

Siiri Saarinen

**SUORITUSKYKYMITTARIEN  
TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN  
ASiantuntijaorganisaatioissa**

Johtajien näkemyksiä tavoitteiden asettamisesta ja  
haasteista

Johtamisen ja talouden tiedekunta (MAB)

Pro Gradu -tutkielma

Syyskuu 2025

# TIIVISTELMÄ

Siiri Saarinen: Suorituskykymittarien tavoitteiden asettaminen asiantuntijaorganisaatioissa - Johtajien näkemyksiä tavoitteiden asettamisesta ja haasteista

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Kauppätieteiden tutkinto-ohjelma; yrityksen laskentatoimi

Ohjaaja: Eeva-Mari Ihantola

Julkaisuaika: syyskuu 2025

---

Tässä tutkielmassa syvennytään tavoitteiden asettamiseen asiantuntijaorganisaatioissa sekä mahdollisiin haasteisiin, joita tavoitteiden asettamisessa voi ilmetä. Tavoitteita asettamalla voidaan ohjata mitattavien toimintaa tai viestiä organisaatiolle tärkeistä asioista. Toiminnan ohjaaminen onkin johdon ohjausjärjestelmien ytimessä. Monet merkittävät johdon ohjausjärjestelmät (Malmi & Brown, 2008; Simons, 1995) sisältävät suorituskyvyn mittaamisen omana osa-alueenaan, olipa kyseessä sitten tuloksenohjaus (Merchant & Van Der Stede, 2023) tai kyberneettiset kontrollit (Malmi & Brown, 2008).

Tavoitteiden asettaminen on tärkeä toteuttaa huolellisesti, sillä tavoitteet voivat onnistuessaan parantaa mitattavien suorituskykyä. Tavoitteiden ollessa tilanteeseen sopimattomat, kuten liian haastavat tai epäselkeät, vaikutus voi olla päinvastainen. Tavoitteiden asettamisessa voidaan hyödyntää useita menetelmiä, kuten toimintavertailua tai osallistamista. Kaikilla näillä menetelmillä on omat vahvuutensa ja haasteensa.

Tutkielman aineisto on kerätty haastattelemalla seitsemää johtohenkilöä eri asiantuntijaorganisaatioista. Haastattelut toteutettiin temahaastatteluilla. Haastateltavat on valittu harkinnanvaraisella otannalla siten, että erilaiset toimialat ja toimenkuvat ovat edustettuina. Haastatellut organisaatiot edustavat muun muassa suunnittelun ja konsultoinnin toimialoja. Tutkielman aineisto on analysoitu aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tutkielman analyysin perusteella voitiin muodostaa yleinen käsitys asiantuntijaorganisaatioiden tavoitteiden asettamisesta. Haastateltavat olivat lähes yksimielisiä siitä, että tavoitteiden tulee olla haastavia, mutta saavutettavia. Lisäksi tavoitteiden selkeys ja hyväksyntä nähtiin merkittävänä tekijöinä tavoitteiden asettamisessa. Osallistaminen ja toimintavertailu olivat tavoitteiden asettamisen menetelmiä, jotka olivat laajasti käytössä.

Tavoitteiden asettamiseen nähtiin liittyvän myös haasteita. Etenkin hyväksynnän ja selkeyden puute nähtiin merkittäväksi haasteeksi. Tavoitteiden ollessa epäselvät tai mikäli mitattavat eivät niitä hyväksy, jäävät vaikutukset myös vähäisiksi. Lisäksi käytetyt menetelmät aiheuttavat omanlaisiaan haasteita, kuten datan saatavuuden haasteet toimintavertailussa.

Avainsanat: Johdon ohjausjärjestelmät, suorituskyvyn mittaaminen, tavoitteiden asettaminen, asiantuntijaorganisaatio, tavoitteiden asettamisen haasteet

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmanprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia: OpenAI (ChatGPT) ja Microsoft Copilot

Tekoälysovellusten nimet ja versiot: OpenAi: GPT-4o & 5, Microsoft Copilot: GPT 4.0

Käyttötarkoitus: Tekoälyn avulla tarkennettiin tutkimusongelmaa sekä tutkimuskysymyksiä. Tekoälyä on käytetty tutkimuskirjallisuuden etsimiseen. Sen avulla tutkimusartikkeleista tehtiin tiivistelmiä, jotta massan läpikäyminen olisi tehokkaampaa. Lisäksi vaikeaselkoisia artikkeleita käännettiin osia suomeksi. Tekoälyn avulla selkeytettiin hankalia lauserakenteita, mutta mitään valmista tekstiä ei luotu tekoälyllä. Lisäksi tekoälyn avulla tarkistettiin kieliopillisia asioita. Tutkielman aineisto on esilitteroitu Microsoft Teamsin litterointityökalun avulla, joka hyödyntää Copilot tekoälyä litteroinnin luomisessa.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: Tekoälyä on käytetty tutkielman kaikissa osioissa.

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Tutkielman tausta ja merkitys.....	1
1.2 Tutkielman tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä rajaukset .....	5
1.3 Tutkimusmetodologia .....	6
1.4 Tutkielman rakenne .....	8
<b>2 TEOREETTINEN TAUSTA.....</b>	<b>9</b>
2.1 Johdon ohjausjärjestelmät .....	9
2.1.1 Johdon ohjausjärjestelmiä (MCS) .....	9
2.1.2 Suorituskyvyn ohjausjärjestelmiä (PMS).....	11
2.1.3 Mittaaminen, mittaristot ja mittarit.....	14
2.1.4 Agenttiteoria suorituskyvyn ohjaamisessa ja mittaamisessa .....	16
2.2 Tavoitetason asettaminen.....	17
2.2.1 Tavoitteen asettamisen menetelmiä .....	18
2.2.2 Tavoitetason tiukkuus, selkeys ja hyväksyntä .....	21
2.2.3 Palkitseminen osana tavoitteiden asettamista.....	22
2.2.4 Tavoitteiden asetannan eettisiä haasteita .....	24
2.2.5 Suorituskyvyn mittaaminen asiantuntijaorganisaatiossa .....	25
2.3 Yhteenveto .....	26
<b>3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO .....</b>	<b>31</b>
3.1 Tutkimuskohde ja aineistonkeruu .....	31
3.1.1 Aineiston kerääminen .....	31
3.1.2 Aineiston esittely .....	32
3.2 Aineiston käsittely ja analysointi .....	33
3.2.1 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi .....	33
3.2.2 Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen tässä tutkielmassa.....	34
3.3 Tutkielman reliabiliteetti, validiteetti ja tutkimusetiikka.....	35
<b>4 AINEISTON ESITTELY JA ANALYYSI.....</b>	<b>39</b>
4.1 Näkemyksiä tavoitteiden asettamisesta .....	39
4.1.1 Tavoitetason luonne .....	40
4.1.2 Tavoitetason asettamisen menetelmiä.....	43
4.1.3 Tavoitteiden vaikuttavuus .....	49
4.1.4 Taustalla vaikuttavat tekijät .....	51
4.2 Haasteita tavoitteiden asettamisessa .....	54
4.2.1 Haasteet tavoitteen luonteessa .....	55
4.2.2 Haasteet menetelmissä.....	57
4.2.3 Haasteet vaikuttavuudessa .....	58
4.2.4 Haasteet taustatekijöissä .....	60
4.3 Analyysin yhteenveto .....	62
<b>5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>68</b>
5.1 Tärkeimmät tulokset suhteessa tutkielman kirjallisuuteen .....	68
5.1.1 Näkemyksiä tavoitteiden asettamisesta .....	68
5.1.2 Haasteita tavoitteiden asettamisessa .....	72
5.2. Tutkielman rajoitteet.....	75
5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	76
<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>77</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>82</b>
Liite 1: Haastattelurunko .....	82

## KUVIOT JA TAULUKOT

<b>Kuvio 1.</b> Teoreettinen viitekehys.....	27
<b>Taulukko 1.</b> Yhteenveto haastatteluista.....	33
<b>Taulukko 2.</b> Analyysin taulukko TK 1.....	39
<b>Taulukko 3.</b> Analyysin taulukko TK 2.....	55
<b>Taulukko 4.</b> Analyysin yhteenveto.....	62

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkielman tausta ja merkitys

Julkisessa keskustelussa suorituskyky ja sen mittaaminen näkyy usein keskusteluna siitä, onko johdolle maksetut kannustinpalkkiot olleet oikeudenmukaiset. Esimerkiksi Fortumin johto oli saamassa merkittävät bonukset vuonna 2023, vaikka se teki miljarditappiot ja sai hätälainan Suomen valtiolta. Tämän mahdollisti se, miten Fortumin edellinen hallitus oli määritellyt kannustinpalkkioiden laskentaperiaatteet. Lopulta Fortumin hallitus pienensi johdolle maksettavia bonuksia, mutta kritiikiltä ei tässä vaiheessa voitu enää vältyä. (yle.fi, viitattu: 17.2.2025) Toisena hieman radikaalimpana esimerkkinä voidaan pitää yhdysvaltalaisista energiateollisuudesta ponnistanutta yhtiötä, Enronia. Yhtiön liiketoiminta ei pysynyt kattamaan suuria lainoja, joten yhtiö näki ratkaisuksi tuloksen kauden nistelun ja miljardien kirjanpitorikkomukset. Enronin ja heidän tilintarkastajansa Arthur Andersenin (aikanaan maailman toiseksi suurin tilintarkastusyhteisö) tärkein tavoite oli saavuttaa tavoiteltu tulos, keinolla millä hyvänsä. Enronin yrityskulttuuriin kuului aggressiivinen kilpailu työntekijöiden välillä, valehtelu, huijaaminen ja ”muhkeat” bonukset. Vuonna 2001 yhtiö ajautui konkurssiin vetäen mukanaan muun muassa Arthur Andersenin. (codeofconduct.fi, viitattu: 17.2.2025)

Tämä tutkielman aihe asemoituu johdon ohjausjärjestelmiin ja etenkin niiden sisältämiin mittausjärjestelmiin. Johdon ohjausjärjestelmiä on luotu ja tutkittu laajasti viimeisimmän 30 vuoden aikana (mm. Malmi & Brown, 2008; Otley 1999; Simons, 1995). Monet tutkijat ovat määritelleet johdon ohjausjärjestelmiä omalla tavallaan sekä luoneet viitekehiksiä ja typologioita aihepiirin ympärille. Suurin osa johdon ohjausjärjestelmistä sisältävät jonkinlaisen mittausjärjestelmän (mm. Malmi & Brown, 2008, kyberneettiset kontrollit), jonka avulla pyritään kontrolloimaan ja seuraamaan organisaation suorituskykyä. Tässä tutkielmassa paneudutaan tarkemmin suorituskyvyn mittaamiseen ja etenkin siihen, miten organisaatiot asettavat mittareilleen tavoitteet.

Suorituskyvyllä tarkoitetaan sitä, kuinka organisaatio on onnistunut toiminnassaan. Termi voi sisältää lähes kaiken kilpailuun tai tuotantoon liittyvän onnistumisen — oli se sitten kustannuksiin, joustavuuteen, laatuun, luotettavuuteen tai nopeuteen liittyvää (Tangen, 2005). Suorituskyvyn mittaamisella sen sijaan tarkoitetaan sitä, kuinka organisaatio määrittelee kvantitatiivisesti tehokkuuttaan ja efektiivisyyttään (Neely, Gregory & Platts, 2005). Toisin sanoen tällä tarkoitetaan sitä, miten organisaatio pystyy numeerisesti kuvaamaan sen, kuinka hyvin se pystyy saavuttamaan tavoitteet sekä sen, kuinka taloudellisesti tavoitteisiin päästään.

Merchantin ja Van Der Stede (2023) mukaan etukäteen asetettujen suorituskykymittarien käyttö organisaatioissa on lähes universaalialia. Väitettä tukee myös Takala, Suwansaranyu ja Phusavat (2006) artikkelissaan toteamalla: ”Suorituskyvyn mittaamisella on ollut merkittävä rooli yritystoiminnan ohjaamisessa muutaman viimeisimmän vuosikymmenen aikana”. Merkitystä edelleen korostaa Rummler ja Brache (1995) toteamalla mittarien ja niiden tavoitetasojen olevan yksi merkittävimmistä organisaation efektiivisyyden määrittäjistä. Organisaatiot ovat käyttäneet parin viime vuosikymmenen aikana enemmän ja enemmän resursseja suorituskykymittaristojen suunnitteluun, käyttöönottoon ja käyttöön. Organisaatioiden tarve yhdistää suunnittelu, päätöksenteko, toiminta ja tulokset on lisännyt kiinnostusta suorituskyvyn mittaamiseen. (Micheli & Mari, 2014) Organisaatiot ovat ymmärtäneet, että kilpaillakseen jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä heidän täytyy seurata suorituskykyään. Suorituskyvyn mittaaminen on tunnistettu yhdeksi merkittävimmistä suorituskykyä parantavista elementeistä. (Taticchi, Tonelli & Cagnazzo, 2010)

Mittarien tavoitetasolla on tutkittu olevan vaikutusta työntekijöiden motivaatioon ja toimintaan (Otley 1999). Tämän takia on tärkeä ymmärtää paremmin, millaisia valintoja tavoitetasojen osalta todellisuudessa tehdään, ja miten niitä perustellaan. Ferreira ja Otley (2009) korostivat tavoitetason merkitystä vuoden 2009 viitekehysessä. Heidän mukaansa tavoitteiden asettaminen voidaan nähdä jopa yhtä tärkeänä kuin itse lopputulos. Aihepiirin merkitystä korostaa entisestään se, että kaikissa aiemmin mainituissa merkittävissä johdon ohjausjärjestelmissä mittaaminen on otettu huomioon yhtenä osa-alueena. (mm. Ferreira & Otley 2009; Otley 1999; Simons 1995) Huonosti tai virheellisesti

asetetut tavoitetasot saattavat ohjata toimintaa organisaation kannalta epäedulliseen suuntaan (Merchant & Van Der Stede, 2023).

Aihepiiri on tärkeää tutkia, koska aiempaa tutkimusta liittyen nimenomaan asiantuntijaorganisaatioiden tavoitteiden asettamiseen on vaikea löytää. Asiantuntijoiden määrä suhteessa muuhun työvoimaan on kasvanut merkittävästi muutaman viimeisimmän vuosikymmenen aikana. 1980-luvulla asiantuntijoita oli jo lähes 60 % kaikesta työvoimasta. Monet taloudet ovatkin siirtyneet maataloudesta ja teollisuudesta kohti tieto- ja palvelupohjaista työtä. (Takala, Suwansaranyu & Phusavat, 2006) Davenport (2008) korostaa asiantuntijoiden suorituskyvyn tärkeyttä kolmella näkökulmalla: asiantuntijoita on koko ajan kasvava määrä työvoimasta, asiantuntijat ovat todennäköisesti kalleinta työvoimaa organisaatiolle ja he ovat merkittävässä osassa monien talouksien kasvussa. Näin ollen on tärkeää ymmärtää tarkemmin, miten asiantuntijaorganisaatiot käytännössä toimivat. Tästä voi olla etenkin hyötyä saman kaltaisten organisaatioiden johtajille sekä sidosryhmille. Lisäksi tutkielman löydöksistä voi olla hyötyä aihepiiristä kiinnostuneille tutkijoille.

Asiantuntijaorganisaation voidaan nähdä olevan tietointensiivinen organisaatio (knowledge-intensive organization). Yhtenä määritelmänä voidaan pitää sitä, että tietointensiivinen organisaatio käyttää keskimääräistä enemmän työntekijöitä, joilla on kehittyntä osaamista. Lisäksi asiantuntemus on organisaation yksi kilpailueduista. Tietointensiiviselle organisaatiolle on myös tyypillistä, että sen pääomasta merkittävä osa on inhimillistä pääomaa. (Ditillo, 2004) Nurmen (1998) mukaan tietointensiiviset organisaatiot ovat sellaisia, joissa on matalampi pääomaintensiteetti kuin valmistavalla teollisuudella ja toisaalta ne nojaavat enemmän oppimiseen kuin muu palveluteollisuus. Hän määrittelee tietointensiiviset organisaatiot siten, että ne tuottavat tiedostaan tuotteita tai palveluita asiakkailleen. Esimerkeiksi tällaisista organisaatioista hän nostaa esille muun muassa konsultoinnin, koulutuksen, tutkimuksen ja tilintarkastuksen.

Toisaalta myös asiantuntijapalveluyrityksen (professional service firm) voidaan nähdä olevan asiantuntijaorganisaatio. Kuitenkaan tietointensiiviset organisaatiot eivät ole aina asiantuntijapalveluyrityksiä. Tämä johtuu siitä, että kaikki asiantuntijat eivät välttämättä

ole ammattilaisia (sellainen henkilö, jolla on koulutus tai pätevyys). Esimerkiksi johdon konsulttia tai koodaajaa ei voida pitää ammattilaisina, mutta he ovat kuitenkin asiantuntijoita. (Starbuck, 1992) Toisaalta lääkäri tai tilintarkastaja on ammattilainen. Von Nordenflychtin (2010) mukaan asiantuntijapalveluyritykset ovat ”äärimmäisiä” esimerkkejä tietointensiivisistä organisaatioista. Hänen mukaansa asiantuntijapalveluyrityksen tärkeimmät piireet ovat tietointensiivisyys, matala pääomaintensiteetti sekä ammatillistunut työvoima.

Tässä tutkielmassa asiantuntijaorganisaatio määritellään tietointensiivisen organisaation määritelmän mukaan. Asiantuntijapalveluorganisaatiot nähdään siis yhtä lailla asiantuntijaorganisaatioiksi. Tutkielman kannalta ei ole merkityksellistä erotella sellaisia organisaatioita, jotka työllistävät ammattilaisia sellaista, jotka työllistävät asiantuntijoita.

Asiantuntijaorganisaatioista ja asiantuntijatyöstä käytetään kirjallisuudessa monenlaisia termejä. Asiantuntijoihin ja asiantuntijatyöhön voidaan viitata termillä ”white-collar workforce/work” (Takala, Suwansaranyu & Phusavat, 2006). Toisaalta kirjallisuudessa voi törmätä termiin ”knowledge workers/work”, jolla tässä tutkielmassa nähdään tarkoitettavan samaa asiaa kuin aiemmalla. Lisäksi Nurmi (1992) erottelee asiantuntijan (expert) ja ammattilaisen (professional) termeinä toisistaan. Asiantuntijatyön voidaan nähdä olevan sellaista työtä, jossa hyödynnetään aineetonta pääomaa. Toisaalta se voidaan nähdä sellaisena työnä, jossa hyödynnetään merkittävästi teoreettista ja analyttistä tietoa. (Ramírez & Nembhard, 2004) Davenport (2008) määrittelee asiantuntijat sellaisiksi työntekijöiksi, joilla on paljon asiantuntemusta, kokemusta tai koulutusta. Lisäksi heidän työnsä pääpaino on tiedon luominen, jakaminen tai soveltaminen. Davenport (2008) nostaa myös esille autonomian merkityksen asiantuntijalle. Hänen mukaansa asiantuntijat vaativat perinteisiä työntekijöitä enemmän vapautta. Toisinkuin perinteisen työntekijät, asiantuntijat omistavat työntekeksen välineen eli heidän aivonsa. Heillä on siis kaikki valta viedä ne myös muualle. Huomion arvoista on myös se, etteivät kaikki asiantuntijat ole samanlaisia.

Tässä tutkielmassa termillä ”asiantuntija” tarkoitetaan kuitenkin kaikkia edellä mainitun kaltaisia työntekijöitä riippumatta siitä, onko heillä koulutuksen tai pätevyyden tuomaa ammattilaisen titteliä vai onko osaaminen kartutettu kokemuksen kautta.

## **1.2 Tutkielman tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä rajaukset**

Tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä asiantuntijaorganisaatioiden tavoitteiden asettamisesta käytännössä sekä siitä, millaisia haasteita tavoitteiden asettamisessa on mahdollisesti kohdattu.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaisia näkemyksiä asiantuntijaorganisaatioiden johtajilla on tavoitteiden asettamisesta suorituskykymittareille?
2. Millaisia haasteita asiantuntijaorganisaatioiden johtajat ovat havainneet tavoitteiden asettamisessa?

Tutkielma on rajattu koskemaan vain asiantuntijaorganisaatioita. Asiantuntijoiden määrä on kasvanut merkittävästi suhteessa muuhun työvoimaan muutaman viimeisimmän vuosikymmenen aikana (Takala, Suwansaranyu & Phusavat, 2006). Lisäksi asiantuntijaorganisaatiolla on omia tyypillisiä piirteitä, joilla saattaa olla vaikutusta mittareihin ja niiden tavoitetasojen asettamiseen. Edellä mainitut asiat ovat johtaneet rajaamaan tutkielma asiantuntijaorganisaatioihin. Lisäksi aiheen rajaaminen on ollut merkittävää tutkielman laajuuden kannalta.

Tämä tutkielma on rajattu koskemaan ainoastaan organisaation johdon näkökulmaa. Organisaation johdolla on tyypillisesti merkittävä rooli tavoitetasojen asettamisessa ja suorituskykymittarien seuraamisessa. He ovat erityisen kiinnostuneita työntekijöiden ja organisaation suorituskyvystä (Parmenter, 2020). Näin ollen tutkielmaa on rajattu nimenomaan heidän näkemyksiinsä. Lisäksi johdolla on oletettavasti paras kokonaisvaltainen näkemys organisaation mittauskäytänteistä, joten heitä on mielekkäintä haastatella

kokonaiskuvan saamiseksi. Yksittäisen mitattavan näkemykset saattaisivat jäädä liian kaapeiksi, jotta ne sopisivat tämän tutkielman aineistoksi. Lisäksi organisaation johdolla voi olla paras näkemys tavoitetasojen asettamisen haasteista isossa kuvassa.

Tässä tutkielmassa keskitytään tavoitteiden asettamisen käytänteiden lisäksi myös tavoitteiden asettamiseen liittyviin haasteisiin. Aiemman tutkimuksen perusteella tavoitteiden asettaminen saattaa johtaa epäeettiseen toimintaan, kuten sabotaasiin (Barsky, 2008). Toisaalta ”huonosti” asetetut tavoitteet saattavat heikentää työntekijöiden motivaatiota ja näin ollen heikentää organisaation suorituskykyä (Merchant & Van Der Stede, 2023). Etenkin asiantuntijaorganisaation suorituskyvyn mittaamisessa on aiemman kirjallisuuden perusteella havaittu haasteita (Ramírez & Nembhard, 2004). Edellä mainituista syistä on tärkeää tutkia sitä, miten todellisuudessa asiantuntijaorganisaatioiden johtajat näkevät haasteet mittarien tavoitteiden asettamisessa. On myös tärkeää ymmärtää tarkemmin, miten nämä haasteet näkyvät käytännössä sekä mahdollisesti kuulla tarkemmin keinoista, joiden avulla näitä haasteita pyritään ratkaisemaan.

### **1.3 Tutkimusmetodologia**

Tutkielma on empiirinen, sillä se on luonteeltaan laadullista ja se toteutetaan laadullisen tutkimuksen menetelmillä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä halu saada esille ihmisten omat kuvaukset todellisuudesta. Tyypillistä on myös se, ettei tutkielman tarkoituksena ole löytää yksiselitteistä totuutta. (Vilkka, 2021) Lisäksi laadulliselle tutkimukselle on ominaista asioiden ja ilmiöiden syvälinen ymmärtäminen ja niiden välisten yhteyksien hahmottaminen. Laadullisessa tutkimuksessa data on lähtökohtaisesti muuta kuin numeerista, kuten puhetta, tekstiä tai kuvia. Lisäksi laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä se, että tutkijalla nähdään olevan vaikutus tutkimukseen sekä hyväksytään se, että asioiden kokeminen ei ole objektiivista. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019) Tässä tutkielmassa pyritään lisäämään ymmärrystä johtajien näkemyksistä tavoitteiden asettamisesta ja siihen liittyvistä haasteista, minkä vuoksi laadullisen tutkimuksen menetelmien käyttö on perusteltua. Jokaisen haastateltavan kokemukset ja

näkemykset aiheesta ovat subjektiivisia ja monien tekijöiden muovaamia. Ei olekaan tarkoituksenmukaista etsiä yksiselitteistä totuutta, vaan kartoittaa näkemyksiä tavoitteiden asettamisen ympäriltä, joiden avulla voidaan hahmottaa aihepiiriä entistä laajemmin.

Tämän tutkielman tieteenfilosofinen lähtökohta on konstruktionismi. Sille tyypillistä on se, että todellisuus nähdään muotoutuvan sosiaalisissa tilanteissa. Tämä eroaa konstruktionismin vastakohdasta eli realismista siten, että realismissa todellisuus nähdään muuttumattomana ja objektiivisena. Realismissa tieteellä pyritään jatkuvasti pääsemään kohti tarkempaa ja täydellisempää kuvaa todellisuudesta. Konstruktionismissa ei pyritä löytämään yksiselitteistä totuutta tai ennustettavuutta, vaan tiedon nähdään olevan näkökulma riippuvaista ja paikallista. (Puusa & Juuti, 2020) Tässä tutkielmassa keskitytään johtajien kokemuksiin ja näkemyksiin tavoitetason asettamisesta sekä haasteista, joita tavoitteiden asettaminen voi aiheuttaa. Nämä kokemukset ovat jokaisen haastateltavan itse luomia eikä niitä ole mahdollista tutkia sillä oletuksella, että todellisuus on riippumaton ihmisten käsityksistä. He ovat itse luoneet käsityksen tutkittavasta ilmiöstä oman työkokemuksen, persoonallisuuden, toimintaympäristön ja muiden vaikutteiden pohjalta. Toisaalta tutkielman kohteena on myös asiantuntijaorganisaation toiminta. Konstruktionismissa organisaatio itsessään voidaan jo nähdä sosiaalisena rakenteena, joka muodostuu muun muassa yksilöiden ja ryhmien vuorovaikutuksesta sekä moninaisesta ja muuttuvasta toiminnasta. Realismissa sen sijaan organisaatio nähdään muodostuvan ennustettavista käyttäytymismalleista ja muodollisista rakenteista. (Puusa & Juuti, 2020)

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä seurata hermeneuttista kehää. Tässä metodologiassa tutkija etenee vuoropuhelun avulla vähitellen kohti tulkintaa aineistosta. Aineistoa on tärkeää tulkita sekä kokonaisuutena että osissa. Prosessissa tutkija pyrkii luomaan kokonaiskäsityksen tutkittavasta ilmiöstä siten, että aineisto ei ole ristiriidassa tulkinnan kanssa. Hermeneuttisessa kehässä tutkija palaa korjaamaan aiemmin tekemiään tulkintoja uuden tiedon perusteella. (Puusa & Juuti, 2020)

## **1.4 Tutkielman rakenne**

Seuraavaksi luvussa kaksi esitellään tutkielman kannalta merkittävä kirjallisuus. Tämän tutkielman kirjallisuus perustuu johdon ohjausjärjestelmiin, mittaamiseen sekä tavoitteiden asettamisen menetelmiin ja käytänteisiin. Luvussa kolme kuvataan tutkielman kohde ja aineistonkeruumenetelmä. Tämän lisäksi luvussa kolme kerrotaan aineiston analyysimenetelmistä sekä arvioidaan tutkielman luotettavuutta. Luvussa neljä esitellään tutkielman aineisto. Lopuksi luvussa viisi esitellään tutkielman tärkeimmät tulokset ja johtopäätökset suhteessa aiempaan kirjallisuuteen, rajoitteet sekä jatkotutkimusmahdollisuudet.

## 2 TEOREETTINEN TAUSTA

### 2.1 Johdon ohjausjärjestelmät

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin johdon ohjausjärjestelmiä. Monet tutkijat ovat luoneet johdon ohjausjärjestelmistä omia viitekehyksiä tai typologioita. Vaikka jokainen järjestelmä on omanlaisensa, on niistä mahdollista löytää yhtäläisyyksiä. Näille järjestelmille on tyypillistä, että suorituskyvyn mittaaminen on osa niitä tavalla tai toisella.

#### 2.1.1 Johdon ohjausjärjestelmiä (MCS)

Johdon ohjausjärjestelmät ovat muodollisia ja informaatioon perustuvia toimintatapoja, joita organisaation johto hyödyntää sen toiminnan ohjauksessa ja muuttamisessa (Simons, 1995). Johdon ohjausjärjestelmiä on tutkittu laajasti ja aiheen ympärille onkin rakentunut useita viitekehyksiä (Malmi & Brown, 2008; Merchant & Van Der Stede, 2023), joista Simonsin (1995) ”Levers of control” on yksi ensimmäisistä. Hänen järjestelmässään on neljä vipuvartta, joilla pyritään kontrolloimaan organisaation toimintaa. Nämä vipuvarret ovat: uskomusjärjestelmät (belief systems), rajajärjestelmät (boundary systems), diagnostiset kontrollijärjestelmät (diagnostic control systems) ja inter-aktiiviset kontrollijärjestelmät (interactive control systems). Tämän tutkielman kannalta merkittävimmät kontrollijärjestelmät ovat diagnostiset kontrollijärjestelmät, jotka sisältävät organisaation suorituskyvyn mittaamisen ja kontrolloinnin. Ne sisältävät organisaation kriittiset suorituskymittarit, joiden tavoitteet tulee saavuttaa, jotta organisaation strategia ja toiminta voivat onnistua. (Simons, 1995)

Tutkimuksessaan Malmi ja Brown (2008) käsitelivät johdon ohjausjärjestelmiä kokonaisuutena ja loivat tälle oman typologian. He kritisoivat johdon ohjausjärjestelmien aiempaa tutkimusta siitä, että niissä usein käsitellään vain yhtä teemaa tai toimintatapaa kuin ne olisivat jotenkin irrallaan toisistaan. Malmin ja Brownin (2008) mukaan johdon

ohjausjärjestelmien yksi merkittävä ero johdon laskentajärjestelmiin (MAS) on se, että johdon ohjausjärjestelmissä valvonta on tärkeässä osassa. Toisin sanottuna ohjeita tai käskyjä ei vain anneta vaan niiden toteutumista ja noudattamista myös seurataan. Heidän mukaansa johdon ohjausjärjestelmät sisältävät kaikki keinot, joita johtajat käyttävät siihen, että heidän työntekijänsä toimisivat organisaation tavoitteiden mukaisesti. He kuitenkin jättävät ulkopuolelle sellaiset keinot, jotka ovat ainoastaan päätöksentekoa tukevia.

Malmi ja Brown (2008) jakavat ohjausjärjestelmänsä viiteen osa-alueeseen: suunnittelu (planning), kybernetiikka (cybernetic), palkitseminen (reward/compensation), hallinnollinen (administrative) ja kulttuuri (culture). Tämän tutkielman kannalta edellisistä merkittävin on kyberneettiset kontrollit. Alun perin Green ja Welch (1988) määrittelivät kyberneettiset kontrollit. Heidän mukaansa kyberneettiset kontrollit sisältävät suorituskyvyn tavoitetason, suorituskyvyn mittaamisen, suorituskyvyn vertaamiseen tavoitetasoon sekä palautteen antamisen epätoivottuun suoriutumiseen. Näiden avulla johto voi muokata järjestelmän toimivuutta. Malmi ja Brown (2008) jakavat kyberneettiset kontrollit vielä neljään osa-alueeseen: budjetti, taloudelliset mittarit, ei-taloudelliset mittarit ja hybridit mittarit.

Kirjassaan Merchant ja Van Der Stede (2023) jakavat johdon ohjausjärjestelmän neljään osaan: tuloksenohjaus (result controls), toiminnanohjaus (action controls), henkilöstön ohjaus (personnel controls) ja kulttuurillinen ohjaus (cultural controls). Tämän tutkielman kannalta merkittävin osa-alue on tuloksenohjaus. Tuloksenohjaus sisältää neljä vaihetta. Ensimmäinen tulee valita ne tasot, joilla tulokset halutaan saavuttaa. Seuravaksi mitataan suorituskykyä näillä tasoilla ja asetetaan mittareille tavoitteet. Lisäksi tarjotaan palkkioita tavoitteen saavuttamisesta, työntekijöiden motivoimiseksi. He nostavat esille tavoitteiden asettamisen merkityksen. Heidän mukaansa tavoitteet motivoivat työntekijöitä sekä niiden avulla työntekijöiden on mahdollista arvioida omaa suoriutumistaan. He kuitenkin ottavat huomioon myös sen, että väärin asetetut tavoitteet saattavat ohjata toimintaa organisaation kannalta epäedulliseen suuntaan.

Jokaisessa edellä mainitussa johdon ohjausjärjestelmässä on sisällä suorituskyvyn mittaaminen jonkinlaisena kokonaisuutena. Oli se sitten diagnostinen kontrollijärjestelmä

(Simons 1995), kyberneettiset kontrollit (Malmi & Brown, 2008) tai tuloksenohjaus (Merchant & Van Der Stede, 2023). Jokainen näistä sisältää mittaamista ja mittaamiseen liittyvän tavoitteiden asettamisen. Tavoitteiden asettamisella voidaankin nähdä olevan tärkeä merkitys osana johdon ohjausjärjestelmiä ja toiminnanohjausta.

### **2.1.2 Suorituskyvyn ohjausjärjestelmiä (PMS)**

Vuonna 1999 Otley kuvaili johdon ohjausjärjestelmiä seuraavasti: ”Johdon ohjausjärjestelmien tarkoitus on tuottaa tarvittavaa tietoa johdolle, jotta he voivat edesauttaa organisaation kehitystä sekä huolehtia siitä, että organisaatio toimii kannattavasti.”. Hän kritisoi aiemman kirjallisuuden painotusta suorituskykyyn ja sen mittaamiseen. Hän nostaakin esille, että suorituskykyä tulisi käsitellä suhteessa kaikkiin relevantteihin sidosryhmiin. Lisäksi hän kritisoi sitä, että aiemmissa viitekehyksissä sidosteisuus strategiaan on jätetty vähäiseksi sekä ei-taloudelliset suorituskykymittarit oli jätetty täysin huomiotta. Otley (1999) viitekehys (performance management framework) muodostuu viidestä kysymyksestä, jotka ovat muodostuneet viidestä tärkeästä aspektista, mitkä organisaation tulee ottaa huomioon suorituskyvyn hallinnassa. Tämän tutkielman kannalta merkittävin näistä on kysymys kolme: ”Millaisen suorituskyvyn tason organisaatio tarvitsee tavoittaakseen viitekehysten kaksi ensimmäistä kysymystä, ja miten organisaatio asettaa näille mittareille tavoitteet?”. Otley (1999) nostaa myöhemmin myös esille tavoitetason asettamisen merkityksen suorituskyvyn mittaamiselle. Mittarien tavoitetasoilla on tutkittu olevan vaikutusta työntekijöiden motivaatioon ja toimintaan. Aiempi tutkimus on laajalti käsitellyt tavoitteiden asettamisen menetelmien merkitystä (esim. osallistava vai sisäinen vertailu) sekä sitä, miten tavoitteen vaikeustaso vaikuttaa toimintaan. (Otley, 1999)

Myöhemmin Ferreira ja Otley (2009) laajensivat Otley (1999) alkuperäistä johdon ohjausjärjestelmän viitekehystä. Tällä kertaa viitekehykseen viitataan nimellä ”performance management systems (PMS) framework”. Heidän mukaansa alan tutkimuksessa on aiemmin pyritty yksinkertaistamaan asioita, vaikka ne todellisuudessa ovat todella monimutkaisia ja toisiinsa kietoutuneita. Tämän seurauksena tutkimuskenttä on muuttunut sekavaksi ja tutkimustulokset ovat ristiriitaisia. Ferreira ja Otley (2009) laajensivat vuoden

1999 viiden kysymyksen viitekehystä kahdentoista kysymyksen viitekehyyksi. Tällä he pyrkivät selkeyttämään tutkimuskenttää. Tämän tutkielman kannalta merkittävin on kysymys kuusi, jota on hieman jatkettu vuoden 1999 viitekehyyksen kysymyksestä kolme: ”Millaisen suorituskykytason organisaatio tarvitsee saavuttaakseen aiemmin määritellyt keskeiset suorituskykymittarit ja miten se asettaa niille sopivat tavoitetasot ja kuinka haastavat nämä tasot ovat?”. Kuten Otleyn alkuperäisessä vuoden 1999 viitekehyyksessä, tavoitetasojen asettaminen on nostettu merkittäväksi tekijäksi myös uudessa, vuoden 2009 versiossa. Se on kuitenkin saanut lisäyksiä tavoitetaso haastavuuden verrattuna vuoden 1999 kysymykseen kolme.

Kaplanin ja Nortonin (1996) ”Balanced scorecard” voidaan nähdä suorituskyvyn ohjausjärjestelmänä (Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012). Artikkelissa he itse kuvaavat järjestelmää strategian ohjausjärjestelmäksi. Toisaalta Chenhall (2005) kuvasi Balanced Scorecardia strategisen suorituskyvyn mittausjärjestelmäksi. Tästä voi huomata, että johdon ohjausjärjestelmissä määrittelyt eivät ole aina aivan yksiselitteisiä. Kaplanin ja Nortonin (1996) mukaan monet johdon ohjausjärjestelmät keskittyvät hyvin vähän pitkän aikavälin strategisiin tavoitteisiin. Balanced scorecardilla he pyrkivät yhdistämään pitkän aikavälin tavoitteet lyhyen aikavälin toimintaan. He jakavat mittariston neljään osa-alueeseen: taloudellisiin, asiakkaisiin, sisäisiin prosesseihin sekä oppimiseen ja kasvuun. Jokainen näistä neljästä osa-alueesta sisältää tavoitteet, mittarit, mittarien tavoitetasot sekä toimenpiteet. Tavoitteiden asettamiseen Kaplan ja Norton eivät mene sen syvemmin, mutta he toteavat, että on tärkeää heijastaa organisaation tavoitteet yksiköille ja yksilöille. Koko organisaatiota koskevat tavoitteet eivät kannusta ja ohjaa yksilöitä tarpeeksi. Tavoitteiden asettaminen voidaankin nähdä tiedon levittämisen välineenä. Niiden avulla työntekijän on helpompi ymmärtää mitä häneltä vaaditaan, ja mihin suuntaan organisaation haluaa edetä. (Merchant & Van Der Stede, 2023) Balanced scorecard on saanut merkittävää huomiota yritysmaailmassa sekä suorituskyvyn tutkimuksessa. Noin 60 % Yhdysvaltojen Fortune 1000 organisaatioista käyttivät Balanced Scorecardia tai olivat tietoisia siitä. (Fernandes, Raja & Whalley, 2006)

Neely, Gregory ja Platts (2005) loivat oman näkemyksensä suorituskyvyn mittausjärjestelmästä (PMS). Heidän mukaansa suorituskyvyn mittaamista voi olla esimerkiksi se,

kuinka organisaatio määrittelee kvantitatiivisesti tehokkuuttaan ja efektiivisyyttä. Tehokkuudella (efficiency) tarkoitetaan sitä, kuinka taloudellisesti organisaatio kykenee saavuttamaan tavoitellun tason. Efektiivisyydellä (effectiveness) sen sijaan tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin organisaatio kykenee saavuttamaan tavoitteet. Suorituskykymittarin he määrittivät sellaiseksi mittariksi, jolla voidaan kvantifioida tehokkuutta ja efektiivisyyttä. Ja lopulta he määrittelevät suorituskyvyn mittausjärjestelmän sellaiseksi järjestelmäksi, joka sisältää useita mittareita tehokkuuden ja efektiivisyyden määrittämiseksi.

Tutkimuksessaan Franco-Santos, Lucianetti ja Bourne (2012) kuvaavat nykyaikaista suorituskyvyn mittausjärjestelmää (CPM) järjestelmäksi, joka konkretisoi organisaation strategian taloudellisten ja ei-taloudellisten mittarien avulla. Merkittävää on siis taloudellisten ja ei-taloudellisten mittarien esiintyminen yhdessä. Heidän mukaansa muun muassa Neelyn, Adamsin ja Kennerleyn (2002) suorituskykyprisma (performance prism) ja Simonsin vuoden 1995 ”levers of control” ovat nykyaikaisia suorituskyvyn mittausjärjestelmiä. Lisäksi muut suorituskyvyn mittausjärjestelmät, jotka hyödyntävät moninaisia avainsuorituskykymittareita (KPIs) ja, jotka ovat sidottuna organisaation strategiaan, ovat myös nykyaikaisia suorituskyvyn mittausjärjestelmiä.

Chenhall (2005) kuvaa strategisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän (SPMS) sellaiseksi, jossa taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla organisaation strategia implementoidaan. Hänen mukaansa strategisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän avulla organisaatio voi kilpailla paremmin sille tärkeillä strategisilla osa-alueilla. Edellä mainittu määritelmä on hyvin samanlainen kuin Franco-Santosin, Lucianettin ja Bourninen (2012) määritelmä nykyaikaiselle suorituskyvyn mittausjärjestelmälle. Erottavana tekijänä on Franco-Santosin, Lucianettin ja Bourninen (2012) painotus siihen, että mittariston tulee perustua sekä taloudellisiin että ei-taloudellisiin mittareihin.

Suorituskyvyn mittaus- ja ohjausjärjestelmällä tarkoitetaan sellaista järjestelmää, jossa tämänhetkistä suorituskykyä verrataan haluttuun suorituskykyyn (Melnik, Bititci, Platts, Tobias & Adersen, 2014). Melnykin ym. (2014) mukaan se viestii organisaation strategisia aikeita kertomalla, mitä mitataan ja toisaalta mitä jätetään mittaamatta. Se sisältää suorituskyvyn mittausjärjestelmän, jonka he määrittelevät samoin kuin Neely, Gregory ja

Platts vuonna 2005. Tämän lisäksi se sisältää suorituskyvyn ohjausjärjestelmän, jonka avulla organisaatio voi arvioida sitä miksi halutun ja toteutuneen suorituskyvyn välillä on eroa. Se myös hälyttää, jos erot ovat kriittisiä. Määritelmä on hyvin samankaltainen kuin Otleyn (1999) sekä Ferreiran ja Otleyn (2009) määritelmät suorituskyvyn ohjausjärjestelmälle. Tämä järjestelmä ikään kuin yhdistää moninaiset suorituskyvyn mittausjärjestelmät ja ohjausjärjestelmät yhdeksi kokonaisuudeksi.

Suorituskyvyn mittaaminen ja tavoitteiden asettaminen ovat merkittävässä roolissa erilaisissa suorituskyvyn ohjaus- ja mittausjärjestelmissä. Ohjausjärjestelmän fokus voi olla toiminnanohjauksessa tai strategian implementoinnissa. Se voi sisältää taloudellisia mittareita tai ei-taloudellisia mittareita. Joka tapauksessa kaikille järjestelmille on merkittävää mittaaminen ja mittaamiseen liittyvät vahvasti tavoitetasot.

### **2.1.3 Mittaaminen, mittaristot ja mittarit**

Suorituskyvyn mittaamisen tavoite on varmistua siitä, että organisaatio on etenemässä toivottuun suuntaan. Lisäksi sen avulla tuotetaan tietoa siitä, onko organisaatio saavuttamassa tavoitteensa ja jos ei, kuinka paljon näistä tavoitteista jäädyään. Se on yksi tärkeistä tekijöistä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Mittaamisen avulla organisaatio pystyy vertaamaan omaa toimintaa kilpailijoihin sekä sisäisesti yksiköiden tai yksilöiden välillä. (Ishaq Bhatti, Awan & Razaq, 2014) Suorituskyvyn mittaaminen on kasvattanut mielenkiintoa. Syyksi tälle De Toni ja Tonchia (2001) nostavat kasvaneen kilpailun ja sen, että yrityksen suorituskyvyn tulee olla tehokasta entistä useammalla osa-alueella samanaikaisesti.

Suorituskykyindikaattorien avulla organisaatio pyrkii mittaamaan, vertailemaan ja johtamaan suorituskykyään. Indikaattorit voivat mitata suoriutumista monilla eri osa-alueilla, kuten kustannusten, talouden tai asiakastytyvyyden näkökulmista. Suorituskykymitarit tyypillisesti jaetaan taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Taloudellisia mittareita ovat muun muassa tulosta, liikevaihtoa tai pääoman tuottoa kuvaavat mittarit. Eitäloudellisia mittareita sen sijaan ovat esimerkiksi asiakastytyvyys-, turvallisuus- tai

ympäristömittarit. (Ishaq Bhatti, Awan & Razaq, 2014) Suorituskyvyn ohjaus- ja mittausjärjestelmät sisältävät erilaisia mittareita. Franco-Santosin, Lucianettin ja Bournen (2012) nykyaikainen suorituskyvyn mittausjärjestelmä painotti sekä taloudellisten että ei-taloudellisten mittarien merkitystä. Toisaalta Chenhallin (2005) strategisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä ei ottanut kantaa siihen ovatko mittarit taloudellisia vai ei-taloudellisia vaan hänen järjestelmässään pääpaino on mittarien yhteydessä strategiaan.

Aiemmin mainitut johdon ohjausjärjestelmät ja suorituskyvyn mittaus- ja ohjausjärjestelmät sisältävät jonkinlaisen mittariston, oli se sitten osa diagnostisia kontrollijärjestelmiä (Simons, 1995), kyberneettisiä kontrolleja (Malmi & Brown, 2008) tai koko systeemin ytimessä (Kaplan & Norton 1996). Yksi tunnettu mittaristo on avainsuorituskykymittaristo (KPIs). Se sisältää kaikki sellaiset organisaation suorituskykyä kuvaavat mittarit, jotka ovat kriittisimpiä organisaation tulevaisuuden menestyksen kannalta (CSFs, critical success factors). (Parmenter, 2020) Parmenterin (2020) mukaan monissa organisaatioissa mittaristo on luotu huolettomasti ilman ammattitaitoa eivätkä ne oikeastaan edes kuvaa mitään. Hän kuvaa kirjassaan avainsuorituskykymittareita seitsemällä tekijällä. Tässä nostetaan esille vain muutama huomio. Avainsuorituskykymittarit kiinnostavat erityisesti toimitusjohtajaa ja ylempää johtoa. Avainsuorituskykymittareita seurataan jatkuvasti. Sellainen mittari, jota seurataan kuukausittain tai harvemmin, ei voi olla avainsuorituskykymittari. Lisäksi ne voidaan sitoa tiimeihin. Näin ollen johto pystyy paikantamaan, mistä alhainen suoriutumisen johtuu ja pystyy puuttumaan asiaan oikeassa paikassa. Huomion arvoista on myös, että Parmenterin (2020) mukaan avainsuorituskykymittarit ovat aina ei-taloudellisia. Tämä on hieman ristiriidassa Franco-Santosin, Lucianettin ja Bournen (2012) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan avainsuorituskykymittaristot voidaan nähdä nykyaikaisina mittausjärjestelminä sillä ne voivat sisältää sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita.

Vaikka Kaplanin ja Nortonin (1996) Balanced scorecard onkin kokonaisuutena ohjausjärjestelmä, voidaan sen nähdä sisältävän omalaatuinen mittaristo. Toisinkuin muut aiemmin esiteltyt ohjaus- ja mittausjärjestelmät, Balanced scorecard määrittelee tarkemmin mittarien kokonaisuutta. He jakavat mittariston neljään osa-alueeseen: taloudellisiin, asiakkaisiin, sisäisiin prosesseihin sekä oppimiseen ja kasvuun. Jokainen näistä osa-alueista

sisältää kokoelman mittareita. (Kaplan & Norton, 1996) Organisaatiot tyypillisesti nojautuvat taloudellisiin mittareihin, joten he lisäsivät mukaan myös muita näkökulmia laajentaakseen tätä kapeaa näkemystä. Mittaristossa tulisi olla mukana sekä taloudellisia mittareita että ei-taloudellisia mittareita. Lisäksi mittaristossa tulisi olla mukana tulospittareita, jotka kertovat menneestä suoriutumisesta sekä sellaisia suorituskykymittareita, jotka indikoivat tulevasta. (Fernandes, Raja & Whalley, 2006) Fernandesin, Rajan ja Whalleyn (2006) mukaan Balanced scorecardiin sisältyvät mittarit ovat avainsuorituskykymittareita. On kuitenkin tärkeä huomata, etteivät kaikki avainsuorituskykymittarit ole Balanced scorecardeja.

#### **2.1.4 Agenttiteoria suorituskyvyn ohjaamisessa ja mittaamisessa**

Agenttiteoria on yksi merkittävimmistä taloustieteen ja johtamisen teorioista. Alkujaan se on lähtenyt liikkeelle siitä, että organisaation johto ja omistajat ovat eri henkilöitä ja he toimivat erilaisissa ympäristöissä erilaisen tiedon valossa. Onkin hyvin tyypillistä, että organisaation omistajilla on vähentynyt kontrolli suhteessa organisaatioon. Lisäksi organisaation johdolla on todennäköisesti enemmän tietoa organisaation todellisesta tilasta kuin omistajilla. Tällöin heidän välillään on informaation asymmetria. (Panda & Leepsa, 2017) Agenttiteoriaa on myös mahdollista soveltaa muissakin suhteissa kuin omistajien ja johdon välillä. Esimerkiksi johdon ja työntekijöiden välillä voi esiintyä agenttiteorian mukaista päämies–agentti -suhde sekä informaation asymmetriaa.

Bendickson, Muldoon, Liguori ja Davis (2016) huomauttavat, että maailma on muuttunut merkittävästi agenttiteorian synnyn jälkeen 1930-luvulta. Muun muassa teknologian kehitys, koulutuserot ja hallinnon muuttunut rooli suhteessa organisaatioon ovat muuttaneet agenttiteorian kykyä selittää päämies–agentti -suhteita. Bendickson ym. (2016) kritisoi agenttiteorian kykyä selittää motivaatiota, kun se ei perustu voiton tavoitteluun. Agenttiteorian ytimessä on ihmisten väitetty halu maksimoida omaa taloudellista hyötyään. Lisäksi laajentunut joukko merkittäviä sidosryhmiä vaikuttaa nykypäivän agenttiteoriaan. Johdon täytyy olla jatkuvasti kiinnostunut muun muassa työntekijöistä, yhteisöstä sekä mediasta. Teoria ei enää ulotu ainoastaan johdon ja omistajan väliseen suhteeseen.

Agenttiteoriassa agentti (agent) toimii päämiehen (principal) puolesta. Päämiehen voi olla haastavaa tietää varmaksi, mitä agentti tekee. Agenttiongelma syntyy silloin, kun agentin toiminta on ristiriidassa päämiehen etujen kanssa. Ristiriita voi myös syntyä agentin ja päämiehen eriävistä halusta ottaa riskejä. (Eisenhardt, 1989) Risteävät intressit aiheuttavat agenttikustannuksia (agency cost). Kustannuksia voi syntyä muun muassa agentin valvonnasta, tiedon keruusta suorituskykytavoitteiden asettamiseksi ja agentin heikoista päätöksistä. (Panda & Leepsa, 2017)

Agenttiteorian mukaan ihmiset ovat rationaalisia omaa etuaan maksimoivia toimijoita. Näin ollen ajatellaan, että he eivät toimi organisaation etujen mukaisesti, ellei heidän suoriutumiseensa ole sidottu johonkin hyötyyn, kuten palkitsemiseen. Tämän takia palkitsemisjärjestelmä on erittäin tärkeä suorituskyvyn ohjaamisen näkökulmasta. (Bonner & Sprinkle, 2002) Päämiehen on mahdollista varmistaa agentin toimiminen hänen etujensa mukaa tarjoamalla hänelle palkkioita toivotusta suoriutumisesta. Tämänkaltaisen järjestelyn avulla saadaan myös osa päämiehen kokemasta riskistä siirrettyä agentille. (Eisenhardt, 1989) Palkitsemisjärjestelmän luonti ja ylläpito aiheuttaa agenttikustannuksia, mutta toisaalta niiden avulla pyritään hillitsemään suurempia agenttikustannuksia. Palkitsemisenjärjestelmän tulisi pienentää agenttikustannuksia kokonaisuudessaan. (Panda & Leepsa, 2017)

## **2.2 Tavoitetason asettaminen**

Tavoitteiden asettaminen on yksi johdon suunnittelun ja kontrolloinnin ydinprosesseista. Periodin alussa organisaatiolle, yksiköille tai yksilöille annetaan tavoitteet, jotka kuvaavat organisaation pyrkimyksiä mitattavaa kohtaan. Tavoitteiden asettamisprosessissa tavoitteenasettaja hyödyntää saatavilla olevaa tietoa tavoitteen asettamiseksi. (Aranda, Arellano & Davila, 2017). Tavoitetason valinnalla on merkitystä mittaamisen onnistumiseen (Otley, 1999). Tavoitteiden asettaminen voidaan nähdä jopa yhtä tärkeänä kuin itse lopputulema (Ferreira & Otley 2009). Tavoitetasolla (Target/Goal) tarkoitetaan sitä tasoa,

jonka yksilö pyrkii teoillansa saavuttamaan (Locke, Shaw, Saari & Latham, 1981). Ne voivat lisätä tai vähentää mitattavien motivaatiota, jonka vuoksi tavoitetasojen asettaminen on organisaation johdolle kriittistä (Yitzhaky & Bahli, 2021).

Tavoitteita voidaan asettaa henkilökohtaisesti tai ryhmille. Tutkimuksessaan Seijts ja Latham (2000) havaitsivat, että ristiriita henkilökohtaisten tavoitteiden ja ryhmätavoitteiden välillä voi aiheuttaa huonoa suorituskkyä ryhmätavoitteiden osalta, kun yksilöt alkavat ajamaan omaan etuaan ryhmän edun sijaan. Latham ja Yukl (1986) nostavat esille myös sen, että monimutkaisille tehtäville voi olla hankala määritellä sopivia tavoitteita. Vaikeus tulee etenkin silloin, jos suorituskkyä ei voi mitata kvantitatiivisesti. Arandan, Arellanon ja Davidin (2017) mukaan tavoitteiden asettaminen on oikeastaan jatkuvaa oppimista, eikä mikään organisaatio toimi täysin stabiilissa ympäristössä. Tavoitteiden asettajat voivatkin muuttaa toimintatapaansa sekä sitä, mistä lähteestä he keräävät informaatiota päätöksentekoa varten.

### **2.2.1 Tavoitteen asettamisen menetelmiä**

Toimintavertailu (Benchmarking) on yksi tapa asettaa suorituskkymittareille tavoitteet. Toimintavertailulla tarkoitetaan menetelmää, jossa organisaatio vertaa toimintatapojaan sektorin, alan tai organisaation sisäisiin parhaisiin toimintatapoihin (Ramón, Ruiz & Sirvent, 2018). Ammons (1999) määrittelee toimintavertailun sellaiseksi prosessiksi, jossa organisaatio voi mitata sitä, missä he ovat suhteessa siihen, mihin he haluavat päästä. Toimintavertailua, jossa toimintatapoja suhteutetaan ulkopuolisiin, kuten kilpailijoihin, kutsutaan ulkoiseksi toimintavertailuksi (external benchmarking). Vastaavasti sisäiseen toimintaan (mm. yksiköihin tai sektoreihin) suhteuttamista kutsutaan sisäiseksi toimintavertailuksi (internal benchmarking). Sisäinen toimintavertailu voidaan nähdä myös tiedon levittämisen välineenä. Sen avulla työntekijät saavat tietoa parhaasta toimintavasta sekä omasta toiminnastaan suhteessa siihen. (Mann, Samson & Dow, 1998) Artikkelissaan Southard ja Parente (2007) kuvaavat sisäisen toimintavertailun etuja ja haasteita. Heidän mukaansa sisäisen toimintavertailun merkittävimpiä etuja suhteessa ulkoiseen toimintavertailuun on tiedon saatavuus. Ulkoisessa toimintavertailussa voi olla hankalaa saada

tarvittavia tietoja kilpailijoilta. Lisäksi sisäisen toimintavertailun etuja on saadun tiedon käyttömahdollisuudet. Saman organisaation sisältä saatua tietoa on helpompi hyödyntää, kuin ulkopuolelta saatua tietoa. Kilpailijoiden toiminnasta löytyvä paras toimintatapa ei välttämättä suoraa toimi toisessa organisaatiossa organisaatiokulttuurin erojen takia. Toisaalta Southard ja Parente (2007) nostavat myös esille sisäisen toimintavertailun haasteena sen, että sisäinen paras toimintatapa voi jäädä hyvinkin kauas koko toimialan parhaasta käytänteestä.

Tavoitetasojen asettamisprosessiin voidaan ottaa mukaa niitä henkilöitä, joiden suorituskykyä on tarkoitus mitata (participative goal setting). Tutkimuksessaan Latham ja Mitchell (1978) havaitsivat, että osallistava tavoitteiden asetanta johti korkeampiin tavoitteisiin. He eivät kuitenkaan havainneet merkittävää eroa suorituskyvyssä niiden välillä, joille tavoite oli tullut annettuna. Kuitenkin, kuten Locke ym. (1981) havaitsivat, korkeammat tavoitteet johtavat parempaan suorituskykyyn. Tutkimuksessaan Erez ja Arad (1986) havaitsivat, että osallistumisella tavoitteiden asetantaan on merkittävä vaikutus kaikkiiin muihin suorituskyky- ja asennemittareihin, paitsi laatumittareihin (mm. tyytyväisyyteen). Kirjassaan Merchant ja Van Der Stede (2023) nostavat esille informaation asymmetrian tällaisissa neuvottelutilanteissa. Neuvottelujen tarkoitus olisi oikeastaan tasata tätä informaation asymmetriaa esimerkiksi ylemmän johdon ja keskijohdon välillä. Kuitenkin käytännössä neuvottelu voi johtaa myös siihen, että se kenelle asetetaan tavoitteita käyttää asymmetriatilannetta hyväkseen ja neuvottelee itselleen alhaisemmat tavoitteet. He kuitenkin toteavat, että osallistuminen tavoitteiden asettamisprosessiin lisää sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseen.

Yhtenä tavoitteiden asettamismenetelmänä voidaan pitää suhteellista tavoitteiden asettamista (relative target setting, RTS). Suhteellisessa tavoitteiden asettamisessa tavoitteet määritellään vertaamalla suoritusasoja samankaltaista työtä tekevien tiimien tai työnteekijöiden suoriutumiseen (Holzhacker, Kramer, Matejka & Hoffmeister, 2019). Holzhackerin ym. (2019) mukaan suhteellinen tavoitteiden asettaminen nähdään olevan vaihtokauppa motivaation ja yhteistyökyvyn välillä. Suhteellinen tavoitteiden asettaminen saattaa heikentää yhteistyötä, etenkin silloin, jos tuotantokapasiteettia tulisi jakaa yksiköiden välillä. Toisaalta he myös nostavat esille sen, että suhteellisen tavoitteiden

asetannan avulla voidaan vähentää hälyä suorituskyvyn arvioinnin ympärillä ja näin ollen vähentää tarvetta kannustinpalkkioille. He myös havaitsivat tutkimuksessaan, että suhteellista tavoitteiden asetantaa käytetään vähemmän sellaisissa tilanteissa, joissa yksikön johtajille on tärkeää jakaa resursseja yksiköiden välillä.

Yksi tapa määrittää tavoitteita on tavoitteiden kiristäminen (target ratcheting). Tässä tavoitteiden asettamismenetyksessä nykyistä suoritustasoa käytetään tulevaisuuden tavoitteiden määrittämiseen. Tälle menetelmälle tyypillistä on, että tavoitteita kiristetään aina vuodesta toiseen (esim. +10 % lisäys viime vuoden toteumaan) mahdollisesti aiheuttaen panostuksen heikkenemistä. Tämä näkyy etenkin niissä tilanteissa, kun mitattavat saavuttavat suurimman osan vuosittaisista tavoitteistaan. He siis vähentävät panostustaan loppuvuodesta, jotta heidän ensivuoden tavoitteensa eivät nousisi yhtä merkittävästi. (Indjeikan, Matejka & Schloetzer, 2014) Toisin sanottuna tavoitteet kannattaa saavuttaa vain juuri ja juuri, jottei uudet tavoitteet nousisi yhtään enempää kuin on välttämätöntä. Tätä ilmiötä kutsutaan kiristämisefektiä (ratcheting effect) (Bol & Lill, 2015). Bol ja Lill (2015) toteavat, että tavoitteiden kiristäminen voidaan nähdä jopa ”rangaistuksen” hyvästä suorituskyvystä. Bol ja Lill (2015) havaitsivat tutkimuksessaan, että työntekijän ja työnantajan välillä voi vallita hiljainen sopimus siitä, että työnantaja ei nosta tavoitetasoja automaattisesti, mutta toisaalta työntekijä myös hyväksyy korotetun tavoitteen silloin, kun se johtuu esimerkiksi kapasiteetin muutoksista. Tutkimuksessaan Aranda, Arellano ja Davila (2017) havaitsivat, että yksikön ollessa uusi, se nojaa enemmän verrokki yksiköiden suorituskykyyn eli ne hyödyntävät alkuvaiheessa enemmän suhteellista tavoitteiden asettamista. Kuitenkin, kun yksikkö vanhenee, se siirtyy hyödyntämään enemmän historia-tietoa.

Tavoitteita voidaan asettaa alhaalta ylöspäin (bottom-up) tai ylhäältä alaspäin (top-down). Merchantin ja Van der Stede (2023) mukaan monet organisaatiot hyödyntävät paljon alhaalta ylöspäin menetelmää suorituskykykymittarien tavoitteiden määrittelyssä. Prosessiin otetaan tyypillisesti mukaan osajia talouden puolelta sekä organisaation johtoryhmästä ja tämän lisäksi yksikön, sektorin tai alueen johtajia. Tätä menetelmää on myös hyödynnetty budjetoinnissa, jolloin ”budjetoitavat” ymmärtävät paremmin, millaiset tavoitteet on asetettu ja miksi. Alhaalta ylöspäin menetelmä on hyvin samankaltainen kuin

osallistava tavoitteiden asetanta, jota käsiteltiin aiemmin tässä luvussa. Ylhäältä alaspäin tapahtuvassa tavoitteiden asettamisessa ylempi johto tai emoyhtiö antaa tavoitteet suoraan alaspäin. Ylhäältä alaspäin tapahtuva tavoitteiden asettaminen on toimivaa silloin, kun johdolla on hyvä käsitys organisaation toiminnasta myös alatasoilla. Tämä menetelmä on myös usein käytössä pienemmissä yhtiöissä silloin, kun alemman tason johtajilla ei ole osaamista asettaa tavoitteita. Lisäksi ylhäältä alas tapahtuvalla tavoitteiden asettamisella voidaan karsia mahdollisuutta vaikuttaa negatiivisesti tavoitteiden asettamiseen esimerkiksi asettamalla tahallisesti liian alhaiset tavoitteet.

### **2.2.2 Tavoitetason tiukkuus, selkeys ja hyväksyntä**

Tavoitetason haastavuudella (Goal/Target difficulty) tarkoitetaan sitä, kuinka korkea tavoitetaso on suhteessa standardiin (Locke ym. 1981). Tutkimuksessaan Locke ym. (1981) havaitsivat, että haastavat tavoitteet tuottavat parempaa suorituskkyä kuin keskitasoiset tai helpot tavoitteet. Tätä havaintoa tukee Yitzhakyn ja Bahlin (2021) kirjallisuuskatsaus, jossa usean aiemman tutkimuksen todetaan olevan linjassa tämän väitteen kanssa. Locke ja Latham (2006) selittävät ilmiötä siten, että korkeat tavoitteet motivoivat työntekijöitä, sillä silloin heidän täytyy tehdä enemmän asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä antaa työntekijöille onnistumisen tunteita ja tunteen siitä, että he voivat kehittyä ja saavuttaa korkeitakin tavoitteita työssään. Merchantin ja Van Der Stede (2023) mukaan liian alhaiset tavoitteet alentavat motivaatiota, sillä tavoitteen saavuttaminen ei vaadi ponnisteluja lainkaan. Sen sijaan tavoitteiden ollessa todella korkeat työntekijät menettävät sitoutumisensa tavoitteiden saavuttamiseen sekä lopulta jopa luovuttavat.

Haastavuuden lisäksi tavoitetason selkeydellä havaittiin olevan positiivinen vaikutus suorituskkyyn. Selkeä tavoitetaso voi olla esimerkiksi numeerinen tavoite, kuten tunnissa käsiteltyjen tilausten määrä, ja epäselvä tavoite esimerkiksi ”tehkää parhaanne”. Etenkin yhdistämällä tavoitetason selkeys ja haastavuus havaittiin suorituskkyyn parantuneen. (Locke ym. 1981)

Edellä mainittujen lisäksi tavoitetason hyväksynnällä on havaittu olevan vaikutusta suorituskyykyyn (Erez & Zidon, 1984). Tutkimuksessaan Erez ja Zidon (1984) havaitsivat, että työntekijöiden hyväksyessä tavoitetason vahvasti, he suoriutuvat paremmin myös mahdottomien tavoitteiden osalta. Myös Merchant ja Van Der Stede (2023) havaitsivat sen, että osallistamalla tavoitteiden asettamiseen työntekijä todennäköisemmin hyväksyy tavoitteen ja sitoutuu siihen. Väitettä tukee myös Erezin, Earleyn ja Hulinin (1985) tutkimus, jossa havaittiin, että osallistamalla työntekijöitä tavoitteiden asettamiseen, he todennäköisemmin hyväksyvät tavoitteet. He selittävät ilmiötä sillä, että työntekijälle tulee kontrollin tunne asetettuihin tavoitteisiin. He myös havaitsivat, että tavoitteen hyväksynnällä oli suora yhteys mitattavien suorituskyykyyn. Tutkimuksessaan Podsakoff, MacKenzie, Ahearne ja Murphy (1997) havaitsivat, että ryhmän yhteenkuuluvuudella ja tavoitteiden hyväksynnällä on positiivinen vaikutus tuottavuuteen. Kaikkein haastavimmaksi he havaitsivat tilanteen, jossa ryhmän yhteenkuuluvuus on suurta, mutta tavoitteita ei hyväksytä.

### **2.2.3 Palkitseminen osana tavoitteiden asettamista**

Palkitsemisella tarkoitetaan kompensatiota, jonka työntekijä saa vain saavuttaessaan ennalta määritellyt tavoitteet. Esimerkiksi rahallinen kompensatio on siis sidottuna suoriutumiseen. Palkitsemisen avulla pyritään yhdenmukaistamaan työntekijöiden henkilökohtaiset intressit organisaation tavoitteisiin. Palkitsemisen avulla pyritään ohjaamaan työntekijöitä toimimaan organisaation näkökulmasta toivotulla tavalla. Sen avulla voidaan kertoa työntekijöille, mitä organisaatio arvostaa ja millaisiin asioihin he odottavat työntekijöiden kiinnittävän huomiota. Lisäksi palkitsemisen avulla voidaan motivoida työntekijöitä. (Merchant & Van Der Stede, 2023)

Organisaation palkitsemisjärjestelmät sisältävät suorituskyykytavoitteet, joiden pohjalta arvioidaan mitattavan suoriutumista. Lisäksi järjestelmään kuuluu menetelmät ja prosessit, joiden avulla tavoitteet asetetaan sekä suorituskyyvyn arviointi. Mittaaminen ja tavoitetasot ovatkin keskeinen osa palkitsemisjärjestelmää. Kaikki mittaaminen ja tavoitteiden asettaminen eivät kuitenkaan välttämättä ole sidottu palkitsemiseen. (Merchant, Van Der

Stede & Zheng, 2003) Erityyppisten suorituskykymittarien, kuten tuloksen tai asiakas-tyytyväisyyden avulla voidaan kerätä hyödyllistä tietoa mitattavien toiminnasta. Mittarit olisikin tärkeä valita siten, että ne kertovat mitattavan todellisesta panoksesta organisaation hyväksi. Esimerkiksi organisaation tulos voi näyttää omistajille hyvältä, mutta se ei kuitenkaan kerro työntekijöiden todellisesta työpanoksesta (Indjejikian, 1999) Palkitsemisjärjestelmän tavoite ei ole itseisarvoisesti parantaa mitattavien motivaatiota vaan tavoite voi olla esimerkiksi parantaa työn laatua. Toisaalta palkkiojärjestelmällä voidaan tavoitella esimerkiksi tasaista kassavirtaa. (Merchant, Van Der Stede & Zheng, 2003)

Bonner ja Sprinkle (2002) havaitsivat tutkimuksessaan, että selkeät suorituskykytavoitteet voivat parantaa mitattavan suorituskykyä enemmän kuin pelkät kannustimet. He myös lisäävät, että tavoitteiden ja palkkioiden käyttäminen yhdessä on mahdollisesti tehokkaampaa kuin näiden käyttäminen erikseen. Samassa yhteydessä he havaitsivat, että osaamisen puute heikentää palkitsemisen ohjausvaikutusta. Jos mitattava ei usko osaamisensa riittävän ponnistelujen lisäämiseen ja näin ollen hän ei usko tavoitteen saavuttamisen olevan mahdollista. Tällaisessa tapauksessa saattavat ylimääräiset panostukset jäädä vähäisiksi.

Deci, Koestner ja Ryan (1999) tutkivat sisäistä motivaatiota ja palkkioita. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan henkilön halua suorittaa tehtävä omasta tahdostaan ilman ulkoista kannustintia, kuten palkkiota (Bénabou & Tirole, 2003). Tutkimuksessaan Deci, Koestner ja Ryan (1999) havaitsivat, että konkreettiset ja ennalta odotettavat palkkiot heikensivät palkittavien motivaatiota. Tämä on hieman ristiriidassa yleisen käsityksen kanssa siitä, että palkitseminen lisää motivaatiota. (Merchant & Van Der Stede, 2023) Toisaalta, kun palkkio oli sidottu suoriutumiseen, ei palkitseminen heikentänyt raportoitua motivaatiota. On myös tärkeä huomata, että Decin, Koestnerin ja Ryanin (1999) tutkimuksessa tutkittiin nimenomaan sisäistä motivaatiota, eikä motivaatiota yleisesti sekä tutkimus oli toteutettu nuorille eikä organisaatioympäristössä.

## 2.2.4 Tavoitteiden asetannan eettisiä haasteita

Ordóñez, Schweitzer, Galinsky ja Bazerman (2009) nostavat esille käytännön esimerkkejä tavoitteiden asettamisen varjopuolista. Jo johdannossa mainitussa Enronin tapauksessa johdolle maksettiin bonuksia asetettujen liikevaihto tavoitteiden täytyttyä. Kuitenkin vain hetkiä myöhemmin Enron ajautui konkurssiin. He nostavat myös esille tapauksen, jossa autokorjaamon henkilökunnalle asetettiin tiukat myyntitavoitteet tunneittain. Tämä johti siihen, että mekaanikot veloittivat asiakkaalta ylimääräistä sekä he toteuttivat tarpeettomia huoltoja saavuttaakseen tavoitteensa. Tavoitteiden asettaminen huolettomasti voikin ohjata mitattavien toimintaa epäedulliseen suuntaan ja tässä tapauksessa oikeaan suuntaan, mutta liian voimakkaasti. Kärjistetysti tavoitteiden asettaminen saattaa johtaa jopa merkittävään laittomaan toimintaan, kuten kirjanpidon väärentämiseen tai tekemättömän työn laskuttamiseen.

Ordóñez ym. (2009) nostavat esille erilaisia epäeettiseen toimintaan johtavia piirteitä mittareissa. Esimerkiksi mittarit saattavat kaventaa mitattavien fokusta. Tällöin he keskittyvät liian tarkasti yksittäisen tavoitteen saavuttamiseen, jolloin muu oleellinen jää huomiotta. Toisaalta tavoite voi koskea hieman väärää asiaa, kuten Enronin tapauksessa he tavoittelivat korkeaa liikevaihtoa eivätkä esimerkiksi hyvää tulosta. Myös liian monta tavoitetta voi aiheuttaa haasteita. Tällöin mitattava todennäköisesti tavoittelee vain yhtä tavoitetta ja jättää muut huomiotta. Usein helpommin saavutettaviin tavoitteisiin tähdätään ensin. Aikajänteellä on myös vaikutusta suorituskykyyn. Esimerkiksi kvartaalitavoitteiden on havaittu vähentävän panostuksia kehitykseen ja tutkimukseen. Usein lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamista tavoitellaan pitkän aikavälin tavoitteiden kustannuksella.

Artikkelissaan Barsky (2008) nostaa esille tavoitteiden asetannan eettisiä näkökulmia. Hän muun muassa havaitsi, että henkilöt, joille on asetettu tavoitteita todennäköisemmin ei tee mitään ylimääräisiä tehtäviä, kuten auta työkaveria. Hänen mukaansa tavoitetasojen saavuttaessa tietyn haastavuuden tason, se asettaa työntekijän asemaan, jossa hänen täytyy valita eettisyyden ja tavoitteen saavuttamisen välillä. Ordóñezin ym. (2009) mukaan selkeät ja haastavat tavoitteet saattavat aiheuttaa riskialttiimpaa käytöstä. Barskyn (2008) mukaan myös tavoitetason saavuttamiseen liitetyillä palkkiolla voidaan havaita olevan

vaikutusta epäeettiseen toimintaan. Kun suoriutumisesta palkitaan, mitattavat saattavat pyrkiä saavuttamaan tavoitteet keinolla millä hyvänsä. Tämä tilanne on hyvin havaittavissa Ordóñezin ym. (2009) esittelemässä Enronin tapauksessa.

Schweitzer, Ordóñez ja Douma (2004) havaitsivat, että tavoitteita asetetut henkilöt liioittelivat suorituskykyään selvästi todennäköisemmin kuin ne, joille tavoitteita ei ollut asetettu. Lisäksi he havaitsivat, että suorituskykyä liioiteltiin etenkin silloin, kun tavoitteiden saavuttaminen oli lähellä. Tutkimus osoitti myös, että vaikka tavoitteen saavuttamisesta ei annettu rahallista tai sosiaalista palkkiota, selkeästi määritellyn tavoitetason saaneet henkilöt liioittelivat suorituskykyään useammin kuin ne, joilla ei ollut muuta tavoitetta kuin pyrkiä suoriutumaan mahdollisimman hyvin.

Welsh ja Ordóñez (2014) havaitsivat, että organisaation ilmapiirillä on vaikutusta epäeettiseen toimintaan. Heidän mukaansa, jos organisaatio asettaa jatkuvasti aggressiivisia tavoitteita ja he välittävät enemmän siitä, että tavoitteet saavutetaan kuin siitä, miten ne saavutetaan, johtaa se mahdollisesti epäeettiseen toimintaan.

### **2.2.5 Suorituskyvyn mittaaminen asiantuntijaorganisaatioissa**

Asiantuntijatyötä on vaikeampi havaita ja mitata kuin perinteistä työtä (Takala, Suwanarany & Phusavat, 2006). Asiantuntijatyön tutkimisessa onkin ollut haasteena se, miten voidaan mitata sellaisen työn tuottavuutta, joka ei ole vakioitua, siinä ei ole standardi aikaa tuotannolle ja työ voidaan suorittaa eri tavalla asiantuntijasta riippuen (Ramírez & Nembhard, 2004). Asiantuntijatyö on pääasiassa tietointensiivistä työtä. Estrada-Torres ym. (2019) kuvaa artikkelissaan tietointensiivisten työn tuottavuuden mittaamisen haasteita. Tietointensiiviselle työlle on tyypillistä se, että se synnyttää uutta tietoa ja se ei seuraa mitään ennalta määritettyä kaavaa. Lisäksi tietointensiivisen työn tulos on usein näkymätön ja asiantuntijuuteen perustuva. Näin ollen kaikki perinteiset suorituskykymittarit eivät toimi tietointensiivisen työn mittaamiseen. Estrada-Torres ym. (2019) mukaan yksinkertainen mittausjärjestelmä ei riitä tällaisen työn suorituskyvyn mittaamiseen. He

myös kritisoivat sitä, että monet tutkimukset eivät tarjoa konkreettisia menetelmiä mittausten määrittämiseksi.

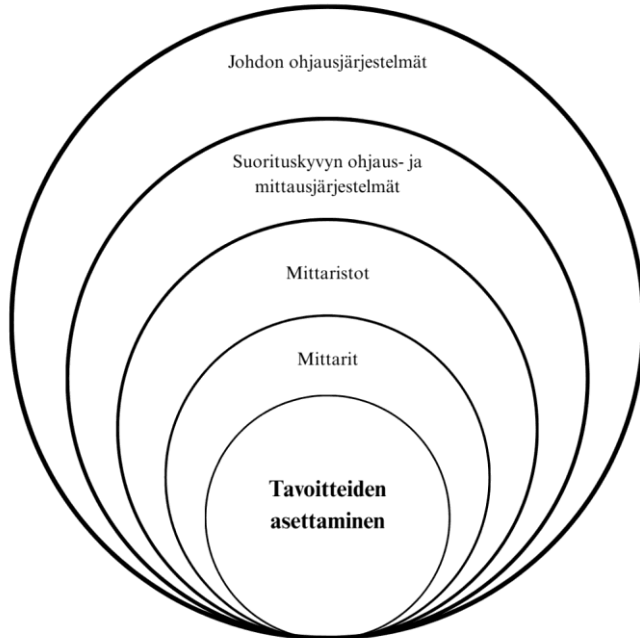
Jääskeläisen ja Laihosen (2013) mukaan asiantuntijaorganisaation suorituskyvyn mittaamisessa tulee lähteä liikkeelle yksittäisestä työntekijästä. Heidän tutkimuksessaan suorituskyvyn mittaaminen jaettiin kahteen kategoriaan: asiantuntijoiden suorituskyky ja asiakkaiden kokema suorituskyky. Asiakkaiden kokemalla suorituskyvyn mittaamisen haasteita on se, kuinka voidaan määrittää asiakkaan kokema arvo. Yleisin mittari asiakkaan kokemaan suorituskykyyn on asiakastyytyväisyyskysely, mutta Jääskeläisen ja Laihosen (2013) mukaan se ei huomioi aidosti asiakkaan kokemaa arvoa. Yksi tapa ottaa asiakkaan kokema arvo paremmin huomioon on vertaamalla asiakkaan odotuksia toteumaan (Deakins & Dillon, 2006).

Chang Lee, Lee ja Kang (2005) kertovat erilaisista mittausperiaatteista, joita voitaisiin hyödyntää tietointensiivisen työn mittaamisessa. Heidän mukaansa mittareiden tulisi huomioida seuraavat näkökulmat: tiedon luominen, kertymien, jakaminen, hyödyntäminen ja sisäistäminen. Heidän mukaansa ”Balanced scorecard” on yksi mittaristo, jota voidaan hyödyntää tietointensiivisen työn suorituskyvyn mittaamisessa. He kuitenkin lisäävät, että on tarve laajentaa mittaristoa huomioimaan nykytilanteen lisäksi myös strategiset näkökulmat. Näin ollen he ehdottavat tutkimuksessaan uutta mittaristoa tietointensiivisen työn suorituskyvyn mittaamiseksi (knowledge management performance index, KMPI). Kyseinen mittaristo huomioi edellä mainitut näkökulmat. He havaitsivat, että tiedon kiertäessä organisaatiossa tehokkaammin, myös KMPI:n arvo kasvoi.

### **2.3 Yhteenveto**

Kuviossa 1 havainnollistetaan tutkielman teoreettista viitekehystä. Tutkielman teoreettisen viitekehysten nähdään lähtevän liikkeelle laajemmasta kokonaisuudesta, josta se etenee vaiheittain kohti tutkielman aihetta. Johdon ohjausjärjestelmät ovat laaja käsite, johon myös suorituskyvyn ohjaus- ja mittausjärjestelmä ovat merkittävässä roolissa.

Suorituskyvyn ohjaus- ja mittausjärjestelmät sisältävät mittaristoja, jotka edelleen sisältävät mittareita. Mittareille tyypillisesti määritellään tavoitetasot, jotka ovat tämän tutkielman tutkimusongelman ytimessä.



**Kuvio 1.** Teoreettinen viitekehys

Johdon ohjausjärjestelmien avulla organisaatiot pyrkivät ohjaamaan toimintaansa haluamaansa suuntaan. Useat tutkijat ovatkin luoneet omia johdon ohjausjärjestelmiään omista näkökulmistaan. (mm. Malmi & Brown, 2008; Merchant & Van Der Stede, 2023; Simons, 1995) Toisessa järjestelmässä suorituskyvyn mittaaminen on otettu huomioon diagnostisissa kontrollijärjestelmissä (Simons, 1995), kun taas toisissa kyberneettisissä kontrolleissa (Malmi & Brown, 2008) tai tuloksenohjauksessa (Merchant & Van Der Stede, 2023). Huomattavaa on kuitenkin se, että ohjausjärjestelmissä suorituskyvyn mittaaminen on havaittu tärkeäksi osa-alueeksi ja se on kaikissa mukana tavalla tai toisella.

Johdon ohjausjärjestelmän alakäsitteeksi voidaan nähdä suorituskyvyn ohjausjärjestelmät. Ne voivat olla osana johdon ohjausjärjestelmää tai ne voivat olla itsenäinen järjestelmä. Kuitenkin suorituskyvyn ohjausjärjestelmässä on johdon ohjausjärjestelmää kapeampi näkökulma. Aina jako johdon ohjausjärjestelmiin ja

suorituskyvyn ohjausjärjestelmiin ei ole selkeä. Esimerkiksi Otley'n vuoden 1999 viitekehys voidaan nähdä johdon ohjausjärjestelmänä tai suorituskyvyn ohjausjärjestelmänä. Otley kuitenkin kuvaa itse ohjausjärjestelmäänsä ”suorituskyvyn ohjauksen viitekehyykseksi”. (Otley, 1999)

Merkittävin erottava tekijä suorituskyvyn ohjausjärjestelmien ja johdon ohjausjärjestelmien välillä on painotus suorituskykyyn ja sen mittaamiseen ja ohjaamiseen. Johdon ohjausjärjestelmät sisältävät tyypillisesti laajalti erilaisia näkökulmia, kuten kulttuurillisia näkökulmia (Malmi & Brown, 2008; Merchant & Van der Stede, 2023) tai hallinnollisia näkökulmia (Malmi & Brown, 2008). Suorituskyvyn ohjausjärjestelmät ottavat voimakkaammin kantaa mittareihin ja niiden valintaan kuin johdon ohjausjärjestelmät (Chenhall, 2005; Franco-Santos, Lucianetti & Bourne 2012; Kaplan & Norton, 1996)

Suorituskyvyn ohjausjärjestelmät sisältävät erilaisia mittareita, joiden avulla organisaatio pyrkii varmistumaan siitä, että se etenee toivottuun suuntaan. Yksittäiset mittarit kuvaavat jotakin organisaation kannalta merkittävää osa-aluetta. Mittarit voivat olla taloudellisia ja ei-taloudellisia ja näiden hyödyntämisestä eri mittaristoissa ja ohjausjärjestelmissä on erilaisia käsityksiä. Toiset näkevät tärkeänä sen, että mittaristossa huomioidaan sekä ei-taloudelliset ja taloudelliset mittarit, kun taas toiset eivät ota yhtä jyrkästi kantaa mittarien luonteeseen. (Chenhall, 2005; Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012; Ishaq Bhatti, Awan & Razaq, 2014)

Organisaatio voi toimintansa ohjaamisessa hyödyntää monenlaisia mittaristoja. Yksi tunnetuimmista mittaristoista on avainsuorituskykymittaristo (KPIs), joka sisältää organisaation kannalta merkittävimmät mittarit. Mittarit ovat sidottuina organisaation kriittisiin menestystekijöihin, joiden saavuttaminen on organisaation menestyksen kannalta välttämättömiä. (Parmenterin, 2020) Lisäksi Kaplanin ja Nortonin (1996) ”Balanced scorecard” sisältää omalaatuisen mittariston. Siinä mittausjärjestelmä jaetaan neljään osa-alueeseen ja suorituskykyä mitataan näillä kaikilla osa-alueilla.

Yksittäiselle mittarille annetaan tavoitetasot. Näiden tavoitetasojen avulla organisaatio pyrkii kuvastamaan organisaation tavoitteita mitattavalle (Aranda, Arellano & Davila, 2017). Tavoitetasojen asettaminen on tärkeää organisaatiolle, sillä sen avulla voidaan vaikuttaa mitattavien motivaatioon ja toimintaan (Yitzhaky & Bahli, 2021). Mittaaminen ja tavoitteiden asettaminen voidaankin nähdä yhtenä toiminnanohjauksen keinona osana muita johdon ohjausjärjestelmien sisältämiä ohjauskeinoja.

Tavoitteita voidaan asettaa usealla menetelmällä. Jääkin organisaation vastuulle valita tilanteeseen sopivin menetelmä. Aiempi tutkimus ei juurikaan ota kantaa siihen, mitä menetelmää organisaatioiden tulisi hyödyntää ja millaisissa tilanteissa mikäkin menetelmä on toimivin. Kirjallisuudessa on käsitelty enemmän erilaisia menetelmiä ja niiden etuja ja haittoja käytännössä. (mm. Ammons, 1999; Barsky, 2008; Merchant & Van der Stede, 2023; Ordóñez ym, 2009; Ramón, Ruiz & Sirvent, 2018)

Organisaatiot voivat asettaa tavoitetasoja muun muassa toimintavertailun avulla, jossa organisaation suorituskykyä verrataan suhteessa organisaation sisäisiin tai ulkoisiin parhaisiin toimintatapoihin (Ammons, 1999; Ramón, Ruiz & Sirvent, 2018). Toinen tapa asettaa tavoitteita on ottaa mitattavia mukaan tavoitteiden asettamiseen. Tällöin heillä on mahdollisuus esittää oma näkemyksensä omasta kyvykkyydestään. (Latham & Mitchell, 1978) Tämä on hyvin lähellä menetelmää, jossa tavoitteita asetetaan alhaalta ylöspäin (bottom-up). Tässä menetelmässä ei kuitenkaan välttämättä osallisteta itse mitattavia, vaan mukana voi olla esimerkiksi yksikön päälliköitä tai tiimipäälliköitä organisaatiohierarkian alemmilla tasoilla. (Merchant & Van der Stede, 2023) Tavoitteita voidaan asettaa myös suhteellisesti, jolloin suoriutumista suhteutetaan muihin saman kaltaisiin yksiköihin tai tiimeihin organisaation sisällä. (Holzhacker, Kramer, Matejka & Hoffmeister, 2019) Tämä eroaa sisäisestä toimintavertailusta siten, että suoriutumista ei suhteuteta parhaaseen toimintatapaan vaan yleisesti vertailukelpoiseen tiimiin tai yksikköön.

Tavoitetason asettamisessa nousee esille tavoitetason tiukkuus, selkeys ja hyväksyntä. Nämä eivät ole tavoitetason asettamismenetelmiä, mutta ne ovat oleellisia näkökulmia tavoitetason valitsemisessa. Tavoitetason haastavuudella on havaittu suora yhteys suoriutumiseen. Haastavat tavoitteet todennäköisemmin johtavat parempaan

suorituskykyyn. Selkeät tavoitteet johtavat parempaan suorituskykyyn kuin epäselvät ”tehkää parhaanne” -tyyppiset tavoitteet. (Locke ym. 1881) Toisaalta tavoitetason hyväksyntä voi johtaa parempaan suorituskykyyn. Mitattavien osallistaminen tavoitteiden asetantaan on havaittu parantavat tavoitteen hyväksyntää. (Erezin, Earleyn & Hulinin, 1985; Merchant & Van Der Stede, 2023)

Tavoitteiden asettaminen saattaa myös aiheuttaa haasteita organisaatiolle. Tavoitetasot eivät välttämättä ohjaa toimintaa organisaation toivomaan suuntaan. Tavoitteet saattavat kaventaa mitattavien fokusta, jolloin he panostavat vain tavoitteen saavuttamiseen ja unohtavat muut tärkeät tehtävät (Ordóñez ym. 2009). Vaikka tavoitteen haastavuudella on havaittu olevan positiivinen vaikutus suorituskykyyn, voidaan tässäkin asiassa mennä liian pitkälle. Kun tavoitetaso ylittää tietyille haastavuuden tasolle, joutuu mitattava valitsemaan tavoitteen saavuttamisen ja eettisyyden välillä. (Barsky, 2008) Toisaalta jo itse mittaaminen ja tavoitteet itsessään saattavat aiheuttaa organisaation kannalta epäedullista toimintaa. Mitattava saattaa alkaa liioittelemaan omaa suorituskykykään tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä on haaste etenkin silloin, kun palkitseminen on mukana kokonaisuudessa. (Schweitzer, Ordóñez & Douma, 2004)

## **3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO**

Tässä osiossa esitellään aluksi tutkielman aineisto ja sen yksityiskohdat. Tutkielman aineisto kerättiin haastattelemalla seitsemää johtohenkilöä eri asiantuntijaorganisaatioista. Osion toisessa luvussa kuvataan aineiston analyysimenetelmää sekä sitä, miten analyysi on toteutettu tässä tutkielmassa. Tutkielman aineistoa analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, sillä sen katsottiin sopivan parhaiten ilmiön tutkimiseen.

### **3.1 Tutkimuskohde ja aineistonkeruu**

#### **3.1.1 Aineiston kerääminen**

Tämän tutkielman aineisto on kerätty haastattelemalla asiantuntijaorganisaatioiden johtajia. Haastattelu valikoitui tämän tutkielman aineistonkeruumenetelmäksi, koska se on hyvin joustava menetelmä ja sen avulla voidaan saada selville tutkittavan kohteen kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. Lisäksi haastattelut antavat mahdollisuuden kysyä tarkennuksia ja lisäkysymyksiä haastateltavilta. (Hirsijärvi & Hurme, 2022) Tutkielman haastattelut toteutettiin teemahaastatteluilla. Teemahaastattelulle on tyypillistä se, että kysymykset ja aiheet liittyvät ennalta määriteltyihin teemoihin. Kysymykset ja niiden järjestys ei ole jokaisessa haastattelussa sama. Tämän menetelmän avulla haastateltaville annettiin mahdollisuus vapaasti kuvata kokemuksiaan tutkittavasta ilmiöstä. Tässä menetelmässä aiempi teoria liitetään haastatteluteemoihin ja kysymyksiin. Teemahaastattelu antaa strukturoitua haastattelua enemmän vapautta haastattelijalle reagoida haastateltavien vastauksiin. Toisaalta teemahaastattelu on avointa haastattelua strukturoidumpi, jolloin haastattelijalla on enemmän kontrollia haastattelutilanteessa. (Puusa, Juuti & Aaltio, 2020)

Haastattelut kerättiin Microsoft Teams -videokokousohjelman avulla. Tämä tapa sopi parhaiten, sillä haastateltavat sijoituivat eri puolille Suomea. Etä-haastattelulla ei nähty olevan negatiivisia vaikutuksia tämän tutkielman onnistumisen näkökulmasta. Tässä tutkielmassa merkittävintä oli saada kuulla, millaisia näkemyksiä johtajilla on eikä näin ollen ollut välttämätöntä toteuttaa haastatteluja kasvokkain.

### **3.1.2 Aineiston esittely**

Haastateltavat koostuivat tutkielmaan valikoituneiden asiantuntijaorganisaatioiden johtajista. Haastateltavia valittiin yhteensä seitsemän. Haastattelujen pituus oli 38-62 minuuttia. Yhteensä haastatteluaineistoa kertyi 361 minuuttia. Haastateltavat valittiin niin sanotulla harkinnanvaraisella näytteellä eli haastatteluun kutsuttiin henkilöt, keillä tiedetään etukäteen olevan tietoa tutkittavasta aiheesta (Puusa, Juuti & Aaltio, 2020). Haastateltavat valikoitiin Suomessa toimivista asiantuntijaorganisaatioista eri toimialoilta. Haastateltavat haluttiin valita usealta toimialalta, jotta saataisiin kattava kuva siitä, millaisia näkemyksiä eri toimialoilla toimivien asiantuntijaorganisaatioiden johtajilla on tavoitteiden asettamisesta, sekä siitä, millaisia mahdollisia haasteita he ovat havainneet. Haastateltavia valittiin muun muassa asianajotoimistosta, suunnittelupalveluiden alalta sekä konsultoinnin alalta. Haastateltaviksi valittiin asiantuntijaorganisaatioiden johtohenkilöitä talousjohdon, liiketoimintajohdon sekä henkilöstöjohdon osa-alueilta. Näin saatiin erilaisissa tehtävissä toimivien johtajien näkemykset tutkittavasta ilmiöstä esille. Usealla haastateltavalla oli myös aiempaa kokemusta työskentelystä muissa asiantuntijaorganisaatioissa, jolla on voinut olla vaikutusta vastauksiin. Tämä katsottiin eduksi aineiston syvyyden ja vastausten moninaisuuden näkökulmasta.

Haastateltavien kanssa sovittiin, että heistä tai yrityksestä ei kerrota tutkielmassa tarkempia yksityiskohtia kuin yrityksen toimiala ja haastateltavan titteli. Haastateltavat koodattiin lyhenteillä H1, H2, H3, H4, H5, H6 ja H7. Näitä lyhenteitä käytetään tutkielmassa tästä eteenpäin.

**Taulukko 1.** Yhteenvedo haastatteluista.

Haastateltava	Yrityksen toimiala	Haastateltavan titteli	Haastattelun ajankohta	Haastattelun kesto	Litteroidun aineiston pituus
H1	Asianajotoimisto	Talousjohtaja	4/2025	38min	14 sivua
H2	Atk-laitteisto- ja ohjelmistokonsultointi	Talous- ja rahoitusjohtaja	4/2025	55min	22 sivua
H3	Yhdyskunta- ja rakennesuunnittelu	Talousjohtaja	4/2025	62min	21 sivua
H4	Asiantuntijapalvelut	Taluspäällikkö	4/2025	43min	18 sivua
H5	Suunnittelupalvelut	Liiketoimintajohtaja	5/2025	56min	20 sivua
H6	Suunnittelu- ja konsultointipalvelut	Talousjohtaja	5/2025	60min	22 sivua
H7	Konsultointi	Henkilöstöjohtaja	5/2025	47min	16 sivua
<b>Yht.</b>				361min	133 sivua

## 3.2 Aineiston käsittely ja analysointi

### 3.2.1 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Aineistoa on analysoitu sisällönanalyysillä. Sen avulla aineistosta saadaan sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysi valikoitui aineiston analysointimenetelmäksi, koska se on Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sopiva menetelmä, kun tutkittavasta ilmiöstä halutaan saada sanallinen ja selkeä kuvaus tiiviissä ja yleisessä muodossa. Lisäksi menetelmä sopii täysin strukturoimattomankin aineiston analysointiin. Sisällönanalyysissä aineiston käsittelyn perustana on looginen päättely ja tulkinta. Aluksi aineisto hajotetaan ja sen jälkeen kasataan uudelleen uudella tavalla, jotta siitä saadaan jälleen looginen kokonaisuus. Sisällönanalyysia voidaan pitää laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä. Tyypillisesti sisällönanalyysia ei ohjaa mikään ennalta määritelty teoreettinen asemointi tai epistemologia, mutta näitä voidaan suhteellisen vapaasti soveltaa sisällön analyysissä.

Laadullinen tutkimus jaetaan tyypillisesti induktiiviseen ja deduktiiviseen päättelyyn. Induktiivinen logiikka lähtee liikkeelle yksittäisestä havainnosta, kun taas deduktiivinen logiikka lähtee liikkeelle yleiseltä tasolta. Tämä tutkielma on toteutettu aineistolähtöisellä sisällön analyysillä, joka seuraa induktiivista logiikkaa. Tutkielman analyysiyksiköt eivät olleet ennalta määriteltyjä, vaan ne muodostuivat analyysin perusteella. Aiemmalla tiedolla ja teorialla ei ollut vaikutusta analyysin tekemiseen. Menetelmälle on haasteellista se, että analyysin pitää tapahtua aineiston ehdoilla eikä tutkijan ennakkoluuloilla saisi olla siihen vaikutusta. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on tyypillisesti kolme vaihetta: redusointi eli pelkistäminen, klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli käsitteellistäminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018)

### **3.2.2 Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen tässä tutkielmassa**

Haastattelut tallennettiin Microsoft Teams -palvelun avulla, ja niistä luotiin automaattiset litteroinnit ohjelmistoa hyödyntäen. Tämän jälkeen automaattiset litteroinnit käytiin läpi ja niitä siistittiin sekä korjattiin analyysia varten. Microsoft Teamsin litteroimasta aineistosta poistettiin täytesanoja sekä tutkielman kannalta epäoleellinen keskustelu. Lisäksi järjestelmän kirjoitusvirheet sekä tulkintavirheet korjattiin. Litteroitua aineistoa syntyi 14–22 sivua haastattelua kohden ja yhteensä litteroitua aineistoa kertyi 133 sivua.

Litteroinnin jälkeen analyysissä siirryttiin aineistoon tutustumiseen. Haastatteluaineistoa luettiin ja katsottiin monta kertaa, jotta siitä voitiin saada syvälinen ja kattava ymmärrys. Lisäksi jokaisesta haastattelusta kirjoitettiin tiiviit muistiinpanot, jossa otettiin ylös tutkielman kannalta merkittävimmät havainnot. Haastatteluaineistosta korostettiin merkittäviä lainauksia ja huomioita alkavaa analyysia varten. Tämän avulla laajasta haastatteluaineistosta saatiin selkeästi hahmotettava kokonaisuus, mikä helpotti analyysin toteutusta.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi lähtee liikkeelle redusoinnista eli pelkistämisestä. Aineistosta poistettiin jo litteroinnissa kaikki epäolennainen sisältö, kuten täytesanat ja aiheeseen liittymätön keskustelu. Tässä vaiheessa aineistosta etsittiin tutkielman kannalta merkityksellisiä ilmauksia. Litteroitu aineisto siirrettiin Atlas.ti -ohjelmistoon, joka on

suunniteltu laadullisen aineiston analysointiin. Atlas.ti:n avulla alkuperäisilmaukset muutettiin pelkistetyiksi ilmaisuiksi, jotta niiden käsittely olisi helpompaa. Redusoinnin jälkeen siirryttiin klusterointiin eli ryhmittelyyn. Tässä vaiheessa Atlas.ti:ssä pelkistetyistä ilmauksista luotiin alaluokat yhdistelemällä ne samankaltaisuuksien mukaan. Seuraavassa vaiheessa data siirrettiin Atlas.ti:stä Microsoft Exceliin, jossa alaluokkia yhdisteltiin edelleen yläluokiksi ja pääluokiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018)

### **3.3 Tutkielman reliabiliteetti, validiteetti ja tutkimusetiikka**

Laadullisen tutkimuksen varmentaminen on aiheuttanut kriittistä keskustelua. On jopa mietitty, onko laadullisen tutkimuksen validointi ”kriisissä”. Laadullisen tutkimuksen validointi voidaan nähdä jatkuvana prosessina, johon ei voida hyödyntää kaikkia määrälliselle tutkimukselle tyypillisiä positivistisia kriteereitä. Toiset haluaisivat luoda yhtenäisen kriteeristön laadullisen tutkimuksen varmentamiselle, kun taas toiset näkevät sen harhaanjohtavana. (Kihn & Ihantola, 2015)

Reliabiliteetti klassisesti tarkoittaa sitä, kuinka hyvin toinen tutkija pystyisi toistamaan tutkimuksen hyödyntäen samoja menetelmiä. Tämä on kuitenkin määrälliselle tutkimukselle tyypillinen tapa määritellä reliabiliteettia. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole mahdollista testata menetelmän toimivuutta toisen tutkijan toimesta samoin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tämä tarkoittaakin virheiden ja harhojen minimoimista koko tutkimusprosessin ajan. (Eriksson & Kovalainen, 2008)

Määrällisessä tutkimuksessa validiteetti lähtee liikkeelle siitä, kuinka hyvin tutkimus pystyy kuvaamaan sitä, mitä todellisuudessa on tapahtunut. Tämä eroaa merkittävästi siitä, miten validiteettia pystytään todentamaan laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti tarkoittaa ennemminkin sitä, kuinka hyvin lukija pystytään vakuuttamaan tulkintojen todenmukaisuudesta. Sisäistä validiteettia pyritään vahvistamaan kuvaamalla yksiselitteisesti kaikki tutkimuksen merkittävät vaiheet. Sen sijaan ulkoista

validiteettia vahvistetaan siten, että tutkimustulokset ovat yleistettävissä suhteessa teoriiaan ja käytäntöön. (Kihn & Ihantola, 2015)

Tässä tutkielmassa validiteettia parannettiin kertomalla yksityiskohtaisesti tutkielman eri vaiheista, kuten aineistonkeruusta sekä aineistonanalysoinnista. Tutkielman analyysissa esiteltiin haastatteluaineistoista suoria lainauksia, jotta lukija pystyy näkemään mistä tutkija on tehnyt johtopäätöksiä. Analyysissa tutkijan päätelmät kuvattiin yksityiskohtaisesti, jotta lukijan on mahdollista ymmärtää päättelyketjuja. Aineistoon tutustuttiin syvällisesti ja useaan kertaan sekä litterointivaiheessa että analyysivaiheessa.

Tutkielman validiteettia pyrittiin parantamaan haastateltavien valinnalla. Mahdollisiin haastateltaviin henkilöihin ja yrityksiin tutustuttiin huolella etukäteen, jotta voitiin olettaa heidän sopivan tutkielmaan. Harkinnanvaraisen näytteen avulla haastattelujen laadukkuus voitiin varmistaa. Lisäksi haastateltavilla oli mahdollisuus valmistautua etukäteen, sillä heille kaikille toimitettiin haastattelurunko hyvissä ajoin ennen haastattelua. Näin ollen vastauksista saatiin syvällisiä ja analyttisiä, koska kysymykset eivät yllättäneet haastateltavia. Haastatteluaineiston koko oli tutkielmaan sopiva, sillä jonkinasteinen saturaatio oli mahdollista saavuttaa. Haastatteluiden edetessä oli mahdollista huomata, ettei uusissa haastatteluissa tullut enää merkittävästi uusia näkökulmia. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon se, että haastateltavat ihmiset ja yritykset ovat yksilöitä ja näin ollen tutkielman tuloksia ei voi yleistää kaikkiin tilanteisiin. Eri haastateltavat olisivat voineet nostaa esille erilaisia näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkielman aineistona oli teemahaastattelut, jotka pääpiirteittäin seurasivat haastattelurunkoa (Liite 1). Kysymykset pyrittiin pitämään samankaltaisina eikä haastattelujen aikana syntynyt juurikaan tarkentavia lisäkysymyksiä. Kuitenkin haastatteluaineiston ollessa monitahoinen ja keskustelunomainen voisi toisen tutkijan olla vaikeaa saada täysin samanlaiset tulokset. Lisäksi tutkijan persoona ja ennako-oletukset ovat voineet ohjata haastatteluja, mikä vaikuttaa tutkielman toistettavuutta toisen tutkijan toimesta. Tutkijan läsnäoloa ja persoona on mahdotonta eriyttää täysin haastattelutilanteessa. Lisäksi tutkijalla on voinut olla ennako-oletuksia tai kokemuksia tutkittavasta aiheesta, joka on voinut vaikuttaa haastattelujen suuntaan tai keskustelun sisältöön.

Kihn ja Ihantola (2008) näkivät satunnaiset virheet yhdeksi laadullisen tutkimuksen haasteista. Satunnainen virhe voi esiintyä esimerkiksi haastattelukysymyksissä ja litteroinneissa. Tässä tutkielmassa hyödynnettiin Microsoft Teamsin automaattista litterointia, joka poistaa merkittävästi inhimillisen virheen mahdollisuutta pitkiä tallenteita litteroitaessa. Microsoft Teamsin tarjoama litterointi ei ollut täydellinen ja näin ollen litterointi käytiin sanatarkasti läpi ja virheet korjattiin. Lisäksi kaikki ylimääräinen keskustelu poistettiin, jotta analyysiin jäisi vain ja ainoastaan tutkimuksen kannalta merkittävät osat haastatteluista eikä ylimääräinen teksti vaikeuttaisi analyysin tekemistä.

Tutkimusetiikkaa ohjaa sosiaaliset normit sekä erilaiset säännöt ja ohjeet, jotka auttavat tutkijaa navigoimaan tutkielman läpi mahdollisimman eettisesti. Ohjeita tutkimusetiikasta tarjoavat muun muassa erilaiset yhdistykset, yliopistot sekä Euroopan Unioni. Tutkimusetiikka tulee ottaa huomioon kaikissa tutkielman vaiheissa, oli sitten kyse aiheen valinnasta tai datan analysoinnista. Tutkimusetiikan merkitys korostuu etenkin silloin, kun kerätään tietoja henkilöistä tai organisaatioista, mikä on hyvin tyypillistä kauppatieteelliselle tutkimukselle. Etenkin datankeruu on toteutettava huolellisesti ja eettisesti. On tärkeää huomioida haastateltavien suostumus sekä heidän yksityisyytensä, kun tietoa aletaan keräämään ja haastateltavia etsimään. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019)

Tässä tutkielmassa tutkimusetiikka on pyritty varmistamaan pitämällä huoli siitä, että haastateltavat ovat varmasti ymmärtäneet, mihin he ovat suostuneet. Saunders ym. (2019) mukaan suostumuksen laiminlyönti on yksi merkittävistä haasteista laadullisessa tutkimuksessa. Haastattelukutsuissa kerrottiin tutkielman sisällöstä ja luonteesta sekä annettiin kutsutuille mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä. Jo kutsussa kerrottiin, että tutkielmassa haastateltavat esiintyvät anonyymeina eikä heistä tai heidän edustamastaan organisaatiosta tulla kertomaan yksilöiviä tietoja. Lopullisten haastattelukutsujen mukana toimitettiin haastattelurunko, tietosuojalomake sekä suostumuslomake. Tässä tutkielmassa suostumuslomakkeeseen pyydettiin suullinen allekirjoitus haastattelunauhoitteelle. Suostumuslomakkeen lisäksi haastateltaville kerrottiin erikseen, että osallistuminen on vapaaehtoista ja että sen voi perua missä vaiheessa tahansa. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin lupa haastattelun nauhoittamiseen. Haastattelunauhoitteella pyydettiin

haastateltavien suostumus esittää lopullisessa tutkielmassa heidän tittelinsä sekä heidän edustamansa organisaation toimiala heidän itse toivomallaan tavalla.

Haastateltavien anonymisointiin on kiinnitetty erityistä huomiota tutkielmassa. Tutkielman kannalta ei ollut oleellista esittää haastateltavista yksilöiviä tietoja, joten ne poistettiin lähes täysin. Lisäksi organisaatiotyypin rajausta pelkästään asiantuntijaorganisaatioihin voisi vaarantaa organisaation tai haastateltavan anonymiteetin, jos yksilöiviä tietoja annettaisiin liikaa. Näin ollen organisaatiosta kerrotaan vain toimiala ja henkilöstä vain titteli. Tällöin anonymiteetti voidaan varmistaa mahdollisimman hyvin. Tämän lisäksi tutkielman analyysistä poistettiin sellaiset vastaukset, joiden osalta anonymiteetti voisi vaarantua. Esimerkiksi hyvin tarkat kuvaukset palkitsemisesta voisivat olla liian arkaluontoista ja yksilöiviä, jotta niitä voitaisiin sellaisinaan kertoa tutkielmassa. Etenkin suorien lainausten kohdalla pidettiin huoli siitä, ettei tieto ole liian arkaluontoista tai tunnistettavaa.

## 4 AINEISTON ESITTELY JA ANALYYSI

Aineiston analysointi ja esittely on jaettu kahteen alalukuun analyysin pääteemojen mukaisesti. Ensin syvennytään pääteemaa, joka käsittelee johtajien näkemyksiä tavoitteiden asettamisesta. Toisena käsitellään pääteemaa, joka syventyy johtajien havaitsemiin mahdollisiin haasteisiin tavoitteiden asettamisessa. Yhteenvedossa lopuksi esitetään keskeisimmät haastatteluissa esiin nousseet havainnot.

### 4.1 Näkemyksiä tavoitteiden asettamisesta

Tässä alaluvussa käsitellään analyysin ensimmäinen osa, jonka pohjalta muodostetaan vastaus tutkimuskysymykseen yksi: ”Millaisia näkemyksiä asiantuntijaorganisaatioiden johtajilla on tavoitteiden asettamisesta suorituskykymittareille?”. Analyysi etenee alaluokka kerrallaan. Jokaiselle alaluokalle esitetään aineistoesimerkkejä sekä kuvataan tarkemmin löydöksiä kyseiseen alaluokkaan liittyen. Tässä osiossa alaluokkia muodostui kaksikymmentä ja yläluokkia edelleen neljä.

**Taulukko 2.** Analyysin taulukko TK 1.

Alaluokat	Yläluokat	Pääloukat
Sopivan tason löytäminen Tavoitetason haastavuus Tavoitteiden selkeys ja konkreettisuus Tavoitetason hyväksynnän merkitys Inhimilliset tekijät osana tavoitetason luonnetta	Tavoitetason luonne	Näkemyksiä tavoitteiden asettamisesta
Jatkuva parantaminen Osallistaminen Sisäinen vertailu Ulkoisen vertailu Historiatiedon hyödyntäminen Inhimilliset tekijät tavoitetason asettamisessa	Tavoitetason asettamisen menetelmiä	
Sitouttaminen Tavoitteiden kyky ohjata toimintaa Inhimilliset tekijät tavoitetason vaikuttavuudessa	Tavoitteiden vaikuttavuus	
Kunnianhimon merkitys Markkinoiden merkitys Palkkioiden merkitys Pitkän aikavälin ja lyhyen aikavälin suhde Yrityksen johdon rooli tavoitteiden asettamisessa	Taustalla vaikuttavat tekijät	

#### 4.1.1 Tavoitetason luonne

##### *Sopivan tason löytäminen*

Sopivan tason löytäminen nousi esille useammassa haastattelussa. H1 nosti esille hyvin perinpohjaisen kysymyksen: Mikä on oikea tavoitetaso? Haastattelujen perusteella tähän ongelmaan on pyritty löytämään vastauksia monilla keinoilla. Muun muassa H7 ja H4 edustamat organisaatiot hyödyntävät osallistamista sopivan tason löytämiseen. He pyrkivät iteraation ja keskustelun kautta löytämään tavoitteille sopivan tason. Toisaalta H1 ja H2 kertoivat heidän hyödyntävän ulkoista toimintavertailua sopivan tavoitetason löytämiseksi. Vertailemalla kilpailijoihin he kertovat suhteuttavansa omaa tavoitetasoaan ja tarkastelemaan sen riittävyttä. H2 painotti, että sopivan tason löytäminen on hyvin vaikeaa. Lisäksi H4 kertoi heidän hyödyntävän sisäistä vertailua sopivan tason löytämiseksi. He vertaavat viiteryhmän sisällä henkilöitä toisiinsa ja sitä kautta tarkastelevat tavoitetason sopivuutta. Hän myös lisäsi, että he pohtivat ryhmässä tavoitetason sopivuutta. H5 kertoi heidän mittariston olevan sellainen, jossa on eri tasoisia tavoitteita, toiset haastavampia kuin toiset. Näin ollen tavoitteiden sopivuus löytyy useamman mittarin kokonaisuudesta. H1 kertoi myös heidän hyödyntävän sparrausta ja keskustelua sopivan tason löytämiseksi. Keskustelemalla erilaisilla kokoonpanoilla, on mahdollista löytää jonkinlainen käsitys siitä, mikä voisi olla sopiva tavoitetaso. H6 kertoi, että he pyrkivät löytämään sopivaa tavoitetasoa katsomalla aiempaa suoriutumista sekä vallitsevaa markkinatilannetta. Esimerkiksi markkinassa olevat maantieteelliset eroavaisuudet pyritään ottamaan huomioon sopivan tavoitetason löytämisessä. Lisäksi hän kertoi, että he tekevät aina toimintasuunnitelman tavoittieden saavuttamisesta. Toimintasuunnitelman tekovaiheessa ilmenee hyvin, jos tavoitetaso ei ole sopivalla tasolla. H1 pohti sopivaa tavoitetasoa seuraavasti:

*”...mikä on oikea tavoitetaso, että onko se just tietty prosentti kasvu viime vuoteen vai pitäisikö olla kunnianhimoisempi...” (H1)*

### *Tavoitetason haastavuus*

Lähes jokaisessa haastattelussa nousi esille tavoitetason haastavuus. Haastateltavat olivat lähes yksimielisiä siitä, että tavoitteiden tulee olla haastavia, mutta saavutettavissa olevia. H4 kiteytti näkemyksiään tavoitetason haastavuudesta seuraavasti:

*”Tavoite ei voi olla semmoinen liian helppo, että mikä nyt tulee ihan sillä, että ei tarvitse yhtään ponnistella.” (H4)*

### *Tavoitteiden selkeys ja konkreettisuus*

Tavoitteiden selkeys ja konkreettisuus nähtiin merkittävänä osana tavoitteiden asettamista. H5 ja H1 nostivat esille lyhyen ja pitkän aikavälin erot tavoitteiden konkreettisuuden näkökulmasta. Lyhyen aikavälin tavoitteiden nähtiin tyypillisesti olevan konkreettisempia kuin pidemmän aikavälin strategiset tavoitteet. Tämän ei nähty olevan ongelma tavoitteiden asettamisen näkökulmasta. Sen sijaan lyhyen aikavälin tavoitteiden osalta konkreettisuus nähtiin tärkeänä. H6:n mukaan on erittäin tärkeää, että mittarit ovat selkeitä ja yksiselitteisiä. Hän näkee tavoitteiden konkreettisuuden ja selkeyden keskeisenä tavoitteiden asettamisessa. H6:n mielestä tavoitteiden konkreettisuus liittyy suoraan tavoitteiden hyväksyntään. Hänen mielestään yksiselitteisempi tavoite on helpompi hyväksyä. H1 lisäsi vielä, että on tärkeää, että tavoitetasosta on yhteisymmärrys mitattavien ja mittaajan välillä. H2:lla oli hyvin samankaltainen näkemys siitä, että tavoitetasojen tulee olla loogisia ja selkeitä mitattaville henkilöille, sillä he ovat yhtiön ”voimavara”. H1:n mukaan konkreettisuus tuo selkeyttä tavoitteisiin. Mitä konkreettisempi tavoite on, sitä selkeämpi se todennäköisesti on mitattaville henkilöille. H5:n mielestä tavoite ei ole tavoite lainkaan, jos se ei ole konkreettinen.

*”Eihän se ole mikään tavoite, jos siitä puuttuu se konkretia” (H5)*

*”Kyllä pyritään, että se mittareiden asetanta olisi hyvin konkreettista noissa selkeästi yksilöitäviä ja mahdollisimman yksiselitteisesti mitattavia tavoitteita.” (H5)*

*Tavoitetason hyväksynnän merkitys*

Tavoitetason hyväksyntä nähtiin merkittäväksi useammassa haastattelussa. H2:n mukaan hyväksyntä on tärkeä saada, vaikka mitattavilla ei olekaan merkittäviä vaikutusmahdollisuuksia itse tavoitteisiin. H2 nosti myös esille, että hyväksynnän saaminen helpottuu, kun mittarit eivät vaihdu huomattavasti vuodesta toiseen. H3 kertoi, että hyväksyntä olisi tärkeä saada edes jollain tasolla. Muutoin mitattavien sitoutuminen tavoitteeseen jää vähäiseksi. Samankaltaisen noston teki H4, jonka mukaan mitattava lähtee toimimaan hyväksytyyn tavoitteeseen eteen. Lisäksi H4:n mukaan hyväksyntä konkretisoi tavoitteen mitattavalle eikä tavoite jää ikään kuin leijumaan ilmaan. Jos tavoitetta ei ole hyväksytty se helposti jopa unohtuu ja tällöin toimenpiteet niiden saavuttamiseksi jää tekemättä.

*”... se oikeasti sitten myöskin realisoituu sinne arkeen ja siihen tekemiseen, että mitä ne tavoitteet on ollut (...), että se ei jää semmoiseksi irralliseksi, joka sitten unohtuu ja sitten puolen vuoden päästä huomataan, että huh, mulla oli tällainen tavoite täällä, että minä en ole tehnyt mitään tämän eteen.” (H4)*

H1:n mukaan tavoitekeskustelujen pohjalta olisi tärkeää saada tavoitteelle myös hyväksyntä. Myös H4 kertoi, että vuoropuhelun avulla on mahdollista saada hyväksyntä tavoitteille. Lisäksi heillä mitattava itse ihan käytännössä kirjaa tavoitteensa järjestelmiin, tottakai aiemmin käytyjen keskustelujen perusteella. Näin pyritään varmistamaan tavoitteiden hyväksyntä. H6 kertoi myös, että vaikka tavoitetasot ovat voimakkaasti ylhäältä johdettuja, on siinä osana myös keskustelu. Näiden keskustelujen avulla pyritään saamaan hyväksyntä tavoitetasolle.

Tavoitetason hyväksyntä noivoutui muutamassa haastatteluissa yhteen konkreettisuuden ja selkeyden kanssa. H6:n mukaan tavoite on helpompi hyväksyä mitä yksiselitteisempi se on. H5 jakaa samankaltaisen näkemyksen sillä hänen mukaansa hyväksyntä syntyy helpommin mitä selkeämpiä tavoitteet ovat.

*”Selkeyden kautta syntyy hyväksyntää, ja jos ei ole selkeä, niin ei sitä oikein voi hyväksyä.” (H5)*

### *Inhimilliset tekijät osana tavoitteiden luonnetta*

Erilaiset inhimilliset tekijät nousivat haastatteluissa esille useamman kerran. Tämä alaluokka sisältää erilaisia ihmisten luonteeseen tai käytökseen liittyviä pieniä seikkoja, jotka vaikuttavat tavoitteiden asettamiseen. H5 nosti esille sopivaan tasoon liittyvän inhimillisen tekijän, sillä kaikki ihmiset eivät koe sopivaa tasoa samalla tavalla. Saman havainnon oli tehnyt H1, jonka mukaan toisen sopiva voi olla toisen liian haastava. Tämä vaikeuttaa sopivan tason löytämistä. H6 on havainnut, että keskustelut, joissa pyritään saamaan hyväksyntä tavoitetasolle saattavat olla joidenkin mitattavien kanssa monimutkaisiakin. H5 kuvasi inhimillistä tekijää seuraavasti:

*”Sinulle se (sopiva tavoitetaso) on erilainen kuin minulle, että se täytyy tuntea.”*  
(H5)

### **4.1.2 Tavoitetason asettamisen menetelmiä**

#### *Jatkuva parantaminen*

Haastattelujen perusteella jatkuva parantaminen on hyvin tyypillistä asiantuntijaorganisaatioissa. Useassa haastattelussa nostettiin esille, että suoriutumista pyritään parantamaan aina vuodesta toiseen. Muun muassa H3 kuvasi kasvun olevan välttämätöntä yrityksen toimintakyvyn kannalta. H4 kertoi, että edellinen vuosi on aina pohjaluku, jonka päälle lähdetään rakentamaan seuraavan vuoden tavoitteita. H3:n mielestä jo budjetointivaiheessa ei voi antaa periksi vaan aina tulee pyrkiä kasvuun. Kasvuun pyrkiminen nähtiin tärkeänä, koska se on se, mitä omistajat organisaatiolta haluavat. Toisaalta kasvun tavoittelu pitää mielenkiintoa yllä sekä monipuolistaa organisaation osaamista. H3 kertoi jatkuvasta parantamisesta seuraavasti:

*”Kyllä se vaan näin on, että koko ajan tavoitteena on parantaa sitä (suoriutumista) elikkä koko ajan kasvaa ja samaan aikaan parantaa tulosta, se on haastava laji.”* (H3)

Samankaltaisen havainnon esitti H5, jonka mukaan harvoin saa alhaisempia tavoitteita seuraavalle vuodelle kuin edellisenä vuonna oli. H1 kuitenkin lisäsi, ettei jatkuva kiristäminen ole kuitenkaan itseisarvo, vaan suoriutumista suhteutetaan markkinatilanteeseen. Hän lisäsi, ettei joka vuosi ole mahdollista edes parantaa ja silloin siihen ei ole syytä pyrkiä. Tavoitteiden asettamisessa lähdetään liikkeelle siitä, miltä markkina näyttää ja miten edellisenä vuonna on onnistuttu, ja siitä lähdetään rakentamaan tavoitteita eteenpäin. H6 kertoi, että on tyypillistä, ettei kasvua haeta samaan aikaan kaikilta mittareilta. On siis normaalia, että jollain osa-alueella kiristetään tavoitteita, kun taas toisilla ei. H6:n mukaan aiemmalla suoriutumisella on suuri merkitys uusien tavoitteiden asettamisessa. Joka vuosi pyritään parantamaan, mutta parantamisen mahdollisuuksia katsotaan aina edellisestä toteumasta. Esimerkiksi heikon suoriutumisen jälkeen pyritään parantamaan, mutta tavoitteita tuskin asetetaan yhtä korkeiksi kuin hyvin suoriutuneessa yksiköissä. Toisaalta yli odotusten suoriutunut yksikkö tuskin saa edellistä toteumaa alhaisempia tavoitteita, vaikka edellinen toteuma olisi ylittänyt tavoitetason. Haastattelujen perusteella ei kuitenkaan noussut esille, että tavoitteita systemaattisesti kiristettäisiin aina vuodesta toiseen esimerkiksi jollain kiinteällä prosenttiluvulla (Target ratcheting). H6 kuvasi kiristämisen merkitystä seuraavasti:

*”(...) sitten, jos ajattelee, että konsernin yleinen tavoite olisi vaikka 10 % liikevoitto niin sille negatiivista tulosta tehneelle yksikölle seuraavan vuoden tavoite voi olla hyvä, että plus 2 %, mutta sitten jos se taas on toinen yksikkö, joka on tehnyt vaikka 15 % liikevoittoa, niin eihän sille anneta myöskään sitä 10 % kokonaistavoitetta.” (H6)*

### *Osallistaminen*

Osallistaminen tavoitteiden asettamisessa nousi esille jokaisessa haastattelussa. Lähes kaikki haastateltavat kertoivat, että heidän edustamissaan organisaatioissa hyödynnetään osallistamista edes jollain tasolla. Tyypillistä on se, että organisaation johto erilaisissa kokoonpanoissa yhdessä pohtivat ja keskustelivat tavoitetasoista ja näiden keskustelujen perusteella löydetään kompromissi. Tällaisesta toimintatavasta kertoivat muun muassa H1, H3 ja H5. H5 kertoi, että johto usein antaa suuntaviivat tavoitteille, mutta ei välttämättä aseta tavoitteita sen pidemmälle vaan vapautta annetaan esihenkilöille ja muille

johtajille. Samankaltaisen noston teki H1, jonka mukaan tiimeille annetaan vapautta tavoitteiden asettamisessa. Pohjana kuitenkin toimii budjetti sekä hallituksen ja toimitusjohtajan asettamat suuntaviivat. Yhteistyön ja keskustelun merkitys korostuu tavoitteiden asettamisessa. Myös H6 kertoi, että he osallistavat johtajia organisaation isojen tavoitteiden asettamisessa. Tällöin johto keskustelee tavoitetasoista ja keskustelujen pohjalta päästään kompromissiin.

*” (...) tavoiteasetanta (...) se on dialogi sitten sen liiketoimintajohdon ja konsernijohdon välillä, että se on tyypillisesti se (...)” (H6)*

Useammassa haastattelussa kerrottiin henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisesta. Muun muassa H1, H4 ja H5 kertoivat henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisesta. H1 kertoi, että heillä tavoitteita asettaa ihan jokainen. Henkilökohtaiset tavoitteet ovat usein laadullisia ja niillä on pienempi painoarvo kokonaisuudessa. Tavoitteista keskustellaan myös yhdessä esihenkilön kanssa ja niiden tulee olla linjassa yhtiön ja yksikön tavoitteiden kanssa. H2 kertoi samanlaisesta toimintatavasta, jossa mitattava itse pääsee yhdessä esihenkilön kanssa määrittämään tavoitetasoja. H5 kertoi, että heillä toimitaan samoin. Syynä tähän on henkilöiden motivointi ja sitouttaminen.

*”On fiksuja ihmisiä, jotka haluaa vaikuttaa siihen omaan työhön, niin kyllä (...) ne (...) usein tietävät paljon paremmin. Sen takia mieluummin sieltä alhaalta ohjaa kun ylhäältä kun ne tietää vähän paremmin tuolla ne jotka tekee sitä työtään.” (H5)*

H6:n mukaan henkilökohtaisia tavoitteita asetetaan keskustelemalla. Keskustelujen avulla pyritään pääsemään yhteisymmärrykseen tavoitetaosta. H7:n mukaan on tärkeää, että tavoitteiden asettaminen menee lähelle mitattavia. Hänen mukaansa se lisää merkityksellisyyden tunnetta, kun mitattava itse pääsee vaikuttamaan. H7 perusteli osallistamista myös sillä, että mitattavilla itsellään on myös paljon tietoa siitä, miten asiat tulisi tehdä parhaiten. H5 nosti esille saman näkökulman. Hänen mukaansa mitattavat itse osavat kertoa, mitä heidän kannattaisi tehdä, ja he myös haluavat itse vaikuttaa heidän suorituskykynsä arviointiin. H1 näki asian samoin. Mitattavilla itsellään on paljon tietoa

omasta työstään ja siitä, miten sen voisi suorittaa parhaiten ja millaisiin asioihin heidän kannattaa omassa työssään panostaa. Toisaalta H4 pohtii, kuinka realistinen käsitys mitattavilla todellisuudessa on omista kyvyistään. H4 kertoi osallistamisen hyödyntämisestä seuraavaa:

*”Yleensä meidän tavoitteet paljon liittyy siihen vähän tämmöiseen esihenkilön kanssa käytävään vuoropuheluun, että miten henkilökohtaiset tavoitteet kenellekin asetetaan” (H4)*

Haastattelujen pohjalta keskustelun merkitys tavoitteiden asettamisessa ja osallistamisessa osoittautui merkittäväksi. H3 ja H4 painottivat, että tavoitteiden asettaminen perustuu aina keskustelulle. H3:n mukaan budjettia ei voi vain antaa ylhäältä alas vaan keskustelu tulee olla mukana prosessissa.

*”Ensin se on alhaalta ylös ja sitten se on ylhäältä alas ja sitten sitä pompotellaan jonkun aikaa ja sitten se asettuu johonkin (...) ihan järkevään tavoitteeseen.” (H3)*

#### *Sisäinen vertailu*

Sisäinen vertailu on jollain tasolla käytössä haastatelluissa yhtiöissä. Kuitenkaan haastattelun perusteella ei havaittu, että sisäistä toimintavertailua sellaisenaan käytettäisiin tavoitteiden asettamisessa. Sisäiselle toimintavertailulle on tyypillistä, että tavoitteita asetetaan suhteessa yhtiön sisäiseen parhaaseen toimintatapaan. Haastatelluissa sisäinen toimintavertailu käsitettiin enemmänkin henkilöiden tai tiimien toisiinsa vertaamisena. H6 kertoi, että tavoite on aina se, että yksiköt olisivat vertailukelpoisia keskenään, eli että tavoitteita asetettaisiin siten, että vertailu on mahdollista. H2 kertoi myös, että heillä henkilöt asetetaan erilaisiin vaativuusluokkiin ja näissä luokissa tavoitteet ovat samankaltaisia. H4 kertoi samankaltaisesta toimintatavasta, jossa saman viiteryhmän sisällä olevia ihmisiä verrataan toisiinsa. Viiteryhmän sisällä henkilöillä on samankaltaiset tehtävät ja näin ollen myös suorituskyvyn mittaaminen toteutetaan samalla tavalla. Tämä menetelmä voitaisiin nähdä suhteellisena tavoitteiden asettamisen (RTS), jossa samankaltaista työtä tekeviä mitataan samankaltaisilla mittareilla. H4 kertoi, että he toimivat näin, jotta suorituskyvyn mittaaminen olisi oikeudenmukaista ja tasapuolista. H6 oli ainoa, joka mainitsi

sisäisen toimintavertailun sen tässä tutkielmassa tarkoitettussa merkityksessä. Hän kertoi, että heillä tavoitteita voidaan etsiä sellaisen yksikön pohjalta, jolla on mennyt erityisen hyvin. Katsotaan, mitä tässä yksikössä on tehty, ja sen pohjalta mietitään, millaiset tavoitteiden tulisi olla, jotta samankaltaiseen lopputulokseen voitaisiin päästä. H6 myös lisäsi, että sisäisellä vertailulla voidaan lisätä sisäistä kilpailua yksiköiden välillä, jolla pyritään lisäämään työntekijöiden motivaatiota suoriutua paremmin.

*” (...) tuolla on (...) tuollaiset tunnusluvut (...) ja se liiketoiminta menestyy tuolla tavalla, niin (...) minkälaisia tavoitteita jollekin toiselle liiketoiminnalle pitäisi asettaa, että se kehittyisi siihen suuntaan tai samantyyppiseen suuntaan, että kyllä ne vaikuttaa nekin.” (H6)*

#### *Ulkoinen vertailu*

Haastattelujen perusteella ulkoista toimintavertailua hyödynnetään enemmän kuin sisäistä. Useampi haastateltava kertoi heidän aktiivisesti vertailevan toimintaansa kilpailijoihin. Kaikkien haastattelujen pohjalta ei ollut täysin selvää onko vertailu yleistä vertailua markkinoilla toimiviin kilpailijoihin vai onko kyseessä toimintavertailu, jossa yhtiön toimintaa suhteutetaan markkinoiden parhaaseen käytäntöön. H3 oli ainoa, joka selkeästi kertoi heidän suhteuttavansa omaa toimintaansa markkinoiden parhaaseen toimintatapaan.

*”Kannattaa aina verrata siihen parhaimpaan eikä keskimääräiseen kastiin, koska jos sinä vertaatko keskimääräiseen kastiin, niin sitten sinä jäät sinne.” (H3)*

Muista haastateltavista muun muassa H1, H5 ja H6 kertoivat, että heidän organisaatiossaan toimintaa suhteutetaan kilpailijoihin. H5 ja H6 kertoivat, että etenkin organisaation isojen tavoitteiden, kuten strategisten tavoitteiden tai organisaatiotason tavoitteiden osalta hyödynnetään tietoja kilpailijoista. H4 kertoi myös, että he katsovat tietoja kilpailijoista, kun he pohtivat yhtiön isoja tavoitteita, kuten kasvutavoitteita ja strategisia tavoitteita. H5 lisäsi myös, ettei ulkoista vertailua tehdä henkilökohtaisten tavoitteiden osalta. H1 mainitsi, että he hyödyntävät ”benchmark” -lukuja, mutta ei suoraa osannut sanoa kuinka

suuri merkitys näillä on tavoitteiden asettamisessa. Muut haastateltavat eivät maininneet henkilökohtaisia tavoitteita tässä kontekstissa.

#### *Tavoitteiden asettaminen alhaalta ylös ja ylhäältä alas*

Haastattelujen perusteella tavoitteita asetetaan hyvin kirjavasti alhaalta ylös ja ylhäältä alas. Osa haastateltavista kertoi, että organisaatio asettaa tavoitteita ylhäältä alas, jolloin mitattavilla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa tavoitetasoon. H2 kertoi, että heillä osa tavoitteista asetetaan ylhäältä alas, jolloin mitattavat itse eivät pääse vaikuttamaan tavoitetasoon. Toisaalta osa haastateltavista kertoi, että tavoitteita asetetaan esimerkiksi yksiköille ja nämä yksikkökohtaiset tavoitteet kumuloituvat ja niiden pohjalta syntyy yhtiön tavoitteet. H3 kertoi tällaisesta toimintatavasta, jossa yksikkökohtaiset tavoitteet summataan yhteen ja näin syntyy yhtiön tavoitetaso. Kuitenkin tavoitetason riittävyttä katsotaan yhtiökohtaisesti, jolloin tavoitteiden asettaminen voi kulkea molempiin suuntiin ennekuin lopulliseen tasoon päästään. Haastateltavat kertoivat menetelmien sekoittamisesta, jossa tavoitteiden asettaminen alkaa ylhäältä alas, tämän jälkeen keskustellaan ja tavoitteita asetetaan alhaalta ylös. Lopuksi päädytään jonkinlaiseen kompromissiin. H6 kertoi, että he kyllä keskustelevat liiketoiminnan johdon kanssa tavoitetasoista, mutta lopulta tavoitteita asetetaan enemmän ylhäältä alas. Ei siis aina ole täysin yksiselitteistä tulevatko tavoitteet ylhäältä vai alhaalta.

*”Konsernin hallitus antaa tavoitteet koko konsernille, josta sitten se tavoiteasetanta jaetaan (...) liiketoiminta alueille (...) ja niissä voi olla hieman varianssia sitten näiden toimialojen kohdalla, mutta kuitenkin silleen, että niiden yhteenlaskettu summa (...) vastaa sitten sitä koko konsernin tavoitetta (...) tämän jälkeen tyypillisesti sitten tällä toimialalla on mahdollisuus sitten jakaa sitä tavoitetta ja antaa sitten oman parhaan näkemyksensä sen osalta” (H6)*

#### *Historiatiedon hyödyntäminen*

Historiatiedon hyödyntäminen nousi esille jo aiemmin tavoitteiden jatkuvaa kiristämistä käsittelevässä alaluokassa. H1:n mukaan tavoitteiden asettamisessa on hyvin luonnollista katsoa menneisyyteen. Hän kuitenkin lisäsi, ettei historia saisi olla liian määräävä tekijä uusien tavoitteiden asettamisessa. Hän vielä lisäsi, että he tyypillisesti katsovat viime

vuoden suoriutumista ja pohtivat sitä kautta, mikä voisi olla mahdollista seuraavana vuonna. H2 kertoi myös, että pitkä kokemus tavoitteiden asettamisesta on hionut heidän tapansa asettaa niitä. H7:n mukaan kokemus erilaisista tilanteista on avuksi tavoitteiden asettamisessa. Historialla voi olla myös vaikutuksia uusien tavoitteiden hyväksynnän näkökulmasta. H3 kertoi tilanteesta, jossa loppuvuosi on mennyt alle tavoitteiden ja kuitenkin uudet tavoitteet asetetaan jälleen kasvua odotellen. Hänen mukaansa tämä saattaa aiheuttaa tavoitetason kyseenalaistamista.

#### *Inhimilliset tekijät tavoitetason asettamisessa*

Tavoitteiden asettamisen menetelmiin liittyen nousi esille muutamia inhimillisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat tavoitteiden asettamiseen. H3:n mukaan henkilöstössä saattaa olla sellaisia henkilöitä, jotka eivät halua itse olla osallisena tavoitteiden asettamisessa. Osallistaminen ei siis ole kaikille toimiva tavoitteiden asettamisen keino. H5 kertoi, että henkilökohtaisten tavoitteiden osalta otetaan huomioon henkilön omat halut uran kehittymisen kannalta. Tavoitteita ei siis aina ole tarpeen kiristää, jos henkilön urasuunnitelmat ovat sellaiset, ettei se ole tarpeen. H5 kuvasi tilannetta, jossa tavoitteita ei ole tarpeen kiristää seuraavasti:

*”Seurataan sitä aiempaa suoriutumista, josta sitten annetaan tulevan vuoden tavoitteita eli koitetaan aina nostaa sitä rimaa, jos se henkilö niin haluaa sitten meillä on myös paljon ihmisiä, jotka on ihan huippuammattilaisia ja osaajia, mutta on ovat tyytyväisiä siinä mitä tekevät haluaa tehdä juuri tätä.” (H5)*

### **4.1.3 Tavoitteiden vaikuttavuus**

#### *Sitouttaminen*

Sitouttaminen yhtenä tavoitteiden asettamisen näkökulmana nousi esille useassa haastattelussa. Sitouttaminen nivoutuu pääasiassa osallistamiseen. H1 kertoi, että esihenkilön ja mitattavan välillä käydään keskustelua nimenomaan sitouttamisen takia. Myöskin liiketoimintajohdolle annetaan vapautta tavoitteiden asettamisessa juuri siksi, että sitoutuminen saataisiin varmistettua. Samankaltaisen noston tekivät H3, H4 ja H5.

He kaikki olivat hyvin samoilla linjoilla siitä, että henkilöitä osallistetaan tavoitteiden asettamiseen juuri siksi, että heidät saadaan sitoutumaan yhdessä asetettuun tavoitteeseen. H3:n mukaan myöskään ilman hyväksyntää ei saada sitoutumista. Eli jos henkilö ei hyväksy tavoitetta, ei hän myöskään ala toimia sen saavuttamisen eteen. Etenkin johtohenkilöiden sitoutuminen tavoitteisiin nähtiin tärkeänä. H3 kuvasi sitauttamisen merkitystä seuraavasti:

*”Se, että sinulle yhtäkkiä vaan sanotaan, että tässä olisi sinulle budjetti, etkä sinä kuullut siitä laatimisperusteista etkä nähnyt sitä aikaisemmin yhtään niin se onkin myrkyä sille sitoutumiselle.” (H3)*

#### *Tavoitteiden kyky ohjata toimintaa*

Tavoitteita asettamalla tyypillisesti pyritään ohjaamaan toimintaa johonkin suuntaan. H6:n mukaan mittaaminen ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan. Niiden avulla voidaan myös painottaa sitä, mikä on organisaatiolle tärkeää. Hänen mielestään tavoitteet ovat voimakas keino ohjata mitattavien toimintaa haluttuun suuntaan. H1 nosti esille samankaltaisen pohdinnan siitä, miten kaikki organisaatiossa saataisiin juoksemaan samaan suuntaan. H2 kertoi, että tavoitteiden avulla kaikki pyritään saamaan toimimaan organisaation edun mukaisesti, mikä on samalla omistajien arvostamien asioiden mukaisesti. H6 kuvasi seuraavasti tavoitteiden kykyä painottaa organisaatiolle merkittäviä asioita mitattaville:

*” (...) tällainen voimakas keino painottaa niitä tärkeäksi kokemiaan asioita ja tavoitteita siinä organisaatiossa, että sitä toimintaa niin voi hyvin voimakkaasti kyllä ohjata haluamaansa suuntaan näillä tavoitteilla ja niihin tehdyillä painotuksilla sitten hyvin, niin kun ehkä lyhyelläkin syklillä.” (H6)*

#### *Inhimilliset tekijät tavoitetason vaikuttavuudessa*

H4:n mukaan tavoitteita asettaessa voi olla vaikea arvioida, millaiseen käytökseen ne johtavat mitattavien henkilöiden osalta. Toisaalta H5 kertoi, että kaikki eivät välttämättä tykkää siitä, että heitä pyritään mittaamisen avulla ohjailemaan ja tätä kautta heidän tekemisiinsä puututaan. Hän lisäsi, että esimekiksi työuran loppuvaiheessa olevia ei

välttämättä enää juurikaan motivoi tavoitteet, vaan he haluavat tehdä työnsä, kuten aiemminkin ilman sen tarkempaa tarkkailua.

*”Osaa henkilöistä ei ihan hirveästi kiinnosta, jos sinä olet 63-vuotias ja sinä olet tehnyt kohta 30 vuotta, 40 vuottakin töitä niin, kuinka paljon ne sitten motivoi.”*  
(H5)

H2 nosti esille kokemuksen tavoitteiden saavuttamisesta historiassa. Hänen mukaansa, jos mitattavilla on aiemmilta vuosilta kokemusta siitä, että tavoitteisiin voidaan päästä, se saattaa lisätä motivaatiota toimia niiden eteen. Toisaalta taas aiemmassa työpaikassaan H2 oli havainnut, että tavoitteet olivat niin haastavia, että niihin ei mikään vuosi oltu päästy, joten mitattaville tavoitteet olivat kuin niitä ei olis ollutkaan. Myös H6 oli havainnut, että henkilöiden välillä voi olla paljonkin eroa siinä, miten he kokevat suorituskyvyn mittaamisen. Toiselle pienkin asia voi tuntua todella merkittävältä, kun taas toinen ei hetkahda siitä lainkaan.

#### **4.1.4 Taustalla vaikuttavat tekijät**

##### *Kunnianhimon merkitys*

Haastateltavista kolme nosti esille kunnianhimon osana tavoitteiden asettamista. H1 kertoi, että kunnianhimon taso vaikuttaa tavoitteiden asettamiseen. Tulosityksiköille annetaan vapautta tavoitteiden asettamisessa, joten tavoitteiden asettajien kunnianhimo näkyy itse tavoitteissa. Samankaltaisen havainnon oli tehnyt H3, joka kertoo, että kasvusuunnitelmat vaikuttavat tavoitteisiin. H4 kertoi, että myös heidän tavoitteissaan on kunnianhimoa. Tämä näkyy etenkin tavoitteiden haastavuudessa.

*”Se on aina jonkun verran kuitenkin kunnianhimoinen se, mikä se tavoitetaso on.”*  
(H4)

### *Markkinoiden merkitys*

Lähes jokainen haastateltava kertoi markkinatilanteella olevan merkitystä tavoitteiden asettamisessa. Usea haastateltava näki sillä olevan jopa suuri merkitys. Kiristämisen mainitsi usea haastateltavista, mutta lähes poikkeuksetta he lisäsivät, että markkinatilanne otetaan joka tapauksessa huomioon ensisijaisesti. Muun muassa H2 mainitsi, että joka vuosi pyritään parantamaan, mutta markkinatilannetta katsotaan aina ennekuin kiristämisestä päätetään lopullisesti. Markkinoiden perusteella katsotaan, millainen suorituskyky voisi olla mahdollinen tulevalle vuodelle ja sen pohjalta aletaan pohtimaan tavoitetasoa. Saman oli todennut myös H1, H3 ja H5. H2 kertoi, että markkinoita katsomalla pyritään määrittämään, mikä on mahdollista organisaation näkökulmasta suhteessa kilpailijoihin. Markkinatilanne otetaan siis ensin huomioon ja sitten mietitään, onko kiristäminen mahdollista vai kannattaako tavoitteet asettaa jotenkin muuten. H3 nosti esille myös sen, että liiketoiminnoilla voi olla markkinoilla hyvinkin erilaiset tilanteet ja tämä on myös tärkeä ottaa huomioon tavoitteiden asettamisessa. H6 nosti myös esille sen, että liiketoiminnan markkinapotentiaali otetaan huomioon tavoitteiden asettamisessa ja sen pohjalta mietitään, mikä on mahdollista tulevaisuudessa.

*” (...) silloin tietysti katsotaan sitä sen yksikön tilannetta, miltä se näkymä näyttää siinä, minkälaisen markkinanäkymät sitten sille yksikölle on ja sitten tavallaan, että mikä on se tavoitetaso, mihin siinä sitten pyritään. ” (H6)*

### *Palkkioiden merkitys*

Useassa haastattelussa nousi esille palkkiot ja niiden merkitys osana tavoitteiden asettamisesta. H2:n mukaan palkkioiden avulla pyritään motivoimaan työntekijöitä. Palkkioiden avulla työntekijöitä pyritään ohjaamaan kohti sovittuja tavoitetasoja sekä heistä pyritään saamaan irti ylimääräistä panostusta. Lisäksi H2:n mukaan palkkioilla voi olla myös merkitys siihen, miten työntekijät kokevat työpaikkansa. H6 kertoi, että palkkioiden avulla pyritään painottamaan, mikä on organisaatiolle tärkeää sekä ohjaamaan toimintaa tähän suuntaan. Hänen mukaansa tavoitteet ohjaavat toimintaa merkittävästi juuri silloin, kun niihin on sidottu palkkioita. H4:n mukaan tavoitteiden tulee olla haastavia etenkin silloin, kun niihin on sidottu palkkioita. Lisäksi tavoitteiden tulee olla konkreettisia etenkin silloin, kun niihin on sidottu palkkioita. Saman huomion oli tehnyt H6. H7 painotti myös

tavoitetason huolellista suunnittelua etenkin silloin, kun palkkiot ovat liitetty niihin, muutoin vaikutukset voivat olla muuta kuin toivottuja. H2 kuvasi palkkioiden merkitystä työnantajakokemuksen näkökulmasta seuraavasti:

*”On sillä [palkkioilla] semmoinen merkitys (...), että on se kiva olla semmoisessa työpaikassa, että kuukausipalkan lisäksi voi tulla jotain palkkiota.” (H2)*

#### *Pitkän aikavälin ja lyhyen aikavälin suhde*

Usean haastateltavan mielestä lyhyen aikavälin tavoitteiden tulee olla linjassa pidemmän aikavälin tavoitteiden kanssa. H1:n mukaan pitkän aikavälin suunta on tärkeämpi kuin lyhyen aikavälin suortumisen maksimointi. Hänen mukaansa lyhyen ja pitkän aikavälin välille voi syntyä ristiriita, jos tavoitteiden ohjausvaikutus on väärä. Tällaista ei kuitenkaan juurikaan oltu havaittu käytännössä. Myös H4 kertoi, että pitkän aikavälin tavoitteet tulee pitää aina mielessä, kun lyhyen aikavälin tavoitteita laaditaan. Suorituksen arvioinnissa pidetään myös mielessä pidemmän aikavälin tavoitteet. H6 kertoi, että heidän organisaatiossansa lyhyen aikavälin tavoitteet on johdettu pitkän aikavälin tavoitteista. Hän myös lisäsi, että keskipitkiäkin tavoitteita voidaan jakaa pienempiin osiin, joiden saavuttaminen edesauttaa pidempien tavoitteiden saavuttamista. Hän edelleen lisäsi, että pitkän aikavälin tavoitteissa on usein tarkasteluajankohta noin vuoden jaksoissa. Samankaltaisen havainnon oli tehnyt H7, joka kertoi, että lyhyen aikavälin tavoitteet tulevat luontevasti strategiasta. H5:n organisaatiossa henkilökohtaiset lyhyen aikavälin tavoitteet luodaan aina siten, että ne edistävät jotakin strategista tavoitetta. Näin pyritään varmistamaan, että lyhyt ja pitkä aikaväli olisivat linjassa keskenään.

*”Siellä on [monta] pientä asiaa, jotka me ollaan joka vuosi laitettu kuntoon, jotka kaikki nivoutuu suoraan johonkin niistä meidän strategisista tavoitteista.” (H5)*

#### *Yrityksen johdon rooli tavoitteiden asettamisessa*

Haastattelujen perusteella johdon rooli tavoitteiden asettamisessa on vahva. Useassa haastattelussa mainittiin, että johto jopa yksin päättää tavoitetasot tai ainakin vahvasti ohjaa niiden suuntaa. Monesti ylimmässä johdossa annetaan pitkän aikavälin tavoitteita ja suuntaa lyhyemmän aikavälin tavoitteille. Mitä alemmassa organisaation hierarkiassa

mennään, sitä yksityiskohtaisemmiksi tavoitteet muuttuvat. H5 kertoi, että johdossa keskustellaan tavoitteista, joista ne sitten ikään kuin jaetaan pala kerrallaan alaspäin. Saman kertoi H1, jonka mukaan yrityksen johto ja hallitus määrittävät organisaation tavoitteiden suuntaviivat. H2, H6 ja H7 kertoivat samanlaisesta toimintatavasta. H1 ja H2 mukaan kaikkien organisaation tavoitteiden tulee olla linjassa organisaation ylimmän tason tavoitteiden kanssa. H1 ja H3 kertoivat, että loppupeleissä omistajilla on päätösvalta organisaation suunnasta ja näin ollen tavoitteiden asettamisesta. H6 kertoi, että tavoitteiden asettaminen on isoilta osin liiketoiminnan johdon ja konsernin johdon yhteistyötä. He keskustelemalla pyrkivät löytämään tavoitetasot yhtiön isoille tavoitteille. H5 kuvaa tavoitteiden asettamista organisaation johdossa:

*”Minun esimies keskustelee oman esimiehensä [kanssa], joka on jo toimitusjohtaja, ja sitten ne mieltii, että (...) se tulee pala kerrallaan alaspäin.” (H5)*

## **4.2 Haasteita tavoitteiden asettamisessa**

Tässä alaluvussa käsitellään analyysin toinen osa, jonka pohjalta muodostetaan vastaus tutkimuskysymykseen kaksi: ”Millaisia haasteita asiantuntijaorganisaatioiden johtajat ovat havainneet tavoitteiden asettamisessa?”. Analyysi etenee alaluokka kerrallaan. Jokaiselle alaluokalle esitetään aineistoesimerkkejä sekä kuvataan tarkemmin löydöksiä kyseiseen alaluokkaan liittyen.

**Taulukko 3.** Analyysin taulukko TK 2.

Alaluokat	Yläluokat	Pääloukat
Hyväksynnän puute Liian haastava tavoite Liian matala tavoite Selkeyden ja konkreettisuuden puute	<b>Haasteet tavoitteen luonteessa</b>	<b>Haasteita tavoitteiden asettamisessa</b>
Haasteet datan saatavuudessa Vertailukelpoisuuden puute	<b>Haasteet menetelmissä</b>	
Haasteet tavoitteiden kyyssä ohjata toimintaa Tavoitteiden saavuttamisen todentamisen haastavuus	<b>Haasteet vaikuttavuudessa</b>	
Intressi ristiriidat sidosryhmien Ristiriitaiset lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet	<b>Haasteet taustatekijöissä</b>	

#### 4.2.1 Haasteet tavoitteen luonteessa

##### *Hyväksynnän puute*

Haastattelujen perusteella hyväksynnän puute nähtiin yhdeksi tavoitteiden asettamisen haasteeksi. H3 kertoi, että ilman keskustelua ei hyväksyntää tavoitteille saada ja tällöin sitoutuminen tavoitteen saavuttamiseen jäisi tapahtumatta. Samankaltaisen noston teki H5, joka kertoi, että ilman hyväksyntää toimenpiteet tavoitteiden eteen jää todennäköisesti vähäisiksi. H6 oli edellisten kanssa samaa mieltä. Jos tavoite tasoa ei hyväksytä, ei siihen myöskään sitouduta. H7 mielestä hyväksynnän puute on erittäin huono tilanne ja se vähentää mitattavien motivaatiota toimia kohti sovittua päämäärää.

##### *Liian haastava tavoite*

Tavoitetason haastavuus nähtiin yhtenä tärkeänä tavoitetason piirteenä. Kuitenkin liian haastavalla tavoitteella koettiin olevan negatiivisia vaikutuksia mitattavien toimintaan. H2:n mukaan liian haastavat tavoitteet aiheuttavat sellaista, että mitattavien panostukset kohti tavoitteen saavuttamista jäävät vähäisiksi. Samankaltaisen huomion olivat tehneet H1 ja H6. H1 kertoi, että liian vaikeat tavoitteet saattavat lannistaa työntekijöitä eikä tämä tietenkään ole toivottavaa. Tällöin ylimääräiset panostukset tavoitteen saavuttamiseksi jäävät tekemättä. H6 kertoi, että epärealistiset tavoitteet eivät ohjaa mitattavien toimintaa

juurikaan. H2 lisäsi myös, että liian haastava tavoite on kuin tavoitetta ei olisi lainkaan. Se ei siis ohjaa toimintaa mihinkään suuntaan.

*”...kyllä silloin on merkitystä, jos heti helmikuussa todettaisiin, ettei mitään saumaa, niin kyllä se lässäyttäisi sen tsemppauksen...” (H2)*

H5:n mukaan liian haastava tavoite vie mitattavilta motivaation toimia sen eteen ja tavoitteet jäävät siinä tapauksessa toteutumatta. H3 ja H4 kertoivat myös tilanteesta, jossa alkuvuoden heikko suoriutuminen saa tavoitteet muuttumaan sellaisiksi, että ne tuntuvat mitattavista mahdottomilta. Tällöin tavoitetaso on voinut olla niitä asettaessa sopivalla tasolla, mutta alkuvuoden odottamattomat haasteet ovat muuttaneet sen liian haastavaksi. H5 kuvasi liian haastavien tavoitteiden aiheuttamaa haastetta seuraavasti:

*”(...), jos minä kokisin, että se on ihan mahdoton niin silloin minun esihenkilö olisi epäonnistunut, koska sitten jos (...) minä en uskoisi, että toi voidaan edes saavuttaa niin mitä minun motivaatiolle sitten kävisi (...) kun, jos se hyväksyntä jää uupumaan, niin ne [toimenpiteet] jää sitten tekemättä.” (H5)*

#### *Liian matala tavoite*

Liian matala tavoitetaso nähtiin yhdeksi suorituskyvyn mittaamisen haasteeksi. H1, H2 ja H6 olivat maininneet liian matalan tavoitetason aiheuttavan haasteita toiminnan ohjauksessa. H1:n mukaan liian matala tavoitetaso aiheuttaa mitattavissa tyytymistä. Näin ollen mitattavat pääsevät tavoitteeseen ilman ylimääräisiä ponnisteluja ja tällöin ylimääräistä panostusta ei tapahdu. Saman havainnon oli tehnyt H2, joka kertoi matalan tavoitetason karsivan ylimääräiset panostukset. Samoin voi käydä kesken vuoden eli, jos tavoitteet saavutetaan kesken vuoden, saattavat loppuvuoden panostukset jäädä kokonaan uupumaan. H6 kertoi, että liian matalat tavoitteet saattavat aiheuttaa tilanteen, jossa loppuvuoden positiivisia asioita pyritään lykkäämään seuraavalle vuodelle. Tätä ei kuitenkaan käytännössä juurikaan ole havaittu.

*”(...) tiettyssä tilanteessa saattaa olla tietynlainen negatiivinen vaikutus (...), että jos se tavoiteasetanta on liian löysä, niin silloin saattaa johtaa tällaiseen*

*tietynlaiseen osaoptimointiin sitä kautta, että vaikka lykätään asioita seuraavalle vuodelle.” (H6)*

#### *Selkeyden ja konkreettisuuden puute*

Selkeys ja konkreettisuus koettiin tärkeiksi tekijöiksi suorituskyvyn mittaamisessa. Toisaalta niiden puute nähtiin haasteena. H2 kertoi tilanteesta, jossa mittari ei ollut selkeä mitattaville. Tällöin panostukset kohti tavoitteen saavuttamista jäivät vähäisiksi. Myös mittaustavan tulee olla mitattaville selkeä, muutoin tavoitteella ei ole heille merkitystä. H4 pohti kuinka saada konkreettisuutta, kun pyritään mittaamaan vaikeasti mitattavia asioita. Asiantuntijatyön mittaaminen voi olla haastavaa työn monimutkaisuuden takia, eikä olekaan yllättävää, että tämä nousi esille myös haastatteluissa. Etenkin ei-numeerisissa tavoitteissa on riskinä se, että konkreettisuus jää puuttumaan. H1 myös kaipasi enemmän konkreettisuutta osaan heidän käyttämistään mittareista. Etenkin ei-numeerisesti mitattaviin asioihin kaivattiin enemmän konkreettisuutta.

#### **4.2.2 Haasteet menetelmissä**

##### *Haasteet datan saatavuudessa*

Haastatteluissa haastateltavilta kysyttiin mahdollisista haasteista heidän käyttämissään menetelmissä. Ulkoisen toimintavertailun osalta kukaan haastateltavista ei maininnut haasteita. Kuitenkin haastattelujen aiemmassa vaiheessa, jossa käsiteltiin käytössä olevia menetelmiä, kolme haastateltavaa mainitsi haasteet datan saatavuudessa. Jostain syystä haastateltavat eivät nostaneet tätä esille enää haastattelujen myöhemmässä vaiheessa. H1 mainitsi datan saatavuuden olevan haaste ulkoisessa toimintavertailussa. Kaikkea tarvittavaa tietoa ei ole avoimesti tarjolla, eikä data ole välttämättä saatavilla vielä silloin, kun sitä tarvittaisiin. Lisäksi markkinadatan haaste on se, ettei kaikista yhtiöistä ole tietoa saatavilla useammin kuin kerran vuodessa. H3 oli tehnyt samankaltaisen havainnon, sillä hän kertoi, ettei tarvittavaa dataa ole aina silloin saatavilla, kun sitä tarvittaisiin. H6 kertoi, että ulkoista dataa on saatavilla vain rajallisesti.

*” (...) toki vaikka kilpailijoista tai muista niin on toki rajallinen määrä, mitä informaatiota julkisista lähteistä on saatavissa.” (H6)*

#### *Vertailukelpoisuuden puute*

Vertailukelpoisuuden puute nousi esille kahdessa haastattelussa yhdeksi suorituskyvyn mittaamisen haasteista. H1 kertoi, että yksiköiden vertaaminen sisäisesti ei ole aina mahdollista tai järkevää sillä yksiköt voivat toimia hyvin erilaisissa markkinoissa tai niiden liiketoiminta voi olla erilaista. Samanlaisen noston teki H3. H3 lisäsi myös, että ulkoisesti vertaaminen voi olla hankalaa, sillä kilpailijoiden data voi olla erilaisessa muodossa, jolloin vertaaminen voi olla mahdotonta tai hyvin haastavaa.

#### **4.2.3 Haasteet vaikuttavuudessa**

##### *Haasteet tavoitteiden kyvyssä ohjata toimintaa*

Tavoitteiden avulla pyritään ohjaamaan mitattavien toimintaa haluttuun suuntaan. Kuitenkin yhdeksi haasteeksi haastateltavat nostivat sen, kuinka hyvin tavoitteet ohjaavat toimintaa todellisuudessa, tai mihin suuntaan toiminta ohjautuu. H7 kertoi, etteivät epäselvät tavoitteet ohjaa toimintaa mihinkään suuntaan. Mitattavat tekevät kaikenlaista, koska he eivät ymmärrä, mitä heidän odotetaan tekevän. H4 kertoi, että se, mihin suuntaan mitattavien toiminta ohjautuu, voi olla vaikea arvioida tavoitteiden asettamisvaiheessa. Hän myös lisäsi, että tavoitteet saattavat olla jopa sellaisia, että ne ohjaavat väärään suuntaan. Esimerkiksi yksilön tavoitteet voivat heikentävää yhteistyötä. Toisaalta tavoitteiden ohjausvaikutus voi olla liian voimakas, jolloin voi tapahtua hyperfokusoitumista, jossa keskitytään liikaa tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseen ja muita tärkeitä asioita saattaa jäädä tekemättä. H4 oli myös havainnut ”omanasian optimoinnin” yhdeksi haasteeksi suorituskyvyn mittaamisessa. Tällöin omat mittarit pyritään saavuttamaan esimerkiksi yhteistyön kustannuksella. H6 nosti esille samankaltaisen näkemyksen, että liian vahvat panostukset yhteen mittariin saattavat johtaa epätoivottuun käyttäytymiseen. H5 kertoi, että tavoitteet saattavat myös olla sellaisia, etteivät ne ohjaa toimintaa yhtä paljon kuin olisi toivottu. Mitattavat saattavat vuoden aikana unohtaa, millaisia mittareita ja tavoitteita heille on asetettu.

*”Joskus varmaan, joka firmassa, kun kysyy vaikka nyt toukokuussa tai sitten syyskuussa, että muistatko muuten, mitkä sinun tavoitteet oli tälle vuodelle niin ei, ei me kaikki muisteta elikkä silloinhan voisi vetää sellaisen johtopäätöksen, että ei sitten ohjaa tekemistä” (H5)*

Toisaalta H5 nosti myös esille tilanteen, jossa toiminta ohjautuu väärään suuntaan. Näin voi käydä esimerkiksi silloin, jos tavoitteet kannustavat lyhyen aikavälin myynnin kasvattamiseen, jolloin pitkän aikavälin kannattavuus voi kärsiä, kun työtä esimerkiksi myydään kannattamattomalla hinnalla. H4 kertoi myös, että voi olla vaikea sanoa, kuinka paljon tavoitteet oikeastaan vaikuttavat mitattavien motivaatioon. Tavoitteiden kyky ohjata toimintaa voikin olla liian heikkoa, liian voimakasta, ohjautua väärään suuntaan tai sen vaikutuksia voi olla vaikea edes arvioida. Seuraavassa lainauksessa H4 kuvasi seuraavasti tilannetta, jossa toiminta fokuoituu liikaa omien tavoitteiden saavuttamiseen:

*”Liikaa sitten fokusoi siihen, että sen oman mittarinsa saa sitten näyttämään mahdollisimman hyvältä, niin sitten voi tulla semmoista osaoptimointia varmasti se on ainakin haaste tällaisessa organisaatiossa.” (H4)*

#### *Tavoitteiden saavuttamisen todentamisen haastavuus*

Yhdeksi haasteeksi tavoitteiden asettamisessa nousi esille tavoitteiden saavuttamisen todentamisen haastavuus. H6:n mukaan etenkin tilanteissa, joissa tavoitteiden saavuttamiseen on sidottu palkkio, ovat risteävät näkemykset tavoitteen saavuttamisesta haastava tilanne. H6 ja H7 näkivät selkeyden ja konkreettisuuden merkittävässä roolissa, jotta tavoitteiden saavuttamisen todentamisessa ei tulisi epäselvyyksiä. Lisäksi H6 nosti esille kommunikaation merkityksen tavoitteiden asettamisessa, jotta epäselvyyttä tavoitteen saavuttamisesta ei synny. H4 näki kvalitatiivisissa tavoitteissa olevan isompi riski siinä, että tavoitteiden saavuttamisen todentamisessa tulisi epäselvyyksiä.

*”[kvalitatiivisissa tavoitteissa] on helpommin ehkä se riski, että se ei ole tarpeeksi konkreettinen nimenomaan se [tavoite] (...) ja miten se sitten todennetaan, että onko se asia edennyt vai ei.” (H4)*

H6 kertoi, että riskit tulkintaeroista ovat merkittävämmät kvalitatiivisten mittarien osalta. Niiden osalta mittaaminen voi olla haastavampaa, mikä saattaa vaikuttaa tavoitteiden saavuttamisen tulkintaan. H6 mukaan näissä tilanteissa, joissa näkemykset tavoitteen saavuttamisesta eriyvät saattavat aiheuttaa voimakastakin mielipahaa.

#### 4.2.4 Haasteet taustatekijöissä

##### *Intressiristiriidat sidosryhmien välillä*

Haastattelujen perusteella intressiristiriidat erilaisten sidosryhmien välillä on yksi haaste tavoitteiden asettamisessa. H4 kertoi, että yksilön tavoitteet voivat olla sellaisia, että ne ovat ristiriidassa yhtiön tavoitteiden kanssa. Näin voi tapahtua esimerkiksi silloin, jos yksilön tavoitteet heikentävät yhteistyötä. H3:n mukaan on mahdollista, että budjetointi vaiheessa pyritään taktikoimaan neuvottelemalla mahdollisimman matalat tavoitteet, jotta niihin olisi helpompi päästä. Samankaltaisen havainnon oli tehnyt H1, jonka mukaan johto voisi haluta neuvotella mahdollisimman matalat tavoitteet etenkin silloin, kun niihin on sidottu jokin palkkio. Voikin olla haastavaa saada kunnianhimoinen budjetti silloin, kun palkkiot on sidottu sen saavuttamiseen. Ristiriitoja havaittiin myös muiden sisäisten sidosryhmien välillä. H6 kertoi, että tulostavastuussa olevilla saattaa olla erilaiset painotukset esimerkiksi laadun ja tehokkuuden välillä kuin muulla henkilöstöllä.

*(...) silloin liiketoimintajohtaja haluaa esimerkiksi näin yksinkertaiseksi, hankkeet tehdään mahdollisimman tehokkaasti sitten taas suunnittelija, erittäin vahva teknologinen osaaminen, taas haluaa, että hankkeet tehdään mahdollisimman hyvin.” (H6)*

H7:n mukaan organisaation sisällä voi olla erilaiset näkemykset siitä, mihin aikaa tulisi käyttää. Esimerkiksi voidaan haluta mahdollisimman korkeaa laskutettavuusastetta, mutta toisaalta halutaan panostaa työhyvinvointiin. Samankaltaisen havainnon oli tehnyt H3, jonka mukaan korkean laskutettavuusasteen tavoittelu voi lisätä tyytymättömyyttä sillä silloin jää vähemmän aikaa muuhun, kuten virkistystoimintaan. H2 oli myös

havainnot mahdollisen ristiriidan hallituksen ja johdon välillä. Hänen mukaan on mahdollista, että hallitus haluaa tiukempia tavoitteita kuin johto. Tämä voi johtua esimerkiksi risteävistä käsityksistä vallitsevasta markkinatilanteesta. H2 näki myös tilanteen, jossa toimitusjohtajaa ja henkilöstöä mitataan erilaisilla mittareilla, mahdollisena haasteena. Tällöin, jos esimerkiksi toimitusjohtajaa mitataan kasvulla ja henkilöstöä kannattavuudella, voi toiminta olla ristiriidassa.

#### *Ristiriitaiset lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet*

Muutamassa haastattelussa nousi esille lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden väliset ristiriidat. H1 kertoi, että tavoitteet voivat olla sellaisia, että ne ohjaavat toimimaan siten, että lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet ovatkin ristiriidassa. H2:n mukaan lyhyen aikavälin tavoitteisiin panostamista saatetaan tehdä pitkän aikavälin kustannuksella. Tässä ei sinänsä nähty ristiriitaa, sillä lyhyt aikaväli nähtiin tärkeämmäksi. Lyhyttä aikaväliä saatetaan siis priorisoida pitkän aikavälin ylitse ja pitkän aikavälin hyödyt saatetaan kokea merkityksettömiksi. H5 kertoi, että joskus voi tulla sellaisia tilanteita, joissa lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet risteävät syystä tai toisesta.

### 4.3 Analyysin yhteenveto

**Taulukko 4.** Analyysin yhteenveto.

Alaluokat	Yläluokat	Pääloukat
Sopivan tason löytäminen Tavoitetason haastavuus Tavoitteiden selkeys ja konkreettisuus Tavoitetason hyväksynnän merkitys Inhimilliset tekijät osana tavoitetason luonnetta	Tavoitetason luonne	Näkemyksiä tavoitteiden asettamisesta
Jatkuva parantaminen Osallistaminen Sisäinen vertailu Ulkoinen vertailu Historiatiedon hyödyntäminen Inhimilliset tekijät tavoitetason asettamisessa	Tavoitetason asettamisen menetelmiä	
Sitouttaminen Tavoitteiden kyky ohjata toimintaa Inhimilliset tekijät tavoitetason vaikuttavuudessa	Tavoitteiden vaikuttavuus	
Kunnianhimon merkitys Markkinoiden merkitys Palkkoiden merkitys Pitkän aikavälin ja lyhyen aikavälin suhde Yrityksen johdon rooli tavoitteiden asettamisessa	Taustalla vaikuttavat tekijät	
Hvähksynnän puute Liian haastava tavoite Liian matala tavoite Selkeyden ja konkreettisuuden puute	Haasteet tavoitteen luonteessa	Haasteita tavoitteiden asettamisessa
Haasteet datan saatavuudessa Vertailukelpoisuuden puute	Haasteet menetelmissä	
Haasteet tavoitteiden kyvyssä ohjata toimintaa Tavoitteiden saavuttamisen todentamisen haastavuus	Haasteet vaikuttavuudessa	
Intressi ristiriidat sidosryhmien välillä Ristiriitaiset lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet	Haasteet taustatekijöissä	

Tutkielman analyysin lopputuloksena muodostui kaksi pääluokkaa, jotka vastaavat tutkielman kahteen tutkimuskysymykseen. Ensimmäinen pääluokka ”Näkemyksiä tavoitteiden asettamisesta” kokoa yhteen alaluokat ja yläluokat, jotka muodostavat vastauksen tutkielman ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Tutkielman toinen pääluokka ”Haasteita tavoitteiden asettamisesta” muodostuu alaluokista ja yläluokista, joiden avulla vastataan tutkielman tutkimuskysymykseen kaksi.

Haastattelujen perusteella sopivan tason löytäminen vaikuttaa sitoutuvan erilaisten menetelmien käyttöön ja niiden yhdistelyyn Esimerkiksi keskustelun ja osallistamisen avulla pyrittiin löytämään sopiva tavoitetaso. Toisaalta sisäinen ja ulkoinen vertailu olivat keinoja sopivan tason löytämiseksi. Lisäksi historiatietoa ja markkinatilannetta käytettiin hyödyksi. Markkinatiedon avulla oli mahdollista katsoa, miltä tavoitetaso näyttää suhteessa ympärillä vallitsevaan tilanteeseen. Menetelmien käyttö itsessään nähtiin keinoksi löytää sopiva taso eikä niinkään ainoastaan keinoiksi asettaa taso.

Tavoitetason haastavuus nousi esille lähes jokaisessa haastattelussa. Haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että tavoitteiden tulee olla haastavia, mutta saavutettavissa. Tämä nähtiin tärkeäksi siksi, että tavoitteiden saavuttamiseksi jokaisen tulisi tehdä hieman enemmän töitä kuin he ehkä normaalisti tekisivät. Tällöin mitattavista saataisiin enemmän irti kuin silloin, kun tavoitteita ei ole asetettu lainkaan.

Kaikki haastateltavat näkivät tavoitetason hyväksynnän tärkeänä osana tavoitteiden asettamista. Haastateltavat näkivät tärkeänä sen, että mitattavat jollain tasolla hyväksyvät heille asetetut tavoitteet. Tämä nähtiin tärkeäksi etenkin siksi, että mitattavat sitoutuisivat tavoitteen saavuttamiseen sekä siksi, että he todella alkaisivat toimia sen saavuttamisen eteen. Keskustelu ja osallistaminen nähtiin yhdeksi keskeiseksi keinoksi saavuttaa hyväksyntä. Toisaalta hyväksyntä nähtiin myös liittyvän vahvasti tavoitteiden konkreettisuuteen ja selkeyteen. Selkeille ja konkreettisille tavoitteille on helpompi saada mitattavien hyväksyntä. Tavoitteiden konkreettisuus koettiin merkittäväksi tekijäksi tavoitteiden asettamisessa. Useampi haastateltava kertoi, että tavoitteiden tulee olla selkeitä ja konkreettisia mitattaville, jotta he oikeasti toimivat niiden saavuttamiseksi. Tämä nähtiin tärkeäksi myös tavoitteiden saavuttamisen todentamisessa ja etenkin siinä, ettei todentamisvaiheessa synny haasteita. Kun tavoitteet ovat selkeitä ja konkreettisia, ei suoriutumiskeskusteluissa todennäköisesti synny erimielisyyksiä.

Haastateltavat kertoivat erilaisista menetelmistä, joita he hyödyntävät tavoitteiden asettamisessa. Yksi käytetyimmistä oli jatkuva parantaminen. Jokaisessa haastattelussa jatkuva parantaminen nähtiin tavoitteiden asettamisen yhtenä lähtökohtana. Tyypillistä onkin, ettei seuraavana vuonna saa edellisen vuoden suoritutumista matalampia tavoitteita. Haastattelujen perusteella jatkuva parantaminen nähtiin välttämättömänä yritystoiminnan jatkuvuuden näkökulmasta. Kuitenkin jatkuvaa parantamista lähes yhtä merkittävänä vaikuttajana nähtiin markkinatilanne. Haastateltavat lähes poikkeuksetta kertoivat ensisijaisesti katsovansa markkinatilannetta, kun tavoitteita asetetaan.

Jokainen haastateltava kertoi, että heidän edustamassaan organisaatiossa hyödynnetään osallistamista tavoitteiden asettamisessa. Tyypillisesti osallistaminen tapahtuu ainakin

ylemmällä tasolla eli esimerkiksi siten, että konsernin johto ja liiketoiminnan johto keskustelevat tavoitetasoista. Useampi haastateltava kertoi myös, että heillä hyödynnetään osallistamista myös henkilöstötasolla. Henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisessa organisaation budjetti tai isot tavoitteet olivat pohjana, josta alettiin soveltamaan henkilölle omia pienempiä tavoitteita. Osallistaminen nähtiin hyväksi keinoksi etenkin sitouttamisen näkökulmasta. Kun mitattavilla on vaikutusmahdollisuuksia oman suoriutumisensa arvioinnissa, heidän on myös helpompi sitoutua siihen.

Sisäinen ja ulkoinen vertailu olivat tyypillisiä menetelmiä tavoitteiden asettamisessa. Haastateltavat kertoivat hyödyntävänsä joko toista tai molempia menetelmistä. Ulkoinen vertailu nähtiin hyödyllisenä etenkin organisaation isojen tavoitteiden määrittelyssä. Sisäinen vertailu oli hieman vähemmän käytössä. Osa haastateltavista kertoi, että he hyödyntävät sisäistä vertailua jollain tasolla. Haastattelujen perusteella ilmeni, että ainoastaan kaksi haastateltavaa kertoivat käyttävänsä toimintavertailua sen perinteisessä merkityksessä, jossa suoriutumista suhteutetaan markkinoiden tai organisaation sisäiseen parhaaseen toimintatapaan. Pääasiassa vertaaminen vaikutti olevan yleistä vertailua kilpailijoihin tai sisäisesti henkilöiden välillä eikä niinkään suhteuttamista parhaaseen käytäntöön, kuten toimintavertailulle on ominaista.

Analyysin perusteella asiantijaorganisaatiot hyödyntävät useaa menetelmää yhtä aikaa tavoitteiden asettamisessa. Yksikään haastateltava ei sanonut, että he asettaisivat tavoitteet yhdellä menetelmällä kaikissa tapauksissa. Hyvin tyypillisesti osallistaminen, kiristäminen ja toimintavertailu vaikuttivat tavoitteiden asettamiseen yhtä aikaa. Haastatteluissa ei noussut esille mitään erityistä syytä, miksi näin on päätetty toimia. Toisaalta menetelmien valinta ei vaikuttanut olevan täysin tietoisista, vaan toimintatapa on hioutunut ajan saatossa sellaiseksi kuin se on nyt. Haastateltavat eivät välttämättä nähneet näitä toimintatapoja erillisinä menetelminä, joiden välillä olisi tehty tietoisia valintoja.

Palkitseminen nousi esille useassa haastattelussa. Palkitseminen nähtiin ikään kuin voimistavan tekijänä tavoitteiden asettamisessa. Palkitsemisen avulla voitiin painottaa entisestään sitä, mitkä asiat nähtiin organisaation toiminnan kannalta merkityksellisiksi.

Palkkioiden avulla oli siis mahdollista ohjata toimintaa haluttuun suuntaan voimakkaammin kuin pelkillä tavoitteilla olisi mahdollista. Lisäksi tavoitetason haastavuus nähtiin etenkin tärkeänä silloin, kun palkkioita on sidottu niiden saavuttamiseen. Jälleen palkkioilla oli merkitystä voimistava vaikutus. Haastattelujen perusteella palkitseminen ei vaikuta tuovan tavoitteiden asettamiseen niinkään uusia näkökulmia vaan se ainoastaan lisää joidenkin näkökulmien merkitystä entisestään.

Analyysin aikana nousi esille useita erilaisia inhimillisiä tekijöitä, joilla nähtiin olevan vaikutusta tavoitteiden asettamisessa. Inhimilliset tekijät olivat pääasiassa sellaisia, jotka sitoutuvat henkilökohtaisiin piirteisiin. Nämä inhimilliset tekijät olivat tyypillisesti sellaisia, joiden olemassaolo on tärkeä ymmärtää ja havaita tavoitteiden asettamisessa. Ne ovat kuitenkin myös sellaisia, ettei niiden vaikutusta ole mahdollista täysin poistaa. Tavoitetason haastavuus voi olla hyvin tulkinnanvarainen, sillä jokainen voi kokea haastavan eri tavoin. Toisaalta taas mitattava voi olla uransa sellaisessa vaiheessa, että hän ei välttämättä halua enää edetä urallaan ja siksi tavoitteiden jatkuva kiristäminen ei välttämättä ole tilanteeseen sopiva menetelmä.

Haastattelujen pohjalta oli mahdollista tunnistaa erilaisia haasteita, joihin asiantuntijaorganisaatioiden johtajat olivat törmänneet. Haasteet oli mahdollista jakaa samankaltaisiin yläluokkiin kuin pääluokkaa yksi koskevat yläluokat. Jokaista pääluokan yksi yläluokkaa koski omanlaiset haasteet ja siksi luokittelu samanlaisiin yläluokkiin tuntui luontevalta tutkielman näkökulmasta. Haastateltavat kertoivat laajalti heidän näkemyksiään tavoitteiden asettamisesta, kuten siitä, millaisia menetelmiä he käyttävät ja mitkä tekijät vaikuttavat tavoitteiden asettamiseen. Haasteiden osalta haastateltavat kertoivat vähemmän. Haastatteluista ilmeni se, ettei haastateltavilla välttämättä ollut näkyvyyttä mahdollisiin henkilöstötasolla ilmeneviin haasteisiin. On myös mahdollista, että osa haasteista on sellaisia, että niitä on vaikea havaita, mutta ne vaikuttavat jollain tavalla mitattavien alitajunnassa.

Haastattelujen perusteella tavoitetason haastavuus oli yksi merkittävä mahdollisia haasteita aiheuttava tekijä. Tavoite voi olla liian haastava, jolloin se heikentää mitattavien motivaatio toimia sen eteen. Tällöin tavoite voidaan jopa kokea olemattomaksi ja

merkityksettömäksi. Toisaalta liian matala tavoite saattaa aiheuttaa tyytymistä eikä tavoite lisää mitattavien panostuksia. Molemmissa tapauksissa tavoite ei ohjaa mitattavien toimintaa haluttuun suuntaan eli kohti parempaa suoriutumista. Samankaltaisia vaikutuksia nähtiin olevan hyväksynnän puutteella sekä selkeyden ja konkreettisuuden puutteella. Molemmissa tapauksissa mitattavien toiminta ei ohjautu haluttuun suuntaan tai tavoitteella ei ole lainkaan vaikutusta toimintaan.

Molemmat edellä mainitut puutteet sitoutuvat tavoitteiden kykyyn ohjata mitattavien toimintaa. Edellä mainittujen tekijöiden puute tai virheellisyys johtaa tavoitteiden heikentyneeseen kykyyn ohjata toimintaa. Tavoitteiden asettamisen lähtökohtana on ohjata mitattavia toimimaan organisaation toivomaan suuntaan ja siksi haasteet tässä ovat erittäin hankalia. Suorituskyvyn mittaaminen menettää merkityksen, jos se ei täytä sille asetettua tehtävää. Tavoitteiden asettaminen voi ohjata mitattavien toimintaa väärään suuntaan, jolloin mitattavat eivät toimi organisaation toivomalla tavalla. Toisaalta toiminta voi ohjata liian voimakkaasti organisaation haluamaan suuntaan, mikä voi aiheuttaa hyperfokusoitumista. Tällöin muita tärkeitä asioita voi jäädä hoitamatta, koska mitattava on täysin fokuusoitunut mitattavan asian saavuttamiseen. Tavoitteet voivat olla myös sellaisia, että ne eivät ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan niin voimakkaasti kuin oli toivottu. Joskus voi myös olla vaikea sanoa, kuinka voimakkaasti tavoitteet oikeasti ohjaavat toimintaa ja toisaalta ennalta voi olla vaikea sanoa, mihin suuntaan toiminta ohjautuu. Haastattelujen perusteella toiminnan ohjautuminen haluttuun suuntaan on yksi tavoitteiden asettamisen merkittävimmistä haasteista.

Menetelmiin liittyen haasteita havaittiin etenkin toimintavertailun osalta. Datan haastavuus on tyypillinen haaste ulkoisessa toimintavertailussa. Haasteita käsittelevässä haastattelun osassa kukaan haastateltavista ei maininnut datan saatavuutta haasteeksi. Kuitenkin menetelmiä käsittelevässä osiossa useampi haastateltava nosti esille datan saatavuuden haasteet. Tämä kuvaa hyvin sitä tilannetta, etteivät haastateltavat välttämättä havaitse haasteita, vaikka jollain tasolla he ovat ne kuitenkin tiedostaneet. Lisäksi vertailukelpoisuuden puute nähtiin yhdeksi etenkin sisäisen toimintavertailun haasteeksi. Liiketoimintayksiköt voivat toimia hyvinkin erilaisissa markkinoissa, jolloin sisäinen vertaaminen ei ole järkevää.

Erilaisia ristiriitoja oli mahdollista havaita sidosryhmien ja eri mittaisten aikavälien välillä. Intressiristiriidat sidosryhmien välillä keskittyvät erityisesti yrityksen sisäisiin sidosryhmiin, kuten johtoon ja henkilöstöön. Liiketoiminnan johdolla on havaittu olevan intressi neuvotella itselleen mahdollisimman matalia tavoitteita. Tavoitteiden saavuttaminen on mukavampaa kuin epäonnistuminen. Toisaalta ristiriitoja oli havaittu myös henkilöstön ja tulosvastuullisten välillä. Laatu ja tehokkuus muun muassa saattavat olla ristiriidassa näiden sidosryhmien välillä. Lyhyt ja pitkä aikaväli saattavat myös välillä olla ristiriidassa. Tavoitteet voivat olla sellaisia, että niihin panostaminen vaarantaa pidemmän aikavälin suoriutumiseen. Haastateltavat eivät kuitenkaan painottaneet näiden haasteiden merkitystä. Vaikutti siltä, että nämä olivat yleisiä havaintoja sekä mahdollisiksi havaittuja skenaarioita eivätkä välttämättä haasteita, joiden kanssa he kamppailevat jokapäiväisessä tekemisessä.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa vedetään yhteen tutkielman tärkeimmät löydökset sekä tutkielman kannalta merkittävä aiempi kirjallisuus. Lisäksi pohditaan tutkielman rajoitteita ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

### 5.1 Tärkeimmät tulokset suhteessa tutkielman kirjallisuuteen

Haastatteluaineistosta suoritettun analyysin pohjalta oli mahdollista löytää kattava vastaus tutkielman ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Haastateltavien näkemykset tavoitteiden asettamisesta liittyivät tavoitetaso luonteeseen, tavoitteiden asettamismenetelmiin, tavoitteiden vaikuttavuuteen sekä taustalla vaikuttaviin tekijöihin.

Yleisesti haastattelujen pohjalta haasteista oli mahdollista saada vähemmän tietoa kuin käytänteistä yleisesti. Tämä voi johtua siitä, että organisaation johto ei ole niin lähellä liiketoimintaa suorittavaa henkilöstöä, jotta he olisivat tietoisia näistä haasteista. On myös mahdollista, että osa haastateltavista ei tarkoituksella kertonut havaitsemistaan haasteista, sillä ne voivat olla liian arkaluonteista tietoa jaettavaksi. Esimerkiksi mittaamisen aiheuttama epäeettinen toiminta voisi olla sellaista tietoa, jota haastateltavat eivät mahdollisesti haluaisi jakaa, vaikka olisivatkin siitä tietoisia. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan kieltäytynyt vastaamasta haasteita koskeviin haastattelukysymyksiin.

#### 5.1.1 Näkemyksiä tavoitteiden asettamisesta

*TK 1: Millaisia näkemyksiä asiantuntijaorganisaatioiden johtajilla on tavoitteiden asettamisesta suorituskykymittareille?*

Haastateltavat olivat pääasiassa yksimielisiä tavoitetason luonteen merkityksestä tavoitteiden asettamisessa. Kuten aiemmassa kirjallisuudessa on havaittu, haastavat, mutta saavutettavat tavoitteet ovat suorituskyvyn maksimoinnin kannalta merkittäviä piirteitä tavoitetasossa (Locke ym. 1981; Yitzhakyn & Bahlin, 2021). Analyysin perusteella haastateltavat olivat vahvasti samaa mieltä siitä, että tavoitteiden tulee olla haastavia, jotta mitattavista voitaisiin saada kaikki potentiaali irti. Kuitenkin tärkeäksi nähtiin myös se, että tavoitteet tulisivat olla saavutettavissa, muulloin panostukset sen eteen jäävät vähäisiksi tai olemattomiksi. Tämä on hyvin linjassa Merchant ja Van Der Stede (2023) havainnon kanssa siitä, että liian haastavat tavoitteet heikentävät mitattavien motivaatiota.

Kirjallisuudessa on noussut esille myös tavoitetason hyväksynnän merkitys osana onnistunutta suorituskyvyn mittausta. Kun mitattavat hyväksyvät tavoitetason, he sitoutuvat siihen todennäköisemmin ja suoriutuvat siten paremmin kuin silloin, kun hyväksyntä puuttuu. (Erez & Zidon, 1984) Haastateltavien mukaan tavoitetason hyväksyntä on yksi merkittävä osa tavoitteiden asettamista. Hyväksyntä olisi tärkeä saada myös silloin, kun mitattavat eivät itse juurikaan pääse vaikuttamaan tavoitetasoon. Hyväksyntä pyritään saamaan esimerkiksi tavoitekeskustelujen tai osallistamisen avulla. Erezin, Earleyn ja Hulinin (1985) tutkimuksen mukaan osallistaminen on toimiva keino hyväksynnän saamiselle.

Tavoitetason konkreettisuus nähtiin haastatteluissa yhtenä tavoitteiden asettamisen peruselementtinä. Erään haastateltavan mukaan tavoite ei ole edes tavoite, ellei se ole konkreettinen ja selkeä. Haastatteluissa konkreettisuus ja selkeys nähtiin monesti synonyymeina tai siten, että tavoitteen ollessa konkreettinen se on myös selkeä. Tutkimuskirjallisuudessa selkeys on havaittu tärkeäksi osaksi tavoitteiden asettamista. Etenkin selkeyden ja haastavuuden yhdistelmä voi parantaa mitattavien suorituskyyä. (Locke ym. 1981)

Haastateltavat kertoivat laajasti tavoitteiden asettamisessa käyttämistään menetelmistä. Haastateltavat eivät välttämättä nähneet näitä menetelminä vaan toimintatapoina, jotka olivat iskostuneet organisaation toimintaan ajan kanssa. Osallistaminen oli yksi laajasti käytössä olleista menetelmistä. Osallistaminen saattoi yltää henkilötasolle asti, jolloin jokin mitattava pääsi osallistumaan tavoitteiden asettamiseen edes hieman.

Osallistaminen saattoi myös olla sitä, että organisaation johto ottaa tavoitteiden asettamiseen alempaa johtoa mukaan. Kirjallisuudessa on havaittu, että osallistamisella voidaan saada hyväksyntä tavoitteille ja näin ollen parantaa mitattavien suorituskykyä (Erezi, Earley & Hulin, 1985). Osallistamisen avulla pyrittiin myös sitouttamaan mitattavia sekä antamaan heille merkityksellisyyden tunnetta.

Kirjallisuudessa nousi vahvasti esille tavoitteiden kiristäminen tavoitteiden asettamisen menetelmänä. Tässä menetelmässä tavoitetasoa kiristetään systemaattisesti vuodesta toiseen esimerkiksi kasvuprosentilla. (Indjeikan, Matejka & Schloetzer, 2014) Haastattelussa ei noussut esille yhtäkään tapausta, jossa tavoitteiden kiristämistä käytettäisiin sellaisenaan tavoitteiden asettamisessa. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että jatkuva parantaminen on välttämätöntä yritystoiminnan jatkumisen näkökulmasta. Kuitenkin tavoitteiden asettamisessa huomioitiin kasvun lisäksi monet muut seikat, kuten markkinat ja aiempi suoriutumisen. Muun muassa markkinanäkymät nähtiin kiristämistä merkittävämpänä tekijänä tavoitetasoa asetettaessa. Ne otettiin huomioon ensisijaisesti ennen kuin mietittiin tavoitetasoa kiristämistä suhteessa edellisen kauden toteumaan.

Moni haastatelluista organisaatioista hyödynsi jonkinlaista toimintavertailua tavoitteiden asettamisessa. Toimintavertailulle on tyypillistä, että organisaation toimintaa suhteutetaan parhaaseen toimintatapaan joko sisäisesti tai ulkoisesti (Ammons, 1999; Ramón, Ruiz & Sirvent, 2018). Haastattelujen perusteella moni organisaatio suhteuttaa toimintaansa kilpailijoihin, mutta vertailu ei aina vaikuttanut olevan suhteessa parhaimpaan toimintatapaan. Voisikin ajatella, että asiantuntijaorganisaatiot vertaavat toimintaansa kilpailijoihin sekä sisäisesti vertaavat yksiköitä toisiinsa, mutta eivät pyri kovinkaan voimakkaasti etsimään parasta toimintatapaa. Toimintavertailun kanssa saman kaltainen tapa asettaa tavoitteita on suhteellinen tavoitteiden asettaminen (RTS, relative target setting), jossa saman tapaista työtä tekevien tavoitteet asetetaan suhteessa toisiinsa (Holzhacker, Kramer, Matejka & Hoffmeister, 2019). Haastattelujen perusteella jotakin tämän kaltaista menetelmään käytettiin tavoitteiden asettamisessa, mutta asetelma ei vaikuttanut olevan yhtä voimakkaasti kilpailullinen, kuten RTS:lle on tyypillistä. Vaikutti siltä, että mitattavien esihenkilöt ja johto pystyvät seuraamaan suoriutumista näiden luokkien sisällä, mutta

mitattavat eivät välttämättä itse tiedneet, miten suhtautuvat muihin. Tästä syystä kilpailuasetelmaa ei synny.

Haastattelujen pohjalta vaikuttaisi siltä, että tavoitteita asetetaan yhdistämällä ylhäältä alas ja alhaalta ylös -menetelmiä. Yksikään haastateltava ei kertonut heidän hyödyntävän ainoastaan toista näistä menetelmistä tavoitteiden asettamisessa. Tyypillistä on, että johto antaa suuntaviivat tavoitteiden asettamiselle, jonka jälkeen tavoitteista keskustellaan aina organisaatiohierarkiassa alaspäin. Lopulta tavoitetaso palaa jälleen alhaalta ylös ja lopullinen tavoitetaso löytyy usein jonkinlaisen kompromissin seurauksena. Alhaalta ylös tapahtuvassa tavoitteiden asettamisessa on mahdollisuus, että tavoitteita asetetaan tahallisesti liian alhaisiksi (Merchant & Van der Stede, 2023). Tämä näkökulma nousi esille myös haastatteluissa, että täysin alhaalta johdettua budjettia on vaikea saada kunnianhimoiseksi.

Palkitseminen tuo oman piirteensä tavoitteiden asettamiseen. Palkitsemisjärjestelmän avulla organisaatio voi ohjata mitattavia kohti toivottua suuntaa. (Merchant & Van Der Stede, 2023) Haastateltavat näkivät palkitsemisen merkityksen hyvin samalla tavalla. Heidän mukaansa palkkioilla pyritään motivoimaan mitattavia toimimaan organisaation etujen mukaisesti. Lisäksi palkkioiden avulla voidaan informoida mitattavia siitä, mihin suuntaan organisaatio haluaa edetä ja mitä he odottavat mitattavilta. Haastateltavien näkemykset ovat hyvin linjassa Merchantin ja Van Der Steden (2023) näkemyksien kanssa palkkioiden suhteesta tavoitteiden asettamiseen. Haastateltavat näkivät palkkioiden merkityksen muiden tekijöiden voimistajana. Esimerkiksi tavoitetason selkeys ja haastavuus nähtiin erityisen tärkeinä silloin, kun palkkio on sidottu tavoitteiden saavuttamiseen.

Mittaaminen ja tavoitteiden asettaminen on osa johdon ohjausjärjestelmää. Sen avulla voidaan informoida henkilökuntaa organisaation tavoitteista ja suuntaviivoista. Lisäksi sen avulla pyritään ohjaamaan organisaation henkilöstön toimintaa haluttuun suuntaan. (Merchant & Van Der Stede, 2023) Haastattelujen perusteella molemmat johdon ohjausjärjestelmien tehtävät otetaan asiantuntijaorganisaatioissa huomioon tavoitteiden asettamisessa. Kuten palkitsemisen osalta, myös mittaamisen osalta nähtiin, että sen avulla

voidaan ohjata mitattavia toimimaan organisaation edun mukaisesti. Lisäksi tavoitteiden avulla voidaan viestiä organisaation tahtotilasta ja siitä, mitä se mitattavilta odottaa.

### 5.1.2 Haasteita tavoitteiden asettamisessa

*TK 2: Millaisia haasteita asiantuntijaorganisaatioiden johtajat ovat havainneet tavoitteiden asettamisessa?*

Haastattelujen pohjalta oli mahdollista löytää asiantuntijaorganisaatioiden kohtaamia haasteita tavoitteiden asettamisessa. Asiantuntijaorganisaatioissa tehtävät voivat olla monimutkaisia sekä vaativia (Ramírez & Nembhard, 2004), jolloin tavoitteiden asettaminen voi olla haastavaa jo lähtökohtaisesti (Latham & Yukl, 1986). Eräs haastateltava pohtikin sitä, kuinka vaikeasti mitattavia asioita voitaisiin mitata numeerisesti. Numeerinen mitaaminen nähtiin selkeänä ja konkreettisena tapana mitata suoriutumista. Jos tavoite ei ole konkreettinen ja selkeä mitattaville, se ei motivoi ja ohjaa heitä toivotulla tavalla. Lisäksi, kuten aiemmin selkeyden osalta todettiin, selkeät tavoitteet voivat parantaa mitattavien suorituskyyä. Näin ollen epäselvät tavoitteet voivat toimia päinvastoin. Ne voivat olla ikään kuin neutraaleja, jolloin ne eivät vaikuta suorituskyyyn suuntaa tai toiseen. Toisaalta ne voivat jopa heikentää suorituskyyä, jos mitattavat eivät ymmärrä tavoitetta ja näin ollen tekevät organisaation näkökulmasta väärä asioita pyrkiessään saavuttamaan ne.

Vaikka tavoitetason haastavuus nähtiinkin merkittäväksi piireeksi tavoitetasossa, se tarjoaa myös omanlaisiaan haasteita. Kuten aiemmin todettiin, tavoitteiden tulisi olla tarpeeksi haastavia, mutta kuitenkin saavutettavissa olevia, jotta ne voivat parantaa mitattavien suorituskyyä (Locke & Latham, 2006; Yitzhakyn & Bahlin, 2021). Kuitenkin tavoitteetkin voivat olla liian haastavia. Haastateltavat kertoivat, että liian haastavat tavoitteet saattavat lannistaa mitattavia. Tavoitteiden osalta saatetaan jopa luovuttaa, jos koetaan, ettei sen saavuttaminen ole mitenkään mahdollista. Tällöin kaikki ylimääräinen ponnistus jää saamatta, suorituskyy ei parane eikä toiminta ohjaudu toivottuun suuntaan. Toisaalta liian helpot tavoitteet nähtiin vähintäänkin yhtä merkittävänä haasteena. Liian

alhainen tavoite voi aiheuttaa tyytymistä ja tavoitteiden saavuttaminen voidaan nähdä automaationa. Tällöin, samoin kuin liian haastavan tavoitteen osalta, jää ylimääräiset panostukset tavoitteen saavuttamiseksi tekemättä eikä mitattavista saada ulos parempaa suorituskykyä.

Tavoitetasolle on tärkeää saada hyväksyntä mitattavilta, jotta he alkavat toimia tavoitteen saavuttamiseksi ja näin ollen heidän suorituskykynsä voi parantua (Erez & Zidon, 1984; Merchant & Van Der Stede, 2023). Kuitenkin hyväksynnän puuttuessa reaktio voi olla vastakkainen. Haastateltavat näkivät hyväksynnän puutteen merkittäväksi haasteeksi tavoitteiden asettamisessa. He kertoivat, että hyväksynnän puuttuessa mitattavat eivät todennäköisesti ala toimimaan tavoitteen saavuttamiseksi. Tällöin, kuten tavoitetason haastavuuden kohdalla, ylimääräiset panostukset ja suorituskyvyn parantumine jäävät saavuttamatta.

Yleisestä nämä tavoitetason luonnetta koskevat haasteet liittyvät vahvasti siihen, ettei mitattava motivoitu ja näin ollen toimi tavoitteen saavuttamiseksi. Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että haasteiden välttämiseksi olisi tärkeää, että tavoitteet ovat selkeitä ja konkreettisia mitattaville, tavoitetaso on sopivalla tasolla sekä haastateltavat hyväksyvät tavoitetasot. Näiden saavuttamiseksi haastateltavat kertoivat esimerkiksi osallistamisen merkityksestä hyväksynnän saamiseksi. Sopivan tason löytämiseksi haastateltavat kertoivat käyttävänsä tavoitteiden asettamismenetelmiä, kuten osallistamista tai toimintavertailua.

Kirjallisuudessa nousi vahvasti esille kiristämisefekti yhdeksi tavoitteiden kiristämisen haasteeksi. Kiristämisefektillä tarkoitetaan sitä, että suoriutumista aletaan optimoimaan alaspäin, jotta seuraavan kauden tavoitteet eivät olisi niin korkeat. (Bol & Lill, 2015; Indjejeikan, Matejka & Schloetzer, 2014) Tätä voi tapahtua esimerkiksi budjetoinnissa, jolloin kuluja saatetaan ottaa kauden loppuun tai tuottoja lykätä seuraavalle vuodelle uusien tavoitteiden optimoimiseksi. Vaikka kirjallisuudessa tämä nousi esille merkittävänä haasteena (Bol & Lill, 2015; Indjejeikan, Matejka & Schloetzer, 2014), ei haastatteluissa tämä noussut esille tavoitteiden kiristämisen haasteena. Jokainen haastateltava kertoi, että

heidän organisaatiossansa tavoitteita pyritään kiristämään vuodesta toiseen, vaikka se ei itseisarvo olisikaan. He eivät kuitenkaan havainneet juurikaan taktikointia.

Suurin osa haasteista menetelmiin liittyen koskivat toimintavertailua. Toimintavertailun yksi haasteista voi olla datan saatavuus (Southard & Parente, 2007). Samanlainen haavainto nousi esille haastatteluissa. Ulkoinen toimintavertailu oli yksi käytössä olleista menetelmistä, mutta sen haasteena nähtiin datan saatavuus. Dataa ei välttämättä ole saatavilla oikeaan aikaan tai julkisesti tarjolla oleva data ei ole organisaation tarpeiden mukaisessa muodossa. Sisäisen toimintavertailun etu on datan saatavuus suhteessa ulkoiseen toimintavertailuun. Lisäksi datan hyödyntäminen on helpompaa, koska kyse on organisaation sisäisestä vertailusta. Kuitenkin yhtenä haasteena haastattelussa ilmeni vertailukelpoisuuden puute. Haastatellut organisaatiot olivat isoja ja niillä voi olla toimintaa hyvinkin erilaisissa markkinoissa organisaation sisällä. Tällöin vertaaminen liiketoimintojen välillä ei aina ole mahdollista tai järkevää.

Kuten aiemmin tässä luvussa todettiin, tavoitetason luonnetta koskevat haasteet liittyvät vahvasti siihen, ettei toiminta ohjaudu organisaation kannalta toivottuun suuntaan tai se ei ohjaudu ollenkaan. Haasteet tavoitteiden kvyvyssä ohjata toimintaa nähtiin merkittäväksi tavoitteiden asettamisessa. Tavoitteita asetetaan juuri siksi, että niillä voitaisiin ohjata mitattavien toimintaa ja/tai viestiä organisaation tahtotilasta sekä odotuksista (Merchant & Van Der Stede, 2023). Näin ollen voisi ajatella koko mittausjärjestelmän epäonnistuneen, jos se ei täytä tätä tehtävää. Haastateltavat kertoivat, että jos tavoitetasossa on jokin haaste, saattaa mitattavan toiminta ohjautua väärään suuntaan, se ei ohjaudu lainkaan tai se ohjautuu toivottuun suuntaan, mutta liian voimakkaasti. Esimerkiksi hyperfokusoituminen on kirjallisuudessa huomioitu haaste tavoitteiden asettamisessa. Tällöin toiminta ohjautuu toivottuun suuntaan, mutta liian voimakkaasti. Muita tärkeitä asioita saattaa jäädä tekemättä, kun keskittyminen on liian tiukasti tavoitteen saavuttamisessa. (Ordóñez ym. 2009) Haastateltavat olivat havainneet hyperfokusoitumista käytännössäkin, mutta sitä ei nähty merkittävänä tai suurena haasteena kokonaisuudessa.

## 5.2. Tutkielman rajoitteet

Yksi tutkielman haasteista on tulosten yleistettävyyys. Tutkielmaan on haastateltu vain muutama asiantuntijaorganisaation edustaja. Tutkielman tulokset olisivat voineet olla erilaiset, jos haastateltavat olisivat valikoituneet joistain toisista organisaatioista. Tässä tutkielmassa käsitellään vain valikoituneiden johtajien näkemyksiä eivätkä ne näin ollen ole täysin yleistettäviä. Johtajien näkemykset ovat hyvin subjektiivisia ja ne ovat muovautuneet heidän työuransa aikana heidän toimiessaan erilaisissa yrityksissä ja tehtävissä. Tällaisessa tutkielmassa täydellisen yleistettävyyden saavuttaminen on hyvin vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Kuitenkin haastattelujen pohjalta oli mahdollisuus saada hyvä yleiskäsitys asiantuntijaorganisaatioiden johdon näkemyksistä tutkitusta aiheesta.

Tutkielman yksi rajoitteista on, ettei haastattelujen pohjalta saavutettu täyttä saturaatiota. Tutkielmaa varten haastateltiin seitsemää johtajaa eri asiantuntijaorganisaatioista. Haastattelujen edetessä vastaukset alkoivat saturoitua, mutta täyttä saturaatiota ei ollut mahdollista saavuttaa. Tutkielman laajuuden kannalta laajempi aineisto olisi ollut liian suuri käsiteltäväksi Pro gradu -tutkielmassa. Koska tutkielma koskee johtajien näkemyksiä, ei todennäköisesti olisi ollut mahdollista saavuttaa täydellistä saturaatiota, sillä näkemykset ovat aina henkilökohtaisia.

Yksi tutkielman rajoitteista oli aiheen osittainen arkaluontoisuus. Vaikka tutkielma oli toteutettu anonymisti, voi silti olla mahdollista, ettei kaikkea tietoa etenkin haasteista haluttu jakaa. On myös mahdollista, että kaikki johtajien tiedossa olevat haasteet jaettiin haastatteluissa, mutta tästä ei tietenkään voi olla täyttä varmuutta. On myös mahdollista, että organisaation muussa osassa olisi osattu vastata tarkemmin käytännön haasteisiin liittyviin kysymyksiin.

### 5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkielman edessä esiin nousi useampi jatkotutkimusmahdollisuus, jonka avulla aiheen ymmärtämistä voisi laajentaa entisestään. Yksi mielenkiintoinen jatkotutkimusmahdollisuus olisi case-tutkimus, jossa paneuduttaisiin syvällisemmin yhden organisaation toimintaan. Tällöin haastatteluja voisi tehdä organisaation eri hierarkiatasoilla. Näkemyksiä olisi mahdollista vertailla sekä saada käsitys siitä, mitkä ovat johdon odotukset ja miten nämä heijastuvat mitattaville. Case-tutkimuksessa olisi myös mahdollista tutkia sitä, mihin suuntaan organisaatio pyrkii mitattavia ohjaamaan, ja mihin suuntaan heidän toimintansa todellisuudessa ohjautuu.

Toinen mielenkiintoinen mahdollisuus olisi tutkia tarkemmin työtä suorittavien henkilöiden näkemyksiä tavoitteista ja niiden asettamisesta. Tämä tarjoaisi täysin uuden näkökulman tavoitteiden asettamisesta. Johdolla ja työntekijöillä on todennäköisesti erilaiset näkemykset ja kokemukset aiheesta, joten olisi arvokasta laajentaa ymmärrystä myös siihen suuntaan. Kuitenkin mitattavat ja heidän toimintansa ovat toiminnanohjaamisen kannalta erittäin merkittäviä, joten olisi hyödyllistä ymmärtää heitä paremmin.

Kolmantena jatkotutkimusmahdollisuutena olisi mielenkiintoista ymmärtää tarkemmin mittaamiseen ja tavoitteiden asettamiseen liittyviä haasteita. Esimerkiksi anonyymi kysely voisi olla tapa saada tarkemmin tietoa arkaluonteisista haasteista, kuten eettisistä haasteista tavoitteiden asettamisessa. Haasteiden havainnointi ja niiden ratkaiseminen on tärkeä osa toimivaa yritystoimintaa, joten tarkempi ymmärrys aiheesta olisi sekä akateemisesti että käytännöllisesti tarpeellista.

## LÄHDELUETTELO

- Ammons, D. N. (1999). A Proper Mentality for Benchmarking. *Public Administration Review*, 59(2), 105–109. <https://doi.org/10.2307/977630>
- Aranda, C., Arellano, J., & Davila, A. (2017). Organizational learning in target setting. *Academy of Management Journal*, 60(3), 1189–1211. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0897>
- Barsky, A. (2008). Understanding the Ethical Cost of Organizational Goal-Setting: A Review and Theory Development. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 63–81. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9481-6>
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2003). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *The Review of Economic Studies*, 70(3), 489–520. <https://doi.org/10.1111/1467-937X.00253>
- Bendickson, J., Muldoon, J., Liguori, E., & Davis, P. E. (2016). Agency theory: the times, they are a-changin. *Management Decision*, 54(1), 174–193. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2015-0058>
- Bol, J. C., & Lill, J. B. (2015). Performance Target Revisions in Incentive Contracts: Do Information and Trust Reduce Ratcheting and the Ratchet Effect? *The Accounting Review*, 90(5), 1755–1778. <https://doi.org/10.2308/accr-51050>
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, 27(4), Article 0361. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00052-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00052-6)
- Chang Lee, K., Lee, S., & Kang, I. W. (2005). KMPI: measuring knowledge management performance. *Information & Management*, 42(3), 469–482. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.02.003>
- Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 395–422. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.08.001>
- Code of conduct (5.5.2020) “Yhdysvaltojen ”innovatiivisin” yritykset” (viitattu 17.2.2025, saatavilla: [https://www.codeofconduct.fi/2020/05/05/yhdysvaltojen-innovatiivisin-yritykset/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.codeofconduct.fi/2020/05/05/yhdysvaltojen-innovatiivisin-yritykset/?utm_source=chatgpt.com))
- Davenport, T. H., Pal, N., & Pantaleo, D. (2008). Improving Knowledge Worker Performance. In *From Strategy to Execution* (pp. 215–235). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-71880-2\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-540-71880-2_11)
- De Toni, A., & Tonchia, S. (2001). Performance measurement systems - Models, characteristics and measures. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 46–71. <https://doi.org/10.1108/01443570110358459>
- Deakins, E., & Dillon, S. (2006). Management consultant (process) performance in local government. *The International Journal of Public Sector Management*, 19(1), 40–56. <https://doi.org/10.1108/09513550610640384>
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Ditillo, A. (2004). Dealing with uncertainty in knowledge-intensive firms: the role of management control systems as knowledge integration mechanisms. *Accounting,*

- Organizations and Society*, 29(3), 401–421.  
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.12.001>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.2307/258191>
- Erez, M., & Arad, R. (1986). Participative Goal-Setting: Social, Motivational, and Cognitive Factors. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 591–597. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.4.591>
- Erez, M., Earley, P. C., & Hulin, C. L. (1985). The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A Two-Step Model. *Academy of Management Journal*, 28(1), 50–66. <https://doi.org/10.5465/256061>
- Erez, M., & Zidon, I. (1984). Effect of goal acceptance on the relationship of goal difficulty to performance. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 69–78. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.1.69>
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research* (1. publ., pp. xii–xii). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9780857028044>
- Estrada-Torres, B., Richetti, P. H. P., Del-Río-Ortega, A., Baião, F. A., Resinas, M., Santoro, F. M., & Ruiz-Cortés, A. (2019). Measuring Performance in Knowledge-intensive Processes. *ACM Transactions on Internet Technology*, 19(1), Article 15. <https://doi.org/10.1145/3289180>
- Fernandes, K. J., Raja, V., & Whalley, A. (2006). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*, 26(5), 623–634. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.03.006>
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79–119. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>
- Green, S., & Welsh, M. (1988). Cybernetics and dependence - reframing the control concept. *The Academy of Management Review*, 13(2), 287–301. <https://doi.org/10.2307/258578>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos]). Gaudeamus.
- Holzhaecker, M., Kramer, S., Matějka, M., & Hoffmeister, N. (2019). Relative Target Setting and Cooperation. *Journal of Accounting Research*, 57(1), 211–239. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12244>
- Kihn, L.-A. & Ihantola, E.-M. (2008). Tutkimuksen laadun arvioinnista. In T. Hyvönen, L. Matias, & H. Mäkelä (Eds.), *Laskenta-ajattelun tutkija ja kehittäjä Professori Salme Näsi 60 vuotta* (pp. 81–95).
- Indjejikian, R. J. (1999). Performance Evaluation and Compensation Research: An Agency Perspective. *Accounting Horizons*, 13(2), 147–157. <https://doi.org/10.2308/acch.1999.13.2.147>
- Indjejikian, R. J., Matějka, M., & Schloetzer, J. D. (2014). Target Ratcheting and Incentives: Theory, Evidence, and New Opportunities. *The Accounting Review*, 89(4), 1259–1267. <https://doi.org/10.2308/acch-50745>

- Ishaq Bhatti, M., Awan, H. M., & Razaq, Z. (2014). The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. *Quality & Quantity*, 48(6), 3127–3143. <https://doi.org/10.1007/s11135-013-9945-y>
- Jääskeläinen, A., & Laihonen, H. (2013). Overcoming the specific performance measurement challenges of knowledge-intensive organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(4), 350–363. <https://doi.org/10.1108/17410401311329607>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.
- Kihn, L.-A., & Ihtola, E.-M. (2015). *Approaches to validation and evaluation in qualitative studies of management accounting*.
- Latham, G. P., Mitchell, T. R., & Dossett, D. L. (1978). Importance of participative goal setting and anticipated rewards on goal difficulty and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 163–171. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.2.163>
- Latham, G. P., & Yukl, G. A. (1975). A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations. *Academy of Management Journal*, 18(4), 824–845. <https://doi.org/10.5465/255381>
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125–152. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.90.1.125>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science : A Journal of the American Psychological Society*, 15(5), 265–268. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Mann, L., Samson, D., & Dow, D. (1998). A Field Experiment on the Effects of Benchmarking and Goal Setting on Company Sales Performance. *Journal of Management*, 24(1), 73–96. <https://doi.org/10.1177/014920639802400106>
- 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>
- Merchant, K. A., Van der Stede, W. A., & Zheng, L. (2003). Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: the case of organizational incentive systems. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), Article 0361. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00051-4](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00051-4)
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2023). *Management control systems : performance measurement, evaluation, and incentives* (Fifth edition.). Pearson.
- Micheli, P., & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, 25(2), 147–156. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.005>
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism : the scorecard for measuring and managing business success*. Financial Times/Prentice Hall.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228–1263. <https://doi.org/10.1108/01443570510633639>

- Nurmi, R. (1998). Knowledge-intensive firms. *Business Horizons*, 41(3), 26–32. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(98\)90005-2](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(98)90005-2)
- Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., & Bazerman, M. H. (2009). Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. *Academy of Management Perspectives*, 23(1), 6–16. <https://doi.org/10.5465/AMP.2009.37007999>
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Panda, B., & Leepsa, N. M. (2017). Agency theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives. *Indian Journal of Corporate Governance*, 10(1), 74–95. <https://doi.org/10.1177/0974686217701467>
- Parmenter, D. (2020). *Key performance indicators : developing, implementing, and using winning KPIs* (Fourth edition.). Wiley.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Ahearne, M., & Murphy, K. R. (1997). Moderating Effects of Goal Acceptance on the Relationship Between Group Cohesiveness and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 974–983. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.374>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Ramírez, Y. W., & Nembhard, D. A. (2004). Measuring knowledge worker productivity: A taxonomy. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 602–628. <https://doi.org/10.1108/14691930410567040>
- Ramón, N., Ruiz, J. L., & Sirvent, I. (2018). Two-step benchmarking: Setting more realistically achievable targets in DEA. *Expert Systems with Applications*, 92, 124–131. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2017.09.044>
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Improving performance : how to manage the white space on the organization chart* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (Eighth edition.). Pearson Education.
- Schweitzer, M., Ordóñez, L., & Douma, B. (2004). Goal setting as a motivator of unethical behavior. *Academy of Management Journal*, 47(3), 422–432. <https://doi.org/10.5465/20159591>
- SEIJTS, G. H., & LATHAM, G. P. (2000). The Effects of Goal Setting and Group Size on Performance in a Social Dilemma. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 32(2), 104–116. <https://doi.org/10.1037/h0087105>
- Simons, R. (1995). *Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Southard, P. B., & Parente, D. H. (2007). A model for internal benchmarking: when and how? *Benchmarking : An International Journal*, 14(2), 161–171. <https://doi.org/10.1108/14635770710740369>
- Starbuck, W. H. (1992). LEARNING BY KNOWLEDGE-INTENSIVE FIRMS. *Journal of Management Studies*, 29(6), 713–740. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00686.x>
- Takala, J., Suwansaranyu, U., & Phusavat, K. (2006). A proposed white-collar workforce performance measurement framework. *Industrial Management + Data Systems*, 106(5), 644–662. <https://doi.org/10.1108/02635570610666421>

- Taticchi, P., Tonelli, F., & Cagnazzo, L. (2010). Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 4–18. <https://doi.org/10.1108/13683041011027418>
- Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1), 34–46. <https://doi.org/10.1108/17410400510571437>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Tammi.
- Vilkkä, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5., päivitetty painos.). PS-kustannus.
- Von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *The Academy of Management Review*, 35(1), 155–174. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.45577926>
- Yitzhaky, L., & Bahli, B. (2021). Target setting and firm performance: A review. *Journal of Applied Business Research*, 37(3), 81–94. <https://doi.org/10.19030/jabr.v37i3.10375>
- Yle (3.5.2023) ”Analyysi: Bonussoitkansa ratkoneen Fortumin uusi hallitus keräsi pisteet ja johto nousi ”vapaaehtoiseksi” sankariksi – ainakin näennäisesti” (viitattu 17.2.2025, saatavilla: [https://yle.fi/a/74-20029845?utm\\_source=chatgpt.com](https://yle.fi/a/74-20029845?utm_source=chatgpt.com))

## LIITTEET

### Liite 1: Haastattelurunko

#### *Tausta kysymykset*

1. Työkokemus
2. Titteli, jota voidaan käyttää tutkielmassa
3. Nykyiset työtehtävät
4. Kuvaus organisaatiosta

#### *Tavoitteiden asettamisen käytänteistä yleisesti*

5. Millaisia tavoitteita asetatte suorituskykymittareillenne ja miten mittaatte niitä?
6. Kenelle tai keille asetatte tavoitteita?
7. Millaiselle aikavälille asetatte tavoitteita?
8. Miten asetatte tavoitteita eri tasoille? (kustannuspaikka, tiimi, yksilö)
9. Miten valitsette tavan asettaa tavoitteet?

#### *Tavoitteiden asettamisen yksityiskohtia*

10. Kuka/ketkä ovat mukana tavoitteiden asettamisessa? Otatteko mitattavat henkilöt mukaan tavoitteiden asettamiseen? Miksi?
11. Hyödynnättekö sisäistä tai ulkoista vertailua tavoitteiden asettamisessa? Miksi?
12. Vaikuttaako aiempi suoriutuminen tavoitteiden asettamiseen? Miten?
13. Miten varmistatte sen, että tavoitetasot ovat sopivalla tasolla? (tarpeeksi tiukka muttei liian tiukka)
14. Miten näette tavoitetason hyväksynnän merkityksen osana tavoitteiden asettamista?
15. Miten näette tavoitteiden konkreettisuuden ja selkeyden osana tavoitteiden asettamista?
16. Miten tasapainottelette lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden välillä tavoitteiden asettamisessa?

#### *Haasteita tavoitteiden asettamisessa*

17. Oletteko havainneet tavoitetason vaikuttavan mitattavan motivaatioon? Miten?
18. Oletteko havainneet haasteita käyttämänne menetelmän/metelmien käytössä? Millaisia?

19. Vaikuttavatko eri sidosryhmien erilaiset intressit tavoitteiden asettamiseen? Miten?
20. Oletteko havainneet tavoitteiden asettamisella olevan vaikutusta työilmapiiriin? Miten?
21. Onko teille tullut vastaan haastavia tilanteita tavoitteiden asettamisessa? Millaisia?
22. Onko tavoitteiden asettamisessa ilmennyt ylipäättään haasteita? Mistä uskotte näiden johtuvan?