Ville Hyvärinen

Tavoitteita ja suorituskykymittareita kehittämällä kohti parempaa suorituskykyä ja työmotivaatiota

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Ville Hyvärinen
Tutkielman nimi: Tavoitteita ja suorituskykymittareita kehittämällä kohti parempaa suorituskykyä ja työmotivaatiota
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine: Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
Työn ohjaaja: Susanna Kultalahti
Valmistumisvuosi: 2025 **Sivumäärä:** 133

TIIVISTELMÄ:
Viimeaikaiset taloudelliset haasteet ovat tehneet suorituksen johtamisesta organisaatioille entistä tärkeämpää. Siitä on tullut keskeinen keino organisaation suorituskyvyn ja työntekijöiden työmotivaation tukemiseksi. Tämän tutkimuksen tavoitteena on vahvistaa kohdeorganisaation toisen tuotantolinjan suorituksen johtamista kehittämällä sille uudet tavoitteet ja suorituskykymittarit, joiden avulla pyritään parantamaan tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa hyödynnetään konstruktiivista tutkimusotetta. Tutkimusaineisto kerätään teemahaastatteluilla ja osallistuvan havainnoinnin keinoin. Aineiston analyysimenetelmänä sovelletaan aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Tutkimustuloksista ilmenee, että tuotantolinjan nykyiset tavoitteet ovat yleisesti epäselviä, ja käytössä on vain vähän suorituskykymittareita. Tuotantolinjalla on kuitenkin joitakin tavoitteita, jotka kohdistuvat toimitusaikaan, varastotuotteiden valmistusmääriin ja runkomateriaalin valmistukseen. Suorituskykymittareista käytössä on ainoastaan varastotuotteiden valmistusmääriä seuraava suorituskykymittari.

Tulosten mukaan nykyisillä tavoitteilla ja suorituskykymittareilla on myönteisiä sekä kielteisiä merkityksiä tuotantolinjan suorituskykyyn ja työntekijöiden työmotivaatioon. Tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota näyttävät edistävän esimerkiksi toimitusaikatavoitteiden tarkkuus, haasteellisuus sekä työntekijöiden sitoutuminen niihin. Vastaavasti suorituskykyä ja työmotivaatiota vaikuttavat heikentävän muun muassa yleinen tavoitteiden epäselvyys, suorituskykymittareiden vähäisyys, palautteenannon puute, epätarkat varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteet sekä sekavat runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvat tavoitteet. Tulokset viittaavat siihen, että tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota voitaisiin pyrkiä parantamaan etenkin tavoitteita tarkentamalla ja selkeyttämällä sekä kasvattamalla suorituskykymittareiden määrää.

Tulosten pohjalta tutkija ja kohdeorganisaatio kehittävät tuotantolinjalla vaiheittain käyttöön otettavat uudet tavoitteet ja suorituskykymittarit sekä muodostavat näihin liittyvät yleiset kehitystoimenpiteet. Täten tuotantolinjalle asetetaan johdonmukaisemmat sekä tarkemmat toimitusaika-, varastotuotteiden valmistusmäärä- ja runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvat tavoitteet. Myöhemmin sille määritetään myös laatu- ja työkuormitustavoitteet. Tuotantolinjalla otetaan käyttöön niin ikään suorituskykymittarit, jotka mittaavat toimitusvarmuutta, reklamaatioprosenttia sekä varastotuotteiden ja runkomateriaalin valmistusta. Lisäksi organisaatio tulee parantamaan tavoitteiden ja suorituskykymittareiden esilläoloa sekä lisäämään työntekijöiden osallistamista niiden määrittelyyn.

AVAINSANAT: suoritusjohtaminen, suorituskyvyn mittaaminen, tavoitteet, mittarit, suorituskyky, työmotivaatio

Sisällys

1 Johdanto 6

1.1 Tutkimuksen tausta 7

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite 8

1.3 Tutkimuksen rakenne ja keskeiset käsitteet 8

2 Suorituksen johtaminen tavoitteita ja suorituskykymittareita hyödyntämällä 10

2.1 Suoritus ja suorituskyky 10

2.2 Suorituksen johtaminen 11

2.3 Tavoitteet ja niiden asettaminen 13

2.4 SMART-tavoitteet 15

2.5 Tavoitteiden vaikutus suorituskykykyyn ja motivaatioon 16

2.6 Tavoitteen asettamisen teoria 19

2.7 Itsemääräämisteoria 23

2.8 Suorituskyvyn mittaaminen ja suorituskykymittarit 29

3 Tutkimuksen toteutus 33

3.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio 33

3.2 Konstruktiivinen tutkimus 34

3.3 Aineistonkeruumenetelmät 38

3.3.1 Teemahaastattelu 38

3.3.2 Osallistuva havainnointi 43

3.4 Aineiston analyysimenetelmä 46

3.5 Tutkimuksen luotettavuus 51

4 Tutkimustulokset 55

4.1 Nykyisiin tavoitteisiin liittyvät havainnot 55

4.2 Nykyisiin suorituskykymittareihin liittyvät havainnot 58

4.3 Tavoitteiden ja suorituskykymittareiden merkitykset suorituskykyyn ja työmotivaatioon 60

4.3.1 Suorituskykyä ja työmotivaatiota vahvistavat tekijät 61

4.3.2 Suorituskykyä ja työmotivaatiota heikentävät tekijät 64

4.4 Havainnot tavoitteiden ja suorituskykymittareiden kehittämiseksi 66

5 Uusien tavoitteiden ja suorituskykymittareiden kehittäminen 73

5.1 Tutkijan kehitysehdotus 73

5.2 Uudet tavoitteet ja suorituskykymittarit 78

6 Johtopäätökset 82

6.1 Nykyiset tavoitteet ja suorituskykymittarit 83

6.2 Tavoitteiden ja suorituskykymittareiden merkitykset suorituskykyyn ja työntekijöiden työmotivaatioon 84

6.3 Tavoitteiden ja suorituskykymittareiden kehittäminen 89

6.4 Uudet tavoitteet ja suorituskykymittarit 93

6.5 Tulosten hyödynnettävyys ja yleistettävyys 97

6.6 Jatkotutkimusaiheet 99

Lähteet 100

Liitteet 108

Liite 1. Haastattelurunko toimitusjohtajalle 108

Liite 2. Haastattelurunko myyntipäällikölle 112

Liite 3. Haastattelurunko tuotanto- ja yksikön päällikölle 115

Liite 4. Haastattelurunko talousjohtajalle 119

Liite 5. Haastattelurunko tuotanto- sekä kokoonpanotyöntekijälle 123

Liite 6. Haastattelurunko toisen tuotantolinjan tuotantopäällikölle 127

Liite 7. Havainnointirunko 131

Liite 8. Tekoälyn hyödyntäminen tutkimuksessa 133

Kuvat

Kuva 1. Toimitusvarmuutta mittaava suorituskykymittari. 75

Kuva 2. Varastotuotteiden valmistusta seuraava suorituskykymittari. 76

Kuva 3. Runkomateriaalin valmistuksen hävikkiä ja valmistuslinjaston toimintavarmuutta tarkkaileva suorituskykymittari. 77

Kuva 4. Toimitusvarmuutta ja reklamaatioprosenttia mittaava suorituskykymittari. 78

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimushaastattelut. 41

Taulukko 2. Esimerkki aineiston pelkistämisestä. 48

Taulukko 3. Esimerkki alaluokkien muodostamisesta. 49

Taulukko 4. Esimerkki ylä- ja pääluokkien muodostamisesta. 50

Taulukko 5. Havainnot tavoitteiden ja suorituskykymittareiden kehittämiseksi. 67

Taulukko 6. Tutkijan kehitysehdotus. 74

1 Johdanto

Viime vuosien haastavat taloudelliset olosuhteet ovat johtaneet siihen, että monet organisaatiot etsivät sisäisiä keinoja suorituskyvyn ja tuottavuuden lisäämiseksi sen sijaan, että odottaisivat ainoastaan esimerkiksi markkinoiden kasvua (Buchner, 2007, s. 59). Nykyaikaisissa organisaatioissa suorituksen johtamista pidetään yhä tärkeämpänä välineenä työsuoritusten tehostamisessa (Gruman & Saks, 2011, s. 123). Aguinisin ja Piercen (2008, s. 140) mukaan organisaatiot ovat ymmärtäneet laadukkaan suorituksen johtamisen tuomat hyödyt, minkä seurauksena siitä on tullut maailmanlaajuisesti suosittua.

Suorituksen johtaminen voidaan katsoa jatkuvaksi prosessiksi, jossa asetetaan tavoitteita, seurataan suoritusta sekä annetaan ja vastaanotetaan säännöllistä valmennusta ja palautetta (Aguinis, 2019, s. 1). Prather (2005, s. 14) korostaa hyvien ja merkityksellisten tavoitteiden keskeistä roolia menestyksen kannalta. Näkemykseen yhtyvät Corgnet ja muut (2015, s. 2935) toteamalla, että suurin osa heidän tutkimuksensa osallistujista koki tavoitteiden määrittämisen vaikuttaneen myönteisesti tuotantotasoihin ja motivaatioon. Tavoiteasetannan ohella Vassilev ja muut (2024, s. 164) pitävät suorituskyvyn arviointia ja palautemekanismeja oleellisina osina suorituksen johtamista. Samoin Den Hartog ja muut (2014, s. 557) painottavat, että suorituksen johtamiseen kuuluu työntekijöiden ponnistelujen ohjaaminen mitattujen suorituskykytulosten perusteella.

Viimeaikaisen taloudellisen tilanteen myötä suorituksen johtamisesta on tullut yrityksille entistä merkittävämpi keino suorituskyvyn ja työntekijöiden työmotivaation tukemiseksi. Tämä tutkimus tähtää kohdeorganisaation toisen tuotantolinjan suorituksen johtamisen vahvistamiseen kehittämällä sille uudet tavoitteet ja suorituskykymittarit, joiden avulla pyritään parantamaan tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimus toteutetaan toimeksiantona kohdeorganisaatiolle. Tutkimusaihe muodostui tutkijan ja organisaation toimitusjohtajan välisissä keskusteluissa, joissa havaittiin selkeä tarve vahvistaa organisaation toisen tuotantolinjan suorituksen johtamista kehittämällä sen tavoitteita ja suorituskykymittareita. Tutkija ja toimitusjohtaja tunsivat toisensa entuudestaan, sillä ennen tutkimusta he olivat tehneet yhteistyötä nykyisissä työtehtävissään. Keskusteluissa paikannettua tarvetta puoltaa Vaasan yliopiston Suorituksen johtaminen ja palkitseminen -opintojaksolla suoritettu minitutkimus, jossa tuotantolinjan suorituksen johtamista tarkasteltiin yleisellä tasolla. Tuotantolinjan suorituksen johtamista on perusteltua vahvistaa yhtä lailla siksi, että sen toiminta on laajentunut viime vuosina tapahtuneen yrityskaupan vuoksi. Siten tuotantolinjan vaikutus organisaation menestykseen on nykyään entistä suurempi.

Aiheena suorituksen johtaminen sekä siihen sisältyvä tavoiteasetanta ja suorituskyvyn mittaaminen kiehtovat tutkijaa, sillä niissä on mahdollista todeta olevan työelämäkontekstissa paljon yhteneväisyyksiä ammattiurheilussa asetettaviin tavoitteisiin ja mittareihin. Täten tutkija pääsee tutkimusta tehdessään paneutumaan aiemmalta ammattiurheilu-uraltaan tuttuun aiheeseen uudenlaisessa toimintaympäristössä.

Aiheen tutkiminen on oleellista myös akateemisesta näkökulmasta, sillä Asmus ja muut (2015, s. 127) mainitsevat tutkimuksensa olleen ensimmäinen teollisen tuotannon tavoitteiden asettamiseen liittyvä kokeilu. Koska organisaatio toimii valmistusteollisuudessa, tarjoaa tämä tutkimus oman lisänsä teollisuudenalan tavoiteasetannan tutkimukseen. Toisaalta Aguinis ja Pierce (2008, s. 143) tuovat tutkimuksessaan esille ryhmädynamiikkaa ja ryhmätason suorituksen johtamista käsittelevän kysymyksen siitä, miten joukkuetason tavoitteet asetetaan. Tutkimus vastaa osaltaan tähänkin kysymykseen, sillä tavoitteita ja suorituskykymittareita analysoidaan ryhmä- eli joukkuetasolla.

Bourne ja muut (2013, s. 1615) puolestaan ilmaisevat toiminnanohjaustutkimuksen tarvitsevan uutta suuntaa, jotta se voi edelleen antaa panoksensa organisaatioita koskevan

tutkimuksen edistämiseen. Heidän mukaansa tulevaisuudessa tulisi näin ollen tehdä käytännönläheistä tutkimusta, joka selvittäisi toiminnanohjauksen perustavanlaatuisia rakennuspalikoita, kuten sitä, miten organisaation käytännöt tuottavat tulosta. Tutkimus vastaa niin ikään Bournen ja muiden esittämään vaatimukseen siitä syystä, että siinä hyödynnetään konstruktiivista tutkimusotetta, jonka toteutustapa ja tavoite ovat hyvin käytännönläheisiä.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena on ratkaista kohdeorganisaation toisen tuotantolinjan tavoitteisiin ja suorituskykymittareihin kohdistuvia haasteita. Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1) Millaisia tavoitteita ja suorituskykymittareita tuotantolinjan suorituksen johtamisessa tällä hetkellä käytetään?
2) Millaisia merkityksiä nykyisillä tavoitteilla ja suorituskykymittareilla on tuotantolinjan suorituskykyyn ja työntekijöiden työmotivaatioon?
3) Miten tuotantolinjan tavoitteita ja suorituskykymittareita voitaisiin kehittää tuotantolinjan suorituskyvyn ja työntekijöiden työmotivaation parantamiseksi?

Tutkimuskysymyksiä hyödyntämällä tutkimuksen tavoitteena on vahvistaa tuotantolinjan suorituksen johtamista kehittämällä sille uudet tavoitteet ja suorituskykymittarit, joiden avulla pyritään parantamaan tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja keskeiset käsitteet

Johdantoluvun lisäksi tutkimus koostuu viidestä muusta luvusta. Toisessa luvussa määritellään keskeiset käsitteet sekä perehdytään tutkimusaiheeseen liittyvään aiempaan

kirjallisuuteen. Kolmas luku esittelee tutkimuksen kohdeorganisaation, metodologiset valinnat sekä sen toteutuksen. Neljännessä luvussa tarkastellaan tutkimustuloksia. Viides luku avaa vastaavasti tutkimusvaihetta, jossa tuotantolinjalle kehitetään tulosten pohjalta uudet tavoitteet ja suorituskykymittarit. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa käsitellään tutkimuksen johtopäätöksiä.

Tutkimuksen kannalta oleelliset käsitteet määritetään niiden esiintyessä. Merkityksellisimpiä käsitteitä ovat suorituksen johtaminen, suorituskyky, suorituskyvyn mittaaminen, suorituskykymittari, tavoite, motivaatio ja työmotivaatio. Näistä suorituksen johtaminen voidaan katsoa jatkuvaksi toiminnaksi, jossa havainnoidaan, mitataan ja kehitetään yksilöiden sekä tiimien suorituskykyä (Aguinis, 2019, s. 1). Suorituskyvyllä viitataan siihen, mikä edesauttaa organisaation tavoitteiden saavuttamista (Campbell & Wiernik, 2015, s. 49). Suorituskyvyn mittaaminen on puolestaan Neelyn ja muiden (1995, s. 80, 83) mukaan prosessi, jossa mitataan yrityksen toiminnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta. He toteavat edelleen, että suorituskykymittarilla tarkoitetaan mittaria, jota käytetään toiminnan tehokkuuden ja/tai vaikuttavuuden määrälliseen mittaamiseen.

Aguinis ja muut (2011, s. 505) tähdentävät, että suorituksen johtamisen kautta yritys voi helpommin saavuttaa strategisesti tärkeät liiketoiminnan tavoitteet, sillä se yhdistää organisaation tavoitteet yksilöiden tavoitteisiin. Vassilev ja muut (2024, s. 165) korostavat niin ikään sitä, että työntekijät ovat todennäköisesti motivoituneempia ja sitoutuneempia, mikäli heillä on organisaation tavoitteiden kanssa yhtenevät sekä selkeät tavoitteet. Locke ja Latham (1990, s. 2) kuvaavat tavoitetta halutuksi tulokseksi tehtävässä vaadittavan suoritustason näkökulmasta. Motivaatiolla tarkoitetaan sen sijaan mielentilaa, joka määrittää, millaisia asioita, millä vireydellä ja miten pitkään, ihminen kulloinkin tekee, kun taas työmotivaatio on vireystila, joka synnyttää työhön kohdistuvaa toimintaa sekä määrittelee toiminnan suunnan, voimakkuuden ja keston (Hakonen, 2015, s. 98).

2 Suorituksen johtaminen tavoitteita ja suorituskykymittareita hyödyntämällä

Tässä luvussa käsitellään suorituksen johtamista sekä siihen kuuluvista osa-alueista tavoitteiden asettamista ja suorituskyvyn mittaamista. Ennen näihin asioihin paneutumista avataan työssä suoriutumista, suoritusta ja suorituskykyä, jotka kaikki liittyvät oleellisesti suorituksen johtamiseen. Tämän jälkeen tarkastellaan, mitä suorituksen johtamisella tarkoitetaan, mitä se pitää sisällään sekä mihin sillä pyritään. Tavoitteiden asettamisen kohdalla luvussa esitellään organisaation tavoiteasetantaa sekä siinä yleisesti hyödynnettyä SMART-mallia. Lisäksi analysoidaan sitä, miten tavoitteet vaikuttavat työntekijöiden suorituskykyyn ja motivaatioon. Motivaation osalta käydään läpi myös ulkoisen ja sisäisen motivaation eroja sekä kuvataan motivaatioteorioista tavoitteen asettamisen teoria ja itsemääräämisteoria. Luvun lopuksi syvennytään suorituskyvyn mittaamiseen sekä suorituskykymittareihin, joiden avulla tavoitteiden toteutumista mitataan ja seurataan.

2.1 Suoritus ja suorituskyky

Työssä suoriutuminen määritellään ihmisten tekemiksi asioiksi ja toimenpiteiksi, jotka edistävät organisaation tavoitteiden saavuttamista (Campell & Wiernik, 2015, s. 48). Työssä suoriutuminen on kiinni useista eri tekijöistä, kuten työntekijän ja työtehtävän välisestä yhteensopivuudesta, osaamisesta, fyysisestä ja psyykkisestä työkyvystä sekä motivaatiosta (Viitala & Jylhä, 2019, s. 222). Näkemystä tukee Viitala (2021, s. 44–45) toteamalla, että laadukas suoriutuminen syntyy muun muassa tehtäviin ja tavoitteisiin kohdistuvan motivaation, sitoutumisen sekä työntekoa vahvistavien fyysisten ja henkisten työolosuhteiden myötä. Viitala (2014, s. 108) esittää organisaatiotasolla hyvän suoriutumisen tarkoittavan tavoitteiden saavuttamista ja ylittämistä, kun taas yksilötasolla tällaiseen suoriutumiseen lukeutuu hänen (2021, s. 84) mukaansa tavoitteiden saavuttaminen ja ylittäminen sekä yleinen työssä onnistuminen.

Suoriutumiseen linkittyvät yhtä lailla termit suoritus ja suorituskyky, joita Lönnqvist ja muut (2006, s. 19) huomauttavat käytettävän monesti rinnakkain tai toistensa synonyymeinä. He ovat kuitenkin sitä mieltä, että suorituksella viitataan enemmän jo syntyneeseen tulokseen, kun suorituskyky puolestaan tarkoittaa parasta mahdollista suoritusta. He lisäävät, että organisaation suorituskyky (*business performance*) kuvaa tietyn organisaatioyksikön, kuten osaston tai yksilön, menestymistä ja tuloksentekokykyä, joita analysoidaan valituista näkökulmista.

Aguilera ja muut (2024, s. 13) rohkaisevat tutkijoita käsitteellistämään suorituskyvyn tavoitteiden täyttymisen pohjalta. Näkemystä puoltavat Lönnqvist ja muut (2006, s. 19), jotka painottavat suorituskyvyn mittaavan kohteen kykyä päästä tavoitteisiin. Samoin Kotlar ja muut (2018, s. 14) tuovat esille organisaatioiden tarpeen määritellä suorituskyky suhteessa omiin tavoitteisiinsa. He korostavat, että analyytikkojen tulisi arvioida suorituskykyä sillä perusteella, missä määrin tulokset vastaavat organisaation tavoitteita. Tässä tutkimuksessa suorituksella tarkoitetaan ihmisen tekemiä toimenpiteitä, jotka ovat jo johtaneet tiettyyn tulokseen, kun taas suorituskyvyllä viitataan parhaaseen mahdolliseen suoritukseen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

2.2 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen *(performance management)* on yksi merkityksellisimmistä henkilöstöjohtamisen prosesseista (Kauhanen, 2015, s. 67; Sydänmaalakka & Alma Talent, 2024, s. 95). Se on työkalu, joka auttaa vahvistamaan organisaation suorituskykyä (Aguinis & Pierce, 2008, s. 140). Niin ikään Tseng ja Levy (2019, s. 1) mainitsevat suorituksen johtamisen kriittiseksi henkilöstöjohtamisen käytännöksi, jonka tavoitteena on organisaation suorituskyvyn parantaminen. Van Waeyenberg ja muut (2022, s. 623) katsovat sen vastaavasti jatkuvaksi prosessiksi, joka liittyy työntekijöiden suorituskyvyn lisäämiseen. Näkemyksiin yhtyy Armstrong (2017, s. 5), joka esittää suorituksen johtamisen systemaattiseksi toimintamalliksi, jossa organisaation suoritusta kohennetaan edistämällä yksilöiden ja tiimien suorituskykyä. Suorituksen johtamiseen viitataan yhtä lailla

suomennoksilla suoriutumisen johtaminen ja suorituskyvyn johtaminen (Viitala, 2013, s. 85). Tässä tutkimuksessa käytetään termiä suorituksen johtaminen, jolla tarkoitetaan johdonmukaista työntekijöiden, tiimien sekä koko organisaation suorituskyvyn kehittämistä.

Suorituksen johtaminen pitää sisällään toimenpiteitä, joita hyödyntämällä yksilöitä, ryhmiä sekä koko organisaatiota tuetaan parhaaseen mahdolliseen suoritukseen (Viitala & Jylhä, 2019, s. 188). Sen tarkoituksena on ohjata työntekijää siten, että hän tekee oikeita asioita oikealla tavalla (Rötkin, 2015, s. 98). De Leeuw ja Van den Berg (2011, s. 299) tutkivat suorituksen johtamisen tuloksena koettua suorituskyvyn kasvua. Heidän tutkimukseensa osallistuneista 71 % koki tuottavuuden ja 73 % laadun lisääntyneen suorituksen johtamisen käytön myötä. He jatkavat tulosten osoittavan, että suorituksen johtaminen vaikuttaa kolmeen käyttäytymisvaikutusklusteriin – ymmärtämiseen, motivaatioon ja kehittymiseen paneutumiseen – jotka puolestaan edistävät suorituskykyä. Suorituksen johtamista on mahdollista pitää myös kommunikaatioprosessina, joka välittää organisaation odotuksia työntekijöille (Van Waeyenberg ja muut, 2022, s. 624). Tätä tulkintaa puoltavat Aguinis ja muut (2011, s. 505) toteamalla, että suorituksen johtaminen toimii toisaalta viestintävälineenä arvostettavien sekä palkittavien käytösmallien ja tulosten ilmaisemisessa.

Suorituksen johtamiseen kuuluvat tavoitteiden asettaminen, suorituskyvyn arviointi, palautemekanismit, tunnustamisohjelmat sekä työntekijöiden kehittämisaloitteet (Vassilev ja muut, 2024, s. 164). Aguinis ja muut (2001, s. 503) painottavat, että kilpailuedun saavuttamiseksi esihenkilöiden täytyy suorituksen johtamisella varmistaa, että työntekijöiden tekeminen ja tuotokset ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Suorituksen johtamisessa yksilöiden ja tiimien suoritukset sovitetaan organisaation strategisiin tavoitteisiin (Aguinis, 2019, s. 1). Tähän näkemykseen yhtyvät Vassilev ja muut (2024, s. 164), jotka kuvaavat suorituksen johtamisen päämääräksi henkilöstön suorituskyvyn ja strategisten tavoitteiden yhteensovittamisen.

Den Hartogin ja muiden (2014, s. 557) mukaan tehokkaan suorituksen johtamisjärjestelmän suunnittelussa on keskeistä määritellä, mikä muodostaa hyvän suorituskyvyn ja miten korkean suorituskyvyn eri osa-alueita voidaan mitata. Samoin Viitala (2013, s. 132) korostaa, että suorituksen johtamisessa tärkeintä on tavoitteiden määrittäminen sekä niiden saavuttamisen arviointi. Näitä havaintoja vahvistavat Kauhanen (2015, s. 67) sekä Sydänmaalakka ja Alma Talent (2024, s. 95), jotka kirjoittavat suorituksen johtamisen olevan pelkistetysti sitä, että koko organisaatio, ryhmä sekä yksilö ymmärtävät toiminnan tarkoituksen, sen avaintavoitteet, toiminnassa tarvittavan osaamisen sekä sen, kuinka palautejärjestelmät toimivat – eli mitä ja miten mitataan. Tämän tutkimuksen tavoitteen takia suorituksen johtamista tarkastellaan ainoastaan tavoitteiden asettamisen ja suorituskyvyn mittaamisen osalta, joista jälkimmäinen nähdään osittain niin ikään palautejärjestelmiin ja palautteenantoon liittyvänä tekijänä.

2.3 Tavoitteet ja niiden asettaminen

Tavoite on esimerkiksi toiminnan tavoite tai päämäärä tietyn taitotason saavuttamiseksi, yleensä ennalta sovitun aikarajan sisällä (Locke & Latham, 2002, s. 705). Locke ja Latham (1990, s. 2, 24) mainitsevat, että tavoitteiden ajatellaan olevan monien, jopa kaikkien, ihmisten toiminnan välittömiä edeltäjiä ja säätelijöitä. He esittävät edelleen, että termillä tavoite viitataan pikemminkin tahdottuun tulokseen tehtävässä tavoiteltavan suoritustason näkökulmasta kuin haluun suorittaa tiettyä tehtävää. Tässä tutkimuksessa tavoite määritellään päämääräksi tai suoritustasoksi, johon pyritään pääsemään tietyn ajan kuluessa.

Locke ja Latham (1990, s. 25) ilmaisevat, että yksilöllä saattaa olla esimerkiksi uratavoite, työtavoite tai tavoite harrastuksissa. Kotlar (2018, s. 6) sen sijaan tuo esille organisaation tavoitteiden olevan taloudellisia ja ei-taloudellisia. Locke ja Latham (1990, s. 25) toteavat, että tavoitteet voivat olla yhtä lailla lyhyen tai pitkän aikavälin tavoitteita. Autoteollisuuden työntekijöiden mukaan lyhyen aikavälin tavoitteita asetetaan tuotannossa päivätasolla, kuten valmistaa tietty määrä autoja päivässä, kun taas pidemmän aikavälin

tavoitteita ovat muun muassa keksitönraporttien määrä vuodessa (Burkhardt-Waldherr & Kauffeld, 2020, s. 157). Toisaalta Locke ja Latham (1990, s. 25) tähdentävät, että tavoitteet eroavat toisistaan niin tarkkuuden kuin selkeyden osalta. He lisäävät selkeimpien ja tarkimpien tavoitteiden olevan usein määrällisiä, kuten tuottavuuden kasvattaminen viidellä prosentilla.

Organisaatiossa tavoiteasetanta alkaa strategiasta ja ylimmästä johdosta (Viitala, 2021, s. 85). Kehusmaa ja Helsingin seudun kauppakamari (2023, s. 82) korostavat, että organisaation tavoitteiden tulisi pohjautua sen strategiaan. Strategia on joukko suunnitelmia ja toimintatapoja, joiden avulla organisaatio yrittää saada etua kilpailijoihinsa nähden (Skinner, 1969, s. 140). Kauhanen (2015, s. 20, 22) puolestaan kuvaa strategialla tarkoitetavan organisaation oleellisiin tavoitteisiin sekä toimintaan kohdistuvien suuntaviivojen tietoisia valintoja. Hän huomauttaa, että organisaatioiden strategiset tavoitteet on mahdollista jakaa taloudellisiin tavoitteisiin, ulkoisen tehokkuuden tavoitteisiin, sisäisen tehokkuuden tavoitteisiin sekä kehittämistavoitteisiin.

Samoin Aguinis (2019, s. 15) painottaa strategisen suunnittelun tärkeyttä, sillä tällöin organisaatio pystyy määrittämään tavoitteet, joita se haluaa saavuttaa, sekä strategiat, joita hyödyntämällä se etenee tavoitteita kohti. Skinner (1969, s. 139–140) on kuitenkin sitä mieltä, ettei tuotantotoiminnan ja organisaation strategian keskinäistä suhdetta useinkaan ymmärretä tarkasti. Hän selostaa ajatuksen olevan joka tapauksessa yksinkertainen, sillä organisaation kilpailustrategia luo tiettynä ajankohtana erityisiä vaatimuksia sen tuotannolle, minkä vuoksi tuotantotoiminta pitäisi suunnitella täyttämään strategian edellyttämät tehtävät.

Organisaation tavoiteasetantaan liittyen Aguinis (2019, s. 15–16) kirjoittaa myös, että mikäli tavoitteet limittyvät organisaatiossa alaspäin, täytyisi eri yksiköille määritellä tavoitteita, jotka tukevat organisaation yleistä tehtävää. Hän katsoo, että tämän tapahtumasarjan tulisi jatkua koko organisaation läpi, jolloin lopulta kaikilla työntekijöillä olisi organisaation tavoitteiden kanssa yhtenevät tavoitteet. Näkemystä vahvistavat

Kehusmaa ja Helsingin seudun kauppakamari (2023, s. 82), jotka tähdentävät, että yritys-, toiminto-, tiimi- ja yksilötason tavoitteilla on oltava selkeä ja näkyvä yhteys organisaation tahtotilaan sekä strategisiin valintoihin.

Organisaation eri tavoitetasoja ovat muun muassa konserni-, organisaatio-, osasto-, tiimi- ja yksilötaso (Kauhanen, 2015, s. 73). Tässä tutkimuksessa keskitytään osastotason tavoitteisiin, sillä tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan kohdeorganisaation toista tuotantolinjaa. Osasto- eli ryhmätason tavoitteisiin paneutumista puoltaa se, että Haslam ja muut (2009, s. 431, 440) väittävät niiden olevan vieläkin tehokkaampi suorituskyvyn parannustyökalu kuin yksilötason tavoitteet.

2.4 SMART-tavoitteet

Yksi tapa asettaa tavoitteita on soveltaa Doranin (1981, s. 36) laatimaa SMART-mallia, jota noudattamalla tavoitteet olisivat: tarkkoja *(specific)*; mitattavia *(measurable)*; jonkun vastuulle määritettyjä *(assignable)*; realistisia *(realistic),* eli saavutettavissa käytössä olevilla resursseilla; sekä aikaan sidottuja *(time-related),* eli tavoitteille olisi määritelty ajankohta, jolloin niihin tulisi päästä. Niin ikään Bipp ja Kleingeld (2011, s. 307) toteavat, että tavoitteiden tehokkaan hyödyntämisen kriteerit on suorituksen johtamisessa yleisesti tiivistetty SMART-muistisanaan, joka muodostuu sanoista: tarkka (*specific*), mitattava *(measurable)*, saavutettava *(attainable)*, olennainen *(relevant)* sekä aikaan sidottu *(time-bounded)*.

Lisäksi Prather (2005, s. 14) mainitsee liike-elämässä puhuttavan SMART-tavoitteiden asettamisesta menestyksen varmistamiseksi. Hän luettelee SMART-lyhenteen rakentuvan sanoista: tarkka *(specific)*, mitattava *(measurable)*, saavutettava *(achievable)*, realistinen/olennainen *(realistic/relevant)* sekä konkreettinen/aikaan sidottu *(tangible/time-bound)*. Bexelius ja muut (2018, s. 851) nimeävät SMART-lyhenteen mukaiset tavoitteet vastaavasti tarkoiksi *(specific)*, mitattaviksi *(measurable)*, saavutettaviksi *(achievable)*, olennaisiksi *(relevant)* ja ajoitetuiksi *(timed)*.

Prather (2015, s. 14) esittää SMART-kriteerien soveltamisen olevan erityisesti jokapäiväisissä töissä erittäin tehokas tapa huolehtia siitä, että tavoitteet ovat hyviä sekä tuottavat suurella todennäköisyydellä haluttuja tuloksia. Hän myös korostaa SMART-tavoitteiden toimivan silloin, kun päämääränä on kehittää olemassa olevaa järjestelmää ja näin esimerkiksi leikata kustannuksia tai parantaa tuotannon laatua. Kuten edellä käy ilmi, eri kirjoittajat käyttävät SMART-lyhenteessä hieman eri sanoja. Tässä tutkimuksessa SMART-mallilla viitataan tavoitteisiin, jotka ovat tarkkoja *(specific)*, mitattavia *(measurable)*, saavutettavia *(achievable)*, olennaisia *(relevant)* sekä aikataulutettuja *(time-bounded)*.

Prather (2005, s. 15) erittelee SMART-tavoitteiden hyödyt vielä seuraavasti: tarkasti määritelty tavoite ohjaa työskentelyä ja saa keskittymään asetettuun tavoitteeseen; helposti mitattava tavoite mahdollistaa edistymisen osoittamisen; saavutettavissa oleva tavoite kasvattaa sen täyttymisen todennäköisyyttä; tavoitteen tulisi olla samalla realistinen ja relevantti käsillä olevaan tilanteeseen nähden sekä aikaan sidottu, jotta syntyy aikapaine, joka helpottaa tavoitteeseen pääsemistä, toimintaa ja päätöksentekoa. Doran (1981, 36) kuitenkin huomauttaa, ettei SMART-lyhenne tarkoita, että jokaisella tavoitteella olisi välttämättä kaikki viisi SMART-kriteeriä, mutta mitä lähemmäksi jokaista kriteeriä päästään, sitä täsmällisempiä ja tarkoituksenmukaisempia ne ovat.

2.5 Tavoitteiden vaikutus suorituskykykyyn ja motivaatioon

Tavoitteiden asettaminen on tärkeää sen takia, että sillä on positiivinen yhteys työntekijöiden suorituskykyyn (Corgnet ja muut, 2015, s. 2935). Locke ja Latham (2002, s. 706) selostavat tavoitteiden vaikuttavan suorituskykyyn neljän mekanismin kautta. He kuvaavat tavoitteiden ensinnäkin ohjaavan suoritusta suuntaamalla huomion ja ponnistukset tavoitteiden kannalta merkityksellisiin toimintoihin. Tavoitteet auttavatkin kohdentamaan käytössä olevat energiat ja resurssit tehokkaammin (Burkhardt-Waldherr & Kauffeld, 2020, s. 156). Yhtä lailla Teon ja Lown (2016, s. 84) tutkimuksen osallistujat olivat sitä mieltä, että tavoitteiden määrittäminen on oleellista, koska se luo linjauksen, suunnan sekä tarkoituksen tunteen organisaatiolle, osastolle ja työntekijöille.

Locke ja Latham (2002, s. 706–707) painottavat, että tavoitteilla on samoin energisoiva tehtävä, sillä korkeat tavoitteet johtavat suurempaan ponnistukseen kuin matalat tavoitteet. He katsovat tavoitteiden olevan edelleen yhteydessä toimintaan kytkeytyvään sinnikkyyteen sekä siihen liittyvien tietojen ja strategioiden etsimiseen ja käyttämiseen. Toisaalta Teo ja Low (2016, s. 84) pitävät tavoitteita välttämättöminä siksi, että niiden kautta työntekijöille kyetään viestimään odotetuista suorituksista ja tuloksista. Tulkintaa tukevat Burkhardt-Waldherr ja Kauffeld (2020, s. 158), jotka korostavat tavoitteiden viestimisen ja merkityksen esille tuomisen keskeisyyttä organisaation näkökulmasta. He ilmaisevat tavoitteen merkityksen avaamisen olevan perusteltua siitä syystä, että silloin tavoitteeseen rakentuu side.

Asmus ja muut (2015, s. 127, 132) tutkivat tavoitteiden asettamisen vaikutuksia osallistujien suoritukseen koulutustehtaalla. Tutkimuksensa pohjalta he toteavat tavoiteasetannan olevan tärkeä keino työntekijöiden suoritusten vahvistamiseen teollisilla työpaikoilla. He tähdentävät tavoitteiden parantaneen työntekijöiden suoritusta 12–15 prosenttia jopa ilman taloudellisia kannustimia, verrattuna tilanteeseen, jossa tavoitteita ei käytetty. Näkemys on samansuuntainen Corgnetin ja muiden (2015, s. 2934) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan tuotantotasot kasvoivat keskimäärin 15,2 prosenttia lähtötilanteesta tavoitteita määriteltäessä.

Corgnet ja muut (2015, s. 2934) mainitsevat lisäksi, että työntekijöiden tuotantotasot, joilla ei ollut tavoitteita, olivat 37,1 prosenttia matalammat kuin työntekijöiden, joilla oli tavoitteita. Teon ja Lown (2016, s. 89, 92) tutkimuksen kaikki osallistujat olivat puolestaan yksimielisiä siitä, että tavoitteiden ja työntekijän tehokkuuden välillä on yhteys sekä siitä, että työntekijän tehokkuus johtaa loogisesti myös organisaation tehokkuuteen. Lyhyesti sanottuna tavoitteiden asettaminen voidaan nähdä vaurauden luomisen moottorina silloin, kun sitä käytetään oikein (Locke & Latham, 2013, s. 629). Oikein toteutettuna se on tekniikka, joka toimii luotettavasti yksilön ja joukkueen suorituskyvyn edistämiseksi (Locke & Latham, 2019, s. 94).

Kokonaisuutena tavoitteiden asettamista on tutkittu laajasti, ja siitä on muodostunut vakiintunut väline organisaatioiden motivaation ja suorituskyvyn vahvistamiseen (Burkhardt-Waldherr & Kauffeld, 2020, s. 156). Käsitykseen yhtyvät Latham ja Cantano (2001, s. 3), jotka painottavat tavoitteiden lisäävän työntekijöiden tuottavuutta. Vassilev ja muut (2024, s. 165) vastaavasti tähdentävät, että tavoitteiden avulla kyetään vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon. Motivaation osalta Hakala ja Alma Insights (2024, s. 50) tuovat esille, että yksi 1960-luvun tutkijoiden merkittävimmistä havainnoista oli erottelu ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Gagné ja Deci (2005, s. 331) määrittelevät ulkoisen motivaation tarkoittavan sitä, että toimintaan liittyvä tyytyväisyys ei synny itse tekemisestä vaan pikemminkin ulkoisista seurauksista, kuten konkreettisista tai sanallisista palkkioista, joihin toiminta johtaa. Ulkoisesti motivoitunut tekeminen on jonkin asian suorittamista erotettavissa olevan seurauksen saavuttamiseksi (Deci ja muut, 2017, s. 21).

Sisäisellä motivaatiolla viitataan sen sijaan siihen, että ihminen suorittaa toimintaa, koska hän kokee sen mielenkiintoiseksi sekä tuntee spontaania tyytyväisyyttä itse tekemisestä (Gagné ja Deci, 2005, s. 331). Tätä tukevat Deci ja Ryan (2000, s. 233), jotka ovat sitä mieltä, että sisäisesti motivoitunut toiminta on yksilöä kiinnostavaa tekemistä, jota ei suoriteta eroteltavissa olevien ulkoisten seurausten vuoksi. Samoin Deci ja muut (2017, s. 21) kuvaavat sisäisen motivaation suuntautuvan itse toimintaan, jolloin palkintoja tuottavat tekemiseen sisältyvät spontaanit kiinnostuksen ja nautinnon kokemukset. He korostavat, että sisäisesti motivoituneet työntekijät omaavat korkean suorituskyvyn.

Motivaatioon liittyen Hakonen (2015, s. 98) huomauttaa, ettei motivaatio ole konkreettinen tai silmin nähtävä ilmiö, vaan sitä analysoidaan erilaisten motivaatioteorioiden myötä. Hän kirjoittaa, että osassa motivaatioteorioita kaikkien ihmisten nähdään motivoituvan samoista asioista, kun taas toisissa ihmisiä pidetään erilaisina, omien mieltymysten ja ymmärryksen pohjalta toimivina. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään tavoitteen asettamisen teoriaa sekä itsemääräämisteoriaa. Kahden eri motivaatioteorian soveltaminen on perusteltua, sillä Hakonen (2015, s. 100) toteaa, ettei ole olemassa yhtä

ja parasta motivaatioteoriaa, vaan motivaatiota tulee arvioida useamman teorian näkökulmasta.

Tavoitteen asettamisen teorian käyttöä tutkimuksessa vahvistavat Locken ja Lathamin (1990, s. 47) todisteet, jotka esittävät teorian olevan yksi pätevimmistä – ellei pätevin – työmotivaation teorioista. Niin ikään Gagné ja Deci (2005, s. 341) mainitsevat Locken ja Lathamin (1990) tavoitteen asettamisen teorian muokanneen oleellisesti työmotivaation tutkimusta. Lisäksi teorian hyödyntämistä puoltaa tutkimukseen kohdeorganisaation toimiala, sillä Asmus ja muut (2015, s. 132) väittävät tavoitteen asettamisen teorian sopivan teollisessa tuotantoympäristössä sekä suorituksen että tuotteiden laadun ja energiatehokkuuden kehittämiseen.

Itsemääräämisteorian soveltaminen tavoitteen asettamisen teorian tukena on tutkimuksessa aiheellista, koska Gagné ja Deci (2005, s. 337) painottavat, että kolmea psykologista perustarvetta tyydyttävät työilmapiirit parantavat työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja ulkoisen motivaation täydellistä sisäistämistä, mikä puolestaan tuottaa tärkeitä työtuloksia, esimerkiksi tehokasta suorituskykyä. Deci ja Ryan (2000, s. 230) korostavat itsemääräämisteorian valossa edelleen sitä, että ihmisillä on taipumus pyrkiä tavoitteisiin, jotka sallivat tai edistävät heidän tarpeidensa täyttymistä.

2.6 Tavoitteen asettamisen teoria

Tavoitteen asettamisen teorian *(Goal-Setting Theory)* lähtökohta on, että tavoitteet ovat välttämättömiä, mutta eivät ainoita ihmisen toiminnan säätelijöitä (Locke & Latham, 1990, s. 27). Kyseessä on motivaatioteoria, joka tarkastelee sitä, miksi toiset ihmiset suoriutuvat työhön liittyvistä tehtävistä paremmin kuin toiset (Locke & Latham, 2013, s. 3). Näin ollen teorian kohteena on työtehtävissä suoriutuminen (Locke & Latham, 1990, s. 27). Hakonen (2015, s. 105) tähdentää, että teorian mukaan ihmisen suoriutuminen ja motivaatio ovat suurimmillaan silloin, kun hänelle asetetut tavoitteet ovat haastavia,

tarkkoja, hänen itsensä hyväksymiä ja hän saa niiden toteutumisesta säännöllistä palautetta.

Tavoitteen asettamisen teorian perusteella tavoitteen vaikeusasteen ja suorituskyvyn välillä on lineaarinen suhde (Locke & Latham, 1990, s. 27; Locke & Latham, 2002, s. 706). Tähän yhtyvät Corgnet ja muut (2015, s. 2927–2928), jotka tuovat esille, että tarkat ja haastavat tavoitteet edistävät suorituskykyä enemmän verrattuna epämääräisiin ja helppoihin tavoitteisiin. Yhtä lailla Locke ja Latham (1990, s. 29) löysivät 175 tutkimusta, jotka osoittivat joko positiivisen (140 tutkimusta) tai ehdollisesti positiivisen (35 tutkimusta) yhteyden tavoitteen vaikeuden ja suorituskyvyn välillä. Locke ja Latham (2002, s. 706) vertasivat vastaavasti haastavien tavoitteiden ja yleisesti käytetyn tee parhaasi -kehotuksen vaikutuksia organisaatiokontekstissa. He selostavat, että vaikeat tavoitteet synnyttävät johdonmukaisesti korkeampaa suorituskykyä kuin pelkkä kehotus tehdä parhaansa. Haastavat tavoitteet johtavatkin selvästi todennäköisemmin jatkuvaan innostukseen ja vahvempaan suorituskykyyn suhteessa mataliin tavoitteisiin (Locke & Latham, 2013, s. 22). Locke ja Latham (1990, s. 29) päättelevät tämän selittyvän sillä, että vaikeat tavoitteet saavat aikaan suurempaa ponnistelua ja sinnikkyyttä kuin helpot tavoitteet, mutta vain silloin, kun ne hyväksytään.

Haastavien tavoitteiden myönteiset seuraukset suorituskykyyn edellyttävät myös sitä, että henkilöllä on riittävät kyvyt tavoitteen saavuttamiseen (Locke & Latham, 1990, s. 37). Tätä tukevat Curşeu ja muut (2014, s. 341, 345), jotka kuvaavat ihmisten todella tekevän kovemmin töitä toteuttaakseen vaikeita tavoitteita, mutta vain tiettyyn pisteeseen asti, sillä tämän jälkeen ponnistelu ja suorituskyky laskevat. He huomauttavat edelleen, että liian korkeat tavoitteet voivat saada ryhmän jäsenet luovuttamaan ja siten heikentää sen suoritusta. Samanlaisiin tuloksiin päätyivät Corgnet ja muut (2015, s. 2938), jotka havaitsivat haastavien tavoitteiden johtavan parempiin tuotantotasoihin silloin, kun tavoitteet olivat kohtuullisia. Sen sijaan kohtuuttomiksi asetetut tavoitteet eivät heidän mukaansa tuottaneet vastaavia myönteisiä vaikutuksia.

Tavoitteen asettamisen teorian toinen keskeinen ajatus on, että tarkat tavoitteet luovat korkeampaa suorituskykyä kuin epäselvät tavoitteet (Locke & Latham, 1990, s. 29). Hakonen (2015, s. 105) painottaa täsmällisesti määritettyjen tavoitteiden synnyttävän enemmän ponnisteluja verrattuna epämääräisiin tavoitteisiin. Van der Hoek ja muut (2018, s. 472) puolestaan mainitsevat, että tavoitteiden tarkkuus edistää lisäksi tiimin suorituskykyä. Tarkat ja korkeat tavoitteet vähentävät samalla epätietoisuutta, sillä ne määrittävät yksilölle hyväksyttävän suoritustason (Locke & Latham, 2013, s. 5). Näkemyksiin yhtyvät Aunurrafiq ja muut (2015, s. 877), jotka väittävät selkeiden suoritusstandardien olevan pakollisia, jotta ihmisiä voidaan motivoida työskentelemään kovemmin. He niin ikään toteavat, että konkreettiset tavoitteet ovat tehokkaampia kuin subjektiiviset tavoitteet tai tavoitteiden puuttuminen kokonaan.

Tavoitteiden haastavuuden ja tarkkuuden ohella tavoitteisiin sitoutuminen on tavoitteen asettamisen teorian pohjalta yksi oleellisista motivaation luojista (Aunurrafiq ja muut, 2015, s. 877). Se vaikuttaa tavoitteiden ja suorituskyvyn väliseen suhteeseen (Locke & Latham, 2013, s. 7). Locke ja Latham (2002, s. 707) ilmaisevat, että kyseinen suhde on voimakkaimmillaan silloin, kun ihmiset ovat sitoutuneita tavoitteisiinsa. Vastaavasti tavoite, johon ihminen ei ole sitoutunut, ei saa aikaan muutoksia hänen toiminnassaan (Locke & Latham, 2019 s. 98). Locke ja Latham (2002, s. 707) esittävät kaksi tekijää, jotka vahvistavat tavoiteisiin sitoutumista: 1) tekijät, jotka tekevät tavoitteen saavuttamisesta ihmisille tärkeää, kuten seuraukset, joita he odottavat tavoitteeseen pääsemisen aiheuttavan; 2) ihmisten usko siihen, että he voivat toteuttaa tavoitteen. Sitoutuminen on erityisen olennaista haastavien tavoitteiden kohdalla, sillä tavoitteen täyttäminen vaatii tällöin enemmän vaivaa ja sinnikkyyttä, koska takaiskuja koetaan väistämättä (Locke & Latham, 2019, s. 98).

Tavoitteisiin sitoutumista voidaan kasvattaa samoin osallistamalla yksilöitä tavoiteasetantaan (Hakonen, 2015, s. 105). Tavoitteen asettamisen teorian valossa osallistaminen lisää tavoitteiden merkityksellisyyttä yksilölle, sillä tällöin hän omistaa tavoitteet ainakin osittain (Locke & Latham, 2002, s. 708). Tähän yhtyvät Corgnet ja muut (2015, s.

2928), jotka korostavat tavoitteiden kokemisen keskeisiksi ja haastaviksi parantavan työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista niiden saavuttamiseen. Haslam ja muut (2009, s. 440) pitävät osallistamista oleellisena yhtä lailla ryhmätason tavoitteiden määrittelyssä. He kirjoittavat, että mikäli ryhmällä itsellään on jokin rooli tavoiteasetannassa, johtaa tämä korkeampaan suorituskykyyn verrattuna toimintamalliin, jossa tavoitteet määritetään ulkopuolisen tahon toimesta. Pervaiz ja muut (2021, s. 14–15) huomauttavat edelleen siitä, että tavoitteiden asettamiseen osallistamisella on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden ennakoivaan käyttäytymiseen, mikä puolestaan nostaa organisaation suorituskykyä.

Jotta tavoitteet olisivat tehokkaita, ihmiset tarvitsevat myös palautetta, joka paljastaa heidän edistymisensä suhteessa tavoitteisiin (Locke & Latham, 2002, s. 708). Locke ja Latham (2013, s. 7, 626) kuvaavat, että tavoitteet ja palaute toimivat paremmin yhdessä kuin erikseen, sillä ihmisten on kyettävä seuraamaan etenemistään kohti tavoitteita. Heidän mukaansa palaute tai tulostieto tukee tavoitteiden ja suorituksen välistä yhteyttä sen vuoksi, että tavoitteet vahvistavat suoritusta selvästi voimakkaammin, kun siitä saadaan palautetta. He painottavat, että palaute auttaa ihmistä tekemään päätöksiä siitä, tarvitaanko tavoitteiden toteuttamiseksi enemmän ponnisteluja tai erilaista strategiaa. Lisäksi Locke ja Latham (2002, s. 708) selostavat, että jos ihmiset eivät tiedä, miten he edistyvät, heidän on vaikeaa tai mahdotonta säätää ponnistustensa tasoa tai suuntaa taikka mukauttaa strategioitaan vastaamaan sitä, mitä tavoite vaatii.

Ilman suorituspalautetta tavoitteiden asettaminen ei ole tuloksekas keino suorituskyvyn kasvattamiseksi (Locke & Latham, 2013, s. 7). Palautteen merkitystä tähdentävät niin ikään Giamos ja muut (2024, s. 206, 208), jotka mainitsevat, että niin määrällinen kuin laadullinen palaute lisää työntekijöiden suorituskykyä, mikäli sitä annetaan säännöllisesti. He jatkavat, että määrällistä palautetta tutkimuksessaan saaneet osallistujat suoriutuivat paremmin verrattuna henkilöihin, jotka saivat vain laadullista palautetta. Palautetta koskevaa tarkastelua täydentävät Sleiman ja muut (2020, s. 321), jotka tutkivat meta-analyysissään palautteen antajia. He esittävät, että itse tuotettu palaute on

vaikuttavampaa kuin esihenkilöiden antama palaute. He uskovat tämän johtuvan siitä, että itse tuotettu palaute mahdollistaa palautteen saamisen riittävän usein, mikä osoittautui tehokkaammaksi kuin harvoin annettu palaute.

2.7 Itsemääräämisteoria

Itsemääräämisteoria *(Self-Determination Theory)* on ihmisen motivaatiota koskeva makroteoria, joka kehittyi sisäisen ja ulkoisen motivaation tutkimuksesta sekä laajeni kattamaan työorganisaatioiden tutkimusta (Deci ja muut, 2017, s. 19). Teoriaan viitataan monilla muillakin suomennoksilla, kuten itsemääräytymisen teoria ja itseohjautuvuuden teoria. Määttä ja muut (2023, s. 305, 307) pyrkivät yhdenmukaistamaan teorian suomenkielistä käsitteistöä. He tuovat esille konsensustutkimukseensa osallistuneiden tutkijoiden yhtenevän mielipiteen siitä, että termi itsemääräämisteoria kuvaa laadukkaimmin teorian lähtökohtaista ajatusta yksilön keskeisestä tarpeesta omaehtoisuuden ja autonomian subjektiiviseen kokemukseen. Täten tässä tutkimuksessa käytetään termiä itsemääräämisteoria.

Olennaisinta itsemääräämisteoriassa on ero autonomisen ja kontrolloidun motivaation välillä (Gagné & Deci, 2005, s. 334). Samoin Deci ja muut (2017, s. 38) korostavat itsemääräämisteorian olevan työmotivaation teoriana ainutlaatuinen, sillä se erottaa motivaation autonomisiin ja kontrolloituihin muotoihin. Gagné ja Deci (2005, s. 335) huomauttavat, että itsemääräämisteoria esittää yhtä lailla jatkumon, jolla havainnollistetaan autonomisen motivaation tason asteittaista muutosta. Heidän mukaansa tämä taso vaihtelee jatkumolla motivaation puutteesta täysin sisäiseen motivaatioon siten, että näiden ääripäiden väliin sijoittuu neljä ulkoisen motivaation säätelytyyliä: ulkoinen säätely, sisäistynyt ulkoinen säätely, samaistunut säätely ja integroitunut säätely. Myös Määttä ja muut (2023, s. 307) toteavat teorian jaottelevan ulkoisen motivaation näihin neljään säätelytyyliin, joiden välillä säätelyn omaehtoisuus kasvaa, kun jatkumolla kuljetaan ulkoisesta säätelystä kohti integroitunutta säätelyä.

Ulkoinen säätely on jatkumon vähiten autonomiaa sisältävä säätelytyyli (Deci ja muut, 2017, s. 21). Se edustaa kaikkein kontrolloiduinta säätelytyyliä, jossa motivaation sisäistämistä ei ole tapahtunut (Deci & Ryan, 2000, s. 236). Deci ja muut (2017, s. 21) painottavat, että tässä säätelytyylissä ihmiset kokevat käyttäytymisensä muiden kontrolloimaksi. Tällöin heidän on saavutettava haluttu seuraus, kuten konkreettiset palkinnot, tai vältettävä uhkaava rangaistus (Deci & Ryan, 2000, s. 236). Näkemykseen yhtyvät Määttä ja muut (2023, s. 308), jotka ovat sitä mieltä, että ulkoisessa säätelyssä toiminnan aktivoiva voima on joko rangaistusten välttäminen tai ulkoisten palkintojen saavuttaminen.

Jatkumolla hieman autonomisempi säätelytyyli on sisäistynyt ulkoinen säätely, johon liittyy yksilöiden tarve saada hyväksyntää ja välttää paheksuntaa työpaikoilla (Deci ja muut, 2017, s. 21). Deci ja Ryan (2000, s. 236) tähdentävät tämän säätelytyylin edustavan osittaista sisäistämistä, jossa säännöt ovat tulleet osaksi henkilöä, mutta eivät ole yhdistyneet minuuden muodostavien motivaatioiden, kognitioiden ja tunteiden joukkoon, eikä käyttäytyminen ole tämän vuoksi itsemääräytyvää. Sen sijaan se johtuu sosiaalisesta paineesta tehdä tai jättää tekemättä jotain (Määttä ja muut, 2023, s. 308). Lisäksi Deci ja muut (2017, s. 21) ilmaisevat, että säätelytyylissä toimintaa ohjaavat muun muassa syyllisyys sekä huoli asemasta ja tunnustuksesta.

Vieläkin autonomisempi säätelytyyli on samaistunut säätely, jossa ihmiset ovat henkilökohtaisesti samaistuneet työrooliensa ja -käyttäytymisiensä merkitykseen sekä arvoihin (Deci ja muut, 2017, s. 21). Käsitystä tukevat Määttä ja muut (2023, s. 308) selostamalla, että säätelytyylissä yksilö tarkoituksellisesti samaistuu toimintansa arvoihin tai tavoitteeseen, jolloin syy-yhteyden lähde on enimmäkseen sisäinen. Kyseisessä säätelytyylissä henkilö ymmärtää ja hyväksyy tekemisensä taustalla olevat arvot (Deci & Ryan, 2000, s. 236). Niin ikään Määttä ja muut (2023, s. 308) kirjoittavat, että käyttäytymisen aiheuttava voima on tällöin tunne toiminnan henkilökohtaisesta merkityksellisyydestä.

Jatkumolla kaikkein tahdonalaisin säätelytyyli on integroitunut säätely (Deci ja muut, 2017, s. 21). Havaintoa puoltavat Deci ja Ryan (2000, s. 236), jotka määrittelevät sen

vahvimmin sisäistetyksi säätelytyyliksi, sillä siihen kuuluu sekä samaistuminen toimintaan että muiden näkökulmien sisäistäminen osaksi itseä. Määttä ja muut (2023, s. 308) korostavat, että integroituneella säätelyllä viitataan tekemiseen, joka koetaan yhteneväksi omien arvojen kanssa.

Määttä ja muut (2023, s. 309) tuovat esille, että itsemääräämisteorian pohjalta ulkoisen motivaation säätelytyylit eivät sulje toisiaan pois, vaan ihminen voi säädellä käyttäytymistään samanaikaisesti useasta syystä, ja säätelytyylit voivat vaihdella eri tilanteissa. He jatkavat, että sellaiset säätelytyylit, joissa henkilö kokee tekemisensä lähtökohdan itsensä ulkopuoliseksi, ovat kontrolloitua motivaatiota, kun taas säätelytyylit, joissa tekeminen koetaan alkavaksi itsestä, ovat autonomista motivaatiota. Tähän yhtyvät Deci ja muut (2017, s. 20), jotka kuvaavat autonomiselle motivaatiolle olevan ominaista se, että yksilöt suorittavat toimintaa, johon heillä on täydellinen halu, tahto ja omavalintaisuus.

Kaikki autonomisen motivaation säätelytyylit – samaistunut säätely, integroitunut säätely sekä sisäinen motivaatio – ovat hyvinvoinnin näkökulmasta positiivisia, kun taas kontrolloidun motivaation säätelytyyleillä on monesti negatiivisia vaikutuksia hyvinvointiin (Määttä ja muut, 2023, s. 312). Yhtä lailla Deci ja muut (2017, s. 22, 25) painottavat, että itsemääräämisteoria olettaa autonomisempien motivaatiomuotojen johtavan parempaan suorituskykyyn ja hyvinvointiin kuin kontrolloidut muodot. Tästä syystä he pitävät autonomista motivaatiota keskeisenä muuttujana työpaikan tulosten ennustamisessa. Näkemystä tukevat Deci ja Ryan (2000, s. 241), jotka mainitsevat, että tutkimustulosten valossa täydellisemmin sisäistetty säätely on yhteydessä suurempaan käyttäytymisen pysyvyyteen, tehokkaampaan suorituskykyyn sekä parempaan henkiseen ja fyysiseen terveyteen.

Ulkoisen motivaation autonomisissa muodoissa siitä, mikä oli alun perin ulkoista säätelyä, muodostuu täysin itsesäädeltyä (Deci & Ryan, 2000, s. 236). Sisäistäminen ei kuitenkaan tapahdu automaattisesti, vaan se, missä määrin ihmiset kykenevät aktiivisesti sisäistämään ja sisällyttämään itseensä kulttuurinsa vaatimuksia, arvoja ja säädöksiä, riippuu

suuresti siitä, kuinka hyvin heidän psykologisten perustarpeidensa tyydyttymistä tuetaan heidän osallistuessaan asiaankuuluvaan toimintaan (Deci & Ryan, 2000, s. 238). Psykologisten perustarpeiden täyttyminen rakentaa edellytykset sisäiselle motivaatiolle sekä ulkoisen motivaation sisäistymiselle (Gagné & Deci, 2005, s. 336). Tulkintaan yhtyvät Määttä ja muut (2023, s. 309–310), jotka huomauttavat, että niin autonomista motivaatiota kuin ulkoisen motivaation sisäistämistä parantaa ympäristö, joka vahvistaa yksilöiden psykologisia perustarpeita.

Itsemääräämisteorian yhtenä lähtökohtana onkin se, että erilaiset ympäristötekijät, kuten työn suunnittelu ja johtamistyyli, vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja kokemukseen suurelta osin psykologisten perustarpeiden kautta (Deci ja muut, 2017, s. 22). Teoria nimeää nämä inhimilliselle toimintakyvylle välttämättömät perustarpeet autonomian, kykenevyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiksi (Määttä ja muut, 2023, s. 310). Cerasoli ja muut (2016, s. 798) tähdentävät, että psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen korreloi positiivisesti myös suorituskyvyn kanssa, sillä ne, jotka kokevat perustarpeensa täytetyiksi, ovat yleensä tehokkaampia kuin ne, jotka eivät näin koe. Havaintoa puoltavat Szulawski ja muut (2021, s. 2), jotka ovat sitä mieltä, että psykologisia perustarpeita vahvistavat ympäristöt luovat autonomisia motivaatiotyyppejä, jotka lopulta nostavat suorituskykyä.

Deci ja Ryan (2000, s. 228, 237) kirjoittavat psykologisten perustarpeiden huomioimisen olevan välttämättömänä niin ikään siksi, että tavoitteisiin pyrkimistä voidaan ymmärtää. He mainitsevat, että se, onko tavoitteiden saavuttaminen autonomista vai kontrolloitua, luo oleellisen eron suorituskyvyn ja hyvinvoinnin kannalta, koska nämä erilaiset säätelytavat mahdollistavat eri määrät psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä. Cerasoli ja muut (2016, s. 805) vastaavasti väittävät tavoitteiden asettamisen, niiden tavoittelun ja niiden saavuttamisen vaikuttavan voimakkaasti käsityksiin kyvykkyydestä ja itsetehokkuudesta.

Autonomialla on ainutlaatuinen asema kolmen psykologisen perustarpeen joukossa, sillä sen kokeminen on pakollista, jotta tavoitteellinen toiminta olisi itsemääräytyvää ja saavuttaisi useita itsemääräytymiseen sisältyviä optimaalisia tuloksia (Deci & Ryan, 2000, s. 242). Olafsen ja muut (2025, s. 5) kuvaavat autonomian tarpeen yksilön haluksi valita tekemisensä sekä suorittaa päätöksiä omasta tahdostaan. Tulkintaan yhtyvät Szulawski ja muut (2021, s. 2), jotka toteavat, että kyseiseen tarpeeseen kuuluu tunne oman käyttäytymisen, ajatusten sekä tunteiden sisäisestä hyväksymisestä, eikä se, että kokisi olevansa painostettu tai kontrolloitu. Määttä ja muut (2023, s. 311–312) mainitsevat edelleen, ettei autonomia tarkoita itsenäisyyttä tai vapautta, vaan paremminkin psykologisesti omaehtoista toimintaa, joka toteutuu joskus yksin, mutta usein osana porukkaa noudattamalla yhteisiä sääntöjä. Samoin Deci ja Ryan (2000, s. 231) esittävät, että autonomian tarve viittaa yhdistymisen sekä vapauden kokemukseen, mikä on oleellinen osa terveen ihmisen toimintaa.

Autonomiaa edistävät työilmapiirit ovat sellaisia, joissa johtajat pystyvät ottamaan vastaan työntekijöiden näkemyksiä, tarjoavat heille enemmän valinnanvaraa ja kannustavat oma-aloitteisuuteen (Gagné & Deci, 2005, s. 355). Deci ja muut (2017, s. 38) korostavat, että johtajilta saatu autonomian tuki vahvistaa sekä psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä että autonomista motivaatiota, jotka puolestaan saavat aikaan erilaisia positiivisia työtuloksia, kuten parempia työsuorituksia. On kuitenkin tärkeää huomata, ettei autonomian tuella tarkoiteta niinkään työn ominaisuutta, vaan sen syntyminen riippuu esihenkilön toiminnasta, esimerkiksi tavoitteiden asettamisessa ja päätöksenteossa (Baard ja muut, 2004, s. 2048).

Kyvykkyyden tarve viittaa sen sijaan yksilön tahtoon kehittää ja osoittaa kykyjään (Cerasoli ja muut, 2016, s. 783). Tähän tarpeeseen kuuluu yhtä lailla tunne hallinnasta ja vaikuttamisesta (Määttä ja muut, 2023, s. 311). Käsityksiä puoltavat Olafsen ja muut (2025, s. 5), jotka määrittelevät kyvykkyyden tarpeen ihmisen haluksi hallita prosesseja tai tehtäviä sekä mahdollisuudeksi kehittää omia kykyjään. Lisäksi tarpeeseen sisältyy kokemus siitä, että oma käyttäytyminen on tehokasta ja pätevää (Szulawski ja muut, 2021, s. 2).

Määttä ja muut (2023, s. 311) painottavat tarpeen täyttyvän, kun henkilö hahmottaa omaavansa riittävästi taitoja, osaamista ja voimavaroja kyseiseen tekemiseen sekä havaitsee mahdollisuuksia kehittää ja hyödyntää taitojaan ja osaamistaan.

Kyvykkyyteen liittyen Cerasoli ja muut (2016, s. 798) huomauttavat, että psykologisista perustarpeista se korreloi voimakkaimmin suorituskyvyn kanssa. Niin ikään Szulawski ja muut (2021, s. 6, 13) väittävät, että kyvykkyys on varmin ja luotettavin suorituskyvyn ennustaja, jopa ulkoisten kannustimien läsnä ollessa. He uskovat kyvykkyyden vahvistamisen vaikuttavan suorituskykyyn suoraan niin tehtävän vaikeuden pienenemisen kuin sisäisen motivaation lisääntymisen kautta. Kyvykkyyden tukeminen työympäristössä onnistuu muun muassa palautetta antamalla tai koulutuksia järjestämällä, mikä parantaa työntekijöiden suorituskykyä (Szulawski ja muut, 2021, s. 6, 13).

Yhteenkuuluvuuden tarve kuvaa vastaavasti yksilön tahtoa olla arvostettu, haluttu sekä kunnioitettu tärkeinä pitämiensä ihmisten taholta (Cerasoli ja muut, 2016, s. 784). Szulawski ja muut (2021, s. 139 katsovat, että siihen sisältyy tunne mielekkäästä yhteydestä toisiin eikä kokemus vieraantuneisuudesta tai hylätyksi tulemisesta. Näkemykseen yhtyvät Olafsen ja muut (2025, s. 7), jotka tähdentävät yhteenkuuluvuuden tarpeen tarkoittavan henkilön halua kokea olevansa osa yhteisöä sekä tuntea yhteyttä ympäröiviin ihmisiin. Samoin Määttä ja muut (2023, s. 311) toteavat tarpeen täyttyvän, mikäli yksilö havaitsee rakentaneensa siteen toisiin sekä sisäitää olevansa merkityksellinen muille ja kuuluvansa erilaisiin sosiaalisiin ryhmiin.

Szulawskin ja muut (2021, s. 6) korostavat, että tutkimustulosten valossa yhteenkuuluvuuden tunteen edistäminen johtaa parempaan tehtävien suorittamiseen. Sen tyydyttymisellä on lisäksi keskeinen rooli arvojen ja säädösten sisäistämisessä. Yhteenkuuluvuuden tunnetta kyetään kasvattamaan työpaikoilla esimerkiksi erilaisten tiimirakenteiden, yhteisten tilaisuuksien sekä yhteisöllisyyttä tukevan johtamispuheen kautta (Viitala & Jylhä, 2019, s. 227).

Kolmen psykologiseen perustarpeen osalta Deci ja muut (2017, s. 38) esittävät, että työympäristöt, joissa esihenkilöt tunnustavat työntekijöiden näkökulmat, tarjoavat valinnanmahdollisuuksia yksilöille ja ryhmille sekä antavat tarkoituksenmukaista palautetta, johtavat todennäköisesti korkeaan suorituskykyyn ja hyvinvointiin, joka on seurausta psykologisten perustarpeiden täyttymisestä sekä autonomisesta motivaatiosta.

2.8 Suorituskyvyn mittaaminen ja suorituskykymittarit

Suorituksen johtamisen ja suorituskyvyn mittaamisen *(performance measurement)* on pitkään tiedetty olevan ratkaisevan tärkeää minkä tahansa liiketoiminnan tehokkaalle ja tulokselliselle johtamiselle (Melnyk ja muut, 2014, s. 173). Suorituskyvyn mittaamisella viitataan prosessiin, jossa mitataan organisaation toiminnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta (Kamble & Gunasekaran, 2020, s. 65). Sen päämääränä on motivoida henkilöstöä saavuttamaan organisaation tavoitteet ja noudattamaan etukäteen määriteltyjä käyttäytymisstandardeja, jotta syntyisi organisaation toivomaa käyttäytymistä sekä tuloksia (Aunurrafiq ja muut, 2015, s. 878). Tässä tutkimuksessa suorituskyvyn mittaamisella tarkoitetaan prosessia, jossa suorituskykyä mitataan asetettujen tavoitteiden perusteella. Tutkimuksessa suorituskyvyn mittaaminen nähdään osana suorituksen johtamista.

Melnyk ja muut (2014, s. 173) painottavat, että suorituskyvyn mittaaminen helpottaa organisaation ohjausta ja mahdollisten korjausliikkeiden tekemistä, sillä se raportoi nykyisestä suoritustasosta ja vertaa sitä haluttuun suoritustasoon. Käsitystä puoltavat Bourne ja muut (2013, s. 1613), jotka kuvaavat suorituskyvyn mittaamisen keskeiseksi keinoksi työntekijöiden ponnistelujen suuntaamisessa kohti erinomaista tulosta. Suorituskyvyn mittausjärjestelmä voidaan katsoa organisaation laatimaksi järjestelmäksi, joka arvioi säännöllisesti organisaation sekä sen henkilöstön toiminnan tehokkuutta tavoitteiden, standardien ja kriteerien näkökulmasta (Aunurrafiq ja muut, 2015, s. 878). Yhtä lailla Melnyk ja muut (2014, s. 175) tuovat esille, että suorituskyvyn mittausjärjestelmä pohjautuu prosessiin**,** jossa määritetään tavoitteet sekä kerätään, analysoidaan ja tulkitaan suorituskykytietoja.

Suorituskyvyn mittausjärjestelmät koostuvat useista suorituskykymittareista (Neely ja muut, 1995, s. 83). Suorituskykymittarilla tarkoitetaan mittaria, jota käytetään toiminnan tehokkuuden ja/tai vaikuttavuuden määrälliseen mittaamiseen (Melnyk ja muut, 2014, s. 175). Globerson (1985, s. 640) väittää, että organisaation suorituskyvyn mittaamisessa kyetään pitämään asianmukaisena mitä tahansa mittaria, jonka avulla on mahdollista havaita organisaation kehittyminen tai heikentyminen. Tässä tutkimuksessa suorituskykymittarilla viitataan mittariin, jolla pystytään mittaamaan organisaation toiminnan tasoa ja suorituskykyä sekä niiden muutosta.

Organisaatiot voivat valita suorituskyvyn mittausjärjestelmään erilaisia suorituskykymittareita, kuten uusien tuotteiden kehityksen onnistumisprosentti, valmistuksen joustavuus sekä asiakaspalaute (Kamble & Gunasekaran, 2020, s. 78). Näiden ohella esimerkiksi myyntiluvut saattavat olla tarkoituksenmukaisia suorituskykymittareita, mikäli ne kertovat eritasoisista ponnisteluista tai taidoista (Campbell & Wiernik, 2015, s. 67). Cramford ja Cox (1990, s. 2032) puolestaan mainitsevat, että laatua mitattaan monesti kokoonpanotoiminnassa tuotevirheiden määrällä tai virheettömien yksiköiden prosenttiosuudella. Niin ikään Neely ja muut (1995, s. 84) toteavat laatuun liittyvien suorituskykymittareiden keskittyvän muun muassa syntyneiden vikojen määrään sekä laatukustannuksiin. Taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit täydentävätkin toisiaan muodostaen yhdessä kattavan mittausjärjestelmän (Scott & Tiessen, 1999, s. 281).

Ilman suorituskykymittareiden hyvää määrittelyä ja toteutusta suorituskykyä on haastava edistää (De Leeuw & Van den Berg, 2011, s. 232). Havaintoa vahvistavat Aunurrafiq ja muut (2015, s. 877), jotka painottavat, että epäselvät tavoitteen saavuttamista tarkastelevat mittarit aiheuttavat laiskuutta seurannan puuttuessa. Globerson (1985, s. 639) huomauttaa puolestaan siitä, kuinka laadukkaasti määritellyt suorituskykykriteerit mahdollistavat niin yksilö- kuin organisaatiotason suorituskyvyn arvioinnin, kun taas kriteerien puuttuminen vaikeuttaa toiminnan suunnittelua, hallintaa sekä työntekijöiden motivointia. Scott ja Tiessen (1999, s. 264) esittävät, että suorituskyvyn mittaaminen on keskeistä edelleen ryhmän menestymisen kannalta, sillä ryhmät, jotka käyttävät

suorituskyvyn mittaamista ja kannustavat jäseniään osallistumaan suorituskykytavoitteiden kehittämiseen, suoriutuvat paremmin kuin ne, jotka eivät sitä tee.

Scott ja Tiessen (1999, s. 267, 269, 270, 282) jatkavat, että suorituskykyn mittaamisen myötä ryhmän suorituskykyä voidaan edistää auttamalla sen jäseniä yhdistämään, jäsentämään sekä jakamaan tietoa, kun taas osallistumisen kautta kyetään lisäämään heidän ymmärrystänsä mittareista ja niiden oikeudenmukaisuudesta. He korostavat suorituskykymittareista olevan hyötyä ainoastaan silloin, kun ryhmän jäsenet hahmottavat mittarit sekä niiden yhteyden kyseiseen tehtävään. Heidän mukaansa ryhmien suorituskyvyn kasvattamiseen tähtäävien organisaatioiden tulisi luoda suorituskykymittareita, jotka vastaavat ryhmän tiedontarpeisiin sekä tarjoavat sopivan pohjan sen suorituskyvyn tunnistamiselle.

Burkhardt-Waldherr ja Kauffeld (2020, s. 165) ovat sitä mieltä, että tunnusluvut helpottavat tavoitteiden saavuttamiseen kohdistuvien arviointikriteerien asettamista. He tähdentävät, että tunnusluvut tukevat myös tavoitteen täyttymisen mittaamista, jos luvut on määritelty tarkoituksenmukaisesti. Teknologiaan nojautuva suorituksen arviointi on toimivaa vastaavasti silloin, kun sitä soveltamalla mitataan yksilön hallinnassa olevaa suoritusta (Campbell & Wiernik, 2015, s. 66). Harkin ja muut (2006, s. 217) sen sijaan kuvaavat, miten etenemisen seurannan julkisuus sekä fyysinen kirjaaminen vaikuttavat tavoitteiden toteutumiseen voimakkaammin kuin seuranta, joka tehdään yksityisesti ja kirjaamatta. He ilmaisevat havaintojen osoittavan, että julkisesti tapahtuva edistyksen seuranta nostaa ihmisten ponnisteluja tavoitteisiin pääsemiseksi.

Globerson (1985, s. 639) puolestaan painottaa tarkasteltavien arviointiperusteiden valinnan, näille kriteereille vahvistettavien standardien sekä halutun mittaustiheyden määrittämisen tärkeyttä. Tähän liittyen Harkin ja muut (2006, s. 217) tuovat esille, että tavoitteiden arvioinnin säännöllisyydellä on merkitystä, koska sen tihentyminen parantaa tavoitteiden täyttymisen todennäköisyyttä. He lisäävät, ettei tehokas tavoitteisiin pyrkiminen rakennu vain siitä, että yksilöt päättävät tavoitteesta, eli mitä he tahtovat

saavuttaa, vaan samoin siitä, että he pystyvät jatkuvasti vertaamaan käyttäytymisensä tai tulostensa nykytilaa suhteessa tavoitteeseen.

Wisner ja Fawcett (1991, s. 8) korostavat niin ikään sitä, että jokaisen toiminnallisen alueen pitäisi kehittää ja hyödyntää suorituskykykriteereitä, jotka ovat yhtenevät sen toimintaominaisuuksien ja strategisten tavoitteiden kanssa. Käsitystä puoltavat Johnston ja muut (2002, s. 256), jotka mainitsevat, että valittujen suorituskykymittareiden täytyy edistää organisaation strategisia aikomuksia. Lisäksi suorituskykykriteerien määrään on kiinnitettävä huomiota, sillä yksittäisen henkilön tulisi seurata enintään viittä tai kuutta kriteeriä tietyllä tasolla (Wisner & Fawcett, 1991, s. 9).

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio sekä käydään läpi tutkimuksen metodologiaa ja toteutusta. Luvussa avataan tutkimusmenetelmä, aineistonkeruumenetelmät ja aineiston analyysimenetelmä sekä perustellaan se, miksi tällaiset metodologiset valinnat on tehty ja miten ne tukevat tutkimuksen toteuttamista. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta.

3.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tutkimus suoritettiin toimeksiantona tutkimuksen kohdeorganisaatiolle, joka toimii valmistusteollisuudessa. Organisaatiolla on kaksi tuotantolinjaa, ja se työllistää yhteensä noin 40 työntekijää kahdessa eri toimipisteessä. Sen toimintaa ohjaa kasvuhakuinen visio, jota kuvastaa yhden työntekijän toteamus: ”Kasvua ollaan haettu ja kasvamaan päin on tavoitteet mennä ja kehittyvä yritys” (Kohdeorganisaation työntekijä, henkilökohtainen keskustelu, 28.4.2025). Viimeisen viiden tilikauden aikana organisaation liikevaihto on lähes kaksinkertaistunut. Viimeisimmässä vahvistetussa tilinpäätöksessä se oli lähes 15 miljoonaa euroa.

Kasvuhakuisen vision toteuttamiseksi organisaation omistajat ovat määrittäneet tulevaisuuteen suuntautuvat strategiset tavoitteet liikevaihdolle ja käyttökatteelle. Näitä tavoitteita ei kuitenkaan avata tutkimuksessa yksityiskohtaisesti, jotta organisaatiota ei voida tunnistaa. Organisaatio pyrkii saavuttamaan kyseiset tavoitteet seuraavien vuosien aikana. Tutkittu tuotantolinja voi edistää tavoitteiden täyttymistä erityisesti tehostamalla ja lisäämällä tuotantoaan. Tätä havainnollistaa organisaation työntekijän näkemys: ”Iso juttu on se oman kapasiteetin kasvattaminen” (Kohdeorganisaation työntekijä, henkilökohtainen keskustelu, 21.3.2025).

Tutkitun tuotantolinjan toiminta jakautuu selkeästi kesä- ja talvisesonkiin. Kesäsesongin aikana valmistetaan pääasiassa mittatilaustuotteita, joiden tuotantomäärät pienenevät

merkittävästi talvisesongissa. Talvisesongin ajan keskitytään sen sijaan varastotuotteiden valmistukseen. Varastoon tehdään tällöin vakiotuotteita, joita seuraavassa kesäsesongissa myydään sellaisenaan sekä jatkojalostetaan asiakaskohtaisiksi mittatilaustuotteiksi. Tämän vuoksi talvisesongissa on tärkeä pystyä valmistamaan riittävästi varastotuotteita, jotta kesäsesongin aikana voidaan paneutua vain mittatilaustuotteiden tekemiseen. Kesäsesonki kestää yleensä huhtikuusta lokakuuhun ja talvisesonki marraskuusta maaliskuuhun, mutta sesonkien tarkka kesto vaihtelee hieman sääolosuhteiden mukaan.

Mittatilaus- ja varastotuotteiden valmistamisen ohella tuotantolinjan toimintaan kuuluu tuotteissa käytettävän runkomateriaalin valmistus. Tämä työvaihe on kuitenkin mahdollista nähdä muusta tuotannosta erillisenä toimintana, sillä se tapahtuu suurelta osin automaattisesti toimivan valmistuslinjaston avulla. Runkomateriaalin valmistuksessa työntekijöiden vastuulla on muun muassa raaka-aineen lisääminen. Suurin osa runkomateriaalin valmistuksesta suoritetaan talvisesongissa, mutta sitä tehdään satunnaisesti kesäsesonginkin aikana. Alun perin tutkimuksessa oli tarkoitus analysoida tuotantolinjan suorituksen johtamista ainoastaan varasto- ja mittatilaustuotteiden valmistuksen osalta, mutta havainnoinnin perusteella runkomateriaalin valmistus osoittautui tuotantolinjan olennaiseksi toiminnaksi. Tästä syystä tutkimuksen lähestymistapaa laajennettiin siten, että lopulta tuotantolinjan suorituksen johtamista tutkittiin varasto- ja mittatilaustuotteille sekä runkomateriaalin valmistukselle asetettujen tavoitteiden ja näiden toteutumista mittavien suorituskykymittareiden näkökulmasta.

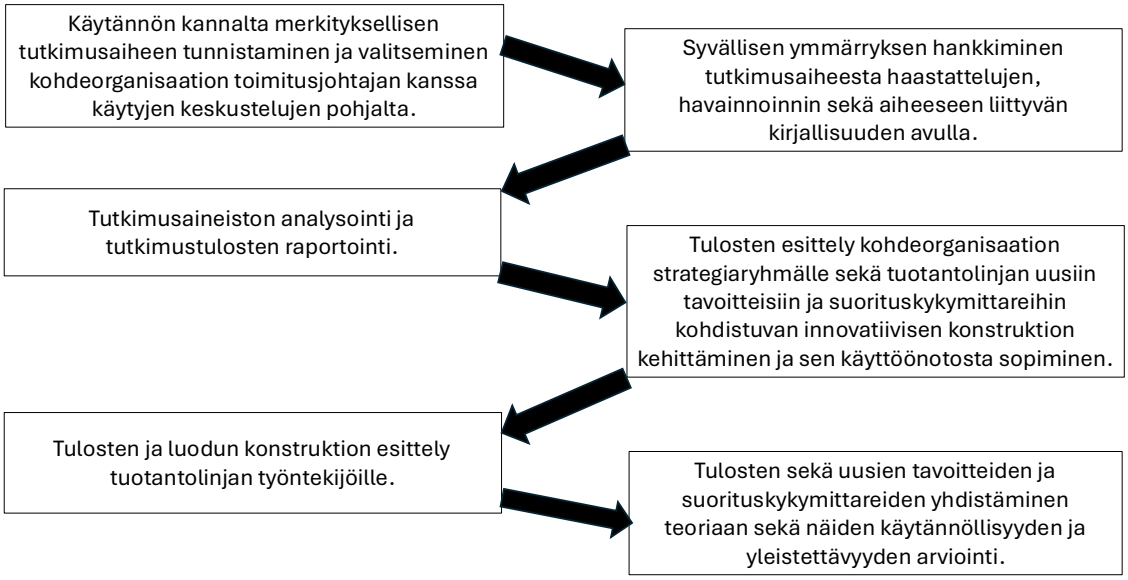
3.2 Konstruktiivinen tutkimus

Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena, jossa hyödynnettiin konstruktiivista tutkimusotetta. Hirsjärvi ja muut (2009, s. 161) toteavat, että laadullinen tutkimus pohjautuu todellisen elämän kuvaamiseen ja tutkimuskohteen kokonaisvaltaiseen tarkasteluun. Laadullinen lähestymistapa oli johdonmukainen valinta, sillä tutkimus rajattiin koskemaan pelkästään kohdeorganisaation toista tuotantolinjaa, jota pyrittiin tutkimaan

mahdollisimman laaja-alaisesti. Niin ikään tutkimuskysymysten ratkaiseminen edellytti syvällisen ymmärryksen hankkimista tuotantolinjan nykyisistä tavoitteista, suorituskykymittareista sekä niiden kehityskohteista.

Konstruktiivinen tutkimus on puolestaan tutkimusote, jossa yritetään ratkaista reaalimaailman ongelmia kehittämällä uudenlaisia konstruktioita (Lukka, 2001). Tämä tuki konstruktiivisen tutkimusotteen soveltamista, sillä tutkimuksen tarkoituksena oli ratkaista organisaation toisen tuotantolinjan tavoitteisiin ja suorituskykymittareihin kohdistuvia todellisia haasteita. Tutkimusotteen käyttämistä puolsi samoin tutkimuksen käytännöllinen tavoite, joka tähtäsi tuotantolinjan uusien tavoitteiden ja suorituskykymittareiden kehittämiseen.

Konstruktiivisen tutkimuksen vaiheet ovat: 1) relevantin ongelman valitseminen, 2) syvällisen ymmärryksen hankkiminen tutkimusaiheesta, 3) yhden tai useamman ratkaisumallin suunnitteleminen ongelman ratkaisemiseksi, 4) ratkaisun toteutettavuuden osoittaminen, 5) tulosten yhdistäminen teoriaan ja niiden käytännön merkitysten esittäminen, 6) tulosten yleistettävyyden arvioiminen (Lehtiranta ja muut, 2015, s. 157–158). Tutkimus eteni Lehtirannan ja muiden listaamia tutkimusvaiheita mukaillen (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Tutkimuksen vaiheet.

Lukka (2001) väittää konstruktiiviselle tutkimusotteelle ihanteellisen tutkimusaiheen olevan käytännön kannalta merkityksellinen. Tällaisia aiheita hän huomauttaa löytyvän useilla tieteenaloilla, muun muassa liiketaloustieteessä, perehtymällä reaalimaailman toimijoiden ajatuksiin, toimintaan sekä haasteisiin. Tämän tutkimuksen aihe muodostui tutkijan ja kohdeorganisaation toimitusjohtajan välisissä keskusteluissa, mikä kuvastaa sen käytännön merkitystä. Tätä merkitystä vahvisti edelleen Vaasan yliopiston Suorituksen johtaminen ja palkitseminen -opintojaksolla toteutettu minitutkimus, jossa havaittiin selkeitä kehittämistarpeita tutkitun tuotantolinjan suorituksen johtamisessa.

Lukka (2001) korostaa toisaalta sitä, että konstruktiivisessa tutkimuksessa syvällinen ymmärrys tutkimusaiheesta rakennetaan käyttämällä etnografisia menetelmiä, kuten havainnointia ja haastattelua, joiden avulla tutkija paneutuu kohdeorganisaatioon ja pyrkii saamaan kokonaiskuvan sen lähtötilanteesta. Hän pitää yhtä lailla tärkeänä, että tutkija ottaa selvää aihealueeseen liittyvistä teorioista, jotta hän kykenee perustamaan kehitystyönsä olemassa olevaan tietämykseen sekä tunnistamaan ja arvioimaan tutkimuksensa teoreettista panosta. Lukan näkemyksen mukaisesti tutkija hankki kattavan ymmärryksen tutkimusaiheesta haastattelemalla useita organisaation työntekijöitä,

havainnoimalla heidän työskentelyään sekä tutustumalla organisaation seurantajärjestelmiin, tavoitteisiin ja suorituskykymittareihin. Ennen haastattelujen ja havainnoinnin suorittamista tutkija myös syventyi aihetta käsittelevään kirjallisuuteen sekä aikaisempiin teorioihin. Mainitut aineistonkeruumenetelmät esitellään tarkemmin alaluvussa 3.3.

Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa haastattelemalla ja havainnoimalla kerätty tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysia hyödyntäen. Aineiston analyysi avataan yksityiskohtaisesti luvussa 3.4. Vastaavasti innovatiivisen konstruktion osalta Lukka (2001) painottaa, että sen kehittäminen tulisi nähdä tutkijan ja käytännön edustajien välisenä ryhmätyönä, jonka lähtökohtana on niin käytännöllinen kuin teoreettinenkin tieto. Täten tutkija laati tutkimustulosten perusteella tuotantolinjan tavoitteisiin ja suorituskykymittareihin kohdistuvan kehitysehdotuksen, jonka pohjalta hän ja kohdeorganisaatio yhdessä muodostivat innovatiivisena konstruktiona tutkitulle tuotantolinjalle uudet tavoitteet ja suorituskykymittarit sekä näihin liittyvät yleiset kehitystoimenpiteet. Tämän jälkeen tutkija esitteli konstruktion tuotantolinjan työntekijöille. Koska organisaatio ottaa tavoitteet, suorituskykymittarit ja yleiset kehitystoimenpiteet käyttöönsä vaiheittain, konstruktiivisen tutkimuksen neljäs vaihe eli ratkaisun toteutettavuuden osoittaminen saatiin suoritetuksi. Tutkijan kehitysehdotus sekä konstruktion luominen käydään läpi luvussa 5.

Tutkimuksen lopuksi tutkimustulokset yhdistettiin teoriaan, analysoitiin tuotantolinjan uusien tavoitteiden, suorituskykymittareiden ja yleisten kehitystoimenpiteiden käytännöllisyyttä sekä pohdittiin tutkimustulosten yleistettävyyttä. Lukka (2001) kirjoittaa, että näissä tutkimusvaiheissa tutkijan pitäisi onnistua ottamaan etäisyyttä empiiriseen työhönsä sekä hallitsemaan omaa sitoutumisensa tasoa. Tämän vuoksi tutkija kiinnitti erityistä huomiota siihen, että hän arvioi tutkimustulosten ja teorian välistä yhteyttä, konstruktion käytännöllisyyttä sekä tutkimustulosten yleistettävyyttä mahdollisimman avoimesti, monipuolisesti ja ilman ennakko-oletuksia.

3.3 Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä sovellettiin havainnointia ja haastattelua, koska Lukka (2001) toteaa, että konstruktiivisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä juuri näiden menetelmien kautta. Tutkimushaastatteluja tehtiin yhteensä kahdeksan kappaletta helmi–huhtikuun 2025 välillä. Havainnointia suoritettiin sen sijaan kahdesti kohdeorganisaation toisella toimipisteellä huhti- ja toukokuussa 2025.

3.3.1 Teemahaastattelu

Haastattelu on käyttökelpoinen aineistonkeruumenetelmä, mikäli tutkijan on haasteellista ennakoida vastausten suuntia (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 32). Täten haastattelun hyödyntäminen oli tutkimuksessa perusteltua, sillä ennen näiden toteuttamista ei voitu tietää muun muassa sitä, millaisia tavoitteita tai suorituskykymittareita tuotantolinjan suorituksen johtamisessa tällä hetkellä käytetään. Haastattelun valintaa puolsi edelleen Puusan (2020, s. 99) toteamus, jonka mukaan parhaassa tapauksessa haastattelun seurauksena tutkija onnistuu ymmärtämään tutkittavien ajatuksia, odotuksia ja kokemuksia. Haastatteluilla pyrittiinkin selvittämään, miten haastateltavat kokevat tuotantolinjan tavoitteet, suorituskykymittarit sekä niiden merkitykset tuotantolinjan suorituskykyyn ja työntekijöiden työmotivaatioon sekä millaisia ajatuksia heillä on kyseisten osa-alueiden kehittämisestä. Haastattelun vahvuuksiin kuuluu myös joustavuus, sillä se antaa haastattelijalle mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse haastattelutilanteessa esimerkiksi toistamalla kysymyksiä tai oikaisemalla väärinkäsityksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 62). Tätä pidettiin tutkimuksen kannalta merkityksellisenä, koska haastattelujen myötä voitiin varmistua, että kaikki haastateltavat, niin esihenkilöt kuin työntekijät, ymmärsivät kysymykset ja käytetyt termit samalla tavalla.

Tutkimuksen haastattelut olivat teemahaastatteluja, mikä on yksi tutkimushaastattelun muodoista (Vilkka, 2021, s. 123). Puusa (2020, s. 107) kuvaa sen etenevän ennalta hahmoteltujen teemojen sekä niihin paneutuvien kysymysten pohjalta. Lisäksi hän

huomauttaa, että teemahaastattelussa tutkittavien uskotaan kokeneen tai käyneen läpi tietyn prosessin. Tämän vuoksi aluksi haastateltaviksi valittiin kohdeorganisaation toimitusjohtaja, talousjohtaja, tuotantopäällikkö, yksikön päällikkö, kokoonpanotyöntekijä ja tuotantotyöntekijä.

Toimitusjohtaja sopi haastateltavaksi, sillä hänellä uskottiin olevan paras tietämys muun muassa organisaation visiosta ja strategiasta. Näiden sisäitäminen on keskeistä oikeanlaisten tavoitteiden asettamiseksi. Talousjohtaja soveltui haastateltavaksi siksi, että hän on perillä yrityksen seurantajärjestelmistä, joiden tuntemus tukee suorituskykymittareiden määrittämistä. Myyntipäällikön haastattelun avulla saatiin vastaavasti käsitys myynnin ja tuotannon välisestä yhteistyöstä. Tuotantopäällikköä, yksikön päällikköä, kokoonpanotyöntekijää ja tuotantotyöntekijää haastattelemalla muodostettiin puolestaan laaja-alainen näkemys tuotantolinjan tämänhetkisistä tavoitteista ja suorituskykymittareista tuotantolinjalla päivittäin työskentelevien työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmasta.

Edellä mainittujen haastattelujen jälkeen suoritettiin ensimmäinen tutkimuksen kahdesta havainnointikerrasta. Havainnoinnissa ilmeni, että runkomateriaalin valmistus on varasto- ja mittatilaustuotteiden valmistuksen ohella olennainen osa tuotantolinjan toimintaa. Tästä syystä tutkimuksessa päätettiin toteuttaa vielä yksi haastattelu, jonka päämääränä oli lisätä ymmärrystä kyseisestä työvaiheesta sekä siihen kohdistuvista tavoitteista ja suorituskykymittareista. Haastateltavaksi valikoitu organisaation toisen tuotantolinjan tuotantopäällikkö, sillä tämä tuotantolinja oli aiemmin vastannut runkomateriaalin valmistuksesta.

Yksi teemahaastatteluun valmistautumisen tärkeimpiä vaiheita on haastatteluteemojen suunnittelu (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 66). Näkemykseen yhtyy Puusa (2020, s. 108), joka tähdentää haastattelurungon laatimisen auttavan tutkijaa varmistumaan siitä, että kerättävä tieto on tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman kannalta merkityksellistä. Hän kuitenkin korostaa, että teemahaastattelu on varsin avoin, vaikka eteneminen

tapahtuu ennalta mietittyjen teemojen mukaisesti. Huolehtiakseen oleellisen aineiston keräämisestä tutkija loi erilliset haastattelurungot toimitusjohtajan (liite 1), myyntipäällikön (liite 2), tuotanto- ja yksikön päällikön (liite 3), talousjohtajan (liite 4), kokoonpano- ja tuotantotyöntekijän (liite 5) sekä toisen tuotantolinjan tuotantopäällikön haastatteluja varten.

Vilkka (2021, s. 124) painottaa, että teemahaastattelun teemoiksi tulisi määritellä tutkimusongelman valossa sellaiset aiheet, joiden tarkastelu on pakollista tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Puusa (2020, s. 108) sen sijaan toteaa useiden tutkijoiden olevan sitä mieltä, että teemahaastattelun teemojen pitäisi perustua tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, eli aiheesta jo tiedettyyn. Tutkimuksen haastattelurunkojen teemat ja kysymykset muodostettiin tutkimuskysymysten sekä suorituksen johtamiseen, tavoitteisiin ja suorituskykymittareihin liittyvän kirjallisuuden pohjalta.

Jokainen haastattelu alkoi taustakysymyksillä. Samoin kaikkiin haastattelurunkoihin sisältyi seuraavat teemat: organisaation tulevaisuus, tavoitteet ja niiden asettaminen, suorituskyvyn mittaaminen ja seuranta sekä tavoitteiden ja mittareiden kehittäminen. Kaikille yhteisten teemojen ohella tuotanto- ja yksikön päällikön sekä tuotanto- ja kokoonpanotyöntekijän haastattelurunkoihin kuului tuotantolinjan prosessia käsittelevä teema. Vastaavasti myyntipäällikön haastattelurungossa poikkeavana teemana oli myynnin ja tuotantolinjan yhteistyö, ja toisen tuotantolinjan tuotantopäällikön haastattelurungossa eroavina teemoina olivat tuotantolinjojen välinen yhteistyö sekä runkomateriaalin valmistus.

Hirsjärvi ja Hurme (2022, s. 74) mainitsevat, että haastattelurungon laatimisen jälkeen olisi hyvä suorittaa esihaastatteluja, joiden tarkoituksena on muun muassa aihepiirien järjestyksen testaaminen. Tutkimuksen esihaastatteluna toimi toimitusjohtajan haastattelu. Sen perusteella haastattelurunkoa ei koettu tarpeelliseksi muokata, joten myös tämä haastattelu sisällytettiin tutkimusaineistoon. Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Microsoft Teamsin välityksellä keväällä 2025 (ks. taulukko 1). Etäyhteyksiä

käytettiin, sillä haastateltavat työskentelivät kahdessa eri toimipisteessä, joista toinen sijaitsi 50 ja toinen 200 kilometrin päässä haastattelijan asuinpaikasta. Etäyhteydet mahdollistivat haastattelijan osallistumisen haastatteluihin omalta paikkakunnaltaan sekä helpottivat aikataulujen yhteensovittamista, sillä matkustamiseen kuluvaa aikaa ei tarvinnut huomioida.

Taulukko 1. Tutkimushaastattelut.

Haastateltava	Tehtävänimike	Alaisten määrä	Työsuhteen pituus yrityksessä (vuosina)	Haastattelun ajankohta	Haastattelun kesto
001	toimitusjohtaja	8	8	26.2.2025	1h 43min
002	myyntipäällikkö	5	14	4.3.2025	2h 01min
003	tuotantopäällikkö	6	0,5	7.3.2025	1h 59min
004	yksikön päällikkö	7	2	14.3.2025	1h 52min
005	talousjohtaja	0	2,5	21.3.2025	1h 43min
006	kokoonpanotyöntekijä	0	3,5	2.4.2025	2h 18min
007	tuotantotyöntekijä	0	3	4.4.2025	1h 32min
008	tuotantopäällikkö	20	14	28.4.2025	1h 28min

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 73–74) väittävät, että aineiston keräämisen yhteydessä kysytään usein, miten paljon aineistoa on kerättävä, jotta tutkimus olisi edustavaa, tieteellistä ja yleistettävissä. He selostavat, että yksi keino arvioida aineiston riittävyyttä on tarkastella sen saturaatiota, jolla viitataan tilanteeseen, jossa aineisto alkaa toistaa itseään eikä tiedonantajat enää tuota tutkimusongelman näkökulmasta uutta informaatiota. Tutkimuksen haastatteluaineisto alkoi suurelta osin toistaa itseään jo viidennen haastattelun kohdalla. Tällöin ei kuitenkaan oltu vielä haastateltu tuotantolinjan työntekijöitä, joiden kokemuksia pidettiin tutkimuksen kannalta keskeisinä. Kun kokoonpano- ja tuotantotyöntekijä toivat haastatteluissaan esille pääosin samankaltaisia näkemyksiä kuin aiemmat haastateltavat, todettiin haastatteluaineiston saavuttaneen saturaationsa. Tämän jälkeen tutkimuksessa tehtiin vielä aiemmin mainittu lisähaastattelu, joka keskittyi runkomateriaalin valmistukseen. Lisähaastattelussa kyseisestä työvaiheesta tehtiin samoja havaintoja kuin havainnoinnissa, joten useampien lisähaastattelujen suorittamista ei katsottu aiheelliseksi. Näin ollen tutkimuksessa toteutettiin yhteensä kahdeksan haastattelua.

Tutkija oli ensimmäisen kerran yhteydessä haastateltaviin puhelimitse. Puhelinkeskustelussa selvitettiin haastateltavien kiinnostus osallistua tutkimukseen sekä sovittiin haastattelun ajankohta tutkimukseen suostuneiden kanssa. Samalla heille kerrottiin haastattelun aihe, sillä Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 64) pitävät sen paljastamista etukäteen aiheellisena, jotta haastattelussa kyetään hankkimaan mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. He korostavat, että aiheen ilmaiseminen on yhtä lailla eettisesti perusteltua. Puhelun päätyttyä haastateltaville toimitettiin sähköpostitse Vaasan yliopiston ohjeiden mukainen tietosuojailmoitus, tutkimusesittely sekä haastateltavan suostumuslomake. Samassa sähköpostissa heille välitettiin niin ikään tutkijan yhteystiedot, jotta he pystyivät tarvittaessa esittämään tutkimusta koskevia kysymyksiä.

Haastattelujen alussa kaikki haastateltavat antoivat suullisen suostumuksen osallistumisestaan sekä vahvistivat saaneensa tietosuojailmoituksen ja tutkimusesittelyn. Lisäksi heitä muistutettiin siitä, että haastattelut nauhoitetaan aineiston analysointia varten.

Tallentamisessa hyödynnettiin Microsoft Teamsin ”Tallenna ja litteroi” -toimintoa. Puusa (2020, s. 99) toteaa uskottavien johtopäätösten tekemisen vaativan puhemuotoisten aineistojen dokumentointia. Samoin Hirsjärvi ja Hurme (2022, s. 94) tähdentävät tallentamisen kuuluvan teemahaastattelun luonteeseen, koska ainoastaan siten haastattelu voidaan toteuttaa ilman katkoja ja mahdollisimman luontevasti.

Haastattelujen jälkeen Microsoft Teamsin tuottama litterointi tarkastettiin ja korjattiin virheiden osalta. Litteroinnin täsmällisyydestä ei ole olemassa selkeää ohjetta, vaan tutkimustehtävä ja -ote vaikuttavat siihen, miten yksityiskohtaisesti litterointi täytyy tehdä (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 146). Tietoarkisto (n.d.) kirjoittaa, että eri litteraatiotasojen nimet ja määritelmät eivät ole standardisoituja, vaikka ne pohjautuvat pääpiirteittäin samoihin peruslinjauksiin. Tutkimuksessa käytettiin peruslitterointia, jossa Tietoarkisto (n.d.) ohjeistaa jättämään pois täytesanat, toistot, keskenjäävät tavut sekä yksittäiset äännähdykset, mutta puhe litteroidaan sanatarkasti puhekieltä noudattaen.

3.3.2 Osallistuva havainnointi

Tutkimuksen toisena aineistonkeruumenetelmänä sovellettiin tieteellistä havainnointia. Tällä tarkoitetaan järjestelmällistä tiedonkeruuta ja tieteelliseen työskentelyyn liittyvää toimintaa, jossa aistit suunnataan tarkemmin kuin arkisissa tilanteissa (Paalumäki & Vanhamäki, 2020, s. 127). Havainnoinnin vahvuutena kyetään pitämään sitä, että se välttää keinotekoisuuden sekä mahdollistaa välittömän ja suoran tiedon hankkimisen yksilöiden, ryhmien sekä organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 213). Tämä puolsi havainnoinnin hyödyntämistä aineistonkeruumenetelmänä, sillä sen avulla pystyttiin saamaan välitöntä tietoa tuotantolinjan nykyisistä tavoitteista, suorituskykymittareista, niiden merkityksistä tuotantolinjan suorituskykyyn ja työntekijöiden työmotivaatioon sekä kyseisten osa-alueiden kehityskohteista.

Paalumäki ja Vähämäki (2020, s. 127) mainitsevat, että havainnointi tarjoaa mahdollisuuden ihmisten analysointiin yksin ja yhdessä. Myös havainnoinnin soveltuvuus

yksilöiden ja ryhmien tarkasteluun vahvisti sen valintaa aineistonkeruumenetelmäksi, koska tavoitteiden ja suorituskykymittareiden merkityksiä tuotantolinjan suorituskykyyn ja työntekijöiden työmotivaatioon haluttiin tarkastella niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 70) puolestaan painottavat, että havainnointi on keino monipuolistaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Useimmiten se toimii täydentävänä aineistonkeruumenetelmänä, jolloin tehdään esimerkiksi haastatteluja ja niiden ohella havainnoidaan toimijoita sekä tilanteita (Paalumäki & Vanhamäki, 2020, s. 127–128). Tutkimuksessa havainnointi oli teemahaastatteluja tukeva aineistonkeruumenetelmä.

Havainnoinnin eri muotoja ovat osallistava havainnointi, osallistuva havainnointi, havainnointi osallistumatta ja piilohavainnointi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 70). Havainnointi toteutettiin osallistuvana havainnointina, jolloin tutkija osallistuu tutkimuskohteensa toimintaan sen ehdoilla sekä yhdessä kohteen jäsenten kanssa määritellyn ajan (Vilkka, 2006, s. 44). Osallistuva havainnointi on käyttökelpoinen menetelmä, mikäli tutkittavasta yhteisöstä on etukäteen niukasti tietoa (Vilkka, 2021, s. 143–144). Tästä syystä sen käyttäminen oli perusteltua, sillä ennen tutkimusta tutkijalla oli vain vähän ymmärrystä tutkittavasta tuotantolinjasta sekä sen tuotantoprosesseista, tavoitteista ja suorituskykymittareista. Hirsjärvi ja muut (2009, s. 216) lisäävät, että osallistuva havainnointi jakautuu useaan alalajiin riippuen siitä, kuinka kokonaisvaltaisesti tutkija yrittää olla mukana tutkittavien toiminnassa. Tutkija osallistui tutkittavien työskentelyyn havainnoijana, minkä Seppola (2023, s. 100) tähdentää merkitsevän sitä, että havainnoijan rooli on kaikille selvä. Tällöin hän ottaa osaa ryhmän elämään ja esittää samalla tutkittaville kysymyksiä (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 217).

Osallistuvaa havainnointia kyetään tehostamaan suunnittelemalla sekä kohdistamalla havainnointi etukäteen (Vilkka, 2021, s. 143). Näkemykseen yhtyvät Paalumäki ja Vanhamäki (2020, s. 129), jotka korostavat suunnittelun tärkeyttä. Niin ikään Vilkka (2021, s. 149) toteaa, että tutkimusongelma, -kysymykset sekä tutkimuksen tavoite ratkaisevat sen, mitä ja miten havainnoidaan. Hän jatkaa, että tämän takia havainnointia varten pitäisi laatia asiarunko, jossa määritellään havainnoinnin kohteet. Näin ollen tutkija loi

havainnointirungon (liite 7), jonka mukaisesti hän suoritti havainnointia ja teki muistiinpanoja. Havainnoinnin jälkeen muistiinpanoja tarkennettiin ja ne kirjoitettiin puhtaaksi erilliseen Word-tiedostoon, sillä Paalumäki ja Vanhamäki (2020, s. 131–132) kuvaavat, ettei havainnoinnin aikana pystytä kirjaamaan kaikkea oleellista ylös. He ehdottavat, että havainnoinnin päätyttyä tulisi välittömästi kirjoittaa muistiin kaikki, minkä uskotaan olevan keskeistä tutkimuksen seuraavissa vaiheissa.

Osallistuva havainnointi vaatii toisaalta sitä, että tutkija onnistuu pääsemään sisään tutkittavaan yhteisöön (Vilkka, 2006, s. 45). Samoin Paalumäki ja Vanhamäki (2020, s. 261) tuovat esille, että tutkijan on saavutettava riittävä luottamus havainnoitavien yksilöiden keskuudessa. He arvioivat tämän helpottuvan, mikäli tutkittavasta yhteisöstä löytyy avainhenkilö, joka auttaa tutkijaa sisäänpääsyssä tutkimuskohteeseen, tutkimusluvan saamisessa sekä alkukontaktien solmimisessa. Tutkijan avainhenkilönä toimi organisaation tuotantopäällikkö, jonka kanssa hän sopi havainnoinnin ajankohdasta ja jolta hän sai luvan sen toteuttamiseen.

Vilkka (2006, s. 57) väittää tutkimuskohteen jäsenten luottamusta vahvistavan edelleen se, että tutkittaville kerrotaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tutkimuksen luonteesta sekä tutkijan kiinnostuksen kohteesta. Hän huomauttaa, että hyvän tieteellisen tavan noudattaminen edellyttää yhtä lailla sitä, ettei tutkimusaineistoa kerätä ilman havainnoitavien suostumusta. Havainnoitavien, eli tuotantolinjan työntekijöiden, luottamusta pyrittiin lisäämään esittelemällä heille tutkimuksen tarkoitus ja tavoite ennen havainnoinnin aloittamista. Samassa yhteydessä heiltä pyydettiin suullinen suostumus havainnoinnin suorittamiseen.

Vilkka (2006, s. 37) kirjoittaa, että havainnointia kyetään tekemään luonnollisessa ympäristössä tai laboratorio-olosuhteissa. Hän katsoo luonnollisessa ympäristössä tapahtuvan havainnoinnin vahvuudeksi sen, että havainnot muodostetaan siinä kontekstissa, jossa ne ilmenevät. Havainnointi toteutettiin luonnollisessa ympäristössä tuotantolinjan toimitiloissa kohdeorganisaation toisella toimipisteellä. Havainnointikertoja oli kaksi, sillä

tutkimuksessa haluttiin havainnoida tuotantolinjan toimintaa sekä kesä- että talvisesongissa. Tässä onnistuttiin, kun huhtikuun 2025 havainnointi ajoittui kesä- ja talvisesongin vaihteeseen, jolloin tuotantolinjalla valmistettiin mittatilaustuotteiden ohella varastotuotteita sekä runkomateriaalia. Sen sijaan toukokuun 2025 havainnoinnin aikana tuotantolinjalla keskityttiin ainoastaan mittatilaustuotteiden valmistukseen. Useampaa kuin yhtä havainnointikertaa pidettiin aiheellisena myös siksi, että havainnoijan läsnäolo olisi vaikuttanut tuotantolinjan työntekijöihin mahdollisimman vähän. Paalumäki ja Vanhamäki (2020, s. 136) painottavat, että havainnoinnissa kohteita tulisi seurata niin kauan, että jokainen paikallaolija tottuu tutkijaan, eikä hänen paikallaoloansa koeta häiritseväksi.

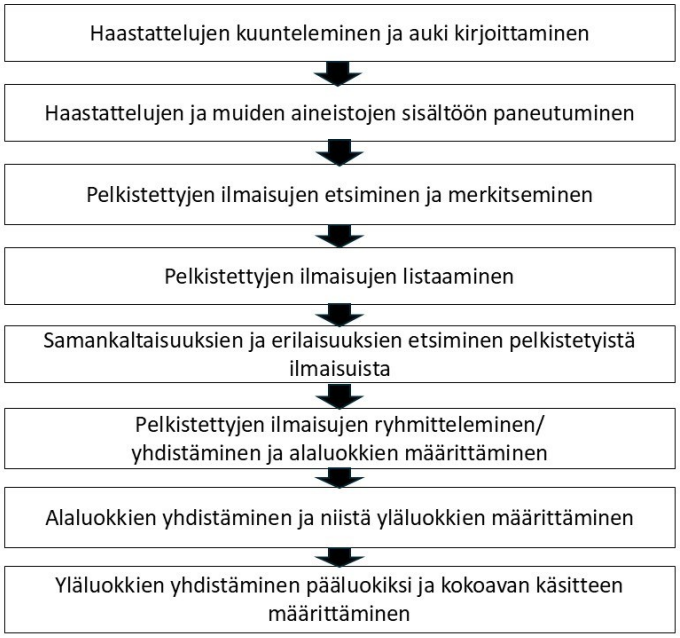
3.4 Aineiston analyysimenetelmä

Tutkimusaineisto analysoitiin tutkimuksessa sisällönanalyysiä hyödyntäen. Vilkka tähdentää (2021, s. 163), että tässä menetelmässä tavoitellaan merkityssuhteiden ja -kokonaisuuksien löytämistä. Sisällönanalyysin päämääränä on tuottaa selkeä sekä sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 91). Niin ikään Puusa (2020, s. 145) mainitsee sen olevan keino, jolla tutkimusaineistoa järjestetään tulkintaa varten. Sisällönanalyysin soveltaminen oli tutkimuksessa perusteltua, sillä ennen uusien tavoitteiden ja suorituskykymittareiden määrittämistä oli tarpeen luoda jäsennelty ja havainnollinen tilannekuva nykyisistä tavoitteista, suorituskykymittareista, niiden merkityksistä tuotantolinjan suorituskykyyn ja työmotivaatioon sekä kyseisten osa-alueiden kehityskohteista. Tuomi ja Sarajärvi (2024, s. 117) lisäävät, että sisällönanalyysillä voidaan analysoida erilaisia dokumentteja, kuten raportteja, haastatteluja tai melkein mitä tahansa kirjalliseen muotoon saatettua materiaalia. Tämä puolsi osaltaan sisällönanalyysin käyttämistä siitä syystä, että tutkimusaineisto koostui haastattelu- ja havainnointiaineistosta.

Tutkimuksen sisällönanalyysi toteutettiin aineistolähtöisesti, jonka myötä tutkimusaineistosta pyritään Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 80) mukaan rakentamaan teoreettinen kokonaisuus. He korostavat, että analyysiyksiköt nimetään tällöin tutkimuksen tehtävän

näkökulmasta, eikä niitä ole ennalta sovittu. Koska tuotantolinjan tavoitteista ja suorituskykymittareista oli etukäteen vain niukasti tietoa, analyysi päätettiin tehdä aineistolähtöisesti. Sen avulla aineistosta tunnistettiin näihin tekijöihin kohdistuvat oleelliset seikat siten, että aiempi teoriatieto ohjasi analyysiä mahdollisimman vähän.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 91–92) toteavat aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenevän seuraavien vaiheiden kautta: haastattelujen kuunteleminen ja auki kirjoittaminen; haastattelujen ja muiden aineistojen sisältöön paneutuminen; pelkistettyjen ilmaisujen etsiminen ja merkitseminen; pelkistettyjen ilmaisujen listaaminen; samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen pelkistetyistä ilmaisuista; pelkistettyjen ilmaisujen ryhmitteleminen/yhdistäminen ja alaluokkien määrittäminen; alaluokkien yhdistäminen ja niistä yläluokkien määrittäminen; yläluokkien yhdistäminen pääluokiksi ja kokoavan käsitteen määrittäminen (ks. kuvio 2). Sisällönanalyysi suoritettiin näitä vaiheita noudattaen.



Kuvio 2. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet (mukaillen Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 91–92).

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe, eli haastattelujen kuunteleminen ja auki kirjoittaminen, toteutettiin välittömästi aineiston keruun jälkeen, sillä jokaisen haastattelun loputtua Microsoft Teamsin tuottama litterointi tarkastettiin ja

korjattiin virheiden osalta. Samoin molempien havainnointikertojen päätyttyä havainnoinnin aikana laaditut muistiinpanot täydennettiin ja kirjoitettiin puhtaaksi erilliseen Word-tiedostoon. Seuraavaksi litteroidut haastatteluaineistot sekä havainnointimuistiinpanot luettiin läpi useaan kertaan, sillä Puusa (2022, s. 146) esittää aineiston analyysin käynnistyvän tyypillisesti aina aineistojen moninkertaisella läpikäymisellä. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 91) tuovat puolestaan esille, että ennen varsinaisen sisällönanalyysin aloittamista täytyy valita lisäksi analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen sana, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus. He huomauttavat, että kyseistä valintaa ohjaa tutkimuksen tarkoitus. Näin ollen analyysiyksiköksi asetettiin tavoitteisiin, suorituskykymittareihin sekä niiden merkityksiin ja kehityskohteisiin kohdistuvat ilmaisut.

Sisällönanalyysi jatkui aineiston pelkistämiseen. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 92) pitävät tätä vaiheena, jossa aineistosta seulotaan pois kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen. He painottavat pelkistämisen tapahtuvan niin, että aineistosta paikannetaan tutkimuksen tehtävää kuvaavia ilmaisuja, jotka erotellaan alleviivaamalla samankaltaiset ilmaisut samanvärisillä kynillä. Aineiston pelkistämisessä haastattelu- ja havainnointiaineistoista etsittiin tutkimuksen tavoitteen valossa keskeisiä ilmaisuja, jotka tiivistettiin pelkistettyyn muotoon. Havainnoinnin osalta pelkistämistä tapahtui osittain jo muistiinpanojen kirjaamisessa, sillä esimerkiksi havainnoitavien kanssa käytyjä keskusteluja ei kirjoitettu ylös suorina lainauksina, vaan tiivistetysti. Pelkistetyt ilmaisut listattiin omaan Word-tiedostoon, jossa eri aihepiirejä käsittelevät ilmaisut merkittiin erivärisillä fonteilla. Pelkistämistä havainnollistetaan taulukossa 2.

Taulukko 2. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
Silloin on niin paljon tilauksia, että ne tavoitteet on kaikki siinä, että me pysytään toimitusajoissa ja saadaan tilaukset ajallaan lähtee. (Haastateltava 6)	Kesäsesongissa tuotantolinjan ainoana tavoitteena on valmistaa tilaukset siten, että tilaus toimitetaan asiakkaalle luvattuna toimituspäivänä.

Seuraavaksi sisällönanalyysissä siirryttiin aineiston ryhmittelyyn eli klusterointiin. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 92) tähdentävät, että vaiheen päämääränä on löytää samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. He selostavat, että ryhmittelyssä samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet yhdistetään erilaisiksi luokiksi, joista johdetaan aineiston sisällön pohjalta nimettävät alaluokat. Aineiston ryhmittely tehtiin tunnistamalla Word-tiedostoon erivärisillä fonteilla listatuista pelkistetyistä ilmaisuista samankaltaisia käsitteitä kuvaavat ilmaisut, jotka koottiin tiedostossa allekkain. Samankaltaiset ilmaisut yhdistettiin omiksi luokikseen, joista muodostettiin niiden sisällön nojalla nimetyt alaluokat (ks. taulukko 3).

Taulukko 3. Esimerkki alaluokkien muodostamisesta.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
Silloin on niin paljon tilauksia, että ne tavoitteet on kaikki siinä, että me pysytään toimitusajoissa ja saadaan tilaukset ajallaan lähtee. (Haastateltava 6)	Kesäsesongissa tuotantolinjan ainoana tavoitteena on valmistaa tilaukset siten, että tilaus toimitetaan asiakkaalle luvattuna toimituspäivänä.	Tavoitteena tilauksen toimitusaika
No ehkä isoimmat tavoitteet justiin, että saadaan tehtyä [tuotteet] valmiiksi määrätyssä ajassa. (Haastateltava 7)	Tärkeimpänä tavoitteena on saada tuotteet valmiiksi määritetyssä ajassa.	

Sisällönanalyysissä aineiston ryhmittely etenee siten, että alaluokkia yhdistämällä luodaan yläluokkia ja yläluokkia yhdistämällä pääluokkia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 92). Analyysi eteni alaluokkien yhdistelemisestä yläluokkien jäsentymiseen sekä yläluokkien yhdistelemisestä pääluokkien määrittelyyn (ks. taulukko 4). Myös nämä luokat nimettiin sisältöjensä mukaan, sillä Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 92) mainitsevat, että yhtä lailla ylä- ja pääluokkien nimet tulisi perustua aineistosta esiin nousevaan ilmiöön.

Taulukko 4. Esimerkki ylä- ja pääluokkien muodostamisesta.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Tavoitteena tilausten toimitusaika	Toimitusaikatavoitteet	Nykyiset tavoitteet
Tavoitteena määritellyt valmistusmäärät	Varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteet	
Tavoitteena materiaalin omavaraisuus	Runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvat tavoitteet	
Tavoitteena valmistetun materiaalin laatu		

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 93–94) kirjoittavat, että aineiston ryhmittelyn jälkeen suoritetaan aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen, jossa seulotaan tutkimuksen kannalta keskeinen tieto ja sen avulla rakennetaan teoreettisia käsitteitä. He korostavat, että se on prosessi, jossa tutkija aikaan saamiaan käsitteitä hyödyntäen tuottaa kuvauksen tutkimuskohteesta. Tutkimuksessa aineiston käsitteellistämistä tehtiin jo aineistoa ryhmiteltäessä, sillä Tuomi ja Sarajärvi (2018) katsovat sen osaksi käsitteellistämisprosessia. Sisällönanalyysissä syntyneiden pääluokkien myötä tutkimuskohteesta laadittiin selkeä kokonaiskuva, jonka pohjalta tuotantolinjalle kehitettiin uudet tavoitteet ja suorituskykymittarit sekä määritettiin näihin liittyvät yleiset kehitystoimenpiteet. Pääluokkien sekä uusien tavoitteiden, suorituskykymittareiden ja yleisten kehitystoimenpiteiden yhteyttä teoriaan tarkastellaan tutkimuksen johtopäätöksissä. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 93) painottavat edelleen, että sisällönanalyysin kaikissa vaiheissa on oleellista säilyttää polku aineiston ja alkuperäisen datan välillä. Tämä onnistui siksi, että analyysi toteutettiin etenemällä vaihe vaiheelta alkuperäisistä ilmaisuista aina pääluokkiin asti.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Aalto ja muut (2020, s. 169) tuovat esille, että jokaisessa tutkimuksessa hyvään tutkimuskäytäntöön sisältyy tutkimuksen luotettavuuden analysointi. Luotettavuudella he tarkoittavat tutkimustulosten riippumattomuutta sattumanvaraisista ja vähäpätöisistä tekijöistä. He huomauttavat niin ikään siitä, että luotettavassa ja hyvää tutkimuskäytäntöä noudattavassa tutkimuksessa tulee avata perusteet, joiden varassa tutkimusta on mahdollista pitää luotettavana. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida kolmen käsitteen kautta, jotka ovat luotettavuus, uskottavuus sekä eettisyys (Puusa ja muut, 2020, s. 167). Tämän tutkimuksen luotettavuutta pohditaan näiden käsitteiden valossa.

Aalto ja Puusa (2020, s. 169) ovat sitä mieltä, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta punnitaan niin tutkimuksen antaman kehyksen kuin sovellettujen menetelmien näkökulmasta. Tähän liittyen Vilkka (2021, s. 197) tähdentää, että tutkijan täytyy pystyä selittämään raportissaan esimerkiksi se, millaisia ratkaisuja hän on tehnyt ja miten hän on näihin päätynyt. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa valintojen huolellinen perustelu, sillä raportissa esiteltiin seikkaperäisesti tutkimusaiheen, -menetelmän, aineistonkeruumenetelmien, aineiston analyysimenetelmän sekä haastateltavien valitseminen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kyetään tarkastelemaan sitä laadukkaammin, mitä selkeämmin, tarkemmin ja ymmärrettävämmin tutkija käy läpi tutkimuksensa eri vaiheet (Aalto & Puusa, 2020, s. 172). Näkemykseen yhtyvät Hirsjärvi ja muut (2009, s. 232), jotka väittävät laadullisen tutkimuksen luotettavuutta edistävän tutkijan täsmällinen selostus tutkimuksen suorittamisesta. Luotettavuuden parantamiseksi sekä sen arvioinnin helpottamiseksi tutkimuksen kaikki vaiheet kuvattiin yksityiskohtaisesti ja muun muassa aineiston analyysiä havainnollistettiin esimerkkien avulla. Vastaavasti tuloksia täydennettiin aineistolainauksilla sen takia, että niiden myötä lukija voi seurata päättelyketjun etenemistä (Aalto & Puusa, 2020, s. 177). Valitsemalla lainauksia kaikista teemahaastatteluista varmistettiin, että tulokset kattavat koko aineiston.

Samoin tutkijan syvällinen paneutuminen tutkimusilmiöön ja erilaisten lähestymistapojen huomioon ottaminen lisäävät tutkimuksen luotettavuutta sekä koherenssia (Aalto & Puusa, 2020, s. 172). Näin ollen tutkijan laaja-alainen perehtyminen tutkimusaiheeseen liittyvään aiempaan kirjallisuuteen ja teorioihin kohentaa tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta vahvistaa yhtä lailla haastattelujen ja havainnoinnin käyttäminen aineistonkeruussa, sillä Aalto ja Puusa (2020, s. 176) mainitsevat, että luotettavuuden kasvattaminen monia kanavia hyödyntäen liittyy triangulaation lähtökohtiin. He listaavat triangulaation jakautuvan neljään tyyppiin: aineistotriangulaatioon, tutkijatriangulaatioon, teoriatriangulaatioon sekä menetelmätriangulaatioon, jolla viitataan aineiston hankintaan lukuisilla tiedonhankintamenetelmillä.

Laadullisen tutkimuksen uskottavuus merkitsee puolestaan sitä, missä määrin tutkimuksen kohteena olevat ihmiset, kuten kollegat ja suuri yleisö, hyväksyvät tutkimustulokset todeksi sekä luottavat siihen, että tutkimusaineisto on kerätty tarkoituksenmukaisesti ja analysoitu tunnollisesti (Puusa ja muut, 2020, s. 167). Tutkimuksen uskottavuutta voidaan ajatella heikentävän sen, että tutkimuksellista näkökulmaa laajennettiin seitsemän ensimmäisen tutkimushaastattelun jälkeen. Tämä antaa mahdollisuuden kyseenalaistaa aineiston asianmukainen kerääminen siksi, että ensimmäiset seitsemän haastattelua keskittyivät tavoitteisiin ja suorituskykymittareihin ainoastaan varasto- ja mittatilaustuotteiden valmistuksen osalta. Näiden ohella tuotantolinjan toimintaan olennaisesti kuuluvaa runkomateriaalin valmistusta sekä siihen kohdistuvia tavoitteita ja suorituskykymittareita käsiteltiin vain kahdeksannessa haastattelussa. Koska tässä haastattelussa kyseisestä työvaiheesta tehtiin samoja havaintoja kuin havainnoinnissa, ei runkomateriaalin valmistukseen suuntautuvia haastatteluja koettu tarpeelliseksi toteuttaa enempää myöskään uskottavuuden kannalta. Tutkimuksellisen näkökulman laajentamisen kohdalla uskottavuutta parantaa sen sijaan sen avoin ja läpinäkyvä perustelu.

Aalto ja Puusa (2020, s. 169) katsovat, että tutkimuksen uskottavuus lisääntyy, mikäli tutkija yrittää tiedostaa omaa subjektiivisuuttaan ja arvojaan, jotka ovat keskeisiä tutkimuksen etenemisen ja lopputuloksen suhteen. He pitävät tutkijan oman subjektiivisuuden

tunnistamista sekä sen reflektoimista välttämättömänä luotettavalle tutkimukselle sen vuoksi, että tutkija ja tutkimuskohde ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tässä tutkimuksessa tutkija ymmärsi koko tutkimusprosessin ajan, että hänen päätöksensä sekä ennakkokäsityksensä vaikuttivat niin hänen asemaansa tutkijana kuin tutkimustuloksiin. Tämä kohentaa tutkimuksen uskottavuutta ja sai tutkijan kiinnittämään erityistä huomiota siihen, ettei hänen oletuksensa ohjanneet tutkimuksen suorittamista. Niin ikään tutkijan kaikki valinnat ja tulkinnat pohjautuivat tutkimusongelmaan ja -aineistoon, eikä niitä ollut ennalta määritetty.

Lisäksi tutkija hahmotti, että hänen tuloskeskeisellä ajattelutavallaan sekä vähäisellä valmistusteollisuuden kokemuksellaan saattoi olla merkitystä tekemiinsä tulkintoihin. Tämän sisäistettyään hän pyrki analysoimaan tutkimusaineistoa mahdollisimman neutraalisti ja ilman ennakkoluuloja. Toisaalta uskottavuutta vahvistaa se, että tutkimusta toteuttaessaan tutkija otti huomioon läheiset välinsä kohdeorganisaation toimitusjohtajaan. Haastatellessaan toimitusjohtajaa hän oli äärimmäisen tarkka muun muassa siitä, että kaikki kysymykset esitettiin puolueettomasti. Vaikka tutkija ei tuntenut muita tutkittavia henkilökohtaisesti, oli kaikilla heillä jonkinlainen mielikuva hänestä, mikä on voinut heijastua esimerkiksi kunkin haastateltavan aktiivisuuteen. Haastateltavien aktiivisuuden ja avoimuuden varmistamiseksi haastatteluja varten järjestettiin erillinen tila, jotta haastateltavat pystyivät osallistumaan haastatteluun pelkäämättä, että muut työyhteisön jäsenet kuulisivat heidän vastauksiaan.

Aalto ja Puusa (2020, s. 170) korostavat, että objektiivisuutta kyetään kasvattamaan havaitsemalla oma subjektiivisuus sekä ilmaisemalla se. Täten tutkija tarkasteli subjektiivisuuttaan jatkuvasti tutkimusta suorittaessaan ja tiedosti sen samoin havainnoinnin aikana, sillä tällöin hän vaikutti väistämättä siihen, mitä havainnoi ja millaisia asioita kirjasi ylös. Tutkijan subjektiivisuuden hallitsemiseksi havainnointi ja muistiinpanojen kirjaaminen tehtiin etukäteen laaditun havainnointirungon mukaisesti. Kaiken kaikkiaan tutkijan subjektiivisuuden tunnistaminen oli oleellista, jotta hänen taustallaan, ajattelutavallaan tai aiemmilla henkilösuhteillaan ei ollut ratkaisevaa merkitystä tutkimukseen.

Tutkimuksen eettisyys viittaa vastaavasti siihen, että tutkija huolehtii eettisistä periaatteista koko tutkimuksen ajan (Puusa ja muut, 2020, s. 167). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeessa hyvästä tieteellisestä käytännöstä (2023, s. 13) todetaan, että eettisesti toimitaan, kun hankitaan tarvittavat luvat, suostumukset ja ennakkoarvioinnit ennen tutkimusaineiston keräämistä. Tutkimuksen eettisyys taattiin muun muassa lähettämällä kaikille haastateltaville Vaasan yliopiston ohjeita vastaava tietosuojailmoitus, tutkimusesittely sekä haastateltavan suostumuslomake. Eettinen toiminta turvattiin yhtä lailla tiedottamalla haastateltaville haastattelujen aihe ennakkoon sekä kysymällä heiltä haastattelujen aluksi suullinen suostumus haastatteluun osallistumiseen. Myös ennen havainnointia havainnoitaville kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja heiltä pyydettiin suostumus sen toteuttamiseen.

Eettisyys edellyttää lisäksi sitä, ettei tieteellinen toiminta vaaranna tutkittavien terveyttä tai turvallisuutta ja että tutkimuksen rahoituslähteet sekä muut sidonnaisuudet ilmoitetaan (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, s. 13). Tutkimuksessa noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjetta hyvästä tieteellisestä käytännöstä niin ikään näiltä osin, kun tutkimus ei missään vaiheessa vaarantanut osallistujien terveyttä tai turvallisuutta, eikä siihen kuulunut minkäänlaista rahoitusta tai palkkiota osallistumisesta. Eettisyyttä kohentaa edelleen se, että tutkimuksella tavoiteltiin tuotantolinjan suorituskyvyn ja työntekijöiden työmotivaation parantamista, koska Aalto ja Puusa (2020, s. 167) huomauttavat eettisen tutkimuksen tähtäävän hyvien seurausten aikaansaamiseen sen kohteena oleville henkilöille.

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimustulokset, jotka esitellään sisällönanalyysissä muodostuneiden pääluokkien mukaan. Ensin syvennytään nykyisiin tavoitteisiin ja suorituskykymittareihin liittyviin havaintoihin, minkä jälkeen avataan nykyisten tavoitteiden ja suorituskykymittareiden merkityksiä tuotantolinjan suorituskykyyn ja työntekijöiden työmotivaatioon. Lopuksi paneudutaan tavoitteiden ja suorituskykymittareiden kehittämiseen kohdistuviin havaintoihin, joita hyödyntämällä olisi mahdollista pyrkiä parantamaan tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota. Tuloksia täydennetään luvussa lainauksilla tutkimusaineistosta. Osassa lainauksista yksittäisiä sanoja on muutettu yleisemmälle tasolle, jotta kohdeorganisaation anonymiteetti säilytetään.

Käsiteltäessä nykyisiin tavoitteisiin ja suorituskykymittareihin liittyviä havaintoja saadaan ymmärrys siitä, millaisia tavoitteita ja suorituskykymittareita tuotantolinjan suorituksen johtamisessa tällä hetkellä käytetään. Merkitysten analysoinnilla sisäistetään puolestaan se, millaisia merkityksiä nykyisillä tavoitteilla ja suorituskykymittareilla on tuotantolinjan suorituskykyyn ja työntekijöiden työmotivaatioon. Sen sijaan tavoitteiden ja suorituskykymittareiden kehittämiseen kohdistuvia havaintoja tarkasteltaessa hahmotetaan, miten tuotantolinjan tavoitteita ja suorituskykymittareita voitaisiin kehittää tuotantolinjan suorituskyvyn ja työntekijöiden työmotivaation parantamiseksi.

4.1 Nykyisiin tavoitteisiin liittyvät havainnot

Tutkimustuloksista ilmeni useita tuotantolinjan nykyisiin tavoitteisiin liittyviä havaintoja. Havaintojen pääkohdat on listattu alla, minkä jälkeen niihin keskitytään yksityiskohtaisesti pääkohta kerrallaan:

- Tuotantolinjan tavoiteasetanta on yleisesti epäselvää.
- Tuotantolinjalle on määritetty toimitusaikatavoitteita ja varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteita.

- Tuotantolinjalle on jossain määrin asetettu myös runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvia tavoitteita, jotka koskevat runkomateriaalin omavaraisuutta, laatua ja valmistuslinjaston toiminta-aikaa.

Tulosten perusteella tuotantolinjan tavoiteasetanta on epämääräistä. Osa haastateltavista esimerkiksi koki, ettei tuotantolinjalla ole selkeitä tavoitteita.

> Ei ole euromääräisiä tai kappalemääräisiä [tavoitteita]. On jotain, mitä pitäisi päivässä tietyn verran tehdä, mutta ne on suuntaa antavia. Semmoisia ihan selkeitä tavoitteita ei mun mielestä ole. (Haasteltava 3)

> Kyllähän se [tavoitteiden asettaminen] on ollut tosi vajavaista, elikkä mun mielestä en tunnista siellä hirveästikään tavoiteasetantaa. (Haastateltava 5)

Täsmällisten tavoitteiden puutteesta huolimatta tuloksista selvisi, että jonkinlaisia tavoitteita tuotantolinjalle on määritelty. Nykyiset tavoitteet jakautuvat toimitusaika- ja varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteisiin sekä runkomateriaalin valmistusta koskeviin tavoitteisiin.

> *On tavoitteet tehdä tilaukset aikataulussa ja talvella niin paljon varastoa kuin mahdollista. (Haastateltava 3)*

> *Tavallaan on [asetettu tavoite], että meillä riittäisi [runkomateriaali] että meidän ei tarvitse tehdä ostoja muualta että me pärjättäisiin omavaraisesti. (Haastateltava 8)*

Toimitusaikatavoitteiden osalta kaikki haastateltavat kuvasivat, että erityisesti kiireisen kesäsesongin aikana tuotantolinjan ainoana tavoitteena on pysyä asiakkaille luvatuissa toimitusajoissa eli valmistaa tuotteet myyjien sopimien toimitusaikojen puitteissa.

> *Silloin [kesäsesongissa] on niin paljon tilauksia, että tavoitteet on kaikki siinä, että me pysytään toimitusajoissa ja saadaan tilaukset ajallaan lähtee. (Haastateltava 6)*

Vastaavasti varastotuotteiden valmistusmäärätavoiteisiin liittyen tuloksista kävi ilmi, että tuotantolinjan tavoitteena on talvisesongissa valmistaa varastotuotteita seuraavan kesäsesongin arvioitujen myyntimäärien mukaisesti. Osa haastateltavista korosti sitä, että talvisesongin aikana tehtävien varastotuotteiden pitäisi riittää koko kesäsesongin ajan, jotta tällöin voitaisiin paneutua vain mittatilaustuotteiden valmistukseen.

> *Sesonki ykkönen on talvi valmistaminen, jolloin me pyritään valmistamaan ennakoidun mukaiset jokseenkin kaikki, olikohan se, että syyskuun loppuun asti riittävät - - vakiotuotteet valmiiksi varastoon. (Haastateltava 1)*

> *Silloin talviaikaan - - pyritään tekee varastoja, - - että me pärjättäis sen kiireellisimmän, elikkä kesän, yli niillä varastotuotteilla. Pystytään silloin kiire aikaan keskittymään ainoastaan niihin mittatilaustuotteisiin. (Haastateltava 6)*

Tulosten valossa toimitusaika- ja varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteiden ohella tuotantolinjalle on jossain määrin asetettu runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvia tavoitteita. Tuloksia tarkasteltaessa on kuitenkin syytä huomioida, että kyseistä työvaihetta käsiteltiin pelkästään yhdessä haastattelussa. Osittain tähän vaikuttivat haastattelijan kysymykset, sillä kuten luvussa kolme todetaan, tutkimuksen kahdeksas haastattelu keskittyi runkomateriaalin valmistukseen sekä sille määritettyihin tavoitteisiin ja suorituskykymittareihin.

Nykyiset runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvat tavoitteet koskevat materiaalin omavaraisuutta, laatua sekä valmistuslinjaston toiminta-aikaa. Omavaraisuustavoitteen mukaan tuotantolinjan olisi kyettävä valmistamaan runkomateriaalia määrällisesti niin paljon, ettei organisaation tarvitsisi hankkia sitä ulkopuoliselta tavarantoimittajalta, vaan oma tuotanto täyttäisi varasto- ja mittatilaustuotteisiin vaadittavan määrän. Laadun näkökulmasta tavoitteena on varmistaa, että runkomateriaalin hitsaussaumat kestäisivät mahdollisimman hyvin. Valmistuslinjaston toiminta-ajan kohdalla tavoitellaan puolestaan sitä, että linjasto toimisi keväällä jokaisena työpäivänä maaliskuun loppuun saakka, sillä kesäsesongin käynnistyttyä runkomateriaalin valmistus on satunnaisempaa.

Se on ollut semmoinen tavoite ainakin itsellä, ja mitä ollaan puhuttu toimitusjohtajan kanssa, että linja pyörii sillä, että meillä riittäisi oman tuotannon [materiaali]. (Haastateltava 8)

On asetettu [laatuun liittyviä tavoitteita], että hitsi saumat kestää. Se on semmoinen, mitä me tarkkaillaan aika paljon, että hitsaus pitää siinä putkessa. (Haastateltava 8)

Aikatavoite oli tuossa keväällä, että maaliskuun loppuun asti pyörii - - linja koko ajan, ja ajetaan niin paljon tavaraa pihaan kun on mahdollista. (Haastateltava 8)

4.2 Nykyisiin suorituskykymittareihin liittyvät havainnot

Tuloksista tuli esille yhtä lailla monia tuotantolinjan nykyisiin suorituskykymittareihin liittyviä havaintoja. Keskeisimmät havainnot on lueteltu alla, minkä jälkeen niitä analysoidaan havaintokohtaisesti:

- Tuotantolinjalla on vähän suorituskykymittareita.
- Ainoa suorituskykymittari mittaa varastotuotteiden valmistusta suhteessa tavoiteltaviin valmistusmääriin.
- Toimitusaikatavoitteiden ja runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvien tavoitteiden seurantaan ei ole suorituskykymittareita.

Tulosten perusteella suurin osa haastateltavista koki, että tuotantolinjalla on niukasti suorituskykymittareita.

Ei varsinaisesti mittareitten muodossa millään tavalla [ole seurattu tavoitteiden toteumista] mun käsityksen mukaan, vaan se on sitä juostessa seuraamista. (Haastateltava 5)

Tuloksista kuitenkin selvisi, että tuotantolinjalla on käytössä varastotuotteiden valmistusta seuraava suorituskykymittari, joka on ainoastaan organisaation johdon saatavilla. Kaikki haastatellut johtohenkilöt kuvasivat, että varastotuotteiden valmistusta voidaan

tarkastella Excel-tiedostosta, jossa valmistuneiden tuotteiden määriä verrataan tavoitteiksi asetettuihin määriin. Niin ikään tuotantopäällikkö esitteli kyseistä Excel-tiedostoa havainnoinnin yhteydessä (Havainnointi, 16.4.2025).

> *Talvikaudelle meillähän on Exceli-taulukko, missä meillä on tuotteet listattu, mitä tehdään, minkälainen määrä on tavote. Sinne viikoittain päivitetään, mitä on tehty milläkin viikolla, että sillä seurataan aika pitkälti sitä talvikautta. (Haastateltava 3)*

Sen sijaan toimitusaikatavoitteiden osalta kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, ettei tuotantolinjalla ole suorituskykymittaria, jolla mitattaisiin luvatuissa toimitusajoissa pysymistä eli toimitusvarmuutta. Sitä ei myöskään havaittu havainnoinnin aikana (Havainnointi, 16.4.2025).

> *En mä ainakaan ikinä kuullut minkäännäköisiä lukuja, että ei ole tuommoista [toimitusvarmuutta mittaavaa suorituskykymittaria]. (Haastateltava 6)*

Tuloksista ilmeni edelleen se, että tuotantolinjalla ei ole täsmällisiä suorituskykymittareita, joilla arvioitaisiin runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvien tavoitteiden toteutumista. Runkomateriaalin valmistusta avannut haastateltava muun muassa kertoi, että epäonnistunut runkomateriaali merkitään tuotantopaikalla olevaan valmistuslappuun, vaikka hävikin määrää ei tarkkailla järjestelmällisesti. Samoin hän mainitsi, ettei runkomateriaalin omavaraisuustavoitetta mitata millään tavalla, mutta hän on itse analysoinut sitä ulkopuoliselta tavarantoimittajalta ostettavan runkomateriaalin määrän pohjalta.

> *Meillä on semmoinen valmistuslamppu - - niin siihen on merkattu, jos on tullut [huono tuote]. (Haastateltava 8)*

> *Ei sitä varsinaisesti [runkomateriaalin valmistuksen hävikkiä] lapulla ole mitattu. (Haastateltava 8)*

> *Ei ole varmaan vielä mitattu [runkomateriaalin omavaraisuustavoitetta] oikein mitenkään. (Haastateltava 8)*

Olen seurannut sitä [runkomateriaalin omavaraisuustavoitetta] sillä, että meidän ei ole tarvinnut tehdä ostoja ulkopuolelta. (Haastateltava 8)

4.3 Tavoitteiden ja suorituskykymittareiden merkitykset suorituskykyyn ja työmotivaatioon

Tutkimustulokset viittaavat siihen, että nykyisillä tavoitteilla on tuotantolinjan suorituskykyyn ja työntekijöiden työmotivaatioon niin myönteisiä kuin kielteisiä merkityksiä. Vastaavasti nykyisillä suorituskykymittareilla ja niiden vähäisyydellä on näihin osa-alueisiin pelkästään epäsuotuisia merkityksiä. Alla olevissa listauksissa esitellään nykyisten tavoitteiden ja suorituskykymittareiden oleellisimmat tekijät, jotka näyttävät tulosten perusteella vahvistavan tai heikentävän tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota. Vahvistaviin tekijöihin syvennytään yksityiskohtaisemmin alaluvussa 4.3.1, kun taas heikentäviin tekijöihin paneudutaan alaluvussa 4.3.2.

Tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota vahvistavat tekijät:

- Toimitusaikatavoitteiden tarkkuus, haastavuus ja saavutettavuus.
- Toimitusaikatavoitteiden merkityksellisyys ja työntekijöiden sitoutuminen niihin.
- Autonomian ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden täyttyminen tavoitteisiin pyrittäessä.

Tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota heikentävät tekijät:

- Yleinen tavoitteiden epäselvyys ja suorituskykymittareiden vähäisyys.
- Tavoitteisiin liittyvän palautteenannon puute.
- Epätarkat ja helpohkot varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteet sekä niiden heikko seuranta.
- Sekavat ja heikosti viestityt runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvat tavoitteet sekä näiden toteutumista arvioivien suorituskykymittareiden puuttuminen.
- Myynnin toisinaan mahdottomiksi asettamat toimitusaikatavoitteet ja työntekijöiden olematon osallistaminen niiden määrittämiseen.

4.3.1 Suorituskykyä ja työmotivaatiota vahvistavat tekijät

Tulosten mukaan toimitusaikatavoitteet vaikuttavat parantavan tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota siksi, että ne ovat tarkkoja, haastavia ja saavutettavissa sekä siksi, että niitä pidetään merkityksellisinä ja niihin sitoudutaan. Tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota edistävänä tekijänä voidaan pitää lisäksi sitä, että yleisellä tasolla tavoitteisiin tähtäävässä työskentelyssä tyydyttyvät psykologisista perustarpeista autonomian ja yhteenkuuluvuuden tarpeet.

Tuloksista selvisi, että nykyiset toimitusaikatavoitteet ovat tarkkoja. Kaikki haastateltavat kuvasivat niiden näkyvän tilausten työmääräimissä, joissa asiakkaalle luvattu toimitusaika on esitetty selkeästi päivämäärän muodossa. Tätä puolsi havainnointi, jossa toimitusajan havaittiin olevan merkittynä täsmällisesti työmääräimiin (Havainnointi, 16.4.2025; Havainnointi, 27.5.2025).

> *Toimitusajat mittatilaustuotteissa - - on sen verran tarkasti määritelty, että lukee se päivämäärä siinä paperissa. Tämmöset ja tämmöset on toimitus, vaikka neljäs neljättä. Ne tehään sitten niin, että ne on kanssa sillon. (Haastateltava 6)*

Haastateltavien kokemuksista kyetään päättelemään, että tarkat toimitusaikatavoitteet vahvistavat tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota. Yksi haastateltava esimerkiksi selosti työkavereita autettavan ja tahtia kiihdytettävän, mikäli tunnistetaan uhka, ettei toimitusaikatavoitteeseen päästä. Tavoitteiden tarkkuuden on mahdollista todeta tukevan tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota osaltaan siksi, että ne luovat standardin vaaditusta suorituksesta sekä auttavat työntekijöitä suuntaamaan ponnistuksensa keskeisiin asioihin. Yhtä lailla havainnoinnin yhteydessä toimitusaikatavoitteiden havaittiin ohjaavan työntekijöiden ponnisteluja siihen, että tilaukset valmistuisivat ajallaan (Havainnointi, 16.4.2025; Havainnointi, 27.5.2025).

> *Jos alkaa näyttää siltä [ettei tilaus valmistu ajoissa], niin sit jesataan kaveria ja kiihdytetään tahtia. (Haastateltava 6)*

> *No kyllä [toimitusaikatavoitteet helpottavat ponnistusten suuntaamisessa]. On hyvä tietää, että milloin on luvattu mitäkin ja minne. - - On hyvä, että on tarkka päivämäärä eikä että joskus kuun lopussa. Sitten unohtuu vielä hommat. (Haasteltava 6)*

Toimitusaikatavoitteet ovat useiden haastateltavien mielestä niin ikään haastavia, mutta realistisia. Tulosten valossa haastavat ja saavutettavissa olevat tavoitteet näyttävät parantavan tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota.

> *Voisin kuvailla sitä [toimitusajoissa pysymistä] välillä aika haastavaksi. (Haastateltava 7)*

> *Kyllä tän hetken tavoitteet onnistuu kaikki ja meidän resurssit riittää niihin. Tällä porukalla ja tällä kalustolla pystytään toteuttamaan kaikki, eli niitä ei oo vedetty mitenkään limitille tai yliampuviks. (Haastateltava 3)*

> *Kun annetaan tilauksen aikataulu, niin kyllä ne [työntekijät] on säntillisiä, että ne pyrkii sen siihen tekemään. (Haastateltava 3)*

Lukuisat haastateltavat myös kertoivat, että tuotantolinjan työntekijät sitoutuvat toimitusaikatavoitteisiin ja pitävät niitä merkityksellisinä. Samoin havainnoinnin aikana työntekijöiden havaittiin sitoutuvan kyseisiin tavoitteisiin (Havainnointi, 27.5.2025). Tulokset viittaavat siihen, että toimitusaikatavoitteisiin sitoutuminen ja niiden merkityksellisenä pitäminen edistävät tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota.

> *Ne [tuotantolinjan työntekijät] haluaa tehdä työnsä hyvin. Elikkä vaikka se, että lähteekö se [tilaus] ajallaan, niin kyllä se on heille kunnia asia, tärkeä juttu. (Haastateltava 5)*

> *Ite oon ainakin sitoutunut [tavoitteisiin] ja kyllä meillä on sitoutuneita kavereitakin tossa [tuotantolinjalla]. (Haastateltava 4)*

Toisaalta tuloksista kävi ilmi, että yleisellä tasolla tavoitteisiin pyrittäessä tuotantolinjan työntekijöillä täyttyvät psykologisista perustarpeista autonomian sekä yhteenkuuluvuuden tarpeet. Autonomiaan liittyen yksi haastateltavista muun muassa mainitsi, että hän voi itse vaikuttaa tuotteiden valmistusjärjestykseen. Toinen haastateltava puolestaan

ilmaisi, kuinka he työkaverinsa kanssa yhdessä päättävät, mitä työvaihetta kukin suorittaa. Molemmat haastateltavat olivat tyytyväisiä siihen, että tavoitteita koitetaan saavuttaa työympäristössä, joka tukee autonomiaa. Tämän voidaan katsoa vahvistavan tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota.

> *Vuosi menekistä tiettyä [tuotetta] puuttuu vaikka 200 kappaletta. Se ei tarkota, että mun täytyy tehdä heti ne 200 siinä putkeen, vaan siinä on muitakin tuotteita. Mä voin kattoa, että noita olisi tommonen määrä, noita olisi tommonen määrä, noita tommonen määrä. Teenpä noita 10, ja teen sitten siinä sivussa 50 noita, ja sitten teen noita, ja siitä sitten pikkuhiljaa täyttyy ne määrät. (Haastateltava 6)*

> *Suunnitellaan ennen, kun aletaan tekemään, että mistä me lähdetään ja sovitaan, että kuka tekee minkäkin roolin. (Haastateltava 7)*

> *Henkilökohtasesti tykkään tästä linjasta paljon enemmän kuin että sieltä [työnjohdosta] tulisi, että nyt teet noita 50, sitten 100 noita. (Haastateltava 6)*

> *On mun mielestä todella hyvä, että saadaan vähän itse katsoa [kuka tekee mitäkin]. (Haastateltava 7)*

Monet haastateltavat kehuivat edelleen tuotantolinjan tiimityöskentelyä sekä yhteishenkeä. Näin ollen on mahdollista ajatella, että tavoitteisiin tähtäävässä työskentelyssä työntekijöillä tyydyttyy autonomian tarpeen ohella yhteenkuuluvuuden tarve. Tulosten pohjalta tämä vaikuttaa parantavan tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota.

> *Kaikki tulee keskenään hyvin toimeen, ja näkisin myös, että ihmiset on motivoituneita, että halutaan tehä töitä ja koitetaan tehä niin hyvin kun osataan. (Haastateltava 4)*

> *Yhteishenki on aivan loistava meidän työntekijöiden kesken. - - Autetaan työkaveria, ja tavallaan vaikka kaks ihmistä, että toinen tekee toista tilausta ja toinen toista, silti puhalletaan yhteen hiileen. (Haastateltava 6)*

4.3.2 Suorituskykyä ja työmotivaatiota heikentävät tekijät

Tutkimustulosten mukaan tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota näyttävät sen sijaan heikentävän niin tavoitteiden yleinen epäselvyys kuin suorituskykymittareiden vähäisyys. Kyseiset tekijät tuotiinkin esille kaikissa haastatteluissa.

> *En koe [tavoitteita] hirmu motivoivina, kun ne ei ole tarpeeksi selkeästi tiedossa. (Haastateltava 5)*

> *Sinänsä sellaista mittarointia, että kuinka paljon saadaan esimerkiksi kuukaudessa aikaan, niin ei oo. (Haastateltava 4)*

Tuloksista ilmeni yhtä lailla se, ettei tuotantolinjalla juurikaan anneta palautetta tavoitteiden saavuttamisesta. Lähes kaikki haastateltavat kuvasivat palautteenantoa olemattomaksi. Palautteenannon vajavaisuutta selittää osaltaan suorituskykymittareiden puute, joka estää työntekijöitä saamasta välitöntä palautetta omatoimisesti mittareita seuraamalla ja vaikeuttaa palautteen perustelemista faktoilla. Vähäisen palautteen voidaan todeta laskevan tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota.

> *Ei ole ainakaan sellaista [palautetta], ei ainakaan luvuilla. (Haastateltava 7)*

> *Ei meitä siellä käydä kehumassa sen kummemmin. (Haastateltava 6)*

Varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteisiin liittyen tuloksista selvisi, että kyseiset tavoitteet ovat epätarkkoja. Yksi haastateltavista muun muassa koki tavoitteet suuntaa antavina ja painotti, että selkeitä kappalemääräisiä tavoitteita ei ole. Tavoitteiden epämääräisyyttä puolsi havainnointi, jossa tuotantopäällikkö selosti ohjeistavansa työntekijöitä toisinaan tekemään varastotuotteita sen verran kuin he ehtivät ja toisinaan antavansa heille listan varastotuotteista, jotka tulisi valmistaa jossain välissä (Havainnointi, 16.4.2025). Lisäksi useat haastateltavat pitivät varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteita helpohkoina ja tähdensivät, että ne koskevat koko talvisesonkia, eikä niitä ole jaettu kuukausitasolle.

Ne vuosi menekit, minkä pohjalta niitä varastoja tehään, on enemmän suuntaa antavia. (Haastateltava 6)

Ei ole vaikea [varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteet] eli pitää kyllä hyvinkin tuommoinen määrä tapahtua. (Haastateltava 1)

Ei ole lyöty mitään, että vaikka tammikuun aikana pitää saada 300 kappaletta näitä. (Haastateltava 6)

Tulosten perusteella myöskään varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteiden toteutumista mittaavaa suorituskykymittaria ei seurata järjestelmällisesti, eikä sitä pidetä näkyvillä tuotantolinjan toimitiloissa. Niin ikään havainnoinnin yhteydessä ei havaittu tällaista suorituskykymittaria (Havainnointi, 16.4.2025). Tulokset viittaavat siihen, että epätarkat, helpohkot ja kuukausitasolle jaottelemattomat varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteet sekä niiden täyttymistä mittaavan suorituskykymittarin puutteellinen seuranta ja esilläolo heikentävät tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota.

Talvikauden alussa niitä [varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteita] käytiin vaan lähinnä läpi. Se lista ei ollut missään näkyvillä. (Haastateltava 3)

Kyllähän sen huomaa, että kun mennään talvikautta, niin siellä otetaan paljon rennommin, tauot saattaa venyä ja tämmöistä. (Haastateltava 3)

Runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvien tavoitteiden osalta tuloksista kävi puolestaan ilmi, että tavoitteet on asetettu sekä viestitty erittäin sekavasti. Tätä työvaihetta avannut haastateltava muun muassa mainitsi, että runkomateriaalin valmistuslinjaston toiminta-aikatavoitetta ei ole määritetty konkreettisesti tai omavaraisuustavoitetta numeraalisesti, eikä tavoitteita ole kerrottu virallisesti työntekijöille. Samoin tavoitteiden saavuttamista ei tarkkailla minkäänlaisilla suorituskykymittareilla. Tulosten valossa sekavat ja heikosti viestityt runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvat tavoitteet sekä näiden toteutumista arvioivien suorituskykymittareiden puuttuminen vaikuttavat laskevan tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota.

Ei niitä [hävikkiä] ole kiloina varsinaisesti mittaroitu. (Haastateltava 8)

Ei meillä sen tarkemmin ole sitä [toiminta-aikatavoitetta] vielä määritelty. (Haastateltava 8)

Tarkasti ei ole [määritelty omavaraisuustavoitetta], jos haet numeraalisesti niin ei ehkä ole. - - Ei varmaan ole virallisesti [työntekijöille kerrottu omavaraisuustavoitteesta]. (Haastateltava 8)

Vastaavasti toimitusaikatavoitteiden kohdalla monet haastateltavat huomauttivat myynnin lupaavan joskus asiakkaille toimitusaikoja, joihin pääseminen on tuotantolinjan näkökulmasta lähes mahdotonta. Tuotantolinjan työntekijöitä ei näin ollen osallisteta tavoitteiden määrittelyyn. Myynnin toisinaan mahdottomiksi asettamien toimitusaikatavoitteiden ja työntekijöiden olemattoman osallistamisen niiden määrittämiseen voidaan katsoa heikentävän tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota.

Välillä tulee semmoinen fiilis, että mitä siellä [myynnissä] on ajateltu. Eihän me tohon mennessä kerätä tota tekee. (Haastateltava 6)

Työntekijöillehän se menee lähinnä ilmoituksena, että tää [tilaus] pitäis olla tähän mennessä lähdössä. (Haastateltava 3)

Kyllä mä haluan ainakin, että ne on valmiina silloin [luvatussa toimitusajassa], mutta jos on ihan mahdottomia luvattu, niin sitten ei pysty tietenkään. Sitten täytyy mennä sanomaan, että onnistuuko vähän saisi lisäaikaa näille. (Haastateltava 7)

4.4 Havainnot tavoitteiden ja suorituskykymittareiden kehittämiseksi

Tutkimustuloksista ilmeni useita tavoitteiden ja suorituskykymittareiden kehittämiseen kohdistuvia havaintoja, joiden avulla olisi mahdollista pyrkiä parantamaan tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota. Kyseiset kehityskohteet pohjautuvat nykyisiin tavoitteisiin ja suorituskykymittareihin liittyviin havaintoihin (luvut 4.1 ja 4.2) sekä analyysiin niiden merkityksistä tuotantolinjan suorituskykyyn ja työntekijöiden työmotivaatioon (luku 4.3). Keskeisimmät havainnot on koottu taulukkoon 5, minkä jälkeen ne käsitellään syvällisemmin havainto kerrallaan.

Taulukko 5. Havainnot tavoitteiden ja suorituskykymittareiden kehittämiseksi.

Tavoitteet ja suorituskykymittarit yleisellä tasolla • Tavoitteiden selkeyttäminen ja suorituskykymittareiden määrän kasvattaminen • Tavoitteiden ja suorituskykymittareiden esilläolon parantaminen • Työntekijöiden osallistamisen lisääminen tavoitteiden ja suorituskykymittareiden määrittelyyn	**Toimitusaikatavoitteet ja suorituskykymittari** • Tavoitepäivämäärien tarkentaminen • Toimitusvarmuutta mittaavan suorituskykymittarin kehittäminen	**Varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteet ja suorituskykymittari** • Tavoitteiden jakaminen viikko- ja kuukausitasolle • Viikoittain ja kuukausittain varastotuotteiden valmistusta seuraavan suorituskykymittarin jalostaminen
Runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvat tavoitteet ja suorituskykymittarit • Täsmällisten tavoitteiden määrittäminen ja selkeä viestiminen • Tavoitteiden toteutumista arvioivien suorituskykymittareiden laatiminen	**Laatutavoite ja suorituskykymittari** • Laatutavoitteen asettaminen • Tavoitteen saavuttamista tarkkailevan suorituskykymittarin rakentaminen	**Työkuormitustavoite ja suorituskykymittari** • Työkuormitustavoitteen määrittely • Tavoitteen täyttymistä havainnoivan suorituskykymittarin luominen

Tulosten mukaan näyttää siltä, että tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota kyettäisiin vahvistamaan selkeyttämällä tuotantolinjan tavoitteita yleisesti sekä kasvattamalla suorituskykymittareiden määrää. Yksi haastateltavista esimerkiksi totesi, että tavoitteisiin haluttaisiin päästä, mutta koki sen vaikeaksi, sillä selkeitä

tavoitteita ei ole. Lukuisat haastateltavat kertoivat yhtä lailla kaipaavansa lisää suorituskykymittareita.

> *Tavoitteisiin halutaan päästä ja ylittää aina, mutta jos niitä ei selkeitä oo, niin vaikeehan niitä on tavotella. (Haastateltava 3)*

> *Kuulostaa kyllä hyvältä, että olis tollanen [luvatuissa toimitusajoissa pysymistä seuraava suorituskykymittari]. (Haastateltava 4)*

Toisaalta useiden haastateltavien mielestä tavoitteet ja suorituskykymittarit pitäisi tehdä näkyvämmiksi tuotantolinjan toimitiloissa. Moni haastateltava ilmaisi, että muun muassa varastotuotteiden valmistusta seuraavan suorituskykymittarin esilläolo helpottaisi ja tehostaisi tuotantolinjan toimintaa. Enemmän näkyvillä olevat tavoitteet ja suorituskykymittarit tukisivat tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota edelleen siksi, että ne edesauttaisivat työntekijöiden palautteen saamista. Täten vaikuttaa siltä, että tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota voitaisiin edistää parantamalla tavoitteiden ja suorituskykymittareiden esilläoloa tuotantotiloissa.

> *Ois vaikka hallin seinällä näyttö, missä näkyy, että tällä viikolla tehtiin x määrä [tuotteita]. Kyllähän se varmasti ois semmoinen mittari, jos siellä näkyisi vaikka edellisen vuoden sama viikko tai sama kuukausi, niin siinä ois jotain verrattavaa. - - Joku semmoinen voisi olla ihan hyvä, joka motivoisi. (Haastateltava 3)*

> *Ei tarvitse käydä niitä keskusteluita miljoonaa kertaa, että sä näät itte sen tilanteen siitä suoraan, eikä sun tarvii käydä kysyä, että kerkeetkö katttoo noita ja noita, ja mitä [tuotteita] nyt on minkäkin verran. - - Se selkeyttäis sitä hommaa ja jäis tuommoiset selvittelyt pois välistä. Jäis enemmän aikaa tekemiselle. (Haastateltava 6)*

> *Jos sellainen mittarointi olisi, niin se mahdollistais palautteenannon, mitä sitten perustellaan toteutuneella tuotantomäärällä. (Haastateltava 4)*

Kuten luvussa 4.3.2 kuvataan, työntekijöitä ei osallisteta esimerkiksi toimitusaikatavoitteiden asettamiseen lainkaan. Näin ollen tulokset viittaavat siihen, että tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota olisi mahdollista vahvistaa lisäämällä työntekijöiden osallistamista tavoitteiden ja suorituskykymittareiden määrittelyyn.

> *Siellä [tuotannossa] nähtäisiin, että tätä multa odotetaan tänään, tuota huomenna. - - Se [toimitusaikatavoite] ois sopivan kiree, mutta ei mahdottoman tuntunen. (Haastateltava 5)*

> *Tuotanto kokis ittensä tärkeämmäksi kuin se tällä hetkellä kokee. Nyt ne varmaan enemmän sun vähemmän kokee, että myynti heittää niitä ihan miten haluaa. (Haastateltava 5)*

Tulosten perusteella näyttää siltä, että tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota kyettäisiin edistämään lisäksi toimitusaikatavoitteita tarkentamalla. Vaikka luvussa 4.3.1 käydään läpi useita toimitusaikatavoitteiden tekijöitä, joilla on myönteisiä merkityksiä tuotantolinjan suorituskykyyn ja työntekijöiden työmotivaatioon, voitaisiin ne määrittää vastedes vieläkin täsmällisemmiksi. Tällä hetkellä toimitusaikatavoitteet on merkitty tilausten työmääräimiin päivämääränä, jolloin tilaus on luvattu toimitettavaksi asiakkaalle. Havainnoinnin yhteydessä kuitenkin selvisi, että tuotannon osalta tilausten on oltava valmiina jo muutamaa päivää aiemmin, sillä niiden toimitus asiakkaalle vie kuljetusliikkeeltä 1–2 arkipäivää (Havainnointi, 16.4.2025).

Koska tilausten työmääräimissä on esillä asiakkaalle luvattu toimituspäivä, työntekijän on itse osattava huomioida muun muassa kuljetusajat, viikonloput sekä arkipyhät arvioidessaan, milloin tilauksen on oltava valmis, jotta se ehditään toimittaa asiakkaalle ajallaan. Tavoitteiden tarkentamiseksi tulevaisuudessa työmääräimiin tulisi asettaa toimitusaikatavoitteeksi päivämäärä, jolloin tilauksen täytyy olla tuotannon näkökulmasta valmiina toimitettavaksi. Tämän on mahdollista katsoa parantavan tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota, sillä tarkoilla tavoitteilla uskotaan olevan positiivisia merkityksiä sekä suorituskykyyn että työmotivaatioon.

Toimitusaikatavoitteiden kohdalla on todennäköistä, että tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota kyettäisiin vahvistamaan myös kehittämällä suorituskykymittari, joka mittaa toimitusajoissa pysymistä eli toimitusvarmuutta. Kuten luvussa 4.3.2 kirjoitetaan, tuotantolinjalla ei ole käytössä tällaista suorituskykymittaria.

Suorituskykymittarin oleellisuutta korostaa se, että yksi haastateltava nimesi toimitusvarmuuden keskeisimmäksi mittariksi, ja kaikki haastateltavat pitivät sen mittaamista aiheellisena.

> *Kyllä pääasiallinen mittari on koko ajan meidän asiakkaiden tilausten aikataulut ja niihin onnistuminen. (Haastateltava 1)*

> *Olisi kyllä itse asiassa aika hyvä, jos meillä olis - - joku tällainen, missä nähtäisiin ihan päivittäin esimerkiksi, että mikä meillä on toimitusprosentti. (Haastateltava 7)*

Tulosten valossa vaikuttaa siltä, että tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota voitaisiin edistää niin ikään varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteita muokkaamalla. Kyseiset tavoitteet olisi jatkossa määriteltävä haastavammiksi ja jaettava viikko- ja kuukausitasolle. Monet haastateltavat kuvasivat, että tällaiset tavoitteet vähentäisivät epätietoisuutta sekä helpottaisivat työskentelyn suunnittelua ja ponnistusten suuntaamista.

> *Mä pystyn [tarkempien tavoitteiden avulla] organisoida mun viikko-, kuukausijärjestystäkin osittain eteenpäin ja sitten - - mä pystyn sen kaiken keskellä vastaamaan niihin äkillisiin yllätyksiin. (Haastateltava 6)*

> *Tulevina vuosina pitäisi olla mun mielestä jaoteltuna tuo [varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteet] kuukausikohtaisesti. Alotettais lokakuussa, että haetaan kokonaismäärät- -- Marraskuun tavoite on tehdä nämä tuotteet. (Haastateltava 2)*

Tulokset viittaavat siihen, että tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota olisi mahdollista parantaa samoin varastotuotteiden valmistusta seuraavaa suorituskykymittaria jalostamalla. Suorituskykymittarin kautta varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteiden toteutumista tulisi vastedes pystyä tarkastelemaan viikoittain ja kuukausittain.

> *Siitä [viikoittain ja kuukausittain varastotuotteiden valmistusta seuraavasta suorituskykymittarista] sais semmoisia huoneentaulunäkymiä tai vastaavia, että ne ihmiset tietäis koko ajan, että missä mennään sen asian suhteen. (Haastateltava 5)*

Varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteiden sekä niiden täyttymistä havainnoivan suorituskykymittarin uudistaminen on merkityksellistä yhtä lailla siksi, että talvisesongissa valmistettavien varastotuotteiden määrän kasvattaminen tehostaa kesäsesongin toimintaa. Kun varastotuotteita on riittävästi, tuotantolinjalla kyetään keskittymään kesäsesongissa yksinomaan mittatilaustuotteiden valmistukseen. Useampi haastateltava oli edelleen sitä mieltä, etteivät varastoon valmistetut tuotteet mene hukkaan, vaikka kaikkia ei kesäsesongin aikana myytäisi tai käytettäisi.

> *Ne [varastotuotteet] on tehty siellä talvisesongilla niin tavoitteellisesti, että niiden määrät riittää meidän kesälomakauden ylitse, että meidän ei tarvitse - - lähteä valmistamaan varastoitavia tuotteita kesäsesongissa. (Haastateltava 2)*

> *Sanotaan, että tän [tuotteen] vuosi menekki on ollut vaikka 600 kappaletta. Me voidaan tehdä niitä 1000. Ei se haittaa, että meillä on 400 ylimääräistä siellä [varastossa]. (Haastateltava 6)*

Tulosten mukaan näyttää siltä, että tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota voitaisiin toisaalta vahvistaa määrittämällä runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvat tavoitteet täsmällisemmin, viestimällä ne selkeämmin työntekijöille sekä laatimalla suorituskykymittarit, joilla tavoitteiden saavuttamista arvioitaisiin. Kuten luvussa 4.3.2 selostetaan, runkomateriaalin valmistusta koskevat tavoitteet ovat tällä hetkellä hyvin epäselviä, eikä niiden toteutumista analysoida lainkaan. Kyseisestä työvaiheesta kertonut haastateltava koki, että esimerkiksi runkomateriaalin laadun varmistamisessa olisi kehittämistarpeita.

> *Meillä on semmoinen vähän ehkä kehitettävä seurantavihko siellä linjalla, mihinkä merkataan aina paino. - - Samalla, kun paino otetaan, niin siinä katsotaan sitten sen [runkomateriaalin] laatu, että se on varmasti kestävä. Siihen on merkattu niitä painoja ylös ja sitten huomioita siihen seurantavihkoon, mutta sekin voisi olla kehittyneempi. (Haastateltava 8)*

Yleisellä tasolla laadun osalta tuloksista kävi sen sijaan ilmi, ettei tuotantolinjalla ole mitään laatuun liittyvää tavoitetta eikä laatua mittaavaa suorituskykymittaria. Lukuisat haastateltavat kuitenkin painottivat laadun tärkeyttä ja pitivät sen valvontaa oleellisena.

Täten on mahdollista todeta, että tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota kyettäisiin parantamaan asettamalla laatutavoite sekä rakentamalla sitä tarkkaileva suorituskykymittari.

> *On lähdettävä hyvää ja laadukasta ja oikeeta tuotetta. (Haastateltava 3)*

> *Meillä oli [vanhassa työpaikassa] susiprosentti [epäonnistumisprosentti]. Me nähtiin aina paljon kuukaudessa tullut susia [epäonnistuneita tuotteita]. Vois tehdä samanlaisen tänne, että nähtäis aina kuukauden välein, että monta prosenttia on tullut vaikka reklamaatioo. Se voisi olla ihan hyvä. Sitten käydä aina läpi ne, mitä siinä on käynyt, ja parantaa sillä tavalla sitä työskentelyä (Haastateltava 7)*

Lisäksi tuloksista selvisi, ettei tuotantolinjalla ole minkäänlaista työntekijöiden jaksamiseen suunnattua tavoitetta eikä työn kuormittavuuteen paneutuvaa suorituskykymittaria. Muutamat haastateltavat kertoivat seuraavansa sairaspoissaoloja omatoimisesti ja katsoivat työkuormituksen mittaamisen keskeiseksi. Yksi haastateltava puolestaan tähdensi, että tuotantolinjalla työskentely on fyysisyyden ohella henkisesti kuormittavaa. Tulosten myötä vaikuttaa siltä, että tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota voitaisiin edistää määrittelemällä työkuormitustavoite sekä luomalla sen täyttymistä havainnoiva suorituskykymittari.

> *Ois varmasti hyvä, että siinä [työkuormassa] olisi seurantoja. (Haastateltava 4)*

> *Kuorma pysyy järkevänä, että me ei päästetä sitä lähtee käsistä, että me kuormitettaisi sitten tuotantoa ylitse. (Haastateltava 3)*

> *Mitä nyt jaksamiseen tulee, niin onhan tää fyysistä työtä paikoitellen ainakin. Ehkä se on melkein henkinen puoli, joka sitten näitten aikataulujen takia enemmänkin. (Haastateltava 7)*

5 Uusien tavoitteiden ja suorituskykymittareiden kehittäminen

Tämä luku käsittelee tutkimusvaihetta, jossa tutkitulle tuotantolinjalle kehitettiin uudet tavoitteet ja suorituskykymittarit sekä määritettiin näihin liittyvät yleiset kehitystoimenpiteet. Kyseinen konstruktio syntyi siten, että tutkija laati ensin tutkimustulosten perusteella tavoitteisiin ja suorituskykymittareihin kohdistuvan kehitysehdotuksen, joka tähtäsi tuotantolinjan suorituskyvyn ja työntekijöiden työmotivaation vahvistamiseen. Tämän jälkeen tutkija ja kohdeorganisaatio yhdessä muodostivat tulosten sekä kehitysehdotuksen pohjalta tuotantolinjalle uudet tavoitteet ja suorituskykymittarit sekä näihin liittyvät yleiset kehitystoimenpiteet, joiden avulla pyritään parantamaan tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota. Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi tutkijan kehitysehdotus, yhdessä organisaation kanssa jalostetut tuotantolinjan tavoitteet, suorituskykymittarit ja yleiset kehitystoimenpiteet sekä aikataulu niiden käytäntöön viemiseksi.

5.1 Tutkijan kehitysehdotus

Tutkijan kehitysehdotuksen tarkoituksena oli vahvistaa tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota. Näin ollen se keskittyi erityisesti nykyisten tavoitteiden ja suorituskykymittareiden tekijöihin, jotka tulosten valossa näyttävät heikentävän suorituskykyä ja työmotivaatiota (luku 4.3.2). Kehitysehdotuksen pääkohdat on koottu taulukkoon 6, minkä jälkeen niitä tarkastellaan yksityiskohtaisemmin.

Taulukko 6. Tutkijan kehitysehdotus.

Tavoitteet ja suorituskykymittarit yleisellä tasolla • Tavoitteiden selkeyttäminen ja suorituskykymittareiden määrän kasvattaminen • Tavoitteiden ja suorituskykymittareiden esilläolon parantaminen • Työntekijöiden osallistamisen lisääminen tavoitteiden ja suorituskykymittareiden määrittelyyn	**Toimitusaikatavoitteet ja suorituskykymittari** • Tavoitepäivämäärien tarkentaminen • Yli 90 %:n toimitusvarmuustavoitteen asettaminen • Toimitusvarmuutta mittaavan suorituskykymittarin kehittäminen	**Varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteet ja suorituskykymittarit** • Tavoitteiden jakaminen viikko- ja kuukausitasolle • Viikoittain ja kuukausittain varastotuotteiden valmistusta seuraavan suorituskykymittarin jalostaminen
Runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvat tavoitteet ja suorituskykymittarit • 100 %:n omavaraisuustavoitteen, alle 5 %:n hävikkitavoitteen sekä yli 95 %:n valmistuslinjaston toimintavarmuustavoitteen määrittäminen • Tavoitteiden toteutumista arvioivien suorituskykymittareiden laatiminen	**Laatutavoite ja suorituskykymittari** • Alle 2 %:n reklamaatiotavoitteen asettaminen • Tavoitteen saavuttamista tarkkailevan suorituskykymittarin rakentaminen	**Työkuormitustavoite ja suorituskykymittari** • Työkuormitustavoitteen määrittelemiminen • Tavoitteen täyttymistä havainnoivan suorituskykymittarin luominen

Kehitysehdotuksessa organisaatiolle suositeltiin luvun 4.4 mukaisesti tuotantolinjan tavoitteiden yleistä selkeyttämistä sekä suorituskykymittareiden määrän kasvattamista. Organisaatiota ohjeistettiin myös lisäämään työntekijöiden osallistamista tavoitteiden ja

suorituskykymittareiden määrittelyyn sekä parantamaan niiden näkyvillä oloa tuotantolinjan toimitiloissa.

Toimitusaikatavoitteiden kohdalla kehitysehdotuksessa esitettiin, että organisaation tulisi tarkentaa niitä luvussa 4.4 kuvatulla tavalla siten, että vastedes asiakkaalle luvatun toimituspäivämäärän sijaan tuotantolinjan toimitusaikatavoitteena olisi päivämäärä, jolloin tilauksen on oltava tuotannon näkökulmasta valmiina toimitettavaksi. Kehitysehdotuksessa kehotettiin asettamaan tuotantolinjalle niin ikään 90 prosentin toimitusvarmuustavoite sekä kehittämään luvussa 4.4 mainittu toimitusvarmuutta mittaava suorituskykymittari.

Kehitysehdotuksessa toimitusvarmuutta mittaava suorituskykymittari ehdotettiin luotavaksi Excel-tiedostoon, johon tällä hetkellä merkataan kaikki tuotantolinjan tilaukset sekä niiden toimituspäivämäärät. Huomionarvoista on, että toimitusvarmuutta mitattaisiin tiedostossa luvatun toimituspäivämäärän sijaan suhteessa valmistumispäivämäärään. Näin suorituskykymittari ilmentäisi ainoastaan tuotantolinjan toimitusvarmuutta, eikä esimerkiksi kuljetusliikkeen virheistä johtuvilla myöhästymisillä olisi vaikutusta mittaustuloksiin. Jatkossa tiedostoon kirjoitettaisiin tilauksen kohdalle sana ”myöhässä”, mikäli tilaus valmistuu niin, ettei sitä ehditä toimittaa asiakkaalle luvattuun toimituspäivämäärään mennessä. Tämä mahdollistaisi toimitusvarmuuden selvittämisen, sillä Excel-tiedoston kaavoilla kyettäisiin laskemaan tilausten kokonaismäärä ja myöhässä lähteneiden tilausten lukumäärä sekä vertaamaan niitä keskenään (ks. kuva 1).

VK 19		VK 20		VK 21		Toimitusvarmuus	
Tilaus A	6.5.	Tilaus E	14.5.	Tilaus I	20.5.	Tilaukset yhteensä	12
Tilaus B	9.5.	Tilaus F	13.5., **myöhässä**	Tilaus J	21.5.	Myöhästymiset yhteensä	1
Tilaus C	6.5.	Tilaus G	16.5.	Tilaus K	20.5.	**Toimitusvarmuus%**	**91,7 %**
Tilaus D	7.5.	Tilaus H	14.5.	Tilaus L	20.5.		

Kuva 1. Toimitusvarmuutta mittaava suorituskykymittari.

Vastaavasti varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteiden osalta kehitysehdotuksessa suositeltiin luvun 4.4 mukaisesti, että tulevaisuudessa koko talvisesongille määriteltävät valmistusmäärätavoitteet jaettaisiin viikko- ja kuukausikohtaisiksi tavoitteiksi. Tavoitteita jaettaessa organisaatiota ohjeistettiin huomioimaan kesäsesongin osittainen ulottuminen loka- ja maaliskuulle, jolloin näiden kuukausien tavoitteet olisivat hieman pienempiä kuin marras-, joulu-, tammi- ja helmikuun tavoitteet.

Kehitysehdotuksessa organisaatiota kehotettiin yhtä lailla jalostamaan varastotuotteiden valmistusta seuraavaa suorituskykymittaria luvussa 4.4 selostetulla tavalla siten, että vastedes tavoitteiden toteutumista pystyttäisiin tarkastelemaan viikoittain ja kuukausittain. Kehitysehdotuksen perusteella suorituskykymittari sovitettaisiin nykyiseen varastotuotteiden valmistusta käsittelevään Excel-tiedostoon, jossa varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteet jaettaisiin viikko- ja kuukausitasolle (ks. kuva 2). Kun tiedostoon kirjattaisiin viikoittain valmistetut varastotuotteet, voitaisiin niiden määriä verrata kaavoja hyödyntämällä niin viikko- kuin kuukausikohtaisiin tavoitteisiin.

	VK 45		VK 46		VK 47		VK 48		Marraskuu yhteensä		
	Valmistunut	Tavoite	Valmistunut	Tavoite	Valmistunut	Tavoite	Valmistunut	Tavoite	Valmistunut	Tavoite	Jäljellä
Tuote A	72	80	98	95	135	120	108	120	413	415	2
Tuote B	35	36	42	41	58	60	65	60	200	197	-3
Tuote C	11	10	12	14	17	17	18	17	58	58	0
Tuote D	30	35	41	45	58	55	40	55	169	190	21

Kuva 2. Varastotuotteiden valmistusta seuraava suorituskykymittari.

Kehitysehdotuksessa esitettiin samoin luvussa 4.4 todetusti, että organisaation pitäisi määrittää selkeät runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvat tavoitteet. Kehitysehdotuksen mukaan tavoitteet koskisivat runkomateriaalin omavaraisuutta, valmistuksessa syntyvää hävikkiä sekä valmistuslinjaston toimintavarmuutta. Omavaraisuustavoitteeksi tulisi asettaa 100 prosentin omavaraisuus. Myös hävikin kohdalla ehdotettiin prosentuaalista tavoitetta, joka sallisi enintään viiden prosentin hävikkimäärän suhteessa kokonaisuudessa valmistettuun runkomateriaaliin. Valmistuslinjaston

toimintavarmuustavoitteeksi puolestaan hahmoteltiin tavoite, johon pääsemiseksi runkomateriaalin valmistuslinjaston täytyisi valmistaa yli 95 prosenttia suunnitelluista tuotantomääristä.

Kehitysehdotuksessa organisaatiota ohjeistettiin edelleen laatimaan suorituskykymittarit, joilla olisi mahdollista arvioida lueteltujen runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvien tavoitteiden täyttymistä. Omavaraisuustavoitetta kyettäisiin analysoimaan luvussa 4.3 mainitulla tavalla tuloslaskelmalta, josta katsottaisiin, onko organisaatiolla runkomateriaalihankintoja ulkopuoliselta tavarantoimittajalta. Runkomateriaalin valmistuksessa syntyvän hävikin sekä valmistuslinjaston toimintavarmuuden mittaamiseen suositeltiin sen sijaan Excel-tiedostoon pohjautuvia suorituskykymittareita (ks. kuva 3). Tulevaisuudessa tiedostoon merkittäisiin jokaiselle viikolle suunnitellut tuotantomäärät sekä työntekijöiden työpisteellä valmistusvihkoon kirjaamat toteutuneet valmistusmäärät ja syntynyt hävikki. Excel-tiedoston kaavoilla saataisiin selville hävikin prosenttiosuus vertaamalla käyttökelvottoman runkomateriaalin määrää valmistettuun kokonaismäärään sekä valmistuslinjaston toimintavarmuusprosentti toteutuneiden ja suunniteltujen tuotantomäärien vertailun kautta.

	VK 45			VK 46			VK 47			YHTEENSÄ			
Toimintav.%	84,4 %	Hukka %	1,6 %	93,8 %	Hukka %	11,2 %	101,4 %	Hukka %	0,0 %	91 %		Hukka%	3 %
	Valmistunut	Tavoite	Hukka	Valmistunut	Tavoite	Hukka	Valmistunut	Tavoite	Hukka	Valmistunut	Tavoite	Jäljellä	Hukka
Tuote 1	900	1200	24							900	1200	300	24
Tuote 2	620	600	0	500	600	0				1120	1200	80	0
Tuote 3				250	200	84	860	800	0	1110	1000	-110	84
Tuote 4							154	200	0	154	200	46	0

Kuva 3. Runkomateriaalin valmistuksen hävikkiä ja valmistuslinjaston toimintavarmuutta tarkkaileva suorituskykymittari.

Lisäksi kehitysehdotuksessa kehotettiin luvun 4.4 mukaisesti, että organisaatio asettaisi tuotantolinjalle yleisen laatutavoitteen ja rakentaisi sen saavuttamista tarkkailevan suorituskykymittarin. Kehitysehdotuksen myötä tuotantolinjan pitäisi tavoitella alle kahden prosentin reklamaatiotasoa suhteessa kaikkiin tilauksiin. Reklamaatioprosenttiin suuntautuva suorituskykymittari esitettiin kehitettäväksi samaan Excel-tiedostoon, jota käytettäisiin toimitusvarmuuden mittaamiseen (ks. kuva 4). Jatkossa tiedostoon

kirjoitettaisiin tilauksen kohdalle sana ”reklamaatio” aina, kun tilauksesta on reklamoitu. Tämän ansiosta Excel-tiedostossa kaavoja soveltamalla voitaisiin laskea reklamaatioprosentti. Organisaatiolle ohjeistettiin niin ikään luvussa 4.4 kuvatusti sitä, että se määrittäisi tuotantolinjalle työkuormitustavoitteen sekä loisi sen täyttymistä havainnoivan suorituskykymittarin. Työkuormitustavoitteeksi ehdotettiin työntekijäkohtaisten sairaspoissaolojen tai ylityötuntien enimmäismäärän rajaamista kolmen kuukauden ajalle, jonka toteutumista seurattaisiin työajanseurantajärjestelmästä.

VK 19		VK 20		VK 21		Toimitusvarmuus	
Tilaus A	6.5.	Tilaus E	14.5.	Tilaus I	20.5.	Tilaukset yhteensä	12
Tilaus B	9.5.	Tilaus F	13.5., **myöhässä**	Tilaus J	21.5.	Myöhästymiset yhteensä	1
Tilaus C	6.5.	Tilaus G	16.5.	Tilaus K	20.5., **reklamaatio**	**Toimitusvarmuus%**	**91,7 %**
Tilaus D	7.5., **reklamaatio**	Tilaus H	14.5.	Tilaus L	20.5.	**Reklamaatiot**	
						Tilaukset yhteensä	12
						Reklamaatiot yhteensä	2
						Reklamaatio%	**16,7 %**

Kuva 4. Toimitusvarmuutta ja reklamaatioprosenttia mittaava suorituskykymittari.

5.2 Uudet tavoitteet ja suorituskykymittarit

Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa tutkija ja kohdeorganisaatio muodostivat yhdessä tuotantolinjalle uudet tavoitteet ja suorituskykymittarit sekä näihin liittyvät yleiset kehitystoimenpiteet, joiden avulla pyritään parantamaan tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota. Tämä tapahtui Microsoft Teamsissä järjestetyssä etäkokouksessa, johon tutkijan ohella osallistui organisaation strategiaryhmä. Strategiaryhmään kuuluivat toimitusjohtaja, talousjohtaja, myyntipäällikkö sekä molempien tuotantolinjojen tuotantopäälliköt.

Teams-kokouksen aluksi tutkija esitteli tutkimustulokset sekä tuotantolinjan tavoitteisiin ja suorituskykymittareihin kohdistuneen kehitysehdotuksensa. Tämän jälkeen niistä keskusteltiin avoimesti. Keskustelun seurauksena tuotantolinjalle jalostettiin tulosten ja kehitysehdotuksen pohjalta uudet tavoitteet ja suorituskykymittarit sekä näihin liittyvät yleiset kehitystoimenpiteet. Kokouksessa määriteltiin yhtä lailla tavoitteiden, suorituskykymittareiden ja yleisten kehitystoimenpiteiden vaiheittaisen käyttöönoton aikataulu. Vaiheittaiseen käyttöönottoon vaikutti merkittävästi se, että kokous pidettiin toukokuun 2025 lopulla, jolloin kesäsesonki oli käynnissä ja tuotantolinja keskittyi pääasiassa mittatilaustuotteiden valmistukseen. Tuotantolinjan uudet tavoitteet ja suorituskykymittarit sekä näihin liittyvät yleiset kehitystoimenpiteet on listattu alla, jonka jälkeen ne käsitellään seikkaperäisesti.

Uudet tavoitteet ja suorituskykymittarit

- Tarkemmat toimitusaikatavoitteet ja toimitusvarmuutta mittaava suorituskykymittari
- Reklamaatioprosenttia tarkkaileva suorituskykymittari
- Viikko- ja kuukausitasolle jaetut varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteet sekä varastotuotteiden valmistusta viikko- ja kuukausitasolla mittaava suorituskykymittari
- 100 % omavaraisuustavoite runkomateriaalin valmistukselle
- Runkomateriaalin valmistuksen omavaraisuutta, hävikkiä ja valmistuslinjaston toimintavarmuutta arvioivat suorituskykymittarit
- Prosentuaaliset toimitusvarmuus- ja reklamaatiotavoitteet sekä runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvat hävikki- ja valmistuslinjaston toimintavarmuustavoitteet
- Työkuormitustavoite ja sen täyttymistä havainnoiva suorituskykymittari

Tavoitteisiin ja suorituskykymittareihin liittyvät yleiset kehitystoimenpiteet

- Tavoitteiden selkeyttäminen ja suorituskykymittareiden määrän kasvattaminen
- Tavoitteiden ja suorituskykymittareiden esilläolon parantaminen

- Työntekijöiden osallistamisen lisääminen tavoitteiden ja suorituskykymittareiden määrittelyyn

Kokouksessa organisaatio päätti kehitysehdotuksessa suositellusti tarkentaa toimitusaikatavoitteita välittömästi siten, että jatkossa työmääräimeen kirjataan tavoitteeksi asiakkaalle luvatun toimituspäivämäärän sijaan päivämäärä, jolloin tilauksen on oltava tuotannon näkökulmasta valmiina toimitettavaksi. Organisaatio ottaa heti käyttöönsä samoin toimitusvarmuutta ja reklamaatioprosenttia mittaavat suorituskykymittarit. Vastaavasti kehitysehdotuksessa ohjeistettujen konkreettisten toimitusvarmuus- ja reklamaatiotavoitteiden määrittäminen koettiin toistaiseksi liian haastavaksi, sillä ajankohtaista tietoa tuotantolinjan toimitusvarmuudesta tai reklamaatioprosentista ei ollut saatavilla. Organisaatio tulee asettamaan nämä tavoitteet vasta sen jälkeen, kun käyttöön otettavien suorituskykymittareiden ansiosta on hankittu täsmällinen kuva osa-alueiden nykytilasta.

Varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteiden osalta organisaatio aikoo kehitysehdotuksessa kehotetusti jakaa koko talvisesongin valmistusmäärätavoitteet viikko- ja kuukausikohtaisiksi tavoitteiksi. Tavoitteita jakaessaan organisaatio huomioi kesäsesongin osittaisen ulottumisen loka- ja maaliskuulle, jolloin näiden kuukausien tavoitteet ovat hieman pienempiä kuin marras-, joulu-, tammi- ja helmikuun tavoitteet. Organisaatio muokkaa kehitysehdotuksen myötä edelleen varastotuotteiden valmistusta seuraavaa suorituskykymittaria niin, että varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteiden saavuttamista voidaan vastedes tarkastella viikoittain ja kuukausittain. Jaetut varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteet sekä päivitetty suorituskykymittari otetaan käyttöön seuraavan talvisesongin alkuun mennessä.

Runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvien tavoitteiden kohdalla organisaatio asettaa kehitysehdotuksen mukaisesti runkomateriaalin valmistukselle 100 prosentin omavaraisuustavoitteen. Tavoitteen toteutumista se analysoi ulkopuoliselta tavarantoimittajalta ostettavan runkomateriaalin määrän perusteella. Organisaatio käyttöönottaa myös

suorituskykymittarit, jotka arvioivat runkomateriaalin valmistuksessa syntyvää hävikkiä sekä valmistuslinjaston toimintavarmuutta. Omavaraisuustavoite sekä hävikkiä, valmistuslinjaston toimintavarmuutta ja omavaraisuutta koskevat suorituskykymittarit on määrä viedä käytäntöön seuraavan talvisesongin alkuun mennessä.

Kehitysehdotuksessa esitettyjen konkreettisten hävikki- ja valmistuslinjaston toimintavarmuustavoitteiden määrittämistä pidettiin puolestaan tällä hetkellä liian vaikeana, sillä historiatietoja runkomateriaalin valmistuksessa syntyvästä hävikistä tai valmistuslinjaston toimintavarmuudesta ei ollut hyödynnettävissä. Organisaatio tulee asettamaan kyseiset tavoitteet vasta sitten, kun käyttöön otettavien suorituskykymittareiden kautta osa-alueiden nykytasosta on saatu riittävästi tietoa. Tulevaisuudessa organisaatio määrittelee tuotantolinjalle niin ikään kehitysehdotuksessa suositellusti työkuormitustavoitteen sekä luo sen täyttymistä havainnoivan suorituskykymittarin.

Lisäksi organisaatio päätti kehitysehdotuksen pohjalta jatkossa selkeyttää tavoitteita yleisellä tasolla ja kasvattaa suorituskykymittareiden määrää, parantaa niiden esilläoloa sekä lisätä työntekijöiden osallistamista tavoitteiden ja suorituskykymittareiden määrittämiseen. Tavoitteiden ja suorituskykymittareiden näkyvillä oloa edistetään välittömästi hankkimalla molemmille toimipisteille tietokoneet, joista työntekijät voivat tarkistaa tavoitteet ja seurata niiden saavuttamista mittaavia suorituskykymittareita. Organisaatio pohtii myöhemmin yhtä lailla muita vaihtoehtoja tavoitteiden ja suorituskykymittareiden näkyvyyden tehostamiseksi, kuten TV-näyttöjen asentamista. Sen sijaan ensimmäisenä askeleena työntekijöiden osallistamisen vahvistamiseksi tutkijaa pyydettiin esittelemään tuotantolinjan työntekijöille tutkimustulokset sekä uudet tavoitteet ja suorituskykymittarit sekä näihin liittyvät yleiset kehitystoimenpiteet. Tämä toteutui kesäkuussa 2025 järjestetyssä erillisessä Teams-palaverissa, johon osallistuivat tutkijan ohella organisaation molempien toimipisteiden työntekijät.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen johtopäätöksiä. Aluksi kerrataan tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen paneudutaan tutkimustuloksista esiin nousseisiin tekijöihin, joiden myötä tutkimuskysymyksiin voitiin vastata, sekä tarkastellaan niitä suhteessa aiempaan tutkimustietoon. Aiemman tutkimustiedon valossa analysoidaan samoin tutkijan laatimaa kehitysehdotusta sekä tuotantolinjan uusia tavoitteita, suorituskykymittareita ja näihin liittyviä kehitystoimenpiteitä. Luvun lopuksi pohditaan tulosten käytännön hyödynnettävyyttä ja yleistettävyyttä sekä tutkimuksessa ilmenneitä jatkotutkimusaiheita.

Tutkimuksen tarkoituksena oli ratkaista kohdeorganisaation toisen tuotantolinjan tavoitteisiin ja suorituskykymittareihin kohdistuvia haasteita. Tutkimuksessa haettiin vastuksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1) Millaisia tavoitteita ja suorituskykymittareita tuotantolinjan suorituksen johtamisessa tällä hetkellä käytetään?
2) Millaisia merkityksiä nykyisillä tavoitteilla ja suorituskykymittareilla on tuotantolinjan suorituskykyyn ja työntekijöiden työmotivaatioon?
3) Miten tuotantolinjan tavoitteita ja suorituskykymittareita voitaisiin kehittää tuotantolinjan suorituskyvyn ja työntekijöiden työmotivaation parantamiseksi?

Tutkimuskysymyksiä hyödyntämällä tutkimuksen tavoitteena oli vahvistaa tuotantolinjan suorituksen johtamista kehittämällä sille uudet tavoitteet ja suorituskykymittarit, joiden avulla pyritään parantamaan tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota.

6.1 Nykyiset tavoitteet ja suorituskykymittarit

Tutkimuksessa tehtiin useita havaintoja, jotka liittyivät tuotantolinjan nykyisiin tavoitteisiin ja suorituskykymittareihin. Näiden havaintojen pohjalta selvitettiin tuotantolinjan suorituksen johtamisessa tällä hetkellä käytössä olevat tavoitteet ja suorituskykymittarit. Tulosten mukaan tuotantolinjan nykyiset tavoitteet ovat yleisesti epäselviä, ja käytössä on vain vähän suorituskykymittareita.

Tuloksista ilmeni, että tavoitteiden epämääräisyydestä huolimatta tuotantolinjalle oli määritelty toimitusaikatavoitteita ja varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteita. Tuotantolinjalle oli asetettu ainakin jossain määrin myös runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvia tavoitteita, jotka koskevat runkomateriaalin omavaraisuutta, laatua sekä valmistuslinjaston toiminta-aikaa. Tuotantolinjan ainoa suorituskykymittari seuraa puolestaan varastotuotteiden valmistusta, mutta se on pelkästään yrityksen johtohenkilöiden saatavilla. Vastaavasti suorituskykymittareita, joilla mitattaisiin toimitusvarmuutta tai runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvien tavoitteiden saavuttamista, ei ole käytettävissä.

Tuloksista selvisi, että nykyisistä tavoitteista selkeimpiä ovat toimitusaikatavoitteet, jotka näkyvät päivämäärinä tilausten työmääräimissä. Varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteet koettiin sen sijaan suuntaa antaviksi, ja runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvia tavoitteita pidettiin sekä sekavina että huonosti viestittyinä. Näin ollen tulokset tukevat Locken ja Lathamin (1990, s. 25) näkemystä, jonka perusteella tavoitteet eroavat toisistaan tarkkuuden ja selkeyden osalta. He jatkavat, että selvimmät ja tarkimmat tavoitteet ovat monesti määrällisiä. Tulokset ovat yhtenevät edelleen tämän käsityksen kanssa, sillä se, ettei tuotantolinjalla ole määrällisiä tavoitteita, lisää tavoitteiden epäselvyyttä. Tämän ohella tavoitteiden epämääräisyyttä aiheuttaa niiden puutteellinen viestintä, esimerkiksi runkomateriaalin omavaraisuustavoitteesta ei ollut lainkaan kerrottu työntekijöille. Havainto on merkityksellinen, koska Burkhardt-Waldherr ja Kauffeld (2020, s. 158) painottavat, että tavoitteet tulisi selittää työntekijöille sekä korostaa tavoitteen saavuttamisen keskeisyyttä organisaatiolle.

Tulosten valossa nykyisistä tavoitteista vain toimitusaikatavoitteet täyttävät yleisesti tavoiteasetannassa hyödynnetyn SMART-mallin kriteerit. Kyseiset tavoitteet ovat tarkasti asetettuja, saavutettavissa olevia, organisaation ja tuotantolinjan toiminnan kannalta olennaisia, aikaan sidottuja sekä mitattavissa, vaikka toimitusvarmuutta mittaavaa suorituskykymittaria ei ole käytössä. Bipp ja Kleingeld (2011, s. 307) kirjoittavat SMART-tavoitteiden olevan nimenomaan tarkkoja (specific), mitattavissa (measurable), saavutettavissa (attainable), olennaisia (relevant) sekä aikaan sidottuja (time-bounded). Tuloksista kyetään päättelemään, että muun muassa varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteiden kohdalla aikaan sidonnaisuus ei täysin toteudu, sillä tavoitteiden aikamääre on talvi, jonka alkua tai loppua ei ollut määritelty täsmällisesti.

Suorituskykymittareihin liittyen tuloksista tuli esille, että varastotuotteiden valmistusta tarkastelevan suorituskykymittarin seuranta on hyvin epäsäännöllistä. Melnyk ja muut (2014, s. 173) tähdentävät, että suorituskyvyn mittaaminen helpottaa organisaation ohjausta sekä mahdollisten korjausliikkeiden tekemistä, koska se raportoi nykyisestä suoritustasosta ja vertaa sitä haluttuun suoritustasoon. Harkin ja muut (2006, s. 216) puolestaan huomauttavat tavoitteiden täyttymisen arvioinnilla olevan vaikutusta tavoitteisiin pääsemiseen. He kuvaavat, ettei voimakas pyrkimys tavoitteisiin rakennu pelkästään siitä, että ihmiset päättävät tavoitteesta, vaan heidän on niin ikään pystyttävä jatkuvasti vertaamaan käyttäytymisensä tai tulostensa nykyistä tilaa asetettuun tavoitteeseen. Täten voidaan todeta, että suorituskykymittarin epäsäännöllinen seuranta sekä muiden tavoitteiden toteutumista mittaavien suorituskykymittareiden puuttuminen vaikeuttavat tuotantolinjan tavoitteiden saavuttamista ja mahdollisten korjausliikkeiden suorittamista.

6.2 Tavoitteiden ja suorituskykymittareiden merkitykset suorituskykyyn ja työntekijöiden työmotivaatioon

Tutkimuksessa kävi ilmi, että tuotantolinjan nykyisillä tavoitteilla ja suorituskykymittareilla on sekä myönteisiä että kielteisiä merkityksiä tuotantolinjan suorituskykyyn ja työntekijöiden työmotivaatioon. Tulokset viittasivat siihen, että tuotantolinjan

suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota parantavat toimitusaikatavoitteet sekä yleisellä tasolla tavoitteisiin pyrittäessä työntekijöiden autonomian ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden tyydyttyminen. Vastaavasti tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota näyttivät heikentävän:

- Yleinen tavoitteiden epäselvyys ja suorituskykymittareiden vähäisyys
- Tavoitteisiin liittyvän palautteenannon puute
- Epätarkat ja helpohkot varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteet sekä niiden heikko seuranta
- Sekavat ja huonosti viestityt runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvat tavoitteet sekä näiden toteutumista arvioivien suorituskykymittareiden puuttuminen
- Myynnin toisinaan mahdottomiksi asettamat toimitusaikatavoitteet sekä työntekijöiden olematon osallistaminen niiden määrittämiseen

Locke ja Latham (2002, s. 706) väittävät, että tavoitteet ohjaavat suoritusta suuntaamalla ponnistukset sekä huomion tavoitteiden näkökulmasta oleellisiin toimintoihin. Tulokset ovat yhtenevät tämän havainnon kanssa, sillä tarkat toimitusaikatavoitteet vaikuttivat auttavan työntekijöitä ponnistusten suuntaamisessa sekä edistävän tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota. Epätarkoilla varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteilla sekä sekavilla runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvilla tavoitteilla on sen sijaan negatiivisia merkityksiä tuotantolinjan suorituskykyyn ja työntekijöiden työmotivaatioon. Näin ollen tulokset puoltavat Locken ja Lathamin (1990, s. 29) tavoitteen asettamisen teorian keskeistä ajatusta siitä, että tarkat tavoitteet johtavat korkeampaan suoritustasoon kuin epämääräiset tavoitteet.

Locke ja Latham (2002, s. 706, 707) toteavat, että tavoitteilla on yhtä lailla energisoiva tehtävä, koska vaativat tavoitteet tuottavat suurempaa ponnistelua kuin matalat tavoitteet. Tavoitteen asettamisen teorian pohjalta tavoitteen vaikeusasteen ja suorituskyvyn välillä vallitsee lineaarinen suhde (Locke & Latham, 1990, s. 27; Locke & Latham, 2002, s. 706). Tulokset tukevat tältä osin teoriaa, koska ne viittasivat siihen, että haastavat mutta

saavutettavissa olevat toimitusaikatavoitteet parantavat tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota, kun taas helpohkot varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteet laskevat molempia osa-alueita. Locke ja Latham (1990, s. 37) kuitenkin painottavat, että korkeiden tavoitteiden positiiviset seuraukset suorituskykyyn edellyttävät henkilöltä riittäviä kykyjä tavoitteen täyttämiseen. Lisäksi Curşeu ja muut (2014, s. 341) selostavat, että ihmiset tekevät kovemmin töitä päästäkseen vaativiin tavoitteisiin aina tiettyyn pisteeseen asti, mutta tämän jälkeen ponnistukset ja suorituskyky vähenevät. Tulokset vahvistavat näitä käsityksiä sen vuoksi, että myynnin toisinaan mahdottomiksi asettamat toimitusaikatavoitteet näyttivät heikentävän tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota.

Tulosten valossa toimitusaikatavoitteet vaikuttivat edistävän tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota samoin siksi, että työntekijät kokivat sitoutuvansa niihin ja pitivät niitä merkityksellisinä. Täten tulokset ovat samansuuntaiset Corgnetin ja muiden (2015, s. 2928) tulkinnan kanssa siitä, että tavoitteiden merkityksellisinä ja haastavina kokeminen osaltaan lisää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista niiden saavuttamiseen. Toimitusaikatavoitteiden suotuisat merkitykset tuotantolinjan suorituskykyyn ja työntekijöiden työmotivaatioon puoltavat edelleen Vassilevin ja muiden (2024, s. 165) havaintoa, jonka mukaan tavoitteiden asettaminen on yhteydessä työntekijöiden motivaatioon. Samalla tulokset yhtyvät Pratherin (2015, s. 14) näkemykseen, joka esittää SMART-kriteerien hyödyntämisen olevan erityisesti jokapäiväisissä töissä tehokas menetelmä varmistaa, että tavoitteet ovat hyviä ja saavat aikaan suurella todennäköisyydellä haluttuja tuloksia.

Tavoitteen asettamisen teoriaan liittyen Locke ja Latham (1990, s. 47) korostavat todisteiden osoittavan, että teoria on yksi pätevimmistä, ellei pätevin, työmotivaation teorioista. Asmus ja muut (2015, s. 132) puolestaan mainitsevat teorian soveltuvan teollisessa tuotantoympäristössä sekä tuotantomäärään kohdistuvan suorituksen että tuotteiden laadun ja energiatehokkuuden jalostamiseen. Ottaen huomioon tutkimuksen kohdeorganisaation toimialan sekä tulosten ja tavoitteen asettamisen teorian yhtäläisyydet

voidaan todeta, että tulokset vahvistavat niin Locken ja Lathamin kuin Asmuksen ja muiden käsityksiä. Asmus ja muut (2015, s. 132) tähdentävät, että tavoitteiden määrittäminen on oleellinen keino työntekijöiden suoritusten kehittämiseen teollisilla työpaikoilla. He väittävät, että tavoitteiden asettaminen kasvattaa työntekijöiden tuottavuutta 12–15 prosenttia riippumatta taloudellisista kannustimista verrattuna tilanteeseen, jossa tavoitteita ei ole käytössä. Tulokset tukevat näitä havaintoja, sillä niiden perusteella toimitusaikatavoitteet näyttivät parantavan tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota ilman taloudellisia kannustimia.

Toisaalta Locke ja Latham (2013, s. 7) ovat sitä mieltä, että tavoitteet edistävät suoritusta selvästi enemmän, mikäli suorituksesta saadaan palautetta. Kyseinen näkemys on samansuuntainen tulosten kanssa, jotka viittasivat siihen, että tavoitteita koskevan palautteenannon puute laskee tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota. Palaute helpottaa ihmisiä tekemään päätöksiä muun muassa siitä, tarvitaanko tavoitteiden toteuttamiseksi lisää ponnisteluja tai erilaista strategiaa (Locke & Latham, 2013, s. 7). Tulokset puoltavat myös tätä tulkintaa, koska esimerkiksi tilanteissa, joissa tilauksen toimitusaikatavoitteisiin ei meinata päästä, työntekijät kertoivat kiristävänsä tahtia ja auttavansa toisiaan. Vaikka palautetta ei tällöin anneta sanallisesti, on pääteltävissä, että työntekijät saavat palautetta omatoimisesti havaitsemalla tilauksen mahdollisen myöhästymisen.

Tuloksista selvisi, että olemattomasta palautteenannosta huolimatta toimitusaikatavoitteilla on myönteisiä merkityksiä tuotantolinjan suorituskykyyn ja työntekijöiden työmotivaatioon. Näin ollen tulokset poikkeavat Locken ja Lathamin (2013, s. 7) käsityksestä, jonka pohjalta tavoitteiden asettaminen ei ole tuloksekas tapa suorituskyvyn kehittämiseksi, ellei palautetta anneta. Tavoitteen määrittäminen, siihen pyrkiminen ja sen saavuttaminen heijastuvat niin ikään voimakkaasti ajatuksiin kyvykkyydestä ja itsetehokkuudesta (Cerasoli ja muut, 2016, s. 805). Palautteenannon niukkuuden kyettiin täten katsoa heikentävän tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota osaltaan

siksi, että se vähentää työntekijöiden psykologisista perustarpeista kyvykkyyden tunteen täyttymistä.

Psykologisiin perustarpeisiin liittyen Gagné ja Deci (2005, s. 346) painottavat, että autonomian mahdollistavat työympäristöt ja johtamismenetelmät kasvattavat psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä, sisäistä motivaatiota sekä ulkoisen motivaation täydellistä sisäistämistä, jotka johtavat muun muassa sinnikkyyteen ja laadukkaaseen suorituskykyyn. Tähän yhtyvät Deci ja muut (2017, s. 22, 25), joiden mukaan itsemääräämisteoria olettaa autonomisempien motivaatiomuotojen saavan aikaan korkeampaa suorituskykyä ja hyvinvointia kuin kontrolloidut muodot. Tulokset ovat samansuuntaiset näiden tulkintojen kanssa, sillä työntekijöiden autonomian tarpeen täyttyminen tavoitteisiin pyrittäessä näytti edistävän tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota.

Samoin yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen synnyttää aiempien tutkimusten valossa tehokkaampaa suorittamista (Szulawskin ja muut, 2021, s. 6). Tulokset puoltavat tätä havaintoa, koska ne viittasivat siihen, että voimakas yhteenkuuluvuuden tunne tavoitteisiin pääsemiseen tähtäävässä työskentelyssä parantaa tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota. Szulawski ja muut (2021, s. 2) korostavat yhtä lailla sitä, että psykologisia perustarpeita tukevat ympäristöt luovat autonomisia ja sisäisiä motivaatiotyyppejä, jotka lopulta kehittävät suorituskykyä. Tämän johdosta voitiin todeta, että autonomian ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden tyydyttyminen vahvistaa tuotantolinjan suorituskykyä sekä työntekijöiden autonomista ja sisäistä työmotivaatiota.

Lisäksi tutkimuksessa ilmeni se, että toimitusvarmuutta ja runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvien tavoitteiden toteutumista mittaavien suorituskykymittareiden puuttumisella sekä varastotuotteiden valmistusta seuraavan suorituskykymittarin heikolla seurannalla on kielteisiä merkityksiä tuotantolinjan suorituskykyyn ja työntekijöiden työmotivaatioon. Siten tulokset ovat yhtenevät Aunurrafiqin ja muiden (2015, s. 877) näkemyksen kanssa, jonka perusteella epäselvät mittarit tavoitteen saavuttamisen analysointiin aiheuttavat passiivisuutta tarkkailun ja arvioinnin puutteen vuoksi.

Globerson (1985, s. 639) tähdentää, että hyvin määritellyt suorituskykykriteerit tarjoavat mahdollisuuden yksilöiden ja organisaation suorituskyvyn tarkasteluun, kun taas kriteerien vaje vaikeuttaa niin toiminnan suunnittelua ja hallintaa kuin työntekijöiden motivointia. Onkin tärkeää muistaa, että ilman suorituskykymittareiden huolellista määrittämistä ja soveltamista suorituskyvyn edistäminen on haastavaa (De Leeuw & Van den Berg, 2011, s. 232). Tulokset tukevat molempia käsityksiä, sillä vähäiset suorituskykymittarit näyttivät heikentävän tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota.

6.3 Tavoitteiden ja suorituskykymittareiden kehittäminen

Tutkimuksessa tehtiin useita tavoitteiden ja suorituskykymittareiden kehittämiseen kohdistuvia havaintoja, joiden avulla tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota voitaisiin pyrkiä parantamaan. Havainnot viittasivat siihen, että tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota olisi mahdollista vahvistaa:

- Selkeyttämällä tavoitteita yleisellä tasolla sekä kasvattamalla suorituskykymittareiden määrää
- Parantamalla tavoitteiden ja suorituskykymittareiden esilläoloa
- Lisäämällä työntekijöiden osallistamista tavoitteiden ja suorituskykymittareiden määrittelyyn
- Tarkentamalla toimitusaikatavoitteita sekä kehittämällä toimitusvarmuutta mittaava suorituskykymittari
- Jakamalla varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteet viikko- ja kuukausitasolle sekä jalostamalla niitä viikoittain ja kuukausittain seuraava suorituskykymittari
- Määrittämällä täsmälliset runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvat tavoitteet, viestimällä ne selkeästi työntekijöille sekä laatimalla näiden toteutumista arvioivat suorituskykymittarit

- Asettamalla laatu- ja työkuormitustavoiteet sekä luomalla niiden täyttymistä tarkkailevat suorituskykymittarit

Tavoitteiden määrittämisen ja työntekijän tehokkuuden välillä on suhde, jonka seurauksena työntekijän tehokkuus johtaa loogisesti organisaation tehokkuuteen (Teo & Low, 2016, s. 89, 92). Tähän yhtyvät Latham ja Cantano (2001, s. 3), jotka painottavat tavoitteiden asettamisen lisäävän työntekijöiden tuottavuutta. Kyseiset tulkinnat ovat samansuuntaiset tulosten kanssa, sillä niiden pohjalta vaikutti siltä, että tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota kyettäisiin edistämään selkeyttämällä tuotantolinjan tavoitteita yleisesti sekä kasvattamalla suorituskykymittareiden määrää.

Tulosten mukaan näytti myös siltä, että tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota voitaisiin vahvistaa parantamalla tavoitteiden ja suorituskykymittareiden esilläoloa. Tavoitteiden ja suorituskykymittareiden näkyvillä olo edesauttaisi työskentelyn ohella palautteenantoa, kun työntekijät saisivat mittareiden kautta omatoimisesti enemmän palautetta. Tähän liittyen Giamos ja muut (2024, s. 208) väittävät määrällisen ja laadullisen palautteen nostavan työntekijöiden suorituskykyä, mikäli sitä annetaan säännöllisesti. Harkin ja muut (2006, s. 217) korostavat vastaavasti sitä, kuinka julkinen seuranta synnyttää ihmisissä suurempia ponnisteluja tavoitteiden saavuttamiseksi. Laajempi palautteenanto helpottaisi edelleen työntekijöiden ponnistusten kohdistamista, koska Locke ja Latham (2002, s. 708) kuvaavat, että ihmisille on vaikeaa säätää ponnistuksensa tasoa tai suuntaa taikka mukauttaa strategioitaan tavoitteen vaatimalla tavalla, elleivät he tiedä, miten etenevät.

Pervaiz ja muut (2021, s. 14–15) puolestaan huomauttavat, että tavoiteasetantaan osallistamisella on myönteisiä merkityksiä työntekijöiden ennakoivaan käyttäytymiseen, mikä tuottaa korkeampaa organisaation suorituskykyä. Tulokset tukevat tätä havaintoa, sillä ne viittasivat siihen, että tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota olisi mahdollista edistää lisäämällä työntekijöiden osallistamista tavoitteiden ja suorituskykymittareiden määrittelyyn. Työntekijöiden osallistamisen kehittäminen on

aiheellista toisaalta siksi, että Scott ja Tiessen (1999, s. 270) mainitsevat suorituskykymittareista olevan hyötyä ainoastaan silloin, kun ryhmän jäsenet ymmärtävät mittarit sekä sen, miten ne kytkeytyvät tiettyyn tehtävään. He jatkavat, että suorituskykymittarit tehostavat tiimin suorituskykyä auttamalla sen osallistujia yhdistämään, jäsentämään sekä välittämään tietoa, kun taas osallistaminen jalostaa heidän käsitystään mittareista ja niiden oikeudenmukaisuudesta.

Tavoitteiden tarkkuuden osalta Hakonen (2015, s. 105) tähdentää, että tarkasti määritetyt tavoitteet saavat aikaan enemmän ponnisteluja kuin epäselvät tavoitteet. Näkemys on samansuuntainen tulosten kanssa, joiden perusteella vaikutti siltä, että tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota kyettäisiin parantamaan tarkentamalla toimitusaikatavoitteiden tavoitepäivämääriä sekä jakamalla varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteet viikko- ja kuukausitasolle. Locke ja Latham (2013, s. 5) toteavat, että tarkat ja vaikeat tavoitteet vähentävät niin ikään epätietoisuutta ilmaisemalla sen, mikä on hyväksyttävä suoritustaso.

Tulosten valossa näytti lisäksi, että tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota voitaisiin edistää määrittelemällä täsmälliset runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvat tavoitteet sekä viestimällä ne selkeästi työntekijöille. Corgnet ja muut (2015, s. 2935) puoltavat tätä tulkintaa pitämällä tavoitteiden asettamista oleellisena erityisesti sen takia, että tällä on positiivisia seurauksia työntekijöiden suorituskykyyn. Samoin Teo ja Low (2016, s. 84) painottavat tavoitteiden tärkeyttä, koska niiden katsotaan luovan linjauksen, suunnan ja tarkoituksen tunteen organisaatiolle, osastolle sekä työntekijöille. Näin ollen selvät runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvat tavoitteet vahvistaisivat yhtä lailla runkomateriaalin valmistuksen merkityksellisyyttä työntekijöiden keskuudessa, mikä olisi keskeistä siitä syystä, että runkomateriaalin valmistuksen onnistuminen heijastuu suoraan muun muassa organisaation katteeseen.

Toimitusaikatavoitteiden tarkentaminen, varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteiden jakaminen viikko- ja kuukausitasolle sekä runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvien

tavoitteiden selkeyttäminen on perusteltua myös sen vuoksi, että Aguinsin (2019, s. 15–16) mukaan tavoitteiden tulisi organisaatiossa limittyä alaspäin siten, että sen eri yksiköille määritetään organisaation yleisen tehtävän kanssa yhteneviä tavoitteita. Toimitusaikatavoitteiden tarkentaminen suurentaisi osaltaan organisaation kasvutavoitteen täyttymisen todennäköisyyttä, kun luotettavampi toimitusajoissa pysyminen kohentaisi sen kilpailukykyä markkinoilla. Aguinsin havainto tukee edelleen varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteiden jakamista, sillä varastotuotteiden tuotantomäärien nostaminen mahdollistaisi kesäsesongissa keskittymisen yksinomaan mittatilaustuotteiden valmistukseen, mikä auttaisi organisaatiota pääsemään strategisiin tavoitteisiinsa. Täsmälliset runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvat tavoitteet olisivat organisaation näkökulmasta olennaisia sen sijaan siksi, että runkomateriaalin valmistuksella on ilmeinen merkitys sen katteeseen.

Suorituskykymittareihin liittyen Johnston ja muut (2002, s. 256) kirjoittavat, että niin ikään niiden täytyisi myötävaikuttaa organisaation strategisiin aikomuksiin. Tämä käsitys puoltaa tuloksia, jotka viittasivat siihen, että tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota kyettäisiin parantamaan jalostamalla varastotuotteiden valmistusta seuraavaa suorituskykymittaria sekä kehittämällä toimitusvarmuutta ja runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvien tavoitteiden toteutumista mittaavat suorituskykymittarit. Varastotuotteiden valmistusta ja runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvien tavoitteiden saavuttamista arvioivat suorituskykymittarit olisivat samansuuntaisia organisaation strategisten aikomusten valossa, koska kuten edellä kuvataan, varastotuotteiden valmistusmäärien kasvattaminen sallisi tuottavamman toiminnan kesäsesongissa ja tehokkaampi runkomateriaalin valmistus lisäisi katetta. Toimitusvarmuutta koskeva suorituskykymittari vahvistaisi organisaation strategisten aikomusten realisoitumista vastaavasti sen johdosta, että toimitusajat ja -varmuus ovat yksi ratkaisevimmista tekijöistä markkinoilla.

Lisäksi tulosten myötä näytti siltä, että tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota olisi mahdollista edistää asettamalla sille laatu- ja työkuormitustavoite

sekä luomalla niiden täyttymistä tarkkailevat suorituskykymittarit. Laatutavoitteen ja siihen keskittyvän suorituskykymittarin määrittely on aiheellista, sillä tuotteiden laadun ylläpitäminen edesauttaa organisaation kasvua. Neely ja muut (1995, s. 84) mainitsevat, että laatuun suuntautuvat suorituskykymittarit analysoivat monesti esimerkiksi syntyneiden vikojen määrää sekä laatukustannuksia. Puolestaan työkuormitustavoitetta ja siihen paneutuvan suorituskykymittarin rakentamista tukee Viitalan ja Jylhän (2019, s. 222) tulkinta siitä, että työssä suoriutuminen on kiinni lukuisista eri tekijöistä, kuten fyysisestä ja psyykkisestä työkyvystä.

6.4 Uudet tavoitteet ja suorituskykymittarit

Tutkimustulosten perusteella tutkija laati tuotantolinjan tavoitteisiin ja suorituskykymittareihin kohdistuneen kehitysehdotuksen, joka tähtäsi tuotantolinjan suorituskyvyn ja työntekijöiden työmotivaation vahvistamiseen. Tulosten ja kehitysehdotuksen pohjalta tutkija ja kohdeorganisaatio yhdessä muodostivat tuotantolinjalle uudet tavoitteet ja suorituskykymittarit sekä näihin liittyvät yleiset kehitystoimenpiteet, joiden avulla pyritään parantamaan tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota. Organisaatio aikoo viedä alla listatut tavoitteet, suorituskykymittarit ja yleiset kehitystoimenpiteet käyttöönsä vaiheittain.

Uudet tavoitteet ja suorituskykymittarit

- Tarkemmat toimitusaikatavoitteet ja toimitusvarmuutta mittaava suorituskykymittari
- Reklamaatioprosenttia tarkkaileva suorituskykymittari
- Viikko- ja kuukausitasolle jaetut varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteet sekä varastotuotteiden valmistusta viikko- ja kuukausitasolla seuraava suorituskykymittari
- 100 % omavaraisuustavoite runkomateriaalin valmistukselle
- Runkomateriaalin valmistuksen omavaraisuutta, hävikkiä ja valmistuslinjaston toimintavarmuutta arvioivat suorituskykymittarit

- Prosentuaaliset toimitusvarmuus- ja reklamaatiotavoitteet sekä runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvat hävikki- ja valmistuslinjaston toimintavarmuustavoitteet
- Työkuormitustavoite ja sen täyttymistä havainnoiva suorituskykymittari

Tavoitteisiin ja suorituskykymittareihin liittyvät yleiset kehitystoimenpiteet

- Tavoitteiden yleinen selkeyttäminen ja suorituskykymittareiden määrän kasvattaminen
- Tavoitteiden ja suorituskykymittareiden esilläolon parantaminen
- Työntekijöiden osallistamisen lisääminen tavoitteiden ja suorituskykymittareiden määrittelyyn

Toimitusaikatavoitteiden kohdalla organisaatio tarkentaa niitä välittömästi kehitysehdotuksessa suositellusti siten, että vastedes tuotantolinjan toimitusaikatavoitteena on asiakkaalle luvatun toimituspäivämäärän sijaan päivämäärä, jolloin tilauksen täytyy olla tuotannon näkökulmasta valmiina toimitettavaksi. Organisaatio ottaa heti käyttöönsä samoin toimitusvarmuutta ja reklamaatioprosenttia mittaavat suorituskykymittarit. Kehitysehdotuksessa neuvottiin, että tuotantolinjan toimitusvarmuutta pitäisi mitata tilausten valmistumispäivämäärien mukaan, jolloin esimerkiksi kuljetusliikkeen virheistä johtuvat myöhästymiset eivät vaikuttaisi mittaustuloksiin. Näkemykseen yhtyvät Campbell ja Wiernik (2015, s. 66), jotka korostavat teknologiaan nojautuvan suorituksen arvioinnin toimivan silloin, kun sillä mitataan yksilön hallinnassa olevaa suoritusta.

Vastaavasti varastotuotteiden valmistusmäärätavoitteiden osalta organisaatio tulee kehitysehdotuksessa kehotetusti jakamaan koko talvisesongin valmistusmäärätavoitteet viikko- ja kuukausikohtaisiksi tavoitteiksi sekä ottamaan käyttöönsä varastotuotteiden valmistusta viikoittain ja kuukausittain seuraavan suorituskykymittarin. Runkomateriaalin valmistukselle organisaatio asettaa sen sijaan kehitysehdotuksessa ohjeistetun 100 prosentin omavaraisuustavoitteen, jonka toteutumista se analysoi ulkopuoliselta

tavarantoimittajalta hankitun runkomateriaalin perusteella. Nämä tavoitteet ja suorituskykymittarit käyttöönotetaan seuraavan talvisesongin alkuun mennessä.

Viikko- ja kuukausitasolle jaettujen varastuotteiden valmistusmäärätavoitteiden sekä runkomateriaalin 100 prosentin omavaraisuustavoitteen määrittämistä puoltaa se, että molemmat tavoitteet vastaavat yleisesti tavoiteasetannassa hyödynnetyn SMART-mallin kriteerejä. Tutkimuksen luvussa 2.4 määriteltyjen kriteerien pohjalta kyseiset tavoitteet ovat tarkkoja *(specific)*, mitattavissa *(measurable)*, saavutettavissa *(achievable)*, olennaisia *(relevant)* sekä aikataulutettuja *(time-bounded)*. SMART-tavoitteiden soveltamista tukee Prather (2015, s. 14), joka listaa tällaisten tavoitteiden edut seuraavasti: tarkka tavoite ohjaa työskentelyä ja saa keskittymään tavoitteeseen; helposti mitattava tavoite mahdollistaa etenemisen osoittamisen; saavutettavissa oleva tavoite lisää sen täyttymisen todennäköisyyttä; tavoitteen täytyy olla niin ikään realistinen ja relevantti sen hetkiseen tilanteeseen nähden; sekä aikaan sidottu, jotta syntyy aikapaine, joka edistää tavoitteeseen pääsemistä, toimintaa ja päätösten tekemistä.

Kehitysehdotuksessa organisaatiolle esitettiin yhtä lailla prosentuaalisten toimitusvarmuus- ja reklamaatiotavoitteiden sekä runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvien hävikki- ja valmistuslinjaston toimintavarmuustavoitteiden asettamista. Tämän tyyppinen tavoite on muun muassa reklamaatiotavoitteeksi perusteltu siksi, että Cramford ja Cox (1990, s. 2032) tähdentävät laatua valvottavan monesti virheettömien yksiköiden prosenttiosuudella. Organisaatio kuitenkin koki ehdotettujen tavoitteiden määrittämisen tällä hetkellä liian haastavaksi, koska tietoa lähtötasoista ei ollut saatavilla. Tähän viitaten Burkhardt-Waldherr ja Kauffeld (2020, s. 165) huomauttavat, että nimenomaan tunnusluvut auttavat tavoitteiden toteutumiseen liittyvien arviointikriteerien määrittelyssä.

Kehitysehdotuksessa organisaatiolle suositeltiin myös suorituskykymittareiden laatimista, joilla edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamista kyettäisiin arvioimaan. Organisaatio ottaa osan näistä suorituskykymittareista käyttöönsä välittömästi ja osan seuraavan talvisesongin alkuun mennessä. Täten organisaatiolle alkaa kertyä ymmärrystä

tavoitteiden kohteena olevien osa-alueiden nykytasoista, jonka myötä se pystyy asettamaan kyseiset tavoitteet. Voidaan olettaa, että kolmen kuukauden mittausjakson jälkeen organisaatiolla on luultavasti edellytykset määrittää ensimmäiset tavoitetasot, joiden realistisuutta tulee jatkossa tarkastella säännöllisesti. Organisaation on keskeistä huolehtia näiden prosentuaalisten tavoitteiden määrittelystä, sillä Aunurrafiq ja muut (2015, s. 877) väittävät konkreettisten tavoitteiden olevan tehokkaampia kuin subjektiiviset tavoitteet tai tavoitteiden puuttuminen kokonaan.

Tulevaisuudessa organisaatio aikoo asettaa tuotantolinjalle edelleen kehitysehdotuksen mukaisesti työkuormitustavoitteen sekä luoda sen täyttymistä havainnoivan suorituskykymittarin. Organisaation on tärkeää määrittää uusille tavoitteille ja suorituskykymittareille samoin täsmälliset seurantajaksot. Vastedes tavoitteita ja suorituskykymittareita täytyisi käsitellä organisaation johdon sekä tuotantolinjan työntekijöiden kanssa vähintään kuukausittain. Tätä vahvistavat Harkin ja muut (2006, s. 217), jotka selostavat tavoitteiden seurannan säännöllisyydellä olevan merkitystä sen vuoksi, että seurannan tihentyminen parantaa tavoitteisiin pääsemisen todennäköisyyttä.

Lisäksi organisaatio päätti kehitysehdotuksessa kehotetusti jatkossa selkeyttää tuotantolinjan tavoitteita yleisellä tasolla sekä kasvattaa suorituskykymittareiden määrää. Tavoitteiden selkeyttämistä puoltaa Locken ja Lathamin (1990, s. 2) tulkinta siitä, että tavoitteet ovat jopa kaikkien ihmisten toiminnan välittömiä edeltäjiä sekä säätelijöitä. Oikeanlaiset tavoitteet toimivatkin luotettavasti yksilön ja joukkueen suorituskyvyn kehittäjinä (Locke & Latham, 2019, s. 94). Suorituskykymittareiden määrän kasvattamista tukevat puolestaan Bourne ja muut (2013, s. 1613), jotka pitävät suorituskyvyn mittaamista keskeisenä keinona työntekijöiden ponnistelujen ohjaamisessa kohti erinomaista tulosta.

Kehitysehdotuksessa ohjeistetusti organisaatio tulee niin ikään parantamaan tavoitteiden ja suorituskykymittareiden esilläoloa tuotantolinjan toimitiloissa. Kuten luvussa 6.3 todetaan, tavoitteiden ja suorituskykymittareiden näkyvillä olon kautta työntekijät saavat vastedes enemmän palautetta omatoimisesti mittareita seuraamalla. Tämä on

tuotantolinjan suorituskyvyn ja työntekijöiden työmotivaation kannalta oleellista, sillä Sleiman ja muut (2020, s. 321) painottavat itse hankitun palautteen vaikuttaneen voimakkaammin kuin esihenkilöiden antama palaute. He päättelevät tällaisen palautteen olevan tehokasta siksi, että se mahdollistaa palautteen saamisen riittävän usein, mikä osoittautui hyödyllisemmäksi kuin harvoin annettu palaute.

Organisaatio aikoo kehitysehdotuksessa suositellusti lisätä yhtä lailla työntekijöiden osallistamista tavoitteiden ja suorituskykymittareiden määrittelyyn. Osallistamisen vahvistamiseksi tutkija esitteli organisaation pyynnöstä tuotantolinjan työntekijöille tutkimustulokset sekä uudet tavoitteet ja suorituskykymittarit sekä näihin liittyvät yleiset kehitystoimenpiteet. Työntekijöiden osallistamista puoltavat Scott ja Tiessen (1999, s. 263, 282), joiden mukaan tiimit, jotka mittaavat suorituskykyään ja kannustavat jäseniään osallistumaan suorituskykytavoitteiden kehittämiseen, suoriutuvat paremmin kuin tiimit, jotka eivät tee niin. He jatkavat, että ryhmien suorituskyvyn edistämiseen tähtäävien organisaatioiden pitäisi suunnitella suorituskykymittareita, jotka vastaavat näiden tiedontarpeeseen sekä tarjoavat sopivan pohjan suorituskyvyn tunnistamiselle. Näin ollen työntekijöiden osallistaminen on keskeistä myös siitä syystä, että tavoitteita ja suorituskykymittareita kyettäisiin tulevaisuudessa jalostamaan entistä kattavammin tuotantolinjan työskentelyä tukeviksi.

6.5 Tulosten hyödynnettävyys ja yleistettävyys

Tutkimuksen ollessa rajattu koskemaan vain tiettyä organisaatiota, oli sen aihe erityisen oleellinen juuri kohdeorganisaatiolle. Tutkimuksella oli organisaatiolle varsinkin käytännön merkitystä, sillä sen myötä organisaation toiselle tuotantolinjalle kehitettiin uudet tavoitteet ja suorituskykymittarit sekä määritettiin näihin liittyvät yleiset kehitystoimenpiteet, joiden avulla pyritään parantamaan tuotantolinjan suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota.

Tutkimustulosten käytännön hyödynnettävyydestä kertoo se, että organisaatio ottaa osan tutkimuksessa muodostetuista tavoitteista ja suorituskykymittareista käyttöönsä välittömästi. Käytännön sovellettavuus ilmenee edelleen siinä, että tutkijan tulosten pohjalta laatima tuotantolinjan tavoitteisiin ja suorituskykymittareihin kohdistunut kehitysehdotus oli hyvin käytännönläheinen. Kehitysehdotukseen sisältyi muun muassa Excel-tiedostoihin luotuja suorituskykymittareita, joilla uusien tavoitteiden saavuttamista voitaisiin mitata mahdollisimman vaivattomasti. Tämän ohella esimerkiksi toimitusvarmuutta ja reklamaatioprosenttia mittaavat suorituskykymittarit oli yhdistetty samaan tiedostoon, jotta mittaamisen käytännöllisyys ei kärsisi useiden eri tiedostojen vuoksi.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, joten siinä ei tähdätty tutkimustulosten yleistettävyyteen. Niin ikään tuotantolinjan uudet tavoitteet ja suorituskykymittarit eivät ole sellaisenaan siirrettävissä muihin organisaatioihin, sillä tutkimus suuntautui ainoastaan yhteen organisaatioon. Tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että laadukkaiden tavoitteiden ja suorituskykymittareiden määrittely on keskeinen keino, kun päämääränä on parantaa valmistusteollisuudessa toimivan organisaation suorituskykyä ja työntekijöiden työmotivaatiota. Täten kyetään olettamaan, että vastaavissa teollisuuden alan organisaatioissa suorituskykyä ja työmotivaatiota olisi mahdollista yrittää edistää kehittämällä käytössä olevia tavoitteita ja suorituskykymittareita.

Lisäksi tutkimuksen aikana hahmotettiin, että teemahaastattelujen ja havainnoinnin kautta saatiin kattava ymmärrys tuotantolinjan nykyisistä tavoitteista, suorituskykymittareista sekä niiden kehityskohteista. Näiden havaintojen perusteella tuotantolinjalle määritettiin uudet tavoitteet ja suorituskykymittarit sekä näihin liittyvät yleiset kehitystoimenpiteet. Kyseisiä aineistonkeruumenetelmiä voitaisiin siten soveltaa yhtä lailla muissa organisaatioissa, joissa halutaan jalostaa tavoitteita ja suorituskykymittareita.

6.6 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen kuluessa tuli esille monia oleellisia jatkotutkimusaiheita. Koska tutkimuksessa laadittiin kohdeorganisaation toiselle tuotantolinjalle uudet tavoitteet ja suorituskykymittarit sekä näihin liittyvät yleiset kehitystoimenpiteet, olisi mielenkiintoista toteuttaa samanlainen tutkimus viiden vuoden kuluttua uudelleen. Uusintatutkimus antaisi vastauksia muun muassa siihen, miten tässä tutkimuksessa luodut tavoitteet, suorituskykymittarit ja näihin liittyvät yleiset kehitystoimenpiteet olisivat juurtuneet organisaation käytäntöihin sekä millaisia merkityksiä niillä olisi ollut tuotantolinjan suorituskykyyn ja työntekijöiden työmotivaatioon.

Tutkimuksessa selvisi, että kohdeorganisaation tavoitteet ovat yleisesti epäselviä ja käytössä on vain vähän suorituskykymittareita. Tästä syystä jatkossa olisi keskeistä kohdistaa vastaava tutkimus organisaatioon, jossa tavoitteet ovat selkeitä ja käytössä on runsaasti suorituskykymittareita. Tällainen tutkimus tarjoaisi lisätietoa merkityksistä, joita täsmällisillä tavoitteilla ja useammilla suorituskykymittareilla on suorituskykyyn ja työntekijöiden työmotivaatioon. Organisaatiolla ei ole myöskään minkäänlaista palkitsemisjärjestelmää tavoitteiden saavuttamisen edistämiseksi. Näin ollen olisi tärkeää vastedes tutkia sellaisten organisaatioiden tavoitteiden ja suorituskykymittareiden merkityksiä suorituskykyyn ja työmotivaatioon, joissa hyödynnetään taloudellisia kannustimia tavoitteisiin pääsemiseksi. Kyseinen tutkimus toisi ymmärrystä siitä, millaisia merkityksiä taloudellisilla kannustimilla on tavoitteiden ja suorituskykymittareiden sekä suorituskyvyn ja työmotivaation väliseen yhteyteen.

Tulevaisuudessa olisi kiinnostavaa toteuttaa samoin aiheeseen liittyvä jatkotutkimus, jossa tarkasteltaisiin, millaisia merkityksiä tavoitteiden täyttymistä mittaavien suorituskykymittareiden seurannan tiheydellä on suorituskykyyn ja työmotivaatioon. Tutkimus tuottaisi tietoa optimaalisesta seurantatiheydestä suorituskykymittareiden tarkkailussa. Aiheen tutkiminen olisi oleellista toisaalta siksi, että tämän tutkimuksen aikana kävi ilmi, ettei aihetta ole juurikaan käsitelty aiemmissa tutkimuksissa.

Lähteet

Aalto, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (s. 169–180). Gaudeamus.

Aguilera, R. V., De Massis, A., Fini, R., & Vismara, S. (2024). Organizational Goals, Outcomes, and the Assessment of Performance: Reconceptualizing Success in Management Studies. *Journal of management studies, 61*(1), 1–36. https://doi.org/10.1111/joms.12994

Aguinis, H. (2019). *Performance Management For Dummies*. For Dummies.

Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management—And why we should love it. *Business horizons, 54*(6), 503–507. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.06.001

Aljadeff-Abergel, E., Peterson, S. M., Wiskirchen, R. R., Hagen, K. K., & Cole, M. L. (2017). Evaluating the Temporal Location of Feedback: Providing Feedback Following Performance vs. Prior to Performance. *Journal of organizational behavior management, 37*(2), 171–195. https://doi.org/10.1080/01608061.2017.1309332

Asmus, S., Karl, F., Mohnen, A., & Reinhart, G. (2015). The Impact of Goal-setting on Worker Performance - Empirical Evidence from a Real-effort Production Experiment. *Procedia CIRP, 26*, 127–132. https://doi.org/10.1016/j.procir.2015.02.086

Aunurrafiq, Sari, R. N., & Basri, Y. M. (2015). The Moderating Effect of Goal Setting on Performance Measurement System-managerial Performance Relationship. *Procedia economics and finance, 31*, 876–884. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01185-5

Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of applied social psychology, 34*(10), 2045–2068. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x

Bexelius, A., Carlberg, E. B., & Löwing, K. (2018). Quality of goal setting in pediatric rehabilitation—A SMART approach. *Child : care, health & development, 44*(6), 850–856. https://doi.org/10.1111/cch.12609

Bipp, T., & Kleingeld, A. (2011). Goal-setting in practice: The effects of personality and perceptions of the goal-setting process on job satisfaction and goal commitment. *Personnel review, 40*(3), 306–323 https://doi.org/10.1108/00483481111118630

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*(11/12) 1599–1622. https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2010-0200

Burkhardt-Waldherr, A., & Kauffeld, S. (2020). Führen mit Zielen in der Automobilindustrie – wie evidenzbasiert ist die Umsetzung in der Praxis? *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie, 51*(2), 155–168. https://doi.org/10.1007/s11612-020-00517-x

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

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Nassrelgrgawi, A. S. (2016). Performance, incentives, and needs for autonomy, competence, and relatedness: A meta-analysis. *Motivation and emotion, 40*(6), 781–813. https://doi.org/10.1007/s11031-016-9578-2

Corgnet, B., Gómez-Miñambres, J., & Hernán-González, R. (2015). Goal Setting and Monetary Incentives: When Large Stakes Are Not Enough. *Management science, 61*(12), 2926–2944. https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.206

Crawford, K. M., & Cox, J. F. (1990). Designing performance measurement systems for just-in-time operations. *International journal of production research, 28*(11), 2025–2036. https://doi.org/10.1080/00207549008942850

Curşeu, P. L., Janssen, S. E., & Meeus, M. T. (2014). Shining lights and bad apples: The effect of goal-setting on group performance. *Management learning, 45*(3), 332–348. https://doi.org/10.1177/1350507613483425

De Leeuw, S., & Van den Berg, J. P. (2011). Improving operational performance by influencing shopfloor behavior via performance management practices. *Journal of operations management, 29*(3), 224–235. https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.12.009

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 4*, 19–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

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

Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance Management: A Model and Research Agenda. *Applied psychology, 53*(4), 556–569. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x

Doran, G. T. (1981). There's a SMART way to write managements's goals and objectives. *Management review*, *70*(11).

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior, 26*(4), 331–362. https://doi.org/10.1002/job.322

Giamos, D., Doucet, O., & Léger, P. (2024). Continuous Performance Feedback: Investigating the Effects of Feedback Content and Feedback Sources on Performance, Motivation to Improve Performance and Task Engagement. *Journal of organizational behavior management, 44*(3), 194–213. https://doi.org/10.1080/01608061.2023.2238029

Gil, P. J., & Carter, S. L. (2016). Graphic Feedback, Performance Feedback, and Goal Setting Increased Staff Compliance With a Data Collection Task at a Large Residential Facility. *Journal of organizational behavior management, 36*(1), 56–70. https://doi.org/10.1080/01608061.2016.1152207

Globerson, S. (1985). Issues in developing a performance criteria system for an organization. *International journal of production research, 23*(4), 639–646. https://doi.org/10.1080/00207548508904734

Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011-06-01). Performance management and employee engagement. *Human resource management review, 21*(2), 123–136. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004

Hakala, J. T., & Alma Insights. (2024). *Motivaatio: Meitä liikuttava voima ja miten se vahvistuu*. Alma Insights.

Hakonen, A. (2015). Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa Hakonen, A., & Nylander, M. (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa* (s. 98–115). PS-kustannus.

Harkin, B., Webb, T. L., Chang, B. P. I., Prestwich, A., Conner, M., Kellar, I., . . . Albarracín, D. (2016). Does Monitoring Goal Progress Promote Goal Attainment? A Meta-Analysis of the Experimental Evidence. *Psychological bulletin, 142*(2), 198–229. https://doi.org/10.1037/bul0000025

Haslam, S. A., Wegge, J., & Postmes, T. (2009). Are we on a learning curve or a treadmill? The benefits of participative group goal setting become apparent as tasks become increasingly challenging over time. *European journal of social psychology, 39*(3), 430–446. https://doi.org/10.1002/ejsp.546

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos].). Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15., uudistettu painos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Johnston, R., Brignall, S., & Fitzgerald, L. (2002). 'Good enough' performance measurement: A trade-off between activity and action. *The Journal of the Operational Research Society, 53*(3), 256–262. https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2601217

Kamble, S. S., & Gunasekaran, A. (2020). Big data-driven supply chain performance measurement system: A review and framework for implementation. *International journal of production research, 58*(1), 65–86. https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1630770

Kauhanen, J. (2015). *Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse* (1. painos.). Kauppakamari.

Kehusmaa, K., & Helsingin seudun kauppakamari. (2023). *Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen* (1. painos.). Kauppakamari.

Kotlar, J., Massis, A., Wright, M., & Frattini, F. (2018). Organizational Goals: Antecedents, Formation Processes and Implications for Firm Behavior and Performance. *International journal of management reviews: IJMR, 20*(S1), S3–S18. https://doi.org/10.1111/ijmr.12170

Latham, G. P., & Cantano, V. (2001). The Reciprocal Effects of Science on Practice: Insights from the Practice and Science of Goal Setting. *Canadian psychology = Psychologie canadienne, 42*(1), 1–11. https://doi.org/10.1037/h0086875

Lehtiranta, L., Junnonen, J-M., Kärnä S. & Pekuri, L. (2015). The Constructive Researh Approach: Problem Solving for Complex Projects. Teoksessa Pasian, B. (toim.), *Design Methods and Practices for Project Management* (s. 154–166). Gower Applied Business Research.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *The American psychologist, 57*(9), 705.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. https://doi.org/10.4324/9780203082744.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). The Development of Goal Setting Theory: A Half Century Retrospective. *Motivation science, 5*(2), 93–105. https://doi.org/10.1037/mot0000127

Lukka, K. (2001). *Konstruktiivinen tutkimusote.* Metodix. Noudettu 1.12.2024 osoitteesta https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/

Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future? *Management accounting research, 25*(2), 173–186. https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.007

Määttä, S., Palmu, I., Hankonen, N., Huhtiniemi, M., Lehtivuori, A., Martela, F., Polet, J., Sjöblom, K., Stenius, M., & Vasalampi, K. (2024). Itsemääräämisteoria

ymmärrettäväksi: pääteesit, suomennokset ja väärinkäsitysten oikaisua. *Psykologia*, *2024*(1), 305–323.

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International journal of operations & production management, 15*(4), 80–116. https://doi.org/10.1108/01443579510083622

Olafsen, A. H., Marescaux, B. P. C., & Kujanpää, M. (2025). Crafting for autonomy, competence, and relatedness: A self-determination theory model of need crafting at work. *Applied psychology, 74(1).* https://doi.org/10.1111/apps.12570

Paalumäki, A. & Vähämäki, M. (2020). Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (s. 127–137). Gaudeamus.

Pervaiz, S., Li, G., & He, Q. (2021). The mechanism of goal-setting participation's impact on employees' proactive behavior, moderated mediation role of power distance. *PloS one, 16*(12), e0260625. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0260625

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. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (s. 99–112). Gaudeamus.

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Rantala, J. (2014). Tavoitteiden johtaminen. Teoksessa P. T. Järvinen, J. Rantala & P. Ruotsalainen (toim.), *Johda suoritusta (1. painos.)* (s.56–65). Talentum.

Rötkin, L. (2015). *Terveisiä pomolle*. Talentum.

Scott, T. W., & Tiessen, P. (1999). Performance measurement and managerial teams. *Accounting, organizations and society, 24*(3), 263–285. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00060-9

Skinner, W. (1969). Manufacturing - missing link in corporate strategy. *Harvard business review, 47*(3), 136.

Sleiman, A. A., Sigurjonsdottir, S., Elnes, A., Gage, N. A., & Gravina, N. E. (2020). A Quantitative Review of Performance Feedback in Organizational Settings (1998–2018). *Journal of organizational behavior management, 40*(3–4), 303–332. https://doi.org/10.1080/01608061.2020.1823300

Sydänmaanlakka, P., & Alma Talent. (2024). *Innostu, innosta, innovoi: Näkökulmia älykkääseen johtamiseen*. Alma Talent.

Szulawski, M., Kazmierczak, I., Prusik, M., & Pikhart, M. (2021). Is self-determination good for your effectiveness? A study of factors which influence performance within self-determination theory. *PloS one, 16*(9), https://doi.org/10.1371/journal.pone.0256558

Teo, T. C., & Low, K. C. P. (2016). The impact of goal setting on employee effectiveness to improve organisation effectiveness: Empirical study of a high-tech company in Singapore. *Journal of Business & Economic Policy*, *3*(1), 1–16.

Tietoarkisto. (n.d.). Kvalitatiivisen Datan Käsittely. Haettu 9.12.2024 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/

Tseng, S. T., & Levy, P. E. (2019). A multilevel leadership process framework of performance management. *Human resource management review, 29*(4), 100668. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.10.001

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2024). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Valtonen, A. & Viitanen, M. (2020). Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (s. 113–126). Gaudeamus.

Van der Hoek, M., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2018). Goal Setting in Teams: Goal Clarity and Team Performance in the Public Sector. *Review of public personnel ad mini stration, 38*(4), 472–493. https://doi.org/10.1177/0734371X16682815

Van Waeyenberg, T., Peccei, R., & Decramer, A. (2022). Performance management and teacher performance: The role of affective organizational commitment and exhaustion. *International journal of human resource management, 33*(4), 623–646. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1754881

Vassilev, V., Gergova, N., & Velinov, E. (2024). Exploring the Relationship Between Performance Management and Employee Motivation: Case Study of Serbian Railways. *Journal of human resource management, 27*(1), 164–173. https://doi.org/10.46287/LNIO1301

Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* (4. uud. p.). Edita.

Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* ([4. p.].). Edita.

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit* (1. painos.). Edita Publishing Oy.

Viitala, R. k., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.

Vilkka, H. (2006). *Tutki ja havainnoi*. Tammi.

Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5., päivitetty painos.). PS-kustannus.

Wisner, J. D., & Fawcett, S. E. (1991). Linking Firm Strategy to Operating Decisions Through Performance Measurement. *Production and inventory management journal, 32*(3), 5.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko toimitusjohtajalle

Taustatiedot

1. Mikä on työnimikkeesi?
2. Mikä on vastuualueesi?
3. Millaisia työtehtäviä kuuluu normaaliin työpäivääsi?
4. Toimitko esihenkilöroolissa? Jos toimit, montako alaista sinulla on?
5. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
6. Kuinka vanha olet?

Organisaation tulevaisuus

7. Kerro organisaatio visiosta.
   (Millaisena näet organisaation tulevaisuuden? Millainen organisaation halutaan olevan tulevaisuudessa?)
8. Kerro organisaatio strategiasta.
   (Millä keinoin haluttu visio pyritään saavuttamaan? Miten organisaatiosta tulee tulevaisuudessa toiveidenne mukainen? Millaisissa asioissa organisaation tulee kehittyä? Millaisia muutoksia organisaatioon vaaditaan? Mitä resursseja (osaamista, henkilöstöä, välineitä, prosesseja) organisaatioon kaivataan lisää?)

Tavoitteet ja niiden asettaminen

9. Kerro organisaation tavoitteiden asettamisesta organisaatiotasolla.
   (Miten tavoitteiden asettaminen toteutuu? Ketä tavoitteiden asettamiseen osallistuu? Millaisia tavoitteita organisaatiotasolla on asetettu?)
10. Kerro organisaation tavoitteiden asettamisesta tuotantolinjatasolla.
    (Miten tavoitteiden asettaminen toteutuu? Ketä tavoitteiden asettamiseen osallistuu? Millainen rooli tuotantolinjan tavoitteilla on organisaation tavoitteiden näkökulmasta? Miten tuotantolinjan tavoitteet tukevat organisaation tavoitteita? Asetetaanko tuotantolinjoille koko tuotantolinjaa koskevia tavoitteita, työntekijäkohtaisia tavoitteita vai molempia?)
11. Millaisia tavoitteita tuotantolinjalle on asetettu?

(Millaisia taloudellisia (euromääräisiä) tavoitteita on asetettu? Millaisia ei-taloudellisia (esim. kappalemääräisiä) tavoitteita on asetettu? Millaisia laadullisia tavoitteita (työilmapiiri tms.) on asetettu? Millaisena pidät tavoitteiden vaikeusastetta? Miten tavoitteiden toteutumista voidaan mitata? Miten tavoitteita pidetään esillä? Kerro tavoitteiden merkityksestä työntekijöille. Miten tavoitteet vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon? Koetko työntekijöiden pyrkivän tavoitteiden saavuttamiseen sisäisestä halusta vai ulkoisesta paineesta?)

12. Kerro tavoitteiden tarkkuudesta.
    (Miten tarkasti tavoitteet on määritelty? Millä tavoin tavoitteet kertovat tuotantolinjan työntekijöille halutusta suoritustasosta? Miten tavoitteet auttavat tuotantolinjan työntekijöitä suuntamaan ponnisteluja oikeaan/haluttuun suuntaan? Vai ovatko tavoitteet ”tee parhaasi” -tavoitteita?)
13. Millainen aikamääre tavoitteille on asetettu eli milloin ne on suoritettava?
    (Onko tavoitteet saavutettava seuraavan kuukauden vai seuraavan vuoden aikana?)
14. Miten tuotantolinja voi saavuttaa tavoitteet?
    (Millaista osaamista tavoitteiden saavuttamiseen vaaditaan? Millaiset resurssit (henkilöstö, välineet, prosessit) tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan?)
15. Kerro tuotantolinjan sitoutumisesta tavoitteisiin.
    (Koetko työntekijöiden sitoutuvan tavoitteisiin? Miten tavoitteet hyväksytetään työntekijöillä? Kuinka työntekijät voivat vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen?)
16. Miten tuotantolinja on viime vuosina saavuttanut asetetut tavoitteet?
    (Onko tavoitteet saavutettu joka vuosi, joka toinen vuosi vai kerran viiden vuoden aikana? Jos ei, mistä syistä tavoitteet ovat jääneet saavuttamatta?)
17. Kerro tavoitteisiin liittyvästä palautteenannosta.
    (Kuinka usein tuotantopäällikölle annetaan palautetta tavoitteiden saavuttamisesta? Kuinka usein työntekijöille annetaan palautetta tavoitteiden saavuttamisesta? Kuka palautetta antaa? Millaisissa tilanteissa palautetta annetaan? Perustellaanko palaute selkeillä faktoilla, kuten luvuilla?)

Mittaaminen ja seuranta

18. Miten tavoitteiden toteutumista mitataan organisaatiotasolla?

    (Mitä mittareita seurataan? Montaako mittaria käytetään? Kuinka usein mittareita seurantaan? Miten tarkasti seurantatiheys on määritelty? Ketkä mittaamiseen/seurantaan osallistuvat? Mistä kanavista mittarit löytyvät? Millaista teknologiaa mittaamisessa käytetään? Kerro mittaamisen/seurannan helppoudesta. Kerro organisaation strategian ja organisaation tavoitteiden yhteydestä käytettyihin mittareihin. Koetko mittareiden mittaavan organisaation strategian kannalta keskeisiä asioita?)

19. Miten tavoitteiden toteutumista mitataan tuotantolinjatasolla?

    (Mitä mittareita seurataan? Millaisia määrällisiä (euromääräisiä/kappalemääräisiä) mittareita käytetään? Millaisia laadullisia (työilmapiiri/työkyky) mittareita käytetään? Montaako mittaria käytetään? Kuinka usein mittareita seurataan? Miten tarkasti seurantatiheys on määritelty? Ketkä mittaamiseen/seurantaan osallistuvat? Mistä kanavista mittarit löytyvät? Millaista teknologiaa mittaamisessa käytetään? Kerro mittaamisen/seurannan helppoudesta. Kerro organisaation strategian ja tuotantolinjan mittareiden välisestä yhteydestä. Koetko tuotantolinjan mittareiden mittaavan organisaation strategian kannalta keskeisiä asioita? Millaisilla mittareilla tuotantolinjan työskentelyä mitataan yleisesti (ei tavoitteisiin liittyen)?)

20. Kerro tuotantolinjan tavoitteiden ja mittareiden yhteydestä**.**

    (Mittaavatko mittarit asetettuja tavoitteita? Miten hyvin mittarit mittaavat oikeita asioita? Miten mittarit viestivät työntekijöille halutusta suoritustasosta? Miten mittarit suuntaavat työntekijöiden ponnisteluja oikeaan suuntaan? Raportoivatko mittarit nykyisestä suoritustasosta? Auttavatko mittarit korjausliikkeiden/muutosten tekemisessä?)

21. Kuinka tuotantolinjan mittarit/niiden seuranta ovat näkyvissä?

    (Miten mittarit/niiden seuranta ovat työntekijöiden nähtävillä? Ovatko mittarit/niiden seuranta näkyvillä tuotantolinjan tiloissa, esim. taukohuoneen seinällä?)

Tavoitteiden ja mittareiden kehittäminen

22. Millaisia organisaation tavoitteisiin ja mittareihin liittyviä asioita pidät tärkeänä?
23. Millaisia tuotantolinjan tavoitteisiin ja mittareihin liittyviä asioita pidät tärkeänä?
24. Kerro tuotantolinjan tavoitteisiin liittyvistä kehitysideoista.
    (Miten tavoitteita voitaisiin kehittää? Miten tavoitteita tulisi kehittää, jotta tuotantolinjan suorituskyky parantuisi? Miten tavoitteita pitäisi kehittää, että ne lisäisivät työntekijöiden motivaatiota?)
25. Kerro tuotantolinjan mittareihin liittyvistä kehitysideoista.
    (Miten mittareita voitaisiin kehittää? Miten mittareita tulisi kehittää, jotta tuotantolinjan suorituskyky parantuisi? Miten mittareita pitäisi kehittää, että ne lisäisivät työntekijöiden motivaatiota?)

Liite 2. Haastattelurunko myyntipäällikölle

Taustatiedot

1. Mikä on työnimikkeesi?
2. Mikä on vastuualueesi?
3. Millaisia työtehtäviä kuuluu normaaliin työpäivääsi?
4. Toimitko esihenkilöroolissa? Jos toimit, montako alaista sinulla on?
5. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
6. Kuinka vanha olet?

Organisaation tulevaisuus

7. Kerro organisaation tulevaisuudesta.
   (Millaisena näet organisaation tulevaisuuden? Millainen organisaation halutaan olevan tulevaisuudessa?)
8. Millä keinoin tulevaisuuden suunnitelmat pyritään saavuttamaan?
   (Millaisissa asioissa organisaation tulee kehittyä? Millaisia muutoksia organisaatioon vaaditaan? Mitä resursseja (osaamista, henkilöstöä, välineitä, prosesseja) organisaatioon kaivataan lisää?)

Myynnin ja tuotantolinjan yhteistyö

9. Kerro yrityksenne myynnin ja tuotantolinjan yhteistyöstä.
   (Miten tiivistä yhteistyö on? Kuinka yhteistyö käytännössä toteutuu? Millaisia välineitä yhteistyöhön liittyy? Sähköposti, puhelin vai jokin muu viestintäkanava?)
10. Kuvaile pääpiirteittäin yksittäisen tilauksen eteneminen myynnistä/tilauksesta aina valmiiseen tilaukseen saakka.
    (Mitä eri vaiheita tilauksen läpimenoon liittyy? Miten kommunikoitte myynnin ja tuotantolinjan välillä tehdystä tilauksesta? Miten kommunikoitte myynnin ja tuotantolinjan välillä tilauksen sisällöstä? Miten kommunikoitte myynnin ja tuotantolinjan välillä toimitusajasta? Miten kommunikoitte myynnin ja tuotantolinjan välillä muutoksista toimitusaikaan?)
11. Mitkä ovat myynnin ja tuotantolinjan yhteistyön vahvuudet ja heikkoudet? (Miten tätä yhteistyötä voitaisiin parantaa?)
12. Millaisia yhteisiä prosesseja myynnillä on tuotantolinjan kanssa?

(Millaisia tilausten seurantaan liittyviä yhteisiä prosesseja myynnillä ja tuotantolinjalla on? Millaisia tilausmääriin liittyviä yhteisiä prosesseja myynnillä ja tuotantolinjalla on? Mitkä ovat näiden prosessien vahvuudet? Mitkä ovat näiden prosessien heikkoudet? Miten näitä prosesseja voitaisiin kehittää?)

13. Miten tuotantolinja voisi tukea paremmin myynnin onnistumista? (Millainen tuotantolinjan tarjoama tieto helpottaisi hinnoittelua? Millaiset yhteiset käytännöt tuotantolinjan kanssa helpottaisivat myynnin keskittymistä entistä paremmin myyntiin? Millaisia mahdollisuuksia, esim. tuotannon lisääntyminen/nopeutuminen, antaisi myynnille?)

Tavoitteet ja niiden asettaminen

14. Millaisten tuotantolinjalle asetettavien tavoitteiden avulla tuotantolinjan tekemistä voitaisiin kehittää tukemaan myyntiä entistä paremmin?
    (Millaisia tavoitteita tuotantolinjalle pitäisi asettaa? Millainen tulisi olla tavoiteltu toimitusaika? Koetko tuotantolinjan tällä hetkellä pystyvän saavuttamaan tämän toimitusajan? Millaisia toimitusvarmuuteen (luvattuun toimitusaikaan pääseminen) liittyviä tuotantolinjalle tulisi asettaa?)

Mittaaminen ja seuranta

15. Millaisten tuotantolinjalle asetettavien mittareiden kautta tuotantolinjan tekemistä voitaisiin kehittää tukemaan myyntiä entistä paremmin?
    (Millaisia mittareita tuotantolinjalla tulisi käyttää? Millainen pitäisi olla mittareiden seurantatiheys? Miten toimitusaikaa tulisi mitata? Miten toimitusvarmuutta voitaisiin mitata? Millaiset tuotannon mittarit tai seurannat helpottaisivat myynnin hinnoittelua? Millaisia mahdollisuuksia mainitut tuotantolinjalle asetettavat mittarit loisivat myynnille?)
16. Millaisia mittareita itse seuraat?
    (Mitä mittareita seuraat? Kuinka montaa mittaria seuraat? Millaisia määrällisiä (euromääräisiä/kappalemääräisiä) mittareita seuraat? Millaisia laadullisia (työilmapiiri,työkyky) mittareita seuraat? Kuinka usein seuraat mittareita? Miten tarkasti seurantatiheytesi on määritelty? Mistä kanavista mittarit löytyvät? Millaista teknologiaa käytät mittaamisessa/seurannassa?)

Tavoitteiden ja mittareiden kehittäminen

17. Millaisia organisaation tavoitteisiin ja mittareihin liittyviä asioita pidät tärkeänä?
18. Millaisia tuotantolinjan tavoitteisiin ja mittareihin liittyviä asioita pidät tärkeänä?
19. Kerro tuotantolinjan tavoitteisiin liittyvistä kehitysideoista.
    (Miten tavoitteita voitaisiin kehittää? Miten tavoitteita tulisi kehittää, jotta tuotantolinjan suorituskyky parantuisi? Miten tavoitteita pitäisi kehittää, että ne lisäisivät työntekijöiden motivaatiota?)
20. Kerro tuotantolinjan mittareihin liittyvistä kehitysideoista.
    (Miten mittareita voitaisiin kehittää? Miten mittareita tulisi kehittää, jotta tuotantolinjan suorituskyky parantuisi? Miten tuotantolinjan mittareita/seurantaa pitäisi kehittää, että ne lisäisivät työntekijöiden motivaatiota?)

Liite 3. Haastattelurunko tuotanto- ja yksikön päällikölle

Taustatiedot

1. Mikä on työnimikkeesi?
2. Mikä on vastuualueesi?
3. Millaisia työtehtäviä kuuluu normaaliin työpäivääsi?
4. Toimitko esihenkilöroolissa? Jos toimit, montako alaista sinulla on?
5. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
6. Kuinka vanha olet?

Organisaation tulevaisuus

7. Kerro organisaation tulevaisuudesta.
   (Millaisena näet organisaation tulevaisuuden? Millaiseksi organisaation halutaan tulevan tulevaisuudessa?)
8. Millä keinoin tuotantolinjanne voi tukea organisaation tulevaisuuden suunnitelmia?
   (Millaiset asiat tuotantolinjanne työskentelyssä tukevat organisaation tulevaisuuden suunnitelmia? Missä asioissa tuotantolinjanne tulee kehittyä, jotta organisaation tulevaisuuden suunnitelmat toteutuvat? Millaisia muutoksia tuotantolinjanne tarvitsee, että organisaation tulevaisuuden suunnitelmat saavutetaan? Mitä resursseja (osaamista, henkilöstöä, välineitä, prosesseja) tuotantolinjallenne kaivataan lisää?)

Tuotantolinjan prosessi

9. Kerro tuotantolinjanne työskentelystä.
   (Millaisia eri työvaiheita tuotantolinjalla suoritetaan? Millaisia kausivaihteluja/sesonkeja tuotantolinjallanne on? Miten sesongit eroavat toisistaan? Suorittavatko kaikki työntekijät kaikkia eri työvaiheita? Monessako vuorossa ja minä viikonpäivinä tuotantolinjanne toimii? Miten tuotantolinjanne työskentely eroaa toisen toimispisteenne vastaavaan tuotantolinjaan nähden? Miten tilaukset eroavat toisistaan?)
10. Kuvaile tilausten etenemistä eri työvaiheiden välillä.

(Missä järjestyksessä eri työvaiheet toteutetaan? Minkä työvaiheen nopeampi/laadukkaampi suorittaminen vaikuttaa eniten lopputulokseen? Mikä työvaihe hidastaa eniten tuotantoa?)

11. Millaisia vahvuuksia tuotantolinjanne työskentelyssä on?
    (Mitkä työvaiheista toimivat tällä hetkellä moitteettomasti? Miksi ne ovat vahvuuksianne?)
12. Millaisia heikkouksia tuotantolinjanne työskentelyssä on?
    (Mitkä työvaiheet vaativat kehittämistä? Miten niitä voitaisiin kehittää?)

Tavoitteet ja niiden asettaminen

13. Kerro tuotantolinjanne tavoitteiden asettamisesta.
    (Miten tavoitteiden asettaminen toteutuu? Ketä tavoitteiden asettamiseen osallistuu? Millainen rooli sinulla on tavoitteiden asettamisessa? Millainen rooli tuotantolinjan tavoitteilla on organisaation tavoitteiden näkökulmasta? Miten tuotantolinjan tavoitteet tukevat organisaation tavoitteita? Asetetaanko tuotantolinjallasi koko tuotantolinjaa koskevia tavoitteita, työntekijäkohtaisia tavoitteita vai molempia?)
14. Millaisia tavoitteita tuotantolinjallenne on asetettu?
    (Millaisia taloudellisia (euromääräisiä) tavoitteita on asetettu? Millaisia ei-taloudellisia (esim. kappalemääräisiä) tavoitteita on asetettu? Millaisia laadullisia tavoitteita (työilmapiiri tms.) on asetettu? Millaisena pidät tavoitteiden vaikeusastetta? Miten tavoitteiden toteutumista voidaan mitata? Miten tavoitteita pidetään esillä? Kerro tavoitteiden henkilökohtaisesta merkityksestä. Kerro tavoitteiden merkityksestä tuotantolinjan työtekijöille. Miten tavoitteet vaikuttavat motivaatioosi? Kuinka tavoitteet vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon? Pyritkö saavuttamaan tavoitteet sisäisestä halusta vai ulkoisesta paineesta? Koetko työntekijöiden pyrkivän tavoitteiden saavuttamiseen sisäisestä halusta vai ulkoisesta paineesta?)
15. Kerro tuotantolinjanne tavoitteiden tarkkuudesta.
    (Miten tarkasti tavoitteet on määritelty? Millä tavoin tavoitteet kertovat tuotantolinjallenne halutusta suoritustasosta? Miten tavoitteet auttavat työntekijöitä

suuntamaan ponnisteluja oikeaan/haluttuun suuntaa? Vai ovatko tavoitteet ”tee parhaasi” -tavoitteita?)

16. Millainen aikamääre tavoitteille on asetettu eli milloin ne on suoritettava?
    (Onko tavoitteet saavutettavat seuraavan kuukauden vai seuraavan vuoden aikana?)
17. Miten tuotantolinjanne voi saavuttaa tavoitteet?
    (Millaista osaamista tavoitteiden saavuttamiseen vaaditaan? Millaiset resurssit (henkilöstö, välineet, prosessit) tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan?)
18. Kerro tuotantolinjanne sitoutumisesta tavoitteisiin**.**
    (Sitoudutko tavoitteisiin? Koetko työntekijöiden sitoutuvan tavoitteisiin? Miten tavoitteet hyväksytetään sinulla? Miten tavoitteet hyväksytetään tuotantolinjan työntekijöillä? Kuinka voit vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen? Miten tuotantolinjan työntekijät voivat vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen?)
19. Miten tuotantolinjanne on viime vuosina saavuttanut asetetut tavoitteet?
    (Onko tavoitteet saavutettu joka vuosi, joka toinen vuosi vai kerran viiden vuoden aikana? Jos ei, mistä syistä tavoitteet ovat jääneet saavuttamatta? Millaisia tunteita koet tavoitteiden saavuttamisesta? Millaisia tunteita koette tuotantolinjana yhdessä tavoitteiden saavuttamisesta?)
20. Kerro tavoitteisiin liittyvästä palautteenannosta.
    (Kuinka usein sinulle annetaan palautetta tavoitteiden saavuttamisesta? Kuinka usein työntekijöille annetaan palautetta tavoitteiden saavuttamisesta? Kuka palautetta antaa? Millaisissa tilanteissa palautetta annetaan? Perustellaanko palaute selkeillä faktoilla, kuten luvuilla?)

Mittaaminen ja seuranta

21. Miten tavoitteiden toteutumista mitataan tuotantolinjallanne?
    (Mitä mittareita seurataan? Millaisia määrällisiä (euromääräisiä/kappalemääräisiä) mittareita käytetään? Millaisia laadullisia (työilmapiiri, työkyky) mittareita käytetään? Montaako mittaria käytetään? Kuinka usein mittareita seurataan? Miten tarkasti seurantatiheys on määritelty? Ketkä mittaamiseen/seurantaan osallistuu? Seuraatko itse tavoitteiden toteutumista? Kuinka usein itse mittaat

tuotantolinjasi tavoitteiden toteutumista? Käytätkö seurantaa samoja mittareita, jotka mainitsit edellä? Mistä kanavista mittarit löytyvät? Millaista teknologiaa käytät mittaamisessa? Kerro mittaamisen/seurannan helppoudesta. Kerro organisaation tulevaisuuden suunnitelmien ja tuotantolinjan mittareiden välisestä yhteydestä? Koetko tuotantolinjan mittareiden mittaavan organisaation tulevaisuuden suunnitelmien kannalta keskeisiä asioita? Millaisilla mittareilla tuotantolinjasi työskentelyä mitataan yleisesti (ei tavoitteisiin liittyen)?)

22. Kerro tuotantolinjan tavoitteiden ja mittareiden yhteydestä.
    (Mittaavatko mittarit asetettuja tavoitteita? Miten hyvin mittarit mittaavat oikeita asioita? Raportoivatko mittarit nykyisestä suoritustasosta? Auttavatko mittarit korjausliikkeiden/muutosten tekemisessä?)
23. Kerro tuotantolinjan mittareiden vaikutuksesta motivaatioon.
    (Miten mittarit motivoivat sinua? Miten koet mittareiden motivoivan työntekijöitä? Motivoivatko mittarit tuotantolinjaasi saavuttamaan tavoitteet? Miten mittarit viestivät tuotantolinjalle halutusta suoritustasosta? Miten mittarit suuntaavat työntekijöiden ponnisteluja oikeaan suuntaan?)
24. Kuinka tuotantolinjan mittarit/niiden seuranta ovat näkyvissä?
    (Miten mittarit/niiden seuranta on työntekijöiden nähtävillä? Onko mittarit/niiden seuranta näkyvillä tuotantolinjan tiloissa, esim. taukohuoneen seinällä?)

Tavoitteiden ja mittareiden kehittäminen

25. Millaisia tuotantolinjan tavoitteisiin ja mittareihin liittyviä asioita pidät tärkeänä?
26. Kerro tuotantolinjanne tavoitteisiin liittyvistä kehitysideoista.
    (Miten tavoitteita voitaisiin kehittää? Miten tavoitteita tulisi kehittää, jotta tuotantolinjan suorituskyky parantuisi? Miten tavoitteita pitäisi kehittää, että ne lisäisivät työntekijöiden motivaatiota?)
27. Kerro tuotantolinjanne mittareihin liittyvistä kehitysideoista.
    (Miten mittareita voitaisiin kehittää? Miten mittareita tulisi kehittää, jotta tuotantolinjan suorituskyky lisääntyisi? Miten tuotantolinjanne mittareita tulisi kehittää, että ne lisäisivät työntekijöiden motivaatiota?

Liite 4. Haastattelurunko talousjohtajalle

Taustatiedot

1. Mikä on työnimikkeesi?
2. Mikä on vastuualueesi?
3. Millaisia työtehtäviä kuuluu normaaliin työpäivääsi?
4. Toimitko esihenkilöroolissa? Jos toimit, montako alaista sinulla on?
5. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
6. Kuinka vanha olet?

Organisaation tulevaisuus

7. Kerro organisaation visiosta.
   (Millaisena näet organisaation tulevaisuuden? Millainen organisaation halutaan olevan tulevaisuudessa?)
8. Kerro organisaation strategiasta.
   (Millä keinoin haluttu visio pyritään saavuttamaan? Miten organisaatiosta tulee tulevaisuudessa toiveidenne mukainen? Millaisissa asioissa organisaation tulee kehittyä? Millaisia muutoksia organisaatioon vaaditaan? Mitä resursseja (osaamista, henkilöstöä, välineitä, prosesseja) organisaatioon kaivataan lisää?)

Tavoitteet ja niiden asettaminen

9. Kerro organisaation tavoitteiden asettamisesta organisaatiotasolla.
   (Miten tavoitteiden asettaminen toteutuu? Ketä tavoitteiden asettamiseen osallistuu? Millainen rooli sinulla on tavoitteiden asettamisessa? Millaisia tavoitteita organisaatiotasolla on asetettu?)
10. Kerro organisaation tavoitteiden asettamisesta tuotantolinjatasolla.
    (Miten tavoitteiden asettaminen toteutuu? Ketä tavoitteiden asettamiseen osallistuu? Millainen rooli sinulla on tavoitteiden asettamisessa? Millainen rooli tuotantolinjan tavoitteilla on organisaation tavoitteiden näkökulmasta? Miten tuotantolinjan tavoitteet tukevat organisaation tavoitteita? Asetetaanko tuotantolinjoille koko tuotantolinjaa koskevia tavoitteita, työntekijäkohtaisia tavoitteita vai molempia?)
11. Millaisia tavoitteita tuotantolinjalle on asetettu?

(Millaisia taloudellisia (euromääräisiä) tavoitteita on asetettu? Millaisia ei-taloudellisia (esim. kappalemääräisiä) tavoitteita on asetettu? Millaisia laadullisia tavoitteita (työilmapiiri tms.) on asetettu? Millaisena pidät tavoitteiden vaikeusastetta? Miten tavoitteiden toteutumista voidaan mitata? Miten tavoitteita pidetään esillä? Kerro tavoitteiden merkityksestä tuotantolinjan työtekijöille. Miten tavoitteet vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon? Koetko työntekijöiden pyrkivän tavoitteiden saavuttamiseen sisäisestä halusta vai ulkoisesta paineesta?)

12. Kerro tavoitteiden tarkkuudesta.
    (Miten tarkasti tavoitteet on määritelty? Millä tavoin tavoitteet kertovat tuotantolinjan työntekijöille halutusta suoritustasosta? Miten tavoitteet auttavat tuotantolinjan työntekijöitä suuntamaan ponnisteluja oikeaan/haluttuun suuntaan? Vai ovatko tavoitteet ”tee parhaasi” -tavoitteita?)
13. Millainen aikamääre tavoitteille on asetettu eli milloin ne on suoritettava?
    (Onko tavoitteet saavutettava seuraavan kuukauden vai seuraavan vuoden aikana?)
14. Miten tuotantolinja voi saavuttaa tavoitteet?
    (Millaista osaamista tavoitteiden saavuttamiseen vaaditaan? Millaiset resurssit (henkilöstö, välineet, prosessit) tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan?)
15. Kerro tuotantolinjan sitoutumisesta tavoitteisiin.
    (Koetko työntekijöiden sitoutuvan tavoitteisiin? Miten tuotantolinjan tavoitteet hyväksytetään työntekijöillä? Kuinka työntekijät voivat vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen?)
16. Miten tuotantolinja on viime vuosina saavuttanut asetetut tavoitteet?
    (Onko tavoitteet saavutettu joka vuosi, joka toinen vuosi vai kerran viiden vuoden aikana? Jos ei, mistä syistä tavoitteet ovat jääneet saavuttamatta?)
17. Kerro tavoitteisiin liittyvästä palautteenannosta.
    (Kuinka usein tuotantopäällikölle annetaan palautetta tavoitteiden saavuttamisesta? Kuinka usein työntekijöille annetaan palautetta tavoitteiden saavuttamisesta? Kuka palautetta antaa? Millaisissa tilanteissa palautetta annetaan? Perustellaanko palaute selkeillä faktoilla, kuten luvuilla?)

Mittaaminen ja seuranta

18. Millaisia lukuja seuraat yleisellä tasolla?

    (Mitkä talousluvut sinua kiinnostavat? Millaisia ei-euromääräisiä lukuja seuraat? Miten nämä luvut ovat saatavilla? Kerro seurannan helppoudesta. Kerro nykyisten mittareiden ja seurannan riittävyydestä.)

19. Miten tavoitteiden toteutumista mitataan organisaatiotasolla? (Mitä mittareita seurataan? Montaako mittaria käytetään? Kuinka usein mittareita seurantaa? Miten tarkasti seurantatiheys on määritelty? Ketkä mittaamiseen/seurantaan osallistuvat? Seuraatko itse tavoitteiden toteutumista? Mistä kanavista mittarit löytyvät? Millaista teknologiaa mittaamisessa käytetään? Kerro tavoitteiden mittaamisen/seurannan helppoudesta. Kerro organisaation strategian ja organisaation tavoitteiden yhteydestä käytettyihin mittareihin. Koetko mittareiden mittaavan organisaation strategian kannalta keskeisiä asioita?)

20. Miten tavoitteiden toteutumista mitataan tuotantolinjatasolla?

    (Mitä mittareita seurataan? Millaisia määrällisiä (euromääräisiä/kappalemääräisiä) mittareita käytetään? Millaisia laadullisia (työilmapiiri, työkyky) mittareita käytetään? Montaako mittaria käytetään? Kuinka usein mittareita seurataan? Miten tarkasti seurantatiheys on määritelty? Ketkä mittaamiseen/seurantaan osallistuvat? Mistä kanavista mittarit löytyvät? Millaista teknologiaa mittaamisessa käytetään? Kerro mittaamisen/seurannan helppoudesta. Kerro organisaation strategian ja tuotantolinjan mittareiden välisestä yhteydestä? Koetko tuotantolinjan mittareiden mittaavan organisaation strategian kannalta keskeisiä asioita? Millaisilla mittareilla tuotantolinjan työskentelyä mitataan yleisesti (ei tavoitteisiin liittyen)?)

21. Kerro tuotantolinjan tavoitteiden ja mittareiden yhteydestä**.**

    (Mittaako mittarit mittaavat asetettuja tavoitteita? Miten hyvin mittarit mittaavat oikeita asioita? Miten mittarit viestivät työntekijöille halutusta suoritustasosta? Miten mittarit suuntaavat työntekijöiden ponnisteluja oikeaan suuntaan? Raportoivatko mittarit nykyisestä suoritustasosta? Auttavatko mittarit korjausliikkeiden/muutosten tekemisessä?)

22. Kuinka tuotantolinjan mittarit/niiden seuranta ovat näkyvissä?
    (Miten mittarit/niiden seuranta on työntekijöiden nähtävillä? Ovatko mittarit/niiden seuranta näkyvillä tuotantolinjan tiloissa, esim. taukohuoneen seinällä?)

Tavoitteiden ja mittareiden kehittäminen

23. Millaisia organisaation tavoitteisiin ja mittareihin liittyviä asioita pidät tärkeänä?
24. Millaisia tuotantolinjan tavoitteisiin ja mittareihin liittyviä asioita pidät tärkeänä?
25. Kerro tuotantolinjan tavoitteisiin liittyvistä kehitysideoista.
    (Miten tuotantolinjan tavoitteita voitaisiin kehittää? Miten tuotantolinjan tavoitteita tulisi kehittää, jotta tuotantolinjan suorituskyky parantuisi? Miten tuotantolinja tavoitteita pitäisi kehittää, että ne lisäisivät työntekijöiden motivaatiota?)
26. Kerro tuotantolinjan mittareihin/seurantaan liittyvistä kehitysideoista.
    (Miten tuotantolinjan mittareita voitaisiin kehittää? Miten tuotantolinjan mittareita tulisi kehittää, jotta tuotantolinjan suorituskyky parantuisi? Miten tuotantolinjan mittareita pitäisi kehittää, että ne lisäisivät työntekijöiden motivaatiota?)

Liite 5. Haastattelurunko tuotanto- sekä kokoonpanotyöntekijälle

Taustatiedot

1. Mikä on työnimikkeesi?
2. Mikä on vastuualueesi?
3. Millaisia työtehtäviä kuuluu normaaliin työpäivääsi?
4. Toimitko esihenkilöroolissa? Jos toimit, montako alaista sinulla on?
5. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
6. Kuinka vanha olet?

Organisaation tulevaisuus

7. Kerro organisaation tulevaisuudesta.
   (Millaisena näet organisaation tulevaisuuden? Millaiseksi organisaation halutaan tulevan tulevaisuudessa?)
8. Millä keinoin tuotantolinjanne voi tukea organisaation tulevaisuuden suunnitelmia?
   (Millaiset asiat tuotantolinjanne työskentelyssä tukevat organisaation tulevaisuuden suunnitelmia? Missä asioissa tuotantolinjanne tulee kehittyä, jotta organisaation tulevaisuuden suunnitelmat toteutuvat? Millaisia muutoksia tuotantolinjanne tarvitsee, että organisaation tulevaisuuden suunnitelmat tavoitetaan? Mitä resursseja (osaamista, henkilöstöä, välineitä, prosesseja) tuotantolinjallenne kaivataan lisää?)

Tuotantolinjan prosessi

9. Kerro tuotantolinjanne työskentelystä.
   (Millaisia eri työvaihteita tuotantolinjalla suoritetaan? Millaisia kausivaihteluja/sesonkeja tuotantolinjallanne on? Miten sesongit eroavat toisistaan? Suorittavatko kaikki työntekijät kaikkia eri työvaiheita? Monessako vuorossa ja minä viikonpäivinä tuotantolinjanne toimii? Miten tuotantolinjanne työskentely eroaa toisen toimispisteenne vastaavaan tuotantolinjaan nähden? Miten tilaukset eroavat toisistaan?)
10. Kuvaile tilausten etenemistä eri työvaiheiden välillä.

(Missä järjestyksessä eri työvaiheet toteutetaan? Minkä työvaiheen nopeampi/laadukkaampi suorittaminen selvästi eniten lopputulokseen? Mikä työvaihe hidastaa eniten tuotantoa?)

11. Millaisia vahvuuksia tuotantolinjanne työskentelyssä on? (Mitkä työvaiheista toimivat tällä hetkellä moitteettomasti? Miksi ne ovat vahvuuksianne?)
12. Millaisia heikkouksia tuotantolinjanne työskentelyssä on?
    (Mitkä työvaiheet vaativat kehittämistä? Miten niitä voitaisiin kehittää?)

Tavoitteet ja niiden asettaminen

13. Kerro tuotantolinjanne tavoitteiden asettamisesta.
    (Miten tuotantolinjanne tavoitteiden asettaminen toteutuu? Ketä tavoitteiden asettamiseen osallistuu? Millainen rooli sinulla on tavoitteiden asettamisessa? Millainen rooli tuotantolinjan tavoitteilla on organisaation tavoitteiden näkökulmasta? Miten tuotantolinjan tavoitteet tukevat organisaation tavoitteita? Asetetaanko tuotantolinjallasi koko tuotantolinjaa koskevia tavoitteita, työntekijäkohtaisia tavoitteita vai molempia?)
14. Millaisia tavoitteita tuotantolinjallenne on asetettu?
    (Millaisia taloudellisia (euromääräisiä) tuotantolinjallenne on asetettu? Millaisia ei-taloudellisia (esim. kappalemääräisiä) tavoitteita tuotantolinjallenne on asetettu? Millaisia laadullisia tavoitteita (työilmapiiri tms.) on asetettu? Millaisena pidät tavoitteiden vaikeusastetta? Miten tavoitteiden toteutumista voidaan mitata? Miten tavoitteita pidetään esillä? Kerro tavoitteiden henkilökohtaisesta merkityksestä. Miten tavoitteet vaikuttavat motivaatioosi? Pyritkö saavuttamaan tavoitteet sisäisestä halusta vai ulkoisesta paineesta?)
15. Kerro tuotantolinjanne tavoitteiden tarkkuudesta.
    (Miten tarkasti tavoitteet on määritelty? Millä tavoin tavoitteet kertovat sinulle halutusta suoritustasosta? Miten tavoitteet auttavat sinua suuntamaan ponnisteluja oikeaan/haluttuun suuntaa? Vai ovatko tavoitteet ”tee parhaasi” -tavoitteita?)
16. Millainen aikamääre tavoitteille on asetettu eli milloin ne on suoritettava?

(Onko tavoitteet saavutettava seuraavan kuukauden vai seuraavan vuoden aikana?)

17. Miten tuotantolinjanne voi saavuttaa tavoitteet?
    (Millaista osaamista tavoitteiden saavuttamiseen vaaditaan? Millaiset resurssit (henkilöstö, välineet, prosessit) tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan?)
18. Kerro sitoutumisestasi tavoitteisiin.
    (Sitoudutko tavoitteisiin? Miten tavoitteet hyväksytetään sinulla? Kuinka voit vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen?)
19. Miten tuotantolinjanne on viime vuosina saavuttanut asetetut tavoitteet?
    (Onko asetetut tavoitteet saavutettu joka vuosi, joka toinen vuosi vai kerran viiden vuoden aikana? Jos ei, mistä syistä tavoitteet ovat jääneet saavuttamatta? Millaisia tunteita koet tavoitteiden saavuttamisesta? Millaisia tunteita koette tuotantolinjana yhdessä tavoitteiden saavuttamisesta?)
20. Kerro tavoitteisiin liittyvästä palautteenannosta.
    (Kuinka usein sinulle annetaan palautetta tavoitteiden saavuttamisesta? Kuka palautetta antaa? Millaisissa tilanteissa palautetta annetaan? Perustellaanko palaute selkeillä faktoilla, kuten luvuilla?)

Mittaaminen ja seuranta

21. Miten tavoitteiden toteutumista mitataan tuotantolinjallanne?
    (Mitä mittareita seurataan? Millaisia määrällisiä (euromääräisiä/kappalemääräisiä) mittareita käytetään? Millaisia laadullisia (työilmapiiri, työkyky) mittareita käytetään? Montaako mittaria käytetään? Kuinka usein mittareita seurataan? Miten tarkasti seurantatiheys on määritelty? Ketkä mittaamiseen/seurantaan osallistuu? Seuraatko itse tavoitteiden toteutumista? Kuinka usein itse mittaat tuotantolinjasi tavoitteiden toteutumista? Käytätkö seurantaa samoja mittareita, jotka mainitsit edellä? Mistä kanavista mittarit löytyvät? Millaista teknologiaa käytät mittaamisessa? Kerro mittaamisen/seurannan helppoudesta. Kerro organisaation tulevaisuuden suunnitelmien ja tuotantolinjan mittareiden välisestä yhteydestä? Koetko tuotantolinjan mittareiden mittaavan organisaation

tulevaisuuden suunnitelmien kannalta keskeisiä asioita? Millaisilla mittareilla tuotantolinjasi työskentelyä mitataan yleisesti (ei tavoitteisiin liittyen)?)

22. Kerro tuotantolinjalle tavoitteiden ja mittareiden yhteydestä.
    (Mittaako mittarit asetettuja tavoitteita? Miten hyvin mittarit mittaavat oikeita asioita? Raportoivatko mittarit nykyisestä suoritustasosta? Auttavatko mittarit korjausliikkeiden/muutosten tekemisessä?)
23. Kerro tuotantolinjan mittareiden vaikutuksesta motivaatioon.
    Miten mittarit motivoivat sinua? Motivoivatko mittarit saavuttamaan tavoitteet? Miten mittarit viestivät sinulle halutusta suoritustasosta? Miten mittarit suuntaavat ponnistelujasi oikeaan suuntaan?)
24. Kuinka tuotantolinjan mittarit/niiden seuranta ovat näkyvissä?
    (Miten asetetut mittarit/niiden seuranta on sinun nähtävilläsi? Onko mittarit/niiden seuranta näkyvillä tuotantolinjan tiloissa, esim. taukohuoneen seinällä?)

Tavoitteiden ja mittareiden kehittäminen

25. Millaisia tuotantolinjan tavoitteisiin ja mittareihin liittyviä asioita pidät tärkeänä?
26. Kerro tuotantolinjanne tavoitteisiin liittyvistä kehitysideoista.
    (Miten tuotantolinjanne tavoitteita voitaisiin kehittää? Miten tavoitteita tulisi kehittää, jotta tuotantolinjan suorituskyky parantuisi? Miten tavoitteita pitäisi kehittää, että ne lisäisivät sinun motivaatiotasi?)
27. Kerro tuotantolinjanne mittareihin liittyvistä kehitysideoista.
    (Miten tuotantolinjanne mittareita voitaisiin kehittää? Miten mittareita tulisi kehittää, jotta tuotantolinjan suorituskyky lisääntyisi? Miten mittareita pitäisi kehittää, että ne lisäisivät sinun motivaatiotasi?)

Liite 6. Haastattelurunko toisen tuotantolinjan tuotantopäällikölle

Taustatiedot

1. Mikä on työnimikkeesi?
2. Mikä on vastuualueesi?
3. Millaisia työtehtäviä kuuluu normaaliin työpäivääsi?
4. Toimitko esihenkilöroolissa? Jos toimit, montako alaista sinulla on?
5. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
6. Kuinka vanha olet?

Organisaation tulevaisuus

7. Kerro organisaation tulevaisuudesta.
   (Millaisena näet organisaation tulevaisuuden? Millaiseksi organisaation halutaan tulevan tulevaisuudessa?)
8. Millä keinoin tutkittu tuotantolinja voi tukea organisaation tulevaisuuden suunnitelmia?
   (Millaiset asiat tuotantolinjan työskentelyssä tukee organisaation tulevaisuuden suunnitelmia? Missä asioissa tuotantolinjan tulee kehittyä, jotta organisaation tulevaisuuden suunnitelmat toteutuvat? Millaisia muutoksia tuotantolinja tarvitsee, että organisaation tulevaisuudensuunnitelmat tavoitetaan? Mitä resursseja (osaamista, henkilöstöä, välineitä, prosesseja) tuotantolinjalle kaivataan lisää?)

Putki- ja kaivolinjojen yhteistyö

9. Kerro organisaation putki- ja kaivotuotantolinjan yhteistyöstä.
   (Miten tiivistä yhteistyö on? Kuinka yhteistyö käytännössä toteutuu? Millaisia välineitä yhteistyöhön liittyy? Sähköposti, puhelin vai jokin muu viestintäkanava?)
10. Kuvaile tuotteet, jotka valmistetaan osittain putkituotannossa ja osittain kaivotuotannossa.
    (Kerro tällaisten tuotteiden eteneminen myynnistä/tilauksesta aina valmiiseen tilaukseen saakka. Mitä eri vaiheita tällaisen tuotteen läpimenoon liittyy? Miten määrittelette näiden tuotteiden valmistusajan? Mikäli putkilinja ei pysty tekemään kyseisiä tuotteita sovittuun toimitusaikaan mennessä, voiko kaivopuolella edistää tuotteiden valmistumista ennen kuin ne on tehty putkilinjalla?)

11. Mitkä ovat putki- ja kaivotuotantolinjojen yhteistyön vahvuudet?
12. Mitkä ovat putki- ja kaivotuotantolinjojen yhteistyön heikkoudet?
    (Miten tätä yhteistyötä voitaisiin parantaa?)

    Runkomateriaalin valmistus

13. Kerro runkomateriaalin valmistuksesta.
    (Millaisia eri työvaiheita runkomateriaalin valmistukseen sisältyy? Millaisia kausivaihteluja/sesonkeja runkomateriaalin valmistuksessa on? Miten sesongit eroavat toisistaan? Kuinka monessa vuorossa ja minä viikonpäivinä runkomateriaalia valmistetaan? Mikä on tärkeintä runkomateriaalin valmistuksessa?)
14. Millaisia vahvuuksia runkomateriaalin valmistuksessa on?
    (Mitkä työvaiheista toimivat tällä hetkellä moitteettomasti? Miksi ne ovat vahvuuksianne?
15. Millaisia heikkouksia runkomateriaalin valmistuksessa on?
    (Mitkä työvaiheet vaativat kehittämistä? Miten niitä voitaisiin kehittää?)

    Tavoitteet ja niiden asettaminen

16. Millaisia tavoitteita tutkitulle tuotantolinjalle on asetettu?
    (Millaisia runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvia on asetettu? Millaisia taloudellisia (euromääräisiä) tavoitteita on asetettu? Millaisia ei-taloudellisia (esim. kappalemääräisiä) tavoitteita on asetettu? Millaisena pidät tavoitteiden vaikeusastetta? Miten tavoitteiden toteutumista voidaan mitata? Miten tavoitteita pidetään esillä?)
17. Kerro tuotantolinjan tavoitteiden tarkkuudesta.
    (Miten tarkasti tavoitteet on määritelty? Miten tarkasti runkomateriaalin valmistamiseen kohdistuvat tavoitteet on asetettu? Millä tavoin tavoitteet kertovat tuotantolinjalle halutusta suoritustasosta? Miten tavoitteet auttavat työntekijöitä suuntamaan ponnisteluja oikeaan/haluttuun suuntaa? Vai ovatko tavoitteet ”tee parhaasi” -tavoitteita? Miten runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvat tavoitteet kertovat sen tärkeydestä?)
18. Millainen aikamääre tavoitteille on asetettu eli milloin ne on suoritettava?

(Onko asetetut tavoitteet saavutettavat seuraavan kuukauden vai seuraavan vuoden aikana?)

19. Miten tuotantolinja voi saavuttaa tavoitteet?
    (Millaista osaamista tavoitteiden saavuttamiseen vaaditaan? Millaiset resurssit (henkilöstö, välineet, prosessit) tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan?)
20. Millaisia tavoitteita johtamallesi tuotantolinjalle on asetettu?
    (Millaisia taloudellisia (euromääräisiä) tavoitteita on asetettu? Millaisia ei-taloudellisia (esim. kappalemääräisiä) tavoitteita on asetettu? Millaisena pidät tavoitteiden vaikeusastetta? Miten tavoitteiden toteutumista voidaan mitata? Miten tavoitteita pidetään esillä? Miten asetetut tavoitteet vaikuttavat tuotantolinjasi työskentelyyn? Miten tavoitteet auttavat työntekijöitä suuntaamaan ponnisteluja oikeaan suuntaan? Kuinka tavoitteet vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon? Koetko työntekijöiden sitoutuvan tavoitteisiin?

Mittaaminen ja seuranta

19. Miten tavoitteiden toteutumista mitataan tutkitulla tuotantolinjalla? (Mitä mittareita seurataan? Miten runkomateriaalin valmistamiselle asetettuja tavoitteita mitataan? Millaisia määrällisiä (euromääräisiä/kappalemääräisiä) mittareita käytetään? Millaisia laadullisia (työilmapiiri/työkyky) mittareita käytetään? Montaako mittaria käytetään? Kuinka usein mittareita seurataan? Miten tarkasti seurantatiheys on määritelty? Mistä kanavista mittarit löytyvät? Millaista teknologiaa mittaamisessa käytetään? Millaisilla mittareilla tuotantolinjan työskentelyä mitataan yleisesti (ei tavoitteisiin liittyen)? Miten runkomateriaalin valmistamista mitataan?)
20. Kerro tutkitun tuotantolinjan tavoitteiden ja mittareiden yhteydestä.
    (Mittaako mittarit asetettuja tavoitteita? Miten hyvin mittarit mittaavat oikeita asioita? Raportoivatko mittarit nykyisestä suoritustasosta? Auttavatko mittarit korjausliikkeiden/muutosten tekemisessä? Kertovatko mittarit runkomateriaalin valmistamisen tärkeydestä? Miten mittarit viestivät tuotantolinjalle halutusta suoritustasosta? Miten mittarit suuntaavat tuotantolinjan ponnisteluja oikeaan suuntaan?)

21. Kuinka tuotantolinjan mittarit/niiden seuranta ovat näkyvissä?
    (Miten asetetut mittarit/niiden seuranta on työntekijöiden nähtävillä? Onko mittarit/niiden seuranta näkyvillä tuotantolinjan tiloissa, esim. taukohuoneen seinällä?)
22. Millaisia mittareita johtamallasi tuotantolinjalla seurataan?
    (Mitä mittareita seurataan? Montaako mittaria seurataan? Millaisia määrällisiä (euromääräisiä/kappalemääräisiä) mittareita käytetään? Millaisia laadullisia (työilmapiiri/työkyky) mittareita käytetään? Mittaako seuratut mittarit asetettuja tavoitteita? Kuinka usein mittareita seurataan? Mistä kanavista mittarit löytyvät? Millaista teknologiaa mittaamisessa käytetään?)

    Tavoitteiden ja mittareiden kehittäminen
23. Millaisia tutkitun tuotantolinjan tavoitteisiin ja mittareihin liittyviä asioita pidät tärkeänä?
24. Kerro tutkitun tuotantolinjan tavoitteisiin liittyvistä kehitysideoista. (Miten tavoitteita voitaisiin kehittää? Miten runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvia tavoitteita voitaisiin parantaa? Miten tavoitteita tulisi kehittää, jotta tuotantolinjan suorituskyky parantuisi? Miten tuotantolinja tavoitteita pitäisi kehittää, että ne lisäisivät työntekijöiden motivaatiota?)
25. Kerro tutkitun tuotantolinjan mittareihin liittyvistä kehitysideoista. (Miten tuotantolinjan mittareita voitaisiin kehittää? Miten runkomateriaalin valmistukseen kohdistuvia mittareita voitaisiin kehittää? Miten tuotantolinjan mittareita tulisi kehittää, jotta tuotantolinjan suorituskyky parantuisi? Miten tuotantolinjan mittareita pitäisi kehittää, että ne lisäisivät työntekijöiden motivaatiota?)

Liite 7. Havainnointirunko

Tuotantolinjan prosessi

1. Millaisia eri työvaihteita tuotantolinjalla suoritetaan? Miten tilaus etenee työvaiheesta toiseen?
2. Suorittavatko kaikki työntekijät kaikkia eri työvaiheita?
3. Miten tilaukset eroavat toisistaan?

Tavoiteasetanta

4. Miten asetetut tavoitteet näkyvät tuotantolinjan työskentelyssä?
5. Millaisena tavoitteiden vaikeusaste näyttäytyy?
6. Miten tavoitteita pidetään esillä?
7. Miten tavoitteet näyttävät vaikuttavan tuotantolinjan työskentelyyn? Miten tavoitteet näyttävät vaikuttavan tuotantolinjan tehokkuuteen? Miten tavoitteet näyttävät vaikuttavan tuotantolinjan motivaatioon?
8. Miten tarkasti tavoitteet on määritelty?
9. Millä tavoin tavoitteet viestivät tuotantolinjalle halutusta suoritustasosta?
10. Miten tavoitteet auttavat työntekijöitä suuntamaan ponnistelujaan oikeaan/haluttuun suuntaa?
11. Millainen aikamääre tavoitteille on asetettu, eli milloin ne on suoritettava?
12. Kuinka saavutettavissa asetetut tavoitteet ovat tuotantolinjan tämänhetkisillä resursseilla?
13. Miten tuotantolinjan työntekijät näyttävät sitoutuvan tavoitteisiin?
14. Millainen vaikutusvalta tuotantolinjalla on tavoitteiden saavuttamiseen?
15. Miten tavoitteisiin liittyen annetaan palautetta? Kuka palautetta antaa? Millaisissa tilanteissa palautetta annetaan? Perustellaanko palaute selkeästi, esim. luvuilla?

Mittaaminen ja seuranta

16. Miten tuotantolinjan tavoitteita mitataan? Miten suorituskykymittarit näkyvät tuotantolinjan työskentelyssä?
17. Miten suorituskykymittarit ovat esillä tuotantolinjalla?
18. Mitä suorituskykymittareita seurataan? Kuinka monta mittaria on asetettu?

19. Kuka seuraa suorituskykymittareita? Seuraavatko työntekijät itse mittareita?
20. Mistä kanavista suorituskykymittarit löytyvät? Millaista teknologiaa mittaamisessa/seurannassa käytetään?
21. Kuinka helpolta mittaaminen/seuranta vaikuttavat?
22. Mittaavatko suorituskykymittarit tuotantolinjalle asetettuja tavoitteita?
23. Kuinka hyvin suorituskykymittarit mittaavat oikeita asioita? Raportoivatko mittarit nykyisestä suoritustasosta? Auttavatko mittarit korjausliikkeiden/muutosten tekemisessä?
24. Miten suorituskykymittarit näyttävät vaikuttavan tuotantolinjan työskentelyyn? Miten mittarit näyttävät vaikuttavan tuotantolinjan tehokkuuteen? Miten mittarit näyttävät vaikuttavan tuotantolinjan motivaatioon?
25. Miten suorituskykymittarit viestivät tuotantolinjalle halutusta suoritustasosta? Miten mittarit suuntaavat työntekijöiden ponnisteluja oikeaan/haluttuun suuntaan?

Tavoitteiden ja mittareiden kehittäminen

26. Miten tuotantolinjan tavoitteita voitaisiin kehittää? Miten tavoitteita tulisi kehittää, jotta tuotantolinjan suorituskyky lisääntyisi? Miten tavoitteita tulisi kehittää, että tuotantolinjan motivaatio lisääntyisi?
27. Miten tuotantolinjan suorituskykymittareita voitaisiin kehittää? Miten mittareita tulisi kehittää, jotta tuotantolinjan suorituskyky lisääntyisi? Miten mittareita tulisi kehittää, jotta tuotantolinjan motivaatio lisääntyisi?

Muut havainnot:

Liite 8. Tekoälyn hyödyntäminen tutkimuksessa

Tutkimuksessa on hyödynnetty tekoälyä Vaasan yliopiston ohjeistusta noudattaen. OpenAI:n GPT-5-kielimallia on käytetty apuna tutkimustekstin viimeistelyssä, kuten oikoluvussa sekä toiston karsimisessa. Kielimallilla ei ole kuitenkaan tuotettu valmista tekstiä tutkimukseen, ja tutkija on arvioinut sen ehdottamia muutoksia sekä korjauksia kriittisesti. Täten tutkija vastaa kokonaisuudessaan julkaistun tutkimuksen sisällöstä.