteet näyttäytyvät irrallisina, niiden koettu merkitys heikkenee, vaikka tavoitteenasetannan muodollinen rakenne olisi kunnossa.

5.1.4 Miten OKR- ja SMART-mallien toimivuutta pitäisi työntekijöiden näkökulmasta kehittää?

Haastattelujen perusteella työntekijöiden kehitystoiveet liittyvät pääasiassa käytännön rakenteisiin, tavoitteiden ymmärrettävyyteen ja konkreettisuuteen sekä esihenkilötyön laatuun. Näiden teemojen pohjalta voidaan tunnistaa neljä työntekijöiden esiin nostamaa keskeistä kehittämiskohdetta. Ensimmäinen kehittämiskohde liittyy **tavoitteiden selkeämpään kytkemiseen päivittäiseen työhön**. Osa työntekijöistä kokee tavoitteiden jäävän irrallisiksi arjen tekemisestä, mikä heikentää niiden merkityksellisyyttä ja vaikeuttaa kokonaisuuden hahmottamista. Tavoitteiden toivotaan liittyvän selkeämmin omaan päivittäiseen työhön ja tukevan konkreettisesti sitä, miten henkilökohtaiset tavoitteet kytkeytyvät organisaation strategisiin tavoitteisiin. Aineistossa useat työntekijät kuvasivat tilanteita, joissa he eivät pystyneet näkemään, miten asetettu tavoite liittyy heidän työhönsä, mikä korostaa tarvetta avata tavoitteiden vaikutusta konkreettisten työtehtävien tasolla.

Toinen keskeinen kehittämistarve liittyy **tavoiteasetannan ajoitukseen**. Haastateltavien mukaan tavoitekeskustelujen aloitus siirtyy usein loppupalveen tai alkukeväälle, mikä tekee prosessista myöhäisen ja jäsentymättömän. Työntekijät toivovat selkeämpää vuosikelloa, tasaisempaa rytmiä ja parempaa ennakoitavuutta, jotta tavoitteet ohjaisivat toimintaa koko vuoden ajan. Aineiston perusteella myöhäinen aikataulu johtaa usein siihen, että tavoitteet ohjaavat työntekoa vasta useiden kuukausien viiveellä, mikä heikentää niiden merkityksellisyyttä ja koettua ajantasaisuutta.

Kolmantena esiin nousee tarve **vahvistaa tiimitason tavoiteasetantaa**. Erityisesti pienemmissä tiimeissä, joissa työn luonne on samankaltaista ja vahvasti yhteistyöhön perustuvaa, yhteiset tiimitason tavoitteet koetaan luontevammiksi kuin puhtaasti yksilöihin kohdistuvat tavoitteet. Nykyinen yksilökeskeinen malli ei vastaa kaikissa työtehtävissä työn arkea, mikä synnyttää kokemuksia tavoitteiden irrallisuudesta tai siitä, etteivät omat tavoitteet heijasta tiimin yhteisiä päämääriä. Aineiston perusteella

yhteiset tiimitason tavoitteet lisäisivät työntekijöiden kokemusta yhteisestä omistajuudesta ja selkeyttäisivät tiimin koko työn tarkoitusta.

Neljäs kehitystarve liittyy **tavoitteiden seurantaan**. Haastateltavat kertovat usein unohtavansa asetetut tavoitteet keskustelujen välillä, mikä heikentää niiden merkitystä ja ohjaavaa vaikutusta. Työntekijät toivovat esihenkilöiltä aktiivisempaa, säännöllistä vuoropuhelua ja lyhyitä välipalavereja, joissa tavoitteiden etenemistä voidaan tarkastella matalalla kynnyksellä ja ylläpitää tavoitteiden näkyvyyttä arjessa. Haastattelussa nousi esiin, että tavoitteiden etenemistä ei tarkastella systemaattisesti, mikä heikentää niiden roolia työn suunnan ja priorisoinnin tukena.

5.2 Lisätutkimuksen kohteet

Tutkimuksen aikana nousi esiin useita merkittäviä jatkotutkimusmahdollisuuksia. Olisi hyödyllistä tutkia, miten erilaiset esihenkilötyön käytännöt vaikuttavat OKR- ja SMART-mallien koettuun selkeyteen, merkityksellisyyteen ja motivaatiovaikutuksiin, sillä tämän tutkimuksen perusteella esihenkilöiden rooli näyttäytyi keskeisenä. Yksi tutkimuksessa esiin nousseista teemoista oli yksilö- ja tiimitason tavoitteiden tasapainoinen yhteensovittaminen. Haastateltavien mukaan yksilötason tavoitteet toimivat paremmin suuremmissa tiimeissä, kun taas pienemmissä tiimeissä työskentelevät kokivat tiimitason tavoitteet tehokkaimmiksi. Yksi tutkimusmahdollisuus voisi olla syventää ymmärrystä siitä, miten tiimitason ja yksilötason tavoitteiden optimaalinen tasapaino muotoutuu erityyppisissä ja -kokoisissa tiimeissä ja organisaatioissa. Kohdeorganisaation näkökulmasta olisi olennaista tutkia, miten tavoitteenasettamalli kehittyy ja vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin silloin, kun tutkijan antamat kehitysehdotukset otetaan systemaattisesti käyttöön.

5.3 Kehitysehdotukset kohdeorganisaatiolle

Tutkimuksen löydösten ja analyysin perusteella tutkija esittää seuraavat kehitysehdotukset kohdeorganisaatiolle: Ensimmäinen kehittämiskohde liittyy **yksilö- ja tiimitason tavoitteiden tasapainoiseen yhteensovittamiseen**. Aineiston mukaan kohdeorganisaation tavoitteet jäävät usein liian yksilökeskeisiksi. Erityisesti pienemmissä tiimeissä, joissa arjen työtehtävät ovat keskenään riippuvaisia ja edellyttävät jatkuvaa yhteistyötä, toivotaan enemmän tiimitason tavoitteita yksilötason tavoitteiden sijaan. Lunenburg (2011) toteaaakin, että yksilö- ja ryhmätavoitteiden yhteensovittaminen näyttyy tehokkaimpana tavoitteenasetannan muotona tiimityössä. Tutkimusten mukaan tiimitasolle asetetut tavoitteet voivat lisätä tuottavuutta enemmän kuin yksilötason tavoitteet tilanteissa, joissa työ tehdään tiimeissä (Lunenburg, 2011). Näin ollen kohdeorganisaation esihenkilöiden kannattaakin arvioida kunkin tiimin rakenteen ja työtehtävien luonteen perusteella, missä suhteessa tiimi- ja yksilötavoitteita tulisi painottaa tavoitteenasetannassa. Konkreettisenä kehitystoimenpiteenä organisaatio voisi sopia, että jokainen tiimi määrittelee tavoitekauden alussa muutaman yhteisen tiimitason tavoitteen yksilötavoitteiden rinnalle, mikä tukee myös työntekijöiden osallistamista tavoitteiden määrittelyyn.

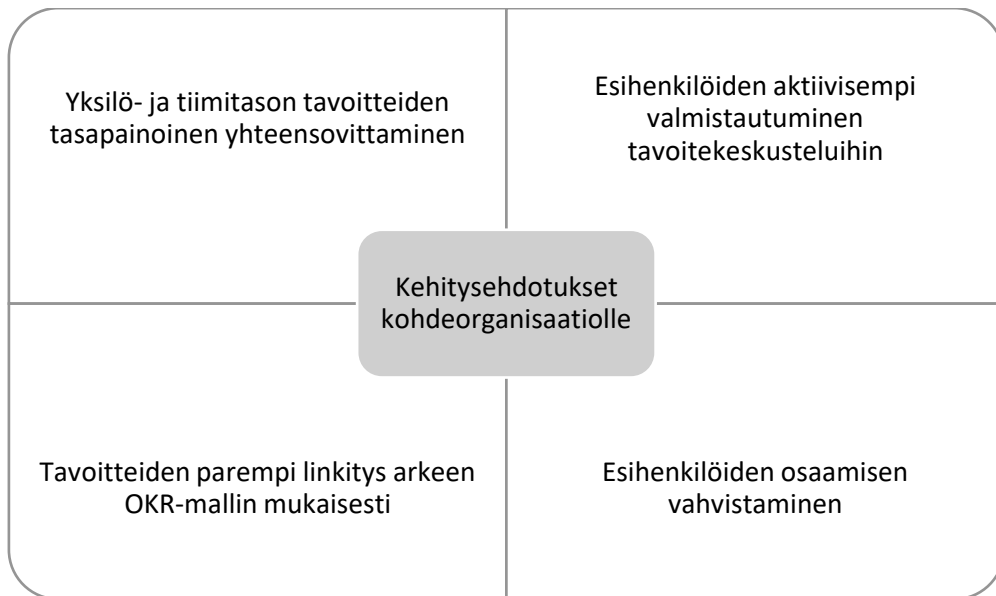
Toinen kehittämiskohde liittyy **esihenkilöiden valmistautumiseen tavoitekeskusteluihin**. Aineiston perusteella valmistautumisen tasossa on selkeää vaihtelua, ja työntekijät kuvaavat esihenkilön valmistautumisen vaikuttavan merkittävästi keskustelun laatuun, tavoitteiden ymmärrettävyyteen sekä motivaatioon ja sitoutumiseen. Tämän vuoksi organisaation kannattaa kiinnittää huomiota esihenkilöiden valmiuksien vahvistamiseen ja prosessin yhdenmukaistamiseen. Esihenkilöitä voisi tukea selkeyttämällä tavoiteasetannan vuosikelloa ja määrittelemällä yhtenäiset toimintaohjeet valmistautumiselle, keskusteluille ja seurantatapaamisille, mikä vähentäisi käytännön vaihtelua ja lisäisi prosessin ennakoitavuutta.

Kolmantena nousee esiin **tarve tavoitteiden paremmalle linkitykselle arjen työhön OKR-mallin mukaisesti**. Osalle kohdeorganisaation työntekijöistä tavoitteet näyttävät

irrallisina, jonka vuoksi yhteys organisaation strategiaan ei välttämättä hahmotu arjen tekemisessä. Tämä kokemus korostui erityisesti IT-asiantuntijan työtehtävissä kiinteissä asiakkuuksissa. Lisäksi organisaatiotason tavoitteiden vieraskielisyys sekä niiden riittämätön avaaminen vaikeuttavat kokonaisuuden ymmärtämistä. Esihenkilöillä onkin tässä keskeinen rooli, sillä heidän tulee kyetä selittämään työntekijöille, miten tavoitteet liittyvät laajempaan kokonaiskuvaan ja organisaation strategiaan linjauksiin. Konkreettisenä kehitystoimena organisaatio voisi ottaa käyttöön käytännön mallin, jossa jokaiselle tavoitteelle kirjataan lyhyesti myös sen ”miksi”-perustelu ja odotettu vaikutus asiakkaisiin, prosesseihin tai tiimin toimintaan. Tämä vahvistaisi tavoitteiden merkityksellisyyttä ja auttaisi työntekijöitä hahmottamaan, miten oma työ kytkeytyy organisaation strategiaan linjauksiin.

Kohdeorganisaatio voisi sitoa tavoitekeskustelut arkeen useamman kerran vuodessa, jotta seuranta ja tavoitteista keskusteleminen ei jää pelkästään kerran tai kaksi vuodessa tehtäväksi. Lyhyet välikeskustelut esimerkiksi one to one -keskustelujen ja tiimipalavereiden yhteydessä pitävät tavoitteet elossa ja ehkäisevät unohtumista. Lisäksi useat vastaajat kokivat tavoiteasetannan nykyisen aikataulun liian myöhäiseksi, sillä ne laaditaan tyypillisesti vasta loppupalvena tai alkukevällä. Näin ollen kohdeorganisaatiolla olisi tarve arvioida ajoitusta uudelleen, jotta tavoitteet voisivat ohjata toimintaa tehokkaammin koko vuoden ajan.

Neljäs kehitysehdotus liittyy **esihenkilöiden osaamisen vahvistamiseen**. Aineistossa korostuu esihenkilön merkittävä rooli tavoitteiden avaamisessa, keskustelun merkityksen rakentamisessa ja mallien käytännön soveltamisessa. Tämän vuoksi kohdeorganisaation kannattaa tarjota esihenkilöilleen käytännönläheistä koulutusta OKR- ja SMART-mallien soveltamiseen, jotta tavoitteet voidaan sitoa paremmin arkeen ja avata työntekijöille ymmärrettävämällä tavalla. Lisäksi organisaatio voisi luoda esihenkilöille yhteisiä foorumeita, joissa he voivat vaihtaa hyviä käytäntöjä, jakaa esimerkkejä toimivista tavoiteasetantatavoista ja oppia toisiltaan, mikä vahvistaa osaamista ja tasalaatuisuutta.



Kuvio 7. Kehitysehdotukset kohdeorganisaatiolle

Lähteet

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino. ISBN 978-951-768-503-0
- Bawa, M. A. (2017). *Employee motivation and productivity: A review of literature and implications for management practice*. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(12), 662–672. <http://ijecm.co.uk/>
- DeNisi, A. S. & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253–277.
- Bourne, M., Pavlov, A., Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Mura, M. (2013). Generating organisational performance: The contributing effects of performance measurement and human resource management practices. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(11), 1599–1622.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Daudkhane, Yogesh S. (2017). Why SMART Goals are not ‘Smart’ enough? *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2022). Self-Determination Theory. In F. Maggino (Ed.), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-69909-7_2630-2

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- DeNisi, A. S. & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253–277.
- Gori, R. S. L., Troian, T. A., Weber, J. R., Lacerda, D. P., & Gauss, L. (2022). *OKRs as a results-focused management model: A systematic literature review*. International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management Proceedings. https://doi.org/10.14488/IJCIEOM2022_FULL_0020_37589
- Hämäläinen, J., & Sora, H. (2022). *Strategia arkeen OKR-mallilla: Käytännönläheinen opas OKR-mallin käyttöönottoon* (4. uud. painos, e-kirja). Kauppakamari.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. ISBN 978-952-345-812-3
- Faozen, F. & Sandy, S.R.O. (2024). Performance Management: A New Approach in Performance Management. *IntechOpen*, teoksessa *Human Resource Management – An Update*. DOI: 10.5772/intechopen.1002501.
- Latham, G. P. (2016). Goal-setting theory: Causal relationships, mediators, and moderators. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.1>
- Lee, C. D. (2005). Rethinking the goals of your performance-management system. *Employment Relations Today*, 32(3), 53–60. <https://doi.org/10.1002/ert.20075>

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-setting theory of motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1–6.
- Maseko, T. S. B. (2017). Strong vs. weak organizational culture: Assessing the impact on employee motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), Article 287. <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000287>
- Myllyntaus, V. (2025). Suorituksen johtaminen – avain strategiassa onnistumiseen. Helsinki: Alma Insights
- Määttä, S., Palmu, I., Hankonen, N., Huhtiniemi, M., Lehtivuori, A., Martela, F., Polet, J., Sjöblom, K., Stenius, M., & Vasalampi, K. (2024). Itsemäärämisteoria 105 ymmärrettäväksi: pääteesit, suomennokset ja väärinkäsitysten oikaisua. *Psykologia*, 2024(1), 305–323.
- Pietsch, S., Riddell, H., Semmler, C., Ntoumanis, N., & Gucciardi, D. F. (2024). SMART goals are no more effective for creative performance than do-your-best goals or non-specific, exploratory ‘open goals’. *Educational Psychology*, 44(9–10), 946–962. <https://doi.org/10.1080/01443410.2024.2420818>
- Prather, C. W. (2005). The dumb thing about smart goals for innovation. *Research-Technology Management*, 48(5), 14–15. <https://doi.org/10.1080/08956308.2005.11657331>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. ISBN 978 952 345 616 7.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Saidin, K., Wan, P. & Wan Abdul Halim, W. F. S. (2024). A synthesis towards the construct of job performance: Dimensions and theoretical approaches. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 300–312. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.0022>
- Sardi, A., Sorano, E., Garengo, P., & Ferraris, A. (2021). *The role of HRM in the innovation of performance measurement and management systems: A multiple case study in SMEs*. *Employee Relations*, 43(2), 589–606. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0101>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN 978-952-04-0011-8
- Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus. ISBN 978-952-370-173-1.
- Wowerath, C. (2026). Engaging the entire organization: How OKRs enhance integrative strategy implementation. *Journal of Business Strategy*, 47(1), 52–70. <https://doi.org/10.1108/JBS-08-2024-0145>

Liitteet

Liite 1. Haastatteluteemat ja -kysymykset

TAUSTAKYSYMYKSET

- Mikä on roolisi organisaatiossa ja millaisia tavoitteita työhösi yleensä liittyy?
- Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossa?
- Kuinka tuttuja OKR- ja SMART-mallit olivat sinulle ennen niiden käyttöönottoa organisaatiossa?

TAVOITTEIDEN ASETTAMISEN NYKYTILA

- Kuvaile tämänhetkistä OKR- tai SMART-tavoitteiden asettamisen prosessia
- Kuinka selkeitä ja ymmärrettäviä sinulle asetetut tavoitteet ovat?
- Miten hyvin koet, että tavoitteesi liittyvät organisaation strategiaan ja tiimitason tavoitteisiin?
- Koetko, että tavoitteiden pitäisi olla enemmän tiimitason tavoitteita yksilötason tavoitteiden sijaan?

MOTIVAATIOON VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

- Miten OKR- tai SMART-tavoitteet vaikuttavat omaan motivaatioosi?
 - Millaisissa tilanteissa ne tukevat motivaatiotasi?
 - Millaisissa tilanteissa ne eivät tue tai jopa heikentävät sitä?
- Koetko, että tavoitteet auttavat sinua onnistumaan työssäsi? Miten?
- Miten tavoitteiden seuranta ja seurantakeskustelut vaikuttavat motivaatioosi?

SITOUTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

- Mitkä tekijät auttavat sinua sitoutumaan tavoitteisiin?
- Mitkä tekijät puolestaan vaikeuttavat sitoutumista?
- Koetko, että sinulla on riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa omiin tavoitteisiisi?

TAVOITTEIDEN MERKITYKSELLISYYS

- Kuinka merkityksellisiksi koet OKR- ja SMART-tavoitteet omassa työssäsi?
- Tuntuuko, että tavoitteet tukevat arjen tekemistä vai ovatko ne siitä irrallisia?
- Koetko, että tavoitteet tuovat selkeyttä, painetta, innostusta vai jotakin muuta?

TAVOITEASETANNAN TOIMIVUUS JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

- Mikä OKR- tai SMART-prosessissa mielestäsi toimii erityisen hyvin? entä huonosti?
- Mitä haasteita olet kokenut?
- Miten toivoisit OKR- ja SMART-tavoitekäytäntöjä kehitettävän?
- Millainen tavoiteasettelu tai suorituksen johtaminen tukisi sinua parhaiten?