

## Suorituksen johtaminen kehittyy

Elina Ruuhomaa



<b>Tekijä</b> Elina Ruohomaa	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Suorituksen johtaminen kehitty	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 31 + 1
<p>Opinnäytetyö käsittelee suorituksen johtamisen nykytilaa ja tulevaisuutta. Aihetta käsitellään työn tietoperustaosuudessa ja empiirisessä tutkimuksessa sekä näiden perusteella tehtävissä johtopäätöksissä. Tutkimustyypinen työ keskittyy tarkastelemaan suorituksen johtamista yrityksissä asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden osalta siltä osin, kun rajaus on mahdollinen.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään suorituksen johtamisen kokonaisuutta ja eri osapuolten rooleja suorituksen johtamisessa. Erityisesti keskitytään esimiehen rooliin, joka suorituksen johtamisessa on merkittävä. Opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan suorituksen johtamisen osa-alueista erityisesti tavoitteita ja tavoiteasetantaa, joiden merkitys osana suorituksen johtamisen kokonaisuutta on suuri. Myös palautetta ja palautteenantoa käsitellään tavoitteiden seurannan näkökulmasta sekä esimiehen roolin ja tehtävien osalta.</p> <p>Työn empiirisessä osuudessa toteutetaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka tavoitteena on selvittää, miten suoritusta johdetaan asiantuntijaorganisaatioissa tällä hetkellä käytännössä sekä sitä, minkälaisia näkemyksiä henkilöstötyön ammattilaisilla on suorituksen johtamisen kehittymisestä tulevaisuudessa. Menetelmänä käytetään temahaastatteluja. Tutkimuksen ajankohta on kevät 2021.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyy katsaus suorituksen johtamisen nykytilaan sekä kooste haastateltujen HR-ammattilaisten näkemyksistä suorituksen johtamisen kehittymisestä. Työn loppupuolella käydään läpi johtopäätöksiä, joita työn tietoperustaosuuden sekä empiirisen osan perusteella voidaan aiheesta tehdä. Työn tärkeimpinä johtopäätöksinä nostetaan esille mm. suorituksen johtamisen rooli osana arjen esimiestyötä ja yrityksen strategian toteuttamista sekä suorituksen johtamisen muuttuminen tulevaisuudessa mahdollisesti nopeasyklisemmäksi.</p>	
<b>Asiasanat</b> Suorituksen johtaminen, esimiestyö, tavoiteasetanta	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Suorituksen johtamisesta yleisesti .....	3
2.1	Suorituksen johtamisen kokonaisuus .....	3
2.2	Roolit suorituksen johtamisessa .....	6
3	Tavoitteet .....	10
3.1	Tavoiteasetanta ja seuranta .....	10
3.2	Palaute ja arviointi .....	15
4	Empiirinen tutkimus .....	18
4.1	Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja kohderyhmä .....	18
4.2	Kvalitatiivinen tutkimus ja menetelmä .....	19
4.3	Yhteenveto tuloksista .....	21
5	Pohdinta ja johtopäätökset .....	26
5.1	Nykytila .....	26
5.2	Tulevaisuus .....	27
5.3	Oma oppiminen .....	28
	Lähteet .....	30
	Liitteet .....	32
	Liite 1. Teemahaastattelurunko .....	32

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aihealueena on suorituksen johtaminen. Työn tavoitteena on selvittää ja vertailla, minkälaisia suorituksen johtamisen malleja ja käytäntöjä yrityksissä on ja arvioida mihin suuntaan suorituksen johtaminen on tulevaisuudessa kehittymässä. Työssä keskitytään erityisesti asiantuntijaorganisaatioihin ja asiantutijatyössä oleviin työntekijöihin niiltä osin, kun rajaus on mahdollinen.

Suorituksen johtaminen on tärkeä osa johtamisen ja esimiestyön sekä henkilöstöhallinnon kokonaisuutta. Aiheen ajankohtaisuus liittyy myös työelämän murrokseen ja uusiin työnteon tapoihin. Työtä voidaan tehdä eri paikoissa ja osana erilaisia tiimejä ja verkostoja. Työelämä muuttuu myös mm. digitalisaation ja teknologian kehityksen sekä työelämään tulevien uusien sukupolvien myötä. Työelämää ja johtamista muokkaavat myös muutokset ihmisten arvomaailmassa ja elämäntyyliissä. Odotukset työtä, sen tekemistä ja johtamista kohtaan muuttuvat. Itselleni opiskelijana, opinnäytetyön toteuttajana ja henkilöstöhallinnon työntekijänä suorituksen johtaminen aihealueena on tärkeä ja mielenkiintoinen osa tulevaisuuden tehtäväkenttää HR-tehtävissä.

Kyseessä on tutkimustyyppinen opinnäytetyö, joka toteutetaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella. Tutkimuksen avulla saadaan koottua ajankohtaista tietoa ja henkilöstöhallinnon ammattilaisten näkemyksiä suorituksen johtamisen nykytilasta ja sen kehityksen suunnasta. Päättökysymyksenä on: Minkälainen suorituksen johtaminen tukee asiantuntijan työssä onnistumista? Tutkimuksen alaongelmia puolestaan ovat: Miten suorituksen johtamista toteutetaan asiantuntijaorganisaatioissa tällä hetkellä? Sekä: Mitä kehittämistarpeita asiantuntijoiden suorituksen johtamisessa on?

Opinnäytetyö toteutetaan ilman toimeksiantajaa eikä työllä siis ole tilaajaa. Tutkimuksen tuloksia ja opinnäytetyötä kokonaisuudessaan voidaan hyödyntää yrityksissä, joissa pohditaan yrityksen omaa suorituksen johtamista. Työn tuloksia voidaan yrityksissä käyttää esimerkiksi vertailukohteena yrityksen omaa suorituksen johtamisen kokonaisuutta arvioidessa tai kehitettäessä uutta suorituksenjohtamisen mallia, prosesseja tai toimintatapoja yritykselle. Potentiaalisia opinnäytetyön hyödyntäjiä voisivat olla yritykset, joissa suorituksen johtamista ei vielä ole suunniteltu tai sen kehittämiseksi on tarvetta esimerkiksi yrityksen kasvun, organisaatiomuutoksen tai muun vastaavan tilanteen vuoksi.

Opinnäytetyö on merkityksellinen myös oman ammatillisen kehittymiseni vuoksi. Se laajentaa omaa näkemystäni suorituksen johtamisen kokonaisuudesta ja sen tulevaisuudesta. Työtä voivat omassa ammatillisessa kehittämisessään hyödyntää myös muut henkilöstö- ja esimiestyöstä kiinnostuneet opiskelijat ja ammattilaiset.

Vuonna 2020 koronapandemia muutti työelämää ja ehkä koko maailmaa. Asiantuntijatyön tekeminen käytännössä muuttui erityisesti etätyöskentelyn vuoksi, kun asiantuntijatyötä siirryttiin tekemään työpaikkojen sijaan kodeissa. Työn tekeminen muuttui monella itenäisemmäksi, kun työhön liittyvät tapaamiset ja spontaanit kohtaamiset vähenivät tai lopuivat kokonaan ja työhön liittyvät sosiaaliset kontaktit siirtyivät etäyhteyksin toteutettaviksi. Työtä on lisäksi tehty jatkuvan epävarmuuden ja muutosten keskellä. Pandemia vaikuttaa yhä myös siihen, miten esimiestyötä, johtamista ja HR:n eri prosesseja organisaatioissa toteutetaan. Uskon, että pandemialla on ollut vaikutusta niin suorituksen johtamisen käytäntöihin kuin sitä kohtaan ilmeneviin kehittämistarpeisiin ja odotuksiinkin. Tämän opinnäytetyön ei kuitenkaan ole tarkoitus keskittyä erityisesti ja ainoastaan koronapandemian vaikutuksiin ja mukanaan tuomiin muutoksiin, vaan tavoitteena on tunnistaa muista syistä alkanutta ja tulevaa kehitystä suorituksen johtamisessa.

## **2 Suorituksen johtamisesta yleisesti**

Strategiset henkilöstöhallinnon prosessit ovat sellaisia prosesseja, joilla voidaan tuoda strategista lisäarvoa organisaatiolle tai joilla voidaan edistää sitä, että organisaatio erottuu kilpailijoistaan. Ne ovat prosesseja, jotka auttavat organisaatiota sen strategian toteuttamisessa. Yhtenä tällaisena prosessina voidaan pitää suorituksen johtamista. (Salojärvi 2013, 91.) Suorituksen johtaminen kuuluu keskeisimpiin henkilöstöhallinnon prosesseihin (Kauhanen 2012, 61).

### **2.1 Suorituksen johtamisen kokonaisuus**

Sydänmaanlakan mukaan suorituksen johtamisen tarkoitus on, että yksilöt, tiimit ja organisaatiot tietävät, mikä on heidän toimintansa tarkoitus, heidän ydintehtävänsä ja tavoitteensa sekä sen miten toimintaa arvioidaan ja mitkä ovat osaamisvaatimukset (Sydänmaanlakka 2009, 255). Myös Kauhasen mukaan suorituksen johtaminen tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, että toiminnan tarkoitus, tärkeimmät tavoitteet sekä se, mitä asioita mitataan ja miten niitä mitataan sekä osaamistarpeet ovat selvät yksilölle, tiimille ja koko organisaatiolle. Lisäksi suorituksen johtaminen linkittää yksilön ja organisaation tavoitteet yhteen. Sen tavoitteena on jatkuva suorituksen kehittäminen ja parantaminen. (Kauhanen 2012, 61)

Hutchinson puolestaan kuvaa suorituksen johtamista (performance management) siten, että henkilön suoriutuminen koostuu kyvyistä, motivaatiosta ja mahdollisuuksista, ja että siihen vaikuttaa monet henkilöstöhallintoon kuuluvat toiminnot. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi osaamisen kehittäminen ja palkitseminen. Suorituksen johtamisen tulee hänen mukaansa myös olla linjassa organisaation strategian ja tavoitteiden kanssa. Suorituksen johtamisen ollessa osa organisaation strategista johtamista, sillä on myös merkitystä liiketoimintaan ja koko organisaation suorituskykyä voidaan siten parantaa. (Hutchinson 2013, 25.)

Armstrongin mukaan taas suorituksen johtaminen on systemaattinen prosessi, jonka avulla organisaation suorituskykyä parannetaan kehittämällä yksilöiden ja tiimien suoritusta. Tämä tehdään ymmärtämällä ja johtamalla suoritusta yhteisesti sovitun viitekehyksen sisällä. Tähän viitekehykseen kuuluu suunnitellut tavoitteet, standardit ja osaamisvaatimukset (Armstrong 2017, 5). Armstrongin ja Taylorin mukaan suorituksen johtaminen on jatkuvaa toimintaa, jolla parannetaan suoritusta asettamalla yksilöille tavoitteita, jotka ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Prosessiin kuuluu myös edistymisen seuranta

ja arvioimista sekä tietojen, taitojen ja kyvykkyyksien kehittämistä. (Armstrong & Taylor 2020, 431.)

Armstrongin ja Taylorin mukaan suorituksen johtaminen on osa liiketoiminnan johtamista ja keino varmistaa, että yrityksen strategiset tavoitteet saavutetaan. Sen tulisi myös olla linkitetty yhteen kyvykkyyksien johtamisen (Talent management), osaamisen kehittämisen (Learning & Development) ja palkitsemisen kanssa. (Armstrong & Taylor 2020, 431.) Salojärven mukaan arkipäiväisessä esimies- ja johtamistyössä voikin olla vaikea hahmottaa rajapintoja esimerkiksi osaamisen kehittämisen ja suorituksen johtamisen välissä. Molemmat niistä ovat henkilöstöhallinnon strategisia prosesseja, jotka arjen käytännön tilanteissa, kuten kehityskeskusteluissa, palautteen annossa ja vuorovaikutustilanteissa kohtaavat ja linkittyvät yhteen. (Salojärvi 2013, 92–93)

Ashdownin mukaan suorituksen johtamista ei tulisi nähdä vain yksittäisenä kerran vuodessa tapahtuvana kehityskeskusteluna vaan jatkuvana prosessina tai eräänlaisena kiertokulkuna. Sen sijaan, että suorituksen johtaminen olisi ylhäältä alas johdettu prosessi, sen tulisi olla joustavaa, jatkuvaa ja koko ajan kehittyvää toimintaa. Hänen mukaansa suorituksen johtamisen kiertokulkuun kuuluu eri vaiheita. Nämä toisiaan seuraavat vaiheet ovat suunnittelu-, toiminta-, tarkastelu- ja arviointivaihe. (Ashdown 2014, 71–74.) Suunnitteluvaiheessa organisaatiotason tavoitteet sovelletaan tavoitteiksi yksilö- ja tiimitasolle. Tässä vaiheessa myös suoriutumisen kriteerit ja toimintasuunnitelmat sovitaan esimiehen ja yksittäisten työntekijöiden välillä. Suunnitteluvaihetta seuraa toimintavaihe, jolloin itse työtä käytännössä tehdään ja suunnitelmia toteutetaan. Myös tässä toteutusvaiheessa on tärkeää, että esimies ja mahdolliset muut osapuolet, kuten henkilön kollegat, voivat tarjota henkilölle tukea ja palautetta toiminnasta, sillä suoritusta on tärkeää tarkastella ja antaa palautetta säännöllisesti ja jatkuvasti, ei vain kerran vuodessa. Suoritusta tarkasteltaessa voidaan tunnistaa paitsi heikkoa suoriutumista ja puutteita tavoitteisiin nähden, myös vahvuusalueita ja hyvää suoriutumista. (Ashdown 2014, 71–74.)

Mauno Tirkkonen puolestaan puhuu suorituksen johtamisen sijaan onnistumisen johtamisesta. Hän vertaa Sydänmaanlakan perinteistä suorituksen johtamisen määritelmää tämän päivän työelämän tarpeisiin. (Tirkkonen 2014, 79–80). Tirkkosen viittaaman Sydänmaanlakan perinteisemmän määritelmän mukaan suorituksen johtamisen tarkoitus on, että yksilöt, tiimit ja organisaatiot tietävät toimintansa tarkoituksen, ydintehtävät ja tavoitteet sekä sen miten toimintaa arvioidaan ja mitkä ovat osaamisvaatimukset. (Sydänmaanlakka 2009, 255). Tirkkosen mukaan perinteiseen näkemykseen suorituksen johtamisesta liittyy ylhäältä alas -johtaminen, teknologiakeskeisyys ja prosessimaisuus eikä tämä malli hänen mukaansa sovellu moderniin työelämään. (Tirkkonen 2014, 79–80.) Moderniin työelämään puolestaan kuuluvat Tirkkosen mukaan monimutkaiset asiantuntija- ja arvo-

kot, joissa yksilöt hakevat merkityksellisyyttä ja vapautta sekä mahdollisuutta rakentaa omaa identiteettiään työelämän kautta. Jotta asiantuntija saa arvokkuuden kokemuksia ja tuntee kuuluvansa yhteisöön, tarvitaan sisäisiä motivaatiotekijöitä ja onnistumisen kokemuksia. Tirkkosen mukaan yksilö myös itse vaikuttaa oman asiantuntijuutensa kehittymiseen ja asettaa tavoitteita. (Tirkkonen 2014, 79–80.)

Verkostoituneissa matriisiorganisaatioissa, arvoverkostoissa ja laajoissa ekosysteemeissä, joissa työtä tehdään, on Tirkkosen mukaan tärkeää huomioida niissä toimivien eri toimijoiden erilaiset tavoitteet, mittarit sekä osapuolten osaamisen kehittäminen. Onnistumisen johtamisessa keskeistä on toimijoiden itseohjautuvuus ja tasavertaisuus, toiminnan vapaus ja läpinäkyvyys sekä se, että tuetaan uudistumista ja hyvinvointia. Tärkeää on myös ymmärrys tavoitteiden merkityksestä ja tavoitteisiin sitoutuminen. Hyvään onnistumisen johtamiseen kuuluu vuoropuhelua ja tehtyjen valintojen ja niiden seuraamusten arviointia sekä arvojen mukaista toimintaa. Toisaalta tarvitaan myös kykyä oppia jatkuvasti uutta ja luopua vanhasta. (Tirkkonen 2014, 79–80.)

Pekka T. Järvinen osaltaan tarkastelee suorituksen johtamista esimiehen tehtäväkentän kautta ja kuvaa sitä suorituksen johtamisen vauhtipyörämallin avulla. Hänen mukaansa suorituksen johtamisessa on kolme osa-aluetta, eli esimiehen keskeistä tehtävää, jotka liittyvät tuloksellisen suorituskulttuurin rakentumiseen. Nämä tehtävät ovat vaatiminen, välittäminen ja kehittäminen. Vaatimiseen liittyy toiminnan tavoitteet ja toimintaan kohdistuvat odotukset, välittämiseen puolestaan liittyy johdettavaa ohjaava vuorovaikutus sekä palaute johdettavalle. Kehittämiseen taas kuuluu johdettaviin kohdistuva ja heitä kehittävä valmentaminen. (Järvinen 2016, 19–20.)

Järvisen mukaan tavoitteet ja keinot, joilla tavoitteisiin päästään toimivat pohjana koko suorituksen johtamiselle. Itse tavoiteasetanta ja odotusten määrittäminen voivat jo auttaa kohti menestyksellistä suorituksen johtamista. Sen lisäksi, että tarvitaan tavoitteet ja ymmärrys niiden edellyttämistä teoista ja toiminnasta, tarvitaan myös jatkuvaa palautetta toiminnasta. (Järvinen 2016, 20–22.) Suorituksen johtamisen keskiöön kuuluu Järvisen mukaan lisäksi myös kehittäminen, jossa kysymys on siitä, että esimies säännöllisesti kehittää johdettaviaan, yksilöitä ja tiimiä, niin että he suoriutuisivat paremmin ja saavuttaisivat parempia tuloksia. Esimiehellä tulee olla valmiudet ja halu kehittää yksilöitä ja tiimejä heitä valmentavilla keinoilla. Vahvuuksien esille nostamisen lisäksi, oleellista on, että esimies ja johdettava yhdessä huomioivat ne osa-alueet, joissa johdettavalla on kehittymistarpeita sekä sen millä keinoilla näihin osa-alueisiin kuuluvaa osaamista voitaisiin tulevaisuudessa kasvattaa. Järvisen mukaan kehittämistä voidaan tehdä niin lyhyemmällä aikavälillä kuin pitemmälläkin tähtäimellä. Lyhyen aikavälin kehittäminen tähtää sellaisten tavoitteiden saavuttamiseen, jotka on asetettu lyhyemmälle ajanjaksolle sekä niihin liittyvien

osaamisvajeiden paikkaamiseen. Pitkällä aikavälillä kehittäminen taas liittyy johdettavan laajempaan kehittymishalukkuuteen sekä kehittävään kulttuuriin. (Järvinen 2016, 22–23.)

Suorituksen johtamisen osa-alueet, on esitetty kuvassa 1. Tässä opinnäytetyössä keskitytään suorituksen johtamisen osa-alueista, joita ovat tavoitteet, arviointi ja palaute, erityisesti tavoitteisiin sekä niiden asetantaan ja seurantaan. Suorituksen johtamisen osa-alueista myös palautetta käsitellään tässä opinnäytetyössä erityisesti tavoitteiden seurannan näkökulmasta sekä myös suorituksen johtamisen roolien ja esimiehen tehtävien osalta tulevissa kappaleissa.



Kuva 1. Suorituksen johtamisen osa-alueet

## 2.2 Roolit suorituksen johtamisessa

Suorituksen johtaminen kuuluu organisaatiossa kaikille tahoille sekä lisääntyvästi myös organisaation ulkopuolisille toimijoille, sillä työtä voidaan tehdä myös oman organisaation ulkopuolella esimerkiksi osana asiakkaiden organisaatioita, jolloin esimiehen ja tämän johdettavan välinen suhde ei välttämättä sisällä kovinkaan paljon kasvokkain tapaamista tai päivittäistä yhteydenpitoa. Tällöin henkilön suorituksen arviointiin tarvitaan taho, joka tuntee henkilön suoriutumisen tämän työssä esimerkiksi osana asiakkaan organisaatiota. (Ashdown 2014, 9.)

Ashdownin mukaan on tärkeää, että organisaation ylin johto on sitoutunut ja aktiivinen suorituksen johtamisessa. Myös jokainen työntekijä itse on omalta osaltaan vastuussa suorituksensa johtamisesta, omien tavoitteiden asettamisesta sekä sen tunnistamisesta miten näihin asetettuihin tavoitteisiin tulee pääsemään. Jokainen on vastuussa myös jatkuvasta kehittymisestään. (Ashdown 2014, 9–11.)

Ashdownin mukaan erityisen tärkeä ja kriittinen rooli suorituksen johtamisessa on esimiehillä, joiden tehtävänä on motivoivan ympäristön ja ilmapiirin mahdollistaminen, luominen ja tukeminen. Mitä sitoutuneempia esimiehet ovat suorituksen johtamisen prosessiin, ja mitä enemmän prosessin omistajuus on esimiehillä, sitä tyytyväisempiä suorituksen johtamiseen ollaan. Myös HR:llä on tärkeä rooli suorituksen johtamisessa, mutta suorituksen johtaminen ei ole ainoastaan HR:n vastuulla. (Ashdown 2014, 9–11.)

Myös Armstrong ja Taylor korostavat esimiesten sitoutuneisuuden tärkeyttä suorituksen johtamisessa. Heidän mukaansa suorituksen johtamisen vaikuttavuus riippuu esimiesten kyvyistä sekä heidän sitoutuneisuudestaan suorituksen johtamiseen. Vaikka suorituksen johtaminen olisikin suunniteltu miten hyvin tahansa, on esimiesten sitoutuminen ja kyvykyys merkittävässä roolissa. (Armstrong & Taylor 2020, 460.)

Pekka T. Järvinenkin puhuu esimiehen roolista ja tehtävistä suorituksen johtamisessa. Hänen näkökulmansa mukaan muutokset ja ympäristön epävarmuustekijät tulevaisuuteen liittyen voivat vaikuttaa negatiivisesti ihmisten aktiivisuuteen ja suoriutumiseen työssään. Tästä syystä esimiehen tulee pyrkiä luomaan johdettavilleen kokonaiskuvaa organisaation tulevaisuudesta sekä jatkuvuudesta. Tässä esimiehen oma näkemys organisaation strategiasta ja sitoutuminen sen edistämiseen ovat hänen mukaansa merkityksellisiä. Tässä tehtävässä onnistumiseen esimiehen keinoja ovat esimerkiksi se, että esimies pitää tavoitteita ja päämääriä jatkuvasti näkyvillä, ohjaa toimintaa tavoitteiden mukaiseen suuntaan ja antaa palautetta johdettavilleen. Esimies voi myös tukea johdettaviensa suoriutumista priorisoimalla tehtäviä niin yksilö- kuin tiimitasollakin sekä tukea heitä ongelmien ratkaisussa nopeasti, kun tarve sitä vaatii. Esimiehen toimet eivät Järvisen mukaan rajoitu vain ennakoituihin ja säännöllisiin tapahtumiin, kuten palavereihin tai ennalta sovittuihin tapaamisiin. Hänen mukaansa esimiehen toiminta on ennakoitujen ja säännöllisten tapaamisten lisäksi jatkuvaa ja tarpeen mukaan saatavilla ja johdettaviensa tavoitettavissa olemista sekä nopeaa reagoitua eteen tuleviin tilanteisiin. (Järvinen 2016, 136.)

Suoran vaikuttamisen lisäksi esimiehen tulisi Järvisen mukaan myös saada johdettavat itse ajattelemaan ja paneutumaan asioihin. Tällä tavalla esimiehen tulisi vaikuttaa johdettaviinsa myös epäsuoremmin ja saada heidät kokemaan omistajuutta omista tavoitteistaan sekä saada johdettavat sitoutumaan toimimaan tavoitteiden edellyttämällä tavalla. Kyvykyys suoriutua hyvin pitkällä aikavälillä vaatii sen, että henkilöt toimivat itseohjautuvasti ja ovat tekemiselleen omistautuneita. (Järvinen 2016, 141–143.) Myös esimiehen oma esimerkki suoriutumiseen liittyvissä asioissa ja hyvän suoriutumisen mahdollistavan kulttuurin syntymisessä on hyvin merkityksellistä (Järvinen 2016, 148–151).

Järvisen mukaan on tärkeää, että tavoitteet tulevat ymmärretyksi ja että ne myös muodostuvat odotuksiksi tekemistä kohtaan sekä lopulta johtavat tavoitteiden mukaiseen konkreettiseen toimintaan. (Järvinen 2016, 143.) Järvisen mukaan esimiehen keinoja tavoitteiden omaksuttamisessa, seurannassa ja ohjaamisessa ovat sekä koko yrityksen että oman alueen vision, mission ja strategian esillä pitäminen, toimintasuunnitelmien luominen yhdessä johdettavien kanssa sekä säännöllisesti toteutettavat tavoite- ja suoriutumiskeskustelut. Keinoihin kuuluu myös se, että niin yksilö- kuin tiimitasonkin tavoitteita ja odotuksia käydään läpi, tavoitteita seurataan sekä johdettavia sparrataan heitä auttavasti. Lisäksi esimiehen keinoihin kuuluu paitsi hyvien suoritusten niin myös heikkojenkin tulosten huomioiminen sekä tilanteen mukaan joko hyvistä tuloksista palkitseminen tai heikkoon suoriutukseen puuttuminen. Lisäksi esimiehen keinoihin kuuluu hänen johdettaviensa motivaatiotekijöiden tunnistaminen ja niihin pohjautuva tehtävien vastuuttaminen eri henkilöiden välille. (Järvinen 2016, 144–145.)

Suorituksen johtamisessa on tärkeää, että esimies myös tukee johdettaviensa päätöksentekoa ja ongelmien ratkaisua. Tämä on tärkeää, sillä mikäli johdettavilla ei ole mahdollisuutta tarvittaessa tehdä itse päätöksiä tai kykyä ratkoa eteensä tulevia ongelmatilanteita, voi suoritustaso heiketä tai tehtävissä eteneminen pysähtyä jopa kokonaan (Järvinen 2016, 145–147). Ongelmanratkaisun ja päätöksenteon haasteet saattavat johtua esimerkiksi organisaation kulttuurista tai henkilöön itseensä liittyvistä tekijöistä. Tällainen tekijä voisi olla esimerkiksi henkilön halu vältellä virheiden tekemistä. Esimiehen tulee omalla toiminnallaan sekä oman esimerkkinsä kautta pyrkiä siihen, että johdettavat uskaltavat tehdä päätöksiä sekä ratkoa kohtaamiensa ongelmia. Esimiehen on pyrittävä luomaan kulttuuria, joka mahdollistaa päätöksenteon ja ongelmien ratkaisemisen. Esimiehen keinoja tässä voivat olla esimerkiksi päätettävien asioiden ja ongelmanratkaisun ottaminen osaksi säännöllisiä palavereja sekä johdettavien tukena oleminen niissä tilanteissa, joissa päätöksentekoa tai ongelman ratkaisua tulee tehdä. Esimies voi myös omalla toiminnallaan näyttää esimerkkiä mm. päätöksentekoon, virheisiin suhtautumiseen sekä luovaan ongelman ratkaisuun liittyen. (Järvinen 2016, 145–147.)

Esimes voi tukea johdettaviaan myös valmentamalla ja rohkaisemalla näitä omien päätösten tekemiseen ja ongelmien ratkaisemiseen mahdollisuuksien mukaan itsenäisesti. Myös selkeät valtuudet ja rajoitukset henkilöiden mahdollisuuksissa tehdä omia itsenäisiä päätöksiä voivat auttaa johdettavia suoriutumisessa ja suorituksen parantamisessa. (Järvinen 2016, 145–147.)

Armstrongin ja Taylorin mukaan esimiehen rooli suorituksen johtamisessa tulee nähdä luonnollisena osana normaalia ja hyvää johtamista sen sijaan, että se olisi jokin normaalin johtamisen lisäksi tehtävä ylimääräinen tehtävä. Suorituksen johtaminen edustaakin hei-

dän mukaansa normaalin johtamisen käytäntöjä. Suorituksen johtamisessa esimies ohjaa johdettaviaan oikeaan suuntaan, seuraa ja arvioi sekä tarpeen mukaan tekee toimenpiteitä. (Armstrong & Taylor 2020, 447).

### 3 Tavoitteet

Oleellinen osa suorituksen johtamista on tavoitteet. Tavoitteet ja se toiminta, joilla tavoitteisiin päästään muodostavat perustan koko suorituksen johtamisen prosessille (Järvinen 2016, 20–21).

#### 3.1 Tavoiteasetanta ja seuranta

Järvisen mukaan suorituksen johtamisen onnistumisessa oleellista on saada luotua ymmärrystä tavoitteista ja saada tavoitteet myös johdettua odotuksiksi ja konkreettiseksi toiminnaksi. Kun johdettavat sisäistävät tavoitteet ja niiden mukaisen toiminnan voi suoritus-tasokin kasvaa. (Järvinen 2016, 143.) Myös Ashdownin mukaan tavoitteiden asetanta on tärkeä ja oleellinen osa suorituksen johtamista. Tavoitteiden asetannalla varmistetaan, että kaikki ymmärtävät oman merkityksensä osana koko organisaation menestymistä. (Ashdown 2014, 122–124).

Tavoitteiden asetanta voidaan tehdä esimerkiksi SMART-mallin periaatteiden mukaisesti. SMART-malli kuvastaa sitä, minkälaisia asetettavien tavoitteiden tulisi olla. Ashdownin tulkinnan mukaan SMART-mallin mukaisesti asetettavat tavoitteiden tulisi olla selkeitä tai spesifioituja (Specific), mitattavissa olevia (Measurable), hyväksytyjä tai yhdessä sovittuja (Agreed), relevantteja niin organisaatiolle kuin itse työntekijällekin (Relevant) sekä aikaan sidottuja tai ajallisesti rajattuja (Timebound). (Ashdown 2014, 122–124).

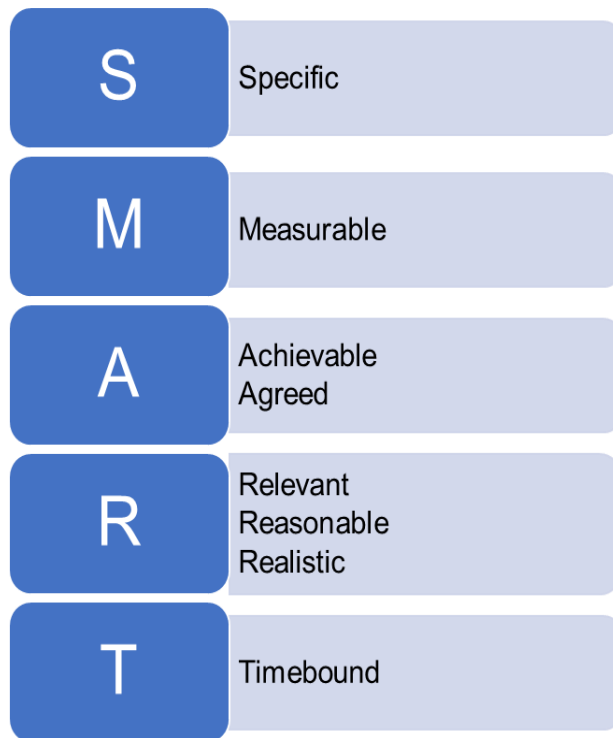
Ashdownin mukaan tavoitteiden asettaminen SMART-mallin mukaan on hyödyllistä, sillä jos tavoitteet eivät esimerkiksi ole selkeitä (S, specific), työntekijä ei välttämättä itse tiedä, mitä hänen tulisi työssään saavuttaa ja näin ollen hän saattaa keskittyä toiminnassaan väärin asioihin. Epäspesifit tavoitteet myös saattavat johtaa työntekijän epävarmuuden kokemukseen sekä siihen, että jatkossa myös suoriutumisen arviointi tulee olemaan haastavaa. Sekä työntekijän itsensä, että esimiehen pitää pystyä kuvaamaan, millainen on onnistunut suoritus sekä miten suoritusta tullaan mittaamaan. Eli tavoitteen tulee olla myös sellainen, että sen täyttymistä voidaan jollakin tavalla tulevaisuudessa mitata (M, measurable). (Ashdown 2014, 122–124)

Esimiehen ja työntekijän välillä tulee myös vallita yhteisymmärrys tavoitteista (A, agreed). Niin tavoitteiden asettamisessa kuin koko suorituksen johtamisen prosessissa yleensäkin tärkeää on yhteisymmärrys, sitoutuminen ja osallistuminen. Kun työntekijät myös itse uskovat tavoitteisiinsa ja kokevat niiden saavuttamisen olevan mahdollista sopivalla (R, reasonable) määrällä työtä, sekä kun työntekijöillä itsellään on ollut mahdollisuus vaikut-

taa tavoitteisiinsa, heidän motivaationsa tavoitella parempia suorituksia kasvaa. (Ashdown 2014, 122–124)

Kun yksilötason tavoitteet myös linkittyvät koko organisaation tavoitteisiin ja menestykseen, yksilöt tulevat työssään keskittymään niihin asioihin, joilla on merkitystä. Tällä tavalla he pääsevät myös vaikuttamaan organisaation menestykseen (R, relevant), mikä puolestaan lisää tunnetta omista vaikutusmahdollisuuksista, työn merkityksellisyydestä ja yhteenkuuluvuudesta sekä niin sanotusta yrityskansalaisuudesta (corporate citizenship). Suoriutuminen myös todennäköisesti on parempaa silloin, kun yhteys oman työn ja organisaation tavoitteiden välillä on selkeä. Lisäksi asetettavilla tavoitteilla tulisi olla riittävä yhteys henkilön omaan työhön ja työntekijän tulisi kokea, että hänellä on hallintaa ja että hän voi itse vaikuttaa tavoitteidensa saavuttamiseen. Tavoitteiden saavuttamisella on hyvä olla myös aikataulu (T, timebound). Se, että tavoitteet on sidottu aikaan, auttaa toiminnan suunnittelussa ja asioiden priorisoinnissa. (Ashdown 2014, 122–124)

SMART-mallista ja sen sisällöstä on myös muita variaatioita ja kriteerit tavoitteiden valitsemiselle voidaan kuvata myös toisin kuin yllä olevan Ashdownin esittämän kuvauksen mukaan. Esimerkiksi myös Hutchinson puhuu SMART-mallista. Hänen mukaansa yhteisesti sovittujen (agreed) sijaan tavoitteiden tulisi olla saavutettavissa olevia (A, achievable). Tässä tapauksessa tarkoitetaan siis sitä, että työntekijän tulee kokea, että tavoitteet ovat sellaisia, että hän voi ne myös saavuttaa ja että hän itse hyväksyy ne. (Hutchinson 2013, 66.) Relevanttien sijaan voidaan Hutchinsonin sekä myös Armstrongin mukaan tavoitteiden kriteeriksi asettaa myös se, että niiden tulisi olla realistisia (R, realistic) (Hutchinson 2013, 66; Armstrong 2017, 80.). Tällöin tavoitteiden asettamisessa on huomioitu yksilön kyvykkyys tavoitteiden saavuttamiseen nähden sekä se, että tavoitteet ovat myös työntekijää riittävästi haastavat ja tätä eteenpäin kehittävät. Tavoitteiden pitäisi myös vastata henkilön tehtävänkuvaa ja roolia organisaatiossa. (Hutchinson 2013, 66.) Smart-malli on kuvattu kuvassa 2.



Kuva 2. SMART-malli

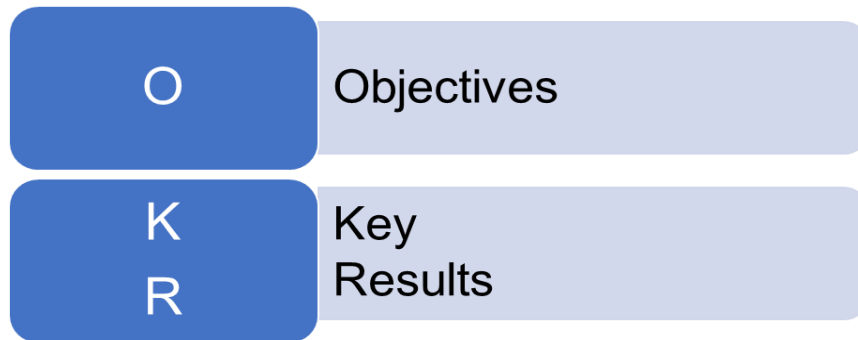
Vaikka SMART onkin usein käytetty malli tavoitteiden asettamiseen, Armstrong ja Taylor myös kyseenalaistavat sen käyttöä hieman. He kritisoivat SMART-mallin esimiehille luomaa kuvaa siitä, että kaiken tulisi olla mitattavissa. Heidän mukaansa tämä voi johtaa turhautumiseen tavoitteiden asetannassa sekä epärealististen tavoitteiden asettamiseen. Heidän mukaansa SMART-malli kaavamaisuudessaan voi johtaa myös siihen, että suorituksen arviointi jää pinnalliseksi. (Armstrong & Taylor 2020, 460.). Heidän mukaansa tavoitteita voisi asettaa ennemminkin muiden kriteerien perusteella. Näiden kriteerien mukaan tavoitteiden tulisi SMART-mallin kriteerien sijaan olla ennemminkin selkeitä (clear), sovittuja tai hyväksytyjä (agreed), joko määrällisesti tai laadullisesti mitattavia (measurable) ja saavutettavissa olevia (achievable), mutta ei liian helposti saavutettavia sekä tarpeeksi haastavia (challenging). (Armstrong & Taylor 2020, 446.).

Toinen tavoitteiden asettamiseen liittyvä malli puolestaan on OKR-malli. Myös OKR-malliin liittyy sama näkökulma siitä, että tavoitteiden tulisi olla riittävän haastavat saavuttaa, mistä myös Armstrong ja Taylorkin SMART-mallia kyseenalaistaessaan puhuvat.

OKR -malli eli Objectives and Key Results -malli on tavoitteiden asetannan malli ja myös OKR-mallissa tärkeää on se, että tiedetään miten asetetut tavoitteet jokapäiväisessä arjessa toteutetaan. Christina Wodtken mukaan OKR:t ovat parhaiten saavutettavissa, kun ne ovat kiinteästi mukana arjen toiminnassa. (Wodtke 2016.)

Hämäläinen ja Sora kuvaavat OKR-mallia seuraavasti: ”Objectives & Key Results eli OKR on malli, jolla johdetaan organisaation tavoitteita ja näin toteutetaan yrityksen strategiaa (Hämäläinen & Sora 2020, 15.)”

Hämäläisen ja Soran mukaan OKR-malli yksinkertaisimmillaan koostuu kahdesta osasta. Mallin toinen osa on objectives (O) eli tavoitteet, jotka kertovat sen, mitä kohti mennään. Toinen osa taas on key results (KR) eli avaintulokset, jotka kertovat, eteneekö matka kohti tavoitteita toivotulla tavalla. (Hämäläinen & Sora 2020, 28.) OKR-malli kuvattu kuvassa 3.



Kuva 3. OKR-malli

Wodtken mukaan OKR-mallissa Objective (O) eli tavoite kuvaa jotakin laadullista päämäärää. Key Results (KR) eli tärkeimmät tulokset puolestaan kuvaavat tavoitteeseen liittyviä yleensä määrällisiä tuloksia, joiden perusteella nähdään, onko asetettu tavoite saavutettu vai ei. Mallin mukaisesti jokainen tavoite asetetaan vain tietyksi ajanjaksoksi, yleensä yhden kvartaalin eli neljännesvuoden ajaksi. (Wodtke 2016.) Wodtken mukaan OKR-mallin mukaisesti asetettujen tavoitteiden tulee olla laadullisia ja innostavia, aikaan sidottuja sekä sellaisia, että tavoitteiden asettajan, eli yksilön tai tiimin, on mahdollisuus ne itsenäisesti myös saavuttaa. (Wodtke 2016.)

Hämäläisen ja Soran mukaan OKR-malli lähtee liikkeelle yrityksen päämääristä, joista valitaan OKR-tavoitteet. Aluksi yrityksen päämäärät priorisoidaan ja valitaan mihin niistä keskitytään ensin. Sen lisäksi, että tavoitteiden tulisi olla innostavia, motivoivia ja mukanaan tempaavia, niiden tulisi Hämäläisen ja Soran mukaan myös olla sen verran selkeitä, että jokainen työntekijä osaa sanallisesti kuvata ne. Heidän mukaansa jokaisella tulee tavoitteiden osalta myös olla nähtävissä tavoitteiden ja oman työn välinen linkitys sekä omat vaikutusmahdollisuudet tavoitteiden saavuttamisessa. (Hämäläinen & Sora 2020, 24–25.) Hämäläisen ja Soran mukaan OKR-mallin mukaisesti tavoitteita valitaan kerrallaan maksimissaan viisi kappaletta ja niiden kesto, eli se miten pitkään ne pysyvät osana tavoitteita, riippuu tavoitteen laajuudesta sekä siitä, miten kauan kyseisen tavoitteen saavuttaminen kestää. (Hämäläinen & Sora 2020, 25–26.)

Hämäläisen ja Soran mukaan OKR-mallissa avaintulos (eli Key Result, KR) taas kuvaa sitä, mitä konkreettisesti tulee olla tapahtunut, jotta tavoitteen voidaan todeta olevan saavutettu. Heidän mukaansa avaintulos on ominaisuuksiltaan numeerinen ja ymmärrettävä. Avaintulos valitaan niin, että se on saavutettavissa yhden kvartaalin aikana vaikka itse tavoite tulisikin olemaan voimassa vielä pidempäänkin. Mikäli tarve vaatii ja tavoite kokonaisuudessaan on yhä saavuttamatta kvartaalin vaihtuessa, saa tavoite siinä kohtaa uudet avaintulokset jatkoa varten. Myös avaintuloksia voi OKR-mallissa yhdellä tavoitteella olla kerrallaan maksimissaan viisi kappaletta. (Hämäläinen & Sora 2020, 35–37.)

OKR-mallissa keskeistä on, että mallin mukaisesti valittujen tavoitteiden ja avaintulosten tulee olla haastavia saavuttaa. Esimiehen on tärkeää olla vaikuttamassa siihen, että ympäristö ja ilmapiiri ovat sellaisia, että johdettavat voivat ja uskaltavat asettaa tavoitteita, joiden saavuttaminen ei ole heille helppoa ja itsestään selvää, vaan ne oikeasti haastavat työntekijöitä. Näin voidaan edesauttaa sitä, että korkeampi suoritustaso myös tullaan saavuttamaan, eikä vain tyydytä toimimaan omalla mukavuusalueella. Mikäli asetetaan vain sellaisia tavoitteita, jotka ovat helposti saavutettavia, tullaan suoriutumaan heikommin, kuin mihin olisi voinut olla mahdollisuus, mikäli tavoitteet olisi asetettu korkeammalle. (Wodtke 2016.)

Sekä Hämäläisen ja Soran että Wodtken mukaan OKR-mallin mukaisesti tavoitteet ja niiden saavuttaminen tulisi pitää erillään palkinnasta. Mikäli tavoitteet ja niiden saavuttaminen olisivat sidottu palkintaan, olisi riskinä, että työntekijät eivät aseta riittävän korkeita tavoitteita ja suoritus jää siten heikommalle tasolle, kuin mikä olisi ollut mahdollista saavuttaa. Heikompi suoriutuminen olisi tässä tapauksessa seurausta siitä, että työntekijät pyrkisivät asettamallaan helpommilla tavoitteilla varmistamaan esimerkiksi tavoitteiden saavuttamisesta riippuvaisten bonuksien tai tulospalkkioiden saamisen. (Hämäläinen & Sora 2020, 30; Wodtke 2016.) Vaikka myös yksilötason tavoitteet voivat olla OKR-mallin mukaisia, on Hämäläisen ja Soran mukaan mallin keskiössä erityisesti tiimitason tavoitteiden asettaminen (Hämäläinen & Sora 2020, 31).

Hämäläisen ja Soran mukaan OKR-mallin hyötyihin lukeutuu se, että sen avulla voidaan ohjata koko organisaatiota etenemään samaan suuntaan. Tavoitteiden asettaminen OKR-mallin mukaisesti on läpinäkyvää ja tavoitteet tuleekin sen mukaisesti olla kaikkien nähtävillä. Tämä auttaa siihen, että tavoitteet ja toiminta voidaan yhdenmukaistaa, niin että koko organisaatiossa toimitaan samansuuntaisesti. Malli myös tehostaa toimintaa, kun asioita tehdään tavoitteiden mukaisesti valmiiksi asti ja uudet asiat jätetään odottamaan seuraavaa jaksoa eli kunnes käynnissä olevan jakson tavoitteet on tehty valmiiksi asti. Koska tämän mallin mukaisesti toimintaa tarkastellaan lyhyillä aikaväleillä (esimerkiksi viikko-,

kuukausi- ja kvartaalitasolla), kertyy paljon tietoa, jonka avulla voidaan oppia ja jatkuvasti kehittyä. Myös OKR-mallin mukaisesti korkealle asetettavat tavoitteet kannustavat työntekijöitä parempiin suorituksiin. (Hämäläinen & Sora 2020, 16–21.)

Kun kaikkien tavoitteet ovat näin toimittaessa muidenkin nähtävissä, jokaisen omat tavoitteet linkittyvät helpommin koko organisaation tavoitteisiin ja jokaisen oma merkitys niiden saavuttamisessa on näkyvissä. Lisäksi tällöin näkyvissä on myös se, miten oma toiminta vaikuttaa muiden tavoitteiden saavuttamiseen. Hämäläisen ja Soran mukaan merkittävin OKR-mallin hyöty on sen avulla kasvava toiminnan nopeus, joka tulee esille jo siinä, että etenemistä seurataan lyhyellä aikavälillä ja asioihin voidaan tällöin puuttua nopeasti. Lisäksi nopeus tulee esille asioiden loppuun saattamisen tehostumisessa, kun keskeneräisten töiden määrä vähenee sekä siinä, että itse tavoitteet ovat korkealla ja asioita saavutetaan. OKR-mallin avulla voidaan myös seurata organisaation strategian toteutumista käytännön tasolla. Mallin mukainen toiminta myös auttaa näyttämään jokaiselle oman työn merkityksellisyyden. (Hämäläinen & Sora 2020, 16–21.)

Wodtken mukaan OKR-mallin etuja on myös se, että siinä yhdistyvät sekä laadulliset, että määrälliset päämäärät. Ja näin ollen se motivoi erilaisia ihmisiä, myös niitä, jotka innostuvat määrällisistä tavoitteista vähemmän kuin toiset. (Wodtke 2016.)

### **3.2 Palaute ja arviointi**

Yksi osa suorituksen johtamisen kokonaisuudessa on myös suorituksen arviointi. Hutchinsonin mukaan suorituksen arvioinnissa on pohjimmiltaan kyse työntekijöiden motivoinnista ja siitä, että saadaan heidät parantamaan omaa suoritustaan. Tärkeä osa suorituksen arviointia taas on palautteen antaminen. (Hutchinson 2013, 122.) Perinteisesti suorituksen arviointi on ollut henkilön esimiehen tehtävä, mutta myös muita tahoja voidaan osallistaa palautteen antoon (Hutchinson 2013, 124.)

On tärkeää, että esimies ja mahdolliset muut osapuolet, kuten henkilön kollegat, voivat tarjota henkilölle tukeaan ja antaa tämän toimintaan liittyvää palautetta jatkuvasti. Ashdownin mukaan tällä on merkitystä, sillä suoritusta on tärkeää tarkastella ja antaa palautetta säännöllisesti, ei vain kerran vuodessa. Palautteen ja arvioinnin kautta on tarkoitus todeta kohtaako henkilön suoritus sille asetetut vaatimukset sekä tunnistaa mahdolliset osaamisvajeet ja potentiaaliset kehittymistarpeet, joiden edellyttämällä tavalla voidaan tulevaisuudessa toimia. Vaikka suoriutumisen arvioinnin tulisikin olla jatkuvaa ja prosessin omaista, kuuluu siihen lisäksi myös tiettyjä muodollisempia arviointeja. Nämä muodollisemmat arvioinnit voivat olla yhteydessä myös henkilön palkitsemiseen. (Ashdown 2014 71–74.)

Myös Järvisen mukaan oleellinen osa suorituksen johtamista on jatkuva palaute, jonka tarkoituksena on ohjata henkilön toimintaa asetettujen tavoitteiden mukaiselle tasolle. Jotta yksilö motivoituisi ja kehittyisi, tarvitaan Järvisen mukaan kahdenlaista palautetta. Palautteen tulee olla sekä toimintaa korjaavaa että sitä vahvistavaa palautetta. Palautteen avulla välitetään henkilölle tietoa siitä, miten hän suoriutuu ja mihin suuntaan hänen tulisi edetä. Palautteen konkreettinen sisältö, faktat ja tarkat havainnot, parantavat palautetta. Konkretia auttaa palautteen saajaa ymmärtämään toiminnan vaatimustason sekä lisää hänen ymmärrystänsä toiminnan tuottamista tuloksista. (Järvinen 2016, 21–22.) Järvisen mukaan palautteen antamisen ja vuorovaikutuksen edellytyksenä on, että esimiehen ja johdettavan välillä on johtamisyhteys ja luottamusta. Palautteen annon tulisi myös kuulua luonnollisena osana jokapäiväiseen arkeen. Palautteen on tarkoitus olla sen saajaa auttava. (Järvinen 2016, 21–22.)

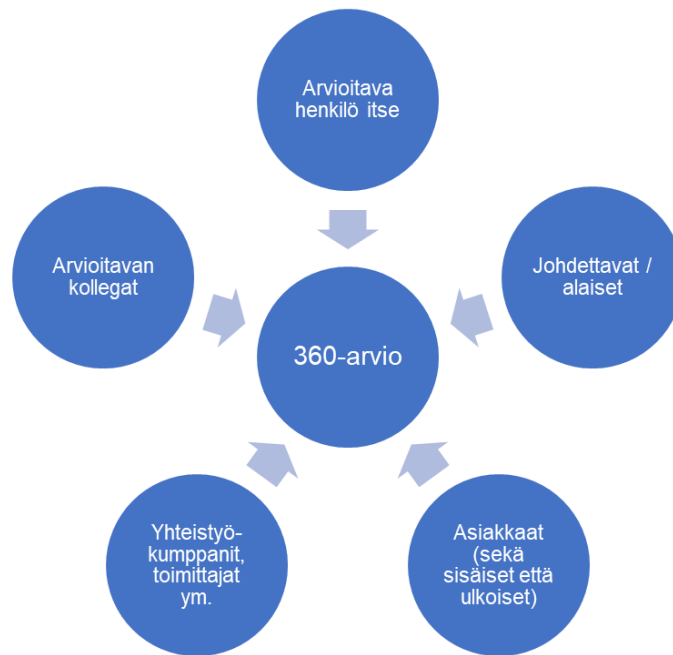
Myös Ashdownin mukaan suoritusta tarkasteltaessa voidaan tunnistaa paitsi heikkoa suoriutumista ja puutteita tavoitteisiin nähden, myös vahvuusalueita ja hyvää suoriutumista. Suorituksen johtamisella on tarkoitus tukea myös niitä työntekijöitä, jotka jo suoriutuvat hyvin, eikä ainoastaan sellaisia, joiden suoriutumisessa on parannettavaa. (Ashdown 2014 71-74.)

Esimiehen tekemän arvion lisäksi voidaan suorituksen arvioinnissa käyttää työntekijöiden tekemiä itsearviointeja, kollegoiden antamia vertaisarviointeja, henkilön mahdollisten alaisten tekemiä arviointeja ja esimerkiksi asiakkaan antamaa arviointia sekä 360-arviointia. (Hutchinson 2013, 124.) 360-arviointi, on arvioinnin tapa, jossa palaute henkilön suorituksesta kerätään monesta eri lähteestä kuten henkilön esimieheltä, hänen alaisiltaan, mahdollisilta asiakkailta tai yhteistyökumppaneilta sekä henkilöltä itseltään (Hutchinson 2013, 127). Palautteiden lähteitä 360-arviossa on kuvattu kuvassa 4.

Kun suorituksen arviointiin osallistuu eri tahoja ja palaute tällä tavalla saadaan monesta eri lähteestä, antaa se puolueettomamman kuvan arvioinnin kohteesta, kuin vaihtoehdotsesti vain yhden henkilön toisesta tekemä arviointi. Tällaisen monipuolisemman arvioinnin tarve on kasvanut erityisesti sen vuoksi, että esimerkiksi asiakaskeskeisyys (niin sisäisten kuin ulkoistenkin asiakkaiden osalta) on korostunut sekä myös suorituksen pehmeämpien ulottuvuuksien kuten johtajuuden, innovoinnin, tiimityön, tunneälyn, aloitteellisuuden ja yrittäjähenkisyyden merkitys on noussut (Rao 2016, 249.)

360-arvioilla voidaan hakea näkemystä henkilön vahvuuksista ja heikkouksista, jotka liittyvät eri osa-alueisiin hänen suoriutumisessaan. Näitä osa-alueita voivat olla henkilön rooli ja toiminta, tyyli, taidot ja kompetenssit (eli tiedot, asenteet ja kyvyt) sekä hänen vaikutuk-

sensa muihin. Arvion avulla voidaan myös pyrkiä tunnistamaan henkilön kehittymistarpeita, jotka liittyvä hänen nykyiseen ja tuleviin rooleihinsa organisaatiossa sekä tekemään tulevaisuuden kehittämis- ja suorituksen parantamissuunnitelmia niin yksilölle kuin ryhmällekin. (Rao 2016, 250.)



Kuva 4. Palautteen lähteet 360-arviossa.

## 4 Empiirinen tutkimus

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa toteutetaan laadullinen tutkimus. Tutkimuksen aiheena on selvittää suorituksen johtamisen käytäntöjä asiantuntijaorganisaatioissa ja sen mahdollisia tulevaisuuden suuntia. Opinnäytetyön lähdekirjallisuuteen perustuva teoriaosuus toimii perustana tutkimuksen suunnittelulle ja yhdessä tutkimuksen tulosten kanssa ne muodostavat pohjan johtopäätöksille ja pohdinnalle, joita opinnäytetyön loppupuolella käydään tarkemmin läpi.

### 4.1 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja kohderyhmä

Tutkimuksen tuloksena syntyy katsaus eri asiantuntijaorganisaatioiden tämän hetken käytäntöihin suorituksen johtamisessa. Tutkimuksen tuloksena syntyy myös kooste henkilöstötyön ammattilaisten näkemyksistä suorituksen johtamisen tulevaisuudesta. Tutkimuksen rajauksena on yritykset sekä suorituksen johtaminen vain asiantuntijatyön osalta. Eli tutkimus ei siis kohdistu muihin organisaatioihin kuten esimerkiksi julkishallintoon, kuntasektoriin tai muihin yhteisöihin. Tutkimus ei myöskään kohdistu suorituksen johtamiseen suorittavan työn osalta kuten esimerkiksi tuotannon tai hoito- ja hoiva-alan työhön tai eri palvelutehtäviin. Erilaisten palkitsemismallien ja -järjestelmien, arviointimenetelmien tai -järjestelmien ei myöskään ole tarkoitus olla tutkimuksen kohteena. Tässä opinnäytetyössä ja tutkimuksessa ei myöskään käsitellä suorituksen johtamiseen liittyviä teknisiä järjestelmiä tai muita käytännön työkaluja, joita suorituksen johtamisessa mahdollisesti hyödynnetään.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella ja aineiston keruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Teemahaastattelun teemojen eli aihealueiden suunnittelun ja valinnan pohjana on ollut opinnäytetyön alkupuolella esiteltyyn lähdeaineistoon tutustumisen myötä muodostunut ymmärrys suorituksen johtamisen kokonaisuudesta. Teemahaastattelussa selvitetään paitsi taustatietoja haastateltavista, esimerkkiorganisaatioista ja käytössä olevista suorituksen johtamisen malleista, myös erityisesti suorituksen johtamisen nykytilaa sekä vastaajan näkemyksiä siitä, miten suorituksen johtaminen tulee tulevaisuudessa kehittymään. Suorituksen johtamisen nykytilan osalta tavoitteena on selvittää, mitä nähdään kuuluvan suorituksen johtamisen kokonaisuuteen ja minkälaisia suorituksen johtamisen prosesseja organisaatioissa on. Erityisesti tarkoituksena on keskustella siitä, miten tavoitteita asetetaan ja valitaan ja minkälaisella aikataululla niitä tarkastellaan ja seurataan. Suorituksen johtamisen tulevaisuuden kehittymisen osalta on tarkoitus selvittää, mihin suuntaan suorituksen johtaminen organisaatioissa mahdollisesti on kehittymässä sekä sitä, mitä vastaaja ajattelee suorituksen johtamisen tulevaisuuden

kehityksestä laajemminkin. Teemahaastatteluissa läpikäytävät aihealueet sekä suuntaa antavat ja keskustelun pohjana toimivat haastattelukysymykset on esitetty liitteessä 1.

Tutkimuksessa tavoitteena on löytää vastauksia tutkimuksen päätutkimuskysymykseen ja sen kahteen alaongelmaan mahdollisimman kattavasti.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- Minkälainen suorituksen johtaminen tukee asiantuntijan työssä onnistumista?

Tutkimuksen alaongelmia ovat:

1. Miten suorituksen johtamista toteutetaan asiantuntijaorganisaatioissa tällä hetkellä?
2. Mitä kehittämistarpeita asiantuntijoiden suorituksen johtamisessa on?

Tutkimus toteutetaan haastattelututkimuksena, jossa aineisto kerätään videoyhteyden välityksellä. Haastateltaville lähetetään haastattelun teemat etukäteen mahdollista ja vapaaehtoista etukäteisvalmistautumista varten. Haastatteluista tehdään kirjalliset muistiinpanot niiden sisällön analysointia varten. Haastattelujen jälkeen niiden sisältö ja tulokset analysoidaan ja niistä tehdään kooste. Lopuksi haastattelujen tuloksia verrataan opinnäytetyön teoriaperustaan ja tehdään päätelmät.

Tutkimuksen kohderyhmänä on asiantuntijaorganisaatiossa tai asiantutijatyötä tekevien työntekijöiden parissa toimivat henkilöstötyön ammattilaiset eri organisaatioista. Tutkimuksen ajankohta on kevät 2021 ja teemahaastattelut sijoittuvat toukokuun 2021 alkupuolelle.

## **4.2 Kvalitatiivinen tutkimus ja menetelmä**

Tässä opinnäytetyössä toteutetaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Hirsjärven Remeksen ja Sajavaaran mukaan kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa perustana on ajatus siitä, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää, jossa asioilla on monta puolta sekä asioilla niiden välisiä keskinäisiä suhteita. Eri tekijät myös liittyvät ja vaikuttavat toinen toisiinsa, eikä niitä näin ollen voi tutkimuksessa tarkastella täysin toisistaan irrallisina. Tästä syystä tarkastelun kohteena on mahdollisuuksien mukaan pidettävä kokonaisuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Hirsjärven ym. mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa myös arvomaailmalla sekä aiemmillä kokemuksilla ja tiedolla on väistämätöntä vaikutusta suhtautumiseen tutkittavaa ai-

hetta ja tuloksia kohtaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset syntyvät ja ovat siis suhteessa näihin taustatekijöihin nähden. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu esimerkiksi jonkin uuden etsimiseen tai johonkin tiettyyn asiaan tutustumiseen, mutta sen käyttö esimerkiksi aiempien jostakin asiasta tehtyjen oletusten todentamiseen ei ole tarkoituksenmukaista (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana ei myöskään ole esimerkiksi tilastollisten säännönmukaisuuksien tai keskimääräisten yhteyksien etsiminen ja löytäminen. Myöskään esimerkiksi aineiston kokoa ei kvalitatiivisessa tutkimuksessa määritellä näistä tarpeista ja lähtökohdista käsin. Kvalitatiivisen tutkimuksessa tavoitteena sen sijaan on ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa asiaa. Vaikka kvalitatiivisessa tutkimuksessa kerätystä aineistosta ei olekaan tarkoituksena tehdä suoraan yleistettäviä johtopäätöksiä tutkimuksen kohteena olevasta asiasta, tutkimuksen avulla voidaan kuitenkin tunnistaa, mikä tutkittavassa ilmiössä on merkittävää ja yleiselläkin tasolla toistuvaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 181–182.)

Hirsjärven ym. mukaan erilaiset haastattelut ovat tyypillisiä kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä. Haastattelu menetelmänä sisältää vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välillä, mikä tekee siitä menetelmänä mm. joustavan. Menetelmän joustavuus näkyy esimerkiksi siinä, että aineiston keräämistä voidaan haastattelussa tarpeen ja tilanteen mukaan muokata ja soveltaa vaikka aineiston kerääminen jo olisi ehtinyt alkaa. Myös haastatteluilla kerättyä vastausaineistoa voidaan tulkita laajemmin eri näkökulmien kautta ja tulkittavana voi olla monia eri tekijöitä pelkän asiasisällön lisäksi. Haastattelun etuihin ja ominaisuuksiin kuuluu lisäksi myös mm. se, että haastattelussa on mahdollisuus selventää jo saatuja vastauksia, esittää mahdollisia lisäkysymyksiä tarpeen mukaan sekä pyytää lisätietoja. On hyvä kuitenkin myös huomioida, että haastatteluista saatu aineisto, liittyy aina kyseiseen hetkeen ja asiayhteyteen, ja tästä syystä tulosten yleistämistä tuleekin tehdä tämä huomioiden. (Hirsjärvi ym. 2009, 205–207.)

Yksi haastattelun muoto on teemahaastattelu. Teemahaastattelussa kysymysten aihealueet ovat ennalta päätetty, mutta kysymysten tarkempi asettelu ja esittämisjärjestys muokautuvat haastattelutilanteessa ja keskustelun edetessä (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Hirsjärven ja Hurmeen mukaan teemahaastattelu sijoittuu strukturoitujen lomakehaastattelujen sekä strukturoimattomien avoimien haastattelujen välimaastoon (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43–45.). Heidän mukaansa teemahaastattelu on luonteeltaan kuitenkin lähempänä vapaampaa strukturoimatonta haastattelua kuin tarkemmin määriteltä strukturoitua haastattelutyyppiä, vaikka teemahaastattelussa käsiteltävät aihepiirit ovatkin kaikkien haastateltavien kanssa samat ja etukäteen päätetyt. Teemahaastattelussa tarkoitus on siis keskustella ennalta valituista teemoista ja teemahaastatteluissa korostuu tutkijan sijaan tutkitta-

van näkökulma asioihin. Ihmisten tulkinnat asioista, asioiden merkitykset yksilöille sekä vuorovaikutuksessa syntyvät merkitykset ovat teemahaastatteluissa keskeisiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.)

### 4.3 Yhteenveto tuloksista

Tässä opinnäytetyössä tehty aineiston keruu toteutettiin etäyhteyden välityksellä tehdyillä teemahaastatteluilla. Tehtyjen haastattelujen tarkoituksena oli kerätä tietoa siitä, miten asiantuntijoiden suorituksen johtamista käytännössä toteutetaan tällä hetkellä ja minkälaisia näkemyksiä henkilöstöalan ammattilaisilla on suorituksen johtamisen tulevaisuudesta. Tässä alaluvussa tehdään poimintoja tehtyjen haastattelujen sisällöstä.

Haastatteluissa keskusteltiin suorituksen johtamisesta neljässä eri organisaatiossa käytännön tasolla. Haastateltavana oli kolme eri henkilöä, joista yhden kanssa käsiteltiin suorituksen johtamista kahdessa eri organisaatiossa. Kahden muun haastateltavan kanssa keskityttiin kummankin kanssa pääasiassa yhden yksittäisen organisaation malliin suorituksen johtamisessa sekä mahdollisiin suorituksen johtamisen kehityssuuntiin. Yhteensä läpi käytyjä yritys esimerkkejä kertyi siis neljä kappaletta ja henkilöstöalan asiantuntijoiden näkemyksiä suorituksen johtamisen tulevaisuudesta puolestaan saatiin kolmen eri HR-ammattilaisen osalta. Tutkimuksessa haastatellut ammattilaiset valikoituivat haastateltaviksi opinnäytetyön tekijän oman henkilöstöalan verkoston kautta. Haastateltavat työskentelevät tahoillaan henkilöstöasioista eri tasoilla vastaavissa rooleissaan.

Haastatteluissa läpikäytyjen esimerkkien organisaatiot eroavat toisistaan niin kooltaan, toimialaltaan kuin jonkin verran myös suorituksen johtamisen käytännöiltäänkin. Neljän esimerkin joukossa henkilöstömäärältään pienin organisaatio on alle 50 hengen organisaatio, kun taas suurin on kooltaan noin 1000 hengen organisaatio. Yhdessä organisaatiossa työskentelee asiantuntijoiden lisäksi myös suorittavissa työtehtävissä työskentelevää henkilöstöä. Tämän organisaation osalta käsitellään vain asiantuntijoiden suorituksen johtamista. Yksi organisaatioista taas kuuluu useammassa eri maassa toimivaan isompaan konserniin, jonka osalta asiaa käsitellään vain haastateltavan edustaman organisaation osalta. Lisäksi läpi käytyjen esimerkkien joukossa on asiantuntijaorganisaatio, joka toimii Suomessa, mutta joka kuuluu isomman konsernin Euroopan organisaatioon. Myös tässä esimerkissä lähtökohtana ja keskustelun aiheena oli Suomessa toimiva organisaatio sekä sen malli ja käytännöt suorituksen johtamisessa.

Taustatietona haastatteluissa selvitettiin myös, minkälainen tausta organisaatiossa käytössä olevilla suorituksen johtamisen malleilla on. Kahdella organisaatioista suorituksen johtamisen kokonaisuuteen ja käytössä olevaan malliin on ollut vaikuttamassa konsernin

tai kansainvälisen taustaorganisaation malli, johon organisaation oma malli pohjautuu. Yhdessä organisaatioista taustalla on myös erilaisten aiemmin käytössä olleiden mallien yhdistäminen, jolloin on tullut huomioida eri henkilöstöryhmien erilaisia taustoja ja historiaa, erityisesti palkitsemisen näkökulmasta. Esimerkeistä yhdessä suoritusta johdetaan ja tavoitteita asetetaan OKR-mallin mukaisesti. Tässä organisaatiossa oli haastateltavan mukaan jo ennen OKR-mallin käyttöönottoa johtamisen peruselementit kunnossa sekä hyvät palaverikäytännöt. Nämä tekijät ovat hänen mukaansa olleet omalta osaltaan edesauttamassa myös suoritusten johtamisen käytäntöjen kehittymistä ja suoritusten johtamisen onnistumista.

Mm. yksi haastateltavista kuvasi, että organisaatiossa asetettavat tavoitteet pohjautuvat yrityksen strategiaan ja niihin sisältyy niin ylätasoon liiketoiminnan tavoitteita kuin yksilötason tavoitteitakin. Vaikka tavoitteet ovatkin pohjautuneet ylätasolla yrityksen strategiaan, on tavoitteiden asetantaa haastateltavan mukaan tehty myös alhaalta ylöspäin suuntautuen. Tavoitteiden valinnassa merkittävä rooli on ollut niitä työstävällä työryhmällä, joka on myös osallistanut esimiehiä ja henkilöstöä ehdottamaan tavoitteiden sisältöä.

Kahdessa organisaatiossa tavoitteiden asetanta tapahtuu niin sanotusti vesiputousmallin mukaisesti. Näin toimittaessa tavoitteiden asetanta lähtee liikkeelle ylätasolta yrityksen strategiasta ja sen tavoitteista, etenee johdon ja esimiestason kautta asiantuntijatasolle. Ylemmän tason tavoitteet vaikuttavat aina seuraavaan tasoon ja tavoitteiden asetanta etenee näin vaihe vaiheelta ylhäältä alaspäin vesiputousmaisesti. Toisessa organisaatiossa asiantuntijat itse kuitenkin ehdottavat tavoitteidensa konkreettisen sisällön, eli tavoitteiden sisältämät konkreettiset tehtävät heille annetuissa raameissa, eivätkä tavoitteet siis täysin tule ylhäältä päin valmiiksi annettuina, vaan suunta kääntyy lopuksi takaisin ylöspäin. Tätä tavoitteiden ehdottamisen muuttunutta suuntaa haastateltava kuvaa vesiputouksen jälkeen tulevaksi suihkulähteeksi.

Tavoitteet voivat sisältää sekä liiketoiminnan tason tavoitteita että yksilötason henkilökohtaisia tavoitteita. Yhden haastateltavan mukaan organisaation tavoitteiden asetanta lähtee liikkeelle yrityksen strategiasta, jonka yrityksen hallitus hyväksyy. Tästä edetään johtoryhmätasolle, josta tavoitteet viedään HR:n tukemana muun johdon tasolle ja siitä eteenpäin yhä pienempiin palasiin ja eteenpäin organisaatiossa.

Erityisesti yhdessä organisaatioista suoritusten johtamisen ja tavoitteiden asetannan keskiössä vaikuttavat olevan vahvasti liiketoiminnan tavoitteet. Haastateltavan mukaan toiminnan tarkoituksena on saada aikaan tuottoa yritykseen sijoitetulle pääomalle ja siksi liiketoiminnan tavoitteet ovatkin merkittävässä roolissa. Mallin taustalla on haastateltavan mukaan ollut pyrkimys myös tavoitteiden ja suoritusten johtamisen yhdenmukaisuuteen ja

tasapuolisuuteen erityisesti palkinnan osalta. Mallin on tarkoitus olla objektiivinen, neutraali ja läpinäkyvä. Toisaalta taustalla on ollut myös pyrkimys siihen, että prosessin tekninen hallinnointi erityisesti palkinnan näkökulmasta olisi selkeää. Tavoitteet ovat ylhäältä päin annettuja yhteisiä sekä tehtäväkohtaisia tavoitteita. Tavoitteiden tehtäväkohtaisuus tarkoittaa sitä, että samassa roolissa työskentelevillä henkilöillä on keskenään samat tavoitteet. Yksilökohtaisesti vaihtelevia tavoitteita ei aseteta, vaan tavoitteet perustuvat asiantuntijoiden rooleihin ja tiimeihin yrityksessä. Yhteisten ja roolikohtaisten tavoitteiden lisäksi, voidaan kuitenkin asettaa myös tiimi- ja henkilökohtaisia tavoitteita, mutta niiden sisältö ei vaihtelee yksilöllisesti henkilöstä riippuen.

Tavoitteet asetetaan pääsääntöisesti ja suurimmaksi osaksi vuodeksi kerrallaan. OKR-mallin mukaisesti toimivassa organisaatiossa tavoitteet taas asetetaan puoleksi vuodeksi kerrallaan ja tavoitteita voidaan myös kesken kauden muuttaa tai poistaa tarpeen mukaan. Tavoitteiden seuranta on myös tiiviimpää ja tapahtuu useammin. Tavoitteita seurataan haastateltavan mukaan kuukausittain käytävissä vain tavoitteille omistetuissa keskusteluissa esimiehen ja johdettavan välillä. Lisäksi muutaman kerran vuodessa käydään perinteisempää kehityskeskustelua muistuttava keskustelu. Tavoitteista puhutaan myös yrityksen yhteisissä kokouksissa. Osana suorituksen johtamista nähdään myös esimiehen ja alaisen väliset säännöllisemmät vapaamuotoiset keskustelut. Näiden keskustelujen avulla rakennetaan luottamusta esimiehen ja johdettavan välille.

Yhdessä organisaatioista, joissa prosessin mukaisesti tavoitteet asetetaan vuodeksi kerrallaan alkuvuonna, käydään toisen vuosipuolikkaan alettua puolivuotiskeskustelu ja vuoden lopussa loppuvuoden keskustelu esimiehen ja johdettavan välillä. Käytännössä tätä aikataulua noudatetaan kuitenkin hieman viiveellä. Sykli etenee niin, että vuoden tavoitteita päästään asiantuntijatasolla asti asettamaan vasta keväällä ensimmäisen ja toisen kvartaalin eli vuosineljänneksen vaihteen aikaan ja loppuvuoden keskustelu sijoittuu alkuvuoteen. Suoritusta johdetaan ja tavoitteita seurataan myös väliajoilla käytävissä säännöllisissä, mutta vapaamuotoisemmissa keskusteluissa esimiehen ja johdettavan välillä.

Useammassa keskustelussa tuli esille myös se, että tavoitteiden asetannassa pyritään priorisointiin ja tavoitteiksi valitaan vain tärkeimmät tavoitteet. Yhdessä organisaatioista tavoitteita valitaan kolmesta viiteen kappaletta. Kahdessa organisaatiossa tavoitteet myös ovat kaikille näkyvillä. OKR-mallin mukaan toimivassa organisaatiossa avoimuus tavoitteista, niistä keskustelu ja niiden näkyvillä olo vaikuttaa olevan erityisen tärkeää. Sillä, että tavoitteet ovat kaikille näkyvillä, pyritään myös siihen, että kaikki näkevät, miten voisivat auttaa toisiaan tavoitteiden saavuttamisessa. Muuten tavoitteiden valintaan liittyen nousi esille se, että valinnoissa korostetaan konkretiaa ja sitä, että tavoitteiden täyttymisen on

tärkeää olla jollakin tavalla mitattavissa. Lisäksi tavoitteiden asetannassa huomioidaan esimerkiksi SMART-mallin periaatteita.

Kaikissa esimerkeissä tavoitteet on ainakin jollakin tasolla linkitetty palkintaan. Palkinta ei välttämättä kuitenkaan täysin noudata samaa aikataulullista sykliä kuin tavoitteet. Tavoitetasoa, eli tasoa, jolle suorituksen tulisi ylittää ohjaa organisaatioissa mm. se, ettei tavoitetason saavuttamisen tulisi olla liian helppoa tai itsestään selvää. Hyvinä suorituksina voidaan pitää esimerkiksi, mikäli henkilön suoritus ylittää 0–1 asteikolla arvioitaessa tasolle 0,6–0,7 tai asteikolla 1–6 arvioitaessa tasolle 3. Haastateltavista yksi myös kuvasi, että eri tavoitteille asetetaan yrityksessä omat painoarvot, jotka määrittelevät niiden tavoitekohtaisen vaikutuksen palkintaan. Osa tavoitteista siis voi vaikuttaa palkintaan enemmän kuin toiset. Tavoitetasoa asetetaan organisaatiossa ohjaa myös edellisen vuoden tulokset sekä jatkuvan parantamisen periaate, budjetti ja markkinatilanne.

Kahdessa haastattelussa nousi esille myös kalibrointi. Toisessa organisaatioista tavoitteet kalibroidaan jo niiden asettamisen yhteydessä. Tämä tarkoittaa sitä, että kun esimies ja johdettava ovat ensin sopineet tavoitteista, käydään asetetut tavoitteet vielä esimiesten välillä läpi. Tällä pyritään varmistamaan se, että tavoitteet ovat linjassa ja tasapuoliset esimiehestä riippumatta läpi koko organisaation. Toisessa organisaatiossa kalibrointia taas tehdään suorituksen arvioinnin osalta. Eli kun suoritukselle on esimiehen ja johdettavan välisesti loppuvuoden keskustelussa annettu arvio, käyvät esimiehet tämän jälkeen esimiesryhmissä kalibrointikeskustelut. Kalibrointikeskusteluissa tarkoituksena on varmistaa annettujen arviointien tasapuolisuus ja yhdenmukaisuus esimiehestä riippumatta. Arviointeja voidaan kalibroinnin tuloksena vielä muuttaa.

HR:n roolia organisaation suorituksen johtamisen kokonaisuudessa kuvattiin yhden haastateltavan osalta ikään kuin prosessin liikkeelle panevana voimana. Hänen mukaansa HR:n tehtävänä organisaatiossa on huolehtia siitä, että prosessi on tasapuolinen ja laadukas. HR:n rooliin suorituksen johtamisessa kuuluu myös ohjeistaminen ja muistuttaminen. HR on suorituksen johtamisen prosessin omistaja ja taho, jolla on näkymä suorituksen johtamiseen koko yrityksen tasolla. Vaikka henkilöstöä kannustetaankin itseohjautuvuuteen, vastaavat esimiehet viimekädessä suorituksen johtamisesta omien tiimiläistensä osalta.

Suorituksen johtamisen ajanmukaisiksi teemoiksi nähtiin HR-alan ammattilaisten keskuudessa mm. suorituksen johtamisen arkipäiväistyminen sekä se, että suorituksen johtaminen on nopeasyklisempää kuin aiemmin. Muita suorituksen johtamisen ajanmukaisia teemoja, joita nousi esille ovat avoimuus, läpinäkyvyys, luonnollisuus sekä luottamuksellisuus. Suorituksen johtamisessa ajanmukaista saman haastateltavan mukaan on myös se,

että suorituksen johtaminen ei enää ole niin hierarkkista, ja että palautetta ja näkemyksiä suorituksen johtamiseen saadaan myös henkilöstön suunnasta. Haastateltava myös näkee suorituksen johtamisen roolin olevan osa yrityksen ydinliiketoimintaa.

Myös toinen haastateltava nosti esiin ajanjaksot ja arvioi, että tavoitteiden asettaminen lyhyemmiksi aikaväleiksi kuten puolivuotiskausiksi voi nousta enemmän esille. Palkinnassa saatetaan hänen mukaansa jatkossa myös mennä siihen suuntaan, että haluttaisiin ottaa käyttöön pidemmän aikavälin palkintamalleja. Palkintaan liittyen hänen mukaansa voi korostua myös kokonaispalkka-ajattelu sekä motivaatiotekijöiden muuttuminen, mikä suorituksen johtamisessa voisi näkyä siinä, että jatkossa muiden kuin rahallisten arvojen merkitys ja ohjaava vaikutus kasvaisi. Organisaation suorituksen johtamisen mallin kehittymiskohteena nousi haastattelussa esille myös se, että tavoitteiden seuranta voisi jatkossa olla tiiviimpää ja tavoitteissa etenemistä voitaisiin esimerkiksi kuukausitasolla seurata minimissään liikennevalomallin tyyliä.

Myös kolmas haastateltava nosti esille, että tavoitteiden asetanta olisi kehittymässä nopeasyklisempään suuntaan ja prosessit muuttumassa ketterämmäksi. Myös haastateltavan oman organisaation suorituksen johtamisen malli on jo siirtymässä siihen suuntaan, ettei tavoitteita automaattisesti enää aseteta kerrallaan koko vuodeksi, vaan myös lyhyemmän aikavälin tavoitteet ovat jo mahdollisia. Lisäksi haastateltavan mukaan tavoitteiden asetannassa on alkanut korostua enemmän konkretia ja myös se, että laadullisempia tavoitteita pilkotaan konkreettisemmiksi palasiksi. Näkyvillä on myös se, että suorituksen johtaminen ja tavoitteet voisivat hiljalleen olla irtaantumassa palkinnasta. Haastateltava myös uskoo, että suorituksen johtaminen on koko ajan kehittyvä kokonaisuus, mihin vaikuttaa se, että ihmisten johtaminenkin on muutoksessa. Hän ennakoii myös, että yksi tulevaisuuden kehitysmahdollisuus suorituksen johtamisen tavoille voisi toisaalta olla se, että suorituksen arviointi ei tapahtuisi enää yhtä kaavamaisesti vaan prosessia tultaisiin viemään enemmän johdettavaa palvelevaan ja auttavaan suuntaan.

## 5 Pohdinta ja johtopäätökset

Yhtenä opinnäytetyön tavoitteena oli kirjalliseen lähdeaineistoon ja tehtyyn empiiriseen tutkimukseen perustuen muodostaa oma käsitys siitä, miten asiantuntijoiden suoritusta yrityksissä johdetaan ja miten suorituksen johtaminen tulee tulevaisuudessa kehittymään. Näistä kahdesta näkökulmasta suorituksen johtamisen nykytila tuli opinnäytetyössä erityisesti teoreettisen viitekehyksen osalta esille jonkin verran kattavammin kuin näkökulman tulevaisuuden kehityksestä. Kuten opinnäytetyössä aiemmin asiaa käsiteltiin, ei teemahaastattelujen pohjalta ole tarkoitus tehdä laajemmin yleistettäviä johtopäätöksiä tutkitavasta asiasta, ja otanta tämän työn empiirisessä osassa oli myös melko pieni. Näistä tekijöistä huolimatta, työn toteutus kuitenkin antaa pohjaa suorituksen johtamisen käytäntöjen pohdinnalle sekä mahdollisten tulevaisuuden suuntien ja tulevan kehityksen hahmotelulle, joita käsitellään tässä kappaleessa seuraavaksi.

### 5.1 Nykytila

Opinnäytetyön myötä muodostunut käsitys suorituksen johtamisen tämän hetken käytännöstä perustuu sekä työn tietoperustaan, että tehtyjen teemahaastattelujen kautta saatuun tietoon siitä, miten suoritusta johdetaan eri asiantuntijaorganisaatioissa tällä hetkellä. Vaikka tässä opinnäytetyössä keskityttiinkin paljon erityisesti tavoitteiden asettamiseen, on suorituksen johtaminen tätä paljon suurempi kokonaisuus. Lähdekirjallisuuden pohjalta opinnäytetyön alkupuolella todettiin, että tavoitteet ovat kuitenkin hyvin oleellinen osa kokonaisuutta ja että ne toimivat perustana koko suorituksen johtamiselle.

Suorituksen johtamisessa yhteys yrityksen strategiaan ja liiketoiminnan tavoitteisiin vaikuttaa olevan suuri. Nämä tuntuvat olevan merkittävässä roolissa ja kaiken lähtökohta opinnäytetyön tietoperustan sekä erityisesti myös tehtyjen haastattelujen perusteella. Sen sijaan, että tavoitteiden asetannassa huomiota saisivat yksilöiden omat henkilökohtaiset kehittymistavoitteet tai yksilökohtaiset toiveet, huomio vaikuttaa kohdistuvan usein enemmän yrityksen strategiaan tavoitteisiin sekä liiketoiminnan tavoitteisiin ja näistä eteenpäin johdettuihin alemman tason tavoitteisiin. Pehmeät arvot tai esimerkiksi henkilökohtaisemman tason motivaatiotekijät näyttävät suorituksen johtamisessa ainakin vielä vähemmän, vaikka motivaatiosta aiheeseen liittyvässä lähdeaineistossa puhutaankin. Tämä oli havaittavissa ainakin tämän opinnäytetyön tietoperustan koostamista varten tutustuttavana olleessa lähdemateriaalissa sekä tehdyissä haastatteluissa.

Opinnäytetyön tietoperustaosuuden valossa suorituksen johtaminen linkittyy useampaankin HR:n prosessiin. Tehtyjen haastattelujen pohjalta erityisen vahva yhteys sillä vaikuttaa

olevan palkitsemisen kanssa. Jokaisen neljän läpikäydyn yritysesimerkin organisaatiossa suorituksen johtaminen ja tavoitteet ovat tällä hetkellä ainakin jollakin tasolla linkitetty palkintaan. Näin on myös yritysesimerkeistä siinä organisaatiossa, joka toimii OKR-mallin mukaisesti. Lähdekirjallisuuden näkökulman mukaan, tämä ei kuitenkaan ole tyypillisintä OKR-mallissa, jossa tavoitteet ajatellaan pidettävän erillään palkinnasta. Käytännön tasolla tavoitteiden palkitsemiseen liittyvä yhteys vaikuttaisi olevan nähtävissä enemmän kuin esimerkiksi suorituksen johtamisen ja henkilöstön kehittämisen välinen yhteys, joka ei konkreettisesti juurikaan tullut esille, mikä oli hieman ehkä yllättävääkin.

Muun muassa edellä mainitun suorituksen johtamisen ja palkitsemisen välisen yhteyden perusteella sekä sen perusteella, miten tavoitteita esimerkkiorganisaatioissakin asetetaan, voisi ajatella, että yritysten suorituksen johtaminen ja tavoitteenasetanta eivät käytännön tasolla aina täysin noudata minkään tietyn kirjallisuudessa esitetyn mallin periaatteita. Sen sijaan suorituksen johtamisen käytännöt yrityksissä saattavat joiltakin osin sisältää piirteitä monista eri tyyleistä ja malleista, kuten esimerkiksi SMART- ja OKR-malleista, joita tässä opinnäytetyössä käsiteltiin sekä tietoperustassa, että empiirisessä osassa. Yritysten suorituksen johtamisen käytäntöjen taustalla voi olla useita eri tekijöitä, joiden pohjalta yrityksen käytännöt ovat ajan myötä muodostuneet. Esimerkiksi yrityksen koolla, organisaatorakenteella ja taustalla sekä sen tavoilla toimia voi olla vaikutusta.

Suorituksen johtamisen todettiin opinnäytetyön teoriaosuudessa olevan strateginen henkilöstöprosessi ja kuuluvan organisaatiossa kaikille. Myös teoriaperustassa ja erityisesti yritysesimerkkien kautta esimiesten rooli suorituksen johtamisessa näyttäytyy hyvin merkittävänä. Käytännön esimerkkien perusteella voisi todeta, että tavoitteet usein kuljetetaan läpi koko organisaation tasolta toiselle esimiesten kautta. Esimiehet myös tuntuvat olevan vastaavassa roolissa suorituksen johtamisen prosessien käytännön läpiviemisestä organisaatiossa, vaikka HR:n rooli suorituksen johtamisessa olisikin olla prosessin omistaja ja tukija, kuten ainakin yhden esimerkkiorganisaation osalta tulikin ilmi. Opinnäytetyön teoriaperusta osoitti lisäksi, että esimiesten rooli suorituksen johtamisessa on myös epäsuorempi. Esimiehet ovat aktiivisen toimintansa lisäksi omalla esimerkillään ja muilla epäsuoremmilla keinoilla vaikuttamassa johdettaviensa suoriutumiseen.

## **5.2 Tulevaisuus**

Suorituksen johtamisen mahdollista tulevaisuuden kehittymistä selvitettiin opinnäytetyössä erityisesti tehtyjen haastattelujen kautta. Haastatteluissa kolme HR-ammattilaista arvioivat suorituksen johtamisen kehittymistä sekä oman organisaationsa suorituksen johtamisen näkökulmasta että myös yleisemmällä tasolla.

Arvioidessaan suorituksen johtamisen kehittymistä haastateltavat nostivat esille erityisesti sitä, että suorituksen johtaminen tulisi mahdollisesti olemaan nopeampisyklisempää ja että tavoitteita tulitisiin asettamaan lyhyemmiksi jaksoiksi kuin perinteisesti vuodeksi kerrallaan. Myös konkretia asetettaviin tavoitteisiin liittyen sekä tavoitteiden ja tulosten mitattavuus nousivat esille useaan otteeseen haastattelujen aikana. Sekä lyhyemmän aikavälin tavoitteiden asetanta ja seuranta, että konkreettinen mitattavuus viittaavat OKR-mallin piirteisiin, joita käytiin läpi opinnäytetyön tietoperustassakin.

Myös suorituksen johtamisen rooli osana normaalia päivittäistä esimiestyötä ja arkea, tuli ilmi haastattelujen aikana. Tämän näkökulman mukaan suorituksen johtaminen voisi olla tiiviimmin osa arkea, sen sijaan, että suorituksen johtaminen keskittyisi vain muutama kertaan vuodessa. Esimerkiksi tavoitteiden seuranta voitaisiin tehdä nykyistä useammin ja tiiviimmin. Tätä näkökulmaa käsitteli myös opinnäytetyön tietoperustaan liittynyt lähdekirjallisuus.

Myös henkilöstön osallistaminen suorituksen johtamisessa ja tavoitteiden asetannassa nousi esille sekä myös se näkökulma, että suorituksen johtamiseen liittyvä tietty hierarkkisuus voisi tulevaisuudessa olla vähenemässä. Toisaalta taas vaikuttaa siltä, että suorituksen johtamiseen kuuluu yhä vielä ainakin tietynlainen ylhäältä alaspäin eteneminen esimerkiksi tavoitteiden asettamisessa ja siinä, miten prosessi kulkee organisaation läpi. Lisäksi esimiesten rooli suorituksen johtamisen kokonaisuudessa on merkittävä, joten matkaa hierarkkisuu- den vähenemiseen luultavasti vielä on.

Vaikka toisaalta puhuttiin myös konkretiasta ja mitattavuudesta, empiirisen osuuden haastatteluissa ja osittain myös opinnäytetyön tietoperustassa, nousivat esille myös muutokset ihmisten johtamisessa, motivaatiotekijöissä sekä pehmeämpien arvojen merkityksen kasvu. Ehkä myös nämä tekijät voisivat tulevaisuudessa olla muokkaamassa suorituksen johtamisenkin käytäntöjä yrityksissä.

### **5.3 Oma oppiminen**

Itselleni opiskelijana opinnäytetyö tarjosi mahdollisuuden perehtyä suorituksen johtamisen kokonaisuuteen syvällisemmin ja perusteellisemmin. Koska tämä opinnäytetyö toteutettiin ilman toimeksiantajaa, valitsin opinnäytetyön aihealueen itse, ja pääsin tekemään aiheen valinnan ja sen rajaukset lähes täysin vain omista lähtökohdistani käsin. Siitä huolimatta, että aihealue olikin itselleni jo jonkin verran tuttu etukäteen, oli se kuitenkin HR:n tehtäväkentästä alue, joka oli jäänyt taustalle tai ilman syvällisempää omakohtaista aiheeseen perehtymistä. Suorituksen johtaminen kokonaisuutena oli ennen opinnäytetyön tekemistä itselleni siis hieman kaukaisempi aihealue, jota halusin juuri tästä syystä lähestyä.

Vapaus muotoilla ja rajata aihealuetta itse ja omiin tarkoituksiin sopivaksi tarjosi hyvän mahdollisuuden juuri omaa oppimista ja kehittymistä tukevan opinnäytetyön toteuttamiselle. Se myös toisaalta haastoi ja pakotti hahmottamaan aihealuetta ja sen rajoja itse, kun aiheelle ei ollut olemassa valmiina saatuja raameja tai tavoitetta opinnäytetyön toimeksannon muodossa. Opinnäytetyön tietoperustan koostaminen ja kirjalliseen lähdeaineistoon tutustuminen auttoivat raamien luomisessa ja loivat pohjan empiiriselle osuudelle. Opinnäytetyön empiirisen osuuden toteutus myös mahdollisti mielenkiintoiset keskustelut HR-alan asiantuntijoiden kanssa ja tarjosivat tietoperustan rinnalle mahdollisuuden tutustua aiheeseen käytännön tasolla. Keskustelut mahdollistivat sen, että saatiin tietoa siitä, millälaisia suorituksen johtamisen käytännön sovelluksia asiantuntijaorganisaatiossa tällä hetkellä on. Oli myös mielenkiintoista kuulla miten HR-ammattilaiset näkevät suorituksen johtamisen tulevaisuudessa mahdollisesti kehittyvän. Työn toteuttaminen ilman toimeksiantoa myös antoi vapauden rytmittää opinnäytetyön työtahdin ja etenemisen omaan aikaan sopivaksi. Se toisaalta myös haastoi omia projektityöskentelytaitoja ja vaati oman ajan ja työn johtamista.

Oman oppimiseni kannalta opinnäytetyön tekemiselle asettamani tärkein tavoite saavutettiin. Suorituksen johtaminen aihealueena ei ole enää vieras, vaan ymmärrykseni kokonaisuuteen kuuluvista asioista on tarkempi. Suorituksen johtamisen kokonaisuus on muodostunut toisaalta selkeämmäksi käsitteeksi ja käsitys sen sisällöstä ja prosesseista ovat tarkentuneet ja tulleet käytännönläheisemmiksi. Toisaalta ymmärrys suorituksen johtamisesta laajempänä kokonaisuutena on myös saanut syvyyttä, ja sen merkityksellisyys ja vaikuttavuus osana esimiestyötä ja koko organisaation toimintaa on tullut esille. Opinnäytetyön tekeminen on paitsi tutustuttanut suorituksen johtamiseen HR:n prosessina ja osana päivittäistä esimiestyötä, on se myös avannut ja laajentanut käsitystä suorituksen johtamisen merkityksestä osana koko yrityksen strategian toteuttamista.

## Lähteet

Armstrong, M. 2017. Armstrong on reinventing performance management. Building a culture of performance management. Kogan Page. London.

Armstrong, M & Taylor, S. 2020. Armstrongs's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page. London.

Ashdown, L. 2014. Performance Management. Kogan Page. London.

Salojärvi, S. 2013. Strategiset henkilöstöprosessit käytännössä. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, A. (toim.). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, s. 89–114. Talentum. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki

Hutchinson, S. 2013. Performance management. Theory and Practice. Chartered Institute of Personnel and Development. London.

Hämäläinen, J. & Sora, H. 2020. Strategia arkeen OKR-mallilla: käytännönläheinen opas OKR-mallin käyttöönottoon. Kauppakamari. Helsinki.

Järvinen, P. T.; Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2016. Johda suoritusta. Talentum. Helsinki

Kauhanen, J. Suorituksen johtaminen ja parantaminen, 2012. Management Institute of Finland MIF Oy. Helsinki.

Rao, T. V. 2016. Performance Management, Toward Organizational Excellence. Sage Publications. Thousand Oaks.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Talentum. Helsinki.

Tirkkonen, M. 2014. Suorituksen johtamisesta onnistumisen johtamiseen. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (toim.). Tulevaisuuden johtaminen 2020, s. 74–87. Pertec Consulting Oy. Espoo.

Wodtke, C. 2016. Introduction to OKRs. O'reilly Media inc.

# Liitteet

## Liite 1. Teemahaastattelurunko

1. Taustatiedot:
  - Haastateltavan rooli yrityksessä
  - Yrityksen toimiala ja yrityksen koko (asiantuntijoiden lukumäärä organisaatiossa / asiantuntijaorganisaation henkilöstömäärä)
  - Organisaatorakenne ja toimiiko yritys kansainvälisesti
  - Mikä on mallin tausta (esim. ulkomainen organisaatio)
  
2. Suorituksen johtamisen nykytila
  - Miten suoritusta johdetaan yrityksessä tällä hetkellä? Minkälaiset prosessit ovat?
  - Mitä kaikkea suorituksen johtamiseen nähdään yrityksessä kuuluvan?
  - Minkälaisia rooleja ja vastuunjakoja on suorituksen johtamisessa? (Työntekijät / esimies / HR / Johto)
  - Miten tavoitteiden asettaminen toteutetaan? Miten tavoitteet valitaan ja mikä on aikaväli, jolle tavoitteet asetetaan?
  - Miten tavoitteiden saavuttamista seurataan?
  
3. Suorituksen johtamisen kehittämistarpeet
  - Minkälaisia kehittämistarpeita esim. tavoiteisiin tai suorituksen johtamisen prosessiin liittyen näet?
  - Mihin suuntaan uskot suorituksen johtamisen kehittyvän yleisesti?