

Henkilötason tavoiteasetannan kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Uudistava ja Uudistuva johtaminen

2021

Päivi Wessman

Tiivistelmä

Tekijä(t) Wessman, Päivi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2021
	Sivumäärä 61	
Työn nimi Henkilötason tavoiteasetannan kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Organisaatio LAB-ammattikorkeakoulu		
Toimeksiantajan organisaatio Kohdeyritys		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää asiantuntijaorganisaation henkilötason tavoiteasetantaa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten tavoiteasetantaa tehdään ja miten sitä voidaan helpottaa kohdeorganisaatiossa. Tavoitteena oli saada kehittämissuhteita organisaation käyttöön.</p> <p>Tutkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen ja lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta. Tutkimusaineistona käytettiin kohdeorganisaation dokumentteja ja ryhmähaastattelua. Haastatteluja tehtiin kaksi kappaletta. Ensimmäisessä haastattelussa oli kahdeksan henkilöä, joista yhdellä oli esimiesvastuu. Toisessa haastattelussa oli kaksi tiimiesimiestä ja yksi henkilöhallinnan asiantuntija. Haastattelut tehtiin joulukuussa 2020 ja helmikuussa 2021.</p> <p>Tutkimustuloksista nousi esille asioita kehittämissuhteita varten, ja ne koottiin kohdeorganisaatiolle hyödynnettäväksi tiivistettyyn muotoon. Tärkeimpänä tuloksista esille nousi tavoitteiden selkeyttäminen ja linkittäminen strategiaan. Tuloksista tuli esille myös tarve tehdä yhdessä sparrailua strategiasta niin tiimiesimies- kuin tiimitasolla. Lisäksi tavoitteita tulisi pitää säännöllisesti esillä organisaation eri tasoilla.</p>		
Asiasanat suorituksen johtaminen, tavoiteasetanta, suorituksen arviointi		

Abstract

Author(s) Wessman, Päivi	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2021
	Number of Pages 61	
Title of Publication The Development of the personal-level goal setting in the expert organization		
Name of Degree Master of Business Administration		
The organization of the school LAB University of Applied Science		
The organization of the client Kohdeyritys		
Abstract <p>The aim of the thesis was to develop the organization 's personal goal setting. The purpose of the thesis was to find out how goal setting is done and how it can be facilitated in the target organization. The aim was to make the development suggestions available to the organization.</p> <p>The study was qualitative and the used approach was a case study. The research material were documents from the target organization and a group interview. Two interviews were conducted. The first interview included eight individuals, one of whom had managerial responsibilities. The second interview included two team leaders and one personnel management expert. Interviews were conducted in December 2020 and February 2021.</p> <p>The research results raised issues for development proposals, and they were compiled for use by the target organization in a condensed form. The most important of the results was clarifying the goals and linking them to the big picture. The results also highlighted the need to work together on sparring strategy at both the team leader and team level. In addition, goals should be regularly presented at various levels of the organization.</p>		
Keywords performance management, objective setting, performance evaluation		

Sisällys

1. Johdanto.....	1
1.1 Tausta ja tavoitteet	1
1.2 Tutkimuskysymykset	2
1.3 Lähestymistapa ja tutkimusote	2
2. Tavoiteasetanta, suorituksen arviointi ja suorituksen johtaminen	5
2.1 Strategia.....	5
2.2 Tavoiteasetanta.....	7
2.3 Suorituksen mittaaminen ja palaute.....	15
2.4 Suorituksen johtaminen	22
3. Tavoiteasetanta kohdeyrityksessä	33
3.1 Tavoitteet	33
3.2 Arviointi ja palaute	35
3.3 Johtamismalli ja prosessi.....	38
4. Kehittämistyö	40
4.1 Tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruu	40
4.2 Analysointi.....	43
5. Tulokset.....	46
6. Pohdinta	52
Lähteet	55

Liitteet

Liite 1. 1. haastattelun kysymykset

Liite 2. 2. haastattelun kysymykset

1. Johdanto

1.1 Tausta ja tavoitteet

Hyvään johtamiseen ja esimiestyöhön kuuluu tavoitteiden asettaminen sekä niiden seuranta ja arvioiminen. Jos organisaatiosta haluaa tehdä parhaan mahdollisen, tulee sille asettaa tavoitteet ja seurata niiden saavuttamista. Ilman tavoitteita ei ole tapaa seurata edistymistä tai vastuuttaa ihmisiä tai tiimejä. Tavoitteet auttavat luomaan selkeän polun organisaatiolle ja viemään sitä haluttuun suuntaan. (Kappel 2020.)

Kaksi johtamisen avainperiaatetta ovat kirkas suunta ja selkeät tavoitteet. Kirkasta suuntaa ja selkeitä tavoitteita ei voi määrittellä ilman, että asioita on ajateltu perusteellisesti läpi. Suunnan ja tavoitteiden kirkkaus vapauttavat henkilöstön käyttämään energiansa työntekoon yhteisten tavoitteiden hyväksi. (Alahuhta, Häikiö & Seppänen 2015, 121–122.)

Tietotyössä työntekijöiden motivaatio tulee itseohjautuvuudesta, osaamisesta ja merkityksellisen työn tekemisestä. Tietotyöläisen motivaatio säilyy, kun henkilölle annetaan jatkuvasti riittävän haastavia tavoitteita ja keinot niiden saavuttamiseen. (Pink 2009.)

Opinnäytetyössä perehdytään henkilötason tavoiteasetantaan. Työn kohdeyritys on asiantuntijaorganisaatio ja kohderyhmänä sen työntekijöitä ja esimiehiä. Kohdeyritykselle on luotu suorituksen johtamisen uusi strategia ja prosessi, jotka ovat olleet käytössä vuodesta 2015 alkaen. Kohdeyrityksessä on vuoden 2020 aikana otettu käyttöön uusi johtamismalli. Mallin keskeinen tehtävä on ohjata organisaatiota tavoitteiden saavuttamiseen ja varmistaa strategian toteutuminen. Opinnäytetyö on ajankohtainen ja tarpeellinen, koska kohdeyrityksen tavoiteasetanta ei ole onnistunut odotusten mukaisesti. Lokakuussa 2020 noin 52%: lle yrityksen työntekijöistä oli asetettu tavoitteet suorituksen johtamisjärjestelmään. Maailmanlaajuisia yrityksiä koskevan Gallup-tutkimuksen mukaan vain puolet työntekijöistä on vahvasti samaa mieltä siitä, että he tietävät tarkalleen, mitä heiltä odotetaan työssä (ClearReview 2020).

Tavoitteiden asettaminen on työntekijän ja hänen esimiehensä vastuulla. Opinnäytetyön avulla selvitetään, mitkä tekijät vaikeuttavat tai helpottavat tavoitteiden laatimista. Näiden perusteella laaditaan kehittämissuunnitelma, jolla voidaan helpottaa sekä työntekijöiden että esimiesten toimintaa, jotta prosessin läpivienti toimisi mahdollisimman sujuvasti ja helposti.

1.2 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia kohdeyrityksen tavoiteasetantaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Pääpaino on selvittää, miten henkilö- eli yksilötason tavoiteasetantaa tehdään ja, miten henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista voidaan helpottaa ja kehittää seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Miten kohdeyrityksessä asetetaan tavoitteita?
- Mitkä tekijät helpottavat tai vaikeuttavat kohdeyrityksen nykyistä tavoiteasetantaa?
- Miten kohdeyrityksen tavoiteasetantaa voidaan kehittää?

1.3 Lähestymistapa ja tutkimusote

Kehittämiskohdetta voi lähestyä eri tavoin. Ennen tarkempaa työn suunnitelmaa on syytä pohtia, minkälaisen lähestymistavan mukaisesti työtä suunnitellaan. Lähestymistavaksi voidaan valita esimerkiksi tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstruktivinen tutkimus, palvelumuotoilu tai innovaatioiden tuottaminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 51.) Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampia tapauksia. Se pyrkii syvälliseen ja kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen ilmiöstä. Toimintatutkimus pyrkii muutokseen ja tutkija on itse mukana kehittämiskohteen toiminnassa. (Kananen 2012, 35-41.)

Opinnäytetyön lähestymistapa on tapaustutkimus. Tapaustutkimus sopii lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa kehittämisehdotuksia. Tutkimuksen kohde voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa tai toiminta tai prosessi. Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa toimintaympäristössä. On tärkeämpää saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän. Tapaustutkimus ei pyri tilastolliseen yleistämiseen, vaan siinä tapausta tutkitaan huomioimalla paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. (Ojasalo ym. 2014, 52–53.)

Tutkimusotteet voidaan jakaa karkeasti kahteen eri ryhmään: laadulliseen eli kvalitatiiviseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen (Kananen 2012, 25). Näiden välinen ero on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. (Kananen 2012, 27.)

	Laadullinen tutkimus	Määrällinen tutkimus
Tarkoitus	Tulkinta Ymmärtäminen Toimijan näkökulman ymmärtäminen	Yleistäminen Ennustaminen Syy-seuraus-suhteet
Lähestymistapa	Päätyy hypoteeseihin ja teorioihin Tutkija on instrumentti.	Alkaa hypoteeseista ja teorioista. Käytetään muodollisia instrumentteja.
Päätelyn logiikka	Induktio	Deduktio
Tieto	Tekstit, sanat	Luvut
Tutkijan rooli	Ymmärtäjä, Osallistuja, mukana olijä	Objektiivinen tutkija Puolueettomuus, ulkopuolinen
Oletukset	Muuttujat ovat monimutkaisia, toisiinsa kytkeytyviä ja vaikeasti mitattavia.	Muuttujat voidaan määritellä, mitata ja laskea riippuvuussuhteita.
Tiedon luonne	Subjektiivinen	Objektiivinen

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Tällä tutkimusmenetelmällä pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen ja se antaa uuden tavan ymmärtää ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. Tutkimus tehdään oikeassa kontekstissa eli tutkija menee ilmiön pariin organisaatioon haastattelemaan tai havainnoimaan. (Kananen 2012, 29–30.)

Laadullinen tutkimus sopii opinnäytetyön tutkimusotteeksi, koska syvällistä ymmärrystä henkilötason tavoiteasetannasta ja siitä, miten henkilöt kokevat sen kohdeyrityksessä halutaan selventää (Kananen 2012, 36). Opinnäytetyössä selvitetään sekä työntekijöiden että esimiesten näkemyksiä, koska tavoiteasetanta on molempien vastuulla. Selvitystyö toteutetaan ryhmähaastatteluina.

Suorituksen johtaminen on laaja kokonaisuus, joka pitää sisällään useita eri osa-alueita. Opinnäytetyössä keskitytään suorituksen johtamisen osalta tavoiteasetantaan ja

suorituksen arviointiin. Tämän lisäksi empiiristä osuutta rajataan niin, että se koskee henkilötason tavoiteasetantaa. Tiimi- ja organisaatiotason tavoiteasetanta jätetään tämän osion ulkopuolelle, koska suurimmat haasteet ovat henkilötasolla.

Työ sisältää teoriaosuuden ja empiirisen osuuden. Työn alussa tutkittavaan ilmiöön perehdytään kirjallisuuden avulla. Tavoiteasetanta on yksi suorituksen johtamisen keskeisistä osa-alueita, siksi teoreettinen viitekehys keskittyy suorituksen johtamisen ja tavoiteasetannan käsitteisiin. Tavoitteista puhuttaessa on keskeistä myös arvioida niiden onnistuminen. Lisäksi tavoitteet ovat yksi keino oivalluttaa tai jalkauttaa strategia organisaatiossa, siksi myös sitä on tarpeellista käsitellä. Teoriaosuuden lopussa luodaan katsaus siihen, mitä tavoiteasetanta on ja miten sitä tehdään kohdeyrityksessä tällä hetkellä henkilötasolla. Katsaus toteutetaan yrityksen dokumentteihin tutustumalla ja analysoimalla.

Empiirinen osuus koostuu kohdeyrityksessä tehdystä tutkimuksesta. Tutkimuksessa selvitetään yksittäisten työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia tavoitteiden asettamisesta omassa työssä ja organisaatiossa. Osalla työntekijöistä on esimiesvastuu. Lisäksi selvitetään esimiesten ja henkilöstöhallinnon asiantuntijan kanssa tavoiteasetantaprosessia. Työn lopussa esitetään johtopäätökset ja yhteenveto, joka sisältää konkreettisen kehittämissuunnitelman, kuinka tavoiteasetannan sitoutumista voidaan kehittää.

Suorituksen johtamista ja arviointia on tutkittu artikkeleissa ja opinnäytetöissä sekä Pro Gradu -töissä. Heinonen (2020) on tutkinut diplomityössään tavoiteasetantaa osana suorituksen johtamista paperiteollisuusyrityksessä. Kiekkinen (2020) on tutkinut palautetta ja itsearviointia tavoiteasetannan tukena. Janhonen (2020) tutki kehityskeskusteluja osana suorituksen johtamista kaupan alan yrityksessä.

2. Tavoiteasetanta, suorituksen arviointi ja suorituksen johtaminen

2.1 Strategia

Organisaatiolla on tyypillisesti visio, tavoitteet ja strategia. Vision tehtävänä on kuvata, miltä organisaatio haluaa näyttää. Se on ikään kuin haavekuva siitä, mitä organisaatio haluaa olla. Tavoitteet kertovat mitä organisaatio tavoittelee. Tavoitteiden avulla toteutetaan visiota. Strategialla kerrotaan, miten ja millä toimilla organisaatio pyrkii tavoitteisiin ja visioon. (Rötkin 2015, 17–18.) Jos organisaatiolla ei ole selkeää visiota ja strategiaa tulevaisuudestaan, se päätyy reagoimaan kilpailijoiden toimenpiteisiin (Korkiakoski & Karhinen 2019, 63). Näiden lisäksi tulee olla missio eli toiminta-ajatus ja arvot. Missiolla kerrotaan organisaation perustehtävä eli sillä vastataan kysymykseen, miksi organisaatio on ylipäättänsä olemassa. Arvoilla kerrotaan, mikä on organisaation henkilöstölle tärkeää työyhteisössä. Arvot ovat raamina sille, miten missiota halutaan toteuttaa. (Kauhanen 2015, 16–17.) Drucker & Kankkunen (2008, 22–23) sekä Tuomi & Sumkin (2010, 52) painottavat toiminta-ajatuksen tärkeyttä ja selkeyttä. Toiminta-ajatuksen tulee olla yksinkertainen ja sen tulee aidosti ohjata organisaation toimintaa tai muuten se jää aikomukseksi. Toiminta-ajatuksen tulee keskittyä siihen, mitä organisaatio yrittää saada aikaan. Se tulee tehdä niin, että jokainen työntekijä osaa kertoa, mikä on hänen työpanoksensa organisaation päämäärän saavuttamiseksi.

Strategia on siis organisaation keskeisten tavoitteiden ja suuntaviivojen määrittelyä. Organisaatioiden strategiset päämäärät voidaan jakaa neljään eri kokonaisuuteen: taloudelliset tavoitteet, ulkoisen tehokkuuden tavoitteet, sisäisen tehokkuuden tavoitteet ja kehittämistavoitteet. Taloudelliset tavoitteet määritellään niin, että menestymistä voidaan mitata jollain talouden mittarilla. Organisaation ulkoisen tehokkuuden tavoite voi olla esimerkiksi markkinaosuustavoite. Organisaation sisäisen tehokkuuden tavoite voi liittyä prosessien kehittämiseen. Työhyvinvoinnin kehittäminen, esimerkiksi hyvinvoivat työntekijät, voi olla yksi organisaation kehittämistavoite. (Kauhanen 2015, 20–22.)

Jokaisen organisaatiossa työskentelevän henkilön tulisi ymmärtää oman roolinsa, vastuunsa ja mahdollisuutensa strategian toimeenpanijana. Yrityksen johdon tehtävänä on varmistaa, että kaikki työntekijät ymmärtävät valitun strategian ja toimivat sen mukaisesti. Strategian toteuttamiseen tarvitaan ohjausjärjestelmä, mittarit ja johtamisjärjestelmä. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 11–12.)

Organisaation valittu suunta ja suunnitelma viedään parhaiten käytäntöön ihmisen pään ja sydämen avulla. Siksi puhutaan jalkauttamisen sijaan oivalluttamisesta ja sitouttamisesta. Oivaltaminen synnyttää henkilössä ja tiimissä ajatus- ja tunne-energiaa. Itseoivaltaminen

synnyttää asiaa kohtaan positiivisia ajatuksia ja sitoutumista. Positiivinen energia on edellytys sille, että organisaatio saadaan sitoutettua haluttuihin suunnitelmiin. Sitoutumista voidaan vahvistaa myös sillä, että johto jalkautuu eri puolille organisaatiota ja on kiinnostunut kuuntelemaan henkilöstön mielipiteitä. (Henry 2020.)

Voidaan puhua myös strategian maastouttamisesta. Maastoutus on aktiivista toimintaa, esimiehen ja henkilöstön yhteinen prosessi, jonka tuloksena syntyy yhteinen ymmärrys strategian toteuttamisesta arjessa. Parhaiten maastoutus onnistuu organisaatioissa, joissa varmistetaan esimiesten tuki ja valmennus. (Tuomi & Sumkin 2010, 19–22.)

Strategian implementointi on organisaation sisäistä operationaalista toimintaa. Toiminnan tarkoituksena on toteuttaa strategia sellaisena kuin se on suunniteltu. Se tarkoittaa, että tehdyt strategiset päätökset tulee johtaa organisaation päivittäiseksi toiminnaksi. Strategian toteuttamisen ensimmäiset vaiheet ovat toteutuksen suunnittelu ja strategian lanseeraus. Näiden jälkeen motivoidaan henkilöstö ja kasvatetaan heidän muutosenergiaa. Lopuksi seurataan ja arvioidaan strategian etenemistä. Yksi tärkeimmistä alueista on valjastaa organisaation henkiset resurssit strategiaprosessin käyttöön. (Salminen 2008, 17.)

Šilenskyté (2020, 147-148) löysi väitöskirjassaan kaksi mekanismia, joilla työntekijät saadaan toimimaan strategian mukaisesti. Ne ovat sitoutuminen ja vastavuoroisuus. Jos työntekijät kokevat, että organisaatio tukee heitä heidän omien henkilökohtaisten tarpeidensa ja sitoumustensa saavuttamisessa, niin he ovat avoimempia organisaation strategiaa kohtaan. Avoimuus strategiaa kohtaa lisää myös kiinnostusta toimia strategian mukaisesti. Tämän tutkimuksen sitoutuminen viittaa työntekijän sitoutumiseen erilaisiin tavoitteisiin, jotka liittyvät heidän ammattiinsa tai johonkin henkilökohtaiseen arvoon tai tarpeeseen.

Keskijohdolla ja esimiehillä on keskeinen rooli strategian implementoinnissa. Siksi on tärkeää varmistaa heidän johtamisresurssinsa. Huipputuloksiin pääseminen vaatii henkilöstöltä uutta osaamista. Henkilöstön sitouttaminen edellyttää mahdollisuutta osallistua strategiseen suunnitteluun. Koko organisaation osallistaminen on haastavaa, mutta kannattavaa, koska johto ei pysty yksin hankkimaan ja käsittelemään kaikkea merkityksellistä informaatiota. Alaisilla on usein monelta osa-alueelta parempaa ja laajempaa tietoa kuin heidän esimiehillään. Alaisilla on oltava edellytykset strategiseen ajatteluun, jotta hän voi tuoda panoksensa strategiatyöhön. Alaisten strategisen taitojen kehittäminen on osa laajempaa alaitaitojen kehittämistä. (Salminen 2008, 66–68.) Strategian pääkohdat on kuvattava sellaisella kielellä, että jokaisella organisaation jäsenellä on mahdollisuus ymmärtää ne (Salminen 2008, 93–94).

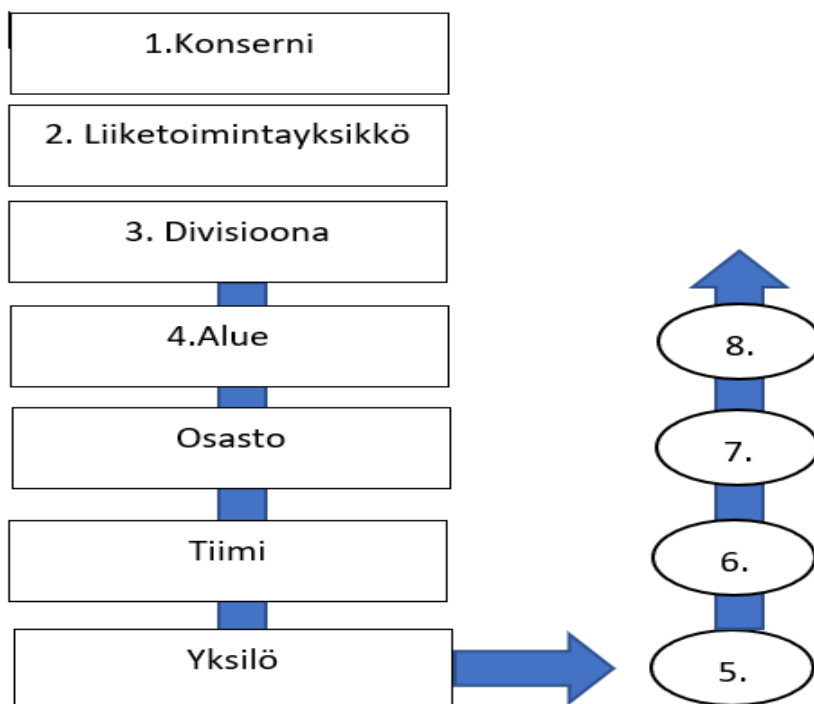
Toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti. Ylhäältä alas ideoitu ja johdettu strategia on usein puutteellinen käsittelemään muutosnopeutta ja monimuotoisuutta. Vaihtoehtona on emergenssiin perustuva lähestymistapa, jossa strategiset päätökset ja toimenpiteet nousevat esiin eri puolilta organisaatiota. Emergenssi mahdollistaa sen, että tilanteenmukaisille toimenpiteille ja päätöksille annetaan mahdollisuus ilmaantua silloin, kun niitä tarvitaan. Tällöin niihin voidaan reagoida nopeasti. (Paju 2019.)

2.2 Tavoiteasetanta

Organisaatioiden nykyaikainen johtaminen perustuu siihen, että ensin asetetaan organisaation tavoitteet (Kauhanen 2015, 69; Kauhanen 2012, 62). Organisaation tavoitteet jaetaan eri tasoille tarkoituksenmukaisesti. Kunkin tason tavoitteiden tulisi olla toisiaan tukevia ja samansuuntaisia. (Kauhanen 2015, 73; Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 58.)

Kauhanen (2015, 73) jaottelee yritys-, kunta- ja valtiosektorin tasot seuraavasti: konserni, sektori, organisaatio (tulosityksikkö), osasto, tiimi, projekti ja yksilö/henkilö. Tämän lisäksi tasot voidaan jaotella tuote-alue- ja asiakasryhmäkohtaisiin tavoitteisiin sekä maantieteellisiin alueisiin perustuviin tavoitteisiin (Järvinen ym. 2014, 57). Kauhanen (2012, 66) jakaa kolmannen sektorin tavoitetasot seuraavasti: keskusjärjestötaso, liittotaso, järjestötaso, aluetaso, paikallisyhdistystaso ja jaostotaso.

Tavoitteiden ja näitä tukevien mittareiden määrittelyä kuvaava prosessi alkaa konsernitasolta. Prosessi on kuvattu kuviossa 1. Ylin johto vastaa strategisesta suunnittelusta. Ylhäältä alaspäin rullaava prosessi jatkuu aina henkilötasolle saakka. Tyypillisesti tiiminvetäjät keskustelevat oman tiiminsä tavoitteet ja näihin perustuen määrittellään henkilökohtaiset tavoitteet. Alatason tavoitteet keskustellaan eri tasojen johtoryhmissä ja varmistetaan niiden yhteys ylätason tavoitteisiin. (Niemelä ym. 2008, 106–107.)



Kuvio 1. Ylä- ja alatason tavoitteiden yhdistäminen yrityksessä. (Niemelä ym. 2008, 106.)

Organisaation on päätettävä, millä organisaatiotasolla tavoitetasot asetetaan. Strategisen tason tavoitteista päättää yrityksen ylin johto. Operatiiviset tavoitteet voidaan hyväksyttää keskijohdolla. Lisäksi tulee pohtia, mikä rooli henkilötasolla on tavoiteasetannassa. (Ukko, Tenhunen & Rantanen 2005, 10–11.)

Henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisen tarpeellisuudesta käydään paljon keskustelua. Tässä on oleellista tarkastella, minkälaisesta työstä on kysymys ja miten työt on organisoitu. Jos tehtävät ja toimenkuvat on pääasiassa määritelty tiimitasolla, silloin voi olla perusteltua asettaa tavoitteet tiimitasolle. Jos henkilöillä on ensi sijassa henkilökohtaisia työtehtäviä, tavoitteita tulee asettaa myös henkilötasolle. Asiantuntijaorganisaatiossa asetetaan lähes aina henkilökohtaiset tavoitteet. (Kauhanen 2012, 71.)

Tavoitteet tarjoavat työntekijöille keskittymistä, ohjausta, asettavat odotuksia ja motivoivat. Työntekijät voivat saavuttaa ja ylittää odotukset vain tietäen tarkalleen, mitä heiltä odotetaan. Lisäksi kun työntekijät luottavat siihen, mitä heiltä odotetaan, he eivät tuhlaa työaikaa tai energiaa huolehtimalla turhista asioista. Tämä antaa heille mahdollisuuden hyödyntää suurimman osan ajastaan ja taidoistaan työn tekemiseen. (ClearReview 2020.)

Tavoitteita on eriarvoisia ja -kokoisia. Ne voivat olla suuria ja äärimmäisen kunnianhimoisia tai ne voivat olla hyvin arkisia ja konkreettisia. Lisäksi olisi hyvä tunnistaa välitavoitteita.

Arkiset ja pienet tavoitteet eivät usein ole pitemmän päälle motivoivia ja innostavia. Tämän vuoksi on hyvä tehdä itselle selväksi, miten oma toiminta liittyy suurempaan tavoitteeseen. Toisaalta isojen tavoitteiden asettaminen johtaa helposti lamaan, koska niiden saavuttaminen vaikuttaa mahdottomalta. Hyvä tavoite on sellainen, jonka avulla työntekijä pääsee vauhtiin ja joka pitää työntekijän vauhdissa. (Paju, Rieki & Oinonen 2019, 111–112.)

Hyvä tavoite on sellainen, että siihen on määritelty selkeitä merkkejä siitä, milloin tietää saavuttaneen tavoitteen. Kaikki merkit eivät tarvitse olla selvillä etukäteen, vaan niitä voidaan lisätä matkan varrella. Merkit auttavat ymmärtämään tarkemmin tavoitetilaa ja ne myös auttavat toteuttamaan sen. Tavoite tulee olla jotain, mitä haluaa tehdä ja minkä eteen haluaa tehdä töitä. Tavoitteen tulee saada henkilö innostumaan. (Uskalla innostua 2020.)

Työhön ja henkilöön kohdistuvien tavoitteiden määrä on kasvanut ja sisällöt sekä mittarit ovat monipuolistuneet. Numeeriset tavoitteet kytkeytyvät laadullisiin ja muihin, ehkä vaikeammin mitattaviin, tavoitteisiin. Tavoitteiden päätyyppejä tunnistetaan seuraavasti: taloudelliset tavoitteet (esimerkiksi eurot), laadulliset tavoitteet (esimerkiksi työn tulosten laatu, asiakaskokemus), tehokkuustavoitteet (esimerkiksi työn tuottavuus), inhimilliset tavoitteet (esimerkiksi oppiminen ja kasvaminen) ja ajattelulliset tavoitteet (esimerkiksi suhde tekemiseen). (Järvinen ym. 2014, 57.)

Tavoitteiden asettamista on tutkittu paljon, joten erilaisia mallejakin on paljon, kuten SMART, SMARTEST, OKR, FAST ja DUMB. Monissa malleissa on päällekkäisyyttä ja jopa ristiriitaisuuksia. SMARTEST Goals -viitekehys on kuvattu taulukossa 2. (Paju ym. 2019, 113–117.)

Taulukko 2. SMARTES Goals-viitekehys. (Paju ym. 2019, 114–117.)

S pecific	Tarkka ja konkreettinen	Mitä konkreettista saat aikaan käytettävissä ajassa?
M easurable	Mitattava	Mikä on mitattava tavoite? Mikä on riittävän hyvä lopputulos?
A chievable	Saavutettavissa oleva ja realistinen	Mitä voit realistisesti saavuttaa nykytilanteessa?
R eflection	Reflektointi ja palaute	Miten teet edistymisen näkyväksi ja arvioit suoritusta?
T ime bound	Kestoltaan rajallinen	Milloin mitäkin tulee olla tehtynä, ja mitkä ovat välietapit?
E nthusiastic & ambitious	Innostava ja haastava	Mikä tekee tavoitteesta kunnianhimoisen ja motivoivan?
S ignificant	Merkityksellinen	Mikä tekee tavoitteesta tärkeän ja merkityksellisen?
T ransparent	Läpinäkyvä ja jaettu	Miten teet tavoitteesta läpinäkyvän ja kerrot siitä muille?

DUMB-periaatteen on kehittänyt Brendon Burchard. Burchard peräänkuuluttaa rohkeutta. Hänen mielestä korkean energiatason aikaansaamiseksi on uskallettava unelmoida rohkeasti. DUMB -periaate muodostuu seuraavista piirteistä:

- D = Dream driven eli unelmaan perustuva,
- U = Uplifting eli mieltä ylentävä/innostava,
- M = Method friendly eli menetelmäystävällinen ja
- B = Behavior driven/triggered eli käyttäymistä ohjaava/laukaiseva. (Elä energisesti 2020.)

SMART-mallin mukainen tavoite sisältää ominaisuudet kuten tarkka (specific), mitattava (measurable), sovittu (agreed), realistinen (realistic) ja ajallisesti vaiheittain tapahtuva (time phased). Ei kuitenkaan riitä, että tavoite on tehty SMART-mallin mukaan, vaan sen tulee täyttää myös PURE- ja CLEAR- kriteerit. PUREn mukaan tavoitteen tulee olla positiivinen (positively stated), ymmärretty (understood), relevantti/merkityksellinen (relevant) ja eettinen (ethical). CLEAR pitää sisällään ominaisuudet kuten haastava (challenging), laillinen (legal), ympäristöystävällinen (environmentally sound), tarkoituksenmukainen (appropriate) ja kirjattu (recorded). (Whitmore 2009, 62.)

On itsestään selvää, että tavoitteen tulisi olla suurelta osin asetettu edellä mainittujen kriteereiden mukaisesti. On kuitenkin huomioitava, että jos tavoite ei ole realistinen, silloin ei ole toivoakaan saavuttaa sitä. Toisaalta, jos tavoite ei ole haastava, ei ole motivaatiota saavuttaa sitä. On erittäin tärkeää, että tavoite on asetettu positiiviseen sävyyn. Negatiivinen sävy vie energiaa. (Whitmore 2009, 62–63.)

Työelämässä menestyjiä yhdistää positiivinen tavoitteellisuus. Aikaansaavat ihmiset keskittyvät itselleen mielekkäisiin tehtäviin esimerkiksi uuden taidon saavuttamiseen. He ovat armollisia itseään kohtaa eikä heidän tarvitse suoriutua tehtävistään täydellisesti. Oma suoritustaan ja osaamistaan voi päivittää matkan varrella. Positiivisesti tavoitteisiin suhtautuvia motivoi mahdollisuus vaikuttaa omilla teoillaan. (Jokinen 2018.)

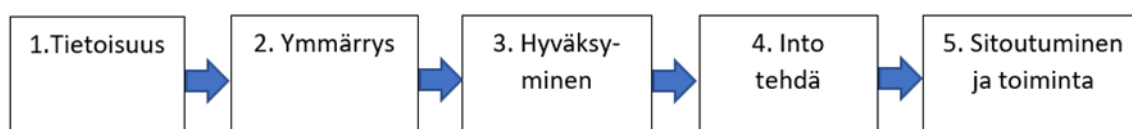
Työntekijöillä on tapana asettaa itselleen melko vaatimattomia tavoitteita. Esteve Pannetier on esittänyt viikinkien maljapuhemallin. Sen ideana on yhdessä, esimerkiksi tiimitasolla, asettaa kullekin henkilökohtaisia tavoitteita. Yhdessä asetettuihin tavoitteisiin saadaan tuotua lisää kunnianhimoa, motivaatiota ja intoa. Viikinkien maljapuheen voi ottaa esimerkiksi osaksi tiimipäivän ohjelmaa. Tässä mallissa aluksi jokainen kertoo vuorollaan jostain onnistumisesta tai haasteesta, jonka hän on voittanut. Tarkoituksena on kerskailla oikein kunnolla (boast). Seuraavaksi kukin ehdottaa itselleen uutta henkilökohtaista

tavoitetta. Muiden tehtävänä on haastaa tavoitteen asettajaa lisäämään kunnianhimoa. Lopuksi kerrotaan tarina siitä, mistä tai kenestä ollaan kiitollisia ja mille halutaan nostaa malja (toast). (Paju ym. 2019, 118.)

Todellisuudessa henkilön tulee käydä säännöllisesti epämukavuusalueella kyetäkseen kehittymään. Tietotyön motivaatio löytyy riittävän haastavien tavoitteiden saavuttamisesta. (Hietaniemi 2016.) Kun ihmiset nauttivat työstään, he nauttivat myös siitä, että heille annetaan vaativia tavoitteita. Vaativien tavoitteiden asettaminen kertoo siitä, että ihmisiin luotetaan. Hyvän yrityskulttuurin vallitessa vaativatkin tavoitteet saavutetaan. (Alahuhta ym. 2015, 135.)

Tavoitteiden selkeys ja haasteellisuus ei vielä riitä takaamaan hyvää suoritusta. Seuraavat tekijät edistävät henkilön suoriutumista: tavoitteeseen sitoutuminen, tavoitteen tärkeys ja merkitys organisaation kannalta, henkilön oma usko tavoitteen saavuttamiseen, positiivinen ja kehittävä palaute sekä tavoitteen ja työtehtävien monimutkaisuus ja haasteellisuus. (Kauhanen 2012, 70.)

Työntekijä tulee sitouttaa tavoitteisiin. Sitouttamisen viisi vaihetta on kuvattu kuviossa 2. Henkilön pitää tiedostaa ja ymmärtää tavoitteiden taustat ja syyt, miksi tietyt tavoitteet on asetettu. Henkilön tulee hyväksyä ja ottaa tavoitteet omakseen. Tämän seurauksena henkilölle tulee toivottavasti into tehdä oikeita asioita ja hän ryhtyy tarvittaviin toimenpiteisiin sitoutumisen kautta. (Kauhanen 2012, 70.)



Kuvio 2. Tavoitteiden sitouttamisen viisi vaihetta. (Kauhanen 2012, 70.)

Tavoitteeseen sitoutuminen ei käynnisty, jos osalliset kokevat tavoitteiden olevan täysin saavuttamattomissa tai huonosti suunnattuja. Tavoitteiden laadintaan tarvitaan runsaasti aitoa, sparraavaa ja ohjaavaa osallistamista. Riittävän tiedon ja dialogin yhdistelmä on paras keino synnyttää oivallus tulevasta. (Järvinen ym. 2014, 65.)

Ihminen sitoutuu paremmin tavoitteisiin, jotka hän on kertonut julkisesti. Kun tulee vaikeuksia, niin tavoitteesta on helpompi luopua sen ollessa vain ihmisen omassa

tiedossaan. Jos kollegat ja tiimikaverit ovat tietoisia tavoitteista, voivat he auttaa ja antaa kannustusta. Tavoitteiden jakaminen tiimin kesken luo myös yhteisöllisyyttä ja lisää luottamusta. Tiimille on hyvä kertoa, kuinka tavoitetta juhlistetaan. Tavoitteen juhlistaminen on myös tapa huomata ja huomioida työntekijän onnistuminen. (Jokinen 2020.) Myös Kappel (2020) muistuttaa, että tavoitteen saavuttamista tai virstaanpylväitä tulee juhlistaa riippumatta siitä kuinka suurina tai pieninä ne ovat.

Puhuttaessa SMART-tavoitteiden luomisessa on syytä huomata, että tärkeä osa tätä työtä on työntekijöiden aktivoiminen. Työntekijät kannattaa ottaa mukaan tavoitteiden asettamiseen alusta loppuun. Tämä auttaa turvaamaan työntekijöiden sitoutumisen ja motivoi jatkuvaa kehitystä. (ClearReview 2020.) Voidaan olettaa, että henkilöstö sitoutuu paremmin tavoitteisiin, jos he ovat itse päässeet osallistumaan niiden määrittelyyn (Ukko ym. 2015,11).

Työntekijöitä tulee innostaa tavoitteen saavuttamiseksi. On hyödyllistä, jos esimies uskoo alaisen saavuttavan parempia tuloksia, kuin alainen itse uskoo. Tavoitteen eteen työskentelyn aloittaminen edellyttää, että työntekijällä on usko omaan kykyyn saavuttaa tavoite. Jos tavoite on liian matala, ei synny mitään lisämotivaatiota tehdä yhtään paremmin kuin ennenkään. Tällöin 'tavoite' hoituu olemassa olevalla työtavalla ihan itsestään ja ilman suuria ponnisteluja. (Actional 2020.)

Tavoitteeseen pääseminen helpottuu, kun mietitään, että mitä tasoja ja välietappeja matkalla kohti tavoitetta voisi olla. Tasot liittyvät tiettyyn toimintaan ja välietapit merkitsevät siirtymistä seuraavalle tasolle. Kaikkia tasoja ja välietappeja ei tarvitse tietää etukäteen. Riittää, että tunnistaa muutaman nykytilanteeseen suhteutetun tason ja ensimmäisen välietapin. Jos esimerkiksi tavoitteena on ammattikirjallisuuden lukeminen, tasot ja välietapit voivat jakautua taulukossa 3 esitetyn esimerkin mukaisesti.

Taulukko 3. Esimerkki tasojen ja välietappien käytöstä. (Paju ym. 2019, 122–124.)

Tavoite:	Ammattikirjallisuuden lukeminen
Taso 1.1:	Tehdään lista asioista, joihin voisi käyttää vähemmän aikaa.
Taso 1.2:	Tehdään lista päivittäisistä hetkistä, jotka voisi hyödyntää lukemiseen.
Taso 1.3:	Sitoudutaan lukemaan 15 minuuttia päivässä seuraavan kahden viikon aikana.
Välietappi 1:	On saatu luettua ensimmäiset 150 sivua valitsemasta teoksesta.
Taso 2:	Lisätään päivittäistä lukemiselle varattua aikaa 20 minuuttiin.
Välietappi 2:	Ensimmäinen teos on luettu loppuun.

Tehokkaiden henkilökohtaisten tavoitteiden kirjoittamiseen tarvitaan taitoa ja itseluottamusta. Työntekijöiden tulisi pitää mielessä käytettävä aika ja voimavaransa. Esimiesten on pidettävä huolta, että työntekijät eivät verota liikaa itseään. Tavoiteasetantaan tulee varata aikaa, mutta tulee sallia joustavuus. Organisaation tarpeet ja vaatimukset voivat muuttua. Työntekijöillä tulisi olla valtuudet mukauttaa tavoitteitaan. SMART-tavoitteiden seuraamiseen voidaan käyttää suorituskyvyn hallintaohjelmistoa. Ohjelmisto tekee tavoitteiden asettamisen, sopimisen ja seuraamisen helpoksi kaikille osapuolille. Ennen kuin työntekijät voivat kirjoittaa omat SMART-tavoitteensa, organisaation on määriteltävä, mitä SMART:illa tarkoitetaan. Myös SMART-tavoitteiden merkitys on hyvä kertoa työntekijöille. Organisaation tavoitteiden kanssa tulee olla avoin ja kannustaa työntekijöitä haastamaan itseään. (ClearReview 2020.)

Aikaisemmin melkein kaikki asettivat SMART-tavoitteita. Tutkimustiedot kuitenkin osoittavat, että SMART-tavoitteita asettavat ihmiset eivät todennäköisesti rakasta työpaikkaansa. Tavoitteiden on tarkoitus auttaa työntekijöitä saavuttamaan poikkeuksellisia tuloksia. Useimmat ihmiset eivät tunne, että tavoitteet auttavat heitä saavuttamaan niitä. Sellainen henkilö, joka todennäköisesti asettaa vaikeita tai rohkeita tavoitteita, on myös sellainen, joka todennäköisesti rakastaa työtään. Jotta ihmiset saavuttaisivat suuria asioita, heidän tavoitteidensa on vaadittava heitä oppimaan uusia taitoja ja poistumaan mukavuusalueelta. Vaikka SMART-tavoitteet korostavat ajallisesti rajoitettujen tavoitteiden asettamista, vain 12 prosenttia tuntee tarvetta kiirehtiä tavoitteidensa saavuttamiseksi. Asioiden lykkääminen eteenpäin estää monia ihmisiä saavuttamasta tavoitteitaan. Tutkimuksen tuloksia on esitelty taulukossa 4. (Leadership IQ 2020.)

Taulukko 4. SMART-tavoitteita asettavat työntekijät. (Leadership IQ 2020.)

1	Vain 14% ihmisistä sanoo, että heidän tämän vuoden tavoitteensa auttavat heitä saavuttamaan suuria asioita
2	Vain 43% ihmisistä asettaa vaikeita tai rohkeita tavoitteita
3	Ihmiset, jotka asettavat vaikeita tavoitteita, rakastavat työstään 34% todennäköisemmin.
4	Ylin johto asettaa 64% todennäköisemmin vaikeita tai rohkeita tavoitteita
5	Ylimmän johdon jäsenet nauttivat 91% todennäköisemmin poistumisesta mukavuusalueelta tavoitteidensa saavuttamiseksi
6	Uusien taitojen oppimista edellyttävän tavoitteen asettaminen on lähes 10 kertaa tehokkaampaa työntekijöiden inspiroinnissa
7	70% ihmisistä ilmoittaa viivästymisen erilaisista muodoista (tai yleisestä kiireellisyyden puutteesta tavoitteiden saavuttamiseksi)
8	Ihmiset, jotka käyttävät grafiikkaa tavoitteidensa kuvaamiseen, rakastavat työnsä 52% todennäköisemmin
9	SMART-tavoitteita asettavat ihmiset eivät todennäköisesti rakasta työpaikkaansa.

Tavoitteiden asettamismenetelmät, joissa korostetaan enemmän vaikeiden tavoitteiden luomista ja, jotka haastavat ihmisiä poistumaan mukavuusalueeltaan, tuottavat enemmän työntekijöiden sitoutumista kuin SMART-tavoitteet. Tavoitteiden, jotka antavat ihmisille syvällisen tunteen saavutuksista ja ylpeydestä, on oltava riittävän vaikeita, jotta lopputulos on epävarma. Tämä ei tarkoita, että pitäisi asettaa tavoitteita ilman mahdollisuutta menestyä; se on vain erilaista demotivointia. Mutta tavoitteen asettaminen esimerkiksi 50–50 onnistumismahdollisuudella on riittävän vaikeaa ja rohkeaa, jotta ihmisillä olisi suuri tunne saavutuksista, kun he onnistuvat. (Leadership IQ 2020.)

Mitä enemmän keskittyy itse tavoitteen saavuttamiseen, sitä epätodennäköisemmin sen saavuttaa. On tärkeämpää miettiä, miten tavoitteeseen pääsee. Työelämässä on paljon asioita, joihin henkilö ei voi vaikuttaa, mutta henkilö voi vaikuttaa omaan käyttäytymiseensä ja asenteeseensa. Joka päivä voi keskittyä niihin asioihin, joihin voi itse vaikuttaa ja miettiä, että mitä asioita tekee ja tuottaa, jotta oma motivaatio säilyy. (Rivers 2013.)

Myös Grover (2020) pitää tärkeänä työntekijän päivittäistä toimintaa ja käyttäytymistä. Hänen mielestään on tärkeää, että henkilö tunnistaa sen, mitä asioita hänen on tehtävä päivittäin ja miten se tehdään johdonmukaisella ja kestäväällä tavalla. Hyvän tavan luomiseen on neljä sääntöä: tee siitä ilmeinen, houkutteleva, helppo ja tyydyttävä. Nämä neljä komponenttia erottavat tavan valitusta käyttäytymisestä. Jos halutaan vakiinnuttaa joku tapa päästä tavoitteeseen, on löydettävä keinoja tehdä siitä ilmeinen, houkutteleva, helppo ja tyydytystä tuottava. Puhutaan myös päätöksentekoväsymyksestä. Työntekijä joutuu tekemään joka päivä töissä päätöksiä. Hän joutuu päättämään, mitä työtehtäviä suorittaa ja missä järjestyksessä. Grover suosittaakin, että työntekijä tekisi vaikeampia tehtäviä aikaisemmin päivällä, koska silloin henkilöllä on vielä parempi tahdonvoima ja energia. Tämä helpottaa työntekijää pääsemään joka päivä tavoitteeseen.

On tärkeää tarkastella aikaväliä, jolle tavoitteita asetetaan. Joitakin asioita voidaan mitata päivittäin, joitakin viikoittain tai kuukausittain. Saman organisaation eri toiminnoissa saattaa olla erilaisia aikavälejä ja kaikkia asioita ei tarvitse mitata yhtä tiheästi. Tärkeää on se, että esimies ja alainen kokevat sovitun aikavälin sopivaksi. (Kauhanen 2012, 68–69.) Pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttaminen edellyttävää usein aktiivista kehittämishalua ja kehittämiskulttuurin rakentumista. Lyhyen tähtäimen tavoitteet oikein asetettuna voidaan pitkälti saavuttaa nykyisellä osaamisella. (Järvinen ym. 2014, 23.)

Tavoitteet ovat usein niin sanottuja kaksoistavoitteita eli varsinaisen tavoitteen lisäksi toiminnalle on asetettu joko julkituotu tai piilotettu toinen tavoite. Piilotavoitteiden tarkoituksena on myös saada aikaan muutoksia ja kehitystä henkilön tai tiimin toiminnassa. Turhan tai väärän tulkinnan välttämiseksi on hyvä pyrkiä kuvaamaan ja tuomaan heti esiin

kaikki tavoitteeseen liittyvät päämäärät rehellisesti ja avoimesti. (Järvinen ym. 2014, 57–58.)

Tavoitteisiin liittyy odotuksia. Odotuksilla tarkoitetaan tavoitteen saavuttamisen edellyttämän suorituksen henkilökohtaistamista. Tavoitteiden käsittely henkilökohtaisten odotusten avulla vahvistaa henkilön ymmärrystä ja oman työn merkityksellisyyden kokemusta. Tavoitteiden ja odotusten välisen voimaannuttavan eron ymmärtäminen on välttämätöntä esimiestyössä. Odotukset pohjautuvat henkilön valmiuksiin ja ne vastaavat myös hänen omiakin käsityksiänsä. Odotukset kuvaavat niitä keinoja ja tekemisen tasoa, jotka varmistavat tavoitteiden saavuttamisen. Tavoitteet kuvastavat haluamme ja odotukset vetoavat tahtoomme. Tavoitteet muuttuvat henkilökohtaisemmaksi niihin liitettyjen odotusten myötä. (Järvinen ym. 2014, 62–53.)

2.3 Suorituksen mittaaminen ja palaute

Suoritukselle asetetaan yleensä tavoitteet, jotta osastot ja henkilöt tietäisivät, mitä heiltä odotetaan. Kun tavoitteet on asetettu, niiden toteutumista on myös seurattava. Jos niitä ei seurata, annetaan viesti, etteivät asiat kiinnosta. Kun asiat eivät kiinnosta, niin keskitytään helposti muihin, organisaation kannalta toissijaisiin asioihin. Organisaation tavoitteiden saavuttaminen voidaan varmistaa tuottamalla mahdollisimman oikea-aikaista tietoa. (Niemelä ym. 2008, 161–162.)

Yrityksissä on keskitytty perinteisesti mittaamaan myynnin ja tuotannon lukuja. Nykyään on yhä yleisempää, että yritys seuraa myös henkilöstöjohtamisen mittareita. Ihmiset mahdollistavat yritysten menestyksen. Henkilöstön suorituskyky ja osaaminen sekä motivoinnin onnistuminen ovat kriittisiä mittareita, koska ne vaikuttavat suoraan koko yrityksen onnistumiseen. Onnistunut henkilöstöjohtaminen ja ihmisten onnistunut suoriutuminen mahdollistavat yrityksen menestyksen kaikilla osa-alueilla. (Talouselämä 2016a.)

Monikansallisten yritysten suorituksen arviointia voidaan lähestyä kognitiivispsykologisesta näkökulmasta. Tällöin arviointiin vaikuttavat tekijät kuten motivaatio, itsetehokkuus, affektiivinen palkkio ja arvioijan konteksti. Lisäksi on huomattu, että viitekehyskoulutus ja palautteen merkitys lisäävät arviointiprosessin validiteettia ja luotettavuutta. Sekä esimiehen että työntekijän motivaatio on tärkeää. (Varma, Budwar & DeNisi 2008, 27.)

Suorituskyvyn mittaamisella voidaan parantaa henkilöstön motivaatiota. Motivaatio paranee, koska mittaamisen myötä työnkuvat selkeytyvät. Kun henkilöstö ymmärtää omat

tavoitteensa suhteessa yrityksen tavoitteisiin, mittaamista ei koeta hiostamisena. Suorituskyvyn mittaamisella voidaan lisäksi vaikuttaa henkilöstön oppimis- ja kehittymismahdollisuuksiin. Henkilöstö kokee itsensä tarpeelliseksi, kun heidän osaamistaan seurataan. Osaamisen seuraamisen myötä yritys kiinnittää enemmän huomiota koulutustarjontaansa. Mittaamisen kautta myös henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet ovat parantuneet. Työntekijät arvostavat mahdollisuutta osallistua omaan työhön liittyvien tavoitteiden ja mittareiden asetantaan. (Ukko ym. 2005, 73.)

It-puolen työntekijöiden työpanoksen mittaaminen on vaikeaa. It-tehtävien ja tiimien erilainen vaatimustaso vaikeuttaa vertailua. Laatu ei voida korvata määrällä. Jokaista palvelua tai ketterää tiimiä tulisi arvioida sen tuottaman lisäarvon avulla. (Talouselämä 2019.)

Mittarit voidaan jaotella subjektiivisiin ja objektiivisiin. Subjektiiviset mittarit perustuvat mielipiteisiin ja arviointeihin. Kyselyiden avulla saadaan aikaan tyyppisiä subjektiivisia mittareita. Osaamiskartoitus, jossa työntekijä itse yhdessä esimiehensä kanssa arvioi osaamistaan tietyin kriteerein, on subjektiivinen mittari. Objektiiviset mittarit perustuvat faktoihin kuten joidenkin tapahtumien lukumäärien laskemiseen tai keston mittaamiseen. Subjektiivisilla ja objektiivisilla mittareilla on puolensa. Objektiivisiä mittareita on perinteisesti arvostettu, koska ne sisältävät usein vähemmän tulkinnanvaraisuuksia ja ovat puolueettomampia. Subjektiivinen arviointi sopii hyvin monimutkaisten ilmiöiden kuten osaamisen tai työhyvinvoinnin arviointiin. (Lönnqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihon, Sillanpää & Vuolle 2010, 119.)

Suorituskyvyn mittaamiseen liittyy riskejä ja haasteita. Mittaaminen ei ole aina vain myönteinen asia vaan siihen liittyy myös epäonnistumisen riski. Mittaamisen haasteet on koottu taulukkoon 5. Mittaamisella on voimakas ohjaava vaikutus, joka voi johtaa siihen, että se saa aikaan vääränlaista toimintaa. Mittarien tehtävänä on mitata strategiaan liittyvää onnistumista. Hyvässä tavoitteessa on määritelty kohde, tavoitetaso ja rajoitus. Kun strategiaa ja tavoitteita tarkastetaan, on myös tarkastettava tukevatko mittarit edelleen tulevaisuuden tavoitetilaa. Organisaatioissa on usein liikaa mittareita. Mitä enemmän on mittareita, sitä helpommin katoaa ymmärrys mittareiden vaikutuksesta liiketoimintaan ja omaan tekemiseen. Mittaamisen tärkein tavoite on henkilöstön ohjaaminen ja motivoiminen. Siksi on tärkeää, että henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa omiin mittareihinsa ja tavoitteisiinsa. Usein tarvitaan hierarkkiseksi rakennettuja mittaristoja, jotta eri organisaatioiden päivittäinen tekeminen voidaan linkittää ylätason tavoitteisiin. (Lehto 2015.)

Usein isommissa yrityksissä verrataan yksikköjen suorituskykyä toisiinsa. Oleellista on ymmärtää kannattaako kaikkia yksiköitä mitata samalla tavalla ja ovatko tulokset oikeasti vertailukelpoisia. Mittarin rakentaminen maksaa. On hyvä punnita mittaamisen hyödyt ja verrattava niitä mittaamisen aiheuttamiin kustannuksiin. Kallein mittari on se, mitä ei seurata. Jos seurantaa ei tehdä, ei mittaria kannata olla olemassa lainkaan. Erilaisia mittaamisen järjestelmiä on paljon. Olemassa olevien mallien hyödyntäminen on järkevää, mutta silloinkin on muistettava, mikä sopii omaan organisaatioon. (Lehto 2015.)

Organisaatioissa keskitytään valitettavan usein pelkästään taloudelliseen mittaamiseen. Tämä voi aiheuttaa sen, että asiakas ja henkilöstö unohdetaan kokonaan. Työntekijät ovat parhaita osajia omalla osa-alueellaan, joten heidät kannattaa ottaa mukaan mittarien suunnitteluun. Itse mittarin rakentaminen ei tuo vielä juuri hyötyä. Hyöty tulee siitä, kun mittarit ja niiden tulokset otetaan käyttöön. Aika usein suorituskyvyn mittaaminen ja mittaristojen rakentaminen hoidetaan puolihuolimattomasti muun työn ohessa. Jos mittaristosta halutaan aidosti strategiaa tukeva työkalu, sen rakentamiseen kannattaa panostaa vähän enemmän resursseja. (Lehto 2015.)

Taulukko 5. Mittaamisen haasteet. (Lehto 2015.)

1. Mittaaminen ei tue yrityksen strategisia tavoitteita
2. Mittari tai mittauksen kohde on epäselvä
3. Mitataan sitä mitä on aina ennenkin mitattu
4. Mittareita on liikaa ja/tai niitä vaihdetaan liian usein
5. Koko henkilöstöä mitataan samoilla mittareilla
6. Eri tulosityksiköiden mittarit eivät ole vertailukelpoisia
7. Mittaamisen hyödyt ovat pienempiä kuin sen aiheuttamat kustannukset
8. Mittaamista tehdään työkalu tai järjestelmä edellä
9. Mittareilta puuttuu vastamittarit
10. Suorituskykymittarit, raakadata ja tilastointi sekoitetaan keskenään
11. Operatiivisia mittareita ei ole linkitetty ei taloudellisiin mittareihin
12. Henkilöstöä ei oteta mukaan mittarien suunnitteluun
13. Mittaamisen tuloksilla ei johdeta organisaatiota

Suorituskyvyn arvioinnissa ollaan siirtymässä vuosittaisesta arvioinnista kohti jatkuvaa ja kehittävää arviointia. On tärkeää, että esimies antaa jatkuvaa palautetta. Nopealla ja tarkalla palautteella on paras vaikuttavuus. Ja, kun palautteeseen yhdistetään selkeät kehitystoimenpiteet, päästään jatkuvan suorituksen parantamiseen. Jatkuvan parantamisen kulttuurin tietoinen rakentaminen koko henkilöstön kanssa on keskeinen osan nykyaikaista suorituksen johtamista. (Järvinen ym. 2014, 74–75.)

Yhä useampi yritys etsii vaihtoehtoja kehityskeskusteluille. Kerran tai pari vuodessa tehty tavoiteasetanta ja jälkiarviointi ei enää riitä. Accenture luopui kehityskeskusteluista vuonna 2015, koska ne olivat ajan ja rahan tuhlausta. Yritys otti käyttöön sujuvamman systeemin, jossa työntekijät saavat johdolta jatkuvasti ajantasaista palautetta työtehtävien jälkeen. (Cunningham 2015.)

Myös Deloitte on toteuttanut suorituskyvyn hallintajärjestelmän uusimisen. Uudistus alkoi vuonna 2015 Yhdysvalloissa. Mallissa on keskeistä esimiehen ja alaisen väliset ketterät ja säännölliset check-in- keskustelut. Säännöllisten check-in -keskusteluiden on osoitettu lisäävän työntekijöiden sitoutumista, hyvinvointia ja tuloksia. Keskustelujen lukumäärää ei ole lyöty lukkoon, vaan niitä voidaan pitää aina tarvittaessa, esimerkiksi noin kerran kuukaudessa. Keskustelujen tavoitteena on antaa molemminpuolista palautetta. Toinen mallin keskeinen asia on työntekijän vahvuuksien tunnistaminen ja eteenpäin katsominen. (Deloitte 2021.)

Tutkimukset osoittavat, että työntekijät pärjäävät parhaiten, kun palautetta annetaan kuukausittain tai neljännesvuosittain. Säännölliset check-in keskustelut toimivat perustana ongelmanratkaisuun ja tavoitteeseen keskittymiseen. Yrityksissä, joissa työntekijöiden tavoitteet tarkistetaan neljännesvuosittain tai useammin, on lähes 50% todennäköisemmin keskimääräistä parempi taloudellinen suorituskyky. Tutkimuksessa työntekijöillä oli negatiivisia tunteita vuotuisesta arviointijärjestelmästä: 62% työntekijöistä kokee suoritustarkastuksen olevan epätäydellinen, melkein puolet eivät tunteneet oloaan mukavaksi keskustella suorituskyvystä esimiestensä kanssa, 61% kokee, että prosessi on vanhentunut, 74% kokee, että arviointi olisi tehokkaampaa, jos palautetta annettaisiin useammin ja 68% johtajista ei saa tietää työntekijöiden huolenaiheista ennen suorituksen tarkistamista. Kaikki tämä lisää paljon menetettyjä mahdollisuuksia ratkaista ongelmia ja lisätä työntekijöiden suorituskykyä ja sitoutumista. (Valamis 2020.)

Futurice, joka tuottaa digitaalisia palveluita, esimies ja alainen tapaavat kehityskeskustelun merkeissä puolen vuoden välein. Kehityskeskustelun ohella yrityksessä käydään myös ryhmäkehityskeskusteluja. Ryhmä koostuu viidestä-kuudesta henkilöstä, ja se kokoontuu kahden viikon välein. Kun tavoitteet pureskellaan pienemmiksi välitavoitteiksi ja niistä keskustellaan usein, pysyvät ne paremmin mielessä. (Talouselämä 2016c.)

Vain harvat asiat ovat nykyään mahdollista saavuttaa yksilösuorituksena, ja yhä suurempi osa organisaatioiden tuloksista tehdään tiimeissä. Toimiva ryhmäkeskustelu on koko työyhteisöä kehittävä menetelmä. Sitä voidaan käyttää yksilöllisten keskustelujen tukena. Ryhmäkeskustelun tavoitteena on vahvistaa yhteistä ymmärrystä arvoista, visiosta, strategiasta ja toiminnan tavoitteista. Ryhmäkeskustelulla pyritään kirkastamaan kuvaa

tiimin perustehtävästä, liittämään jokaiseen tiimin jäsenen työ osaksi suurempaa kokonaisuutta, tarkastelemaan työn tekemisen tapoja sekä tiimiläisten osaamista tiimin kokonaistavoitteiden kannalta. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 70–71.)

Ryhmäkehityskeskustelu on hyvä foorumi tavoitteenasetannalle ja tavoitteiden seurannalle. Tiimin kanssa keskustellessa voi kirkastua ajatus siitä, miksi kukin työntekijä käy töissä ja mitä muut häneltä odottavat. Tiimiläiset voivat myös auttaa huomaamaan kukin työkaverin vahvuuksia. Työhyvinvoinnin kannalta on kuitenkin merkityksellistä, että työntekijällä on mahdollisuus myös kahdenkeskiseen keskusteluun esimiehensä kanssa. (Talouselämä 2016c.)

It-yritys Atealla on käytössä voittajajoukkue-indeksi (VJ-indeksi). Siinä alaiset ja esimiehet pohtivat osaamistaan ja asennettaan numeroasteikolla. Voittajajoukkueindeksi koostuu kolmesta osasta: työntekijän arviosta, esimiehen arviosta ja heidän yhteisarviosta. Ensin alainen arvioi omaa osaamistaan ja asennettaan antamalla itselleen numeroarvosanan yhdeksään kysymykseen. Myös esimies tekee arvion alaisen taidoista. Tämän jälkeen esimies ja alainen keskustelevat ja perustelevat arvioitaan. Keskustelussa he määrittelevät lopulta jokaiselta osa-alueelta yhden yhteisen arvosanan. Tuloksista lasketaan keskiarvo ja siitä muodostuu työntekijän VJ-arvosana. Indeksillä avulla päästään kiinni siihen, miten ihmiset toimivat päivittäin, miten he tekevät työtehtäviä ja miten käyttäytyvät. Numeroa tärkeämpi asia on dialogi, jota alainen ja esimies käyvät. (Talouselämä 2017a.)

Workhuman 2019 maailmanlaajuinen työntekijätutkimus "The Future of Work is Human" paljasti, että työntekijät, jotka pitävät check-in-keskusteluja esimiehensä kanssa vähintään viikoittain, luottavat yli kaksinkertaisesti todennäköisemmin johtajaan, viisi kertaa vähemmän irtisanoutuvat ja lähes kaksi kertaa uskovat todennäköisesti kasvavan organisaatiossa kuin ne, joilla ei koskaan ole check-in-keskusteluja. Gallupin mukaan yrityksillä, joilla on säännöllinen palautekäytäntö, on myös 14,9 % pienempi liikevaihtoriski. (Mosley 2020.)

Jatkuvan palautteen ja kehittämisen lisäksi vuosittaisilla kehityskeskusteluilla on vielä paikkansa. Niiden tarkoitus on pysähtyä syvällisemmin tarkastelemaan, mikä on kunkin suoritustaso ja mitkä ovat olennaisimmat kehityskohteet siinä. Vuositason arvioinnissa on jatkossa entistä tärkeämpää saada myös asiakkaan ääni kuuluviin. Ulkoisen tai sisäisen asiakkaan kokemus vaikuttaa tehokkaimmin käsitykseen nykytilasta ja kehitystarpeista. (Järvinen ym. 2014, 74–75.)

Palaute on suorituksen johtamisen arkinen työkalu. Siinä on kyse suorituksen johtamisen yhdestä tärkeimmästä toimintamallista. (Rötkin 2015, 99–100.) Alaisena toivoisi, että

esimies keräisi palautetta henkilöiltä, joiden kanssa hänen konkreettisesti työskentelee. Se on oikeudenmukaista ja mielekästä. Esimies ei voi aina olla alaisensa suoriutumisen paras välitön asiantuntija. (Rötkin 2015, 114.)

Suorituksen potentiaalisia arvioijia on useita. Arvion voi tehdä esimerkiksi henkilö itse, esimies, alaiset, kollegat, asiakkaat tai yhteistyökumppanit. Arviointitahoista päätetään yleensä organisaatiossa keskitetysti. Nykyaikaisten johtamisperiaatteiden mukaisesti ensisijainen arviointitaho on henkilö itse. Yleensä myös lähin esimies arvioi alaisensa suoriutumista sovittujen mittareiden ja arviointikriteerien perusteella. Tiimiorganisaatiossa myös kollegat pystyvät arvioimaan toisten osaamista ja suoriutumista. Entistä useammin myös sisäisiltä ja ulkoisilta asiakkailta sekä yhteistyökumppaneilta pyydetään arviointeja henkilön tai tiimin suoriutumisesta. Ulkopuoliset tahot pystyvät toki arvioimaan vain osaa toiminnasta. (Kauhanen 2012, 71–73.)

Nykyisin puhutaan 360 asteen palautteesta. Henkilötasolla se tarkoittaa juuri sitä, että palautetta saadaan esimieheltä, alaisilta, kollegoilta ja muilta yhteistyökumppaneilta. (Sydänmaalakka 2012, 66.) 360 - palautekyselyt ovat yksi yleisimmistä markkinoiden nykyisistä työkaluista. Arvioijien valinta on yksi tärkeimmistä vaiheista prosessissa. On hyvä miettiä, että kuka tuntee parhaiten työntekijän työn eri tilanteissa ja kenen kanssa hän työskennellyt vähintään vuoden ajan. Nämä ovat hyviä arvioijia. (Jackson 2012.)

Jatkuvan palautteen ja parantamisen tapa edellyttää sitä, että esimiehet tuntevat työntekijänsä arjen ja persoonan hyvin. Jos aikaisemmin katsottiin saavutettuja lukuja, nyt esimiehen täytyy selvittää, mikä alaista motivoi ja inspiroi. Uudet tavat vaativat esimiehiltä paljon, sillä muutos prosessista ja kontrollista valmentavaan ja yksilölähtöiseen johtamiseen on iso. (Talouselämä 2016b.)

Palautteen antaminen ja saaminen edellyttää osaamista. Tämä osaaminen pohjautuu harjoittelemattomaan tunneälykkääseen johtamiseen sekä harjaannutettuun systemaattiseen taito-osaamiseen. Oppiminen tapahtuu kokeilemalla uusia ja erilaisia kohtaamismalleja vuorovaikutustilanteissa. (Järvinen ym. 2014, 75–76.)

Suomalainen kommunikointikulttuuri on perinteisesti melko niukkaa. Suomessa ei kovin helposti kehuta eikä haukuta. Tämä on ristiriidassa jatkuvan kehittymisen ja kehittämisen kanssa, joka vaatii jatkuvaa palautetta. (Sydänmaalakka 2012, 64.) Organisaatioissa tiedostetaan usein poikkeuksellisen hyvin palautteen merkitys. Kehitystä ei tapahdu, ellei suorituksesta anneta palautetta. Palautteen merkitys olisi hyvä nähdä laajemmin kuin vain henkilön suorituksen ohjaamisena. Palautetta arvostavan kulttuurin kehittäminen tulisi

nähdä laajempuna pohjana tai viitekehyksenä, johon koko organisaation vuorovaikutuskulttuuri pohjautuu. (Järvinen ym. 2014, 76.)

Myös Sydänmaanlakka (2012, 67–68) peräänkuuluttaa palautekulttuurin kehittämistä. Taulukossa 6 esitellään 10 käskyä positiivisen palautekulttuurin kehittämiseksi. Hyvä palautejärjestelmä koostuu avoimuudesta, luottamuksesta, henkilön kunnioittamisesta ja virheiden sallimisesta. Palautejärjestelmä ei toimi ilman yhteensopivia arvoja. Toimivan palautejärjestelmän pitäisi tukea organisaation oppimista. Palautteen vastaanottaminen ja antaminen on henkilökohtainen asia. Organisaation hyvän palautekulttuurin muodostuminen edellyttää, että jokaisen on henkilökohtaisesti oivallettava palautteen merkitys työyhteisössä ja omassa kehityksessään.

Taulukko 6. Positiivisen palautekulttuurin kehittämisen 10 käskyä. (Sydänmaanlakka 2012, 67–68.)

1. Anna palautetta säännöllisesti ja riittävän usein.
2. Pyydä itse palautetta vähintään yhtä usein kuin sitä annat.
3. Anna palaute heti, kun siihen on aihetta.
4. Kuuntele ja kunnioita toisen mielipidettä ja palautetta.
5. Anna korjaava palaute kahden kesken, keskity asiaan ja sen vaikutuksiin, älä syyllistä.
6. Anna positiivista palautetta pienimmistäkin edistymisistä.
7. Sovi tiimin jäsenten kanssa mistä, milloin ja miten palautetta puolin ja toisin annetaan.
8. Ole palautteen annossa sekä avoimessa kommunikaatiossa aktiivinen, johdonmukainen, aito ja rehellinen.
9. Ruoki ja kannusta palautteella tiimisi ja sidosryhmiesi työniloa ja onnistumisintoa. Toimi itse esimerkkinä muille.
10. Muista, että toimiva ja säännöllinen palaute on paras ja tärkein johtamiskeino.

Palautteen vaikuttavuus riippuu monesta tekijästä, koska kyseessä on ihmisten välinen vuorovaikutustilanne. Siihen vaikuttaa muun muassa palautteen antajan ja saajan välinen luottamus ja se, millaiseen sävyyn se annetaan. Vuorovaikutuksessa vain pieni osa on sanoja, joten sävyllä ja kehon kielellä on suuri merkitys. Ei riitä, että palaute vain sanotaan, vaan se pitää sanoa, niin, että se tuntuu. Emotionaalisen ja läsnä olevan vaikutuksen kautta palaute henkilökohtaistuu ja sen viestin pysyväisvaikutus paranee. Kun palautteen antaja osoittaa olevansa tosissaan kiinnostunut asiasta ja pyrkii oikeudenmukaisuuteen, on lopputulos hyvä. (Järvinen ym. 2014, 78–80.)

Palautteen tulisi auttaa saajaa suorittamaan tai suoriutumaan tulevaisuudessa paremmin tai helpommin. Palaute auttaa oivaltamaan ja ymmärtämään omia kehityskohteita. Vain auttava palaute vie eteenpäin ja lisää luottamusta. (Järvinen ym. 2014, 77–78.) Oivalluttavan palautteen tarkoituksena on, että työntekijän ymmärrys työstään ja siinä kehittymisessä lisääntyy. Työntekijän omaan oivallukseen luotetaan ja sille annetaan tilaa. Dialogisen palautteen avulla työntekijää innostetaan tutkimaan työtään ja itseään työssään. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 29.)

Läheskään aina asetettuja tavoitteita ei saavuteta. Syyt, miksi tavoitteita ei saavuteta, johtuvat useimmiten henkilöstöstä ja johtamisesta. Epäonnistuminen johtuu osaamisesta tai sen puutteesta. (Kauhanen 2012, 36–37.) Tavoitteen saavuttamiseen kannattaa suhtautua joustavasti. Lopputulos ei välttämättä ole sitä, mitä alun perin suunnitteli. Työntekijöiden on hyvä varautua siihen, että suunnitelmiin ja aikatauluihin tulee muutoksia. Se ei tarkoita, että olisi epäonnistunut, jos ei pääse aina tavoitteisiin. (Jokinen 2018.)

Esimiehen tulee puuttua asiaan, jossa tavoitteita ei saavuteta. Ensimmäiseksi tulee selvittää, mistä tavoitteiden alittaminen johtuu. Mahdollisia syitä on se, että on tehty liian vähän, väärällä tavalla, prosessit eivät ole kunnossa, yhteishenki on huono, olosuhteet ovat muuttuneet, tavoitteet on asetettu liian korkealle tai esimiehen tuki ei ole ollut riittävää. Esimiehen tehtävä on selvittää mahdolliset alisuoriutumisen syyt ja myös henkilö itse voi kertoa oman käsityksensä asiasta. Usein tilanne on se, että usea tekijä pettää samanaikaisesti. (Kauhanen 2012, 80–81.)

Yksi tapa antaa palautetta on lähettää virtuaalihaleja. Tätä käytetään esimerkiksi digitaalisia palveluita tuottavassa Wunderissa. Mallissa jokainen työntekijä saa viikon aikana antaa vertaispalautteena viisi halausta valitsemilleen työtovereille. Halit kirjataan tätä varten tehtyyn sovellukseen ja siihen voi kirjoittaa vapaamuotoiset perustelut saatteeksi. Palaute jaetaan kerran kuussa. Jokaisesta virtuaalihalauksesta saa pienen palkanlisän, joka maksetaan työntekijälle muutaman kerran vuodessa. Joissakin organisaatioissa on käytössä palkitsemiskaappi. Palkitseminen voi olla esimerkiksi elokuvalippu. Kuka tahansa saa palkita kollegan hyvästä suorituksesta. Palkitsemisen syyt kerätään kaikkien näkyville. (Työterveyslaitos 2017, 27.)

2.4 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtamisessa ovat näkyneet kautta aikojen aina kulloisenkin aikakauden ja trendin mukaiset painopistealueet. 1900-luvun teollisuusvallankumouksen ja nykypäivän

digivallankumouksen väliin mahtuu monta erilaista käsitystä ja tapa johtaa suoritusta. Oli aikakausi mikä hyvänsä, suorituksen johtamisessa on aina ollut kaksi ratkaistavaa asiaa: minkä tyyppistä suoritusta mitataan (kyvykkyyksiä, taitoja, käyttäytymistä, tuloksia) ja kuinka mittaamisesta saadaan luotettavaa, tarkkaa ja oikeudenmukaista. Viimeisin trendi on keskittyä tuloskeskeisyyden ja työntekijän käyttäytymisen yhdistelmään. Ideana tässä on, että jokaisen työntekijän tulee tuottaa tuloksia, jotta organisaation tavoitteet täyttyvät. Työntekijää arvioidaan sen mukaan, mitä hän on saavuttanut ja miten hän on ne saavuttanut (käyttäytyminen). (Pulakos 2009, 9, 16.)

Yhtenä 1980-luvun Suomen henkilöstöjohtamisen trendinä nähtiin tehokkuusajattelu. Henkilöstöjohtaminen alettiin vähitellen nähdä strategisena kilpailukeinona. Henkilöstöä koskevaa vastuuta siirrettiin suunnitelmallisemmin esimiehille. Henkilöstöammattilaisista alkoi muodostua entistä selvemmin sisäisiä tukipalveluja tarjoava taho. (Kauhanen, Leppävuori, Malin & Mansukoski 2015, 26.)

1980-luvulla Suomeen rantautui suoriutumisen johtaminen (performance management). Henkilöstö nähtiin yrityksen ratkaisevana tuloksentekijänä. Systemaattinen ryhmä- ja yksilötason tavoiteasetanta ja -seuranta oli tärkeä osa organisaatioiden strategisen johtamisen kokonaisuutta. Henkilöstöjohtamisen järjestelmiä kehitettiin, jotta tavoitteet saatiin kirjattua järjestelmään. Organisaation ylätasolta henkilötasolle saakka tulisi noudattaa vuosikelloa ja käyttää yhtenäisiä työkaluja ja dokumentaatiopohjia. Säännölliset esimies-alaiskeskustelut olivat keskeisessä roolissa suorituksen johtamisessa. (Kauhanen ym. 2015, 27.)

Suomessa on viime vuosikymmeninä vakiintunut tapa mieltää henkilöstöjohtaminen ihmisresurssien johtamisena. Ketterät yritykset ajattelevat toisin. He panostavat kulttuuriin, ihmisiin ja innostukseen. Henkilöstöjohtamisen rooliksi muodostuu työpaikalle sopivan kulttuurin kehittäminen johdon ja työntekijöiden kanssa. Lisäksi henkilöstöammattilaiset vaalivat hyvää työilmapiiriä ja innostusta. Henkilöstöammattilaisten tehtävässä ja rooleissa on näkyvissä muutosta, kun HR-päällikön sijaan ketteristä yrityksistä saattaa löytyä kulttuurijohtaja. (Työterveyslaitos 2017, 9.)

Suorituksen johtaminen on yksi tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen osa-alueista. Suorituksen johtaminen kaikessa yksinkertaisuudessaan tarkoittaa, että yksittäinen työntekijä, tiimi ja koko organisaatio tietää mikä on organisaation toiminnan tarkoitus, mitkä ovat avaintavoitteet, miten suoritusta mitataan ja mitä osaamista tarvitaan. (Kauhanen 2015, 67; Sydänmaanlakka 2012, 81–82.)

Suorituksen johtaminen on strateginen lähestymistapa työntekijöiden paremman suorituksen luomiseen ja ylläpitämiseen. Siinä keskitytään työntekijöiden kehittämiseen ja yrityksen tavoitteiden sovittamiseen tiimi- ja yksilötavoitteisiin. Organisaatioon rakennetaan järjestelmä organisaation ihmisten suorituskyvyn mittaamiseksi ja parantamiseksi. Käytännössä suorituskyvyn hallinta tarkoittaa, että johto pyrkii jatkuvasti kehittämään työntekijöitään, asettamaan selkeät tavoitteet ja tarjoamaan johdonmukaista palautetta läpi vuoden. (Valamis 2021.)

Suorituksen johtaminen koostuu kolmesta toisiinsa kytkeytyvistä esimiehen ydintehtävistä: tavoitteiden ja odotusten määrittelystä, ohjaavasta vuorovaikutuksesta ja palautteesta sekä kehittävästä valmennuksesta. Suorituksen johtamisen perustana on määrittellä tavoitteet ja keinot, joilla niihin päästään. On tyypillistä, että tavoitteita ja niiden edellyttämää toimintaa pidetään organisaatioissa itsestäänselvyytenä. Käytäntö voi kuitenkin olla päinvastainen. Jos tavoitteita ei pidetä toistuvasti esillä, ne hukkuvat helposti työelämän arjen kiireeseen. Lisäksi on tärkeää, että tavoitteet ovat tarpeeksi selkeitä ja, että keinot, joilla tavoitteisiin voidaan päästä, ovat tunnistettu. Arjen hektisyys edellyttää esimieheltä hyvin määrätietoista viestintää suorituksen odotuksista. (Järvinen ym. 2014, 19–21.)

Toinen suorituksen johtamisen ydintehtävä on jatkuva palautteen antaminen ja vuorovaikutus. Työntekijä tarvitsee sekä suoritusta vahvistavaa että korjaavaa palautetta, jotta hän voi kehittyä ja motivoitua työssään. Palaute auttaa pitämään oikean suunnan työssä. Useissa organisaatioissa on heikentynyt systemaattinen palaute- ja vuorovaikutuskulttuuri. Esimiehet pelkäävät suoran palautteen heikentävän työyhteisön ilmapiiriä. On tärkeää kiinnittää huomiota, mihin sävyyn ja tapaan palautetta antaa. Vuorovaikutuksen ja palautteen antamisen perusta rakentuu alaisen ja esimiehen väliseen luottamukselliseen johtamisyhteyteen. (Järvinen ym. 2014, 21–22.)

Kolmas suorituksen johtamisen ydintehtävä on Järvisen ym. (2014, 22) mukaan tietoinen työntekijän kehittäminen. Esimiehellä tulee olla halu ja kyky kehittää yksilöitä ja tiimiä. Kehittäminen parantaa henkilön ja tiimin suoritusta ja tulosta. Aiemmin kehittämiseksi saattoi riittää kerran vuodessa käyty kehityskeskustelu. Nykyään on enemmän tarvetta jatkuvalla suorituksen parantamiselle. Tämä edellyttää noin kerran kvartaalissa tapahtuvia sparraustapaamisia, joihin sekä esimies että alainen valmistautuvat huolellisesti. Tapaamisissa tarkastellaan henkilön tavoitteiden ja suoritusodotusten toteutumista. Onnistumisten lisäksi tunnistetaan alueet, joissa alaisen suoritus voidaan uudelle tasolle sekä mietitään, että millä keinoilla haluttu osaamisen taso saavutetaan.

Suorituksen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva suorituksen kehittäminen ja parantaminen. Prosessissa yhdistetään organisaation ja henkilön pyrkimykset ja tavoitteet.

Henkilön ja organisaation välistä suhdetta kuvataan usein niin sanotulla psykologisen sopimuksen käsitteellä. Työnantaja tarjoaa puitteet mielekkäälle ja haastavalle työlle palkkaa vastaan. Henkilö sitoutuu työskentelemään sovitulla tavalla ja tarjoaa ammattitaitoaan työnantajan käytettäväksi. Osapuolten välinen suhde jatkuu yleensä niin kauan, kun kumpikin suhteen olevan psykologisesti tarkoituksenmukainen ja tuotoksen olevan suurempi kuin panokset. (Kauhanen 2012, 61–62.)

Suorituksen johtamisprosessin tulisi tarjota henkilölle kehittymismahdollisuuksia oman suorituksen ja osaamisen osalta. Henkilön kehittymistä tulee tarkastella sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Lyhyen tähtäimen kehittäminen tarkoittaa tehtäväkohtaista kehittämistä. Pitkän tähtäimen kehittäminen tarkoittaa henkilön etenemistä omalla uralla ja erilaisten urasuunnitelmien pohdintaa. (Sydänmaanlakka 2012, 88.)

Suorituksen johtaminen ei saisi olla erillinen prosessi tai johtamistilanne, vaan sen tulisi kuulua normaaliin esimiestyön arkeen. Mahdollisuus keskustella työtehtävistä, tavoitteista, haasteista ja onnistumisista spontaanisti tulisi kuulua alaisen ja esimiehen vuorovaikutussuhteeseen. (Rötkin 2015, 100–101.)

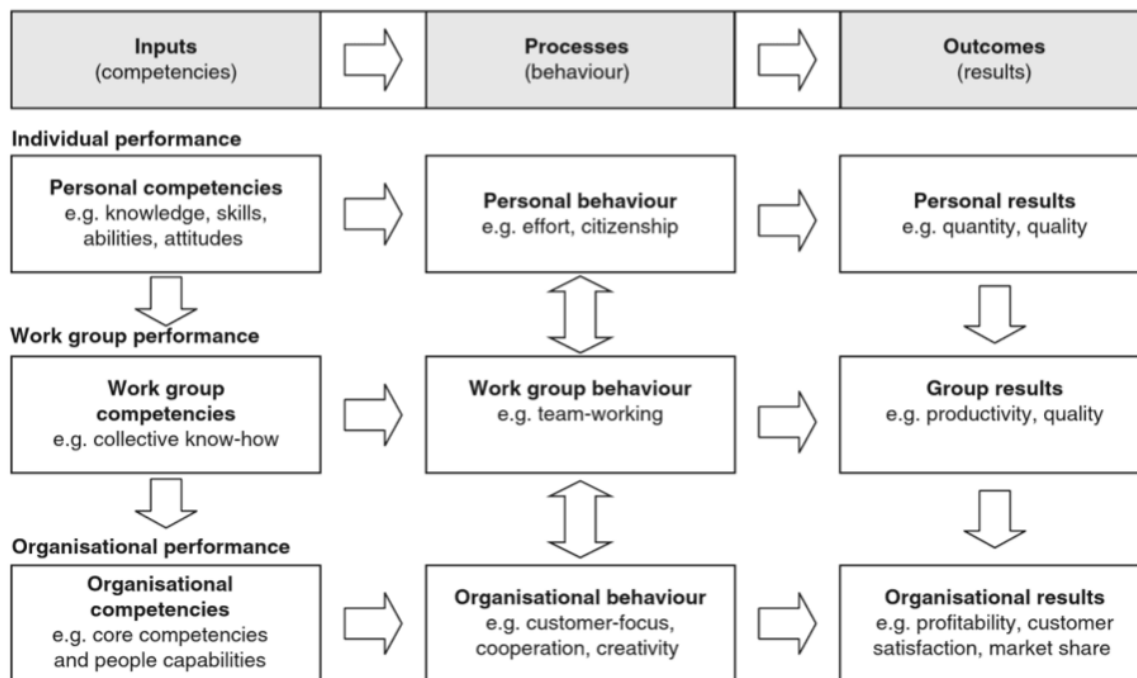
Suorituksen johtamisen ydin muodostuu tavoitteiden jatkuvasta esillä pitämisestä ja seurannasta sekä yksilö- että tiimitasolla. Onnistumisen kannalta on ratkaisevaa saada kaikki johdettavat ymmärtämään tavoitteet ja muuntaa ne konkreettisiksi odotuksiksi. Kun henkilö saadaan aidosti omistamaan tavoitteet ja niiden mukainen toiminta, mahdollistuu suorituskyvyn uusi taso. Esimiehellä on taulukossa 7 esiteltyjä työkaluja suorituskyvyn parantamiseksi. (Järvinen ym. 2014, 144–145.)

Taulukko 7. Esimiehen työkalut suorituskyvyn parantamiseksi. (Järvinen ym. 2014, 144–145.)

Yrityksen päämäärän (vision), perustarkoituksen (mission) sekä perusidean ja-linjauksen (strategian) jatkuva esilläpito
Henkilökohtaisten tavoite- ja suoriutumiskeskustelujen säännöllinen pitäminen
Henkilökohtaisten tavoitteiden ja odotusten läpikäynti
Tavoitteita seuraavien mittareiden seuranta ja henkilön suoritumista auttava sparraaminen
Tiimikohtaisten tavoite- ja suoriutumiskeskustelujen säännöllinen pitäminen
Tiimikohtaisten tavoitteiden ja odotusten läpikäynti
Eriyisen hyvän suorituksen huomioiminen ja palkitseminen
Heikkoon suoritukseen ja alisuoriutumiseen puuttuminen
Henkilökohtaisten motivaatiotekijöiden ja vahvuuksien tunnistaminen.

Esimiesten tehtävä on ohjata henkilöstön mielenkiinto tavoitteiden saavuttamiseen. Alaisella on oma merkittävä rooli johtamisen onnistumisessa. Merkityksellisiä tekijöitä ovat työntekijän aktiivisuus, innovatiivisuus sekä yhteistyökyvykyys ja -halukkuus. (Kauhanen 2012, 27, 32.)

Suorituksessa on kolme lineaarista elementtiä: panokset (osaamiset), prosessit (käyttäytyminen) ja tuotokset (tulokset). Osaaminen muuntautuu tulokseksi toiminnan ja käyttäytymisen kautta. Kuvassa 3 suorituskyky on jaettu kolmeen eri tasoon: henkilö-, työryhmä- ja organisaatiotasoon. Henkilötason osaaminen koostuu henkilön tiedoista, taidoista, kyvyistä ja asenteista. Henkilön käyttäytyminen voi näkyä hänen ponnisteluna tulosten saavuttamiseksi. Tulokset voivat olla esimerkiksi laatua tai määrää. Työryhmä- tai tiimitason suoritus sisältää kollektiivisen tieto-aidon ja tiimityöskentelyn. Tuloksena voi olla esimerkiksi tuottavuus. Organisaation suorituskyky koostuu ydinkompetensseista ja ihmisten kyvykkyyksistä sekä asiakasorientoituneesta ja luovasta käyttäytymisestä. Tuloksena voi olla esimerkiksi tuottavuus, asiakastytyväisyys tai markkinaosuus. (Shields ym. 2015, 4.)



Kuva 3. Suorituskyvyn dimensiot. (Shields ym. 2015, 4.)

Henkilötason suorituskyky koostuu neljästä elementistä: omistautumisesta, tekemisestä, osaamisesta ja kehityskyvystä. Elementit ovat keskenään riippuvaisia eli suorituskyky = omistautuminen x tekeminen x osaaminen x kehityskyky. Omistautuminen eli asenne syntyy kunkin työntekijän omista valinnoista. Valintojen taustalla on tietoisesti tehtyjä päätöksiä ja päätösten takana on suhde asioihin. Tekeminen on fyysistä ajattelua kohti päämäärää. Osaaminen on kirjo taitoja sekä kyky niiden suuntaamiseen. Johtamisella voi vaikuttaa suuresti jatkuvan kyvykkyyden ylläpitämisen varmistamiseen. (Järvinen ym. 2014, 67–74.)

Kun yritys määrittelee suorituskyvyn hallitsemista, on ymmärrettävä, mitä halutaan saavuttaa. Henkilötason suorituksen johtamisen 15 parasta käytäntöä kuvataan taulukossa 8. Työntekijän on vaikeampi menestyä, jos hän ei tiedä tarkalleen, mitä häneltä odotetaan, miten hänen pitäisi tehdä se ja miltä lopputuloksen pitäisi näyttää. Kun asetetaan tavoitteita, tulee tehdä suunnitelma, jota voidaan seurata. Vuosittaiset tavoitteet epäonnistuvat usein, koska ne ovat liian suuria. Suorituskykysuunnitelma auttaa työntekijöitä visualisoimaan tietä, mikä tekee paljon todennäköisemmäksi sen, että he saavuttavat tavoitteensa. Tavoitteiden etenemistä seurataan käyttämällä hyödyksi mittareita ja analytiikkaa. Valmennuksen tarkoituksena on auttaa tunnistamaan ja ratkaisemaan ongelmat ennen kuin ne tulevat liian suuriksi. Myös johtoa tulee valmentaa ja kouluttaa. Työntekijät tekevät työnsä paremmin, kun heillä on selkeät ohjeet. Työntekijöiden tuntemus työpaikan

yhteisistä arvoista, uskomuksista ja odotuksista luovat harmonisemman ja miellyttävämmän työpaikan. Työntekijöiden tulisi olla sitoutuneita ylimmän johdon hahmottamiin arvoihin ja tavoitteisiin. (Valamis 2020).

Taulukko 8. Henkilötason suorituksen johtamisen 15 parasta käytäntöä. (Valamis 2020).

1. Määritellään, mitä suorituskyvyn johtamisella halutaan tavoitella.
2. Määritellään ja kuvataan kukin rooli/työtehtävä.
3. Yhdistetään tavoitteet suorituskyvysuunnitelman kanssa.
4. Seurataan edistymistä kohti tavoitteita.
5. Työntekijöitä valmennetaan toistuvasti.
6. Tehdään ja käytetään ohjeistuksia/käytäntöjä.
7. Rakennetaan suorituskyvyn perustuva kulttuuri. Varmistetaan, että organisaatiossa on yhteiset arvot ja kulttuurinen linjaus
8. Järjestetään monialaisia työpajoja ja tehtävänkiertoa.
9. Johdon tulisi tarjota toiminnallista palautetta.
10. Pidetään palaute ammattimaisena, ei henkilökohtaisena.
11. Koulutetaan myös johtoa.
12. Kerätään palautetta eri tahoilta, kuten kollegoilta.
13. Ei olla riippuvaisia vain arvionneista. Työntekijöiden valmennus ja palkitseminen ovat yhtä tärkeitä systeemin osa-alueita.
14. Ei oleteta, että ongelmat olisivat aina lähtöisin työntekijöistä. Ongelmia voi aiheutua sisäisistä prosesseista tai organisaatiopolitiikoista.
15. Annetaan tunnustusta ja palkitaan suoritus julkisesti ja usein.

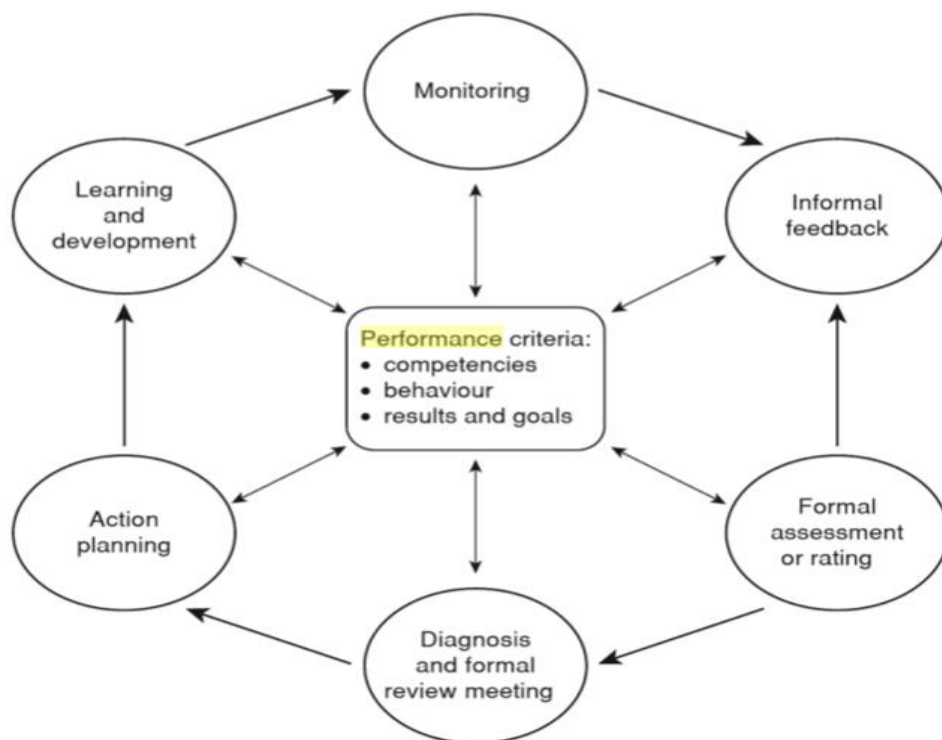
Whitmore (2009, 95–99) määrittelee suorituskyvyn sisältävän kaksi osa-aluetta. Ensimmäinen osa sisältää kunkin henkilön itselleen asettamat parhaimmat standardit. Tällä ilmaistaan henkilön potentiaali. Itselle asettamat standardit ylittävät usein muiden asettamat standardit. Toinen osa on julkinen, ulospäin näkyvä, teko tai piirre, joka osoittaa henkilön taidot. Whitmore puhuu suorituksen valmentamisesta ja hän tarkoittaa tällä tuon jälkimmäisen, ulkoisen osan valmentamista. Valmennus on olennainen tapa optimoida työntekijöiden potentiaali ja suorituskyky. Suorituskyky, oppiminen ja nautinto liittyvät erottamattomasti toisiinsa ja ovat valmentamisen perustavoitteita. Kutakin osa-aluetta voidaan kehittää erikseen, mutta jos yhtäkin osa-aluetta laiminlyödään, enemmän tai myöhemmin, kaksi muuta kärsivät. Suorituskykyä ei voida ylläpitää, jos ei ole oppimista eikä nautintoa.

SUMO-palvelu on yritysten ja julkisten organisaatioiden käyttöön kehitetty työkalu suorituskyvyn menestykselliseen ohjaamiseen. Työkalun avulla voidaan kartoittaa henkilöstön kokemuksia suorituskyvyn taustalla olevista tärkeistä tekijöistä. Lisäksi työkalu voi tunnistaa yritysten ja organisaatioiden kehitystarpeita. Kehitystarpeita voi löytyä

esimerkiksi mittauksen ja koulutusten suunnittelusta sekä palkitsemistapojen valinnasta. (Ukko & Pekkola 2020.)

Suorituksen johtamisen käytännöistä ja prosessista sopiminen on tärkeää. Organisaatiossa tulee määritellä, mitä suorituksen johtamisen käytäntöjä halutaan käyttää. Jos sovitaan esimerkiksi käytäntö, että esimiehet antavat kerran vuodessa kirjallisesti palautetta alaisilleen, he toimivat niin. Jos käytäntöä ei ole kirjattu, organisaatiossa ei todennäköisesti annettaisi vastaava palautetta. Toki käytännöistä sopiminen ei vielä takaa sitä, että sen mukaan aina toimittaisiin. On myös hyvä huomata, että esimiesten taidot eroavat toisistaan, joten palautekeskustelun hyöty vaihtelee sen mukaan, miten esimies osaa hoitaa esimiestyötä. (Paauwe, Guest & Wright 2012, 1988.)

On yhä yleisempää, että suorituksen johtaminen organisaatiossa nähdään jatkuvana, tulevaisuuteen suuntautuneena ja osallistavana systeeminä. Se on kriteerien asettamisen, monitoroinnin, epävirallisen palautteen, muodollisen eri tahoilta tulevan arvioinnin, toiminnan suunnittelun ja oppimisen sekä kehittämisen sykli. Syklin peruselementit ja vaiheet on esitetty kuvassa 4. Käytännössä sykli voi olla esimerkiksi vuoden mittainen tai jopa kuukauden mittainen. Jokaiselta tähän prosessiin osallistavalta odotetaan vastuuta osallistumisesta ja arvioinnista. (Shields ym. 2015, 6.)



Kuva 4. Suorituksen johtamisen sykli. (Shields ym. 2015, 6.)

Van Vulpen (2021) esittää suorituskyvyn johtamissykliksi nelivaiheista mallia. Malli on kuvattu kuvassa 5. Malli alkaa suunnittelusta, johon sisältyy tavoitteiden asettaminen ja menestystekijöiden määrittely. Tämä tehdään yleensä vuoden alussa. Toisessa vaiheessa seurataan/monitoroidaan tavoitteiden edistymistä. Työntekijöiden kehitys tapahtuu kolmannessa vaiheessa. Lopuksi työntekijät arvioidaan ja palkitaan suorituksestaan, ja työkierto alkaa uudelleen. (Van Vulpen 2021.)



Kuva 5. Suorituksen johtamisen sykli. (Van Vulpen 2021.)

Suorituksenhallintaprosessiin tulee sisällyttää käytännön toimenpiteet ja keinot, miten ne tullaan toteuttamaan. Toimenpiteiden/käytäntöjen tunnistaminen on tärkeämpää kuin keinot. Kolme parasta käytäntöä on: (1) odotukset on tunnistettu selvästi ja kommunikoitu työntekijöille, (2) johtajien on osoitettava sitoutumista ja tukea suorituskyvyn johtamiseen, jotta työntekijät voivat sitoutua ja (3) suorituksen arviointia varten on sovittu käytettävät mittarit. (Davis 2015.)

Työntekijälähtöisillä työpaikoilla suoritusta ohjataan ruokkimalla työntekijöiden innostusta ja työn iloa. Työn ilo lisääntyy, kun yrityksessä panostetaan työn tekemisen puitteisiin ja viihtyisään ilmapiiriin. Kiitosten vaaliminen ja hyvien suoritusten huomioiminen ruokkii innostavaa ilmapiiriä ja työntekijän sisäistä motivaatiota. Ketterissä kasvuyrityksissä työntekijät voivat vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviä tekevät, miten hyvä suoritus määritellään ja arvioidaan sekä miten siitä palkitaan. (Työterveyslaitos 2017, 25.)

Suorituksen johtamiseen liitetään usein tähän tarpeeseen kehitetyt tietojärjestelmät. Suoritusta johdetaan sitä varten rakennettujen tietojärjestelmien ehdoilla. Suorituksen johtamisen järjestelmillä, työkaluilla ja prosesseilla tarkoitetaan hyvää, mutta samalla unohdetaan, mitä varten suoritusta johdetaan. (Rötkin 2015, 98.)

Ohjelmistoalan palveluyritys Vincitillä on käytössä itse kehittämänsä johtamispalveluiden malli. Se on Leadership as a Service eli Laas-työkalu. Työkalu on ohjelmisto, josta yrityksen työntekijät voivat tilata tarvitsemiaan johtamispalveluja. Palveluvalikoimassa on esimerkiksi kehityskeskustelu, palaute, osaamisen kehittäminen ja harrastusryhmät. Yrityksessä huomattiin, että alle puolet työntekijöistä koki kehityskeskustelut hyödylliseksi. Siksi niistä luovuttiin. Ne, jotka kaipaavat kehityskeskustelua, voivat kuitenkin tilata sen Laas-työkalusta. Yritys toimii ilman hallinnollisia esimiehiä. Työntekijöille tulee tietysin väliajoin muistutus siitä, että heidän tulisi asettaa tavoitteet itselleen. (Talouselämä 2017b.)

Lopullinen suorituksen johtamisen tavoite on omistautuneen ja kehittyvän kulttuurin rakentaminen. Vaikuttavuus työkalujen käytöstä syntyy lopulta niiden muodostaman jatkumon kautta. Suorituksen johtamisen työkalut ja systemaattisten jatkumojen rakentaminen muodostavat suorituskykyisen kulttuurin perustan. Näiden lisäksi poikkeuksellisen hyviä tuloksia saavuttavat huippukulttuurit erottuvat sillä, että niissä kaikki henkilöt pystyvät kantamana vastuunsa suhteessa omiin tehtäviin ja yhteisiin tavoitteisiin. Tämä onnistuu, jos kaikki ymmärtävät organisaation päämäärän ja oman tehtävän sen saavuttamisessa. Esimiehen oma esimerkki on ratkaisevassa asemassa kehittyvän kulttuurin rakentamisessa. (Järvinen ym. 2014, 148–149.)

Workhuman-tutkimuksen mukaan vuosittaiset korotukset ja kertakorvausbonukset ovat osoittautuneet tehottomiksi suorituskyvyn parantamisessa, koska mikä tahansa sitoutumisen tai suorituskyvyn nousu kestää vain 3-4 viikkoa. Eteenpäin ajattelevat yritykset ovat alkaneet ymmärtää suorituskyvyn hallinnan todellisia mahdollisuuksia, joita ei voida saavuttaa kerran vuodessa tehtävällä arvioinnilla ja ylhäältä alas luotavalla luokituksella. Siirtämällä perinteinen suorituskyvyn hallinta jatkuvaan suorituskyvyn hallintaan, joka perustuu säännöllisten check-in-keskusteluiden, jatkuvan palautteen ja toistuvien tunnistushetkien perustalle, yritykset voivat optimoida suorituskyvyn antamalla työntekijöille mahdollisuuden hyödyntää koko potentiaalin. (Mosley 2020.)

Palkitsemisessa tulee varmistaa, että se kannustaa yhteistyöhön, ei haitalliseen kilpailuun. Palkitsemisjärjestelmän lähtökohtana on ymmärtää, millaisia henkilöitä organisaatiossa työskentelee ja mitä he arvostavat. Ketterissä yrityksissä työntekijöille merkitsee paljon työkavereiden ja johdon arvostus sekä mahdollisuus mielekkääseen työhön. Ketterissä organisaatioissa vältetään esimerkiksi talent management/potentiaalin johtamis -ohjelmia

ja palkitsemisjärjestelmiä. Ne saattavan työntekijät eriarvoiseen asemaan sekä kilpailemaan keskenään. Tämä vähentää luottamusta yritykseen. (Työterveyslaitos 2017, 27.)

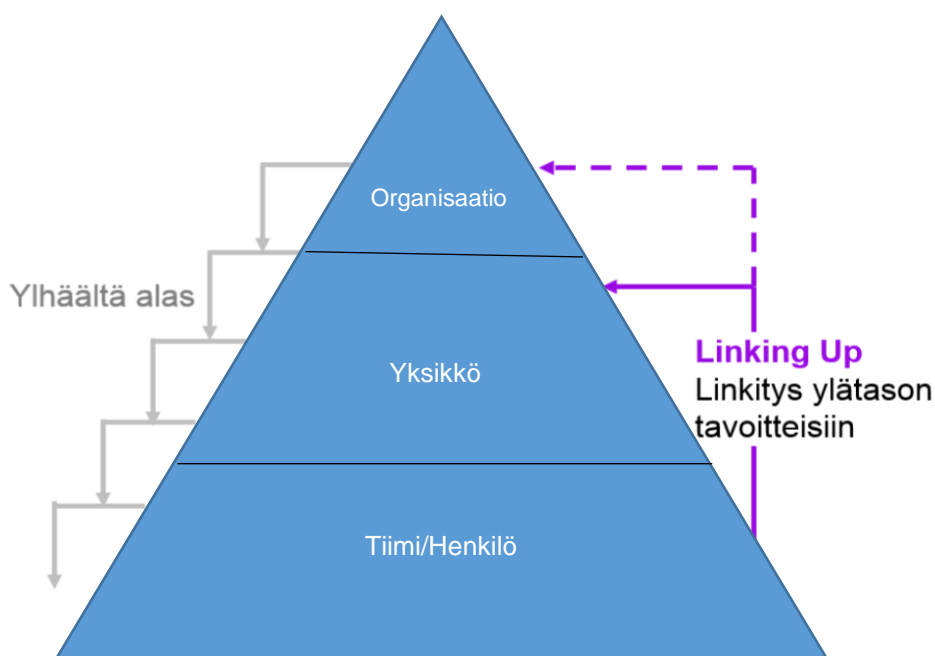
Johto ei voi odottaa työntekijöiden pysyvän motivoituneina, jos heitä ei koskaan palkita. Monet yritykset jättävät huomiotta tämän avainkohdan. On hyvä varmistaa, että työntekijöille maksetaan kunnollinen korvaus ja annetaan tunnustusta heidän kovasta työstään. Tämä varmistaa sen, että työntekijät tuottavat jatkossakin organisaatiolle tuotoksia. (Valamis 2020.)

3. Tavoiteasetanta kohdeyrityksessä

3.1 Tavoitteet

Kunkin työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet tulee olla kirjattuna tietojärjestelmässä. Työntekijä kirjaa itse omat tavoitteensa, mutta se tehdään yhdessä esimiehen kanssa. Tämä parantaa työntekijän sitoutumista tavoitteisiin ja työhön. Henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisessa on jaettu vastuu. Työntekijän oletetaan ottavan johtoasema ja esimiehen tehtävä on opastaa ja tukea tiimiläistä. Tiimiläisen tulee keskustella tavoitteista esimiehen kanssa check-in-keskusteluissa ja dokumentoida ne järjestelmään. Työntekijän on hyvä kerrata aika ajoin tai säännöllisesti tavoitteitaan, jotta hänelle selkeytyy, mihin on tärkeintä keskittyä juuri sillä hetkellä. (Kohdeyritys 2020a.)

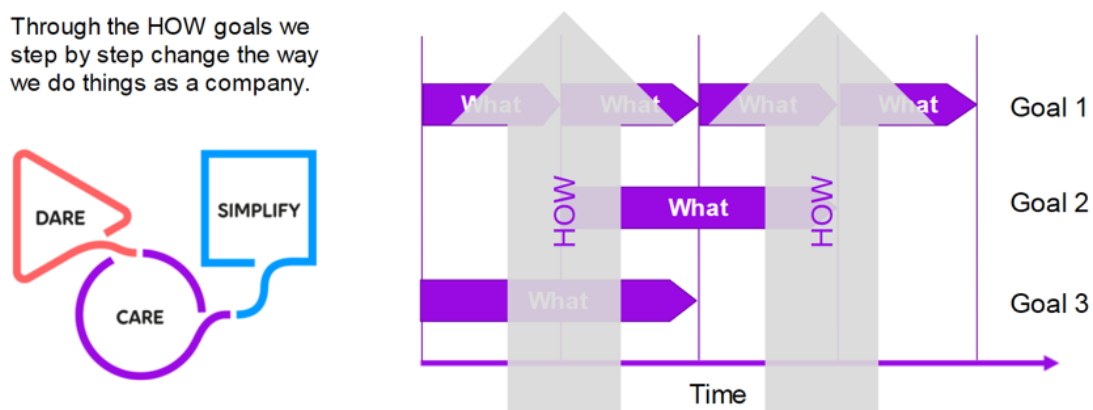
Henkilökohtainen tekeminen ja kehittyminen tulee kytkeä yrityksen strategiaan. Linkitys on kuvattu kuvassa 6. Henkilötason tavoitteet linkitetään yksikön ja organisaation ylätasoon tavoitteisiin, jotka toteuttavat strategiaa. Tavoitteita voidaan asettaa ylhäältä alaspäin tai alhaalta ylös. Tekemiseen saa nopeutta ja ketteryyttä, jos linkittää henkilökohtaisen tekemisen ylemmän tason tavoitteisiin. Toisinaan voi olla asianmukaista jalkauttaa ylätasoon tavoite suoraan ylhäältä alaspäin. (Kohdeyritys 2020a.)



Kuva 6. Tavoitteiden linkitys eri kerrosten välillä. (Kohdeyritys 2020a.)

Tavoitteet koostuvat kolmesta osasta: MITÄ- tavoitteet, MITEN-tavoitteet ja KASVU-tavoitteet. Lisäksi on Daring Goalsit, joka sisältää ympäristötavoitteet. MITÄ- tavoitteet sisältävät linkityksen strategiaan mittareihin. Ne keräävät tärkeimmät saavutetut tulokset, jotka tukevat yleisen strategian toteuttamista. Työntekijä miettii, mitkä ovat organisaation yleiset tavoitteet ja miten hän voi parhaiten osallistua niiden saavuttamisessa. Ohjeena on keskittyä 2–3 tavoitteeseen, jotka liittyvät nimenomaan työntekijän omaan työhön. (Kohdeyritys 2020d.)

MITEN-tavoitteiden avulla asetetaan prioriteetit, joiden käyttäytymiseen tulisi keskittyä. Nämä täydentävät MITÄ-tavoitteita kuten kuvasta 7 voi nähdä. Työntekijän tulee miettiä, mitä yrityksen arvot (dare, care, simplify) tarkoittavat hänen päivittäisessä työsssä ja miten toimia päivittäin arvojen mukaisesti. Ohjeena on keskittyä 1–2 käyttäytymiseen/tekemiseen. Tavoitteena on muuttaa askel askeleelta tapaa, jolla yrityksenä tehdään asioita. (Kohdeyritys 2020d.)



Kuva 7. MITEN-tavoitteet täydentävät MITÄ-tavoitteita. (Kohdeyritys 2020d.)

KASVU-tavoite kuvaa henkilökohtaisen kasvun eli mitkä osaamiset ja kokemukset ovat avaimia työntekijän kehitykseen ja kasvuun. Työntekijän tulee miettiä, kuinka voi parhaiten sovittaa omat vahvuudet ja toiveet liiketoiminnan tarpeisiin, mitkä ovat avainkompetenssit, joissa hänen tulee vielä kehittyä ja mitä ominaisuuksia tarvitaan tulevaisuudessa. Ohjeena on priorisoida 1–2 kasvun osa-alueita. (Kohdeyritys 2020d.)

3.2 Arviointi ja palaute

Kohdeyritys pyrkii säännöllisiin check-in keskusteluihin, joissa seurataan työntekijöiden edistymistä ja tarjotaan ajantasaista palautetta ja valmennusta. Check-in keskustelu on formaatti työntekijöiden ja esimiesten one-to-one-vuoropuheluille. Keskustelun varaa joko esimies tai tiimiläinen. Esimiehen vastuulla on, että keskustelu tulee pidettyä. Keskustelun tavoitteena on auttaa jokaista työntekijää suoriutumaan ja kehittymään joka päivä. Keskustelujen ansiosta vahvuudet, saavutukset ja haasteet tunnistetaan vuoden aikana. (Kohdeyritys 2020c.)

Keskusteluiden tavoitteena on selkeyttää prioriteetteja ja tavoitteita, jakaa reaaliaikaista palautetta sekä turvata kehittyminen. Painopiste on puhua tärkeistä päivittäisistä töistä, jotta työntekijää voidaan auttaa parhaalla mahdollisella tavalla. Paras käytäntö on 30 minuutin keskustelu joka toinen viikko tai 45 minuutin keskustelu joka kolmas viikko. Keskusteluista saadaan kaikki irti, jos molemmat osallistujat ovat aktiivisia ja kysyvät, mitä todella tarvitaan työntekijänä ja esimiehenä. (Kohdeyritys 2020c.)

Kokonaissuoritus arvioidaan kerran vuodessa. Arviointikeskustelussa käydään läpi, mitä on saavutettu kuluneen vuoden aikana ja miten. Siten varmistetaan, että arvioinnissa otetaan huomioon kaikki olennaiset asiat. Tärkeintä on kokonaissuoritus ja sen arviointi on esimiesten vastuulla. (Kohdeyritys 2020b.)

Arviointikeskusteluprosessi on kolmivaiheinen: toimenpiteet ennen keskustelua, keskustelun aikana ja keskustelun jälkeen. Ennen keskustelua työntekijä valmistautuu siihen katselemalla menneeseen vuoteen ja tarkastelemalla omia saavutuksiaan. Keskusteluun voi valmistautua miettimällä vastauksia taulukossa 9 oleviin kysymyksiin. Työntekijän tulee katsoa myös tulevaan ja pohtia seuraavia askeleita. Näitä voi pohtia taulukossa 10 olevien kysymysten avulla. (Kohdeyritys 2020b.)

Taulukko 9. Työntekijän menneen vuoden tarkastelu. (Kohdeyritys 2020b.)

<ul style="list-style-type: none"> ● Mitä olen saavuttanut kuluneen vuoden aikana? Miten asetetut tavoitteet on saavutettu? Onko vuoden aikana ollut muita huomioimisen arvoisia avaintuloksia?
<ul style="list-style-type: none"> ● Millä tavalla olen soveltanut Dare, Care, Simplify -arvoja työssäni?
<ul style="list-style-type: none"> ● Mikä on suurin ylpeyden aiheeni? Mikä oli kaikkein haastavinta?
<ul style="list-style-type: none"> ● Mikä on ollut tärkein oppimiskokemukseni kuluneen vuoden aikana? Mitä olisin voinut tehdä toisin?
<ul style="list-style-type: none"> ● Mitä palautetta olen saanut vuoden aikana? Kaipaanko palautetta tärkeiltä sidosryhmiltä tai työtovereilta?

Taulukko 10. Työntekijän tulevaisuuden tarkastelu. (Kohdeyritys 2020b.)

• Olenko tyytyväinen tämänhetkisiin vastuualueisiini?
• Mitä ydinosaamista ja vahvuuksia minulla on ja kuinka voin hyödyntää niitä vielä paremmin?
• Mikä auttaisi minua onnistumaan vieläkin paremmin nykyisessä roolissani? Mitkä ovat minun kehitystarpeeni?
• Mitä toiveita minulla on? Missä näen itseni seuraavaksi? Milloin? Mitä minun tarvitsisi oppia ollakseni valmis sellaiseen rooliin?

Myös esimiehen tulee valmistautua keskusteluun etukäteen. Hän kertoo aiemmat check-in keskustelut ja palauttaa mieleen, mitä työntekijä on saavuttanut ja miten, sekä mitkä ovat työntekijän muut huomioimisen arvoiset tulokset. Lisäksi hän miettii, onko esille tullut haasteita tai parannusta vaativia alueita ja kuinka arvot näkyvät alaisen jokapäiväisessä työssä. Lisäksi varmistetaan, että työntekijä on saanut palautetta muilta työkavereilta. Kuluvan vuoden katsauksen lisäksi myös esimies pohtii työntekijän tulevaa vuotta. Hän miettii, mitä ydinosaamista ja vahvuuksia työntekijällä sekä mitä kehitystarpeita hänellä on. Lisäksi esimies pohtii, mitkä ja miksi ovat työntekijän luontevimmat seuraavat askeleet ja mitä tarvitaan niiden saavuttamiseksi. (Kohdeyritys 2020b.)

Arviointikeskustelussa työntekijä ja esimies pohtivat yhdessä, mitä on saavutettu ja miten, ja mitkä ovat työntekijän vahvuudet, pyrkimykset/toiveet ja kehitystarpeet. Työntekijän kannattaa varmistaa, että kaikki tavoitteet ja saavutukset on tallennettu järjestelmään ja, että uraprofiili on päivitetty. Kokonaisarvio tehdään MITÄ ja MITEN-osioiden neljän luokittelun asteikolla. Asteikko on kuvattu kuvassa 8. Yhdistämällä mitä ja miten saadaan selville työntekijän kokonaispanos. Asteikon MITÄ – osio sisältää arvion, miten hyvin työntekijä on saavuttanut keskeiset tulokset. MITEN – osio sisältää arvion, miten hyvin työntekijä on onnistunut toimimaan ja käyttäytymään yrityksen arvojen mukaisesti ja millaista yhteistyö on ollut. Tiimiläinen voi tässä yhteydessä ilmaista myös johtajuusodotuksia esimiehelle. (Kohdeyritys 2020b.)

		WHAT	HOW
Over and Above	Outstanding	Delivered exceptional results, far above what is expected in the daily job, with an outstanding contribution to our common success. Sets standard of excellence.	Consistently demonstrated our key behaviors in daily work, far exceeding what is typical for the role. A true role model and how maker. Contribute in an outstanding way to how we Dare, Care and Simplify
	Strong	Delivered excellent results, consistently above what is expected in daily work, with a strong contribution to our common success.	Consistently demonstrated our key behaviors in daily work, exceeding what is typical for the role. Lead the way by example. Contribute strongly to how we Dare, Care and Simplify.
★ Good		Delivered good results consistently meeting and sometimes exceeding expectations, with an essential contribution to our common success.	Demonstrated our key behaviors in daily work as typical for the role. Take active part in developing our culture. Contribute in a good way to how we Dare, Care and Simplify.
Improvement needed		Delivered weak or inconsistent results, partially meeting OR not meeting expectations. Some improvement is needed for a good contribution to our common success.	Not fully demonstrating our key behaviors in daily work as typical in the role. Some improvement needed to contribute in a good way to how we Dare, Care and Simplify.

Kuva 8. Neljän luokittelun arviointiasteikko. (Kohdeyritys 2020b.)

Arviointikeskusteluun varataan aikaa noin 45 minuuttia ja se pidetään loppuvuodesta, yleensä marraskuun aikana. Keskustelussa käydään läpi kollegoiden antama arvio ja henkilön oma arvio kokonaissuorituksesta. Esimies itse ehdottaa kokonaissuorituksen arvosanaa. (Kohdeyritys 2020b.)

Arviointikeskustelun jälkeen esimiehet arvioivat työntekijän kokonaissuorituksen kollegoidensa kanssa People Roundtable-prosessissa. People Roundtable -istunnot pidetään jokaisessa johtoryhmässä. Se on jäsennelty kokous, jossa esimiehet kalibroivat arviointinsa kokonaispanoksesta ja puhuvat ihmisten vahvuuksista ja kasvusuosituksista. Tällä voidaan luoda näkyvyyttä, tukea kasvua ja varmistaa, että organisaatiossa on onnistumisen edellyttämät valmiudet. People Roundtable on myös yksi keino esimiehille tarkistaa arvioinnin johdonmukaisuus kollegoiden kanssa ja lisätä objektiivisuutta. Tiimiläisille tästä on se hyöty, että hänet tunnustetaan ja palkitaan avoimella tavalla ja entistä johdonmukaisemmin. Tiimiläinen saa palautetta ja näkyvyyttä People Roundtable -työkalusta, joka tukee myös kehitysmahdollisuuksien löytämistä. Arvio kokonaissuorituksesta voi vaikuttaa myös palkkojen uudelleen tarkasteluun. People Roundtable-prosessin lopuksi esimiehet antavat lopullisen arvion ja palautteen työntekijälle. Työntekijät pohtivat suoriutumistaan ja kehitystavoitteitaan seuraavalle vuodelle. (Kohdeyritys 2020e.)

Kohdeorganisaatiossa halutaan ihmisten kasvavan. Visio on, että jokainen työntekijä ottaa vastuun palautteen antamisesta ja -pyytämisestä jokapäiväisessä arjessa. Arvokasta palautetta vaihdetaan esimiesten, työntekijöiden sekä kollegoiden välillä. Tämä luo

oppimista ja kasvua sekä auttaa saavuttamaan tavoitteet. Jatkuvan oppimisen kulttuuri edellyttää palautteen saamista ja antamista siitä, mikä toimii hyvin ja mitä on parannettava. Palautteen antajan tulee olla rehellinen ja mahdollisimman tarkka antaessaan palautetta. Tilanne, josta palautetta annetaan, tulee kuvailla. Kuvaillaan käyttäytymistä, jonka työntekijä on tehnyt tai jättänyt tekemättä ja mikä oli sen seuraus. Palaute on parasta kysyä tai antaa henkilökohtaisesti, mutta tarvittaessa sen voi dokumentoida tietojärjestelmään. (Kohdeyritys 2020f.)

Konsernissa on luotu palauteperiaatteet. Työntekijöiden kasvun ylläpitämistä pidetään tärkeänä ja uskotaan, että jokaisella on potentiaalia oppia ja kehittyä. Jotta ihmiset voisivat kasvaa, palautteen on oltava läpinäkyvää, mikä tarkoittaa sitä, että henkilön täytyy kuulla se suoraan antajalta. Palautteen antamisesta tulee tehdä tapa. Osoitetaan arvostusta tai jaetaan uudelleenohjaavaa palautetta heti tapahtuman jälkeen ihmisten käyttäytymisen vahvistamiseksi tai vaikuttamiseksi. Palautteenantoa ei tarvitse odottaa arviointikeskusteluun asti. (Kohdeyritys 2020f.)

3.3 Johtamismalli ja prosessi

Kohdeyritykseen on luotu uusi johtamismalli. Johtamismalli sisältää johtamisen prosessit, pelisäännöt ja ohjauksen. Malli mahdollistaa henkilöstön toiminnan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamismallin keskeinen tehtävä on ohjata organisaatiota tavoitteiden saavuttamiseen ja varmistaa strategian toteutuminen. Toimintasuunnitelmat sisältävät strategiasta johdetut tavoitteet, jotka ulottuvat aina henkilölle asetettuihin tavoitteisiin saakka. Johtamismalli varmistaa riittävän henkilöstön osaamisen ja resursoinnin sekä sitoutumisen toimintaan ja tavoitteisiin. Malli luo myös perustan aikaansaamisen ja toimeenpanon kulttuurille sekä strategiselle ketteryydelle. Sillä varmistetaan tehokas ammattimainen ja laadukas toiminta. (Kohdeyritys 2020g.)

Visio on olla asiakkaalle paras ICT kumppani. Missio on turvata asiakkaiden toiminnan jatkuvuus ja ketterä kehitys. Arvot ovat dare, care ja simplify. Strategia muodostuu tunnistettavista painopisteistä ja mitattavista tavoitteista. Kohdeyrityksessä on tunnistettu tietyt painopistealueet. Kukin yksikkö laatii oman toimintasuunnitelman. (Kohdeyritys 2020g.)

Konsernissa on käytössä YouFirst-niminen suorituksen johtamiseen tähtäävä viitekehys, jolla hallitaan muun muassa henkilötason tavoitteet. YouFirst on tapa työskennellä henkilön suorituskyvyn ja kehityksen parissa. Viitekehys keskittyy neljään avainkomponenttiin, jotka on kuvattu kuvassa 9. Avainkomponentit ovat isoon kuvaan linkittyminen, tavoitteiden ja odotusten asettaminen, palaute ja valmennus sekä suorituksen kokonaisarviointi.

Viitekehykseen kuuluu keskeisesti myös säännölliset alaisen ja esimiehen välillä käydyt check in-keskustelut sekä kerran vuodessa tehtävä People Roundtable -arviointi. Avainkomponentit luovat jokaiselle työntekijälle mahdollisuuden suoriutua parhaalla mahdollisella tavalla ja kasvaa joka päivä. (Kohdeyritys 2020a.)



Kuva 9. Suorituskyvyn johtamisen mallin avainkomponentit. (Kohdeyritys 2020a.)

4. Kehittämistyö

4.1 Tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruu

Opinnäytetyön avulla vastataan tutkimusongelmiin, joita ovat miten kohdeyrityksessä asetetaan tavoitteita, mitkä tekijät helpottavat tai vaikeuttavat kohdeyrityksen nykyistä tavoiteasetantaa ja miten kohdeyrityksen tavoiteasetantaa voidaan kehittää. Työn lopputuloksena esitellään tutkimusaineiston pohjalta luotu kehittämissuunnitelma henkilötason tavoiteasetannan helpottamiseksi. Opinnäytetyö on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen, moninaisen elämän kuvaaminen (Ojasalo ym. 2014, 105).

Laadullisessa tutkimuksessa havaintoyksikköjä eli havainnoitavia/haastateltavia on minimissään yksi. Lukumäärään ei ole olemassa selvää sääntöä. Laadullisen tutkimuksen aineiston määrään liittyy tyypillisesti kylläntymisen käsite, jolla viitataan myös saturaatioon. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija ei etukäteen päätä tarkasti, että kuinka montaa yksikköä hän tutkii. Hän alkaa kerätä tietoa ja tekee sitä niin kauan, kun uusi tapaus ei tuo enää uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2008, 34–37; Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2007, 176–177.) Yleensä saturaatio saavutetaan vähän yli kymmenellä haastattelulla (Kananen 2008, 34–35).

Laadullisessa tutkimuksessa tulee kiinnittää huomiota tutkittavien valintaan. Aineiston laatu on määrää tärkeämpi. Laatu tulee tiedonkeruun ja analysoinnin syvyydestä. Tutkimuksen tapaukset valitaan harkinnanvaraisesti. Tarvittavien tapausten määrä ja tutkittavien kriteerit määritellään. Tutkittavien tulisi tietää tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon, toisin sanoen heidän pitäisi olla osuvia tutkittavan ilmiön kannalta. (Kananen 2008, 34–37.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruuvaihe käsittää aineiston keruun. Aineistonkeruuvaihe kytkeytyy samalla aineiston analyysiin eli tiedonkeruu- ja analysointivaihe kulkevat rinnakkain. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat tutkimusongelman luonne ja sitä kuvaavan tiedon määrä. Jos tietoa ei ole, edellyttää tämä tutkittavan ilmiön määrittelyä. Havainnointi on silloin hyvä valinta. Jos tietoa on jo vähän, niin tiedonkeruumenetelmänä voidaan käyttää haastattelua. (Kananen 2008, 62, 68.)

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Aidossa toimintaympäristössä, kuten haastateltavan työympäristössä, tehty haastattelu antaa usein syvällisemmän kuvan haastateltavan todellisista ajatuksista kuin irrallaan asiayhteyksistä tehty haastattelu. Tällaisia paikkaan sidottuja haastatteluja kutsutaan kontekstuaalisiksi haastatteluiksi. (Ojasalo ym. 2014, 106.)

Haastattelu on eräänlaista keskustelua. Normaalissa keskustelussa molemmat osapuolet ovat tasavertaisessa asemassa. Tutkimustarkoituksiin käytettävissä haastatteluissa haastattelijalla on ohjat, haastattelulla on tavoite ja sillä pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia tietoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 202–203.)

Haastattelut erotetaan yleensä sen mukaan, miten strukturoitu ja miten muodollinen haastattelutilanne on. Kolme haastatteluryhmää ovat strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu tehdään lomaketta hyväksi käyttäen. Kysymysten ja väitteiden muoto ja esittämisjärjestys on ennalta täysin määrätty. Haastattelu on suhteellisen helppo tehdä, kun kysymykset on laadittu ja järjestetty. Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu. (Hirsjärvi ym. 2007, 203–204.)

Avoimessa haastattelussa haastatteliija selvittää haastateltavan ajatuksia ja käsityksiä ilmiöstä sitä mukaa, kun niitä tulee ilmi haastattelun kuluessa. Avoin haastattelu vie tavallisesti paljon aikaa ja voi edellyttää useita haastattelukierroksia. Tämän tyyppinen haastattelu vaatii haastattelijalta enemmän taitoja kuin muut haastattelun muodot. (Hirsjärvi ym. 2007, 203–204.) Avoimessa haastattelussa haastatteliija ja haastateltava(t) keskustelevat yleisesti haastatteluaiheesta. Keskustelu on avointa. Molemmat osapuolet osallistuvat keskusteluun aktiivisesti ja tasavertaisesti. Keskustelu voi olla myös epämuodollinen. (Ojasalo ym. 2014, 108.)

Kananen (2008, 73) erottelee edellä mainittujen kolmen ryhmän lisäksi vielä neljännen ryhmän eli puolistrukturoidun haastattelun. Puolistrukturoidussa haastattelussa on lomakehaastattelun kysymykset, mutta rajatut vastausvaihtoehdot puuttuvat. Kysymykset ovat avoimia kysymyksiä.

Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. Tutkimuksessa voidaan käyttää eri muotoja tosiaan täydentävinä. Ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeruun muoto, koska samalla kertaa saadaan tietoja usealta eri henkilöltä. Lisäksi on todettu, että haastateltavat ovat luontevampia ja vapautuneempia silloin, kun paikalla on useampia henkilöitä. (Hirsjärvi ym. 2007, 205.)

Ryhmähaastattelu tuottaa yksilöhaastatteluihin verrattuna erilaista tietoa. Siihen tulee mukaan ryhmätilanteen vaikutukset. Ryhmänjäsenten persoonallisuuksilla ja ryhmädynamiikalla on vaikutuksensa. Jäsenten vaikutus voi olla negatiivinen eli tietoa vähentävä tai positiivinen eli tietoa lisäävä. Ryhmän koostumus on ratkaiseva. Ryhmähaastattelu antaa tietoa ilmiöstä, jos jäsenet ovat olleet ilmiön kanssa tekemisessä.

On varottava dominoivien persoonallisuuksien läpi lyömistä ja on ymmärrettävä, että ryhmähaastattelulla voidaan saada tietoa pikemmin siitä, miten ilmiötä käsitellään ryhmässä kuin miltä se näyttäytyy aidossa kontekstissa. (Kananen 2008, 75.)

Haastattelu on taitolaji. Haastattelutilanteessa voidaan erottaa eritasoisia kysymyksiä. Haastatteluprosessi voi katketa, jos esitetään väärän tason kysymyksiä tai edellisen tason tiedot ovat jääneet suppeiksi. Liian nopea eteneminen vertikaalitasolla voi näkyä aineiston niukkuutena ja yksipuolisuutena. Haastattelutilanteessa pitää varmistaa aineiston kattavuus ja syvyys. Haastattelijan työtä vaikeuttaa se, että mitä syvemmälle aiheessa poraudutaan sitä hankalammaksi ennakkovalmistelu käy. Se kuinka syvälle aiheeseen päästään, riippuu haastateltavasta ja siitä, miten lähelle hän haastattelijan päästää. Myös haastattelijan taidot ja tilanneherkkyys ovat tärkeitä. (Kananen 2008, 76–77.)

Haastattelu voi kestää kymmenistä minuuteista useisiin tunteihin. Tällöin myös haastattelijan rooli muuttuu passiivisesta kysymysten esittäjästä aktiiviseen ja ajattelevaan osallistujaan. Haastattelu on vuorovaikutusta, joka on etukäteen suunniteltu sekä haastattelijan alulle panemaa ja ohjaamaa. Lisäksi se vaatii haastateltavan motivoimista sekä osapuolten välistä luottamusta. Haastattelu kannattaa nauhoittaa, jolloin haastattelijan on jälkikäteen helpompi palata haastattelutilanteeseen uudestaan. Lisäksi haastattelun kuunteleminen uudestaan mahdollista uusien näkökulmien huomioimisen. Usein vasta haastattelunauhoitteita kuunnellessa haastattelijasta pystyy ymmärtämään, mitä haastateltava on todellisuudessa tarkoittanut. (Ojasalo ym. 2014, 107.)

Opinnäytetyössä käytettiin tiedonkeruumenetelmänä haastattelua, koska tutkittavasta ilmiöstä oli jo olemassa olevaa tietoa. Tiedonkeruu suoritettiin avoimina ryhmähaastatteluina. Haastateltavien valinnassa käytettiin harkinnanvaraista otantaa. Ensimmäinen ryhmähaastattelu tehtiin joulukuussa 2020 ja siinä oli mukana kahdeksan henkilöä. Yhdellä ryhmän jäsenellä on esimiesvastuu. Haastattelu kesti 40 minuuttia. Vallitsevan virustilanteen vuoksi se tehtiin nettineuvotteluna. Haastateltavat ovat tuttuja keskenään sekä haastattelijan kanssa. Haastateltavat tekevät asiantuntijatyötä eli ovat oman alansa asiantuntijoita, mutta eivät ole asiantuntijoita strategia- tai tavoiteasetannassa. Haastateltavat antoivat luvan haastattelun nauhoittamiseen, joten haastattelu nauhoitettiin aineiston analysointia varten. Nauhoite tuhottiin myöhemmin.

Haastattelun alussa haastateltaville kerrottiin haastattelun ja kehittämistyön tarkoitus sekä luottamuksellisuus. Haastateltavien henkilöllisyydet ovat turvattu. Ennen haastattelua valmisteltiin power point -esitys, jota käytettiin asiaan orientoitumisessa ja runkona haastattelussa. Esitykseen oli koottu tutkimuskysymykset sekä yksi kalvo konsernin strategiasta, yksi kalvo organisaation visiosta, missiosta ja painopistealueista, yksi kalvo

yksikön painopistealueista, yksi kalvo henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisesta, yksi kalvo yrityksen suorituksen ja kehittymisen johtamisesta, yksi kalvo tavoitteiden linkittämisestä eri tasoille sekä yksi kalvo eri tavoitteista (mitä-, miten- ja kasvu-tavoitteet) .

Haastattelun aluksi käytiin lyhyesti läpi organisaation eri tavoitetasot edellä mainitun power point-esityksen avulla. Kukin haastateltava tunnisti nähneensä strategiakalvot. Haastattelu eteni aika jouhevasti ja melkein kaikki haastateltavat osallistuvat aktiivisesti keskusteluun. Haastattelu olisi ollut hedelmällisempi tehdä kasvokkain, koska siinä olisi ollut mukana vuorovaikutusta. Haastateltavia olisi ollut helpompi motivoida ja haastaa mukaan.

Toinen haastattelu tehtiin helmikuussa 2021. Haastattelussa oli mukana kaksi esimiestä ja yksi henkilöstöhallinnon asiantuntija. Alkuvuodesta organisaation strategiatyö tuleville vuosille oli lähtenyt käyntiin ja strategiset painopistealueet oli julkaistu. Esimiehille oli jäämässä hieman epäselväksi, miten strategiatyö ja tavoiteasetanta etenee. Haastattelun tavoitteena oli tarkentaa tavoiteasetantaprosessia ja sitä miten prosessin on ajateltu menevän, milloin tehdään mitään ja kenen toimesta. Haastattelu kesti 45 minuuttia. Vallitsevan virustilanteen vuoksi se tehtiin nettimeuvotteluna. Haastateltavat ovat tuttuja keskenään sekä haastattelijan kanssa. Henkilöstöhallinnan asiantuntija on strategiaprosessin ja tavoiteasetannan ohjauksen ammattilainen. Haastattelua ei nauhoitettu, vaan siitä kirjattiin muistiinpanot haastattelun aikana.

Haastattelun lisäksi tietoa kerättiin kohdeorganisaation dokumenteista. Kohdeorganisaation sisäisistä People- ja Manager- portaaleista löytyy kattavasti tietoa suorituskyvyn johtamisen mallista, prosesseista ja yksilöllisen kehittymisen ja kasvun lähestymistavasta. Contribution & Growth-osio sisältää dokumentteja suorituksen arvioinnista, check-keskusteluista ja tavoitteiden ja painopistealueiden asettamisesta, YouFirst & development- osio sisältää tietoa People Roundtable-arvioinnista ja palautteenantamisesta. Myös strategia ja toimintasuunnitelmat löytyvät organisaation intrasta.

4.2 Analysointi

Kerätyn aineiston analysointi, tulkitseminen ja johtopäätösten teko ovat tutkimuksen ydinasioita. Tallennettu laadullinen tutkimusaineisto kirjoitetaan tekstimuotoiseksi tiedostoksi mahdollisimman sanatarkasti. Tätä kutsutaan litteroinniksi. Päätelmiä voidaan tehdä suoraan nauhoitteesta, mutta litteroiminen on tavallisempaa. Litterointi voidaan tehdä valikoiden tai koko kerätystä aineistosta. Ennen litterointiin ryhtymistä olisi tiedettävä, minkälaista analyysia tullaan tekemään. (Kananen 2008, 80; Hirsjärvi ym. 2007, 217.)

Kananen (2012, 109–110) jakaa litteroinnin kolmeen eri tasoon: sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi ja propositiotason litterointi. Sanatarkka litterointi on tarkin taso, jossa jokainen äännähdyskin on kirjattu ylös. Yleiskielessä litteroinnissa teksti on muunnettu kirjakielelle. Propositiotasolla kirjataan ylös ainoastaan sanoman ydinsisältö. Usein riittää melko karkea taso, joka huomio lauseen ytimen tiivistetyssä muodossa. Litteroinnin tekee hankalaksi se, ettei voi etukäteen tietää, mitä aineistosta loppujen lopuksi tarvitaan. Laadullisen tutkimuksen analyysi ja tiedonkeruu ovat syklinen prosessi, joka elää koko tutkimusprosessin ajan.

Litteroitu aineisto vaatii pelkistämistä ennen kuin sitä voidaan analysoida. Yksi pelkistämisen keinoista on aineiston koodaus. Aineisto selkeytetään ja siitä kaivetaan esiin oleellinen tieto. Koodauksen avulla aineisto tiivistetään ja yksinkertaistetaan ymmärrettävään muotoon. Samaa tarkoittavat asiat sekä tekijät, joilla on yhteinen tekijä, yhdistetään samalla koodilla. Koodaus ei saa vähentää aineiston tiedon laadullista sisältöä. Koodaus on välivaihe, joka mahdollistaa analyysin. (Kananen 2008, 88–89.)

Analyysiin on hyvä ryhtyä heti, kun aineisto on kerätty. Analyysitavat voidaan jäsentää kahdella eri tavalla: selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään tavallisesti tilastollista analyysiä ja päätelmien tekoa. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään usein laadullista analyysiä ja päätelmien tekoa. Tavallisimmat laadullisen aineiston analyysimenetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. (Hirsjärvi ym. 2007, 219.)

Analysointi aloitetaan lukemalla litteroitu aineisto useaan kertaan. Tämän jälkeen aineisto pyritään luokittelemaan ja siitä pyritään löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Litteroitu aineisto puretaan tyypillisesti teema-alueittain. Teemoittelussa tarkastellaan aineistossa esiintyviä asioita, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä. Tyypittelyssä ilmiöiden analyysillä pyritään ryhmittelemään asiat joidenkin yhteisten piirteiden mukaan. (Ojasalo ym. 2014, 110–111.) Sisältöanalyysi perustuu sisällön luokitteluun (Kananen 2012, 117).

Teoriaosuuden ensimmäisessä osassa kirjallisuudesta löytyi suorituksen johtamisen ja arvioinnin sekä tavoiteasetannan kannalta tiettyjä osa-alueita/teemoja. Teoriaosuuden toisessa osassa selvitettiin kohdeorganisaation suorituksen johtamista ja arvioimista sekä tavoiteasetantaa organisaation dokumentteihin tutustumalla ja niitä analysoimalla. Dokumenttianalyysin avulla saadaan lisänäkökulmia kehitettävään asiaan (Ojasalo ym. 2014, 43).

Empiirisen osuuden ensimmäisessä haastattelussa pureuduttiin syvällisemmin henkilötason tavoiteasetannan haasteisiin ja sen helpottamiseen työntekijöiden

näkökulmasta. Toisessa haastattelussa keskityttiin tavoiteasetantaprosessin selvittämiseen ja selkeyttämiseen. Haastatteluaineistojen litterointi tehtiin yleisemmällä tasolla, koska vain vastausten sisällöllä oli merkitystä. Haastatteluaineistoille tehtiin sisältöanalyysi ryhmittelemällä ja tyypittelemällä niistä löytyneitä yhteisiä piirteitä. Haastatteluaineisto ei ollut valtavan suuri, joten se helpotti tyypittelyä.

5. Tulokset

Kohdeorganisaatiossa tavoiteasetantaa tehdään osana suorituksen sekä osaamisen ja kehittymisen johtamista. Suorituksen arviointi on osa tavoiteasetantaa. Suorituksen ja osaamisen sekä kehittymisen johtamiseksi on määritelty ja kirjattu prosessi. Prosessin avainkomponentit ovat isoon kuvaan linkittyminen, tavoitteiden ja odotusten asettaminen, palaute ja valmennus sekä arviointi. Prosessiin kuuluu keskeisesti myös säännölliset alaisen ja esimiehen välillä käydyt check in-keskustelut. Organisaatiossa kehityskeskustelut on korvattu check in-keskusteluilla.

Prosessiin liittyvä materiaali on koko henkilöstön saatavilla. Ohjeistus sekä esimiehille että työntekijöille on kattava. Organisaation People- ja Manager- portaaleista löytyy kattavasti tietoa suorituskyvyn johtamisen mallista. Henkilöstöosasto on pitänyt avoimia webinaareja tavoiteasetannasta koko henkilöstölle. Kukin työntekijä on voinut osallistunut niihin tarpeen ja kiinnostuksen mukaan. Webinaarit on nauhoitettu myöhempää katsomista varten. Konserniin on hankittu tietojärjestelmä suorituksen ja osaamisen kehittämiseksi ja seuraamiseksi.

Organisaation tavoiteasetanta lähtee liikkeelle loppuvuodesta, kun konserni esittää kullekin organisaatiolle tavoitteet sekä kertoo mission ja arvot. Organisaation johtoryhmä aloittaa strategiatyön ja määrittelee mittarit toimitusjohtajan johdolla. Johtoryhmä synkkaa organisaation painopistealueet konsernin tavoitteisiin. Johtoryhmässä istuu kunkin yksikön vetäjä ja toimitusjohtaja. Kukin yksikkö määrittelee omien vetäjien kanssa seuraavaksi millaisia tavoitteita ja painopistealueita tulee koko yksikölle. Tarkoitus on, että toimitusjohtaja kertoo, mitä yksiköltä odotetaan ja miten niihin päästään. Tarvittaessa toimitusjohtaja käy asian läpi yksikön vetäjien kanssa. Painopistealueet tulisi valua yksikön vetäjiltä tiimien vetäjille. Tiimien vetäjät käyvät tavoitekeskustelut kunkin alaisensa kanssa.

Organisaatiossa kukin tiimi asettaa tavoitteet parhaaksi katsomallaan tavalla. Osa tiimeistä tekee tiimitason tavoitteita ja osa tekee suoraan henkilökohtaiset tavoitteet. Organisaatiossa voidaan suositella sitä, että yksikötason tavoitteista johdetaan ensin tiimitason tavoitteet ja sen jälkeen henkilökohtaiset tavoitteet. Haastateltavassa tiimissä ei ole tehty tiimitason tavoitteita.

Organisaation strategian ja tavoitteiden jalkautus koettiin jäävän aika kaukaiseksi omasta päivittäisestä tekemisestä. Strategiset painopistealueet esiteltiin kerran alkukevällä ja niistä nousi painopistealueet kuluvalle vuodelle. Painopistealueet eivät sinänsä kerro työntekijöille eikä tiimien esimiehille juurikaan mitään. Organisaation painopistealueista löytyy muutama potentiaalinen osa-alue, johon voi löytää jotain linkitystä tiimin tekemiseen.

Osa painopistealueista ovat sellaisia, että ne eivät ole lähelläkään tiimin tekemistä. Yleisesti ottaen linkityksen koettiin olevan hyvin vähässä.

Strategiaa ja painopistealueita kuvaillaan vaikeasti luettaviksi ja tulkittaviksi. Painopistealueet tulisi esittää selkokielisemmin ja niin, että olisi kuvattu, mitä ne tarkoittavat käytännön tekemisenä eri organisaation osa-alueilla. Jos tavoiteltava tekeminen olisi kuvattu selkeästi, niin tällöin se oli helpommin ymmärrettävä ja myös oman tekemisen linkittäminen isompaan tavoitteeseen olisi helpompaa. Koettiin, että se miten prioriteettien tulisi näkyä organisaation päivittäisessä toiminnassa on jäänyt tekemättä niin yksikön kuin esimiehen toimesta. Tätä tekemistä on vältelty, koska se on vaikea ja ikävä tehtävä. Strategiaa katsotaan välillä tiimitasolla, koska sitä on vähän niin kuin pakko tehdä, mutta sen varsinainen käsittely on jäänyt tälle tasolle. Haasteena koettiin myös se, että kerran esitetynä prioriteetit ja tavoitteet eivät jää mieleen ja unohtuvat helposti.

Konsernissa oli toisen haastattelun aikana menossa jo seuraavan vuoden strategiatyö. Koko henkilöstöä yritettiin haastaa mukaan esittämään mielipiteitään ja äänestämään eri vaihtoehtoista. Alkuvuodesta strategia esitettiin vähän rennommin strategiahumpan muodossa. Sitä esiteltiin noin tunnin mittaisessa esityksessä. Noin viikko esityksen jälkeen henkilöstölle tuli kysely, mitä mieltä työntekijät ovat uudesta strategiasta. Tässä vaiheessa strategia oli jo unohtunut. Humpassa on ilmeisesti uusi lähestymistapa, jossa ei kerrota suoraan, että mikä strategia on. Se jätetään kullekin työntekijälle tulkittavaksi. Työntekijöille jää kuitenkin hieman epäselväksi, mikä strategia loppujen lopuksi on.

Haastattelussa selvisi, että tavoiteasetanta unohtuu helposti työkiireen keskelle. Tavoitekeskusteluun mennään yleensä aika valmistautumatta. Usein ei varata etukäteen työaikaa/kalenteriaikaa tavoitteiden miettimiselle. Itse tavoitekeskustelussa mietitäänkin usein kiireessä, mitä tavoitteita työntekijä keksisi itselleen. Osa voi valmistautua esimerkiksi puoli tuntia edellisenä päivänä, mutta siitä huolimatta tavoite unohtuu aika nopeasti. Motivaatio tehdä kunnollisia tavoitteita puuttuu, koska tavoitteiden ei koeta ohjaavan omaa tekemistä. Organisaation työkuultuuri ei juurikaan edistä etukäteen miettimistä. Ideaalitilanne olisi se, tilanteeseen valmistaudutaan etukäteen, mutta tavoitetasetanta hukkuu kuitenkin usein työarjen keskelle. Työntekijä haluaa tehdä oman työnsä hyvin ja priorisoi omaa päivittäistä tekemistä. Tavoiteasetanta ei ole listan kärjessä.

Kohdeorganisaation tavoiteasetantaan kuuluu kolme erityyppistä tavoitetta; MITÄ-tavoitteet, MITEN-tavoitteet ja KASVU-tavoitteet. MITÄ-tavoite sisältää linkityksen suoraan organisaation strategiisiin mittareihin. Työntekijän tulee miettiä, mitkä ovat organisaation yleiset tavoitteet ja miten hän voi parhaiten osallistua niiden saavuttamisessa. Haastattelussa selvisi, että MITÄ-tavoitteita on melko helppo johtaa työntekijän

jokapäiväisestä työstä. Ne ovat asioita, joita voisi tai haluaisi omassa työssä saavuttaa. Tämänäyttöiset tavoitteet ovat kuitenkin tosi helposti ennustettavia, latteita ja yksinkertaisia. Haasteena on se, että miten niistä saisi sellaisia, että ne olisivat työntekijän mielestä tavoittelemisen arvoisia ja, että niitä olisi into tavoitella. Koettiin, että niihin tulisi lisätä joku 'pihvi', joka tekisi niistä mielekkäitä. Ne eivät saisi olla itsestäänselvyyksiä, vaan sopivasti haastavia ja niin, etteivät ne olisi väkisin keksittyjä. Käytännössä MITÄ-tavoitteita kirjataan 1-3 kappaletta työntekijää kohden.

Toisaalta osa haastateltavista koki vaikeana linkittää MITÄ-tavoitteita oman organisaation tekemiseen. Tämän koki varsinkin ne työntekijät, jotka tekevät työtä asiakkaan organisaatiossa. Jos työskentelee melkein kokonaan ulkoisen asiakkaan organisaatiossa eli tekee työtä sinne ja kehittää asiakkaan toimintaa, niin omia tavoitteita on vaikea kytkeä oman organisaation tavoitteisiin. Tällöin voi toki miettiä, että tavoitteena olisi esimerkiksi asiakastyytyväisyyden parantaminen. Toisaalta vaikka ei tekisi pelkästään yhtä asiakasta, on vähän vaikea saada organisaation ylätasen tavoitteet linkittymään oman liiketoiminnan tekemiseen.

MITEN-tavoitteiden avulla asetetaan prioriteetit, joiden käyttäytymiseen tulisi keskittyä. Nämä täydentävät MITÄ-tavoitteita. Työntekijän tulee miettiä, mitä yrityksen arvot (dare, care, simplify) tarkoittavat hänen päivittäisessä työssänsä ja miten hänen tulee toimia päivittäin arvojen mukaisesti. Käytännössä MITEN-tavoitteita kirjataan 1-2 kappaletta työntekijää kohden. MITEN-tavoitteiden asettaminen koettiin vaikeammaksi. MITEN -tavoitteeseen, missä arvioidaan arvojen mukaista toimintaa/käyttäytymistä, on vaikea miettiä mittareita. Se on arvojen mukaan tekemistä ja niistä harvoin saa mitattavia tai laadukkaasti mitattavia. Lisäksi haastattelussa mietittiin, että miten mittaamiseen saadaan laatua ja riittääkö se, että kerrotaan, onko tavoite saavutettu hyvin vai ei. Subjektivistä mittaria ei koeta luotettavaksi tai riittäväksi. Toisaalta pohdittiin myös sitä, että pitääkö näistä saada ylipäättänsä mitattavia. Tärkeämpää on miettiä omaa tekemistä ja saada näin nostettua arvot osaksi omaa päivittäistä tekemistä ja käyttäytymistä.

KASVU-tavoite kuvaa henkilökohtaisen kasvun eli mitkä osaamiset ja kokemukset ovat avaimia työntekijän kehitykseen ja kasvuun. Työntekijän tulee miettiä, kuinka voi parhaiten sovittaa omat vahvuudet ja toiveet liiketoiminnan tarpeisiin sekä mitkä ovat avainosaamiset, joissa hänen tulee vielä kehittyä. Käytännössä KASVU-tavoitteita kirjataan 1-2 kappaletta työntekijää kohden. KASVU-tavoitteet koettiin helpoimmaksi asettaa. Myös niiden saavuttaminen koettiin olevan helposti mitattavissa. Organisaatiossa on kattava koulutustarjoama ja työntekijöitä kannustetaan osallistumaan koulutuksiin.

Kaikki henkilökohtaiset tavoitteet tulee linkittää konsernin tavoitteisiin. Tällä halutaan varmistaa, että työntekijä sitoutetaan yrityksen isoon kuvaan. Haastattelussa selvisi, että tavoiteasetannassa on tarkoituksena, että tavoitteet eivät aina valuisi ylhäältä alaspäin. Jos tavoitteet valutetaan aina ylhäältä alaspäin eli organisaatiotasolta henkilötasolle, tavoitteiden asettaminen voi kestää organisaation sisällä jopa 4 kuukautta. Tähän on haluttu lisätä joustoa niin, että tavoitteita voidaan miettiä myös alimmilla eli tiimi- ja henkilökohtaisella tasolla. Tämä mahdollistaa myös sen, että tavoitteet ovat tiedossa henkilöstöllä jo vuoden alkupuolella.

Haastattelussa kävi ilmi, että tavoitteiden linkitys konsernin tavoitteisiin tuntuu ristiriitaiselta ja aiheuttaa hämmennystä. Kohdeorganisaation materiaalissa ylin linkitettävä taso oli kuitenkin organisaatiotasoa. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että tavoitteita olisi selkeämpi linkittää oman organisaation, yksikön tai tiimin tavoitteisiin. Lisäksi hämmennystä aiheuttaa se, että henkilötasolla ei puhuta tavoitteista, vaan painopistealueista. Heräsi kysymys, että pitäisikö tavoitteitakin miettiä painopistealueiden kautta.

Haastattelussa ilmeni, että osa työntekijöistä oli aikaisemmassa työpaikassa miettinyt tavoitteita, koska tavoitteiden saavuttaminen oli sidoksissa rahalliseen palkkioon. Rahallinen palkkana kannusti miettimään tavoitteita ja miten ne saavutetaan, jotta palkkio oli mahdollista saada. Haastateltavat kokivat, että kohdeorganisaatiossa tavoitteiden saavuttaminen ei ole suoraan sidoksissa mihinkään rahalliseen palkkioon. Henkilöstörahaston olemassa olo tunnustettiin, mutta sen kytkös tavoitteiden saavuttamiseen tuntui heikolta tai sitä ei ollut lainkaan. Kohdeorganisaation materiaaleista löytyi kuitenkin tieto, että arviointiprosessissa on huomioitu, että kokonaisarvio voi näkyä palkassa. Tämä ei kuitenkaan näy konkreettisesti organisaatiossa. Haastatteluissa mietittiin, auttaisiko palkkion tai palkkanan käyttö tavoiteasetannassa. Tiimiläiset kokivat, että jokin niin sanottu palkkana voisi auttaa miettimään parempia tavoitteita. Koettiin kuitenkin, että tällöin tavoite tulisi olla asetettu niin, että se olisi mitattavissa. Esimiehet olivat puolestaan sitä mieltä, että palkkion voisi antaa silloin, kun jokin tavoite saavutetaan. Tavoitteiden saavuttamista ei juurikaan huomioida, joten niitä voisi juhlistaa enemmänkin.

Kohdeorganisaatiossa suorituksen kokonaisarviointi tehdään kerran vuodessa. Organisaatiossa on käytössä peoplaround table-arviointi. Malliin kuuluu henkilökohtaisen palautteen antaminen ja saaminen. Kukin työntekijä voi itse valita keneltä pyytää palautetta. Palautteen voi pyytää esimerkiksi kollegaltaan. Myös esimies voi antaa palautteen. Palaute pyydetään kirjallisesti tietojärjestelmän kautta. Järjestelmässä on sähköinen lomake, jossa on 3-5 valmista kysymystä. Lomake lähetetään palautteen antajalle täytettäväksi. Kirjallinen palaute näkyy työntekijälle suoraan järjestelmässä. Myös esimies näkee

palautteet. Voidaan siis sanoa, että kohdeorganisaatiossa on käytössä 360 palaute. Kokonaisarvio tehdään MITÄ- ja MITEN-tavoitteita arvioimalla. Arviointi tehdään neljän luokittelun asteikolla. Yhdistämällä mitä ja miten saadaan selville työntekijän kokonaispanos. Esimies kysyy alaiseltaan hänen omaa kokonaisarviota suorituksestaan ja kertoo myös oman kokonaisarvion. Arvio käydään läpi yksikötasolla, jotta esimiehet voivat keskenään kalibroida arvioinnin johdonmukaisuutta kollegoiden kanssa. Tavoitteiden ja suorituksen arvioinnista ei ehditty keskustella haastatteluissa.

Organisaatiossa kannustetaan jatkuvaan palautteenantoon. Palautteenannolle on luotu ja kirjattu periaatteet. Palautekulttuuri vaikuttaa olevan avoin ja organisaation toiveena on, että palautteen antamisesta tulisi tehdä tapa. Palautteenantoa ei tarvitse odottaa arviointikeskusteluun asti, mutta käytännössä palautteen anto jää kuitenkin hyvin usein kerran vuodessa tapahtuvaksi tilanteeksi.

Kehittämisehdotukset on kuvattu taulukossa 11. Strategiselle työlle tulisi tiimi- ja henkilötasolla varata enemmän aikaa. Kukin työntekijä voi itse perehtyä ajatuksen kanssa strategiaan ja painopistealueisiin. Lisäksi ehdotettiin, että tehdään tiimitason tavoitteet. Haastateltava tiimi ei ole aiemmin tehnyt tämän tason tavoitteita. Tiimitason tavoitteiden, tiimin sisäisen pohdinnan ja strategian työstämisen avulla tavoiteasetanta saadaan lähemmäksi henkilötasoa. Tämä helpottaa henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista ja tekee siitä mielekkäämpää. Mielekkyyttä voidaan lisätä laittamalla pieni palkkio tai porkkana tavoiteasetantaan. Tai ainakin tavoitteiden saavuttamista voisi juhlistaa tiimissä pienimuotoisesti.

Vaaditaan kohdeorganisaation eri tasoilta (organisaatio-, yksikkö-, tiimi- ja henkilötaso) selkeämpää ja säännöllistä tavoitteiden esillä pitoa ja niiden seuranta. Organisaatio- ja yksikötasolla on jo nyt säännölliset kuukausipalaverit, joten tavoitteiden esittely ja seuraaminen voisi onnistua samassa yhteydessä. Tiimitason tavoitteita voidaan seurata tiimipalaverissa. Tiimipalavereita pidetään pääosin säännöllisesti useita kertoja kuukaudessa. Henkilökohtaisia tavoitteita voi seurata check-in- keskusteluissa. Kukin työntekijä voi myös aina tarvittaessa käydä katsomassa omat tavoitteet tietojärjestelmästä.

Taulukko 11. Kehittämisehdotukset

Varataan enemmän aikaa strategiselle työlle tiimi- ja henkilötasolla.
Työstetään strategiaa ja tavoitteita ensin tiimitasolla.
Tehdään tavoiteasetanta mielekkääksi.
Pidetään tavoitteita ja niiden seuranta esillä säännöllisesti eri tasoilta.
Tiimiesimiehille lisää sparrausta ja keinoja tavoiteasennan tukemiseen.

Viimeisenä kehittämissuositukseksi on lisätä tukea tiimiesimiehille. Tiimiesimiesten tulee saada tukea tavoiteasetantaan yksikön vetäjiltä. Kohdeorganisaatiossa pitäisi miettiä enemmän tavoiteasetantaa. Tavoitteita ei saisi vaan läiskä ja raapaista kasaan. Ne vaatisi asian pureskelua ja läpikäymistä. Tarvitaan lisää tiimiesimiesten sparrailua sekä yhdessä miettimistä ja valmistelua. Esimiehet voisivat enemmän yhdessä pohtia, mitkä ovat hyviä tavoitteita. Strategiaa voisi käydä läpi workshopien merkeissä, jotta tiimi- ja henkilökohtaiset tavoitteet tulisi selville. Lisäksi eri yksiköt voisivat tehdä keskenään tavoitteiden ristiintarkastelua ja katselmoida toistensa tavoitteet. On tärkeää, että tavoitteet ovat tarpeeksi selkeitä ja, että keinot, joilla tavoitteisiin voidaan päästä, ovat tunnistettu (Järvinen ym. 2014, 20–21).

6. Pohdinta

Opinnäytetyössä oli teoreettinen ja empiirinen osuus. Teoreettinen osuus koostui kirjallisuuskatsauksesta sekä dokumenttianalysistä. Empiirinen osuus koostui kohdeyrityksestä tehdystä kehittämistyöstä. Tapaustutkimuksen avulla selvitettiin kohdeorganisaation henkilötason tavoiteasetantaa. Tutkimusotteena oli laadullinen tutkimus. Ryhmähaastatteluja tehtiin kaksi. Ensimmäisessä haastattelussa oli kahdeksan työntekijää, heistä yhdellä oli esimiesvastuu. Haastattelussa keskityttiin selvittämään, mikä henkilökohtaisten tavoitteiden asetannassa onnistuu nyt hyvin ja miten sitä voisi helpottaa ja kehittää. Toisessa haastattelussa oli mukana kaksi tiimiesimiestä sekä henkilöstöhallinnon asiantuntija. Siinä keskityttiin selvittämään tavoiteasetantaprosessia ja sen sujuvoittamista.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kohdeyrityksen tavoiteasetantaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Pääpaino oli henkilö- eli yksilötason tavoiteasetannassa. Tutkimuskysymyksiä oli kolme: miten kohdeyrityksessä asetetaan tavoitteita, mitkä tekijät helpottavat tai vaikeuttavat kohdeyrityksen nykyistä tavoiteasetantaa ja miten kohdeyrityksen tavoiteasetantaa voidaan kehittää. Organisaation tavoiteasetanta lähtee liikkeelle loppuvuodesta, kun johtoryhmä aloittaa strategiatyön. Tavoitteet valuvat ylhäältä alaspäin eli johtoryhmästä yksiköille ja yksikön vetäjiltä tiimien vetäjille. Tiimien vetäjät käyvät tavoitekeskustelut kunkin alaisensa kanssa. Alainen kirjaa tavoitteensa tietojärjestelmään. Tavoiteasetanta on esimiesvetoista. Henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista vaikeuttaa strategian vaikeaselkoisuus ja heikko linkitys yrityksen isoon kuvaan. Tiimiesimiehet eivät saa tarpeeksi tukea ja apua. Tavoiteasetantaa voidaan kehittää siihen suuntaan, että tehdään sitä tiiviimmin yhdessä tiimiesimies- ja tiimitasolla sekä pidetään tavoitteita esillä ja seurataan niitä säännöllisesti organisaation eri tasoilla.

Kohdeorganisaatiossa tavoiteasetantaan liittyviä asioita on mietitty vuosia ja ammattitaitoinen henkilöstöosasto on ollut tekemässä oikeita asioita. Kohdeorganisaatiossa tavoiteasetantaa hallitaan osana suorituksen ja kehittymisen johtamista. Suorituksen arviointi on osa tavoiteasetantaa. Suorituksen ja kehittymisen johtamiseksi on määritelty ja kirjattu prosessi. Suorituksen ja osaamisen kehittäminen ja seuraaminen tehdään siihen hankitulla tietojärjestelmällä. Paauwe ym. (2012, 1988) pitää prosessin kirjaamista tärkeänä. Organisaatiossa tulee määritellä, mitä suorituksen johtamisen käytäntöjä halutaan käyttää. Jos käytäntöä ei ole kirjattu, organisaatiossa ei todennäköisesti tehdä suorituksen johtamista. Käytännöistä sopiminen ei toki vielä takaa sitä, että sen mukaan aina toimittaisiin.

Haastateltava tiimi koki helpoimmaksi asettaa KASVU-tavoitteet ja vaikeammaksi MITEN-tavoitteet. MITEN-tavoitteissa oli haastavinta miettiä mittaria. MITÄ-tavoitteita oli helpohko asettaa, mutta haasteeksi koettiin niiden saaminen tavoittelemisen arvoiseksi. Kohdeorganisaation MITEN-tavoitteet, joilla tavoitellaan ja mitataan työntekijän käyttäytymistä, nähdään keskeisenä osana suorituksen johtamista (Pulakos 2009, 9; Shields ym. 2015, 4).

Organisaation strategian ja tavoitteiden jalkautus koettiin jäävän aika kaukaiseksi omasta päivittäisestä tekemisestä. Yleisesti ottaen linkityksen yrityksen isoon kuvaan koettiin olevan hyvin vähässä. Strategiaa ja painopistealueita kuvaillaan vaikeasti luettaviksi ja tulkittaviksi. Painopistealueet tulisi esittää selkokielisemmin ja konkreettisina tekemisinä. Tavoitteet unohtuvat nopeasti. Ne eivät juurikaan ohjaa päivittäistä tekemistä ja niiden esillä pito on vähäistä.

Kohdeorganisaatiossa suorituksen kokonaisarviointia tehdään kerran vuodessa. Yhä useampi yritys on kuitenkin siirtymässä tai siirtynyt kerran vuodessa arvioinnista jatkuvaan arviointiin ja palautteeseen (Cunningham 2015; Järvinen 2014 ym. 2014, 74-75). Palautteenanto, silloin kuin sitä kohdeorganisaatiossa annetaan, hoidetaan nykyaikaisesti 360 palautteena. Henkilötasolla 360 palaute tarkoittaa sitä, että palautetta saadaan usealta eri taholta, esimerkiksi esimieheltä, alaisilta, kollegoilta ja muilta yhteistyökumppaneilta. On hyvä miettiä, että kuka tuntee parhaiten työntekijän työn eri tilanteissa. (Jackson 2012; Sydänmaalakka 2012, 66.)

Tulosten ja johtopäätösten tulisi olla oikeita, uskottavia ja luotettavia. Tieteen luotettavuuskäsitteet ovat reliabiliteetti (tutkimustulosten pysyvyys) ja validiteetti (oikeiden asioiden tutkiminen). (Kananen 2012, 161.) Opinnäytetyön validiteetti on hyvä, sillä tutkimuskysymykset ja aineisto antavat selkeän vastauksen siihen, miten henkilötason tavoiteasetantaa tehdään ja miten sitä voisi kehittää kohdeyrityksessä. Kehittämistyölle asetettuihin kysymyksiin on vastattu melko kattavasti. Haastateltavia tiimiläisiä oli kahdeksan. Toisaalta se on pieni määrä, mutta harkinnanvaraisesti valittu. Haastateltavat olivat tavoiteasetannasta hyvin samaa mieltä, joten saturaatio todennäköisesti saavutettiin. Toisaalta olisi ollut mielenkiintoista haastatella muutamaa muutakin tiimiä, jolloin saturaation olisi voinut varmistaa kunnolla.

Opinnäytetyössä oli alun perin tarkoitus keskittyä selvittämään ja helpottamaan tiimiläisten tavoiteasetantaa. Työn kuluessa ilmeni, että päävastuu henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisessa on edelleen esimiehillä. Siksi työhön otettiin mukaan myös esimiesten

näkökulma. Siksi oli hyvä, että toinen haastattelu tehtiin ja siinä oli mukana esimiehiä sekä henkilöstöhallinnan asiantuntija.

Kehittämistyö toteutettiin tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksessa ei pyritä yleistettävyyteen, joten reliabiliteetti on huono. Tapaustutkimuksessa tarkasteltiin yksittäisen asiantuntijaorganisaation operatiivisen tason tiimin toimintaa, täten tulosten soveltamista, muiden samalla toimialalla toimivien yritysten tarpeisiin, tulee harkita erikseen. Toteuttamalla kehittämistyö toisessa tapaustutkimusyrityksessä tulokset voisivat olla hyvinkin erilaisia, riippuen kohdeyrityksen liiketoiminnan luonteesta ja kypsyydestä. Tosin vastaavanlaisissa asiantuntijayrityksessä tulosten toistettavuus olisi todennäköisesti parempi kuin se, jos tutkimus siirrettäisiin teollisuusyritykseen. Tapauskohtaiset piirteet korostuvat sitä enemmän, mitä lähempää tutkimuksessa tarkastellaan työn kohteena olevan yrityksen operatiivista toimintaa. Kehittämisehdotukset ovat organisaatio- ja tiimikohtaisia. Kehittämistyön heikkous on, ettei se kuvaa koko kohdeorganisaation operatiivista toimintaa, sillä työ rajattiin koskemaan yhtä tiimiä. Tulokset ovat kuitenkin hyödynnettävissä kohdeyrityksen muiden tiimien tavoiteasetannan kehittämisessä. Toisaalta löydökset ja kehittämissuositukset eivät sinänsä ole yllätyksiä, koska teoreettisessa osuudessa löytyi niihin monia yhtymäkohtia ja ne vaikuttavat olevan aika globaaleja ilmiöitä.

Kehittämissuosituksia olivat varata enemmän aikaa strategiselle työlle niin tiimi- kuin henkilötasolla, tehdä tiimitason tavoitteet, tehdä tavoiteasetanta mielekkääksi ja pitää tavoitteet ja niiden seuranta esillä säännöllisesti kohdeorganisaation eri tasoilta. Viimeisenä kehittämissuosituksena oli lisätä tukea tiimiesimiehille. Tiimiesimiesten tulee saada tukea tavoiteasetantaan yksikön vetäjiltä tai hr-osastolta. Tarvitaan lisää tiimiesimiesten sparrailua sekä yhdessä miettimistä ja valmistelua. Esimiehet voisivat enemmän yhdessä pohtia strategiaa ja tavoitteita. Jatkokehityksenä olisi mielenkiintoista tutkia kehittämissuosituksien täytäntöönpanoa esimerkiksi työpajojen kautta. Lisäksi jatkokehityksenä voisi selvittää kohdeorganisaation koko henkilöstön mielipiteitä tavoiteasetannasta ja sen helpottamisesta, joka voitaisiin toteuttaa kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää, mitä vaatisi, jotta jatkuva palautteenanto saataisiin aidosti osaksi päivittäistä toimintaa.

Lähteet

- Alahuhta, M., Häikiö, M. & Seppänen, P. 2015. Johtajuus: Kirkas suunta ja ihmisten voima: kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokian vuosilta. Jyväskylä: Docendo.
- Drucker, P. F. & Kankkunen, A. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen: Käytäntö ja periaatteet. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. laitos. Helsinki: Tammi.
- Järvinen, P. T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. [Jyväskylä]: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalous: Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. 1. p. Helsinki: Kauppakamari.
- Kauhanen, J. 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. 2. uud. p. [Helsinki]: Management Institute of Finland MIF.
- Korkiakoski, K. & Karhinen, R. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro
- Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity: Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: J-Impact.
- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonon, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma.
- Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin: Tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOYpro: Suomen ekonomiliitto.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Pauwe, J., Guest, D. & Wright, P. 2012. HRM and performance. Achievements and challenges. John Wiley & Sons LTD, United Kingdom.

Paju, S., Riekkilä, T. & Oinonen, V. 2019. Järkeä töihin!: Parempien työtapojen kehittämisopas. Jyväskylä: Tuuma.

Pulakos, E. 2009. Performance Management. A New Approach for Driving Business result. John Wiley & Sons LTD, United Kingdom.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum.

Šilenskytė, A. 2020. Corporate strategy implementation: how strategic plans become individual strategic actions across organizational levels of the MNC. Väitöskirja. Vaasan Yliopisto.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. [i. e. 9.] p. Helsinki: Talentum.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa: Oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro.

Ukko J. & Pekkola S. 2020. SUMO-palvelu. Lahti. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto, LUT Lahti school of innovation. Viitattu 30.11.2020. Saatavissa: <http://www.sumo.lut.fi/index.htm>.

Ukko, J., Tenhunen, J. & Rantanen, H. 2005. Suorituskyvyn mittaamisen vaikutukset yrityksen johtamiseen: Johdon ja henkilöstön näkökulmat. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö.

Whitmore, J. 2009. Coaching for performance: GROWing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership. Fourth edition. London: Nicholas Brealey Publishing.

Elektroniset lähteet

Actional. 2020. Strategian toteutuksen johtaminen pelkistettynä kahdeksi muistettavaksi asiaksi. Viitattu 14.11.2020. Saatavissa: <https://www.actional.fi/strategian-toteuttamisen-johtaminen-pelkistettyna-kahdeksi-muistettavaksi-asiaksi/>

Cunningham, L. 2015 In big move, Accenture will get rid of annual performance reviews and rankings. Washington post. Viitattu: 29.4.2021. Saatavissa: <https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2015/07/21/in-big-move-accenture-will-get-rid-of-annual-performance-reviews-and-rankings/>

ClearReview. 2020. How to Get Employees to write SMART, Clear Objectives to Improve Performance. Viitattu 26.11.2020. Saatavissa: <https://www.clearreview.com/resources/guides/get-employees-write-clear-motivational-smart-objectives/>

Davis, B. 2015. Best practices in the field of performance management: A Delphi study. Viitattu 6.1.2021. Saatavissa: <https://search.proquest.com/openview/e321788da91281d31cf6e4a47bec98fb/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Deloitte. 2021. Johtamisfilosofiamme: osaajiemme vahvuudet keskiössä. Viitattu 29.4.2021. Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/careers/articles/Johtamisfilosofiamme-osaajiemme-vahvuudet-keskiossa.html>

Elä energisesti.2020. Tosienergisillä tiimeillä ei ole tylsää päämäärää eikä pelkästään kuivia SMART -tavoitteita. Viitattu 12.1.2021. Saatavissa: <http://www.elaenergisesti.fi/fi/Blogit/?id=15&p=0>

Grover, P. 2020. Four Ways To Take Your Goal Setting To The Next Level. Forbes. Viitattu 12.12.2020. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2020/08/03/four-ways-to-take-your-goal-setting-to-the-next-level/?sh=6ba89e863a85>

Heinonen, S. 2020. Suorituskyvyn johtaminen paperiteollisuusyrityksessä. Diplomityö. Lappeenrannan-Lahden Teknillinen yliopisto LUT. Viitattu: 12.1.2021. Saatavissa: <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/161191>

Henry ry. 10.8.2020. Lopetetaan ”jalkautus ja jalkauttaminen”, vielä ei ole liian myöhäistä! Blogi. Viitattu 14.11.2020. Saatavissa: <https://www.henry.fi/ajankohtaista/blogit-ja-kuukauden-kasvo/2020/08/lopetetaan-jalkautus-ja-jalkauttaminen-viela-ei-ole-liian-myohaista.html>

Hietaniemi, J. 2016. Projektipäällikön pieni punainen kirja 2/3 -Valmenna yksilöä. Blogi. Viitattu 6.12.2020. Saatavissa: <https://gofore.com/projektipaallikon-pieni-punainen-kirja-23-valmenna-yksiloa/>

Jackson, E. 2012. How to Get the Most out of your 360 Survey Feedback. Forbes. Viitattu 29.4.2021. Saatavissa: [How to Get the Most out of your 360 Survey Feedback \(forbes.com\)](https://www.forbes.com/sites/ejackson/2012/05/22/how-to-get-the-most-out-of-your-360-survey-feedback/)

Janhonen, M. 2019. Kehityskeskustelut suorituksen johtamisen työkaluna. YAMK-opinnäytetyö. Lahden Ammattikorkeakoulu. Viitattu: 12.1.2021. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/267000/Mikko%20Janhonen_Kehityskeskustelut%20suorituksen%20johtamisen%20tyokaluna_s.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Jokinen, P. 2018. Psykoterapeutti Satu Pihlaja ei saanut mitään aikaan, kunnes yksi oivallus mullisti kaiken – nyt hän kertoo, miten kuka tahansa voi kääntää kurssinsa. Helsingin Sanomat. Viitattu 4.12.2020. Saatavissa: <https://www.hs.fi/elama/art-2000005595010.html>

Jokinen, T. 2020. Valmenna itseäsi ja muita onnistumaan. Proakatemia. Viitattu 1.12.2020. Saatavissa: <https://esseepankki.proakatemia.fi/valmenna-itseasi-ja-muita-onnistumaan/>

Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. 2015. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Viitattu 3.1.2021. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/18989/isbn9789526063492.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kappel, M. 2020. Become A Pro At Setting Business Goals In The New Year With These 6 Tips. Forbes. Viitattu 12.12.2020. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2020/12/10/become-a-pro-at-setting-business-goals-in-the-new-year-with-these-6-tips/?sh=28e2ffc73900>

Kiekkinen, E-M. 2020. Palaute ja itsearviointi tavoiteasetannan tukena. YAMK-Opinnäytyö. Satakunnan Ammattikorkeakoulu. Viitattu: 12.2.2021. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/334036>

Kohdeyritys. 2020a. Contribution & Growth. Our approach for individual contribution & growth. Yrityksen sisäinen materiaali, ei saatavilla.

Kohdeyritys. 2020b. Contribution & Growth. How we asses performance. Yrityksen sisäinen materiaali, ei saatavilla.

Kohdeyritys. 2020c. Contribution & Growth. Frequently check-in. Yrityksen sisäinen materiaali, ei saatavilla.

Kohdeyritys. 2020d. Contribution & Growth. Set your goals and priorities. Yrityksen sisäinen materiaali, ei saatavilla.

Kohdeyritys. 2020e. YouFirst & development. People Roundtable & People Deep Dive. Yrityksen sisäinen materiaali, ei saatavilla.

Kohdeyritys. 2020f. Use feedback to succeed. Yrityksen sisäinen materiaali, ei saatavilla.

Kohdeyritys. 2020g. Strategia ja toimintasuunnitelmat. Yrityksen sisäinen materiaali, ei saatavilla.

Lehto, K. 2015. Suorituskyvyn mittaamisen kolmetoista sudenkuoppaa. Blogi. Viitattu 2.5.2021. Saatavissa: <http://www.karakuumana.fi/2015/03/suorituskyvyn-mittaamisen-kolmetoista.html>

Mosley, E. 2020. 6 Ways To Reinvent Your Company's Performance Management. Forbes. Viitattu 4.1.2021. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/ericmosley/2020/01/30/6-ways-to-reinvent-your-companys-performance-management/?sh=1f6c80e5b865>

Leadership IQ. 2020. Are SMART Goals Dumb? Viitattu 11.1.2021. Saatavissa: <https://www.leadershipiq.com/blogs/leadershipiq/35353793-are-smart-goals-dumb>

Paju, S. 30.4.2019. Strategian jalkauttaminen on vanhanaikaista- valitse emergentti strategia. Blogi. Viitattu 14.11.2020. Saatavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/strategian-jalkauttaminen-on-vanhanaikaista-valitse-emergentti-strategia/>

Pink, D. 2009. The puzzle of motivation. Video. Viitattu 6.12.2020. Saatavissa: https://www.ted.com/talks/dan_pink_the_puzzle_of_motivation

Rivers, R. 2013. If you want to achieve your goals, don't focus on them. Video. Viitattu 12.12.2020. Saatavissa: https://www.youtube.com/watch?v=V2PP3p4_4R8

Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P., Johns, R., O'Leary, Plimmer, G. & Robinson, J. 2015. Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices, Strategies. Saatavissa: https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=mqKNCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR8&dq=employee+performance+management+systems&ots=P6Wik7Lkvi&sig=Zlc-GN2RcVyRy8mGi2ccfxoWLQ8&redir_esc=y#v=onepage&q=employee%20performance%20management%20systems&f=false

Talouselämä. 2019. It-puolella työntekijöiden suorituskyvyn arviointi on hankalaa – ”Saamme joka päivä uusia asiakkaita, jotka haluavat mittailla työnteon vaikutuksia”. Viitattu 25.11.2020. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/it-puolella-tyontekijoiden-suorituskyvyn-arviointi-on-hankalaa-saamme-joka-paiva-uusia-asiakkaita-jotka-haluavat-mittailla-tyonteon-vaikutuksia/6a56fd89-1041-46c3-9dcc-e9dd73f6991a>

Talouselämä. 2017a. It-yritys Atea siirtyi numeroarvosteluun: "Kehityskeskustelu on kuollut ja tilalle on tullut voittajajoukkue-indeksi". Viitattu 14.1.2021. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/it-yritys-atea-siirtyi-numeroarvosteluun-kehityskeskustelu-on-kuollut-ja-tilalle-on-tullut-voittajajoukkue-indeksi/d8704617-b115-31c4-886b-18886f51d139>

Talouselämä. 2017b. Ketuttavatko kehityskeskustelut? Palkittu Vincit kehitti LAAS-järjestelmän, jossa alainen valitsee, mitä johtajalta tarvitsee. Viitattu 14.1.2021. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/ketuttavatko-kehityskeskustelut-palkittu-vincit-kehitti-laas-jarjestelman-jossa-alainen-valitsee-mita-johtajalta-tarvitsee/9b07d999-b544-3448-8794-0fe0850b4451>

Talouselämä. 2016a. Kuinka henkilöstömittarit luotsaavat yrityksiä kohti onnistumisia? Viitattu 14.1.2021. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/sympa/kuinka-henkilostomittarit-luotsaavat-yrityksia-kohti-onnistumisia/af93de13-b22a-3d62-8931-c82ce4f6f3c9>

Talouselämä. 2016b. Kehityskeskusteluista tuli check-in-tapaamisia. Viitattu 5.12.2020. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/kehityskeskusteluista-tuli-check-in-tapaamisia/a194af7d-ae95-3dbe-9972-7f412dcaa206>

Talouselämä. 2016c. Kehityskeskustelun seuraava aste - tee se ryhmässä. Viitattu 14.1.2021. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/kehityskeskustelun-seuraava-aste-tee-se-ryhmassa/71a4d58e-817c-376a-8dca-00e6abd8ab18>

Talouselämä. 2015. Kasvuyritykset hylkäävät kehityskeskustelut - esimiehen sijaan arvion antaa kollega. Viitattu 14.1.2021. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/kasvuyritykset-hylkaavat-kehityskeskustelut-esimiehen-sijaan-arvion-antaa-kollega/f3b8e8fa-02a8-3687-97ed-0dc3a7ec879e>

Työterveyslaitos. 2017. Johtotähti. Työntekijälähtöisen kulttuurin luotsaajan opas. Viitattu 5.1.2021. Saatavissa: http://www.ttl.fi/johtotahti-opas/ttl_johtotahti.pdf

Uskalla innostua. 2020. Miten asettaa hyvä tavoite? Blogi. Viitattu 26.11.2020. Saatavissa: <https://www.uskallainnostua.fi/blogi/miten-asettaa-hyva-tavoite>

Valamis. 2020. Performance management, 15 Employee performance management best practices. Blogi. Viitattu 11.1.2021. Saatavissa: <https://www.valamis.com/hub/performance-management#performance-management-best-practices>

Van Vulpen, E. 2021. A Guide to the Performance Management Cycle. AIHR Analytics. Viitattu 14.1.2021. Saatavissa <https://www.digitalhrtech.com/performance-management-cycle/>

Varma, A., Budwar, P. S. & DeNisi, A. 2008. Performance management systems: A Global Perspective. Viitattu 9.11.2020. Saatavissa

https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=RgOSvPhG5VIC&oi=fnd&pg=PA15&dq=employee+performance+management+%22relevant+academic+literature%22&ots=sZZjMzZEja&sig=leigvpseQ5tNzbn8lRbbDMr70Ns&redir_esc=y#v=onepage&q=employee%20performance%20management%20%22relevant%20academic%20literature%22&f=false

Liite 1. 1. haastattelun kysymykset

1. Onko henkilökohtaisia tavoitteita helppo asettaa? Jos on, miksi. Jos ei, miksi ei?
2. Mitkä tekijät helpottavat tai vaikeuttavat nykyistä tavoitteiden asettamista?
3. Miten tavoiteasetantaa voidaan kehittää?

Liite 2. 2. haastattelun kysymykset

1. Miten tavoiteasetantaprosessin on tarkoitus edetä?
2. Miten linkittyminen isoon kuvaan/ylätasoon on tarkoitus tehdä?
3. Miten tavoiteasetantaa voidaan tukea?