

**OSALLISTAVAN TAVOITEJOHTAMISEN VAIKUTUS
STRATEGIAN TOIMEENPANON EDELLYTYKSIIN JA
TYÖSUORIUTUMISEEN:
Kokemuksia OKR-mallin käyttöönotosta julkisen
sektorin organisaatiossa**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2023

**Tekijä: Heli Sampolahti-Hänninen
Oppiaine: Laskentatoimi
Ohjaaja: Jukka Pellinen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Heli Sampolahti-Hänninen	
Työn nimi Osallistavan tavoitejohtamisen vaikutus organisaation strategian toimeenpanoon ja työsuoriutumiseen	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 24.4.2023	Sivumäärä 61
<i>Tiivistelmä – Abstract</i> Organisaatioiden on vastattava asiakkaiden ja yhteiskunnan kasvaviin vaatimuksiin yhä rajallisemmilla resursseilla nopeasti muuttuvassa maailmassa, mikä edellyttää jatkuvaa kehittymistä ja tuloksellisuuden arviointia. Nämä pyrkimykset ovat erityisen tärkeitä julkisessa hallinnossa, koska julkinen sektori on merkittävä aineellisten, taloudellisten, inhimillisten ja informatiivisten resursien kuluttaja. Organisaation kehittyminen lähtee liikkeelle visiosta ja strategista, mutta erityisesti strategian toimeenpano on osoittautunut suureksi haasteeksi eikä syitä toimeenpanon epäonnistumisen yleisyyteen tiedetä. Systemaattinen tulosten seuranta on tärkeä keino strategian toimeenpanon edistämiseksi, sillä se auttaa muuttamaan strategiset tavoitteet operatiivisiksi toimiksi syy-seuraussuhteiden kautta. Myös keskittyminen yhteistyöhön voi olla toimiva lähestymistapa strategian toimeenpanoon. Tutkimuksella pyrittiin vastaamaan strategian toimeenpanon haasteeseen tutkimalla sitä, voidaanko OKR-tavoitejohtamisjärjestelmän keskeisillä elementeillä, tavoitteisiin ja tuloksiin liittyvällä laaja-alaisella osallisuudella ja tulosten hyödyntämisellä, edistää strategian toimeenpanoa ja hyvää työsuoriutumista. OKR on strategian toimeenpanossa auttava johtamisjärjestelmä ja kokonaisuuden kehittämisen työkalu. Aineisto kerättiin lähettämällä kyselylomake julkisen sektorin organisaatioissa 794 OKR-tavoitejohtamismallin pilottiin osallistuneelle organisaation jäsenelle. Vastausprosentti oli 32. Kyselylomake sisälsi vakioituja kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja, ja aineisto analysoitiin faktorianalyysin ja varianssianalyysin avulla. Tavoitteisiin ja tuloksiin liittyvän osallisuuden ja tulosten hyödyntämisen lisääntymisellä havaittiin positiivinen yhteys strategian toimeenpanon onnistumisen edellytyksiin ja itsearvioituun työsuoriutumiseen. Tavoitteisiin ja tuloksiin liittyvällä osallisuudella oli erityisen vahva yhteys tavoitteisiin sitoutumiseen ja tuloksista oppimiseen. Tulosten hyödyntämisen lisääntymisellä taas oli erityisen vahva yhteys työmotivaatioon, tuloksista oppimiseen ja tuottavuuteen. Vaikka tutkimuksen tulokset ovat lupaavia, aihe vaatii lisätutkimusta.	
Asiasanat OKR-tavoitejohtamisjärjestelmä, strategian toimeenpano, työsuoriutuminen, osallisuus, tulosten hyödyntäminen	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
SISÄLLYS.....	3
1 JOHDANTO.....	5
2 STRATEGIAN TOIMEENPANO.....	8
2.1 Toimeenpanon johtaminen.....	8
2.2 Tavoitejohtamisjärjestelmä strategian toimeenpanossa.....	9
2.3 Työntekijöiden tukeminen muutosprosessissa	10
3 TAVOITEJOHTAMISJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO	12
3.1 Osallisuus tavoitejohtamisjärjestelmän suunnittelussa ja implementoinnissa	12
3.2 Käyttöönnoton onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä.....	14
3.3 Toiminnan tuloksista saadun tiedon käyttö	16
3.4 Tavoitejohtamisjärjestelmän käytössä epäonnistuminen	19
3.5 OKR-tavoitejohtamisjärjestelmä	20
3.5.1 Tavoitteet ja avaintulokset.....	21
3.5.2 Käyttöönnotto	23
4 TAVOITEJOHTAMISJÄRJESTELMÄ YHTEISKUNNALLISEN VAIKUTTAVUUDEN EDISTÄMISESSÄ	25
4.1 Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ulottuvuudet	25
4.2 Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointi.....	26
4.3 Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden merkitys	27
4.4 Tavoitejohtamisjärjestelmän hyödyt.....	28
5 AINEISTO JA MENETELMÄ.....	30
5.1 Tutkimusasetelma ja aineisto	30
5.2 Tutkimusjoukko	31
5.3 Faktorianalyysi.....	32
5.4 Varianssianalyysi	33
6 TULOKSET.....	35
6.1 Faktorianalyysin toteuttaminen	35
6.2 Muuttujien valinta jatkoanalyysiin	39
6.3 Osallisuuden lisääntymisen yhteys strategian toimeenpanon onnistumisen edellytyksiin ja työsuoriutumiseen	40
6.4 Tulosten hyödyntämisen lisääntymisen yhteys strategian toimeenpanon onnistumisen edellytyksiin ja työsuoriutumiseen	44

7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	48
	LÄHTEET	52
	LIITTEET.....	56

1 JOHDANTO

Organisaatiot toimivat nykyisin erittäin nopeasti muuttuvassa ja monimutkaisessa maailmassa, jossa asiakkaiden ja yhteiskunnan kasvaviin vaatimuksiin ja tarpeisiin vastaaminen yhä rajallisemmilla resursseilla vaatii jatkuvaa kehittymistä ja tuloksellisuuden arviointia. Nämä pyrkimykset ovat erityisen tärkeitä julkisessa hallinnossa, koska julkinen sektori on erittäin merkittävä aineellisten, taloudellisten, inhimillisten ja informatiivisten resurssien kuluttaja. (Cicea 2020, 109.) Organisaation kehittyminen lähtee liikkeelle visiosta, strategiasta ja suunnasta, joista ylin johto on vastuussa. Erinomaisellakaan strategialla ei ole kuitenkaan suurta arvoa, jos sitä ei toimeenpanna tehokkaasti eli ellei strategisia päätöksiä kyetä viemään organisaation päivittäiseen toimintaan. Strategian muodostaminen on saanut valtavasti huomiota viime aikoina strategista johtamista koskevassa tutkimuksessa, mutta strategian toimeenpanoa on tutkittu vähän. Strategian toimeenpano onkin edelleen yksi vaikeimmista ylemmän johdon kohtamista haasteista eikä syitä toimeenpanon epäonnistumisen yleisyyteen tiedetä (Greer, Lusch & Hitt 2017, 137).

Tehokas tuloksellisuuden arviointi edellyttää organisaation strategian kannalta linjassa olevia tavoitteita ja seurattavia tuloksia (Franco-Santos, Lucianetti & Bourne ym. 2012, 99). Systemaattinen tulosten seuranta on tärkeä keino strategian toimeenpanon edistämiseksi, sillä se auttaa onnistuessaan muuttamaan strategiset tavoitteet operatiivisiksi toimiksi syy-seuraussuhteiden kautta (Laiho & Pekkola 2016, 5615; Lucianetti, Battista, Koufteros 2019, 345). Tulosten seuranta ja suoritusmittausta on tutkittu viime vuosina paljon, ja positiivisina organisatorisina hyötyinä on havaittu esimerkiksi yhtenäisyyden lisääntyminen, resurssien käytön paraneminen sekä seurannan ja kontrollin vahvistuminen (Bournea, Franco-Santos, Michelib & Franco-Santos 2018, 2788). Toisaalta erityisesti julkisen sektorin organisaatiossa suoritusmittauksella voi olla myös merkittäviä negatiivisia vaikutuksia organisaatioon erityisesti silloin, jos järjestelmä ei sovi kyseiseen kontekstiin (Siverbo, Cäker & Åkensson 2019, 1801). Ei-toivottuja sivuvaikutuksia voivat olla sisäisen byrokratian lisääntyminen, innovaation puute, prosesseihin liittyvän vastuun väheneminen ja osaoptimointi, joiden seu-

rauksena suoriutuminen voi jopa huonontua (Verbeteen 2018, 430). Tavoitejohtamisjärjestelmistä saatavien hyötyjen aikaansaamiseen vaikuttaakin merkittävästi se, miten tavoitejohtamisjärjestelmää organisaatiossa käytetään: kyetäänkö sen avulla esimerkiksi selkiyttämään rooleja ja pystytäänkö valitsemaan mittarit, jotka vääristävät mahdollisimman vähän työntekijöiden työskentelyä. Lisäksi hyötyjen aikaansaamiseen vaikuttaa tavoitejohtamisjärjestelmän käyttöönottoon liittyvän muutosprosessin onnistuminen, järjestelmän yhteensopivuus organisaation toimintoihin sekä järjestelmän kyky mukautua erilaisiin tilanteisiin. (Spekle & Verbeteen 2014, 131.)

Vaikka julkisen sektorin organisaatiot tuottavat nykyisin yhä enemmän tuloksellisuutta kuvaavaa tietoa, melko usein tämä tiedon hyödyntäminen jää jostain syystä vähäiseksi. Ylin johto käyttää usein aktiivisesti tuloksellisuutta kuvaavaa tietoa, mutta muilla organisaatiotasoilla tuloksellisuutta kuvaavan tiedon käyttäminen on vähäistä. (Gron & Kristiansen 2022, 448). Tämä herättää kysymyksen siitä, onko kerätty tieto riittävän relevanttia käytännön työn kannalta. Deschampsin (2022, 704) mukaan tiedon laatu on suurin este tuloksellisuutta kuvaavan tiedon tarkoituksenmukaiselle käyttämiselle. Bournean ym. (2018, 2788) mukaan perinteiset suoritusmittarit eivät kykene vastaamaan riittävän tehokkaasti nykypäivän yhä monimutkaisempiin ja erittäin epävarmoihin ympäristöolosuhteisiin ja strategian toimeenpanon haasteeseen. Lisäksi huolet liittyen palvelujen saatavuuteen ja laatuun sekä asiakastyytyväsyyteen ovat lisänneet eitaloudellisten suoritusmittareiden merkitystä organisaatioiden päätöksenteossa (Abdel-Maksoud, Elbana, Mahama & Pöllänen 2015, 543).

Erityisesti julkisen sektorin toimintaan voi aiheutua vakavia jopa henkeä uhkaavia seurauksia, jos suoritusmittauksessa ei kyetä huomioimaan riittävän hyvin suoriutumisen laatutekijöitä (Verbeteen 2007, 442). Yksinkertaisilla laskentatoimen suoritusmittareilla on vaikea arvioida organisaation laajempaa suoriutumista liittyen moninaisten sidosryhmien tyydyttämiseen pitkällä tähtäimellä eikä myöskään historiallinen, hierarkkinen tapa, jossa ylin johto muodostaa strategian ja määrää alemman johdon toimeenpanemaan sen, ole tehokas strategian muodostamisessa eikä toimeenpanossa. Sen sijaan työskentely yhdessä ja keskittyminen yhteistyöhön voi olla toimiva lähestymistapa. Osallisuus organisaatiossa tarkoittaa jäsenten keskinäistä arvostusta ja luottamusta sekä mahdollisuutta vaikuttaa. Siinä on kyse sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kuuntelemisesta, heidän tarpeidensa ymmärtämisestä ja kunnioittamisesta sekä heidän taitojensa käyttämisestä hedelmälliseen yhteistyöhön. (Greer ym. 2017, 146–147, 151.) Monimutkaisessa ympäristössä menestymiseksi tarvitaan uudenlaista tapaa nähdä ja ymmärtää suoritusmittaus. On priorisoitava oppiminen ja mukautuminen ympäristöolosuhteisiin ja vähennettävä ylhäältä alaspäin suuntautuvaa tavoitteiden asettamista. Suoritusmittauksessa on annettava erilaisten yksiköiden itse identifioida ja hallita omia sidosryhmiään sekä annettava yksiköille mahdollisuus kehittää itse omaa suoritusmittaustaan sekä suunnitella sopivat indikaattorit ja palkitsemiskäytännöt. (Bournea ym. 2018, 2788–2792.) Yhteiskunnallisen arvon luontia koskevan empiirisen tutkimuksen puute kertoo tarpeesta yhdistää suoritusmittaukseen yhä vahvemmin yhteiskunnallisen arvon luonnin

ulottuvuus. Tarvitaan lisäymmärrystä yhteiskunnallisen arvon luonnin mittaamisesta erityisesti julkisten palvelujen tuottamiseen liittyen: miten arvon luontia voidaan mitata ja minkälaisia vaikutuksia arvon luonnin mittaamisella voidaan saada aikaan. Yhteiskunnallisen arvon luontiin keskittyvän laskentatoimen tutkimus on pirstaloitunut aiheuttaen riskin, että kehityksessä tapahtuu taantumista. (Bracci, Papi, Bigoni, Garliardo & Bruns 2019, 103-104.)

Tällä tutkimuksella pyritään vastaamaan strategian toimeenpanon haasteeseen tutkimalla sitä, voidaanko OKR-tavoitejohtamisjärjestelmän keskeisillä elementeillä, laaja-alaisella osallisuudella ja tulosten hyödyntämisellä, edistää organisaation suoriutumista ja strategian toimeenpano ja sitä kautta yhteiskunnallisen arvon luontia. Tutkimuksen kohdehenkilöt ovat yhden suuren julkisen sektorin organisaation työntekijöitä, jotka ovat olleet mukana OKR-tavoitejohtamisjärjestelmän (Objectives and Key Results) pilotissa. OKR-tavoitejohtamisjärjestelmä on viime aikoina paljon huomiota saanut erityisesti tavoitteiden asettamisessa ja strategian toimeenpanossa auttava johtamisjärjestelmä ja kokonaisuuden kehittämisen työkalu. Malli perustuu selkeisiin ja relevantteihin tavoitteisiin, jotka kertovat mihin työyhteisössä pyritään, ja niiden pohjalta laadittaviin säännöllisesti seurattaviin avaintuloksiin, jotka kertovat edetäänkö työyhteisössä strategisten tavoitteiden kannalta toivotulla tavalla. (Hämäläinen & Sora 2020, 16, 23.)

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat julkisen sektorin työntekijät, koska julkisen sektorin strategian toimeenpanoa on tutkittu yksityistä sektoria vähemmän ja monessa valtiossa, Suomi mukaan lukien, haasteena on nykyisin voimakas velkaantumisen. Julkisen sektorin toiminnan kehittäminen on yksi keino vastata tähän valtioiden merkittävään haasteeseen. Kyseessä on kvantitatiivinen survey-tutkimus, jonka tutkimuskysymyksenä on: onko tavoitteisiin ja tuloksiin liittyvän osallisuuden lisääntymisellä sekä tulosten hyödyntämisen lisääntymisellä yhteyttä strategian toimeenpanon edellytyksiin ja itsearvioituun työsuoriutumiseen. Aineisto kerättiin lähettämällä kyselylomake 794 OKR-tavoitejohtamismallin pilottiin osallistuneelle julkisen organisaation jäsenelle, jotka olivat eri työyksiköistä. Vastaus saatiin 251 työntekijältä. Kyselylomake sisälsi vakioituja kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja, ja aineisto analysoitiin faktorianalyysin ja varianssianalyysin avulla.

2 STRATEGIAN TOIMEENPANO

Organisaatiot toimivat nykyisin erittäin monimutkaisessa, dynaamisessa ja moniulotteisessa ympäristössä, mikä vaikuttaa merkittävästi organisaatioiden strategioiden ja tavoitteiden laatimiseen, toimeenpanoon ja arviointiin (Sharma & Sharma 2022, 7). Strategiaa laadittaessa on kyettävä tunnistamaan toiminnan kriittiset osa-alueet analysoimalla muun muassa organisaation prosessit kaikilla organisaation tasoilla sekä huolehdittava selkeästä tiedonannosta liittyen strategiaan ja organisaation tavoitteisiin (Quesado, Marques, Silva & Roberto 2022, 15). Pitkän aikavälin tavoitteiden lisäksi kannattaa panostaa lyhyen aikavälin tavoitteiden laadintaan, sillä niiden avulla voidaan kuvata, miten organisaatiossa on edetty kohti strategisia pitkän aikavälin tavoitteita (Hu, Leopold-Wildburger & Strohhecker 2017, 674). Lyhyen aikavälin tavoitteet auttavat myös muuttamaan pitkälle aikavälille laaditun strategian keskipitkän ja lyhyen aikavälin toimintatavoiksi, jotka sisältävät strategiaa selvästi yksityiskohtaisempia tietoja ja yksityiskohtaisempaa resurssien kohdennusta (Cicae 2020, 112).

2.1 Toimeenpanon johtaminen

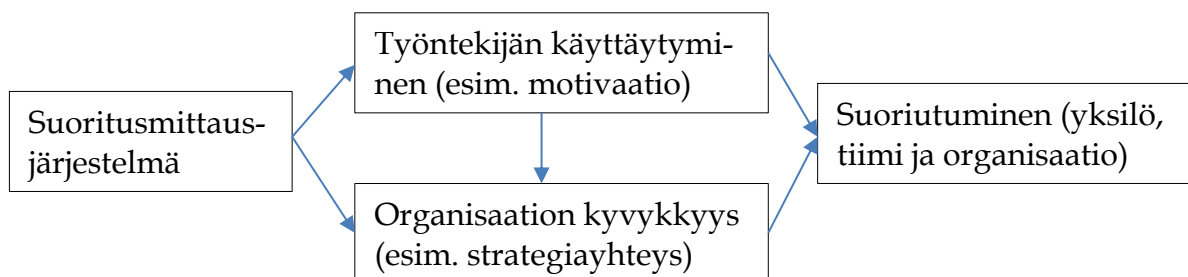
Strategian toimeenpano on erittäin kriittinen vaihe, sillä siihen liittyy suuri epäonnistumisen riski johtuen siitä, että organisaatiot eivät usein huomioi sisäisten ja ulkoisten olosuhteiden vaikutuksia riittävän hyvin (Sharma & Sharma 2022, 7). Strategian toimeenpano vaikuttaa paljon myös strategisten tavoitteiden ja strategian potentiaalisten hyötyjen ymmärtämiseen, joten tämä vaihe saattaa olla jopa tärkeämpi kuin strategisten suunnitelmien laatu (Bhimavarapu & Xiong 2020, 39). Strategian toimeenpanon tehokkuuden kannalta erityisesti organisaation johdon osaaminen ja osallisuus ovat merkityksellisiä. Johdolla tulee olla kyky toimeenpanna dynaamisesti strategiaa sekä kyky valita ja toteuttaa tehokkaasti toimenpiteitä, jotka vaikuttavat strategian toimeenpanon olosuhteisiin. (Tawse & Tabesh 2021, 26–27.) Toimeenpanon tulee olla organisaatiolaajuinen prosessi, joka käsittää kaikki yksiköt. Siihen tarvitaan selkeä koordinaatio ja toimintojen integraatio. Strategian toimeenpanoprosessiin tarvitaan myös ulkoisia sidosryhmiä, kuten asiakkaita ja toimittajia. (Greer ym. 2017, 140.)

Strategian toimeenpanon tehokkuuden arviointi ja seuranta on ensiarvoisen tärkeää, jotta voidaan tehdä tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä strategiaan. Lisäksi toimeenpanoon vaikuttavat organisaation taloudellinen ja aikaan liittyvä kapasiteetti, strategisten suunnitelmien toimeenpanoa tukeva organisaatiokerkeä, onnistunut taloudellisten, inhimillisten ja teknologisten resurssien jako sekä kyky toteuttaa strategiaan liittyviä projekteja strategisista aloitteista aina strategian seurantaan saakka. (Amoo, Hiddlestone-Mumford, Ruzibuka & Akwei 2019, 449–450.) Koska valtaosa strategioista toteutetaan projektimaisesti, projektinhallintataidot ovat tärkeässä osassa (Bhimavarapu & Xiong 2020, 41).

2.2 Tavoitejohtamisjärjestelmä strategian toimeenpanossa

Dynaamista strategian toimeenpanoa voidaan tukea relevantin tuloksellisuutta kuvaavan tiedon avulla, mikä tarkoittaa selkeästi strategiaan liittyvän johtamismallin käyttöä kuvaamaan kausaalisia suhteita strategian ja tavoitteiden välillä (Hu ym. 2017, 674). Tavoitejohtamisjärjestelmän käytöstä on kyse silloin, kun taloudellisia ja ei-taloudellisia suoritusmittareita käytetään operationalisoimaan strategisia tavoitteita. Tavoitejohtamisjärjestelmän tavoitteena on arvioida suoriutumista informaation lisäämiseksi tai työntekijöiden motivoimiseksi riippumatta siitä, millä organisaatiotasolla suoriutumista arvioidaan. Tavoitejohtamisjärjestelmä voi olla yksinkertainen tiedonkeruu ja -analysointimenetelmä tai monimutkainen tietojärjestelmä. (Franco-Santos ym. 2012, 80.)

Tavoitejohtamisjärjestelmällä on vaikutuksia työntekijöihin yksilötasolla ja koko organisaatioon (kuvio 1). Vaikutukset työntekijöiden käyttäytymiseen käsittävät spesifejä toimia tai reaktioita sekä kognitiivisia mekanismeja kuten motivaatio, käsitykset ja yhteistyö. Vaikutukset organisaation kyvykkyyteen sisältävät spesifejä prosesseja, toimintoja ja osaamista, jotka voivat lisätä organisaatioiden kilpailuetua esimerkiksi organisatorista oppimista tai innovatiivisuutta. Näiden vaikutusten summana tavoitejohtamisjärjestelmä voi vaikuttaa organisaation taloudellisiin ja ei-taloudellisiin tuloksiin. (Franco-Santos ym. 2012, 83)



Kuvio 1. Käsitteellinen viitekehys suoritusmittausjärjestelmän vaikutuksista (Franco-Santos ym. 2012, 83)

Tavoitejohtamisjärjestelmiä käytetään tukemaan päätöksentekoa ja organisaation suoriutumisen arviointiin. Tavoitejohtaminen auttaa työntekijöitä ottamaan strategiset tavoitteet huomioon erilaisissa päätöksissä ja toimissa sekä rohkaisee jatkuvaan dialogiin strategisista tavoitteista. Tavoitejohtamisjärjestelmän antama tieto todennäköisesti lisää yksilöiden ymmärrystä siitä, mitä heiltä työssä odotetaan, mutta tämä vaikutus on erittäin paljon riippuvainen tavoitejohtamisjärjestelmän ominaisuuksista esimerkiksi järjestelmän monipuolisuudesta ja yhteydestä palkitsemiseen sekä yksilön ominaisuuksista esimerkiksi kokemuksesta ja käsityksistä liittyen tavoitteen saavuttamisen vaikeuteen. (Franco-Santos ym. 2012, 92, 99). Parhaimmillaan tavoitejohtamisjärjestelmä ohjaa johtajia seuraamaan strategisesti tärkeitä tuloksia, toimii organisaation sisäisen tiedonvälityksen katalysaattorina ja edistää yhteistä oppimista, mikä parantaa organisaation

toimintaa ja tietoisuutta yhteisistä tavoitteista (Laihonen & Pekkola 2016, 326; Micheli & Mura 2016, 437).

Strategian arvioinnissa kohdistetaan huomio herkästi organisaation yhteisiin mittareihin, jotka mahdollistavat eri yksiköiden tai organisaatioiden välisen vertailun. Tämä johtaa usein lopputulosta kuvaavien mittareiden korostamiseen eikä niinkään mittareiden välisten kausaalisten suhteiden pohdintaan, joka olisi strategian toimeenpanon kannalta erittäin merkityksellistä. (Abdel-Maksoud ym. 2015, 544.) Erilaiset tavoitteet ja suoritusmittarit monipuolistavat saatua informaatiota, mutta haasteena on erilaisten mittareiden, prosessien ja tietojen yhteensovittaminen. Päätöksentekoprosesseja onkin kehitettävä siten, että ne ottavat aiempaa paremmin huomioon aiempaa monipuolisemman ja joskus myös monimerkityksellisen tiedon suoriutumisesta. (Bournea ym. 2018, 2795.)

Perinteisesti avaintulosindikaattorit ja -tavoitteet määritellään ylemmän johdon tasolla, ja ylempi johto tekee päätökset ja priorisoinnin. Tässä ajattelutavassa oletuksena on optimaalinen suoritusmittaus, joka on validi riippumatta kontekstista. Näin ei useinkaan ole. Vaihtoehtoisesti ylemmän johdon tasolla voitaisiin keskittyä enemmän stimuloimaan ja koordinoimaan eri organisaation osien keskinäistä vuorovaikutusta eikä yritettäisikään keskitetysti kontrolloida kaikkea toimintaa ja antaa valmiita ratkaisuja. Yksiköt voisivat kehittää yhteisiä tavoitteita ja niihin liittyviä suoritusindikaattoreita tai tavoitteet ja indikaattorit voisivat olla yksikön sisäisiä. Suoritusmittauksesta voitaisiin raportoida ylemmälle johdolle, mutta se ei olisi välttämätöntä. Huomio kohdistettaisiin jatkuvaan dialogiin suoriutumisesta ja suoritusmittauksesta saadun tiedon hyödyntämiseen sen sijaan, että keskitytään integroimaan tiukasti yhteen kaikkien yksiköiden suoritusmittarit. Suuressa kuvassa visio olisi yhteinen, mutta tavoitteet voitaisiin asettaa yksiköittäin erilaisiksi. Tämä paradigma kyseenalaistaa suoritusmittausjärjestelmien roolin ensisijaisena seuranta- ja kontrollimekanismina ja pyrkii lisäämään joustavuutta, tiedon hyödyntämistä, oppimista sekä sopeutumista ympäristön aiheuttamiin muutoksiin. (Bournea ym. 2018, 2792–2793.)

2.3 Työntekijöiden tukeminen muutosprosessissa

Uusi strategia tuo tullessaan aina jonkinlaisia muutoksia, jotka vaikuttavat organisaation identiteettiin ja yksilöihin aiheuttaen organisaation sisällä herkästi muutosvastarintaa. Selkeä visio strategian tavoitteista ja vaikutuksesta organisaation jäseniin luovat yhteisen ymmärryksen strategiasta ja tehostavat strategian toimeenpanoa. (Amoo et al. 2019, 449–450.) On erittäin tärkeää, että organisaatiokulttuuri sopii organisaation strategiaan. Positiivinen organisaatiokulttuuri edistää strategisten suunnitelmien järkevää ja onnistunutta toimeenpanoa. Positiivinen organisaatiokulttuuri on dynaaminen, joustava ja rohkaiseva ja kannustaa tiimityöhön, informaation jakamiseen, riskien ottamiseen ja innovatiivisuuteen, vaikka toimintaan liittyisi tulospainetta. Tiimityöskentelyä arvostetaan jopa enemmän kuin tulosorientoituneisuutta. Positiivisessa organisaatiokulttuurissa mahdollisuudet kouluttautumiseen ja palkitseminen ovat riittävällä tasolla,

ja ne kannustavat strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ja tuottavuuden parantamiseen. Positiivisessa organisaatiokulttuurissa sidosryhmille viestitään tavoitteista ja strategioista selkeästi, ja sidosryhmät osallistuvat strategian toimeenpanoprosessiin sekä strategian johtamiseen ja arviointiin. Toimintojen liiallinen vakaus ja jäykkyys johtavat siihen, että työntekijät vastustavat muutosta muodostaen näin merkittävän esteen strategian toimeenpanolle. (Sharma & Sharma 2022, 23.)

Tiimihengen ylläpitämiseksi ja päätöksenteon helpottamiseksi johtajien ja esihenkilöiden edellytetään kykyä hallita konflikteja muun muassa koulutuksen ja strategiaan liittyvän viestinnän avulla. Tiimien sitouttamiseksi ja tulosten aikaansaamiseksi johtajien tulee varmistaa, että viestintä strategisista ohjeista toimii tehokkaasti ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin kaikkien yksiköiden ja kaikkien organisaatiotasojen välillä. (Bernardo, Anholon & Novaski 2016, 437.) Strategian toimeenpanoprosessiin liittyvään osaamiseen ja koordinointiin sekä johtajien sosiaaliseen ja inhimilliseen pääomaan kannattaa panostaa, sillä se mahdollistaa toimeenpanoprosessiin liittyvien organisaatiospesifien epävarmuustekijöiden tehokkaan käsittelyn (Tawse & Tabesh 2021, 28–29).

Johtajien ja esihenkilöiden on seurattava aktiivisesti toimeenpanon onnistumista ja annettava tarvittavaa tukea, jotta tiimit voivat kokea voimaantumista ja jotta taktiset suunnitelmat koetaan tärkeiksi. Osallisuus tekee mahdolliseksi käytännön ongelmien tunnistamisen, oikea-aikaisten toimien valitsemisen ongelmien ratkaisemiseksi sekä ongelmiin liittyvien päätösten tekemisen. Johtajien on rohkaistava ja motivoitava organisaation jäseniä yhdessä koko organisaation laajuisesti strategian toteuttamiseen, jotta voidaan varmistaa laaja-alainen ymmärrys strategisista suunnitelmista sekä laaja-alainen sitoutuminen suunnitelmien toteuttamiseen. Jos kaikki organisaation jäsenet hierarkiasta riippumatta eivät ole sitoutuneet strategiaan, toimeenpanon onnistumisen mahdollisuus heikkenee dramaattisesti. (Bernardo, Anholon & Novaski 2016, 428.)

3 TAVOITEJOHTAMISJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO

Tavoitteiden asettamisessa on huomioitava kaikkien sidosryhmien intressit ja toimet. Erityisesti julkisella sektorilla haasteena on usein, että sidosryhmillä on lukuisia ristiriidassa olevia tavoitteita esimerkiksi palvelun saatavuus, tuottavuus, korkea laatu, kustannusten hallinta, turvallisuus, asiakaslähtöisyys ja tyytyväisyys. (Porter 2010, 2477.) Jotta tavoitteet motivoisivat työntekijöitä parantamaan tuloksellisuutta ja edistäisivät oikeudenmukaisuuden tunnetta työntekijöiden keskuudessa, tavoitteiden on oltava objektiivisia, mitattavissa olevia sekä hieman nykyistä tasoa korkeammalle asetettuja (Bugdol & Jedynak 2022, 132–133). Epäselvät tavoitteet johtavat poikkeaviin toimintatapoihin, toiminnan vääristymiin ja suoriutumisen paranemisen hidastumiseen (Porter 2010, 2477). Selkeät ja mitattavissa olevat tavoitteet taas ovat positiivisesti yhteydessä työskentelyn tehokkuuteen ja laatuun johtuen muun muassa siitä, että ne kohdistavat huomion toiminnan kannalta olennaisiin asioihin ja selkeät tavoitteet helpottavat tulosten arviointia. Työskentelyn vääristymien välttämiseksi tavoitteita täytyy kuitenkin muuttaa riittävän usein ja kiinnittää erityistä huomioita, että tavoitteet painottavat laatua riittävän paljon suhteessa määrään. (Verbeteen 2008, 442). Oikeat tavoitteet ovat rationaalisten resurssien käyttämisen lisäksi ratkaisevia organisaation toiminnan vaikuttavuuden kannalta (Cicea 2020, 110).

3.1 Osallisuus tavoitejohtamisjärjestelmän suunnittelussa ja implementoinnissa

Nykyiset organisaatorakenteet ja informaatiojärjestelmät tekevät organisaation toiminnan arvioinnista haasteellista muun muassa siitä syystä, että ne mahdollistavat epäonnistumisten selittämisen ulkopuolisten toimijoiden kontrollin puutteella. Usein organisaatioissa mitataan sitä, mikä on suoraan kontrolloitavissa, mitä on helppo mitata ja/ tai mistä on laskutettu, vaikka näiden muuttujien vaikutus itse tuloksiin saattaa olla vähäinen. (Porter 2010, 2477–2478.) Lisäksi haasteena on se, että tavoitejohtamisjärjestelmällä voi olla myös monenlaisia haitallisia vaikutuksia työntekijöiden käyttäytymiseen erityisesti, jos siihen liittyy korostunut johdon rooli, tiukka budjettikontrolli ja suuri byrokratian määrä (Siverbo ym. 2019, 1808).

Tavoitejohtamisjärjestelmän suunnitteluun on tärkeää ottaa mukaan työntekijät, jotka työskentelevät sen kanssa. Näin voidaan vähentää mahdollisuutta, että suoritusmittausta ei ymmärretä, se on epä johdonmukaista tai epäreilua tai että tavoitteiden tason määrittämisessä epäonnistutaan. (Verbeteen 2008, 442.) Tulosten seurannan ja tavoitejohtamisjärjestelmän hyötyjen aikaansaaminen edellyttää työntekijöiden näkökulmien ymmärtämistä ja analysointia sekä kestäviä

ratkaisuja järjestelmään liittyvien käytäntöjen vakiinnuttamiseksi (Holtzer, Ballard, Kim, Peng & Deat. 2019, 133). Laaja-alainen osallisuus tavoitejohtamisjärjestelmän suunnittelussa mahdollistaa omalle yksilölle sopivien seurattavien tulosten valitsemisen, mikä helpottaa tavoitejohtamisjärjestelmän hyväksymistä lisäen näin järjestelmän avulla saadun tiedon käyttöä yksikössä. Osallistuminen järjestelmän kehittämiseen rohkaisee jakamaan spesifiä tietoa johdon kanssa. Samalla voidaan keskustelun avulla selventää rooleja ja odotuksia ja saada parempi ymmärrys työtehtävistä, mikä parantaa päätöksentekoa ja tuloksellisuutta. (Buathong & Bangchokdee 2017, 481.) Aktiivinen osallistuminen tavoitejohtamisjärjestelmän suunnitteluun lisää myös ymmärrystä tuloksellisuutta koskevan informaation arvosta, luo kehittämisen kulttuurin sekä lisää luottamusta, avoimuutta ja sitoutumista (Pekkola & Ukko 2015, 1429). Teeroovengadumin ym. (2018, 460) tutkimuksen mukaan työntekijöiden osallisuudella ei välttämättä kuitenkaan ole vaikutusta tavoitejohtamisjärjestelmän vaikuttavuuteen.

Monissa organisaatioissa työntekijät eivät ole tietoisia kaikista organisaation tavoitteista varsinkaan organisaation alimmilla hierarkiatasoilla. Tämä viestii puutteista liittyen tavoitteiden viestintään työntekijöille sekä työntekijöiden osallisuuden puutteesta. Yleisimmin johto määrittelee tavoitteet, ja vain murto-osassa organisaatioista työntekijät osallistuvat tavoitteiden asettamiseen. Johtajien pitäisikin huomioida nykyistä paremmin tavoitteita asettaessaan työntekijöiden ideat, mielipiteet ja oletukset, sillä usein työntekijät ovat lähimpänä asiakasta ja suorittavat päivittäisiä tuloksellisuuden kannalta tärkeitä työtehtäviä ja toimia. (Bugdol & Jedynak 2022, 123–124, 132–133.)

Tuloksellisuutta koskevaan tietoon pitäisi suhtautua ohjeellisina, ei valmiina ohjeina. Ennen johtopäätösten tekemistä on tärkeää keskustella tuloksista. Näin voidaan vähentää haitallisia vaikutuksia, joita tavoitejohtamisjärjestelmä voi aiheuttaa. (Verbeteen 2008, 442.) Reilu, johdonmukainen, neuvotteleva ja olosuhteiden muuttuessa jatkokehittämiselle avoin tavoitejohtamisjärjestelmän implementointiprosessi edistää työntekijöiden voimaantumista ja halua osallistua aktiivisesti implementointiprosessiin (Franco-Santos ym. 2012, 99). Työntekijöillä on erittäin merkityksellinen rooli erityisesti järjestelmän implementoinnissa, sillä työntekijöiden osallisuus fasiltoi projektin etenemistä, vähentää muutostavastarintaa sekä edistää työntekijöiden proaktiivista käyttäytymistä (Gutierrez ym. 2015, 10). Myös Smith & Biticon (2016, 1220–1221) korostavat työntekijöiden merkitystä tavoitejohtamisjärjestelmän implementoinnissa. Jos työntekijöiden osallisuus on vähäistä ja johto painottaa voimakkaasti tuottavuutta laadun ja asiakaspalvelun kustannuksella, tavoitejohtamisjärjestelmällä voi olla erittäin negatiivinen vaikutus työyhteisöön esimerkiksi kollegoiden auttamiseen. Järjestelmä voi tällöin lisätä sisäistä kilpailua, rohkaista individualistiseen käyttäytymiseen tiimissä ja tuhota tiimin yhteishenkeä. Toisaalta demokraattisella ja osallistavalla johtamistyyllillä voidaan eliminoida sisäistä kilpailua ja sitä kautta vaikuttaa positiivisesti organisaatiokulttuuriin sekä työntekijöiden sitoutumiseen ja tuloksellisuuteen. Bairdin (2016, 13) mukaan tavoitejohtamisjärjestelmän vaikutus organisaation tehokkuuteen on voimakkaampi kuin henkilöstöön liittyviin

tavoitteisiin, mikä viestii myös tarpeesta huomioida työntekijät nykyistä paremmin tavoitejohtamisjärjestelmän suunnittelussa ja implementoinnissa.

Tavoitejohtamisjärjestelmän hyödyntämisessä on tärkeää huomioida myös sidosryhmät. Ulkoisilta sidosryhmiltä esimerkiksi yhteistyökumppaneilta, asiantuntijoilta ja/ tai asiakkailta voidaan saada tärkeää tietoa suoritussmittareiden valinnan tueksi (Verbeteen 2008, 442). Douglasin & Meijerin (2016, 950) mukaan aktiivisesti informaatiota julkaisevat julkiset organisaatiot ovat tehokkaampia lisäämään yhteiskunnallista arvoa verrattuna julkisiin organisaatioihin, joiden tiedonanto organisaation ulkopuolelle on vähäistä. Erityisesti läpinäkyvä vuorovaikutus sidosryhmien kanssa sekä toimiva dynamiikka johdon ja sidosryhmien välillä ovat erittäin tärkeitä. Pelkästään operatiivisesta toiminnastaan tai arvolupauksestaan tietoja julkaisevat julkiset organisaatiot eivät todennäköisesti onnistu lisäämään yhteiskunnallista arvoa, mutta sidosryhmien kanssa tehtävän yhteistyön näkyminen organisaation käytännöissä yleensä auttaa lisäämään yhteiskunnallista arvoa. Myös läpinäkyvyyden seuranta on erittäin tärkeää, jotta julkiset organisaatiot eivät käyttäisi läpinäkyvyyttä markkinointikeinona ja manipuloisi sidosryhmiä ilmaisuillaan. Julkaistun tiedon on oltava luotettavaa ja uskottavaa, ja läpinäkyvyys tulisi nähdä keinona olla vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa. Laadun varmistamiseksi sidosryhmille on annettava mahdollisuus seurata aktiivisesti organisaation toimintaa ja sitouduttava yhteistyöhön heidän kanssaan. (Douglasin & Meijerin 2016, 950.)

3.2 Käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä

Tavoitejohtamisjärjestelmän tulee antaa selkeää, helposti saatavilla olevaa, oikea-aikaista ja hyödyllistä tietoa yksikön tavoitteisiin, päämääriin ja ydintehtäviin liittyen (Dimitrijevska-Markoski & French 2019, 699). IT-järjestelmien käytön lisääntyminen on mahdollistanut sen, että julkisten organisaatioiden toimintaa voidaan arvioida ja hallita helpommin ja suoraviivaisemmin kuin aiemmin (Greener 2019, 100). Jotta organisaatiot voisivat saada tavoitejohtamisjärjestelmästä kaiken mahdollisen hyödyn, niiden tulisi vakiinnuttaa järjestelmä yhdeksi keskeiseksi organisaation toimintaa ohjaavaksi elementiksi (Holtzer 2019, 133). Järjestelmän käyttöönoton kannalta erityisen merkityksellistä on toiminnan tuloksista saadun informaation sisältö sekä tulosten ja tavoitteiden väliset yhteydet (Micheli & Pavlov 2020, 39). Onnistunut kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen, strategian ja tavoitejohtamisjärjestelmän toimeenpano sekä toiminnan tuloksista saadun tiedon laatu ovat ennustavia tekijöitä arvioitaessa tavoitejohtamisjärjestelmän käytön vaikutuksia tuloksellisuuteen. Tavoitejohtamisjärjestelmä tulisi integroida vahvasti organisaation toimintaan, ja nähdä organisaation kehittämisen työkaluna ja keinona saada palautetta erilaisten strategioiden toimimisesta. (Akhtar & Sushil 2017, 935.) On erittäin tärkeää, että toiminnan tuloksista saadun tiedon käyttötarkoitus sopii organisaatiokulttuuriin ja että työpaikan ilmapiiri sallii tietojen käytön kuvaamaan tuloksellisuutta (Nitzl, Sicilia &

Steccolini 2019, 700). Myös ulkopuolisten olosuhteiden pitää tukea tavoitejohtamisjärjestelmän käyttöä (Smith ym. 2021, 719).

Seurattavien tulosten on oltava kokonaisvaltaisia, tasapainossa keskenään sekä sisällytettävä merkittävimmät organisaation osa-alueet (Quesado ym. 2022, 15). Hyötyjen aikaansaaminen tulosten seurannasta edellyttää myös tulosten seurantaan tukevia johtamiskäytäntöjä sekä työntekijöiden sitoutumista (Ahyaruddin & Akbar 2016, 19; Akhtar & Sushil 2017, 935; Smith & Biticon 2016, 1219). Johtajien pitäisi viestiä selkeästi organisaation identiteetti yhteisten arvojen ja uskomusten kuvaamisen avulla. Lisäksi organisaatiot voivat antaa työntekijöille mahdollisuuksia aktiivisesti nähdä organisaationsa vaikutus yhteiseen hyvään esimerkiksi edistämällä dialogia yhteiskunnan ja sidosryhmien kanssa. (Meynhardt yms. 2020, 1583.)

Tiedon laaja-alainen hyödyntäminen vaatii usein asteittaisen organisaatiokulttuurin muutoksen, jonka edistämiseksi kannattaa hyödyntää hyvää viestintästrategiaa ja koulutusta. Näin kaikki sidosryhmät ymmärtävät, mikä muuttuu ja miksi. (Melo & Mota 2020, 624.) Järjestelmän implementointiin kannattaa varata riittävästi resursseja, jotta saadaan varmistettua järjestelmälle mahdollisimman laaja-alainen tuki. Järjestelmän käyttöä tukevaa organisaatiokulttuuria täytyy jatkuvasti myös vaalia, jotta toiminnan tuloksista saatua tietoa käytettäisiin hyväksi arjen työssä. Järjestelmän pitkäaikaisessa käytössä onnistuneet todennäköisesti suosittelevat järjestelmän käyttöä muillekin, mikä edistää järjestelmän hyväksyntää kaikilla organisaation tasoilla. (Holtzer ym. 2019, 141–142.)

Ylemmän johdon sitoutuminen sekä tavoitejohtamisjärjestelmän avulla saatujen tulosten ja palautteen laatu ovat erittäin merkityksellisiä tavoitejohtamisjärjestelmän vaikuttavuutta ennustavia tekijä julkisella sektorilla, kun taas johtamisjärjestelmään liittyvällä koulutuksella ei ole todettu vastaavaa yhteyttä (Teeroovengadum, Nunkoo & Dulloo 2018, 460). Käytännön toiminnan kannalta erityisesti työntekijöiden järjestelmälle antamalla hyväksynnällä on suuri merkitys. Järjestelmään liittyvien koulutusten sijaan pitäisikin kiinnittää nykyistä enemmän huomiota johtamistyyliin, organisaatiokulttuuriin sekä tarvittaviin resursseihin. Nämä tekijät auttavat lyhytaikaisten näkyvien tulosten aikaansaamisessa, mikä edistää onnistunutta organisaatiomuutosta ja signaloi järjestelmän hyödyistä pitkällä aikavälillä. (Keathley-Herring 2017, 69.)

Erytiesi julkisen sektorin johtajien kannattaa harkita tarkkaan tavoitejohtamisjärjestelmään liittyvää johtamistyyliä, jotta voidaan varmistaa järjestelmien pitkäaikainen käyttö, vaikka järjestelmän käyttöön ei liity pakottavaa lainsäädäntöä. Ylimmän johdon lisäksi kaikkien organisaatiotasojen tuki ja toimiva yhteistyö ovat välttämättömiä hyötyjen aikaansaamiseksi. Organisaatiokulttuurin tulee edistää tuloksista saadun tiedon käytön lisäksi päätöksentekoprosessia, johon tieto intuitiivisesti ja kestävästi yhdistetään. Organisaatiossa tulee lisätä aktiivisesti tietoa tavoitejohtamisjärjestelmästä ja tuoda esille järjestelmän hyötyjä, jotta voidaan lieventää järjestelmään mahdollisesti liittyviä pelkoja. (Holtzer ym. 2019, 141–142.)

3.3 Toiminnan tuloksista saadun tiedon käyttö

Tulosten arviointi on ollut kiinnostuksen kohteena noin 30 vuoden ajan, mutta toiminnan tuloksista saadun tiedon käytön laajentuminen on ollut hidasta (Dimitrijevska-Markoski & French 2019, 699). Vasta viime vuosina julkisten palvelujen muuttuminen yhä asiakaslähtöisemmiksi on alkanut lisätä kiinnostusta organisaation tuloksia kohtaan myös julkisella sektorilla (Greener 2019, 100). Silti edelleen tuloksellisuutta kuvaavaa tietoa käytetään selvästi enemmän organisaation ylemmillä tasoilla kuin alemmilla hierarkiatasoilla. Myös työkokemus vaikuttaa tiedon hyödyntämiseen. (Gron & Kristiansen 2022, 450). Usein aluksi keskitytään tiedon luotettavuuteen, ja tiedon hyödyntämisen lisääntyessä alkaa korostua tiedon käytettävyys (Deschamps 2022, 704).

Tiedon saatavuus auttaa työntekijöitä saavuttamaan erilaisia tavoitteita, lisää ymmärrystä suoritusmittauksesta, yhdistää yksikön tavoitteet organisaation missioon ja mahdollistaa tavoitteiden ja niiden saavuttamisen analysoinnin (Choia & Woo 2022, 2048). Mikäli tuloksellisuudesta saatua tietoa ei hyödynnetä riittävästi käytännön työssä, tulokset eivät useinkaan parane (Melo & Mota 2020, 624). Toiminnan tuloksista saatu informaatio ei siis saa olla päämäärä itsessään, vaan ennen kaikkea keino kiinnittää huomio tuloksiin. Mitä paremmin toiminnan arviointiin liittyvät käytännöt on sisällytetty organisaation sääntöihin ja rutiineihin, sitä enemmän tietoa käytetään organisaation toiminnassa (Dimitrijevska-Markoski & French 2019, 699.) Sen sijaan pakottavat ja normatiiviset paineet vaikuttavat negatiivisesti organisaatioiden tuloksellisuutta kuvaavan tiedon käyttämiseen. (Choia & Woo 2022, 2048.) Kehittämisen kulttuuri, jossa työntekijöille annetaan riittävästi resursseja tiedon keräämiseen, analysointiin ja käyttämiseen, edistää tuloksellisuutta kuvaavan tiedon käyttöä käytännön työssä. Organisaatiot voivat käyttää erilaisia strategioita parantaakseen tuloksellisuutta kuvaavan tiedon käyttöä. Esimerkiksi joustava ja innovatiivinen organisaatiokulttuuri edistää tiedon hyödyntämistä työprosessien muuttamisessa ja legitimitietin saavuttamisessa. (Choia & Woo 2022, 2048.) Holzerin ym. (2019, 136–137) mukaan aktiivisesti toiminnan tuloksista saatua tietoa käyttävät organisaatiot käyttävät tehokkaammin strategisia suunnitelmiaan priorisointiin ja toiminnan kehittämiseen, mikä parantaa suunnitteluprosesseja, selkiyttää organisaation rooleja, tavoitteita ja ydintehtäviä sekä lisää ymmärrystä ulkoisista olosuhteista, riskeistä ja mahdollisuuksista.

Tuloksellisuutta kuvaavan tiedon käyttämisen tavoitteet ovat moninaisia, mutta usein ne liittyvät kontrollointiin, kehittymiseen, motivointiin, suunnitteluun ja oppimiseen. Oppiminen ja kehittyminen ovat usein sekundaarisia tavoitteita, kun taas kontrollointi, motivointi ja suunnittelu ovat usein primaarisia tavoitejohtamisen tavoitteita. (Deschamps 2022, 711.) Myös Melon & Melon (2020,264) mukaan tuloksellisuudesta saatua tietoa käytetään useimmiten tulosten seurantaan ja sisäiseen valvontaan eikä niinkään oppimiseen, kehittymiseen, ongelmien identifiointiin ja ulkoisiin tarpeisiin esimerkiksi viestintään ulkoisille

sidosryhmille ja julkisten palveluiden käyttäjille (Melo & Mota 2020, 624). Tuloksista saatua tietoa käytetään tukemaan päätöksentekoa ja resurssien hallintaa, päätösten dokumentointiin, koordinoimaan toimintaa sekä työntekijöiden motiivointiin (Hansen 2021, 1261–1263). Lisäksi tietoa käytetään esimerkiksi valvontaan, yhteistyön stimulointiin, oikea-aikaiseen ja johdonmukaiseen viestintään sekä toimintakäytäntöjen linjaukseen. (Maestrini ym. 2015, 2056; Holzer ym. 2019, 135). Spekle & Verbeteen (2014, 135) jakavat organisaation tuloksista saadun tiedon erilaiset käyttötarkoitukset operatiiviseen, kannustavaan ja tutkivaan käyttöön. Operatiivinen käyttö viittaa operatiiviseen suunnitteluun ja prosessien seurantaan, kannustava käyttö tavoitteiden asettamiseen, kannustimiin ja palkkioihin ja tutkiva käyttö priorisointiin, palautteen saamiseen ja toimintojen kehittämiseen. (Spekle & Verbeteen 2014, 135.) Systemaattinen tulosten seuranta voi parantaa strategisessa päätöksenteossa organisaation tuloksellisuutta erityisesti, jos tuloksista saatua tietoa käytetään kannustimena (Ahyaruddin & Akbar 2016, 18.; Pöllänen, Abdel-Maksoud, Elbanna & Mahama 2017, 539).

Tuloksista saatua tietoa voidaan käyttää organisaatiossa passiivisesti, määrätietoisesti tai näiden yhdistelmänä. Passiivisessa käytössä pyritään ennen kaikkea sisäiseen valvontaan ja raportointiin, jolloin painotetaan mittausprosessia ja erilaisten sidosryhmien keskeistä roolia. Joskus tulokset liittyvät lähes yksinomaan ulkoisesti määriteltyihin tavoitteisiin. Kun toiminnan tuloksista saatua tietoa käytetään määrätietoisesti, mittausprosessi nähdään laajana prosessina ja tietoa käytetään helpottamaan päätöksentekoa ja parantamaan palveluita. (Micheli & Pavlov 2020, 38.) Tuloksista saadun tiedon käyttötarkoitus organisaation toiminnassa vaikuttaa siihen, millainen vaikutus tiedolla on tuloksellisuuteen. Jos organisaatio lisää tuloksista saadun tiedon käyttöä johonkin spesifiin tarkoitukseen, organisaatio todennäköisesti lisää tiedon käyttöä myös muihin tarkoituksiin. Jos organisaatio käyttää suhteellisen paljon tuloksista saatua tietoa suunnitteluun, tästä tiedosta voi tulla niin keskeistä, että suhtautuminen tiedon laatuun voi muuttua hyvin kriittiseksi. Jos taas tuloksista saatua tietoa käytetään erityisesti operatiivisessa toiminnassa, tieto on todennäköisesti luonteeltaan informatiivista myös organisaation ja johdon tuloksellisuuden arvioinnissa. (Spekle & Verbeteen 2014, 139–140.)

Toiminnan tuloksista saadun tiedon käyttö lisää oman toiminnan vertailua vastaaviin muihin toimijoihin. Toiminnan tuloksista tulee periaatteellinen tuki päätöksille painottaen prosessin rationaalisuutta. Toisaalta tiedon saatavuus ja käyttö nopeuttaa toimimattomien ohjelmien hylkäämistä ja todistetusti tuloksia tuottavien ohjelmien vakiintumista. (Holzer ym. 2019, 137.) Jääskeläisen & Luukasen (2017, 491–493) mukaan tuloksista saatua tietoa käytetään tietolähteenä pyrittäessä ymmärtämään operatiivista ympäristöä sekä valmisteltaessa päätöksiä ja viestintää, mutta ne ovat yleensä toissijaisia tietolähteitä. Päätöksentekokäytännöt ovat usein melko epäsystemaattisia ja tapauskohtaisia, minkä vuoksi formaaleille käytännöille ja tuloksellisuutta kuvaavalle informaatiolle annetaan melko vähän painoarvoa. Tuloksista saatua tietoa käytetäänkin enemmän ongelmien ja poikkeamien tunnistamiseen sekä tavoitteiden seurantaan, eikä niinkään

tavoitteiden asettamiseen ja lopulliseen päätöksentekoon. Tuloksista saadun tiedon käyttöä rajoittavat puutteet liittyen seurattavien tulosten valintaan ja tulosten luotettavuuteen. Seurattavat tulokset eivät välttämättä ole valideja, ne eivät anna riittävän reaaliaikaista tietoa tai niihin luottaminen vaatisi lisäinformaatiota tulosten taustoista. Usein myös seurattavien tulosten suuri määrä rajoittaa merkityksellisten havaintojen tekemistä. (Jääskeläisen & Luukkasen 2017, 491–493.)

Julkisen sektorin johtajat käyttävät tuloksista saatua informaatiota oikeuttamaan toimiaan ja päätöksiään, seurantaan, strategiseen päätöksentekoon sekä huomion kiinnittämiseen yhteisiin asioihin ja menestystekijöihin. Kun tietoa käytetään tavoitteiden seurantaan, huomion kiinnittämiseen oikeisiin asioihin sekä yksikön yhteisten näkemyksen ja yhteisen suunnan vakiinnuttamiseen, tulosten seurannalla on positiivinen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Sen sijaan tuloksista saadun tiedon hyödyntämisellä strategisessa ja ei-rutiininomaisessa päätöksenteossa ei ole merkittävää yhteyttä tuloksellisuuden paranemiseen, mikä voi viitata siihen, että ei kyetä saamaan riittävän relevanttia tietoa tehokkaan strategisen päätöksentekoprosessien tukemiseksi. Myöskään tuloksista saadun tiedon käyttö oikeuttamaan, perustelemaan ja vahvistamaan päätöksiä ei ole yhteydessä yksikön tulosten paranemiseen. Syynä voi olla se, että tällöin tulosten seurannalla ei tavoitella muutosta vaan tasapainotilan säilyttämistä tai jopa puolustellaan olemassa olevaa tulostasoa. (Nitzl ym. 2019, 701.) Toisaalta Holtzerin (2019, 142.) mukaan julkisissa organisaatioissa tuloksista saatu tieto on usein käytännön kannalta huonolaatuista, epätäydellistä tai epäluotettavaa, jolloin se ei riitä tukemaan organisaation johtoa. Tiedon käyttöä rajoittaa myös se, että tavoitejohtamisjärjestelmiä harvoin päivitetään ja kehitetään vastaamaan paremmin muuttuneisiin olosuhteisiin ja tavoitteisiin.

Speklen & Verbeteen (2014, 140) mukaan organisaation tulokset eivät parane, jos järjestelmän avulla saatua tietoa käytetään vain operatiiviseen tarkoitukseen. Jos taas tuloksista saatua tietoa käytetään tuloksellisuuden arvioimiseen ja viestintään, sillä on positiivinen vaikutus tuloksellisuuteen. Samoin jos järjestelmää käytetään organisaation sisäisen toiminnan selvittämiseen, se antaa julkisen sektorin johtajille mahdollisuuden viestiä tavoitteista selkeämmin, arvioida tavoitteiden ja käytäntöjen sopivuutta sekä muuttaa käytäntöjä, mikä näkyy positiivisesti tuloksissa ja kohottaa tavoitejohtamisjärjestelmän hyödyt sen kustannusten yläpuolelle. Järjestelmän vaikutus on negatiivinen, jos järjestelmää käytetään palkitsemiseen. Abdel-Maksoudin ym. (2015, 544.) mukaan strategiaan liittyvissä päätöksissä tietoa toiminnan tuloksista on tärkeä analysoida moniulotteisesti sekä strategian toimepanon että strategian arvioinnin näkökulmasta. Eri-tyisesti ei-taloudellisilla tuloksilla ja operatiivista tuottavuutta kuvaavilla tuloksilla on merkittävä positiivinen vaikutus tuloksista saadun informaation hyödyntämiseen strategisessa työssä.

Toiminnan tuloksista saadun tiedon käytön kannalta mahdollisuudet ja resurssit liittyen tiedon käyttöön ovat merkityksellisempiä kuin yksilölliset tekijät, kuten tietämys, taidot, koulutus, työkokemus, saatavilla oleva tuki ja motivaatio. Johtajien pitäisi painottaa aiempaa enemmän toiminnan tuloksien mahdollisim-

man laaja-alaista saatavuutta organisaatiossa. Yksilöiden toimet tukevat järjestelmän vakiintumista. Johdon kannattaa luoda foorumeja, rutiineja ja menettelytapoja, jotka pakottavat käyttämään toiminnan tuloksista saatua tietoa. Jos organisaatio vain puhuu ja rohkaisee toiminnan tuloksista saadun tiedon käyttöön, mutta ei vaadi tiedon käyttämistä ja luo toimintatapoja ja prosesseja tiedon hyödyntämiseksi, järjestelmällä ei ole suoraa vaikutusta tiedon hyödyntämiseen. (Dimitrijevska-Markoski & French 2019, 699, 706.)

3.4 Tavoitejohtamisjärjestelmän käytössä epäonnistuminen

Vaikka tulosten arviointi on ollut kasvava trendi useiden vuosikymmenten ajan julkisella sektorilla, tulosten seurannan ja johtamisjärjestelmien pitkäaikainen ylläpitäminen ja juurruttaminen päätöksenteon tueksi ovat aiheuttaneet suuria haasteita (Holtzer ym. 2019, 132). Tuloksellisuuden kannalta tavoitejohtamisjärjestelmän implementointi on erittäin merkityksellinen (Smith, Halligan & Mir 2021, 716). Tulosten seurannan juurruttaminen organisaatiokulttuuriin voi epäonnistua riittämättömien resurssien takia tai siitä syystä, että paine tulosten seurannan käyttöönottoon tulee ylemmältä johdolta tai organisaation ulkopuolelta, jolloin yhteys organisaation tavoitteisiin ei ole selkeä. Lisäksi ongelmana saattaa olla, että seurattavat tulokset eivät kuvaa tuloksellisuutta riittävän monipuolisesti. (Placek, Nemeč, Ochrana, Pucek, Krapek & Spacek 2020, 642.) Myös sopivia tavoitteita voi olla vaikea määrittellä. Oman tiimin tai yksikön toiminnan vertailu puhtaasti organisaation sisäisiin trendeihin ei välttämättä motivoi parantamaan tuloksellisuutta, kun taas ulkoisia vertailukohteita on usein vaikea löytää. (Holtzer ym. 2019, 139.)

Erityisesti julkisella sektorilla tavoitteiden ja tyydyttävän tuloksen määrittelymisen hankaluus voi vaikeuttaa tuloksellisuuden paranemista. (Ahyaruddin & Akbar 2016, 18.) Johtuen julkisen sektorin palveluiden ja tavoitteiden moniulotteisuudesta, pitkän ajan orientaatiosta sekä poliittisten lyhyen aikavälin paineiden vaikutuksesta, luotettavia ja valideja tuloksellisuutta arvioivia mittareita on vaikea kehittää ja käyttää merkityksellisesti. Myös tulosten aikaansaamisessa ja viestinnässä voi olla merkittävää aikaviivettä. (Pöllänen ym. 2017, 739.) Lisäksi vaikka tulosten seurantaan ei liittyisi taloudellisia kannustimia, se aiheuttaa usein toiminnan vääristymistä yritettäessä päästä asetettuihin tavoitteisiin (Gerish 2016, 63).

Tavoitejohtamisjärjestelmän pitkäkestoista käyttöä rajoittaa erityisesti saadun tiedon epäluotettavuus. Usein ilmiöiden monimutkaisuudesta johtuen on vaikea määrittellä ilmiöön liittyviä olosuhteita sekä panosten ja lopputulosten kausaalisia suhteita. (Holzer ym. 2019, 138.) Jos seurattavat tulokset ovat epätäydellisiä, tuloksista saadun tiedon käyttö päivittäisessä päätöksenteossa voi olla erittäin vaikeaa tai päätöksentekijät voivat tehdä virheellisiä päätöksiä tai ainakin ymmärtää saavutukset ja palveluiden laadun väärin. (Siverbo ym. 2019, 1817.) Vääristymiä ilmenee, jos tavoitteen seurantajärjestelmän avulla ei saada

tietoa tavoitteen saavuttamisen tasosta eikä apua tuloksellisuuteen liittyviin päätöksentekotilanteisiin. Vääristymästä on kyse myös silloin, jos on mahdollista valita toimia, jotka saavat tulokset näyttämään hyvältä ilman, että vaikutetaan tavoitteen saavuttamiseen. Näissä kummassakin tilanteessa tavoitejohtamisjärjestelmä kannustaa käyttäytymään eri tavalla kuin olisi organisaation tavoitteiden kannalta järkevää. (Spekle & Verbeeten 2014, 135.)

Lisäksi ongelmana saattavat olla negatiiviset asenteet tulosten seurantaan, mikä voi johtua palautteen puutteesta tai siitä, että ulkoiset rajoitteet ja seurattavat tulokset eivät ole linjassa keskenään. Tällöin esimerkiksi taloudellisia rajoitteita voidaan pitää seurattavia tuloksia tärkeämpinä, jolloin toiminnan tuloksiin liittyvä työ voi tuntua niiden rinnalla vähemmän merkittävältä. Erityisesti suuri byrokratian määrä vähentää usein tuloksista saadun tiedon merkitystä, koska lait, sääntely ja budjettitavoitteet vievät huomiota seurattavilta tuloksilta. (Siverbo ym. 2019, 1817.) Päämäärien ja tavoitteiden moninaisuus vaikeuttaa keskittymistä yhteen toimintoon. Jos tavoitejohtamisjärjestelmää ei ole vakiinnutettu organisaation operaatioihin, siihen sitoutumiseen voi vaikuttaa ristiriitaiset prioriteetit. (Holtzer ym. 2019, 141.)

Tavoitejohtamisjärjestelmän pitkäkestoista käyttöä vaikeuttaa myös ympäristön nopea muuttuminen sekä rajalliset inhimilliset ja taloudelliset resurssit. Järjestelmän avulla saatua tietoa on vaikea käyttää päätöksenteossa, jos järjestelmää ja erityisesti siihen liittyvää teknologiaa ei ole päivitetty. Inhimillisiä ja taloudellisia resursseja taas tarvitaan varmistamaan, että järjestelmä on linjassa tavoitteiden kanssa. Tavoitejohtamisen haasteena on usein myös tuloksista saadun tiedon käyttöön liittyvän asiantuntemuksen ja ymmärryksen puute. Tarkka ja luotettava tieto ei riitä, vaan se täytyy osata myös integroida päätöksentekoprosessiin ja viestiä asiantuntevasti ja tarkasti. Selkeyden puute aiheuttaa skeptisyyttä tulosten perusteella tehtyjä päätöksiä kohtaan. Työntekijöille tuleekin järjestää koulutusta tiedon hallitsemisen ja analysoinnin tarkoituksesta ja prosessista, jotta voidaan ehkäistä sidosryhmien haluttomuutta käyttää toiminnan tuloksista saatua tietoa. Jotkut eivät ymmärrä järjestelmän hyötyjä eivätkä halua tukea sen käyttöä organisaatiossa. Työntekijät voivat vastustaa järjestelmän käyttöä myös siitä syystä, että se lisää työkuormaa. Järjestelmä ei paranna tuloksia ainakaan pitkällä aikavälillä, jos työntekijät tarkoituksella kieltäytyvät hyödyntämästä sen avulla saatua tietoa. (Holtzer ym. 2019, 138–141.)

3.5 OKR-tavoitejohtamisjärjestelmä

Koska palveluiden saatavuudesta, asiakkaiden tyytyväisyydestä sekä julkisen sektorin toiminnan parantamisesta on tullut tärkeimpiä tavoitteita julkisen sektorin hallinnossa, ei-taloudellisista tuloksista on tullut yhä keskeisempiä julkisen sektorin organisaatioiden päätöksenteossa. Strategian arvioinnissa on taipumus keskittyä yleisiin tulosta kuvaaviin tunnuslukuihin, jotka mahdollistavat eri yksiköiden tai organisaatioiden vertailun, vaikka itse asiassa eri tulosten välisten

suhteiden arviointi voisi olla paljon merkityksellisempää koko organisaation toiminnan kannalta. Myös strategian toimeenpanopäätöksissä taloudellisia tuloksia herkästi painotetaan, koska niiden avulla voidaan vahvistaa strategian taloudellista merkitystä. Nämä tulokset antavat kuitenkin usein tietoa menneiden päätösten kustannuksista, jotka eivät välttämättä ole erityisen tärkeitä tulevaisuuden strategisten päätösten kannalta. (Abdel-Maksoud ym. 2015, 544.)

OKR-malli on avoimuuteen perustuva johtamisjärjestelmä ja kokonaisuuden kehittämisen työkalu, joka helpottaa organisaation tavoitteiden asettamista, tehokasta resurssien jakoa ja strategian toimeenpanoa. OKR-mallin avulla osoitetaan, mikä on organisaatiolle kaikkein tärkeintä ja tehdään tavoitteiden asettamisesta läpinäkyvää kaikille organisaation jäsenille. Näin voidaan yhdenmukaistaa kaikkien organisaation tiimien tavoitteita tukemaan organisaation kokonaiskuvaa, lisätä luottamusta eri tiimien välillä sekä nähdä oman työn vaikutus muiden työhön ja organisaation kokonaistavoitteisiin. OKR-mallissa johdon tavoitteet perustuvat organisaation strategiaan, ja nämä tavoitteet ovat pohjana tiimien asettaessa omia omaan työhönsä liittyviä tavoitteita. Tavoitekeskusteluissa on mukana koko organisaatio, jotta voidaan hyödyntää kaikki organisaatiossa oleva tieto ja osaaminen. Keskustelua strategiasta, sisäisistä ja ulkoisista olosuhteista sekä tavoitteista käydään toistuvasti, jotta voidaan tarvittaessa tehdä muutoksia organisaation suuntaan. (Hämäläinen & Sora 2016, 16–19, 99–100; Niven & Lamonte 2017, 34, 99–100.) Osallisuus tavoitteiden asettamisessa lisää omistajuuden kokemusta ja varmistaa, että jokainen ymmärtää tavoitteet, ne ovat oikeudenmukaisia ja reiluja ja että tavoitteet ovat oikealle tasolle asetettuja (Verbeteen 2008, 442).

3.5.1 Tavoitteet ja avaintulokset

OKR-mallissa strategiasta tai visiosta johdetaan pitkän aikavälin tavoitteet, joista taas johdetaan tavoitteet yleensä vuodelle. Vuositavoitteille määritellään yleensä avaintulokset, ja niitä käytetään pohjana kvartaalitavoitteiden ja -avaintulosten suunnittelussa. OKR-malli auttaakin johtoa seuraamaan, onko strategia ymmärretty oikein ja saatu toimeenpantua organisaation kaikkien tiimien käytännön toimintaan. Tavoitteiden toteutumista seurataan julkisesti viikko-, kuukausi- ja kvartaalitasolla, jotta voidaan reagoida asioihin nopeasti. Menneitä ajanjaksoja tarkastelemalla voidaan saada selville organisaation ja prosessien puutteita sekä miten jokainen organisaation jäsen voi kehittää omaa työtään ja lisätä osaamistaan. Mikäli tavoitteiden saavuttaminen ei etene toivotulla tavalla, tiimi kutsutaan koolle pohtimaan mistä ongelmat johtuvat ja miten ne voidaan ratkaista. (Hämäläinen & Sora 2016, 18–19, 64; Niven & Lamonte 2017, 43–46.)

OKR-mallissa tavoitteita asetetaan korkeintaan viisi, ja niillä halutaan saada aikaan jonkinlaista muutosta. Tavoitteet asetetaan pääsääntöisesti tiimitasolle, jotta voitaisiin saavuttaa suurempia tavoitteita ja vältettäisiin yksilön omien tavoitteiden tavoittelu tiimin kustannuksella. Organisaatiolle annetaan vapaus itse määrittellä, miten tavoitteet konkreettisesti saavutetaan. Tavoitteet vaihdetaan, kun ne on saavutettu tai jos ne muuttuvat strategian kannalta epärelevanteiksi.

Pääsääntöisesti tavoitteita vaihdetaan aikaisintaan seuraavan kvartaalien vaihtuessa, jotta voidaan luottaa tavoitteiden pysyvyyteen. OKR-mallissa kurottamistavoitteiksi kutsutaan tavoitteita, joiden avulla kannustetaan organisaatiota asettamaan tavallista rohkeampia tavoitteita ja siten ylittämään itsensä. Toteutettavissa olevia mutta epämukavuusalueelle menemistä vaativia tavoitteita kutsutaan kattolaukauksiksi ja näitä vielä kunnianhimoisempia, jopa mahdottomia tavoitteita kuulaukauksiksi. OKR-malli kannustaa tavoittelemaan rohkeasti mahdottomaltakin tuntuvia asioita, jotta voidaan pohtia omia työskentelytapoja uudelleen, kyseenalaistaa toimintatapoja sekä keskustella vaikeistakin asioista. Jotta epäonnistumisen pelko ei estäisi kurottamistavoitteiden asettamista, tavoitteiden saavuttamatta jättämisestä ei saa rangaista ja toisaalta tavoitteiden saavuttamisesta ei saa palkita taloudellisesti. (Hämäläinen & Sora 2016, 25–31.) Näin voidaan välttää tavoitejohtamisjärjestelmän haitalliset vaikutukset työntekijöiden käyttäytymiseen, joka voi ilmetä esimerkiksi siten, että ei-seurattavat toiminnot saavat liian vähän huomiota suhteessa seurattaviin toimintoihin (Siverbo ym. 2019, 1805).

Mitä paremmin tavoitteet pystytään muuttamaan arvioitaviksi toiminoiksi, sitä todennäköisemmin tavoitejohtamisjärjestelmästä tulee pitkäkestoinen (Holzer ym. 2019, 138). OKR-malliin kuuluvat määrälliset, konkreettiset avaintulokset, jotka pilkkovat tavoitteen osiin ja kertovat numeerisesti edetäänkö kohti tavoitteita toivotulla tavalla. Avaintulos kuvaa lopputulosta eli sitä, minkä täytyy konkreettisesti muuttua, toteutua tai valmistua halutun päämäärän saavuttamiseksi. Se ei ole kertasuorite, vaan sen tulisi olla pidemmällä aikavälillä töitä vaativa lopputuloskeskeinen numero. Avaintuloksen alikäsittienä on tehtäviä, jotka kuvaavat avaintulosten saavuttamista edistäviä toimenpiteitä. Tavoitteille asetetaan vain ne avaintulokset, jotka pyritään toteuttamaan seuraavan syklin eli yleensä kvartaalin aikana. Kvartaalin vaihtuessa tavoitteelle luodaan uudet avaintulokset. (Hämäläinen & Sora 2016, 35–36.) Muuttamalla avaintuloksia säännöllisesti voidaan välttää se, että työntekijät alkavat muuttaa työn tekoaan epäsuotuisalla tavalla saavuttaakseen asetetut tavoitteet (Verbeteen 2007, 442). Lisäksi ympäristöön liittyvä lisääntynyt epävarmuus tekee yhä vaikeammaksi tietää, mikä on oikea suunta toiminnalle, jolloin usein päivittyvät tavoitteet mahdollistavat nopeiden muutosten tekemisen ympäristön muuttuessa (Choi & Woo 2022, 2048).

Avaintuloksia asetetaan korkeintaan viisi yhtä tavoitetta kohden. Avaintulosten saavuttaminen osoittaa, että on siirrytty lähemmäs tavoitteen toteutumista. Avaintuloksen saavuttaminen ei kuitenkaan välttämättä vaadi 100 prosentin toteutumista, sillä myös avaintuloksilla voidaan kurottaa. Jos avaintuloksessa on paljon kurottamista, 70 prosentin toteutuminen voi riittää. OKR-mallissa kurottavaa, kunnianhimoista tavoitetta, joka kannustaa ajattelemaan toisin ja muuttamaan käytöstä, kutsutaan tavoitteelliseksi avaintulokseksi. Se pyritään saavuttamaan täysin, mutta usein jo 70 prosentin suoritus katsotaan onnistuneeksi suoritukseksi. Sovittu tavoite taas on täysin realistinen, jopa pakollinen, ja sen tiimi sitoutuu toteuttamaan 100-prosenttisesti kvartaalin päättymiseen mennessä. (Hämäläinen & Sora 2016, 36–37; Niven & Lamonte 2017, 47.)

Saavutettuja tuloksia kannattaa käyttää ennen kaikkea keskustelun apuna pohdittaessa tarvittavia jatkotoimia organisaation päämäärän saavuttamiseksi (Verbeteen 2008, 442). OKR-mallissa avaintuloksia ja tulosten saavuttamiseen liittyviä potentiaalisia esteitä seurataan ja arvoja päivitetään seurantalave-reissa mieluiten viikoittain, vähintään joka toinen viikko. Myös luottavaisuus-arvo päivitetään säännöllisesti. Luottavaisuusarvo kertoo tiimin luottamuksesta liittyen tavoitteen ja avaintuloksen saavuttamiseen sekä tekee näkyväksi työn etenemiseen liittyvät ongelmat. Jakson päättyessä tiimit tarkastelevat reflektointipalavereissa yhdessä mennyttä jaksoa ja keräävät tietoa seuraavan jakson suunnittelua varten. (Hämäläinen & Sora 2016, 47, 92–96; Niven & Lamonte 2017, 118–121.) Ilman keskustelua tuloksista ei ole mitään hyötyä, sillä nimenomaan tulokset mahdollistavat uusien yhteisten toimintasuunnitelmien luomisen ja siten kaikkien sitoutumisen niihin (Bernardo ym. 2016, 429).

Usein OKR-mallin rinnalla seurataan perinteisiä suorituskykymittareita esimerkiksi asiakastytyväisyysmittaria, sillä ne osoittavat kuinka tehokkaasti organisaatio on saavuttanut organisaatiolle asetetut keskeiset tavoitteet. Suorituskykymittareita voidaan myös hyödyntää asetettaessa OKR-tavoitteita. (Hämäläinen & Sora 2016, 59.) Hyödyntämällä myös suorituskykymittareita voidaan huomioida eri organisaatiotasoilla olevien odotukset ja tarpeet tuloksellisuutta kuvaavaan tietoon liittyen (Gron & Kristiansen 2022, 449). OKR-mallissa yleisesti käytössä olevat historiaa kuvaavat prosessorientoituneet mittarit eivät kuitenkaan ole keskiössä, koska kyky innovoida ja kehittyä sekä huomion kohdistaminen kansalaisiin ja tuloksiin edellyttää tulevaisuuteen suuntautuvia mittareita. Suuntautuminen tulevaisuuteen auttaa kuvaamaan pitkän aikavälin, kunnianhimoisia tavoitteita, jotka voivat liittyä esimerkiksi pitkäaikaisten asiakkaiden tavoitteisiin sekä sosiaalisiin ja ympäristöön liittyviin vastuisiin. (Pöllänen ym. 2017, 739.)

3.5.2 Käyttöönotto

Tavoitejohtamisjärjestelmän käyttöönnotossa on tärkeää, että projektia johtavat henkilöt ovat sitoutuneet järjestelmän käyttöönnottoon ja tukevat sen käyttöä. Eri-tyisesti organisaation toiminnan kehittämistä vastuussa olevien täytyy uskoa, että järjestelmä tukee eikä kontrolloi heitä. Järjestelmän suunnittelussa kannattaa konsultoida aktiivisesti työntekijöitä, jotka seuraavat käyttöönottoprojektin etenemistä ja joista käyttöönnoton onnistuminen lopulta riippuu. Se parantaa mittareiden käytön koettua legitimitettä. (Greener 2019, 108). OKR-mallissa yleensä vähintään kolmen henkilön muutosprojektitiimi hoitaa, valvoo ja toteuttaa mallin käyttöönottoa. OKR-tiimiin kuuluvat sitoutunut johdon edustaja, henkilökunnan edustaja sekä aktiivinen, itseohjautuva ja helposti lähestyttävä OKR:n soihdunkantaja, joka innostaa ja tuo OKR-osaamista tiimiin. Johdon edustaja huolehtii johdon sitoutumisesta mallin käyttöönnottoon ja hankkeen resursseista sekä vahvistaa omalla viestinnällään koko organisaation ymmärrystä muutoksen tärkeydestä. Henkilökunnan edustaja on ennen kaikkea tiedonlähde, sillä hän

osaa esittää olennaisia asioita käsiteltäväksi muutosprojektitiimiin jo ennen niiden esittämistä muulle henkilöstölle. Lisäksi hän osaa pitää esillä realistisia näkökulmia työntekijöiden arjesta. (Hämäläinen & Sora 2016, 111–113.)

Taloudellisten kannustimien käyttö on positiivisesti yhteydessä työskentelyn määrään, mutta ei työskentelyn laatuun. Taloudelliset kannustimet eivät välttämättä lisää edes ahkeruutta silloin, kun tavoitteet ovat kunnianhimoisia tai tuloksellisuutta on vaikea mitata. (Verbeteen 2008, 442.) Myös Holmin (2018, 315) mukaan tavoitejohtamisjärjestelmä ei vaadi välttämättä taloudellisia kannustimia ollakseen toimiva, kunhan järjestelmä tarjoaa mahdollisuuksia oppimiseen (Holm 2018, 314). OKR-mallissa tavoitteisiin ei yhdistetä taloudellisia palkkioita muun muassa siitä syystä, että rahalliset palkkiot eivät toimi kurottamistavoitteiden kanssa. Palkkioita voidaan sen sijaan maksaa esimerkiksi liikevaihdon luvuista, jolloin OKR-tavoitteina voi olla kasvua edistäviä asioita ja niitä tukevia avaintuloksia. OKR-tavoitteiden ja tulospalkkioiden on tärkeää ohjata toimintaa saamaan suuntaan. OKR-tavoitteiden avulla ei kannata tehdä liian suuria johtopäätöksiä yksilön suorituksesta ja työpanoksesta, koska OKR-tavoitteet luodaan yleensä tiimitasolle eivätkä tavoitteet ole vertailukelpoisia eri yksilöiden välillä. (Hämäläinen & Sora 2016, 185–186. Niven & Lamonte 2017, 149–150.)

4 TAVOITEJOHTAMISJÄRJESTELMÄ YHTEISKUNNALLISEN VAIKUTTAVUUDEN EDISTÄMISESSÄ

Tavoitejohtamisjärjestelmän päätarkoituksena on arvon luonti, joka voidaan jakaa liiketoimintaan liittyvään arvon luontiin, prosesseihin liittyvään arvon luontiin sekä ihmisiin liittyvään arvon luontiin (Hansen 2021, 1261). Varsinkin taloudellisten kriisien seurauksena julkisen sektorin organisaatioihin kohdistuu yhä enemmän paineita liittyen toiminnan tehostamiseen, ja tällöin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulma on erittäin tärkeää pitää esillä (Meynhardt 2021, 1633, 1636). Yhteiskunnallisen arvon lisääminen ei ole vain tuottamista vaan myös ympäristön ja olosuhteiden havainnointia ja huomiointia (Meynhardt & Bartholomes 2011, 288). Näin voidaan määritellä oikeat tavoitteet, mikä on rationaalisten resurssien käyttämisen lisäksi ratkaisevaa organisaation toiminnan vaikuttavuuden kannalta (Cicea 2020, 110). Mikäli organisaation johto ei pysty perustelemaan päätöksiään vakuuttavasti yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta, johtajien päätökset saattavat olla jopa vastuuttomia ja mielivaltaisia. Näin ollen jokaisen valtaa käyttävän ja resursseja jakavan viranomaisen on arvioidava toimintaansa oikeuttaakseen toimintansa. (Meynhardt 2021, 1634.) Menestys ja vaikuttavuus syntyvät siitä, että tavoitteet ovat oikeita ja resursseja käytetään rationaalisesti (Cicea 2020, 110).

4.1 Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ulottuvuudet

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus voidaan jakaa tuottavuuteen puhuttaessa inhimillisistä resursseista, kannattavuuteen puhuttaessa taloudellisista resursseista ja kestävyteen puhuttaessa ekologisista elementeistä (Cicea 2020, 110). Papi yms. (2018, 505) jakavat yhteiskunnallisen arvon sosiaaliseen, taloudelliseen ja aineettomaan arvoon. Sosiaalinen arvo tarkoittaa kansalaisten tyytyväisyyttä julkisiin palveluihin laadullisesti, määrällisesti, ajallisesti ja rahassa mitattuna. Toiminta on sosiaalisesti vaikuttavaa, jos sosiaaliset hyödyt ovat suuremmat kuin sosiaaliset uhraukset. Taloudellinen arvo taas on julkishallinnon näkökulmasta taloudellista tuloksellisuutta ja stabiliteettia. Toiminta on taloudellisesti vaikuttavaa, kun taloudelliset hyödyt ovat suuremmat kuin taloudelliset uhraukset. Aineetonta arvoa tuotetaan julkishallinnon näkökulmasta, kun aineettomat hyödyt ovat suuremmat kuin aineettomat uhraukset. Tämä ulottuvuus on kriittinen, koska se kohdistuu julkishallinnon pääosa-alueisiin esimerkiksi organisaation inhimillisiin resursseihin, yhteyksiin muihin julkisen sektorin toimijoihin, yksityisiin tai ei-voittoa tavoitteleviin toimijoihin ja kykyyn ymmärtää olosuhteiden muutoksia ja kehittyä niiden mukaisesti. Aineeton arvo voidaan jakaa edelleen rakenteisiin, ihmisiin, suhteisiin, empatiaan ja kehityskykyyn liittyviin arvoihin. (Papi 2018, 505.)

4.2 Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointi

Julkisten organisaatioiden pitäisi olla johtavassa roolissa yhteiskunnallisen arvon lisäämisessä, ei pelkästään tuottamalla palveluita tehokkaasti ja tuottavasti vaan myös edistämällä sosiaalisia ja eettisiä tavoitteita. Julkisten organisaatioiden johtajien täytyy toimia yhteiskunnallisen arvon takaajina ja edistäjinä, mikä edellyttää yhteiskunnallisen arvon arvioimista. Tässä tehtävässä johtamistaidot ovat ensiarvoisen tärkeässä osassa. (Esposito & Ricci 2015, 230.) Tiukka ja kurinalainen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointi on paras keino edistää yhteiskunnallista vaikuttavuutta, mutta silti sen arviointi on edelleen vähäistä ja siihen liittyy paljon väärinymmärryksiä. Koska vaikuttavuus riippuu tuloksista eikä panoksista, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arvioinnissa huomio tulee olla tuloksissa eikä esimerkiksi tarjottujen palvelujen määrässä. Suurena haasteena onkin siirtää painopistettä volyyminä vaikuttavuuteen, jota ei pystytä arvioimaan yksittäisellä muuttujalla. Prosessien arviointi on tärkeä organisaation sisäinen keino edistää yhteiskunnallista vaikuttavuutta, mutta se ei korvaa tulosten ja kustannusten arviointia. Koska vaikuttavuus määrittää tulosten ja kustannusten välisenä suhteena, se sisältää myös toiminnan tehokkuuden. (Porter 2010, 2477–2478.)

Nykyiset organisaatorakenteet ja informaatiojärjestelmät tekevät vaikuttavuuden arvioinnista haasteellista muun muassa siitä syystä, että ne mahdollistavat epäonnistumisten selittämisen ulkopuolisten toimijoiden kontrollin puutteella. Usein organisaatioissa mitataan sitä, mikä on suoraan kontrolloitavissa, mitä on helppo mitata ja/tai mistä on laskutettu, vaikka näiden muuttujien vaikutus itse tuloksiin saattaa olla vähäinen. Lisäksi kustannuksia saatetaan mitata osastoittain tai tulosityksiköittäin, vaikka vaikuttavuuden kannalta olennaisempaa olisi arvioida koko arvoketjua. Varsinkin kustannusten alentaminen ilman, että tarkastellaan saavutettuja tuloksia, on vaarallista ja tuhoisaa ja johtaa väärin säästöihin ja jopa tehokkuuden heikkenemiseen. Missä tahansa monimutkaisessa järjestelmässä pyrkimykset kontrolloida käyttäytymistä ilman tulosten arviointia heikentää toiminnan kehittymistä. (Porter 2010, 2477–2478.)

Faulknerin & Kaufmanin (2017, 77–78) mukaan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arvioinnissa tärkeimmät ulottuvuudet ovat tavoitteiden saavuttaminen, luottamus ja legitimitetti, palveluiden laatu sekä tehokkuus. Tavoitteiden saavuttaminen viittaa siihen, onko julkinen organisaatio onnistunut saavuttamaan julkisesti arvioituna laaja-alaiset tavoitteensa. Spesifit tavoitteet voivat vaihdella organisaatioiden välillä. Luottamus ja legitimitetti viittaavat siihen, pitävätkö yleisö ja sidosryhmät organisaatiota ja sen toimintaa luotettavana ja oikeutettuna. Palveluiden laatu viittaa palveluiden tuottamiseen korkealaatuisesti ja siten, että lähtökohdana on asiakkaiden tarpeet. Tehokkuudella taas viitataan siihen, saavutetaanko käytössä olevilla resursseilla maksimaalinen hyöty.

4.3 Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden merkitys

Organisaation yhteiskunnallinen vaikuttavuus on positiivisesti yhteydessä työntekijöiden elämänlaatuun. Työhön sitoutuminen ja alaistaidot ovat merkittävässä välillisessä roolissa selittämässä tätä positiivista yhteyttä. Työntekijöiden tyytyväisyyden kannalta omien arvojen ja organisaation arvojen yhtenevyys on merkityksellistä. Työntekijät arvostavat sitä, miten organisaatio edistää omia intressejään. Kun yleisö arvostaa organisaatiota yhteisen hyvän edistäjänä, työntekijät pitävät organisaatioon kuulumista positiivisena asiana. Jos työntekijä taas hyötyy organisaation jäsenyydestä, tämä hyöty vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden asenteisiin työllistävää organisaatiota kohtaan sekä lisää heidän sitoutumistaan ja oma-aloitteisuuttaan. Sitoutuneet ja vastuulliset työntekijät taas ovat tuottavampia ja luovempia ja ovat vähemmän sairaslomalla. Lisäksi tyytyväiset työntekijät kertovat todennäköisesti organisaatiosta positiivisia asioita ja toimivat näin organisaation maineen parantajina ulkoisille sidosryhmille. (Meynhardt, Brieger & Hermann 2020, 1582–1583.)

Douglasin & Meijerin (2016, 950) mukaan aktiivisesti informaatiota julkaisevat julkiset organisaatiot ovat tehokkaampia lisäämään yhteiskunnallista arvoa verrattuna julkisiin organisaatioihin, joiden tiedonanto organisaation ulkopuolelle on vähäistä. Erityisesti läpinäkyvä vuorovaikutus sidosryhmien kanssa sekä toimiva dynamiikka johdon ja sidosryhmien välillä ovat erittäin tärkeitä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kannalta. Pelkästään operatiivisesta toiminnastaan tai arvolupauksestaan tietoja julkaisevat julkiset organisaatiot eivät todennäköisesti onnistu lisäämään yhteiskunnallista arvoa, mutta sidosryhmien kanssa tehtävän yhteistyön näkyminen organisaation käytännöissä yleensä auttaa lisäämään yhteiskunnallista arvoa. Myös läpinäkyvyyden seuranta on erittäin tärkeää, jotta julkiset organisaatiot eivät käyttäisi läpinäkyvyyttä markkinointikeinona ja manipuloisi sidosryhmiä ilmaisuillaan. Julkaistun tiedon on oltava luotettavaa ja uskottavaa, ja läpinäkyvyys tulisi nähdä keinona olla vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa. Laadun varmistamiseksi sidosryhmille on annettava mahdollisuus seurata aktiivisesti organisaation toimintaa ja sitouduttava yhteistyöhön heidän kanssaan. (Douglasin & Meijerin 2016, 950.)

Työntekijät eivät aina ole tietoisia, kuinka työllistävä organisaatio vaikuttaa yhteiseen hyvään. Usein viestintä pohjautuu strategiaan, jossa tyypillisesti jätetään kertomatta, kuinka palvelut hyödyttävät yhteiskuntaa. Johtajien pitäisikin huomioida aiempaa paremmin yhteiskunnallinen vaikuttavuus sisäisissä ja ulkoisissa toiminnoissaan viestimällä selkeästi organisaation identiteetti yhteisten arvojen ja uskomusten kuvaamisen avulla. Kehittämällä aktiivisesti keinoja lisätä yhteiskunnallista arvoa organisaatiot voivat tehdä hyvää itselleen, työntekijöilleen ja yleisölle. Lisäksi organisaatiot voivat antaa työntekijöille mahdollisuuksia aktiivisesti nähdä organisaationsa vaikutus yhteiseen hyvään esimerkiksi edistämällä dialogia yhteiskunnan ja sidosryhmien kanssa ja vakiinnuttamalla mittareita, joiden avulla työntekijät saavat suoraa palautetta organisaation yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta. Yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta kannattaa

viestiä kaikille sidosryhmille, jotta voidaan paremmin signaloida luotettavuutta kaikille osapuolille. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus tulisi näkyä sekä ei-taloudellisessa raportoinnissa että sisäisissä käytännöissä. (Meynhardt yms. 2020, 1583.)

4.4 Tavoitejohtamisjärjestelmän hyödyt

Yhteiskunnallisessa vaikuttavuudessa ja tuloksellisuudessa on kyse asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta rationaalisesti käytettyjen resurssien avulla, mikä edellyttää julkisella sektorilla monenlaisten näkökulmien huomioimista (Ahyaruddin & Akbar 2016, 19; Cicea 2020, 111). Pelkkä tulosten seuranta itsessään ei useinkaan paranna tuloksia julkisessa organisaatiossa, mutta tulosten johtamisella on usein tuloksia parantava vaikutus (Gerrish 2016, 63). Kokonaisvaltaisen tavoitejohtamisjärjestelmän aktiivinen käyttö parantaa organisaation tuloksellisuutta sekä toiminnan laatua ja pitkäjänteisyyttä (Buathong & Bangchokdee 2017, 481; Maestrini, Luzzini, Caniato, Maccarrone & Ronchi 2016, 2040; Micheli & Mura 2016, 437; Papi, Bigoni, Bracci & Gagliardo 2018, 530). Onnistuneesti implementoidun tulosten seurannan on todettu parantavan johtamiskäytäntöjä, lisäävän keskinäistä luottamusta organisaation sisällä, antavan palautetta ja edistävän oppimista sekä selkiyttävän rooleja ja vastuita (Franco-Santos ym. 2012, 90; Laihonen & Pekkola 2016, 5615; Lucianetti, Battista, Koufteros 2019, 345). Usein suurena haasteena on kuitenkin tulosten seurannan ja johtamisjärjestelmien pitkäaikainen ylläpitäminen ja juurruttaminen erityisesti julkisen sektorin organisaatioissa (Holtzer ym. 2019, 132). Lisäksi vaikka tavoitejohtamisjärjestelmillä on todettu positiivinen vaikutus strategisiin prosesseihin, tämän vaikutuksen suuruuteen vaikuttaa merkittävästi järjestelmän spesifit ominaisuudet (Franco-Santos ym. 2012, 95).

Parhaimmillaan toiminnan tuloksista saatu tieto auttaa työntekijöitä ymmärtämään organisaation ja yksilöiden tuloksia ja resurssien jakoa, kannustaa prosessien parantamiseen sekä helpottaa viestintää ja sidosryhmille raportointia (Micheli & Pavlov 2020, 39). Tuloksiin orientoituneella organisaatiolla on positiivinen vaikutus myös yksittäisten työntekijöiden tiedon tuottamiseen, hallintaan ja soveltamiseen. Tuloksiin orientoituminen rohkaisee riskien ottamiseen, innovaatioihin ja haasteisiin sekä lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista. (Chang & Lin 2015, 447, 450.) Onnistuneesti toimeenpantu tavoitejohtamisjärjestelmä tarjoaa relevanttia tietoa organisaation toiminnasta, mikä vaikuttaa organisaation kaikkien jäsenten ajatteluun, toimintaan ja keskinäiseen vuorovaikutukseen. Usein myös johtamiskäytännöt kehittyvät suotuisasti (Franco-Santos ym. 2012, 99).

Tavoitejohtamisjärjestelmän käyttöönoton myötä aletaan usein panostaa tulosten seurantaan, jolloin organisaation läpinäkyvyys, vastuullisuus ja yleinen luottamus paranevat. Organisaation sisällä inhimillisten resurssien johtaminen, palveluiden laatu sekä työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen organisaation tavoitteisiin paranevat ja kyetään tunnistamaan paremmin puutteet työvoiman

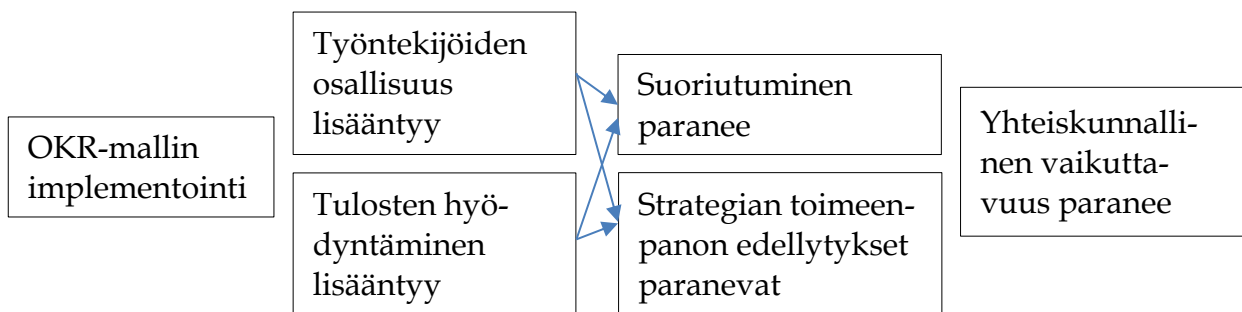
riittävydessä, joka on usein suurimpana syynä tavoitteista jäämiselle. Tulosten seurannan myötä on pakko joustavoittaa myös työntekijöiden aikatauluja siirtämällä työntekijöitä oikeisiin työtehtäviin oikea-aikaisesti, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. Pitkällä aikavälillä kustannukset ovat laskeneet resurssien aiempaa tehokkaamman ja proaktiivisemmän jakamisen myötä. Lisäksi ulkopuolisen rahoituksen määrä on lisääntynyt. (Holzer ym. 2019, 135–137). Erityisesti jos tulokset ovat heikompia kuin julkaistu tavoite, tavoitejohtamisjärjestelmän pitäisi parantaa tuloksia johtuen siitä, että johto kiinnittää asiaan enemmän huomiota ja/tai lisää resursseja tuloksellisuuden arviointiin (Smith, Halligan & Mir 2021, 716).

Yhteiskunnallisen arvon luonnin perusta on organisaation strategiassa, jonka toimeenpano on koettu aiemman kirjallisuuden perusteella erittäin haastavaksi (Greer ym. 2017, 10). Toisaalta aiempi kirjallisuus antaa tukea sille, että tavoitejohtamisjärjestelmän käyttöönotolla on onnistuessaan lukuisia positiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan ja tuloksellisuutta kuvaavan tiedon saatavuudella on positiivinen yhteys tiedon hyödyntämiseen (Buathong & Bangchokdee 2017, 481; Maestrini ym. 2016, 2040; Micheli & Mura 2016, 437; Papi ym. 2018, 530). Tuloksellisuutta kuvaavan tiedon saatavuus ei itsessään kuitenkaan takaa suoriutumisen paranemista vaan olennaista on, kuinka tuloksellisuutta kuvaavaa informaatiota käytetään. Jos tietoja hyödynnetään laaja-alaisesti, sillä voisi olettaa olevan organisaation suoriutumista, tehokkuutta, inhimillisten resurssien johtamista ja vastuullisuutta parantava vaikutus (Choia & Woo 2022, 2048). Tämä vaatii kuitenkin lisätutkimusta.

OKR-mallissa korostuvat työntekijöiden osallisuus tuloksellisuuden arvioinnissa ja tulosten laaja-alainen hyödyntäminen. Näillä tekijöillä voisi aiemman kirjallisuuden perusteella olettaa olevan positiivinen vaikutus strategian toimeenpanoon ja organisaation työsuoriutumiseen. Nämä taas ovat avainelementtejä organisaation yhteiskunnallisen arvon luonnin kannalta. OKR-mallin avulla lisättyä osallisuutta ja tulosten hyödyntämistä ei ole aiemmin tutkittu, joten aihe vaatii lisätutkimusta, ja tähän tarpeeseen pyritään vastaamaan tällä tutkimuksella. Aihetta lähestytään työntekijöiden näkökulmasta, koska aiempi kirjallisuus on keskittynyt pääosin tarkastelemaan työsuoriutumista ja strategian toimeenpanoa organisaation johdon näkökulmasta.

5 AINEISTO JA MENETELMÄ

Tämä tutkimus on kvantitatiivinen survey-tutkimus, jonka tavoitteena on selvittää tavoitteisiin ja tuloksiin liittyvän osallisuuden lisääntymisen sekä tulosten hyödyntämisen lisääntymisen yhteyttä organisaation strategian toimeenpanon onnistumisen edellytyksiin sekä itsearvioituun työsuoriutumiseen. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat julkisen sektorin organisaation työntekijät, jotka ovat osallistuneet OKR-mallin käyttöönottoon liittyvään pilottiin.



Kuvio 2. Tutkimuksen viitekehys ja hypoteesit

Tutkimuksen hypoteesi 1: *Tavoitteisiin ja tuloksiin liittyvän osallisuuden lisääntymisellä on positiivinen yhteys strategian toimeenpanon onnistumisen yleisiin edellytyksiin.*

Tutkimuksen hypoteesi 2: *Tavoitteisiin ja tuloksiin liittyvän osallisuuden lisääntymisellä on positiivinen yhteys itsearvioituun työsuoriutumiseen.*

Tutkimuksen hypoteesi 3: *Tulosten hyödyntämisen lisääntymisellä on positiivinen yhteys strategian toimeenpanon onnistumisen yleisiin edellytyksiin.*

Tutkimuksen hypoteesi 4: *Tulosten hyödyntämisen lisääntymisellä on positiivinen yhteys itsearvioituun työsuoriutumiseen.*

5.1 Tutkimusasetelma ja aineisto

Analyysi perustuu survey-kyselyyn, joka lähetettiin kaikille yhden suomalaisen julkisen sektorin organisaation pilottiin osallistuneelle työntekijälle. Pilotissa oli mukana 12 organisaation eri yksikköä ja yhteensä 794 työntekijää. Aineiston keruuhetkellä OKR-mallin implementoinnin alkamisesta oli kulunut kohdeorganisaatiossa noin vuosi, joten mallin käyttö oli vielä kaikissa työyksiköissä uutta eikä mallin käyttö ollut vielä vakiintuneessa vaiheessa. Tutkimuksen kyselylomake laadittiin yhteistyössä kohdeorganisaation edustajien sekä kolmen muun opinnäytetyön tekijän kanssa. Lomake annettiin muutamille kohdejoukon edustajille kokeeksi vastattavaksi. Lisäksi ammattitutkijat antoivat kyselylomakkeesta palautetta. Saadun palautteen perusteella kyselylomakkeeseen tehtiin

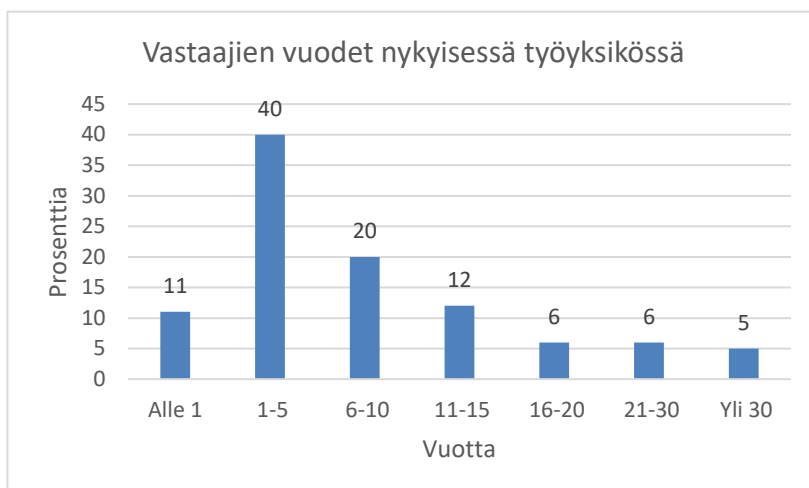
muutoksia lomakkeen rakenteeseen sekä kysymysten järjestykseen ja muotoiluun. Kysely toteutettiin internetkyselynä. Kyselylomake on liitteessä numero 1.

Tutkimuslomakkeeseen sisältyi vastaamiseen motivoiva ja tutkimuksen taustasta ja vastaamisesta kertova saatekirje sekä varsinainen kyselylomake. Tutkimuslomakkeessa oli 4 taustamuuttujaa koskevaa kysymystä ja 37 varsinaista kysymystä, joihin vastattiin viisiportaisella järjestysasteikon tasoisella Likertin asteikolla. Vastaajat valitsivat asteikolta parhaiten omaa käsitystään vastaavan vaihtoehdon: täysin samaa mieltä, samaa mieltä, en osaa sanoa, eri mieltä ja täysin eri mieltä. Kyselylomakkeen ensimmäisessä osassa kysyttiin työntekijöiden kokemuksia OKR-tavoitejohtamisjärjestelmän käyttöönotosta ja kyselylomakkeen toisessa osassa kysyttiin vastaajien deskriptiivisiä tekijöitä kuten työskentelyvuodet nykyisessä työyksikössä sekä rooli nykyisessä työyksikössä. Tiedot kysyttiin siten, että varmistettiin, että vastaajien henkilöllisyys pysyy salassa. Vastauksia käsiteltiin anonymisti ilman henkilötietoja.

5.2 Tutkimusjoukko

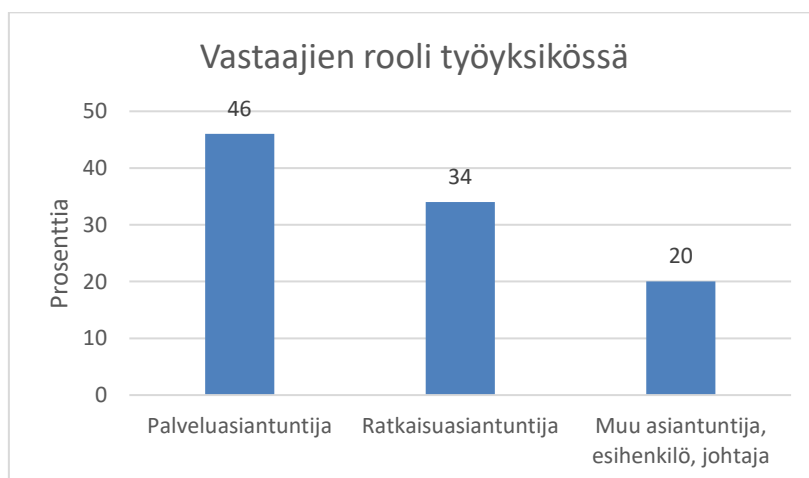
Kyselylomake lähetettiin 794 OKR-pilottiin osallistuneelle työntekijälle, ja vastaus saatiin 251 vastaajalta eli 32 prosentilta vastaajista. Katoa selittää osittain se, että kaikki pilottiin osallistuneet työyksiköt eivät olleet ottaneet OKR-mallia vielä käyttöönsä. Tällöin he tuskin ovat vastanneet myöskään kyselyyn. Koska ihmisiin kohdistuneissa tutkimuksissa vastausprosentti on yleensä alle 50 prosenttia, ja koska otoskoko oli alun perin suhteellisen suuri, vastausprosenttia voidaan pitää kohtuullisen hyvänä. Aineiston luotettavuutta parantaa myös se, että vastauksissa oli vain vähän puuttuvia tietoja eli vastaukset olivat laadultaan hyviä.

Vastaajat olivat OKR-pilottiin osallistuvia johtajia, esihenkilöitä ja erilaisia asiantuntijajoukkoja tekeviä työntekijöitä. Vastaajista 216 (86 %) oli osallistunut OKR:n mukaiseen työskentelyyn. Osittain siihen oli osallistunut 15 vastaajaa (12 %), ja 5 vastaajaa ei ollut osallistunut lainkaan OKR:n mukaiseen työskentelyyn (2 %). Vastaajista 29 oli työskennellyt nykyisessä työyksikössä alle vuoden, 102 oli työskennellyt nykyisessä työyksikössä 1–5 vuotta ja 120 oli työskennellyt nykyisessä työyksikössä yli 5 vuotta (kuvio 1).



Kuvio 3. Vastaajien työskentelyvuodet nykyisessä työyksikössä

OKR-tavoitejohtamisjärjestelmään kuuluvia soihdunkantajia oli vastaajista 24 (10 %) ja muita työntekijöitä 225 vastaajaa. Palveluasiantuntijoita oli vastaajista 116, ratkaisuasiantuntijoita 85 ja muita asiantuntijoita, esihenkilöitä tai johtajia 50 (kuvio 2).



Kuvio 4. Vastaajien rooli työyksikössä

5.3 Faktorianalyysi

Koska tässä tutkimuksessa mitattavia asioita ei voi mitata suoraan, samaa ilmiötä mitattiin usealla muuttujalla. Kerätyn aineiston tiivistämiseen ja ilmiön taustalla olevien piilomuuttujien eli faktoreiden etsimiseen käytettiin faktorianalyysiä, jolla suuri muuttujajoukko tiivistettiin muuttujakimppuihin. Faktorianalyysin rotaatiolla etsittiin erilaisista ratkaisuvaihtoehdoista tulkinnallisesti helpoin, ja muuttujakimput nimitettiin niiden sisällön mukaan. (Heikkilä 2004, 248.)

Faktorianalyysissä on kyse muuttujien välisistä korrelaatioista ja niiden taustalla olevista yhteisistä tekijöistä. Samaan ryhmään eli faktoriin kuuluvia tekijöitä yhdistää jokin tekijä. Faktorien saamia arvoja kutsutaan faktorilatauksiksi. Ne kertovat, kuinka paljon faktori selittää yksittäisen muuttujan vaihtelusta. Arvot voivat vaihdella +1 ja -1 välillä. Jos kommunaliteetti on lähellä yhtä, faktorit pystyvät selittämään muuttujan vaihtelun lähes kokonaan. Koska pienet kommunaliteetit viestivät faktorin huonosta selityskyvystä, analyysistä on jätetty pois pienen kommunaliteetin muuttujat. Raja-arvona on ollut 0,3. Ominaisarvot taas kuvaavat, kuinka paljon faktori selittää muuttujien hajontaa. Mitä suurempi ominaisarvo on, sitä paremmin faktori selittää muuttujien hajontaa. Selitysosuus taas kertoo, kuinka paljon faktori selittää kaikkien muuttujien hajontaa. Eri faktorien selitysosuuksien summa kertoo, kuinka hyvin saadut faktorit selittävät kaikkia muuttujia. (Kananen 2008, 67–69.)

Faktorianalyysissä on kaksi menetelmää: eksploratiivinen ja konfirmatorinen. Tässä tutkimuksessa aineiston analysoinnissa käytettiin eksploratiivista faktorianalyysiä, jonka avulla etsittiin muuttujista aineistolähtöisesti muuttujien vaihtelua mahdollisimman hyvin selittäviä muuttujia ilman ennako-oletuksia faktorien määrästä ja luonteesta. Tutkimusmenetelmän valinnassa ei päädytty konfirmatoriseen faktorianalyysiin, koska aineisto oli sisällöltään laaja ja analysoinnin tässä vaiheessa haluttiin pitää analyysissä mukana mahdollisimman paljon aineistoa. (Kananen 2008, 69.)

Faktorien muodostamisen jälkeen reliabiliteettikertoimen avulla varmistettiin, että faktorien sisältämät muuttujat mittaavat mahdollisimman hyvin samaa asiaa. On olemassa erilaisia reliabiliteettia mittaavia kertoimia, joista tässä tutkimuksessa käytettiin Cronbachin alfaa. Mitä lähempänä yhtä reliabiliteettikertoimen arvo on, sitä paremmin faktorin muuttujat mittaavat samantyyppistä asiaa. (Heikkilä 2008, 187.)

5.4 Varianssianalyysi

Varianssianalyysi on parametrinen tilastollinen testi, jolla testataan keskiarvojen välisiä eroja. Varianssianalyysissä muuttujien arvojen vaihtelua arvioidaan variansseilla perustuen ryhmien välisen vaihtelun ja ryhmien sisäisen vaihtelun vertaamiseen. Yksisuuntaisessa varianssianalyysissä tilastoyksiköt jaetaan ryhmiin yhden muuttujan perusteella ja näiden ryhmien keskiarvoja verrataan keskenään. Jos ryhmien välinen ero on selvästi suurempaa kuin ryhmien sisäinen vaihtelu, ryhmien välillä on eroa. Varianssianalyysissä testataan, ovatko ryhmien väliset keskiarvojen erot riittävän suuria sen varmistamiseksi, että erot eivät johdu satunnaisuudesta. (Heikkilä 2008, 224–225.)

Varianssianalyysin käyttäminen edellyttää, että muuttujan arvot ovat normaaliksi jakautuneita vertailtavilla ryhmillä. Normaalijakautuneisuutta voidaan tutkia esimerkiksi Kolmogorov-Smirnovin testillä, mutta suurilla otoksilla voidaan turvautua keskeiseen raja-arvolauseeseen. Raja-arvolauseen mukaan otoskeskiarvon jakauma noudattaa likimain normaalijakaumaa riippumatta siitä,

millaisesta jakaumasta otos on poimittu. Alle 30 vastaajaa sisältävien ryhmien kohdalla ja kovin vinojen jakaumien kohdalla on oltava varovainen normaalijakaumaan liittyvien johtopäätösten tekemisessä. Tällaisissa tapauksissa on syytä käyttää varianssianalyysin sijaan ei-parametrisia testejä. Varianssianalyysin toisena edellytyksenä on, että muuttujan varianssien on oltava yhtä suuret eri ryhmissä. Tämä vaatimus voidaan varmistaa kahden ryhmän tapauksessa t-testillä. Jos varianssianalyysit ovat erittäin suuret, voi varianssianalyysin antaa virheellisiä tuloksia. Erityisesti kun Sig-arvo on lähellä merkitsevyystasoa, johtopäätöksiä tehdessä on otettava tämä virhemahdollisuus huomioon. (Heikkilä 2008, 225–226.)

Varianssianalyysissä nollahypoteesina on, että eri ryhmien keskiarvoissa ei ole eroa. Jos testin Sig-arvo on yli merkitsevyystason, nollahypoteesi jää voimaan. Varianssianalyysin eta-kerroin muodostuu ryhmien välisen vaihtelun ja kokonaisvaihtelun suhteesta. Jos vaihtelua on ainoastaan ryhmien välillä, kertoimen arvo on yksi. Kun vaihtelua on vain ryhmien sisällä, eta-kerroin on nolla. (Heikkilä 2008, 226.)

6 TULOKSET

Faktorianalyysin avulla etsittiin aineistosta sopivia muuttujaryhmiä yhdistettäväksi kuvaamaan samaa asiaa. Näin aineistoa saatiin tiivistettyä ja pystyttiin muodostamaan selittävät ja selitettävät muuttujat tutkimuskysymysten mukaisesti. Faktorianalyysin jälkeen muodostettiin tutkimuskysymysten perusteella vertailtavat ryhmät, joiden välisiä eroja testattiin varianssianalyysin avulla.

6.1 Faktorianalyysin toteuttaminen

Aluksi faktorianalyysiin otettiin mukaan kaikki 41 kysymykset. Valtaosa faktorianalyysin korrelaatiomatriisin korrelaatiokertoimista poikkesivat nollassa tilastollisesti merkitsevästi ($p < 0,05$). Faktorianalyysin Kaiserin testin tulos on 0,931 eli suurempi kuin raja-arvo 0,6 ja Barlettin sväärisyystestin p-arvo on tilastollisesti merkitsevää ($p < 0,001$), joten korrelaatiomatriisi on sovelias analyysiin. Osa muuttujien kommunaliteeteista jäi kuitenkin alle raja-arvon 0,3, joten ne poistettiin. Liitteessä 1 on kuvattu muuttujien saamat kommunaliteetit faktorianalyysin ensimmäisessä vaiheessa.

Kommunaliteetiltaan alhaisimpien muuttujien poistamisen jälkeen valtaosa faktorianalyysin korrelaatiomatriisin korrelaatiokertoimista poikkesivat nollassa tilastollisesti merkitsevästi. Faktorianalyysin Kaiserin testin tulos hieman paranee (0,938) ja Barlettin sväärisyystestin p-arvo on edelleen tilastollisesti merkitsevää, joten korrelaatiomatriisi on sovelias analyysiin. Kaikkien analyysiin jäävien muuttujien kommunaliteetti on yli 0,3 (Liite 2).

Kuudella pääkomponentilla ominaisarvo on suurempi kuin 1,0 (Taulukko 1). Nämä kuusi faktoria selittävät noin 71 % muuttujien varianssista. Kuudennen faktorin jälkeen ominaisarvot ovat alle yhden, joten faktorien lisäämisestä ei saataisi kovin paljon lisäinformaatiota.

Taulukko 1. Faktorien ominaisarvo ja selitysosuus

Faktori	Ominaisarvo	% varianssista	Kumulatiivinen %
1	17,280	49,372	49,372
2	2,421	6,917	56,289
3	1,848	5,281	61,570
4	1,317	3,763	65,333
5	1,079	3,083	68,415
6	1,031	2,945	71,361
7	0,854	2,440	73,801
8	0,800	2,286	76,087
9	0,700	1,999	78,086
10	0,661	1,889	79,976
11	0,613	1,751	81,727

12	0,554	1,584	83,310
13	0,538	1,536	84,847
14	0,467	1,335	86,181
15	0,455	1,299	87,480
16	0,395	1,128	88,608
17	0,377	1,077	89,685
18	0,332	0,950	90,635
19	0,312	0,89	91,527
20	0,307	0,876	92,402
21	0,302	0,864	93,266
22	0,281	0,802	94,068
23	0,268	0,765	94,833
24	0,234	0,669	95,502
25	0,221	0,631	96,133
26	0,211	0,603	96,735
27	0,183	0,523	97,258
28	0,162	0,462	97,720
29	0,159	0,454	98,174
30	0,147	0,421	98,595
31	0,119	0,341	98,936
32	0,107	0,306	99,242
33	0,102	0,293	99,535
34	0,094	0,270	99,804
35	0,068	0,196	100,00

Liitteessä 3 on kuvattu rotatoitu faktorimatriisi. Ensimmäisellä faktorilla suuria latauksia saavat tavoitteisiin ja tuloksiin liittyvän osallisuuden muutokseen liittyvät kuusi muuttujaa. Ensimmäistä faktoria kutsutaan 'osallisuusfaktoriksi'. Faktorin Cronbachin alpha -kerroin on 0,834 eli varsin korkea. Yksiselitteistä raja-arvoa ei ole, mutta Heikkilän (2004, 187) mukaan luku olisi hyvä olla yli 0,7. Osallisuusfaktorin Cronbachin alpha -kerroin nousee vielä edellisestä arvoon 0,835, jos yksi muuttuja jätetään faktorin ulkopuolelle. Osallisuusfaktorista jätetään siis tämä muuttuja pois, jolloin faktoriin jää viisi voimakkaasti faktorilla latautunutta muuttujaa (Taulukko 2).

Taulukko 2. Osallisuusfaktorin kuuluvien muuttujien kommunaliteetti ja Cronbachin alfa, jos jokin muuttuja poistetaan faktorista

	Kommunaliteetti	Cronbachin alfa, jos poistetaan
3. Olen osallistunut työyhteisöni tavoitteiden valitsemiseen aiempaa enemmän.	0,533	0,816
4. Olemme keskustelleet tavoitteistamme enemmän yksikössämme.	0,632	0,788

10. Olemme seuranneet säännöllisesti tavoitteidemme etenemistä.	0,594	0,814
11. Olemme tehneet enemmän yhteistyötä tavoitteidemme saavuttamiseksi	0,528	0,795
14. Olemme keskustelleet enemmän tuloksistamme yksikössämme.	0,601	0,796

Toisessa faktorissa suuria latauksia saavat neljä tulosten hyödyntämiseen liittyvää muuttujaa, joten nimetään se 'Tulosten hyödyntämiskäsitteeksi' (Taulukko 3). Faktorin Cronbachin alfa -kerroin on 0,933.

Taulukko 3. Tulosten hyödyntämiskäsitteeseen kuuluvien muuttujien kommunaliteetti ja Cronbachin alfa, jos jokin muuttuja poistetaan faktorista

	Kommunaliteetti	Cronbachin alfa, jos poistetaan
18. Olemme hyödyntäneet enemmän tietoa tuloksistamme toimintamme suunnittelussa.	0,612	0,912
19. Olemme hyödyntäneet enemmän tietoa tuloksistamme prosessien seurannassa.	0,762	0,913
20. Olemme hyödyntäneet enemmän tietoa tuloksistamme tukemassa päätöksentekoamme.	0,731	0,906
22. Olemme hyödyntäneet enemmän tietoa tuloksistamme toiminnan kehittämisessä.	0,596	0,918

Kolmannessa faktorissa suuria latauksia saavat työn vaikuttavuuteen ja työhön vaikuttamiseen liittyvät muuttujat, joten nimetään se 'Vaikuttamiskäsitteeksi' (Taulukko 4). Faktorin Cronbachin alfa -kerroin on 0,912. Kertoimen arvo ei suurene, vaikka faktorista poistettaisiin muuttujia.

Taulukko 4. Vaikuttamiskäsitteeseen kuuluvien muuttujien kommunaliteetti ja Cronbachin alfa, jos jokin muuttuja poistetaan faktorista

	Kommunaliteetti	Cronbachin alfa, jos poistetaan
23. Tunteeni siitä, että työni on asiakkaiden näkökulmasta tärkeää, on vahvistunut.	0,774	0,890
24. Tunne työni merkityksellisyydestä on lisääntynyt.	0,922	0,863
25. Olen pystynyt vaikuttamaan työhöni aiempaa enemmän.	0,669	0,900
26. Tunteeni siitä, että työnantajani luottaa asiantuntijuuteeni, on vahvistunut.	0,679	0,891

Neljännessä faktorissa suuria latauksia saavat oman työyksikön ulkopuolisten tahojen kanssa käytyihin keskusteluihin liittyvät muuttujat, joten nimetään

se 'Sidosryhmäfaktoriksi' (Taulukko 5). Faktorin Cronbachin alfa -kerroin on 0,907. Kertoimen arvo ei suurene, vaikka faktorista poistettaisiin muuttujia.

Taulukko 5. Sidosryhmäfaktoriiin kuuluvien muuttujien kommunaliteetti ja Cronbachin alfa, jos jokin muuttuja poistetaan faktorista

	Kommu- naliteetti	Cronbachin alfa, jos poistetaan
5. Olemme keskustelleet tavoitteistamme enemmän Kelan muiden yksiköiden kanssa.	0,627	0,906
6. Olemme keskustelleet tavoitteistamme enemmän sidosryhmiemme kanssa.	0,855	0,878
15. Olemme keskustelleet enemmän tuloksistamme Kelan muiden yksiköiden kanssa.	0,594	0,871
16. Olemme keskustelleet tuloksistamme enemmän sidosryhmien kanssa.	0,688	0,866

Viidennessä faktorissa kolme muuttujaa saa suuria latauksia, mutta faktorin Cronbachin alfa paranee poistettaessa siitä yksi muuttuja. Näin ollen viidenteen faktoriiin otetaan mukaan vain kaksi muuttujaa, jotka kuvaavat palvelun laatua (Taulukko 6). Faktori nimetään 'Laatufaktoriksi', ja sen Cronbachin alfa on 0,887.

Taulukko 6. Laatufaktoriiin kuuluvien muuttujien kommunaliteetti

	Kommu- naliteetti
34. Tarjoamiemme palvelujen laatu on mielestäni parantunut.	0,840
35. Palvelumme ovat mielestäni asiakaslähtöisempiä kuin aiemmin.	0,720

Kuudennessa faktorissa kaksi tavoitteiden ja strategian väliseen yhteyteen liittyvää muuttajaa saavat suuria latauksia, ja faktorin Cronbachin alfa on 0,889 (Taulukko 7). Nimetään faktori 'strategiayhteysfaktoriksi'.

Taulukko 7. Strategiayhteysfaktoriiin kuuluvien muuttujien kommunaliteetti

	Kommu- naliteetti
31. Työyhteisöni tavoitteet toteuttavat paremmin Kelan strategiaa tavoitteita kuin aiemmin.	0,781
32. Työyhteisöni tavoitteet kannustavat keskittymään strategian kannalta olennaisimpiin asioihin.	0,878

6.2 Muuttujien valinta jatkoanalyysiin

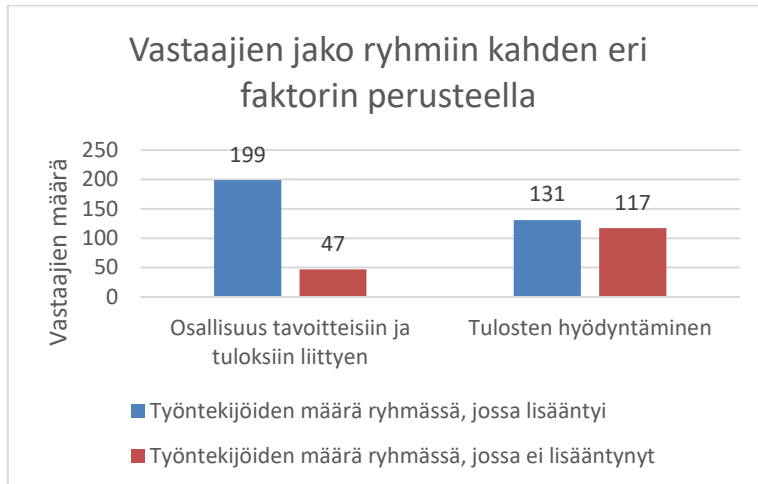
Faktorianalyysin jälkeen selittäviksi muuttujiksi valittiin tutkimuskysymysten mukaisesti osallisuusfaktori ja tulosten hyödyntämismfaktori. Selitettäviksi muuttujiksi valittiin strategian toimeenpanon onnistumisen edellytyksiä kuvaavia muuttujia sekä työsuoriutumista kuvaavia muuttujia (taulukko 8).

Taulukko 8. Muuttujien valinta jatkoanalyysiin

Selitettävä kokonaisuus	Muuttuja
Strategian toimeenpanon onnistumisen edellytykset	<ul style="list-style-type: none">- Strategiayhteysfaktori- Sidosryhmäfaktori- Tulosten hyödyntämismfaktori- Olen kokenut oman roolini Kelan strategian toteuttamisessa selkeämäksi kuin aiemmin.- Olen sitoutunut tavoitteisiimme, koska olen saanut vaikuttaa niihin.- Esihenkilöstö seisoo yhdessä valitsemiemme tavoitteiden takana.-Toimimme aiempaa joustavammin.- Olemme oppineet tulostemme perusteella siitä, miten meidän kannattaa toimia.- Olemme hyödyntäneet enemmän uusia ideoita.
Työsuoriutuminen	<ul style="list-style-type: none">- Tieto tuloksistamme on lisännyt työmotivaatiotani.- Vaikuttamismfaktori- Laatufaktori- Olemme toimineet aiempaa tuottavammin (saamme enemmän aikaan tietyssä ajassa).

Jatkoanalyysi oli kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa osallisuusfaktori koodattiin uudelleen siten, että osallisuusfaktoriin arvot 1,00–2,99 yhdistettiin ja osallisuusfaktoriin arvot 3,01–5,00 yhdistettiin. Näin vastaajat saatiin jaettua kahteen ryhmään: vastaajiin, joiden osallisuus tavoitteisiin ja tuloksiin liittyen lisääntyi ja vastaajiin, joiden osallisuus ei lisääntynyt. Osallisuusfaktoriin arvo 3,00 (en osaa sanoa) koodattiin puuttuvaksi tiedoksi. Tämän jälkeen tarkasteltiin ryhmien välisiä eroja. Toisessa vaiheessa tulosten hyödyntämismfaktori koodattiin uudelleen siten, että tulosten hyödyntämismfaktoriin arvot 1,00–2,99 yhdistettiin ja osallisuusfaktoriin arvot 3,01–5,00 yhdistettiin. Näin vastaajat saatiin jaettua kahteen ryhmään: tulosten hyödyntämistä lisänneisiin vastaajiin ja vastaajiin, jotka eivät li-

sänneet tulosten hyödyntämistä. Tulosten hyödyntämiskertoimen arvo 3,00 koodattiin puuttuvaksi tiedoksi. Tämän jälkeen tarkasteltiin ryhmien välisiä eroja. Tavoitteisiin ja tuloksiin liittyvää osallisuutta lisänneitä vastaajia oli 81 prosenttia vastaajista, ja tulosten hyödyntämistä lisänneitä vastaajia oli 53 prosenttia vastaajista (Kuvio 1).



Kuvio 5. Kahden muuttujan perusteella tehty ryhmiin jako

6.3 Osallisuuden lisääntymisen yhteys strategian toimeenpanon onnistumisen edellytyksiin ja työsuoriutumiseen

Tavoitteisiin ja tuloksiin liittyvän osallisuuden lisääntymisen perusteella jaettujen ryhmien välisiä eroja tarkasteltiin varianssianalyysillä. Selitettävien muuttujien arvo 3 eli vastausvaihtoehto "en osaa sanoa" koodattiin puuttuvaksi tiedoksi, jotta nämä vastaukset eivät vääristäisi tutkimuksen tuloksia. Osallisuuden lisääntymisen perusteella jaettujen ryhmien välillä oli tilastollisesti merkitsevä ero ($p < 0,05$) osallistumisessa OKR-mallin mukaiseen työskentelyyn, vaikka kummassakin ryhmässä osallistuminen oli hyvällä tasolla. Osallisuutta lisänneiden ryhmässä 99 prosenttia oli osallistunut OKR:n mukaiseen työskentelyyn. Ryhmässä, jossa tavoitteisiin ja tuloksiin liittyvä osallisuus ei lisääntynyt, vastaava luku oli 94 prosenttia. Kaikkien selitettävien muuttujien osalta ryhmien välillä oli tilastollisesti merkitsevä ero (Taulukko 9.)

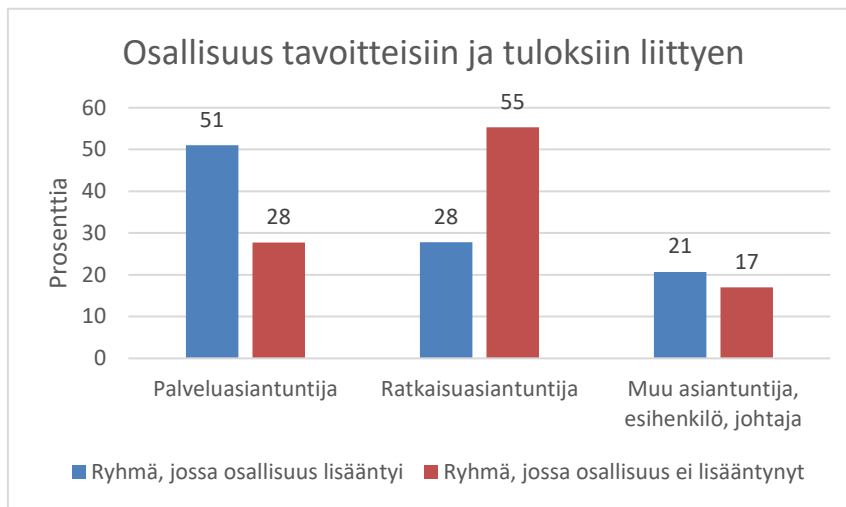
Taulukko 9. Osallisuuden lisääntymisen yhteys tarkasteltaviin muuttujiin

	Ryhmä, jonka osallisuus lisääntyi (n = 199) Keskiarvo	Ryhmä, jonka osallisuus ei lisääntynyt (n = 47) Keskiarvo	p-arvo
Taustamuuttujat			

- Oletko osallistunut yksikkösi OKR-mallin mukaiseen työskentelyyn? (1 = ei, 2 = osittain, 3 = kyllä)	2,88	2,66	0,001
- Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisessä työyksikössäsi? (1 = Alle 1 v, 2 = 1-5 v, 3 = 6-10 v, 4 = 11-15 v, 5 = 16-20 v, 6 = 21-30 v, 7 = Yli 30 v)	2,93	3,11	0,677
- Roolisi työyksikössä? (1 = palveluasiantuntija, 2 = ratkaisuasiantuntija, 3 = muu asiantuntija, esihenkilö tai johtaja)	1,69	1,89	0,001
Hypoteesi 1 <i>"Tavoitteisiin ja tuloksiin liittyvän osallisuuden lisääntymisellä on positiivinen yhteys strategian toimeenpanon onnistumisen yleisiin edellytyksiin."</i>			
- Strategiayhteysfaktori	3,51	2,48	0,001
- Sidosryhmäfaktori	2,40	1,69	0,001
- Tulosten hyödyntämismfaktori	3,39	2,23	0,001
- Olen kokenut oman roolini Kelan strategian toteuttamisessa selkeämmäksi kuin aiemmin.	3,35	1,97	0,001
- Olen sitoutunut tavoitteisiimme, koska olen saanut vaikuttaa niihin.	4,05	2,39	0,001
- Esihenkilöstö seisoo yhdessä valitsemiemme tavoitteiden takana.	4,42	3,52	0,001
-Toimimme aiempaa joustavammin.	3,39	2,11	0,001
- Olemme oppineet tulostemme perusteella siitä, miten meidän kannattaa toimia.	3,74	2,00	0,001
- Olemme hyödyntäneet enemmän uusia ideoita.	3,87	2,15	0,001
Hypoteesi 2 <i>"Tavoitteisiin ja tuloksiin liittyvän osallisuuden lisääntymisellä on positiivinen yhteys itsearvioituun työsuorittumiseen"</i>			
- Tieto tuloksistamme on lisännyt työmotivaatiotani.	3,11	1,66	0,001
- Vaikuttamismfaktori	3,30	2,28	0,001
- Laatufaktori	3,28	2,35	0,001
- Olemme toimineet aiempaa tuottavammin (saamme enemmän aikaan tietystä ajassa).	3,09	1,65	0,001

Palveluasiantuntijoiden joukossa oli enemmän tavoitteisiin ja tuloksiin liittyvää osallisuutta lisänneitä työntekijöitä, kun taas ratkaisuasiantuntijoiden joukossa

oli enemmän työntekijöitä, joiden osallisuus tavoitteisiin ja tuloksiin liittyen ei lisääntynyt (Kuvio 2).



Kuvio 6. Tavoitteisiin ja tuloksiin liittyvän osallisuuden lisääntyminen eri ammattirooleissa

Varianssianalyysin avulla selvitettiin, pitääkö hypoteesi 1 *"Tavoitteisiin ja tuloksiin liittyvän osallisuuden lisääntymisellä on positiivinen yhteys strategian toimeenpanon onnistumisen edellytyksiin"* paikkansa. Aineiston perusteella hypoteesi saa tukea, sillä osallisuuden perusteella jaettujen ryhmien välillä on tilastollisesti merkitsevä ero kaikissa strategian toimeenpanon onnistumisen edellytyksiä kuvaavissa muuttujissa. Vaikka ryhmien välillä on tilastollisesti merkitsevä ero sidosryhmäfaktorin saamassa arvossa, keskustelu tavoitteista ja tuloksista muiden organisaation yksiköiden ja ulkoisten sidosryhmien kanssa lisääntyi vain vähän kummassakin ryhmässä. Ryhmässä, jonka osallisuus ei lisääntynyt, kukaan ei koe keskustelun lisääntyneen sidosryhmien kanssa (Taulukko 10). Myös osallisuuttaan lisänneiden ryhmässä vain 22 prosenttia kokee keskustelun lisääntyneen muiden yksiköiden ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Suurimmat ryhmien väliset erot ovat tavoitteiden ja strategian välisessä yhteydessä, toiminnan joustavuudessa, tuloksista oppimisesta ja uusien ideoiden hyödyntämisessä (ero 52–65 prosenttiyksikköä).

Taulukko 10. Väittämien kanssa samaa mieltä olevien osuus osallisuuden lisääntymisen perusteella jaetuissa ryhmissä

	Ryhmä, jonka osallisuus lisääntyi (n = 199) Samaa mieltä olevien osuus	Ryhmä, jonka osallisuus ei lisääntynyt (n = 47) Samaa mieltä olevien osuus
<p>Hypoteesi 1 <i>"Tavoitteisiin ja tuloksiin liittyvän osallisuuden lisääntymisellä on positiivinen yhteys strategian toimeenpanon onnistumisen yleisiin edellytyksiin."</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Strategiayhteysfaktori - Sidosryhmäfaktori - Tulosten hyödyntämismfaktori - Olen kokenut oman roolini Kelan strategian toteuttamisessa selkeämmäksi kuin aiemmin. - Olen sitoutunut tavoitteisiimme, koska olen saanut vaikuttaa niihin. - Esihenkilöstö seisoo yhdessä valitsemiemme tavoitteiden takana. - Toimimme aiempaa joustavammin. - Olemme oppineet tulostemme perusteella siitä, miten meidän kannattaa toimia. - Olemme hyödyntäneet enemmän uusia ideoita. 	<p>81 %</p> <p>22 %</p> <p>75 %</p> <p>64 %</p> <p>90 %</p> <p>95 %</p> <p>66 %</p> <p>79 %</p> <p>83 %</p>	<p>29 %</p> <p>0 %</p> <p>15 %</p> <p>9 %</p> <p>27 %</p> <p>70 %</p> <p>22 %</p> <p>15 %</p> <p>23 %</p>
<p>Hypoteesi 2 <i>"Tavoitteisiin ja tuloksiin liittyvän osallisuuden lisääntymisellä on positiivinen yhteys itsearvioituun työsuoriutumiseen"</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tieto tuloksistamme on lisännyt työmotivaatiotani. - Vaikuttamismfaktori - Laatufaktori - Olemme toimineet aiempaa tuottavammin (saamme enemmän aikaan tietyssä ajassa). 	<p>55 %</p> <p>64 %</p> <p>66 %</p> <p>55 %</p>	<p>2 %</p> <p>11 %</p> <p>26 %</p> <p>6 %</p>

Hypoteesi 2 *"Tavoitteisiin ja tuloksiin liittyväällä osallisuuden lisääntymisellä on positiivinen yhteys itsearvioituun työsuoriutumiseen."* Hypoteesi 2 saa vahvistusta aineistosta, sillä osallisuuden lisääntymisen perusteella jaettujen ryhmien välillä on tilastollisesti merkitsevä ero kaikissa itsearvioitua työsuoriutumista kuvaavissa muuttujissa. Suurimmat ryhmien väliset erot ovat työmotivaatiossa sekä

työn merkityksellisuuden ja omaan työhön vaikuttamisen paranemisessa (40-53 prosenttiyksikköä).

6.4 Tulosten hyödyntämisen lisääntymisen yhteys strategian toimeenpanon onnistumisen edellytyksiin ja työsuoriutumiseen

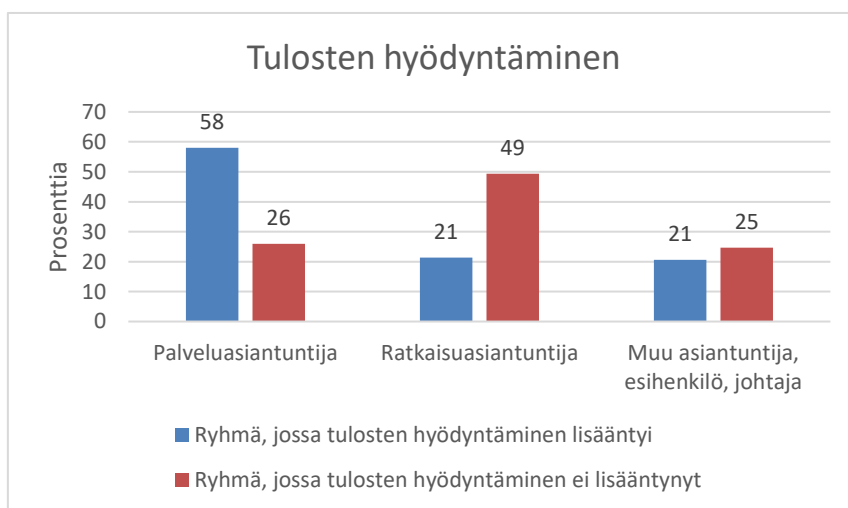
Tavoitteisiin ja tuloksiin liittyvän osallisuuden lisääntymisen perusteella jaettujen ryhmien välisiä eroja tarkasteltiin varianssianalyysillä. Ryhmien välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa siinä, kuinka moni heistä oli osallistunut OKR:n mukaiseen työskentelyyn eikä siinä, kuinka pitkään he olivat työskennelleet nykyisessä työyksikössä (Taulukko 11). Kaikkien selitettävien muuttujien osalta ryhmien välillä on tilastollisesti merkitsevä ero.

Taulukko 11. Tulosten hyödyntämisen lisääntymisen yhteys tarkasteltaviin muuttujiin

	Ryhmä, jonka osallisuus lisääntyi (n = 131) Keskiarvo	Ryhmä, jonka osallisuus ei lisääntynyt (n = 117) Keskiarvo	p-arvo
Taustamuuttujat			
- Oletko osallistunut yksikkösi OKR-mallin mukaiseen työskentelyyn? (1 = ei, 2 = osittain, 3 = kyllä)	2,89	2,79	0,067
- Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisessä työyksikössäsi? (1 = Alle 1 v, 2 = 1-5 v, 3 = 6-10 v, 4 = 11-15 v, 5 = 16-20 v, 6 = 21-30 v, 7 = Yli 30 v)	2,98	2,92	0,762
- Roolisi työyksikössä? (1 = palveluasiantuntija, 2 = ratkaisuasiantuntija, 3 = muu asiantuntija, esihenkilö tai johtaja)	1,63	1,86	0,019
Hypoteesi 3 <i>"Tulosten hyödyntämisen lisäämisellä on positiivinen yhteys strategian toimeenpanon onnistumisen yleisiin edellytyksiin."</i>			
- Strategiayhteysfaktori	3,84	2,69	0,001
- Sidosryhmäfaktori	2,56	1,90	0,001
- Olen kokenut oman roolini Kelan strategian toteuttamisessa selkeämmäksi kuin aiemmin.	3,67	2,38	0,001
- Olen sitoutunut tavoitteisiimme, koska olen saanut vaikuttaa niihin.	4,27	3,05	0,001
	4,54	3,84	0,001

- Esihenkilöstö seisoo yhdessä valitsemiemme tavoitteiden takana.	3,75	2,29	0,001
-Toimimme aiempaa joustavammin.	4,17	2,40	0,001
- Olemme oppineet tulostemme perusteella siitä, miten meidän kannattaa toimia.	4,13	2,61	0,001
- Olemme hyödyntäneet enemmän uusia ideoita.			
Hypoteesi 4 <i>"Tulosten hyödyntämisen lisääntymisellä on positiivinen yhteys itsearvioituun työsuoriutumiseen"</i> .			
- Tieto tuloksistamme on lisännyt työmotivaatiotani.	3,63	1,80	0,001
- Vaikuttamisfaktori	3,63	2,47	0,001
- Laatufaktori	3,68	2,54	0,001
- Olemme toimineet aiempaa tuottavammin (saamme enemmän aikaan tietyssä ajassa).	3,55	1,85	0,001

Tulosten hyödyntämisen perusteella jaettujen ryhmien välillä on tilastollisesti merkitsevä ero siinä, minkälainen heidän roolinsa työyksikössä oli. Tulosten hyödyntämistä lisänneiden osuus on selvästi suurempi palveluasiantuntijoiden joukossa verrattuna kahteen muuhun ammattirooliin (Kuvio 3).



Kuvio 7. Tulosten hyödyntämisen lisääntyminen eri ammattirooleissa

Varianssianalyysin avulla selvitettiin, pitääkö hypoteesi 3 paikkansa: *"Tulosten hyödyntämisen lisääntymisellä on positiivinen yhteys strategian toimeenpanon onnistumisen yleisiin edellytyksiin."* Hypoteesi 3 saa vahvistusta aineistosta, sillä tulosten hyödyntämisen lisääntymisellä on positiivinen yhteys kaikkiin strategian onnistumisen edellytyksiä kuvaaviin muuttujiin (Taulukko 12). Vaikka ryhmien vä-

lillä on tilastollisesti merkitsevä ero sidosryhmäfaktorin saamassa arvossa, keskustelun lisääntyminen tavoitteista ja tuloksista muiden yksiköiden ja ulkoisten sidosryhmien kanssa on vähäistä kummassakin ryhmässä. Ryhmässä, jossa tulosten hyödyntäminen ei lisääntynyt, vain 1 prosentti kokee keskustelun lisääntyneen sidosryhmien kanssa. Myös tulosten hyödyntämistä lisänneiden ryhmässä vain 30 % kokee keskustelun lisääntyneen muiden yksiköiden ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Suurimmat ryhmien väliset erot ovat tavoitteiden ja strategian välisessä yhteydessä, toiminnan joustavuudessa, tuloksista oppimisessa ja uusien ideoiden hyödyntämisessä (ero 52–65 prosenttiyksikköä).

Taulukko 12. Väittämien kanssa samaa mieltä olevien osuus tulosten hyödyntämisen lisääntymisen perusteella jaetuissa ryhmissä

	Ryhmä, jonka tulosten hyödyntäminen lisääntyi (n = 131) Samaa mieltä olevien osuus	Ryhmä, jonka tulosten hyödyntäminen ei lisääntynyt (n = 117) Samaa mieltä olevien osuus
<p>Hypoteesi 3 <i>"Tulosten hyödyntämisen lisäämisellä on positiivinen yhteys strategian toimeenpanon onnistumisen yleisiin edellytyksiin."</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Strategiayhteysfaktori 94 % - Sidoryhmäfaktori 30 % - Olen kokenut oman roolini Kelan strategian toteuttamisessa selkeämmäksi kuin aiemmin. 75 % - Olen sitoutunut tavoitteisiimme, koska olen saanut vaikuttaa niihin. 97 % - Esihenkilöstö seisoo yhdessä valitsemiemme tavoitteiden takana. 98 % -Toimimme aiempaa joustavammin. 79 % - Olemme oppineet tulostemme perusteella siitä, miten meidän kannattaa toimia. 95 % - Olemme hyödyntäneet enemmän uusia ideoita. 93 % 		
<p>Hypoteesi 4 <i>"Tulosten hyödyntämisen lisääntymisellä on positiivinen yhteys itsearvioituun työsuoriutumiseen"</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tieto tuloksistamme on lisännyt työmotivaatiani. 73 % - Vaikuttamisfaktori 79 % - Laatufaktori 81 % 		

- Olemme toimineet aiempaa tuottavammin (saamme enemmän aikaan tietyssä ajassa).	72 %	11 %
--	------	------

Hypoteesi 4 on *"Tulosten hyödyntämisen lisääntymisellä on positiivinen yhteys itsearvioituun työsuoriutumiseen."* Hypoteesi saa vahvistusta aineistosta, sillä tulosten hyödyntämisen lisääntymisen perusteella jaettujen ryhmien välillä on tilastollisesti merkitsevä ero kaikissa itsearvioitua työsuoriutumista kuvaavissa muuttujissa. Suurimmat ryhmien väliset erot ovat työmotivaation ja työn tuottavuuden paranemisessa (ero 61–62 prosenttiyksikköä).

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, onko tavoitejohtamiseen liittyvillä muutoksilla vaikutusta strategian toimeenpanon onnistumisen yleisiin edellytyksiin ja itsearvioituun työsuoriutumiseen. Bugdolin & Jedynakin (2022, 123) mukaan organisaation tavoitteiden asettamisessa ja seurannassa tulisi huomioida aiempaa paremmin työntekijöiden ideat, mielipiteet ja oletukset, sillä usein työntekijät ovat lähimpänä asiakasta ja suorittavat päivittäin tuloksellisuuden kannalta erittäin olennaisia työtehtäviä. Tässä tutkimuksessa tavoitteisiin ja tuloksiin liittyvän osallisuuden lisääntymisellä havaittiin positiivinen yhteys strategian toimeenpanon onnistumisen edellytyksiin ja itsearvioituun työsuoriutumiseen. Myös monissa muissa tutkimuksissa on havaittu kokonaisvaltaisen tavoitejohtamisjärjestelmän aktiivisen käytön parantavan organisaation tuloksellisuutta ja toiminnan laatua. (Buathong & Bangchokdee 2017, 481; Maestrini, Luzzini, Caniato, Maccarrone & Ronchi 2016, 2040; Micheli & Mura 2016, 437; Papi ym. 2018, 530.) Sen sijaan Teeroovengadumin ym. (2018, 460) tutkimuksen mukaan työntekijöiden osallisuudella ei välttämättä ole vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen.

Keathley-Herringin (2017, 69) mukaan käytännön toiminnan kannalta erityisesti työntekijöiden tavoitejohtamisjärjestelmälle antamalla hyväksynnällä on suuri merkitys näkyvien tulosten aikaansaamisessa. Franco-Santoksen ym. (2012, 83) mukaan taas tavoitejohtamisjärjestelmän vaikutus ihmisten strategiseen fokukseen on yksi tärkeimpiä tukevia argumentteja selittämässä tavoitejohtamisjärjestelmän vaikutusta suoriutumiseen. Tämä tutkimus tukee näitä argumentteja, sillä tavoitteisiin ja tuloksiin liittyvän osallisuuden lisääntyminen sekä tulosten hyödyntämisen lisääntyminen vaikuttivat positiivisesti sekä strategiyhteyteen että suoriutumiseen. Tavoitteisiin ja tuloksiin liittyvällä osallisuudella oli tässä tutkimuksessa erityisen vahva yhteys tulosten hyödyntämiseen, työhön sitoutumiseen ja tuloksista oppimiseen. Myös Pekkola ja Ukkola (2015, 1429) havaitsivat tutkimuksessaan, että aktiivinen osallistuminen tavoitejohtamisjärjestelmän suunnitteluun luo kehittämisen kulttuurin sekä lisää luottamusta, avoimuutta ja työntekijöiden sitoutumista.

Tässä tutkimuksessa avoimuuden lisääntyminen ei kuitenkaan ulottunut erityisen hyvin oman työyksikön ulkopuolelle, sillä alle kolmannes vastaajista koki keskustelun tavoitteista ja tuloksista lisääntyneen OKR-pilotin aikana muiden työyksiköiden ja sidosryhmien kanssa. Erityisesti oman työyksikön ulkopuolella tehtävään yhteistyöhön on luultavasti vaikuttanut se, että OKR-malli oli kohdeorganisaatiossa vasta implementointivaiheessa. Saattaa olla, että alkuvaiheessa huomiota kiinnitetään enemmän siihen, että malli saadaan ensin toimimaan oman työyksikön sisällä ja vasta sitten aletaan kiinnittää enemmän huomiota oman työyksikön ulkopuoliseen yhteistyöhön. Douglasin & Meijerin (2016, 950) mukaan yhteiskunnallisen arvon lisäämisen ja läpinäkyvyyden kannalta aktiivinen yhteistyö sidosryhmien kanssa olisi kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, sillä

pelkästään operatiivisesta toiminnastaan tai arvolupauksestaan tietoja julkaisevat julkiset organisaatiot eivät todennäköisesti onnistu lisäämään yhteiskunnallista arvoa. Sen sijaan sidosryhmäyhteistyön näkyminen organisaation käytännöissä yleensä auttaa lisäämään yhteiskunnallista arvoa. Läpinäkyvyys tulisi nähdä keinona olla vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa, ja laadun varmistamiseksi sidosryhmille on annettava mahdollisuus seurata aktiivisesti organisaation toimintaa ja sitouduttava yhteistyöhön heidän kanssaan. (Douglasin & Meijerin 2016, 950.) Ulkoisilta sidosryhmiltä esimerkiksi yhteistyökumppaneilta, asiantuntijoilta ja/tai asiakkailta voidaan saada tärkeää tietoa myös suoritusmitareiden valinnan tueksi (Verbeteen 2008, 442).

Melo & Melo (2020, 624) korostavat, että tuloksista saadun tiedon hyödyntäminen käytännön työssä on erittäin tärkeää tulosten paranemisen kannalta. Tässä tutkimuksessa osallisuuden lisääntymisen lisäksi myös tulosten hyödyntämisen lisääntymisellä havaittiin positiivinen yhteys sekä strategian toimeenpanon onnistumisen yleisiin edellytyksiin että itsearvioituun työsuoriutumiseen. Tulosten hyödyntämisen lisääntymisellä oli positiivinen yhteys erityisesti tavoitteiden ja strategian välisen yhteyden vahvistumiseen, tavoitteisiin sitoutumiseen, tuloksista oppimiseen ja uusien ideoiden käyttöönottoon. Myös muiden tutkimusten perusteella onnistuneesti implementoitu systemaattinen tulosten seuranta edistää oppimista ja vaikuttaa positiivisesti yksittäisten työntekijöiden tiedon tuottamiseen, hallintaan ja soveltamiseen (Franco-Santos ym. 2012, 90; Laihonon & Pekkola 2016, 5615; Chang & Lin 2015, 447, 450). Holzerin ym. (2019, 136–137) mukaan aktiivisesti toiminnan tuloksista saatua tietoa käyttävät organisaatiot käyttävät tehokkaammin strategisia suunnitelmiaan toiminnan kehittämiseen, mikä selkiyttää organisaation rooleja sekä parantaa organisaation sisällä ihmisten resurssien johtamista ja palveluiden laatua. Sen sijaan jos työntekijät kieltäytyvät hyödyntämästä tuloksista saatua tietoa, tavoitejohtamisjärjestelmä ei paranna tuloksia ainakaan pitkällä aikavälillä. (Holtzer ym. 2019, 138–141.)

Tämä tutkimus osoitti, että tavoitteisiin ja tuloksiin liittyvän osallisuuden lisääntymisellä ja tulosten hyödyntämisen lisääntymisellä voidaan vaikuttaa työhön sitoutumiseen sekä itsearvioituun työn tuottavuuteen ja palvelun laatuun. %Myös Meynhardtin ym. (2020, 1582) mukaan sitoutuneet ja vastuulliset työntekijät ovat tuottavampia ja luovempia ja vähemmän sairauslomalla. Osallisuuden ja tulosten hyödyntämisen lisääntymisellä voi siis olla merkittävä positiivinen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen ja jopa yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen, sillä Faulknerin & Kaufmanin (2017, 77–78) mukaan yhteiskunnallisessa vaikuttavuudessa tärkeimmät ulottuvuudet ovat juuri tavoitteiden saavuttaminen, luottamus ja legitimitetti, palveluiden laatu sekä tehokkuus. On kuitenkin huomionarvoista, että tavoitteisiin ja tuloksiin lisääntyvä osallistuminen ja tulosten hyödyntäminen eivät lisääntyneet kaikilla OKR-tavoitejohtamisjärjestelmän pilottiin osallistuneilla. 19 %:a tutkimukseen vastanneista koki, että osallisuus ei lisääntynyt ja peräti 47 %:a että tulosten hyödyntäminen ei lisääntynyt OKR-pilotin aikana. OKR-pilotin alkamisesta oli kulunut kohdeorganisaatiossa aineis-

ton keruuhetkellä noin vuosi, joten saattaa olla, että OKR-mallia ei ollut vielä kaikissa työyksiköissä otettu täysimääräisesti käyttöön. Tietojen laaja-alainen hyödyntäminen vaatiikin usein asteittaisen organisaatiokulttuurin muutoksen, jotta kaikki ymmärtävät, mikä muuttuu ja miksi (Melo & Mota 2020, 624). Muutoksen implementointiin on varattava riittävästi resursseja mahdollisimman laaja-alaisen tuen varmistamiseksi. Muutosta tukevaa organisaatiokulttuuria täytyy jatkuvasti myös vaalia, jotta toiminnan tuloksista saatua tietoa käytettäisiin aidosti hyväksi arjen työssä. Tavoitejohtamisjärjestelmän pitkäaikaisessa käytössä onnistuneet suosittelvat todennäköisesti järjestelmän käyttöä muillekin, mikä edistää järjestelmän hyväksyntää kaikilla organisaatiotasolla. (Holtzer ym. 2019, 141–142.)

Jotta organisaatiot voisivat saada tavoitejohtamisjärjestelmästä kaiken mahdollisen hyödyn, järjestelmä tulisi nähdä organisaation kehittämisen työkaluna ja keinona saada palautetta erilaisten strategioiden toimimisesta. Hyötyjen aikaansaaminen edellyttää tulosten seurantaan tukevia johtamiskäytäntöjä sekä työntekijöiden sitoutumista. (Ahyaruddin & Akbar 2016, 19; Akhtar & Sushil 2017, 935; Smith & Biticon 2016, 1219.) Myös tämän tutkimuksen perusteella on erittäin tärkeää saada yhä useampi työntekijä aidosti osalliseksi tavoitteiden ja tulosten asettamiseen ja seurantaan sekä ulottaa tulosten hyödyntäminen jokaisen työntekijän arjen työhön. Jos tavoitejohtamisjärjestelmää ei ole vakiinnutettu organisaation operaatioihin, siihen sitoutumista voi vaikeuttaa ristiriitaiset prioriteetit. Tieto täytyy osata integroida päätöksentekoprosessiin ja varmistua, etteivät työntekijät jätä tuloksia hyödyntämättä siitä syystä, että tulosten seuranta lisää työkuormaa. Järjestelmä ei paranna tuloksia ainakaan pitkällä aikavälillä, jos työntekijät tarkoituksella kieltäytyvät hyödyntämästä sen avulla saatua tietoa. (Holtzer ym. 2019, 138–141.) Tavoitejohtamisjärjestelmään liittyvien koulutusten sijaan pitäisi kiinnittää enemmän huomiota johtamistyyliin, organisaatiokulttuuriin sekä tarvittaviin resursseihin. Nämä tekijät auttavat lyhytaikaisten näkyvien tulosten aikaansaamisessa, mikä edistää onnistunutta organisaatiomuutosta ja signaloi tavoitejohtamisjärjestelmän hyödyistä pitkällä aikavälillä (Keathley-Herring 2017, 69). Kehittämisen kulttuuri, jossa työntekijöille annetaan riittävästi resursseja tiedon keräämiseen, analysointiin ja käyttämiseen, edistää tuloksellisuutta kuvaavan tiedon käyttöä käytännön työssä (Choia & Woo 2022, 2048).

Vaikka tämän tutkimuksen tulokset ovat lupaavia, aihe vaatii lisätutkimusta. Tutkimusta tarvitaan erityisesti siitä, miten OKR-tavoitejohtamisjärjestelmän implementointi vaikuttaa objektiivisesti arvioituna organisaation tuloksellisuutta kuvaaviin mittareihin sekä yksittäisten työntekijöiden työsuoriutumiseen. Olisi hyvä saada lisätietoa myös siitä, miten OKR-tavoitejohtamisjärjestelmää käytetään organisaation johdossa suhteessa perinteisiin organisaation tuloksellisuutta kuvaaviin muuttujiin ja siitä, mitkä olisivat hyviä keinoja lisätä mahdollisimman laaja-alaisesti OKR-malliin liittyvää osallisuutta ja tulosten hyödyntämistä kaikilla organisaatiotasolla.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää kohtuullisena. Taustamuuttujien jakauman perusteella otoksen edustavuus oli hyvä, vastaajissa oli erilaisia asiantuntijoita ja vastaajien työskentelyvuodet nykyisessä organisaatiossa vaihtelivat alle vuodesta yli 30 vuoteen. Otos oli kooltaan suuri, ja vastausprosentti oli hyvä (31 %). Luotettavuutta heikentää se, että kaikki vastaajat olivat samasta organisaatiosta ja se, että käytetty kyselylomake ei ollut validoitu. Koska kyselylomakkeesta haluttiin tehdä mahdollisimman lyhyt vastaajamäärän maksimoimiseksi ja samaan kyselylomakkeeseen täytyi yhdistää monen opinnäytetyön tekijän tarpeet, tutkimuslomake ei välttämättä kata täydellisesti koko tutkimusongelmaa. Laadultaan kysymykset ovat kuitenkin hyviä, ja kysymysten avulla saatiin riittävä käsitys tutkittavasta asiasta. Lisäksi kyselylomake testattiin etukäteen ja kysymyksiin oli vastattu johdonmukaisesti. Kuitenkin työsuoriutumisista koskeviin tuloksiin on syytä suhtautua varauksellisesti, koska muuttujia ei tutkittu objektiivisesti vaan ainoastaan työntekijöiden kokemusten perusteella.

LÄHTEET

- Abdel-Maksoud A., Elbanna S., Mahama H. & Pöllänen R. 2015. The use of performance information in strategic decision making in public organizations. *International Journal of Public Sector Management* Vol. 28 No. 7, 528-549.
- Ahyaruddin M. & Akbar R. 2016. The relationship between the use of a performance measurement system, organizational factors, accountability, and the performance of public sector organizations. *Journal of Indonesian Economy and Business* Vol. 31, No. 1, 1-22.
- Akhtar M. & Sushil 2017. Strategic performance management system in uncertain business environment. An empirical study of the Indian oil industry. *Business Process Management Journal* Vol. 24 No. 4, 923-942.
- Amoo, N., Hiddlestone-Mumford J, Ruzibuka J. & Akwei C. 2019. Conceptualizing and measuring strategy implementation: A multidimensional view. *Strategic Change* 28, 445-467.
- Baird K. 2016. The effectiveness of strategic performance measurement systems. *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 66 No. 1, 2017, 3-21.
- Bournea M., Franco-Santos M., Michelib P. & Franco-Santos A. 2018. Performance measurement and management: a system of systems perspective. *International Journal of Production Research*, Vol. 56, No. 8, 2788-2799.
- Bracci E., Papi L., Bigoni M., Gagliardo E. & Bruns H.-J. 2019. Public value and public sector accounting research: a structured literature review. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management* Vol. 31 No. 1, 103-136.
- Buathong S. & Bangchokdee S. 2017. The use of the performance measures in Thai public hospitals. *Asian Review of Accounting* Vol. 25 No. 4, 472-485.
- Bugdol M. & Jedynak P. 2022. Quality objectives in management systems – their attributes, establishment and motivational function. *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 39 No. 1, 115-136.
- Chang C., Lin T.-C. 2015. The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 19 No. 3, 433-455.
- Choia Y. & Woo H. 2022. Understanding diverse types of performance information use: evidence from an institutional isomorphism perspective. *Public Management Review* Vol. 24, No. 12, 2033-2052.
- Cicea C. 2020. Performance in public management. A research agenda with bibliometric approach. *Administratie si Management Public*, 35, 109-123.
- Deschamps C. 2022. Performance management in public service organizations: can data be useful to managers even when it is flawed or gamed? *International Public Management Journal* Vol. 25, No. 5, 704-721.
- Dimitrijevska-Markoski T. & French P. 2019. Determinants of Public Administrators' Use of Performance Information: Evidence from Local Governments in Florid. *Public Administration Review*, Vol. 79, No. 5, 699-709.

- Douglas, S. & Meijer, A. 2016. Transparency and public value: analyzing the transparency practices and value creation of public utilities, *International Journal of Public Administration*, Vol. 39 No. 12, 940-951.
- Esposito, P. & Ricci, P. 2015. "How to turn public (dis)value into new public value?", Evidence from Italy. *Public Money & Management*, Vol. 35 No. 3, 227-231.
- Faulkner, N. and Kaufman, S. 2018. Avoiding theoretical stagnation: a systematic review and framework for measuring public value. *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 77 No. 1, 69-86.
- Franco-Santos, M., L. Lucianetti & M. Bourne. 2012. "Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of Their Consequences and a Framework for and a Framework for Research." *Management Accounting Research* 23: 79-119.
- Gerrish E. 2016. The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, Vol. 76, No. 1, 48-66.
- Greener I. 2019. Performance management that works? Improving public services by making use of intrinsic motivation. *Soc Policy Admin.* 53, 99-112.
- Greer R., Lusch R. & Hitt M. 2017. A Service Perspective for Human Capital Resources: A Critical Base for Strategy Implementation. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 31, No. 2, 137-158.
- Gron C. & Kristiansen M. 2022. What Gets Measured Gets Managed? The Use of Performance Information across Organizational Echelons in the Public Sector. *Public Performance & Management Review* Vol. 45, No. 2, 448-472.
- Gutierrez, D.M., Scavarda, L.F., Fiorencio, L. & Martins, R.A. 2015. Evolution of the performance measurement system in the logistics department of a broadcasting company: an action research. *International Journal of Production Economics*, Vol. 160, 1-12.
- Hansen A. 2021. The purposes of performance management systems and processes: a cross-functional typology. *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 41 No. 8, 1249-1271.
- Heikkilä T. Tilastollinen tutkimus. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy. 327 sivua.
- Holm J. 2018. Successful Problem Solvers? Managerial Performance Information Use to Improve Low Organizational Performance. *Journal of Public Administration Research And Theory*, 303-320.
- Holzer M., Ballard A., Kim M., Peng S. & Deat F. 2019. Obstacles and Opportunities for Sustaining Performance Management Systems. *Internal Journal of Public Administration* 2019, Vol. 42, No. 2, 132-143
- Hu B., Leopold-Wildeburger U. & Strohhecker J. 2017. Strategy map concepts in a balanced scorecard cockpit improve performance. *European Journal of Operational Research* 258, 664-676.
- Hämäläinen J. & Sora H. 2020. *Strategia arkeen OKR-mallilla*. Printon: Viro.

- Jääskeläinen A. & Luukkanen N. 2017. The use of performance measurement information in the work of middle managers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 66, No. 4, 479-499.
- Kananen J. 2018. Kvantti: kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 159 sivua.
- Keathley-Herring H. 2017. An Approach to Quantify the Factors That Affect Performance Measurement System Implementation. *Engineering Management Journal* Vol. 29 No. 2, 62-73.
- Laihonen, H. & Pekkola, S. 2016. Impacts of using a performance measurement system in supply chain management: a case study. *International Journal of Production Research*, Vol. 54 No. 18, 5607-5617.
- Lucianetti L., Battista V. & Koufteros X. 2019. Comprehensive performance measurement systems design and organizational effectiveness. *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 39 No. 2, 326-356.
- Maestrini, V., Luzzini, D., Caniato, F., Maccarrone, P. & Ronchi, S. 2016. The impact of supplier performance measurement systems on supplier performance: a dyadic lifecycle perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 38 No. 11, 2040-2061.
- Melo A. & Mota L. 2020. Public sector reform and the state of performance management in Portugal: is there a gap between performance measurement and its use? *International Journal of Public Sector Management* Vol. 33 No. 6/7, 613-627.
- Meynhardt, T. & Bartholomes, S. 2011. (De)composing public value: In search of basic dimensions and common ground. *International Public Management Journal*, 14(3), 284-308.
- Meynhardt, T., Brieger S. & Hermann C. 2020. Organizational public value and employee life satisfaction: the mediating roles of work engagement and organizational citizenship behavior. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 31, No. 12, 1560-1593.
- Meynhardt, T. 2021. Public value is knowable, Public Value Creation is not. *Administration & Society*, Vol. 53(10) 1631-1642.
- Micheli, P. & Mura, M. 2017. Executing strategy through comprehensive performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 37 No. 4, 423-443.
- Micheli, P. & Pavlov A. 2020. What is performance measurement for? Multiple uses of performance information within organizations. *Public Administration*, 98: 29-45.
- Nitzl C., Sicilia M. & Steccolini I. 2019. Exploring the links between different performance information uses, NPM cultural orientation, and organizational performance in the public sector. *Public Management Review* 2019, Vol. 21, No. 5, 686-710.
- Niven, P. R., & Lamonte, B. 2017. Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs. Hoboken, New jersey: John Wiley & Sons.

- Papi L., Bigoni M., Bracci E. & Gagliardo E. 2018. Measuring public value: a conceptual and applied contribution to the debate. *Public Money & Management*, 38:7, 503-510.
- Pekkola, S. and Ukko, J. 2016. Designing a performance measurement system for collaborative network, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 36 No. 11, 1410-1434.
- Placek M., Nemec J., Ochrana F., Pucek M., Krapek M. & Spacek D. 2020. Do performance management schemes deliver results in the public sector? Observations from the Czech Republic. *Public Money & Management* 2021, Vol. 41, N. 8, 636-645.
- Pöllänen R., Abdel-Maksoud A., Elbanna S. & Mahama H. 2017. Relationships between strategic performance measures, strategic decision-making, and organizational performance: empirical evidence from Canadian public organizations. *Public Management Review*, 2017 Vol. 19, No. 5, 725-746.
- Porter M. 2010. What is Value in Health Care. *The New England Journal of Medicine* 363:26, 2477-2481
- Quesado P., Marques S., Silva R. & Ribeiro A. 2022. The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in the Textile Sector. *Administrative Science* 12, 38, 1-25.
- Sharma M. & Sharma S. 2022. Role of Organizational Culture as an Internal Business Factor in Successful Strategy Execution: A Review. *Journal of Management Research*, Vol. 21, No. 2, 1-23.
- Siverbo S., Cäker M. & Åkesson J. 2019. Conceptualizing dysfunctional consequences of performance measurement in the public sector. *Public Management Review* 2019, Vol. 21, No. 12, 1801-1823.
- Smith, M. & Bititci, U.S. 2017. Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 37, No. 9, 1207-1228.
- Smith, G., Halligan J. & Mir M. 2021. Does performance measurement improve public sector performance? A case of Australian government agencies. *Australian Journal of Public Administration* Vol. 80, No 4, 713-731.
- Spekle R. & Verbeteen 2014. The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Management Accounting Research*. Volume 25, Issue 2, 147-156.
- Tawse A. & Tabesh P. 2021. Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal* 39, 22-33.
- Teerovengadum V., Nunkoo R. & Dulloo H. 2018. Influence of organisational factors on the effectiveness of performance management systems in the public sector. *European Business Review* Vol. 31 No. 3, 447-466
- Verbeeten, F.H.M., 2008. Performance management practices in public sector organizations: impact on performance. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 21, 427-454.

LIITE 1

Taulukko 13. Faktorianalyysin muuttujien kommunaliteetit

	Kommunaliteetti
1. Koen saaneeni riittävästi tietoa OKR-mallista.	0,412
2. Yksikköni johto on viestinyt, miksi OKR-mallin käyttöönotto on tärkeää.	0,444
3. Olen osallistunut työyhteisöni tavoitteiden valitsemiseen aiempaa enemmän.	0,494
4. Olemme keskustelleet tavoitteistamme enemmän yksikössämme.	0,546
5. Olemme keskustelleet tavoitteistamme enemmän Kelan muiden yksiköiden kanssa.	0,627
6. Olemme keskustelleet tavoitteistamme enemmän sidosryhmiemme kanssa.	0,855
7. Olen sitoutunut tavoiteisiimme, koska olen saanut vaikuttaa niihin.	0,596
8. Esihenkilöstö seisoo yhdessä valitsemiemme tavoitteiden takana.	0,351
10. Olemme seuranneet säännöllisesti tavoitteidemme etenemistä.	0,455
11. Olemme tehneet enemmän yhteistyötä tavoitteidemme saavuttamiseksi.	0,580
12. Keskustelu siitä, mitä olemme oppineet, on ollut säännöllistä.	0,417
13. Retrot ovat auttaneet seuraavan jakson tavoitteiden asettamisessa.	0,584
14. Olemme keskustelleet enemmän tuloksistamme yksikössämme.	0,594
15. Olemme keskustelleet enemmän tuloksistamme Kelan muiden yksiköiden kanssa.	0,688
16. Olemme keskustelleet tuloksistamme enemmän sidosryhmien kanssa.	0,940
17. Olemme oppineet tulostemme perusteella siitä, miten meidän kannattaa toimia.	0,700
18. Olemme hyödyntäneet enemmän tietoa tuloksistamme toimintamme suunnittelussa.	0,713
19. Olemme hyödyntäneet enemmän tietoa tuloksistamme prosessien seurannassa.	0,819
20. Olemme hyödyntäneet enemmän tietoa tuloksistamme tukemassa päätöksentekoamme.	0,800
21. Tieto tuloksistamme on lisännyt työmotivaatiotani.	0,682
22. Olemme hyödyntäneet enemmän tietoa tuloksistamme toiminnan kehittämisessä.	0,739

23. Tunteeni siitä, että työni on asiakkaiden näkökulmasta tärkeää, on vahvistunut.	0,774
24. Tunne työni merkityksellisyydestä on lisääntynyt.	0,922
25. Olen pystynyt vaikuttamaan työhöni aiempaa enemmän.	0,669
26. Tunteeni siitä, että työnantajani luottaa asiantuntijuu- teeni, on vahvistunut.	0,679
28. Organisaation strategia on tullut minulle tutummaksi kuin aiemmin.	0,526
29. Olen kokenut oman roolini Kelan strategian toteutta- misessa selkeämmäksi kuin aiemmin.	0,713
30. Esihenkilöltäni saama palaute oman työni merkityk- sestä Kelan strategisten tavoitteiden kannalta on ollut riit- tävää.	0,381
31. Työyhteisöni tavoitteet toteuttavat paremmin Kelan strategisia tavoitteita kuin aiemmin.	0,781
32. Työyhteisöni tavoitteet kannustavat keskittymään stra- tegian kannalta olennaisimpiin asioihin.	0,878
33. Toimimme mielestäni aiempaa joustavammin.	0,572
34. Tarjoamiemme palvelujen laatu on mielestäni parantu- nut.	0,840
35. Palvelumme ovat mielestäni asiakaslähtöisempiä kuin aiemmin.	0,720
36. Olemme toimineet aiempaa tuottavammin (saamme enemmän aikaan tietyssä ajassa).	0,630
37. Olemme hyödyntäneet enemmän uusia ideoita.	0,607

LIITE 2

Taulukko 14. Faktorianalyysin kommunaliteetit ennen kuin kommunaliteetiltaan pienimmät (alle 0,3) muuttujat poistettiin.

	Kommunaliteetti
1. Koen saaneeni riittävästi tietoa OKR-mallista.	0,555
2. Yksikköni johto on viestinyt, miksi OKR-mallin käyttöönotto on tärkeää.	0,824
3. Olen osallistunut työyhteisöni tavoitteiden valitsemiseen aiempaa enemmän.	0,500
4. Olemme keskustelleet tavoitteistamme enemmän yksikössämme.	0,542
5. Olemme keskustelleet tavoitteistamme enemmän Kelan muiden yksiköiden kanssa.	0,813
6. Olemme keskustelleet tavoitteistamme enemmän sidosryhmiemme kanssa.	0,852
7. Olen sitoutunut tavoitteisiimme, koska olen saanut vaikuttaa niihin.	0,595
8. Esihenkilöstö seisoo yhdessä valitsemiemme tavoitteiden takana.	0,426
9. Tavoitteemme ovat alkaneet muuttua useammin.	0,178
10. Olemme seuranneet säännöllisesti tavoitteidemme etenemistä.	0,511
11. Olemme tehneet enemmän yhteistyötä tavoitteidemme saavuttamiseksi	0,593
12. Keskustelu siitä, mitä olemme oppineet, on ollut säännöllistä.	0,496
13. Retrot ovat auttaneet seuraavan jakson tavoitteiden asettamisessa.	0,745
14. Olemme keskustelleet enemmän tuloksistamme yksikössämme.	0,615
15. Olemme keskustelleet enemmän tuloksistamme Kelan muiden yksiköiden kanssa.	0,730
16. Olemme keskustelleet tuloksistamme enemmän sidosryhmien kanssa.	0,956
17. Olemme oppineet tulostemme perusteella siitä, miten meidän kannattaa toimia.	0,719
18. Olemme hyödyntäneet enemmän tietoa tuloksistamme toimintamme suunnittelussa.	0,702
19. Olemme hyödyntäneet enemmän tietoa tuloksistamme prosessien seurannassa.	0,808
20. Olemme hyödyntäneet enemmän tietoa tuloksistamme tukemassa päätöksentekoamme.	0,856
21. Tieto tuloksistamme on lisännyt työmotivaatiotani.	0,683

22. Olemme hyödyntäneet enemmän tietoa tuloksistamme toiminnan kehittämisessä.	0,757
23. Tunteeni siitä, että työni on asiakkaiden näkökulmasta tärkeää, on vahvistunut.	0,776
24. Tunne työni merkityksellisyydestä on lisääntynyt.	0,922
25. Olen pystynyt vaikuttamaan työhöni aiempaa enemmän.	0,699
26. Tunteeni siitä, että työnantajani luottaa asiantuntijuu- teeni, on vahvistunut.	0,699
27. Tunnen Kelan strategian.	0,221
28. Organisaation strategia on tullut minulle tutummaksi kuin aiemmin.	0,531
29. Olen kokenut oman roolini Kelan strategian toteutta- misessa selkeämmäksi kuin aiemmin.	0,731
30. Esihenkilöltäni saama palaute oman työni merkityk- sestä Kelan strategisten tavoitteiden kannalta on ollut riit- tävää.	0,453
31. Työyhteisöni tavoitteet toteuttavat paremmin Kelan strategisia tavoitteita kuin aiemmin.	0,840
32. Työyhteisöni tavoitteet kannustavat keskittymään stra- tegian kannalta olennaisimpiin asioihin.	0,830
33. Toimimme mielestäni aiempaa joustavammin.	0,595
34. Tarjoamiemme palvelujen laatu on mielestäni parantu- nut.	0,836
35. Palvelumme ovat mielestäni asiakaslähtöisempiä kuin aiemmin.	0,724
36. Olemme toimineet aiempaa tuottavammin (saamme enemmän aikaan tietyssä ajassa).	0,637
37. Olemme hyödyntäneet enemmän uusia ideoita.	0,637
38. Oletko osallistunut yksikkösi OKR-mallin mukaiseen työskentelyyn?	0,102
39. Toimitko soihdunkantajana?	0,132
40. Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisessä työyksi- kössäsi?	0,108
41. Roolisi yksikössä?	0,114

LIITE 3

Taulukko 15. Rotatoitu faktorimatriisi

	1	2	3	4	5	6
1. Koen saaneeni riittävästi tietoa OKR-mallista.	0,544					
2. Yksikköni johto on viestinyt, miksi OKR-mallin käyttöönotto on tärkeää.	0,471			0,353		
3. Olen osallistunut työyhteisöni tavoitteiden valitsemiseen aiempaa enemmän.	0,533					
4. Olemme keskustelleet tavoitteistamme enemmän yksikössämme.	0,632	0,301				
5. Olemme keskustelleet tavoitteistamme enemmän Kelan muiden yksiköiden kanssa.	0,369			0,653		
6. Olemme keskustelleet tavoitteistamme enemmän sidosryhmiemme kanssa.				0,887		
7. Olen sitoutunut tavoitteisiimme, koska olen saanut vaikuttaa niihin.	0,495	0,302			0,301	
8. Esihenkilöstö seisoo yhdessä valitsemiemme tavoitteiden takana.	0,376	0,300				
10. Olemme seuranneet säännöllisesti tavoitteidemme etenemistä.	0,594	0,307				
11. Olemme tehneet enemmän yhteistyötä tavoitteidemme saavuttamiseksi	0,454	0,388				
12. Keskustelu siitä, mitä olemme oppineet, on ollut säännöllistä.	0,454	0,388				
13. Retrot ovat auttaneet seuraavan jakson tavoitteiden asettamisessa.	0,423	0,420			0,356	
14. Olemme keskustelleet enemmän tuloksistamme yksikössämme.	0,601	0,321				
15. Olemme keskustelleet enemmän tuloksistamme				0,745		

Kelan muiden yksiköiden kanssa.						
16. Olemme keskustelleet tuloksistamme enemmän sidosryhmien kanssa.				0,940		
17. Olemme oppineet tulostemme perusteella siitä, miten meidän kannattaa toimia.	0,382	0,490	0,310		0,385	
18. Olemme hyödyntäneet enemmän tietoa tuloksistamme toimintamme suunnittelussa.	0,411	0,612				
19. Olemme hyödyntäneet enemmän tietoa tuloksistamme prosessien seurannassa.		0,762				
20. Olemme hyödyntäneet enemmän tietoa tuloksistamme tukemassa päätöksentekoamme.		0,731				
21. Tieto tuloksistamme on lisännyt työmotivaatiotani.	0,329	0,405	0,484			
22. Olemme hyödyntäneet enemmän tietoa tuloksistamme toiminnan kehittämisessä.	0,428	0,596				
23. Tunteeni siitä, että työni on asiakkaiden näkökulmasta tärkeää, on vahvistunut.			0,744			
24. Tunne työni merkityksellisyydestä on lisääntynyt.			0,819			
25. Olen pystynyt vaikuttamaan työhöni aiempaa enemmän.			0,581		0,318	
26. Tunteeni siitä, että työntantajani luottaa asiantuntijuuteeni, on vahvistunut.	0,315	0,310	0,580		0,307	
28. Kelan strategia on tullut minulle tutummaksi kuin aiemmin.	0,379		0,342			0,375

29. Olen kokenut oman roolini Kelan strategian toteuttamisessa selkeämmäksi kuin aiemmin.	0,378		0,462			0,452
30. Esihenkilöltäni saama palaute oman työni merkityksestä Kelan strategisten tavoitteiden kannalta on ollut riittävää.				0,375		
31. Työyhteisöni tavoitteet toteuttavat paremmin Kelan strategisia tavoitteita kuin aiemmin.		0,428	0,314			0,590
32. Työyhteisöni tavoitteet kannustavat keskittymään strategian kannalta olennaisimpiin asioihin.		0,398	0,349			0,660
33. Toimimme mielestäni aiempaa joustavammin.			0,345		0,535	
34. Tarjoamiemme palvelujen laatu on mielestäni parantunut.					0,797	
35. Palvelumme ovat mielestäni asiakaslähtöisempiä kuin aiemmin.					0,749	
36. Olemme toimineet aiempaa tuottavammin (saamme enemmän aikaan tietyssä ajassa).	0,345		0,355		0,487	
37. Olemme hyödyntäneet enemmän uusia ideoita.	0,418	0,323			0,440	