VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Laura Neva

TAVOITTEEN ASETANTA OSANA SUORITUKSEN JOHTAMISTA

Henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma
Pro gradu -tutkielma

VAASA 2016

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO **9**
1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset 11
1.2. Käsitteet 12
1.2.1. Suoritus 13
1.2.2. Suorituksen johtaminen 14
1.2.3. Tavoite ja tavoitteen asetanta 18
1.2.4. Valmentava johtajuus 20
1.3. Tutkimuksen rakenne 21

2. SUORITUKSEN JOHTAMINEN ESIMIESTYÖSSÄ **22**
2.1. Suorituksen johtamisen prosessi 24
2.1.1. Onnistumisen haasteita ja edellytyksiä 26
2.1.2. Hyötyjä ja vaikutuksia 27
2.1.3. Suorituksen johtamisen kontekstuaalisuus 28
2.2. Tavoitteiden asetanta 30
2.2.1. Tavoitteen asetannan teoriat 33
2.2.2. Ihmisen luontaiset tavoitteet 37
2.2.3. Tavoitteen asetannan malli 39
2.2.4. Tavoitteiden saavuttamisen seuranta 41
2.2.5. Tavoitteen asetannan haasteellisuus 42
2.3. Esimiehen valmentava johtajuus 46
2.3.1. Esimiehen rooli valmentajana 48
2.3.2. Alaisen rooli valmennettavana tavoitteen saavuttamisessa 50
2.3.3. Esimiehen ja yksilön välinen suhde 53
2.3.4. Haasteita ja edellytyksiä 55
2.3.5. Hyötyjä ja vaikutuksia 56
2.3.6. Tuki esimiehelle tavoitteiden asetannassa/johtamisessa 58

3. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA **59**
3.1. Tutkimus tieteenfilosofisesti 59
3.2. Laadullinen tapaustutkimus tutkimusstrategiana 60
3.3. Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä 61
3.4. Aineiston analyysi 63
3.5. Tutkimusprosessi 64

3.6. Tutkimuksen kohdeorganisaatio 65
3.6.1. Tutkimuksen tarpeen muodostuminen havaituista ongelmista 66

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET 69
4.1. Tavoiteasetannan yleinen tila suorituksen johtamisessa 69
4.1.1. Tavoitteiden asettaminen 76
4.1.2. Tavoitteiden laatu ja määrä 79
4.2. Esimiesten valmentava johtajuus tavoitteiden asetannassa 85
4.2.1. Esimies ja alainen tavoitteiden asettajana 85
4.2.2. Tavoitteen asetannan haasteet 92
4.2.4. Suorituksen seuranta & tuki tavoitteen saavuttamisessa 99
4.2.5. Esimiesten tarve tukeen tavoitteiden asetannassa 104

5. JOHTOPÄÄTÖKSET 108
5.1. Keskeisten tutkimustulosten tarkastelu kirjallisuuden valossa 109
5.2. Käytännön kehitysehdotukset 120
5.3. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi 126
5.4. Jatkotutkimusehdotukset 127

6. LÄHDELUETTELO 129

LIITTEET 139

Liite 1. Haastattelurunko alaisille 139
Liite 2. Haastattelurunko esimiehille 140

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimuksen aihe, viitekehys ja tarkoitus kokonaisvaltaisesti kuvattuna 11

Kuvio 2. Suoritus käsittää toiminnan aloituksen, lopetuksen ja kaiken siltä väliltä 13

Kuvio 3. Esimiehen tärkeimmät tehtävät tavoitteen asetannassa 32

Kuvio 4. Tavoitteen asetannan tekijöitä, jotka ajavat parempaan suoritukseen 35

Kuvio 5. Alaisten kyvykkyyteen ja motivaatioon perustuva valmentava johtajuus 51

Kuvio 6. Valmentavan johtajuuden hyödyt ja vaikutukset yksilöihin, tiimeihin ja organisaatioon 57

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Suorituksen johtamisen eri määritelmiä 16

Taulukko 2. Suorituksen johtamisen eri näkökulmia 17

Taulukko 3. Jatkuvan suorituksen johtamisen prosessin vaiheet 25

Taulukko 4. SMART –kriteerit tavoitteiden asettamiselle 40

Taulukko 5. Haasteet tavoitteen asetannassa 43

Taulukko 6. GROW-malli apuna valmentavan johtajuuden keskusteluissa 54

Taulukko 7. Valmentavan johtajuuden kriittiset perusedellytykset 56

Taulukko 8. Tutkimusprosessin eteneminen 65

Taulukko 9. Haastateltujen mielipiteet tavoitteen asetantaan vaikuttavista asiakokonaisuuksista 72

Taulukko 10. Tavoitteiden kriteerien epäonnistumisia 82

Taulukko 11. SMART –mallin laajennus tutkimustulosten avulla 113

TIIVISTELMÄ

VAASAN YLIOPISTO
Kauppatieteellinen tiedekunta
Tekijä: Laura Neva
Tutkielman nimi: Tavoitteen asetanta osana suorituksen johtamista
Ohjaaja: Riitta Viitala
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Yksikkö: Johtamisen yksikkö
Koulutusohjelma: Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
Aloitusvuosi: 2011
Valmistumisvuosi: 2016 **Sivumäärä:** 140

TIIVISTELMÄ

Suorituksen johtamisen kirjallisuudessa on lähiaikoina keskitetty huomiota tavoitteiden asettamiseen, valmentavaan johtajuuteen sekä palautteenantoon. Myös tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on nähty tarve keskittyä nimenomaan tavoitteen asetantaan suorituksen johtamisen tarkastelun yhteydessä. Tarkastelussa on huomioitu myös esimiesten valmentava johtajuus. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä kohdeorganisaatiossa ymmärrystä tavoitteiden asetannan tärkeydestä osana suorituksen johtamista, sekä vahvistaa tieteellistä tutkimusta suorituksen johtamisesta. Tavoitteena on pyrkiä selvittämään, miten henkilöstö kokee tavoiteasetannan, mitä tavoitteen asetannassa on haasteellista, mikä puolestaan toimivaa ja mitä tukea esimiehille voidaan antaa tavoitteen asetantaan. Näiden tavoitteiden ja tarkoituksen saavuttamiseksi on lähdetty tutkimaan aihetta tarkemmin kvalititaavisin keinoin.

Tavoitteen asetanta esimiesten valmentavan johtajuuden näkökulmasta luo kehyksen suorituksen johtamisen tutkimiselle tässä tutkimuksessa. Tätä kokonaisuutta on tutkittu tutkimuksen kohdeorganisaatiossa laadullisena tapaustutkimuksena, ja aineistoa on kerätty puolistrukturoidulla teemahaastattelun menetelmällä. Aineistoa on analysoitu niin moniäänisesti kuin sisällönanalyysin keinoin, minkä vuoksi tuloksia on saatu laajasti siitä, miten asioista puhutaan sekä siitä, mistä puhutaan.

Tutkimuksen perusteella esimiesten valmentava johtajuus on hyvin suuressa roolissa tavoitteen asetannan onnistumisessa ja siten koko suorituksen johtamisessa. Organisaation tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen päästään, kun yksilöiden tavoitteet osataan asettaa oikein ja suorituksia johtaa oikein. Tämän vuoksi myös tavoitteiden saavuttaminen ja saavutuksia mahdollistava suoritusten seuranta osoittautuvat tutkimuksessa keskeisiksi suorituksen johtamisessa ja tavoitteena asetannassa vaikuttavaksi seikaksi. Erityisen painoarvon saa myös tavoitteiden SMART –kriteerien onnistuminen sekä henkilöstön osallistaminen tavoitteiden asettamiseen. Kun tavoitteet onnistutaan asettamaan hyvin ja henkilö saa itse osallistua tavoitteidensa asettamiseen, niitä saavutetaan enemmän ja koko organisaation tuottavuus paranee.

AVAINSANAT: Suoritus, suorituksen johtaminen, tavoitteen asetanta, valmentava johtajuus

1. JOHDANTO

Tämän päivän organisaatioissa, joissa teknologia muuttuu nopeasti, informaation tulva on pysäyttämätön, kilpailupaineet kiihtyvät ja kaikki muut jatkuvat muutokset jyllläävät, on tärkeää tiedostaa ja tunnistaa tavoitteiden ja suoritusten vaikutus organisaation tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen. (Seijts & Latham 2006.) Suorituksen johtaminen on yksi tärkeimmistä organisaation toiminnoista. Organisaation tavoitteet ja tulokset voidaan saavuttaa vain, jos henkilöt tekevät työtä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Mikäli yksilöiden ja tiimien tavoitteet onnistutaan asettamaan organisaation strategian linjaamien tavoitteiden mukaisiksi, ja henkilöiden suoritus vielä onnistuneesti johtamaan näiden tavoitteiden saavuttamiseksi, on yrityksellä sitä paremmat edellytykset toteuttaa tavoiteltu tulos, ja ehkä hieman enemmänkin. (Buchner 2007.) Tällä hetkellä suorituksen johtamisen keskustelun keskiössä näyttäytyy tavoiteasetanta, valmentava johtajuus sekä palautteenanto, mikä tekee tutkimusaiheesta erittäin ajankohtaisen. Tavoiteasetannan vaikutukset ovat hyvin vahvoja, tutkimusten mukaan se johtaa jopa 90 %:sesti onnistumiseen (Locke 1996), puhumattakaan valmentavan johtajuuden vaikutuksesta, mitä ilman ei jatkuvasta muutoksen pyörteestä enää selvitä.

Lyhyesti esiintuotuna suorituksen johtamisella tarkoitetaan jatkuvaa prosessia, jossa tunnistetaan, arvioidaan ja kehitetään yksilöiden ja tiimien suoritusta organisaation strategisten tavoitteiden pohjalta (Aguinis & Pierce 2008). Aihetta on tutkittu paljon, ja huomio siirtyy nyt entistä enemmän pois perinteisestä suorituksen arvioinnista ja johtamisesta valmentavaan ja jatkuvaan suorituksen johtamisen prosessiin, missä esimies-alaissuhteilla on suuri merkitys (Latham, Almost, Mann & Moore 2005; Budworth & Mann 2011). Yksilöiden suoritukset organisaation tavoitteiden mukaisesti toteutettuina ovat pitkälti yrityksen menestyksen takana vaikuttava voima. Sen vuoksi on tärkeää suunnata tutkimusta yhä enemmän tavoitteisiin ja niiden asettamiseen, mikä on suoritusten johtamisessa yksi merkittävimmistä tekijöistä ja työkaluista. (Aguinis, Joo & Gottfredson 2011.) Suuntauksen siirtyessä kohti tavoitteen asetantaa ja valmentavaa johtajuutta, on tärkeää tutkia suorituksen johtamista näiden aiheiden näkökulmasta, tuottaa tietoa niiden merkityksestä suorituksen johtamisen kentässä, ottaen samalla huomioon esimiestyön tärkeyden. Sen vuoksi tämän tutkimuksen aihe onkin erittäin ajankohtainen ja tarpeellinen, mutta laajuutensa vuoksi myös hyvin haasteellinen.

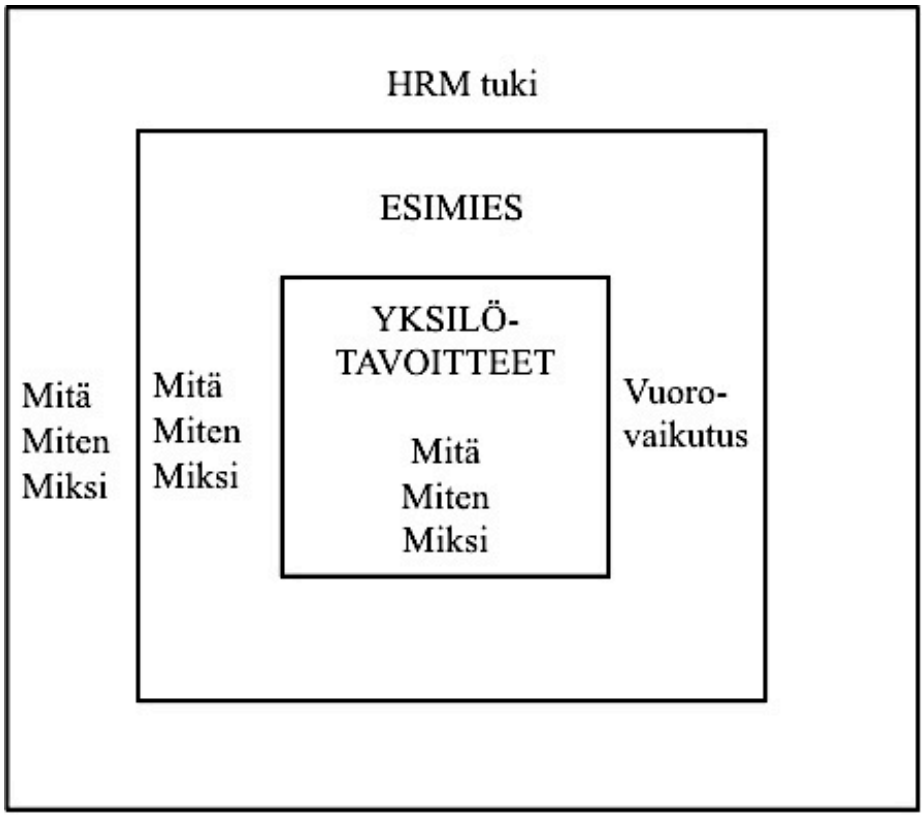
Yksi esimiehen tärkeimmistä työkaluista on suorituksen johtaminen, jossa tavoitteiden määrittely ja oikein asettaminen on suuri haaste esimiehelle sekä koko organisaatiolle

Jotta nämä asetetut tavoitteet vielä saavutettaisiin, vaatii se esimieheltä loistavia suorituksen johtamisen taitoja, henkilöiden itsensä johtamista sekä monen haasteen ylittämistä kummaltakin taholta, missä valmentavan johtajuuden vaikutus korostuu. Kuten myös Poister (2010) esittää, organisaation tulosten on todistettu parantuvan silloin, kun onnistutaan asettamaan suorituksen tavoitteet niin, että pystytään saavuttamaan organisaation päämääriä tehokkaiden johtamiskäytäntöjen avulla. Tavoitteiden saavuttamisessa valmentavalla johtajuudella on puolestaan voimakas onnistumiseen ajava rooli. Tämä ei kuitenkaan ole mikään helposti toteutettava prosessi organisaatiossa, minkä vuoksi on tärkeää selvittää aiheen haasteita, kompastuskiviä ja hyväksi todettuja toimintoja sekä teoreettisesti akateemisen tutkimuksen valossa että käytännössä tutkimuksen kohdeorganisaatiossa.

Aikaisemmissa empiirisissä tutkimuksissa on havaittu, että usein suorituksen johtaminen nähdään organisaatioissa hyvin abstraktina käsitteenä eikä niinkään käytännöllisenä ja hyödyllisenä, työhön ja tarpeisiin helposti sovitettavana (Aguinis ym. 2008), mutta kuten esimerkiksi Cardy (2004) toteaa, akateemisessa tutkimuksessa suorituksen johtaminen nähdään organisaation tehokkuuden kannalta kriittisenä tekijänä (Gruman & Saks 2011). Tämä muodostaa akateemisen tutkimuksen ja käytännön elämän välille ristiriidan ja haasteen. Tämän tutkimuksen aiheen haasteellisuutta lisää se, että suorituksen johtamisesta on tehty valtava määrä keskenään ristiriitaisia tutkimuksia. Toisaalta taas tavoitteen asetannasta ja valmentavasta johtajuudesta osana suorituksen johtamista on huomattavan vähän tutkimusta olemassa, minkä vuoksi tasapaino näiden kahden laajan aiheen keskellä horjuu. Tämä tutkimus pyrkii siis myös osaltaan tasoittamaan tätä tasapainoa. Lisäksi empiirisen tutkimuksen toteuttaminen näin laajasta aiheesta tuo pienen lisähaasteen tutkimuksen tekoon.

Tämä tutkimus pyrkii painottumaan laaja-alaisesti yksilön tavoitteisiin sekä tavoitteen asetannan haasteellisuuteen esimiestyön näkökulmasta. Yksilöiden tavoitteet muodostavat loppukädessä koko organisaation tavoitteet, jotka alun perin lähtivätkin koko organisaation strategiasta. Tämän luontevan ja käänteisen kiertokulun vuoksi päästään siihen, kuinka esimies ja esimiestyö vaikuttavat yksilön tavoitteisiin, tavoitteen asetantaan ja saavuttamiseen. Etenkin esimiestyön näkökulmasta tavoitteen asetannasta päästään siihen, kuinka esimiehiä voidaan tukea haasteellisessa tavoitteen asetannassa. Jos tavoitteiden tärkeys ymmärrettäisiin laaja-alaisesti koko organisaatiossa ja tavoitteet osattaisiin asettaa oikein liiketoimintaa tukevaksi, myös yrityksen tuloksellisuus ja tehokkuus lisääntyisivät organisaation saavuttaessa tavoitteitaan. Tämän tutkimuksen

kokonaisvaltainen viitekehys voidaan havaita alla olevasta kuviosta (**Kuvio 1.**), josta päästäänkin tutkimuksen tarkoitukseen, tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin.



Kuvio 1. Tutkimuksen aihe, viitekehys ja tarkoitus kokonaisvaltaisesti kuvattuna.

1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämä tutkimus toteutetaan toimeksiantona tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiolle, jossa on vuonna 2014 tehty kysely kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä. Toteutetussa kyselyssä selvisi henkilöstön epätyytyväisyys konkreettisesti asetettuja tavoitteita kohtaan sekä henkilöiden suppeat vaikutusmahdollisuudet omiin tavoitteisiin. Myös kehityskeskustelujen hyödyttömyydestä kirjoitettujen avointen kommenttien osalta nousi tavoitteen asetanta hyvin usein esiin. Tämä tutkimus on toteutettu lisätutkimuksena vuoden 2014 kyselylle, jota tällä tutkimuksella pyritään syventämään. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kohdeorganisaation jatkuvan suorituksen johtamisen prosessin tilaa tavoitteiden asetannan ja esimiestyön kannalta. Tarkoituksena

on myös lisätä tutkimusta suorituksen johtamisen sisällä olevasta tavoitteiden asettamisesta ja esimiesten valmentavan johtajuuden vaikutuksesta siihen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on siis laatia kokonaisvaltainen kuva kohdeorganisaation suorituksen johtamiseen sisältyvästä tavoitteen asetannan tilasta. Tämä tarkoitus pyritään toteuttamaan saavuttamalla tutkimuksen tavoitteet ja pyrkimällä löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä kohdeorganisaation tietoisuutta siitä, kuinka tärkeää tavoitteet ja tavoitteen asetanta on sekä tuottaa lisää empiiristä tutkimusta tavoitteen asetannan vaikutuksesta ja haasteellisuudesta. Tavoitteena on siis selvittää, mikä tavoitteen asetannassa on niin haasteellista sekä samalla toimivaa etenkin esimiestyön näkökulmasta ja kuinka esimiehiä voitaisiin onnistuneesti tukea haasteellisessa tavoitteen asetannassa. Nämä tavoitteet pyritään saavuttamaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

Pääkysymys: Miten henkilöstö kokee tavoitteen asetannan suorituksen johtamisessa?

1. Mitä haasteita tavoitteen asetannassa on?
2. Mikä on toimivaa tavoitteen asetannassa?
3. Mitä tukea esimiehille voidaan antaa tavoitteen asetannassa?

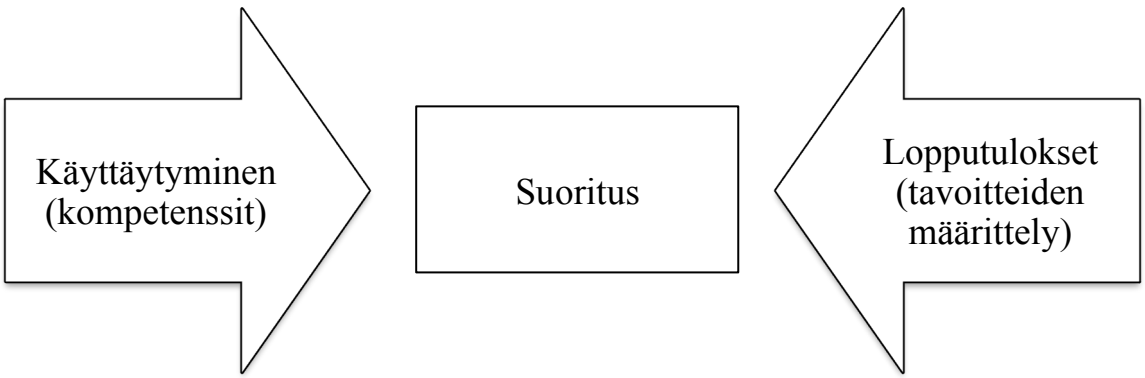
Kartoittamalla eri yksiköiden ja tiimien esimiehien, johdon ja henkilöstön käsityksiä suorituksen johtamisen tilasta, pyritään saavuttamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva koko organisaation tavoitteen asetannasta osana suorituksen johtamista. Mahdollisimman laajan ja luotettavan tutkimustuloksen takaamiseksi kerätään aineistoa sekä alaisten että esimiesten haastatteluista, joiden taustalla vaikuttaa haastatteluja tukeva ja täydentävä kysely.

1.2. Käsitteet

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat suoritus, suorituksen johtaminen, tavoitteen asetanta sekä valmentava johtajuus. Seuraavissa luvuissa avataan näitä käsitteitä tarkemmin.

1.2.1. Suoritus

Englanninkielinen käsite *performance* käännetään suomen kielessä sekä suoriutumiseksi että suoritukseksi, joiden eroa ei välttämättä suomenkielisen tieteenalan kirjallisuudessa edes pystytä erottamaan. Tässä tutkimuksessa käytetään vakiintunutta käsitettä suoritus, jolla tarkoitetaan sekä itse toimintaa eli suorittamista että sen lopputulosta, suoritusta. Armstrongin (2006: 7) mukaan suoritus ei ole pelkästään sitä, mitä saavutetaan vaan myös miten saavutetaan. Hyvä suoritus edellyttää siten käyttäytymistä eli toimintaa ja siihen liittyvää osaamisen, taitojen ja kompetenssien tehokasta käyttöä. Lisäksi suoritus sisältää toiminnan lopputulokset ja niihin liittyvät tavoitteiden määrittelyt. Brudan (2010) kiteyttääkin, että suoritus on jokapäiväinen prosessi, joka heijastaa sekä matkan etenemistä että sen tulosta. Nämä käsitteet voidaan havainnollistaa alla olevan kuvion (**Kuvio 2.)** avulla.



Kuvio 2. Suoritus käsittää toiminnan aloituksen, lopetuksen ja kaiken siltä väliltä. (mukaillen tekstistä Brudan 2010; Armstrong 2006: 7.)

Moni tutkija ajan saatossa on yrittänyt määritellä suorituksen käsitettä ja usein päätynyt siihen, että käsitteen määrittely osoittautuu hyvin haasteelliseksi ja tulkinnanvaraiseksi. Eri tieteenalat ovatkin todenneet, että suorituksesta on saatavilla lukuisia erilaisia määritelmiä ja tulkintoja, ja suoritus –käsitteen tarkoitus muuttuu sen mukaan, missä yhteydessä sitä tarkastellaan ja mitä sillä nimenomaan tarkoitetaan. Suoritus käsitteenä saa täysin erilaisen merkityksen, kun sanan perään liitetään jokin toinen käsite. Suoritus tarkoittaa siis eri asioita riippuen siitä, puhutaanko suorituksesta ja sen arvioinnista, suorituksen johtamisesta, mittaamisesta, arvostelusta tai jostakin muusta vastaavasta. (Lebas 1995; Folan, Browne & Jagdev 2007; Brudan 2010.) Suoritus voidaan käsittää toiminnan toteuttamiseksi, saavutetuiksi tuloksiksi, lupauksen tai vaatimuksen täyttämiseksi, esiintymiseksi, mahdollisuudeksi toimia eli tehokkuudeksi ja käyttäytymiseksi tai jopa jossakin määrin rinnastaa kompetenssiksi (Brudan 2010).

Johtamisen tieteenalassa suorituksesta puhuttaessa voidaan kuitenkin rajata suorituksen termiä edes hieman. Useimmat tutkijat ovat jaotelleet suorituksen kahteen osa-alueeseen. Ensimmäinen liittyy jokaisen yksilön henkilökohtaisiin suorituksiin ja tavoitteiden saavuttamiseen ja toinen koko organisaation suoritusta tukevaan toimintaan. (Campbell, McHenry & Wise 1990.) Myös DeNisi (2000: 121) toteaa, että suoritus käsitetään usein yksilön, tiimin ja organisaation suoritukseksi, jota tapahtuu kaikilla organisaation tasoilla. Suoritus on koko organisaatiossa silloin monitasoista (multilevel). Yhdellä organisaation tasolla tapahtuva suoritus vaikuttaa aina myös toisen tason suorituksiin, jolloin suoritus on samanaikaisesti myös ristikkäistasoista (cross-level). Yksilön suoritukseen heijastuu myös tietyn kontekstin suoritukset, eli vaikka puhutaan yksilön suorituksesta, on muistettava huomioida siihen vaikuttavat tekijät, esimerkiksi yksilön ympärillä olevan tiimin henkilöt, työtehtävien luonne ja tietty tilanne ympäristössä. Toiminta ja sen lopputulokset eli kokonaisvaltainen suoritus tapahtuu siis kaikilla organisaation tasoilla ja kaikkien yksilöiden suoritukset vaikuttavat koko organisaation suoritukseen. (DeNisi 2000: 121-143.)

Tarkennettaessa vielä erikseen yksilöiden ja organisaatioiden suoritusta on selkeytettävä, että yksilön suorituksen muodostaa siis yksilön käyttäytyminen ja sen mahdollistamat työn lopputulokset. Yksilön suoritusten tarkastelun apuna käytetään usein suorituksen johtamisen prosessin arviointityökaluja. Yksilön suoritukset taas muodostavat tiimien suoritusten kautta koko organisaation suorituksen, jonka tarkastelemisen avuksi on kehitetty erilaisia työkaluja ja mittareita, joista tunnetuimpia ovat tasapainotettu mittaristo eli *Balanced Scorecard* sekä taloudelliset mittarit ja tunnusluvut. (Viitala 2013: 130-135; DeNisi 2011.) Koska tässä tutkimuksessa keskitytään etenkin yksilöiden tavoitteiden asettamiseen, saavuttamiseen ja näiden johtamiseen, on tarkastelun keskipisteessä siis etenkin yksilöiden suoritukset. Yhteenvetona voidaan todeta, että suoritus –käsitteenä sisältää tässä tutkimuksessa siis koko prosessin – suorituksen aloituksen, lopputulokset ja kaiken toiminnan siltä väliltä. Johtamisen tieteenalalla suoritus on liitetty useimmiten suorituksen johtamiseen sekä suorituksen arviointiin, joista lisää seuraavassa alaluvussa.

1.2.2. Suorituksen johtaminen

Suomennettaessa englanninkielistä käsitettä *performance management* käytetään usein käsitettä *suoriutumisen johtaminen* tai *suorituksen johtaminen*. Käsitteet sekoittuvat ja

nivoutuvat kirjallisuudessa yhteen hyvin vankasti, vaikka hieman eroa näiden suomenkielisten käsitteiden välillä onkin havaittavissa. Suoriutumisen johtamisella saatetaan viitata enemmän suorituksen johtamisen alkuosaan eli henkilön tietoihin ja taitoihin ja niihin pohjautuvaan toimintaan, kun taas suorituksen johtamisen käsitteestä puhuttaessa saatetaan tarkoittaa prosessin loppuosaa eli toiminnalla aikaansaatuja tuloksia ja tavoitteiden saavuttamista. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ja siten myös tässä tutkimuksessa puhutaan suorituksista ja suorituksen johtamisesta kokonaisvaltaisena prosessina.

Suorituksen johtaminen eli *performance management* on hyvin tunnettu, mutta suhteellisen uusi käsite johtamisen tieteenalalla. Muun muassa Brudan (2010) ja Osmani & Maliqi (2012) toteavat sen olevan nuori ja kasvava, ajan saatossa kehittynyt tieteenala, joka avustaa luomaan, seuraamaan ja saavuttamaan yksilöiden ja organisaatioiden tavoitteita. 1950 –luvulta saakka suorituksen johtamisen sisällä oleva suorituksen arviointi sai lähes kaiken tutkimuksen huomion itselleen, kunnes 2000 –luvun kovan taloustilanteen myötä alettiin nimenomaan suorituksen johtamista tutkia tarkemmin. Vasta tämän vuosituhannen puolella on tutkimus siis keskittynyt nimenomaan tähän kokonaisvaltaiseen käsitteeseen suorituksen johtamiseen, joka toisaalta on jatkumo sekä seuraus alakäsitteelleen suorituksen arvioinnille. Usein nämä kaksi käsitettä kulkevat edelleen lähes päällekkäin epäselvästi toisistaan eroteltuina. (Brudan 2010; Budworth ym. 2011; Aguinis ym. 2008.) Kaikki suorituksen johtamisen alaprosessit, esimerkiksi suorituksen arviointi, tukevat antamiensa tulosten ja tietojen avulla suorituksen johtamisen prosessia ja loppukädessä tavoitteiden saavuttamista. Suorituksen johtamisen prosessi sisältääkin siis montaa eri vaihetta, kun taas suorituksen arviointi on vain yksi vaihe prosessissa.

Suorituksen johtamisesta löytyy lukuisia määritelmiä, joissa suorituksen johtaminen nähdään esimerkiksi lähestymistapana, toimintana, horisontaalisena funktiona sekä prosessina. Suorituksen johtaminen kuvaa sitä lähestymistapaa, mitä esimerkiksi tietyllä organisaatiolla on suoritukseen liittyen. (Aguinis ym. 2008; Brudan 2010.) Jotkut tutkijat ovat myös todenneet suorituksen johtamisen olevan horisontaalista, hyvin laaja-alaisesti vaikuttavaa ja sisältävän laajasti eri toimintoja ja käsittäen kaikkien henkilöstöresurssien ja tehtävien aloituksen, läpiviennin ja lopetuksen. Näin laaja-alaista määritelmää voidaan kutsua myös Talent Managementiksi. (Cardy & Leonard 2011.) Eri määritelmiä havainnollistaa alla oleva taulukko (**Taulukko 1)**.

Taulukko 1. Suorituksen johtamisen eri määritelmiä.

Määritelmä	**Sisältö**
Jatkuva, kaikkia koskettava prosessi Aguinis & Pierce 2008 Brudan 2010 Corcoran 2006	Prosessissa tunnistetaan, arvioidaan ja kehitetään yksilöiden ja tiimien suoritusta organisaation strategisten tavoitteiden pohjalta. Käsittelee ja tarkastelee yksilön, tiimin tai organisaation suoritusta ja joka koostuu lukuisista yksittäisistä prosesseista käsittäen henkilön koko työelinkaaren.
Kulttuurinen prosessi Corcoran 2006 Hellqvist 2011	Organisaatioon vakiinnutetaan sellainen kulttuuri, jossa yksilöt ja tiimit ottavat vastuuta omien taitojensa kehittämisestä ja jatkuvasti kehitettyjen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisesta. Tällainen prosessi tulisi sisältyä organisaation jokaiseen vaiheeseen strategiasta operationaaliseen jokapäiväiseen työhön, ja näiden ponnistelujen ja aikaansaannosten tehokkuuden mittaamiseen.
Systemaattinen prosessi Armstrong 2006: 1-2	Prosessissa parannetaan organisaation suoritusta kehittämällä yksilöiden ja tiimien suoritusta. Tämän systemaattisen prosessin tarkoituksena on saada yksilöistä, tiimeistä ja organisaatiosta parempia tuloksia sillä, että johdetaan suoritusta suunniteltujen tavoitteiden ja osaamisvaatimusten mukaisesti. Tässä esimiesten hallitsemassa ja vetämässä prosessissa vakiinnutetaan yhteinen ymmärrys siitä, mitä tulee saavuttaa ja johdetaan ja kehitetään ihmisiä niin, että suunnitellut tavoitteet saavutetaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

Suorituksen johtamisen prosessi, periaatteet ja ala ovat niin tieteen kuin käytännönkin osalta haasteellisia ja vaikeita, sillä suorituksen johtamisen alalla on vielä puutteita liittyen vakiintuneisiin määritelmiin, luokitteluun ja prosessin nimenomaisten työkalujen käyttöön. Myös käytännössä organisaatioiden johdossa on erimielisyyksiä ja epätasapainoa havaittavissa, sillä arviointi ja palkitseminen ja näiden keskittäminen tavoitteiden saavuttamiseen nähdään suorituksen johtamisessa negatiivisena, haittana yksilöiden ja tiimien oppimiselle ja kehittymiselle. (Brudan 2010.) Suorituksen johtamisen saama kritiikki voikin osaltaan johtua siitä, ettei käytännön puolella prosessia ole osattu rakentaa oikein tai prosessiin keskitytään liian kapeasti ja

huomioidaan ainoastaan suorituksen arviointi (Aguinis ym. 2011). Suorituksen johtamisen ristiriitaiset näkemykset ja aiheen monimutkaisuus voivat osaltaan johtua myös siitä, että suorituksen johtaminen voidaan määritellä niin monitulkintaiseksi ja sitä voidaan tarkastella niin monesta eri näkökulmasta. Siksi suorituksen johtamisen tieteenalassa on vielä paljon haasteita sen monimuotoisuuden ja tulkinnanvaraisuuden vuoksi. (Thorpe & Beasley 2004; Ates, Garengo, Cocca & Bititci 2013.)

Suorituksen johtamisen monimutkaisen määritelmän vuoksi käsitettä voi analysoida monesta eri näkökulmasta. Esimerkiksi Brudan (2010) tarkastelee suorituksen johtamista strategisella, operationaalisella ja yksilöllisellä tasolla. Muun muassa Ates ym. (2013) ovat puolestaan keränneet eri tutkijoiden määritelmiä suorituksen johtamisen kolmeen eri näkökulmaan, joita seuraava taulukko (**Taulukko 2.**) avaa hieman enemmän.

Taulukko 2. Suorituksen johtamisen eri näkökulmia (mukaillen Ates ym. 2013).

Henkilöstöresurssinäkökulma	**Prosessinäkökulma**	**Strateginen näkökulma**
Lansbury 1998 Aguinis 2008 ym.	Lebas 1995 Bititci, Carrie & McDevitt 1997 Busi & Bititci 2006 ym.	Otley 1999 ym.
Suorituksen johtaminen on tapa johtaa ihmisiä saavuttamaan menestystä työssään. Se on tapa korostaa aktiviteetteja, jotka parantavat toimintaa ja motivaatiota, kehittävät taitoja, koulutusta ja palkitsemista.	Suorituksen johtamisen prosessissa vaikuttaa suorituksen arviointi, mikä korostaa kaikkien prosessin toimintojen tärkeyttä. Toiminnot liittyvät suorituksen arvioinnin, raportoinnin ja avainsuoritusten mittareiden kehittämiseen.	Suorituksen johtamisen prosessi auttaa organisaatiota muodostamaan, implementoimaan ja muuttamaan tavoitteet ja päämäärät toiminnaksi.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa suorituksen johtaminen on toteutettu periaatteessa kaikkia näkökulmia huomioiden. Kohdeorganisaation suorituksen johtamisen prosessissa tunnistetaan, arvioidaan ja kehitetään yksilöiden ja tiimien suoritusta niin, että organisaation päämäärät ja tavoitteet toteutuisivat tehokkaasti. Samanaikaisesti prosessi hyödyttää henkilöstöä heidän osaamisen ja suorituksen tunnistamisessa ja

palautteensaamisessa sekä ottaa huomioon henkilöstön tarpeet ja tarjoaa uraohjausta, kuten henkilöstöresurssinäkökulmaan kuuluu. (Aguinis ym. 2008; Lansbury 1988.) Prosessin pohjalla on kuitenkin vahvassa roolissa myös erilaiset yksittäiset prosessit, esimerkiksi suorituksen arviointi, kehityskeskustelut ja koko organisaation suorituksen arviointi Balanced Scorecardin avulla. Suorituksen johtamisen prosessi on teoriassa strukturoitu niin, että esimerkiksi suorituksen arvioinnin avulla pystyttäisiin parempaan tavoitteiden asettamiseen, resurssien allokoimiseen, johdon informointiin ja menestyksen raportointiin, mikä kuvaa hyvin suorituksen johtamisen prosessinäkökulmaa. (Busi & Bititci 2006.) Strategia linjaa kuitenkin vahvasti siihen toimintaan, mitä pyritään saavuttamaan, jolloin myös strateginen näkökulma nousee.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan suorituksen johtamista pääasiallisesti tavoitteiden asettamisen ja valmentavan esimiestyön näkökulmasta, jolloin on tarkasteltava suorituksen johtamista uudemman suorituksen johtamisen mallin mukaan, jossa suorituksen johtaminen perustuu valmentavaan esimiestyöhön ja oikeanlaisten tavoitteiden asettamiseen ja johtamiseen. Tällainen suorituksen johtamisen näkökulma voidaan kiteyttää kokonaisvaltaiseksi näkökulmaksi, mikä ottaa huomioon henkilöstön, prosessit ja strategiset tavoitteet ja näiden johtamisen. Tämän tutkimuksen viitekehykseksi muodostuu siis suorituksen johtamisen prosessi strategisena kokonaisvaltaisena näkemyksenä, jossa prosesseilla ja henkilöstöresursseilla on suuri painoarvo.

Luvussa 2 suorituksen johtamisen teoriakatsauksen yhteydessä paneudutaan tarkemmin suorituksen johtamiseen, keskittymällä kuitenkin suorituksen johtamiseen enemmän esimiestyön ja prosessien kannalta. Kun suorituksen johtaminen perustuu jo määritelmänsäkin puolesta siihen, että saadaan henkilöt suoriutumaan organisaation tavoitteiden mukaisesti, on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota erityisesti tavoitteiden asetantaan suorituksen johtamisessa.

1.2.3. Tavoite ja tavoitteen asetanta

Locke, Shaw, Saari & Latham (1981) ovat tutkineet tavoitteen asetantaa eli englanninkielisenä terminä tunnettua *goal settingiä* ajan saatossa laajasti ja todenneet tavoitteen asetannan erityisen luotettavaksi, päteväksi ja käytännölliseksi työkaluksi erilaisissa työtilanteissa. Tavoitteen asetannasta on olemassa hyvin tunnettu ja vakiintunut tavoitteen asetannan teoria (*goal setting theory*), jota käsitellään tarkemmin tavoitteen asetannan teorioita käsittelevän luvun 2.2.1. yhteydessä. Tässä luvussa

määritellään tavoite ja tavoitteen asetanta yleisesti tutkimuksen viitekehyksen mukaisesti.

Tavoite on toiminnan haluttu päämäärä ja perus arvo, mitä käytetään suorituksen arvioinnissa. (Locke & Latham 1990: 25; Locke 1996; Locke & Latham 2002; Locke & Latham 2006a; Tubbs & Ekeberg 1991). Tavoite on sellainen suorituksen pätevyyden taso, mitä toivomme saavuttavamme, usein tietyn ajanjakson kuluessa. Tavoitetta on kirjallisuudessa määritelty myös samaa merkitseväksi asiaksi kuin tarkoitus ja aikomus, määreeksi joka sisältää standardisuorituksen, työn minimimääräksi, saavutettavaksi tehtäväksi sekä lopulliseksi saavutettavissa olevaksi päämääräksi (Locke ym. 1981). Tavoitteet ovat suorituksen kehittymisen takana vaikuttava voima ja toimivat yhtenä voimakkaimmista työkaluista suorituksen ajamisessa ja kehittämisessä. Ne suuntaavat huomioita etusijalla oleviin asioihin ja energisoivat ja kannustavat sekä innostavat aikaansaannoksiin ja kovaan työn tekemiseen. (Locke & Latham 1990: 25-26; Locke & Latham 2002; Buchner 2007.)

Tavoitteen asetannalla pyritään vaikuttamaan suoritukseen suuntaamalla yksilön huomiota ja toimintaa olennaisiin asioihin, varmistamalla täysillä työskentely ja ponnistelu ja lisäämällä motivaatiota. (Locke & Latham 1990: 86-94). Tavoitteen asetannassa on tärkeää ottaa yksilö mukaan asetantaan ja huomioida esimerkiksi palautteenannon, rahallisten kannustimien, tavoitteiden hyväksymisen, niihin sitoutumisen sekä yksilöiden erilaisuuden vaikutukset tavoitteen asetantaan (Austin & Bobko 1985). Tavoitteen asetannan tulisi aina alkaa ja pohjautua esimiehen ja alaisen väliseen keskusteluun, jossa esimies selvittää mitkä nimenomaiset tavoitteet ja miten asetettuina ne johtavat alaistensa parhaimpaan mahdolliseen suoritukseen. (Zollar 2015). Locke ym. (2006a) ovat selvittäneet muun muassa, että tarkat ja haasteelliset tavoitteet parantavat suoritusta jatkuvasti ja johtavat parempiin huippusuorituksiin. Myöhemmin on myös todettu, että tavoitteet tulisi lisäksi asettaa mitattaviksi, saavutettaviksi, merkityksellisiksi ja aikaan kohdistetuiksi.

Toisaalta kuitenkin, tavoitteet ovat usein väärinymmärrettyjä ja epäjohdonmukaisia tai vain harvat ovat osanneet suunnitella rakenteellisesti sen, miten tavoitteet voidaan saavuttaa. Näin ollen tavoitteet voivat luoda epätyytyväisyyttä olemassa olevan suorituksen rinnalla. (Zollar 2015; Locke ym. 2006a.) Tavoitteen asetannan kirjallisuudessa ilmenee myös selvä ristiriita tutkijoiden välillä. Johtaako ”tee parhaasi” tavoite parempaan suoritukseen kuin asetetut tarkat tavoitteet vai toisinpäin? Tutkijat ovat tuoneet esiin tavoitteen asetannan haitat ja esimerkiksi toteavat, että suoritus

alenee, jos monimutkaisille tehtäville asetetaan tavoitteita, verrattuna jos oman parhaansa tekeminen olisi tarpeeksi. (Cohen & Iluz 2015.) Jos tavoitteet kuitenkin asetetaan, ne saattavat myös muuttua kesken matkan, jolloin yksilöiden käyttäytymiseltä edellytetään muutoksia, jotta muuttuneiden tavoitteiden perässä pysytään ja ne saavutetaan (Abelson 1983).

Tavoitteita on hyvin erilaisia ja niitä voidaan asettaa monella eri tavalla. Seijts & Latham (2006) sekä Locke & Latham (2006b) ovat luokitelleet tavoitteet sen mukaan, perustuvatko ne oppimiseen (learning goals) vai suoritukseen (performance goals). Tubbs ym. (1991) pohtivat sitä, onko tavoite persoonaan vai tehtävään perustuva vai onko se pelkästään asetettu. Locken (1996) mukaan tavoitteet voivat puolestaan olla itseasetettuja tai toisen henkilön asettamia, sisäisiä tai ulkoisia tai kvalitatiivisia tai kvantitatiivisia. Tässä tutkimuksessa tavoitteen asetanta käsittää sekä toisen että itsensä asettaman tavoitteen. Tutkimuksessa tavoitteen asetannalla tarkoitetaan sitä, että tavoite on ylipäätään asetettu, oli se sitten oppimiseen, suoritukseen, tehtävään tai persoonaan perustuva. Mikäli tutkimuksessa viitataan erityisesti johonkin tarkasti määriteltyyn tietynlaiseen tavoitteeseen, mainitaan siitä asiayhteydessä. Luvussa 2.2. perehdytään tarkemmin tavoiteasetantaan, erityisesti esimiestyön näkökulmasta.

1.2.4. Valmentava johtajuus

Kirjallisuus valmentavasta johtajuudesta on vielä suhteellisen kehittymätöntä (Ellinger 2003; Popper & Lipshitz 1992). Valmentava johtajuus on saanut kuitenkin jatkuvasti lisää huomiota ja sen tietoisuus on kasvanut huimasti (Phillips 1994). Ellinger, Ellinger & Keller (2003) ovat keränneet yhteen monen tutkijan havaintoja valmentamisesta. Valmentaminen eli *coaching* voidaan määritellä lukuisalla eri tavalla ja valmentajan eli *coachin* rooli voidaan nähdä hyvin erilaisena, niin määräysten antajana, opettajana, mentorina, rohkaisijana, kehittäjänä kuin monena muunakin. Valmentamisella tarkoitetaan esimerkiksi jokapäiväistä, käytännönläheistä tapaa toimia, jolla autetaan henkilöitä tunnistamaan omia mahdollisuuksiaan ja potentiaaliaan, jotta he voivat parantaa suoritustaan ja kyvykkyyttään (Popper ym. 1992; Orth, Wilkinson & Benfari 1987).

Eri tutkimuksissa tarkastellaan valmentavaa johtajuutta hieman eri tavoin ja sen tarkoitus saa hieman eri painotuksen tutkimuksesta riippuen. Pääasiallisesti voidaan kuitenkin todeta muutama erityisiä tarkoituksia ajava määritelmä. Valmentavalla johtajuudella pyritään esimerkiksi työntekijöiden suoritusten parantamiseen (Ellinger,

Hamlin & Bettie 2008; Ellinger ym. 2003; Phillips 1994) sekä työntekijöiden kehittymiseen työntekijöinä (Orth ym. 1987). Esimerkiksi Phillips (1994) on havainnut, että työntekijöiden suorituksen parantamiseen vaaditaan kuitenkin myös yksilöiden oppimisen prosessi, minkä vuoksi voidaan todeta, että valmentavalla johtajuudella pyritään useimmiten sekä suorituksen parantamiseen että työntekijöiden kehittämiseen. Yleisluontoisesti voidaankin todeta, että valmentamisella pyritään muuttamaan työntekijöiden toimintatapoja ja käyttäytymistä ja näin parantamaan koko organisaation tuloksia (Gilley, Gilley & Kouider 2010).

1.3. Tutkimuksen rakenne

Tavoitteen asetanta osana suorituksen johtamista on mielenkiintoinen tutkimusaihe, josta on harvemmin tehty pro gradu tutkielmaa. Tutkimus käsittelee tavoitteen asetantaa osana suorituksen johtamista. Tätä aihetta tarkastellaan esimiestyön näkökulmasta, huomioimalla erityisesti esimiesten valmentava johtajuus.

Johdannossa eli tutkimuksen ensimmäisessä luvussa tutustutetaan lukija aiheeseen ja avataan tutkimuksen kannalta tärkeimmät käsitteet. Tämän jälkeen siirrytään kirjallisuuskatsaukseen, jossa pohditaan aihetta kolmen laajemman kokonaisuuden puitteissa. Ensin tarkastellaan aikaisempaa kirjallisuutta suorituksen johtamisesta, sen prosesseista, haasteista ja hyödyistä. Tämän jälkeen keskitytään tavoitteisiin ja niiden asettamiseen painottaen teorioita, malleja ja haasteita. Kolmantena selvitetään vielä, kuinka valmentava johtajuus muodostaa olennaisen osatekijän tavoitteiden asetantaan, ja kuinka esimiehen ja alaisen roolit tässä eroavat. Tähän kohtaan päätetään kattava kirjallisuusosio tavoitteiden asetannasta ja sen ympärillä vaikuttavista asioista.

Kolmannessa luvussa käsitellään tutkimuksen metodologisia seikkoja. Luvussa esitellään myös kohdeorganisaatio sekä esitetään tämän tutkimuksen syvempi tarkoitus ja lähtökohdat. Luvussa neljä puolestaan analysoidaan tutkimustuloksia. Viimeisessä eli viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen keskeisimmät havainnot aikaisemman kirjallisuuden valossa, havainnollistetaan tutkimuksen tieteellinen ja käytännöllinen kontribuutio sekä esitetään kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle johtopäätösten muodossa. Tämän jälkeen tutkimus päätetään jatkotutkimusehdotuksiin.

2. SUORITUKSEN JOHTAMINEN ESIMIESTYÖSSÄ

Tässä luvussa käsitellään suorituksen johtamista esimiestyössä. Luvussa avataan ensin, mitä esimiestyöhön kuuluu suoritusta johdettaessa erityisesti esimiestyön ja johtamisen sekä tavoitteen asetannan näkökulmasta. Luvussa 2.1. keskitytään suorituksen johtamiseen prosessina, sen kriteereihin ja hyötyihin ja sen kontekstuaalisuuteen. Sen jälkeen 2.2. luvussa siirrytään tarkastelemaan tavoitteen asetantaa, jonka jälkeen päästään 2.3. luvussa valmentavaan johtajuuteen suhteessa tavoitteen asetantaan. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen päästään tutkimusmetodeihin ja tutkimustuloksiin.

Suorituksen johtaminen voidaan usein käsittää yhden vuoden kestäväksi ja koko vuoden ajan jatkuvaksi prosessiksi, joka sisältää lukuisia esimiehen ja alaisen välisiä yhteyksiä, tavoitteiden asettamista, palautteenantoa ja suorituksen arvioimista. Esimieheltä edellytetään tavoitteen asetannassa ensinnäkin motivointia, mikä taas edellyttää dialogia alaisen ja esimiehen välillä. Tämä taas on yksi valmentavan johtajuuden perusedellytyksistä. Palautteenanto puolestaan tulisi olla konsultoivaa, ja suorituksen arviointi, johon koko vuoden kierros yleensä päättyy, tulisi tukea jokaisen työntekijän itsensä kehittämistä. Suorituksen johtamisen prosessissa kolme vaihetta, alku (tavoitteiden asettaminen), keskiväli (palautteenanto esim. välikehityskeskustelun yhteydessä) sekä loppu (suorituksen arviointi) ovat erittäin tärkeitä, ja näitä tulisikin painottaa. Tavoitteen asetanta on ensimmäisenä etappina jo kriittinen ja edellyttää dialogia ja sitä kautta myös valmentavaa johtamista, jolloin tavoitteen asetanta asettuu kriittiseksi tekijäksi koko suorituksen johtamiselle. Näin ollen myös välietapin palautteenanto ja lopun suorituksen arviointi pohjautuvat tavoitteisiin, niiden asettamiseen, toteuttamiseen ja johtamiseen. (Duff 2013.)

Yksi esimiehen tärkeimpiä työkaluja on johtaa suoritusta niin, että tavoitteisiin päästäisiin ja tuloksellisuus lisääntyisi. Kirjallisuudessa on todettu, että esimiestyö ja johtajuus ovat yksi tärkeimpiä organisaation suoritukseen vaikuttavia tekijöitä. Jokaisen esimiehen tehtävään kuuluu varmistaa se, että omat alaiset saavuttavat ja saavat mahdollisuuden saavuttaa tavoitteensa ja suoriutua erinomaisesti, jotta myös organisaation tavoitteet toteutuvat. Tämän paineen alla esimiehen tulisi myös pystyä toimimaan tehokkaasti. (de Waal 2007.) Monet tutkimukset osoittavatkin, että tehokkaat johtajuustoiminnot voivat auttaa parantamaan organisaation suoritusta, kun organisaatio kohtaa esimerkiksi uusia haasteita (Teece, Pisano & Shuen 1997). Johtajuuden sanotaan olevan yksi avaintekijöistä ajamaan organisaation suorituksen kehitystä. Johtajuudella ja esimiehillä on siis yksi dynaamisimmista vaikutuksista yksilön ja organisaation

välisessä vuorovaikutuksessa. Tehokkaan johtajuuden on nähty vaikuttavan johdon kehittymiseen sekä organisaation suorituksen parantumiseen. (Obiwuru, Okwu, Akpa & Nwankwere 2011.) Tässä tutkimuksessa esimiestyö sisältää suorituksen johtamisessa erityisesti tavoitteiden asettamisen välineistön tarkastelun.

Zollarin (2015) mukaan useimmiten lähes kaikilla yksilöillä on jonkinlaisia tavoitteita, mutta vain harvoilla on selkeitä toimintasuunnitelmia niiden saavuttamiseksi. Chuang (2009) esittää, että erinomainen esimies sekä inspiroi alaisiaan parantamaan tehokkuuttaan että on läsnä, auttaa ja tukee alaisiaan saavuttamaan tavoitteitaan. (Obiwuru ym. 2011). Tarkasteltaessa suorituksen johtamista esimiestyön näkökulmasta nousee esiin se, että painoarvoa tulisi laittaa enemmän esimiehen ja alaisen vuorovaikutukselle ja yhteisymmärrykselle, painottaen organisaation tavoitteita ja niiden saavuttamiseen vaadittavia keinoja (Aguinis ym. 2008; Gruman ym. 2011). Siksi esimiehen suorituksen johtamisen välineistä yksi tärkeimpiä onkin alaistensa tavoitteiden asettaminen ja johtaminen tavoitteiden saavuttamiseen. Esimiesten ja suoritusten välistä suhdetta on käsitelty paljon tutkimuksissa ja suuntaus on ollut hyvin selvä. Esimiehet tarvitsevat hyvin suunniteltuja HR – käytäntöjä ihmisten johtamisen avuksi, jotta he voivat esimerkiksi käsitellä henkilöstön suoritusta ja tarpeita. Jos esimiehen johtamistaidot ja HR – käytänteet eivät vastaa toisiaan, eli esimerkiksi toinen näistä on heikolla tasolla, ei henkilöstö koe HR:n taikka esimiesten prosesseja tehokkaiksi tai hyviksi. (Purcell & Hutchinson 2007.)

Suorituksen johtamisen prosessi nähdään kuitenkin nykyään jo enemmän jokapäiväisenä prosessina, joka kehittää ja parantaa suoritusta ja organisaation toimintaa, eikä pelkästään tavoite- ja kehityskeskusteluhetkinä. Esimiehen roolin vahvistuttua ja organisaation resurssien vakiinnuttua on myös tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen vaadittava työ korostunut ja saanut lisää painoarvoa. (Purcell ym. 2007; Gruman ym. 2011.) Lukuisten tutkimusten mukaan suorituksen johtaminen on ollut yksi kritisoiduimmista ja keskustelluimmista henkilöstöjohtamisen toiminnoista, vaikka positiivisempaan suuntaan onkin keskusteiluissa menty. Organisaation jatkuvasta suorituksen prosessista ei saada sen edellyttämää tulosta aikaan, mikäli esimies ei kommunikoi alaistensa kanssa suorituksen arvioinnin tuloksista ja anna kattavaa palautetta (Osmani & Maliqi 2012). Suorituksen johtaminen aiheuttaa ja on aiheuttanut lukematonta määrää turhautumista etenkin esimiesten keskuudessa. (Lawler 1994.)

2.1. Suorituksen johtamisen prosessi

Suorituksen johtamisen prosessi on kaikkein vaikein HR – prosessi implementoida ja ottaa tehokkaasti käyttöön organisaatioissa. Se on myös todettu olevan kaikkein vähiten arvostettu prosessi työtyytyväisyyttä mitattaessa. Se on kuitenkin myös prosessi, jonka avulla työ tulee tehtyä, ja jonka avulla organisaatiot voivat kommunikoida odotuksistaan ja ajaa tärkeiden tavoitteiden mukaisiin suorituksiin. Ilman suorituksen johtamisen prosessia olisi myös vaikeaa tunnistaa tehottomat suoriutujat, jotka nyt tunnistamisen avulla saadaan kehitysohjelmien kautta saavuttamaan parempia tuloksia. (Pulakos 2009: 3.)

Suurin osa suorituksen johtamisen systeemeistä ja prosesseista sisältää henkilöstön suoritusten tavoitteiden laatimisen, suorituksen arvioinnin ja palautteen antamisen. Useimmat jäävät tälle tasolle, eivätkä vie prosessia seuraaville tasoille tai vaiheisiin. (Gruman ym. 2011.) Monet tutkijat ovat kuitenkin omaan suorituksen johtamisen malliinsa lisänneet erilaisten tekijöiden tutkimisen. Esimerkiksi Gruman ym. (2011) ovat tutkineet prosessia myös sitoutumisen kannalta ja London & Smither (2002) ovat tutkineet prosessia palautteen kannalta. Cascio (2011) toteaa, että tehokkaimmat suorituksen johtamisen systeemit ovat läpi organisaation jatkuvasti käytettyjä, integroituja muiden systeemien kanssa, osallistuttavat johtajat ja henkilöstön ja ovat linkittyneitä organisaation strategiaan.

Perinteisesti suorituksen johtamisen prosessi sisältää muutamia selkeitä vaiheita, vaikka se nähdäänkin ympäri vuoden jatkuvana prosessina. Aguinisen ym. (2008) mukaan suorituksen johtaminen kiertävänä (cycling) ja jatkuvana prosessina edellyttää osaamisen kartoittamisen, suorituksen suunnittelun, suorituksen toteuttamisen, suorituksen arvioinnin, suorituksen kommentoinnin eli palautteensaannin kehityskeskustelun yhteydessä sekä esimerkiksi vuoden kuluttua taas uudet suorituksen suunnitelmat seuraavalle vuodelle. Suorituksen johtamisen prosessin vaiheita havainnollistaa seuraavalla sivulla oleva taulukko (**Taulukko 3**).

Taulukko 3. Jatkuvan suorituksen johtamisen prosessin vaiheet (mukaillen tekstistä Aguinis ym. 2008).

Vaihe	**Prosessi**	**Prosessin tavoite**	**Prosessin haaste**
1. Osaamisen kartoitus	Kartoitetaan osaamisen tila	Varmistetaan, että strategian tavoitteet ovat mahdollista toteuttaa.	Muuttuva osaamisen tarve
2. Suunnittelu-vaihe	Mitä + miten, kehityssuunnitelma	Selkeyttää suoritukseen vaadittavan käyttäytymisen ja lopputulokset.	Tavoitteiden asettamisen haastavuus
3. Suoritusvaihe	Työn tekeminen	Tavoitteiden saavuttaminen ja itsensä kehittäminen.	Epäselvät suunnitelmat, epäselvyys töissä
4. Suorituksen arviointi	Suoritusta arvioidaan suhteessa suunnitelmaan	Onko tavoitteita saavutettu ja onko kehitystä tapahtunut?	Arvioinnin realistisuus: kaikki kollegat mukaan arviointiin (360’)
5. Kehitys-keskustelut	Alainen ja esimies vaihtavat palautteita	Keskustellaan menneistä suorituksista ja tulevista tavoitteista.	Palautteen annon vaikeus
6. Uusi suunnitelma	Ensi kauden mitä + miten ja kehityssuunnitelma	Asetetaan uudet tavoitteet ja suunnitelmat.	Tunnistaa vaadittava kehittyminen

Osaamisen kartoituksella pyritään varmistamaan se, että yksilöillä on vaadittavaa osaamista organisaation mission ja strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi sekä osaamista tehdä tietty heille kuuluva työ. Suorituksen suunnitteluvaiheessa keskustellaan ja sovitaan alaisen ja esimiehen kesken, että mitä tulee tehdä ja miten, eli käyttäytyminen ja lopputulokset ovat pääpainossa. Tässä vaiheessa usein myös kehittymissuunnitelma laaditaan. Kolmannessa vaiheessa yksilö pyrkii saavuttamaan sovittuja tavoitteita työtä tekemällä ja samalla työstää omaa kehittymistään. Suorituksen arvioinnin vaihe yhdistää taas alaisen ja esimiehen yhteistyöhön, ja alaisen käyttäytymistä ja tavoitteiden saavuttamista arvioidaan suhteessa laadittuun suunnitelmaan. Useimmiten vain esimies arvioi alaistaan ja laatii suorituksen arvioinnin

dokumentit, vaikka arviointiin pitäisi osallistuttaa myös arvioitavan kollegat ja yhteistyökumppanit, jotta arvioinnista tulisi todenmukaisempi. Suorituksen arvioinnissa arvioidaan myös kehityssuunnitelman toteutumista eli sitä, onko henkilö kehittynyt asetettujen tavoitteiden mukaisesti tai onko sovittuja kehittymistoimenpiteitä tehty. Viidettä vaihetta voidaan usein kutsua myös kehityskeskusteluksi, ja siinä alainen ja esimies tapaavat muodollisesti keskustellakseen menneistä suorituksista sekä tulevista tavoitteista. Alainen saa ja vastaanottaa palautetta, mutta myös esimiehen tulisi tässä vaiheessa saada palautetta alaiseltaan. Viimeinen vaihe on lähes yhtenäinen toisen vaiheen eli suorituksen suunnitteluvaiheen kanssa, sillä tässä vaiheessa sovitaan taas ensi kaudelle uudet halutut tavoitteet ja miten ne tulisi saavuttaa. (Aguinis ym. 2008.)

Puolen vuoden jälkeen väliarvioinnin yhteydessä arvioidaan, miten ja mitä on tehty asetettujen tavoitteiden eteen ja vuoden lopussa esimiehen tulisi monen lähteen avulla selvittää alaisen suorituksen tilaa, arvioida tapahtunutta edistystä tavoitteiden saavuttamisessa ja tunnistaa, mitä tulisi vielä parantaa tavoitteiden saavuttamisen takaamiseksi. Tällainen prosessi sisältää sekä menneisyyttä arvioivan näkökulman, mutta myös tulevaisuuteen tähtäävän osuuden, kun kaavaillaan kehityssuunnitelman avulla miten yksilön tulisi vielä kehittyä, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Esimiehellä on tärkeä tehtävä myös varmistaa, että yksilön tavoitteet asetetaan tukemaan organisaation tavoitteita ja ajamaan kilpailuedun kasvua ja saavuttamista. (Aguinis ym. 2011.)

2.1.1. Onnistumisen haasteita ja edellytyksiä

Organisaation kulttuuri ja sen implementoinnista ja hallinnasta vastuussa olevien henkilöiden asenteet ja taidot vaikuttavat suorituksen johtamisen menestykseen tai epäonnistumiseen, samoin kuin alaisen ja esimiehen hyväksyminen, sitoutuminen ja omistautuminen (Lawler 1994). Suorituksen johtaminen on haasteellista monestakin syystä. Tutkimuksissa on huomattu, että suorituksen johtamisen prosessin etuja ja seurauksia ei nähdä, vaan kaiken muun kiireen keskellä kerran tai puolivuosittain täytettävä pakollinen byrokraattinen lomake nähdään ajantuhlauksena ja HR funktion määräämänä pakollisena pahana. Lomakkeiden täyttö tuntuu vain ajanhukalta ja pakolliselta pahalta mikä on pois oikeasta työn teosta (Aguinis ym. 2011; Pulakos 2009: 3-4.) Tällöin yleensä ajatellaan, että jo mennyttä arvioidaan ja analysoidaan eikä suorituksen johtamisen prosessin hyötyjä yksilölle, esimiehelle tai organisaatiolle nähdä ollenkaan, varsinkaan positiivisina. Jos suorituksen arviointi, esimerkiksi henkilön heikkouksien ja vahvuuksien esittäminen lomakkeen pohjalta nähdään koko prosessin ytimenä, on itse suorituksen johtamisen prosessissa silloin mahdollisesti jotakin

pielessä. (Aguinis ym. 2011.) Gabriksen & Ihrken (2000) mukaan henkilöt voivat myös nähdä prosessin epätasa-arvoisena ja tulospalkkioiden ja muiden palkkioiden epäreiluna jakona. (Nankervis & Compton 2006). Pulakos (2009: 3-4) esittää myös, että esimiehet ja alaiset eivät välttämättä yksinkertaisesti pidä suorituksen johtamisen prosessista, sillä palautteen anto ja sen saaminen on vaikeaa eikä uskalleta olla rehellisiä.

Hyvin toimiessaan, suorituksen johtamisen prosessin tulisi olla jatkuvaa ja jokapäiväistä toimintaa, jossa painotetaan esimiehen ja alaisen välistä keskustelua esimiehen tarvittaessa valmentamalla alaisiaan. Onnistunut suorituksen johtamisen prosessi edellyttää, että esimies ja alainen yhdessä asettavat yksilön tavoitteet, jolloin otetaan huomioon koko suoritus eli toiminta (miten tavoitteet voidaan saavuttaa) ja sen lopputulokset (saavutetut tavoitteet). (Aguinis ym. 2011.)

2.1.2. Hyötyjä ja vaikutuksia

Hyvin suunnitellusta ja onnistuneesti toteutetusta suorituksen johtamisen prosessista on paljon hyötyä niin yksilöille, esimiehille, tiimeille kuin organisaatiollekin. (Aguinis ym. 2011; Pulakos 2009: 4-5). Yksilötasolla onnistuneen suorituksen johtamisen prosessin ansiosta yksilöt tunnistavat paremmin sen, miten omia vahvuuksiaan voi maksimoida ja heikkouksia minimoida. He myös ymmärtävät paremmin heiltä vaadittavan suorituksen tarkoituksen, etenkin kun palautteenanto ja valmentaminen ovat osa suorituksen johtamista. Myös yksilöiden itsetunto saattaa kehittyä, mikä puolestaan parantaa suoritusta. (Aguinis ym. 2011.) Yksilötasolla hyvin toteutettu suorituksen johtaminen motivoi työntekijöitä tekemään parhaansa, varmistaa henkilöstöltä vaadittavien taitojen ja osaamisen olemassaolon ja ajaa henkilöstöä saavuttamaan tärkeitä tavoitteita (Pulakos 2009: 4-5). Onnistuneiden suorituksen johtamisen prosessien ansiosta erityisesti yksilöt saavat mahdollisuuden urakehitykseen, koulutukseen ja oppimisohjelmiin, mahdollisuuden jatkaa organisaation toiminnassa sekä apua ja tukea osaamisensa kehittämiseen (Nankervis ym. 2006). Hyvin toteutettu prosessi parantaa esimiesten ja alaisten välisiä suhteita, ymmärrystä ja näkemyksiä sekä selkeyttää suorituksen odotuksia ja standardeja (Pulakos 2009: 4-5).

Esimiehen ja alaisen välillä prosessi toimii erinomaisena kommunikaatiovälineenä, mikä edesauttaa yksilöitä ymmärtämään organisaatiokulttuuria ja arvoja sekä mahdollistaa palautteenannon ja valmentamisen, mikä taas johtaa suorituksen paranemiseen. Toisaalta esimies pystyy suorituksen johtamisen prosessin avulla motivoimaan alaisiaan parempiin suorituksiin, tutustumaan alaisiinsa paremmin ja

vaikuttamaan positiivisesti heidän kompetensseihinsa. Näin esimiehet pääsevät kommunikoimaan ja antamaan palautetta alaisilleen selkeämmin näiden suorituksista. Palautteenannon tulisi kuitenkin olla arkipäiväistä eikä keskittyä ainoastaan esimerkiksi kehityskeskustelutilanteisiin. Palauteantohetkessä esimiehen tulisi pystyä arvioimaan henkilön koko arviointijakson suorituksia niin negatiivisessa kuin positiivisessakin mielessä. Onnistuneen prosessin ansiosta esimiehet pystyvät myös helpommin erottamaan niin sanotut hyvät ja huonot suoriutujat toisistaan. Esimiehille hyvin toteutetusta suorituksen johtamisen prosessista on siis paljon apua ja tukea. Esimiehiä tulisi jatkuvasti kouluttaa suorituksen arviointiin niin, että he ymmärtäisivät käyttää johdonmukaista arviointia kaikkia alaisiaan kohtaan. (Aguinis ym. 2011.) Tällainen osoittautuu käytännössä usein hyvin haasteelliseksi, mutta mahdolliseksi.

Suorituksen johtamisen ansiosta organisaatiot pystyvät paremmin selkeyttämään tavoitteita esimiehille ja henkilöstölle, minimoimaan huonoa käytöstä ja virheitä, helpottamaan organisaatiomuutoksien toteuttamista ja lisäämään henkilöstön sitoutumista. Prosessi auttaa ylintä johtoa saavuttamaan liiketoiminnan strategisia päämääriä, sillä kokonaisvaltainen prosessi linkittää organisaation ja yksilöiden tavoitteet yhteen. (Aguinis ym. 2011.) Organisaatiotasolla hyvin toteutettuna suorituksen johtaminen viestittää siitä, mikä organisaatiolle on tärkeää, implementoi organisaation strategian, mahdollistaa perustan henkilöstön pääomaa koskevien päätösten tekoon, ja asettaa suorituksen yksiköiden ja organisaation arvojen, tavoitteiden ja strategian tasojen väliin. Hyvin toteutettu suorituksen johtaminen parantaa tehokkuutta kaikilla organisaation tasoilla. (Pulakos 2009: 4-5.)

2.1.3. Suorituksen johtamisen kontekstuaalisuus

Asiantuntijatyötä sekä palvelutyötä on huomattavasti haasteellisempaa johtaa ja tavoitteiden asettaminen on vaikeampaa, sillä työ on luonteeltaan vaihtelevaa, monipuolista ja hienovaraista. Sen vuoksi asiantuntijoiden suorituksen johtamisen prosessissa tulisi luoda sitoutumiselle oikeanlaiset olosuhteet, jotta pystyttäisiin helpottamaan haluttua parantunutta suoritusta. (Pulakos & O'Leary 2011.) Niin konsulttiyritysten kuin asiantuntijaorganisaatioidenkin keskuudessa sitoutumista pidetään yhtenä organisaation menestyksen ja kilpailukyvyn avaimista ja nousee siis keskeiseksi asiaksi asiantuntijaorganisaatioiden suoritusta johdettaessa. (Gruman ym. 2011). Suorituksen johtamisen prosessissa keskeisenä oleva tavoitteen asetanta taas epäonnistuu eikä toimi usein tuotekehitys ja – suunnittelu tehtävissä oleville asiantuntijoille, joille tavoitteen asetanta on hyvin haasteellista, sillä on lähes

mahdotonta ennustaa milloin ja mitä löydöksiä ilmenee ja mitä tehtäviä työtehtäviksi muodostuu. (Pulakos & O'Leary 2011). Asiantuntijaorganisaatioissa yksilöllinen suorituksen johtaminen on usein keskeistä, vaikka organisaation kannalta koko tiimin yhteiset tavoitteet ja niihin johtaminen voisivat saavuttaa aikaan entistä parempia tuloksia ja tehokkuutta (Arraya, Pellissier & Preto 2015). Etenkin jo valmiiksi tiimilähtöinen organisaatio voitaisiin uudistaa myös tiimittäiseen suorituksen johtamisen prosessiin, mikä voisi toisaalta auttaa myös esimerkiksi tuotekehitysosaston tavoitteiden asetannan haasteellisuutta.

Kolmannen sektorin puolella suorituksen johtamisen haasteellisuus kasvaa entisestään. Kolmannen sektorin puolella suuri osa työntekijöistä saattaa usein olla vapaaehtoistyövoimaa tai järjestöjen jäseniä eikä suorituksia voida näin ollen mitata tai määrätä niin tarkasti tehtäviksi kun taas esimerkiksi yksityisellä sektorilla. Toisaalta voidaan kuitenkin todeta, että suorituksen johtamisessa käsitellään suurin piirtein samoja haasteita, kuin myös yksityisellä sektorilla. Kun tavoitteet ovat selkeitä ja mitattavissa, informaatio toimii ja johto johtaa, myös kolmannen sektorin suorituksen johtaminen saadaan toimimaan. Muuten prosessista saattaa tulla monimutkainen ja kustannuksellinen. (Wadongo & Abdel-Kader 2014.) Isot ja monimutkaiset julkiset organisaatiot puolestaan voivat pitää suorituksen johtamisen prosesseja jatkuvina ja läpikotaisina, mutta ne usein saattavat keskittyä pitkälti suorituksen mittaamiseen ja arviointiin. Systeemit saattavat jopa keskittyä eri organisaatiotasoihin, -osiin, prosesseihin ja ohjelmiin tai toimia eri tarkoituksella. (Poister 2010.)

Suorituksen johtamisen prosessiin vaikuttaa vahvasti organisaatiokulttuuri, organisaation henkilöstön kulttuuri sekä alueen tai maan kulttuuri. Esimerkiksi kulttuurissa, jossa kommunikointi ei ole sujuvaa vaan on hyvin vahvat hierarkiaerot ja –jaot, on palautteenanto tehotonta eikä vahvaa palautteellista suorituksen johtamisen prosessia voida silloin siihen maahan tai organisaatioon implementoida. Esimerkiksi Japanissa ja Aasian maissa painotetaan hyvin vahvasti suorituksen molempia osa-alueita, käyttäytymistä ja lopputuloksia, kun taas Yhdysvalloissa keskitytään huomattavasti enemmän pelkästään lopputuloksiin. (Aguinis ym. 2011.)

Suorituksen johtamisessa tavoitteiden asetannan osalta ei ole havaittu eroja henkilön koulutuksen, iän, organisaatiotason, johtajuusvuosien tai työllistymisen pituuden puitteissa. Tavoitteen asetanta suorituksen johtamisessa toimii myös yhtälailla onko henkilö asiantuntijatehtävässä vai työntekijän roolissa tai esimiehen tai alaisen roolissa. (Latham 2001.) Jos tavoitteet ovat numeerisia tai prosentuaalisia, esimerkiksi myynnin

kasvattaminen viidellä prosentilla tai kolmen uuden asiakkaan hankkiminen, on tavoitteita usein helpompi saavuttaa ja tavoitella kuin abstraktimpia tavoitteita, joita ei heti vuoden lopussa voida välttämättä mitata.

2.2. Tavoitteiden asetanta

Edellä on kerrottu suorituksen johtamisen prosessista yleisesti ja esimiestyön roolista siinä. Tässä luvussa keskitytään erityisesti suorituksen johtamisen kannalta merkittävään alueeseen, tavoitteen asetantaan. Aluksi havainnoidaan, mikä vaikutus tavoitteen asetannalla on ja mitä esimiestyö pitää sisällään tavoitteiden asetannan osalta. Sen jälkeen käydään hyvin tärkeät aihealueen teoria-alueet läpi, kuten tavoitteen asetannan teoria, odotusarvoteoria ja itseohjautuvuusteoria. Näiden teorioiden jälkeen keskitytään käsittelemään ihmisten luontaisia tavoitteita. Lopuksi selvitetään tunnettua tavoitteen asetannan mallia ja mitä haasteita tavoitteen asetannasta on löydetty kirjallisuuden mukaan. Tästä päästäänkin 2.3. lukuun, jossa pureudutaan siihen, miten esimiestyö vaikuttaa yksilön tavoitteisiin ja minkälainen merkitys valmentavalla johtajuudella on tavoiteasetannassa ja koko organisaation suorituksen johtamisessa.

Tubbs ym. (1991) toteavat, että tavoitteen asetannan ymmärtämiseksi on käsitettävä aikomuksen (intention) merkitys prosessissa. Aikomus voidaan määritellä tavoitteeksi, johon pyritään sekä toiminnaksi tai toimintasuunnitelmaksi (action plan), jota aiotaan käyttää, jotta tavoitteeseen päästään. Aikomus on siis käsitys niin tavoitteista kuin keinoista saavuttaa ne eikä yksilö pysty saavuttamaan asetettuja tavoitteita, ellei hänellä ole siihen aikomusta tai toimintasuunnitelmaa. Tämä vahvistaa näkemystä siitä, ettei asetetun tavoitteen ja yksilön henkilökohtaisen tavoitteen välillä saisi olla kovin suurta eroa. Aikomuksen syntymiseen vaikuttaa sekä henkilökohtaiset tekijät, esimerkiksi yksilön tarpeet ja taidot, persoonallisuus ja käsitys omista kyvyistä että ympäristötekijät, esimerkiksi tehtävän vaikeus, siihen käytettävät resurssit, palaute, muiden ihmisten vaikutus ja itse asetettu tavoite.

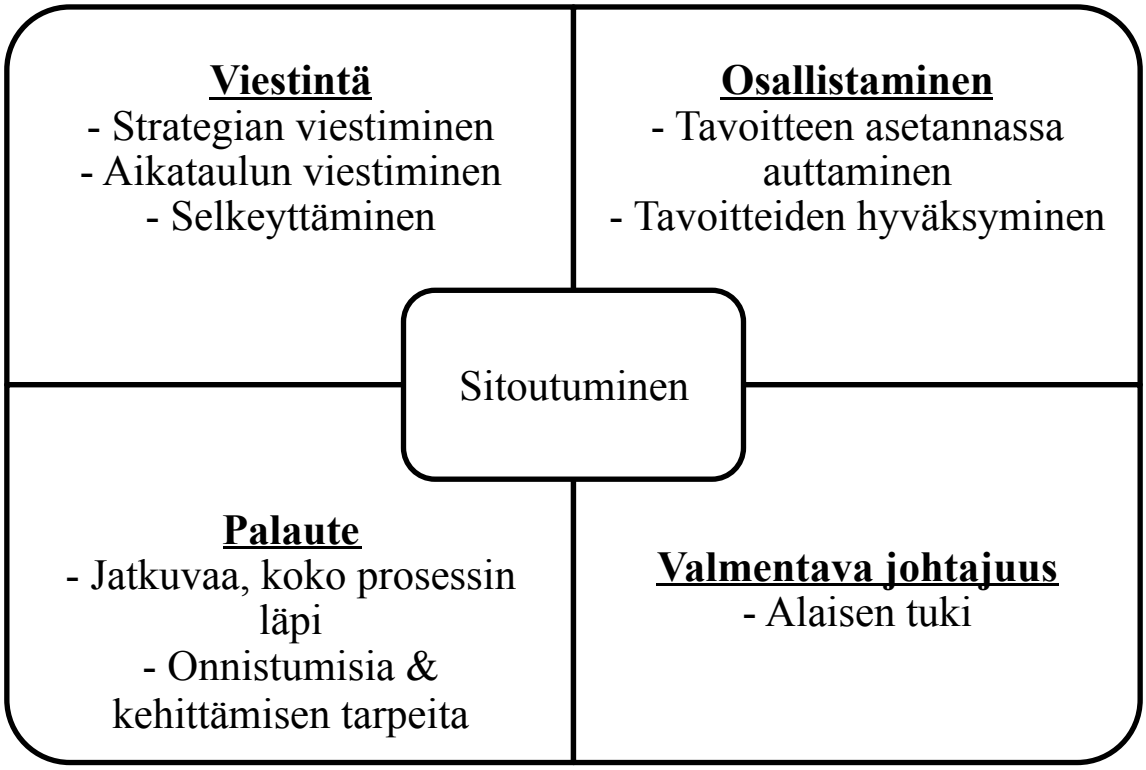
Tutkimusten mukaan lähes kaikki organisaatiot ja johtajat ymmärtävät tavoitteen asetannan tärkeyden yleisellä tasolla, mutta monilla organisaatioilla ei ole aavistustakaan siitä, miten asettaa tai johtaa tarkkoja ja haasteellisia tavoitteita. Taustalla on usein ohjeiden ja osaamisen puute. Yleisesti ottaen tavoitteiden asetannasta on hyötyä kaikille. (Seijts & Latham 2006.) Tavoitteiden asetanta parantaa suoritusta ja lisää tehokkuutta niin asiantuntijoiden kuin työntekijöidenkin keskuudessa (Latham

2001.) Tavoitteet ovat niin sanotusti strategian välietappeja ja esimiehen tehtävä suorituksen johtamisessa ja tavoitteen asetannassa on etenkin tavoitteiden selkeyttäminen. Kehityskeskustelut ovat usein pohjana suorituksesta keskustelulle ja arvioinnille sekä ylipäätään tavoitteiden asettamiselle. (Viitala 2015: luentomateriaali.)

Tavoitteen asetannan prosessissa, mikä lähtee strategiasta ja juontuu jokaiseen yksilöön asti, tärkeän painoarvon saa osallistaminen tavoitteiden asettamiseen, sitouttaminen, palautteenanto ja coaching (London, Mone & Scott 2004). Esimiehillä on suuri vastuu suorituksen johtamisen prosessissa erityisesti tavoitteen asetannassa, jotta tavoitteet asetetaan onnistuneesti niin, että ne ajavat yksilöitä tehokkaampiin suorituksiin. Perinteisillä esimiestaidoilla päästään jo pitkälle, sillä heti **tavoitteen asetannan prosessin** aluksi esimiesten tulisi viestiä alaisilleen tavoitteen asetannan alkamisesta ja prosessin aikataulusta. Silloin esimiesten tulisi myös neuvoa alaisiaan kertaamaan yrityksen ja yksikön mission ja vision, oman työnkuvan, tämänhetkiset tavoitteet ja strategiat niiden toteuttamiseksi sekä pyytää jokaista tunnistamaan omat uudet tarvittavat tavoitteensa. Esimiesten tärkeimpiin tehtäviin kuuluu myös viestiä yrityksen strategiasta ja olemassa olevista ja tulevista toimenpiteistä alaisilleen, selkeyttäen seuraavan vuoden strategian ja tavoitteiden määräämään suunnan alaisilleen. Jos halutaan varmistaa onnistunut tavoitteen asetanta, jolla on vaikutusta yksilöiden tehokkuuteen ja tuottavuuteen, olisi hyvä, jos henkilöt saisivat itse asettaa omat tavoitteensa. Tällöin esimiesten tärkeänä tehtävänä on huolehtia siitä, että alaiset asettavat omat tavoitteensa ja toimintasuunnitelmat niiden toteutumiseksi, sekä luonnostelevat omat kehittymistavoitteensa. Tämän jälkeen alainen ja esimies tapaavat ja keskustelevat yhdessä tulevista tavoitteista, varmistavat että tavoitteet ovat yrityksen ja yksikön strategian kanssa linjassa ja toteuttavat tavoitteiden SMART –kriteerit, joista tarkemmin tulossa 2.2.3. luvussa. Tämän jälkeen henkilöt korjaavat vielä asettamiaan tavoitteita jos siihen on tarvetta, tai vaihtoehtoisesti tavoitteet hyväksytään. Yrityksen sääntöjen ja tapojen mukaisesti esimiehet hyväksyttävät alaistensa tavoitteet ja toimintasuunnitelmat vielä omilla esimiehillään, ja mahdollisista muutoksista sovitaan. Jokaiselle tulisi jäädä prosessista allekirjoitettu paperi tai tiedosto, jossa tavoitteet ja toimintasuunnitelmat lukevat.

Organisaation tukiessa tällä tavalla tavoitteen asetantaa ja johtamista varmistetaan, että henkilöt pystyvät vaadittaviin suorituksiin saavuttamalla tavoitteitaan tehokkaasti ja menestyksekkäästi. Prosessin aikana esimiehen tulee keskustella alaistensa kanssa jatkuvasti kussakin vaiheessa ja antaa puolin ja toisin palautetta. Esimiehen tulee pystyä valmentamaan ja antamaan apua, jotta tavoitteilla saataisiin haluttu vaikutus

suorituksessa aikaan. Locken & Lathamin (2002) mukaan tavoitteisiin sitoudutaan huomattavasti paremmin, kun henkilöt osallistetaan omien tavoitteidensa asettamiseen, ja lisäksi vielä asetetaan ne keskittyen ja vastuuntuntoisesti, jolloin tavoitteiden saavuttaminen paranee. (London ym. 2004; Buchner 2007.) Alla oleva kuvio **(Kuvio 3.)** havainnollistaa vielä tavoitteen asetannassa todetut tärkeät vaiheet esimiestyön kannalta, jotka johtavat yksilön sitoutumiseen.



Kuvio 3. Esimiehen tärkeimmät tehtävät tavoitteen asetannassa. (mukaillen tekstistä London ym. 2004; Seijts ym. 2006.)

Tavoitteen asetanta on hyvin tehokasta ja ajaa tehokkuuteen etenkin neljällä eri tavalla. Haasteelliset ja tarkat tavoitteet motivoivat henkilöitä ensinnäkin käyttämään enemmän vaivaa eli työskentelemään kovemmin tai nopeammin tehtävän aikana tavoitteen saavuttamisen eteen, tavoitteen haasteellisuusasteen mukaisesti. Toiseksi tavoitteet motivoivat jatkamaan työskentelyä tehtävän parissa kunnes tavoite on saavutettu. Kolmantena tavoitteet motivoivat keskittymään olennaisiin tehtäviin eli suuntaamaan huomiota käyttäytymiseen ja tuloksiin, jotka ovat olennaisia tavoitteen saavuttamisessa. Lisäksi tavoitteet motivoivat sitoutumaan suunnitelmaan eli kehittämään ja käyttämään tarkoituksenmukaisia toimintasuunnitelmia tavoitteiden saavuttamiseksi ja auttavat näin yksilöä ymmärtämään omaa tekemistään paremmin. Kun tehtävien suorittamiseen vaadittavia strategioita kehitetään, yksilö voi esimerkiksi onnistua kehittämään

paremman tavan tehdä tietyn työn kuin aiemmin. (Locke ym. 2002; Seijts ym. 2006; Haslam, Wegge & Postmes 2009.)

Tutkimusten mukaan organisaatioilla, jotka parantavat ja tarkistavat tavoitteitaan säännöllisesti, on parempi asiakastyytyväisyys ja onnistuneempia rekrytointeja. Näin ollen hyvät asiakassuhteet ja avainhenkilöt pysyvät organisaatiossa pidempään, mikä vaikuttaa positiivisesti liiketoiminnan tulokseen. Organisaatioiden tulee auttaa esimiehiään ja henkilöstöään ymmärtämään kuinka tavoitteet asetetaan, jotta he onnistuisivat tavoitteen asetannassa tehokkaasti jatkossakin. Esimiehien tulee kehittää jatkuvan keskustelun taitojaan alaistensa suorituksista. Sisäisellä HR funktiolla on suuri rooli tavoiteasetannan tukemisessa ja ohjaamisessa. HR voi esimerkiksi järjestää esimiehille ja heidän alaisilleen tavoitteen asetannan workshopeja. Esimerkiksi 2-4 tunnin workshopin aikana esimiehet ja heidän alaiset laativat SMART –tavoitteet, jotka ovat tarkat, mitattavat, saavutettavissa olevat, realistiset ja aikaan sidotut (SMART tavoitteista lisää 2.2.3. luvussa). Esimiehille voidaan myös tarjota koulutusta ja valmennusta suorituksiin liittyviin keskusteluihin liittyen. Tämä voidaan suorittaa kustannustehokkaasti myös virtuaalisesti, jolloin alaiset syöttävät tavoitteet järjestelmään ja sen jälkeen alainen, järjestelmä ja esimies yhdessä työstävät tavoitteita niin, että ne rikotaan pienemmiksi ja SMART:in mukaisiksi. Näin myös molemmat osapuolet saadaan koulutukseen osallisiksi. Tärkeää on myös herätellä henkilöstöä käymään välikeskusteluja enemmänkin, kuin 1-2 kertaa vuodessa, jotta alaiset tietävät mihin vielä panostaa ja missä on jo onnistuttu. (Garr 2011.)

2.2.1. Tavoitteen asetannan teoriat

Suorituksen johtamiseen liittyviä tavoitteita on lukuisia erilaisia. Tässä tutkimuksessa keskitytään vain muutamaan teoriaan, jotka ovat olennaisimpia nimenomaan tavoitteiden osalta. Tavoitteen asetannan teoria näyttäytyy tämän tutkimuksen pääteoriana tavoitteista puhuttaessa. Muut teoriat tukevat tätä teoriaa. Kaikki nämä teoriat liittyvät vahvasti motivaatioon ja kirjallisuudessa esiintyvätkin usein motivaatioteorioina. Tässä tutkimuksessa motivaatio on kuitenkin rajattu tutkimusaiheen ulkopuolelle, jonka vuoksi teorioita tarkasteltaessa motivaatioon ei puututa sen tarkemmin, vaan tarkastelussa keskitytään yhä yksilöiden suoritukseen ja itse tavoitteisiin.

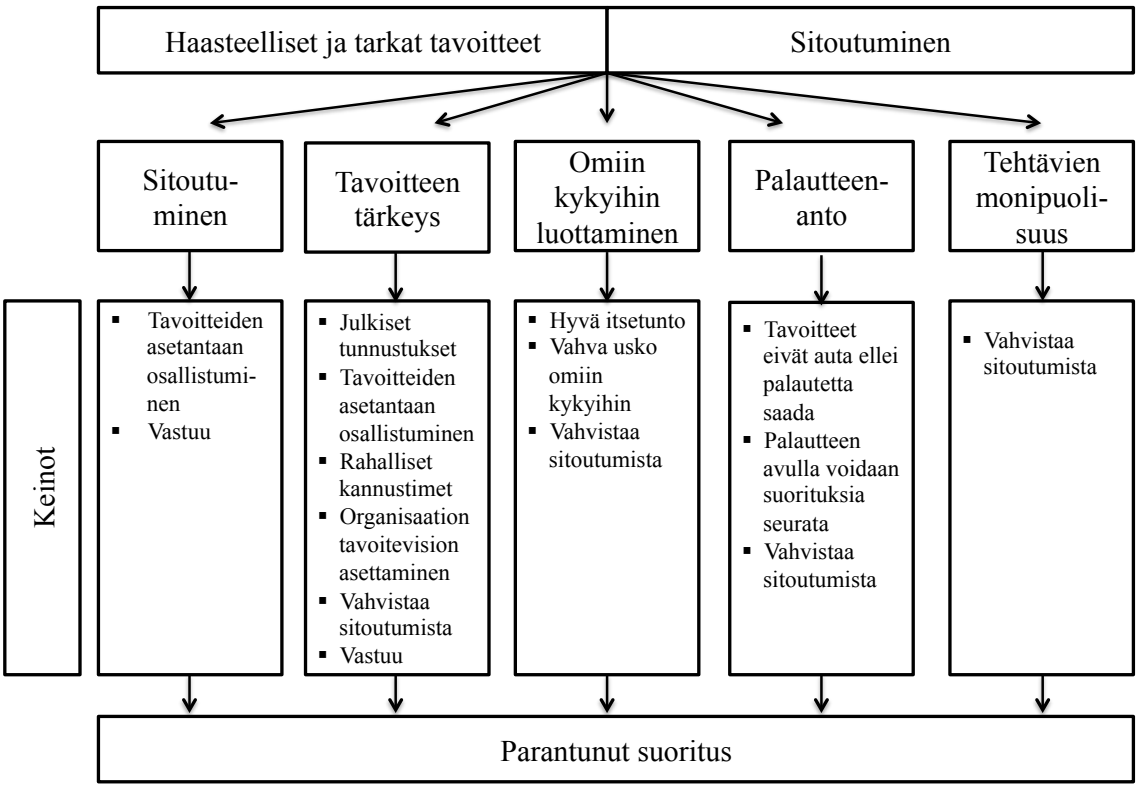
Tavoiteasetannan teoria

Tavoitteen asetannan teorian (*goal setting theory*) luoja Locke (1968) huomasi, että mitä haasteellisimpia tavoitteet ovat, sitä paremmaksi suoritus muodostuu. Teoria luotiin, koska haluttiin ymmärtää työmotivaatiota. Myöhemmin Locke & Latham (1990: 29-30) havaitsivat, että tavoitteet johtavat parempaan suoritukseen, kun ne ovat haasteellisia ja tarkkoja. Tavoitteiden asetantaa verrattiin siihen, jos tavoitteita ei aseteta ollenkaan tai jos ne asetetaan liian yleisiksi, ”tee parhaasi” – tavoitteiksi. Sen lisäksi tavoitteiden tulee olla yksilön itse asettamat tai vähintään hyväksymät, jotta suoritus ja motivaatio paranisivat. Locke & Latham (1990) tutkivat tavoitteen asetantaa Aasiassa, Australiassa, Amerikassa ja Euroopassa yli 40 000 henkilöllä ja 88 eri tehtävässä. Tutkimuksesta saatiin selville, että tarkat ja haasteelliset tavoitteet johtivat joka tapauksessa parempaan suoritukseen, vaikka ei ollut tiedossa oliko tavoitteet asetettu itse, oliko tavoitteen asetantaan osallistuttu vai olivatko ne vain asetettu esimiehen tai vastaavan toimesta. Tavoitteen asetannassa vaikuttaa sekä itse tavoite että myös moni muu tekijä.

Locke ym. (1990) tutkimuksesta löytyy neljä keskeistä löydöstä, jotka niin sanotusti muodostavat tavoitteen asetannan teorian. Ensinnäkin, tarkat ja haasteelliset tavoitteet johtavat parempiin suorituksiin kuin jos tavoitteita ei aseteta ollenkaan tai jos ne asetetaan liian yleisiksi, kuten ”tee parhaasi” –tavoitteeksi. Palautteenanto, tavoitteiden asettamiseen osallistuminen ja kilpailu vaikuttavat suorituksiin, koska ne ajavat sitoutumiseen ja tarkkojen ja haasteellisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteen asetannan ja suoritusten väliseen suhteeseen sisältyykin motivaatio: huomioita kiinnitetään oikeisiin asioihin, keskitytään olennaisimpaan ja jaksetaan panostaa tehtävän suorittamiseen. Lisäksi luodaan strategia eli toimintasuunnitelma tehtävän suorittamiseen. Henkilön kyvyt, sitoutuminen, palaute, tehtävien monipuolisuus ja tilannekohtaiset rajoitteet vaikuttavat tavoitteiden kautta suoritukseen. (Latham 2001.)

Tavoitteen asetannan teoria osoittaa, että haasteelliset tavoitteet lisäävät sitoutumista niiden saavuttamiseen, mutta myös muut asiat vaikuttavat suorituksiin samalla tavalla. Yksilö suoriutuu paremmin, kun hän saa palautetta tavoitteiden suorittamisesta matkan varrella. Valmentavalla johtajuudella on myös samankaltainen vaikutus tavoitteen asetannassa ja sen vaikutuksessa yksilön suorituksiin. Locke & Latham (2002) kuvaavat tavoitteen asetannan teoriassaan myös muita tekijöitä, jotka vaikuttavat tavoitteiden ajamaan (goal-driven) suoritukseen tarkkojen ja haasteellisten tavoitteiden lisäksi. Olennaisin parempiin suorituksiin vaikuttava tekijä on juurikin sitoutuminen tarkkoihin ja haasteellisiin tavoitteisiin. Myös toinen tekijä, tavoitteen tärkeys vaikuttaa vahvasti

sitoutumiseen. Tavoitteen tärkeyttä yksilölle lisää esimerkiksi julkiset tunnustukset, osallistuminen tavoitteen asetantaan ja rahalliset kannustimet. Kolmantena tärkeänä tekijänä nähdään omiin kykyihin luottaminen, mikä myös osaltaan vahvistaa tavoitteeseen sitoutumista, mikäli yksilöllä on hyvä itsetunto ja vahva usko omiin taitoihinsa. Tehtävien monipuolisuus ja palautteenanto lisäävät myös sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin ja ajavat parempaan suoritukseen. Huippusuoritukseen päästään vain silloin, kun tavoitteet ja palautteenanto kulkevat yhdessä. Yksinään niillä ei siis ole kovin suurta vaikutusta. Tavoiteasetanta on usein johtolähtöistä, minkä vuoksi on tärkeää tietää mitä yksilöt ajattelevat tavoitteista. Jos yksilö saa osallistua tavoitteen asetantaan, tavoitteen tärkeys ja sitoutuminen sen suorittamiseen korostuvat ja vahvistuvat sitä enemmän, mitä enemmän he saavat vastuuta. (Buchner 2007.) Näitä parempiin suorituksiin ajavia tekijöitä havainnollistaa alla oleva kuvio (**Kuvio 4.**)



Kuvio 4. Tavoitteen asetannan tekijöitä, jotka ajavat parempaan suoritukseen. (mukaillen tekstistä Buchner 2007.)

Tavoitteen asetantaa on tutkittu valtavasti yli 40 vuoden aikana. Vuonna 2006 Latham & Locke julkaisivat teoksen, jossa havaittiin, että joskus tarkat ja haasteelliset tavoitteet eivät johda parempaan suoritukseen kuin yleiset ”tee parhaasi” – tavoitteet. Jos yksilö kohtaa esimerkiksi uuden haastavan tehtävän, voi tavoitteen asettaminen johtaa

pelkästään tavoitteen saavutteluun, vaikka tärkeämpää olisi keskittyä hankkimaan tiedot ja taidot uuden tehtävän suorittamiseksi. Tällöin tärkeämpää olisi asettaa niin sanottu oppimisen tavoite (learning goal), jossa tavoitteena on hankkia edellytetty osaaminen tehtävän suorittamiseksi, eli niin sanotusti luoda strategia tai toimintasuunnitelma lopullisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Latham 2001; Latham ym. 2006b.) On myös huomattu, että mikäli tavoite ja tehtävä asetetaan niin, että se ennemmin rohkaisee uuteen haasteeseen kuin nähdään uhkana, suoritetaan tehtävä ja tavoite menestyksekkäämmin ja sen toteutuksessa keskitytäänkin ennemmin menestykseen kuin epäonnistumiseen. Lisätutkimuksessa on todettu myös, että tavoitteen valinnalla on suuri merkitys tehokkuuteen ja menestykseen. Luotto omiin kykyihin, edelliset suoritukset ja erilaiset sosiaaliset tekijät vaikuttavat siihen, kuinka tavoitteet asetetaan. On hyvin mahdollista, että yksilö esimerkiksi asettaa tämän vuoden tavoitteet sellaisiksi, jotka tietää pystyvänsä suorittamaan, jotta ensi vuonna hän voi näyttää yhä parempaa tulosta ja vasta silloin tehdä parhaan kykynsä mukaan. (Latham ym. 2006b.)

Odotusarvoteoria

Tavoitteen valintaan ja sitoutumiseen vaikuttaa vahvasti myös yksilön kokemukset ja valenssit eli tavoitteen saavuttamisen merkitys henkilölle (Locke 1996). Odotusarvoteoria (*expectancy theory*) linkittyy siksi vahvasti tavoitteen asetantaan suorituksen johtamisessa. Odotusarvoteorian luoja Victor Vroom (1964) kehitti aikanaan teorian, jonka mukaan tavoitteet ohjaavat toimintaa ja yksilö muuttaa käyttäytymistään sen mukaan, kuinka hän saavuttaa tavoitteet, joita hän pitää tärkeinä ja mahdollisina saavuttaa. Odotusarvo tarkoittaa tässä teoriassa sitä todennäköisyyttä, jolla henkilö uskoo saavuttavansa tavoitteen. Odotusarvoteoria pohjautuu motivaatioon, joka muodostaa yhtälön odotusarvo kertaa valenssi, eli todennäköisyys, jolla henkilö uskoo saavuttavansa tavoitteen kertaa tavoitteen saavuttamisen merkitys henkilölle. Näin ollen mitä enemmän henkilö uskoo saavuttavansa tavoitteen ja mitä enemmän sen saavuttaminen hänelle merkitsee, sitä enemmän hänellä on myös motivaatiota suorittaa tavoite. (Vroom 1964: 15-19)

Itseohjautuvuusteoria

Ulkoisten tekijöiden vaikutus motivaatioon ja työsuorituksiin on organisaatiossa tunnetumpaa ja käytetympää kuin henkilön sisäisten tekijöiden vaikutus. Ryan & Deci (1985) loivat itseohjautuvuuden teorian (*self determination theory*), jonka mukaan henkilöitä ajaa tarve kehittyä ja suorittaa ja toteuttaa itseään. Itseohjautuvuuden teoria erottelee erilaisia motivaatioita sen mukaan, mikä syy tai tavoite ohjaa ihmistä toimimaan milläkin tavalla. Esimerkiksi suurin ero on sisäisen ja ulkoisen motivaation

välillä, jossa sisäisesti motivoitunut yksilö toimii, koska hän on aidosti kiinnostunut ja nauttii tekemisestään kun taas ulkoisesti motivoitunut henkilö tekee jotakin vain saavuttamansa lopputuloksen vuoksi. (Ryan & Deci 2000.) Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kehittyneitä psykologisia tarpeita, joista kolme toisiaan täydentävää ja toisiinsa kytköksissä olevaa tekijää ovat hallitsevimpia. Ensinnäkin henkilöllä on tarve tuntea itsensä, omat taitonsa ja kykynsä eli hänellä on tarve kompetensseille ja niiden tiedostukselle. Henkilöllä on sen lisäksi tarve yhteenkuuluvuudentunteeseen sekä autonomiaan. (Ryan ym. 2000; Olafsen, Halvari, Forest & Deci 2015.)

Tarve kompetensseille tarkoittaa sitä, että henkilön on voitava tuntea osaavansa sekä tuntea olevansa tehokas suhteessa ympäristöön. Yhteenkuuluvuudentunteella puolestaan tarkoitetaan sitä, että yksilöillä on voimakas tarve tuntea kuuluvansa johonkin, tuntea olevansa välitetty sekä arvostettu. Samoin henkilöillä on tarve antaa tätä tunnetta toisille, eli välittää ja arvostaa toisia. (Kanat-Maymon, Benjamin, Stavsky, Shoshani & Roth 2015.)

Yksilöiden autonomian tarve on todistettu olevan hyvin tärkeää organisaatioissa. Työhön liittyvällä autonomialla tarkoitetaan henkilön vapautta harjoittaa omaa ammattiaan koulutuksensa mukaisesti (Engel 1970). Autonomiaa tukeva työympäristö sekä esimiestyö, joka kannustaa ja tukee yksilöiden autonomiaa, edistää perustarpeiden tyydytystä, sisäistä motivaatiota sekä täysin sisäistettyä ulkoista motivaatiota. Nämä puolestaan johtavat tehokkaisiin suorituksiin, sinnikkyyteen, työtyytyväisyyteen, positiiviseen asenteeseen, sitoutumiseen sekä henkilökohtaiseen hyvinvointiin. (Gagné & Deci 2005.)

2.2.2. Ihmisen luontaiset tavoitteet

McClellandin (1961) tutkimus perustuu siihen, mitä luontaiset tavoitteet ihmiselle merkitsevät ja mitkä ovat ihmisen perustarpeet motivoituakseen. McClellandin tutkimus (1961: 37-39) ihmisten luontaisista tavoitteista pohjautuu siihen havaintoon, että halu (desire) saavuttaa, esimerkiksi nälän tunne, ja itse saavuttaminen (action achievement) eli syöminen, ovat kaksi toisistaan erillistä asiaa. Itse saavutusta (syömistä) ei voida määritellä pelkästään sen kautta, että halutaan saavuttaa (nälän tunne), sillä itse saavuttamiseen (syömiseen) vaikuttaa moni muukin voima, kuten tarve sosiaaliselle hyväksynnälle, vaikuttamiselle sekä osaamiselle. Saavuttamisen motivaatio taas syntyy motiivin pinnalla vaikuttavista luontaisista ajatuksista, eli esimerkiksi ihminen

motivoituu siitä, että hän suoriutuu hyvin verrattuna hyvään suoritustasoon. McClellandin (1961) tutkimus on tuottanut kolme luontaista asiaa eli tavoitetta, joiden kautta ihmisellä on tarve saavuttaa. Ihmisellä on tarve saavuttaa eli tehdä jotakin paremmin (need for achievement), heillä on tarve olla pidettyjä ja luoda ja ylläpitää hyviä suhteita (need for affiliation) sekä lisäksi heillä on tarve vaikuttaa ihmisiin ja olla vaikutuksellisia (need for power).

Hyvin mielenkiintoista on tutkia samaa asiaa esimiesten näkökulmasta. Esimiehellä, jolla on korkea tarve saavuttaa (need to achieve), on korkea tarve suoriutua paremmin tai tehokkaammin kuin muut. Kun esimiehellä on korkea tarve saavuttaa, hän haluaa saavuttaa itse, eikä osaa tai ymmärrä jakaa tehtäviä myös tiimilleen. Tällainen esimies haluaa työstään palautetta myös lyhyellä aikavälillä, mikä ei isoissa organisaatioissa aina onnistu, sillä tehtävän tekemiseen vaikuttaa moni muukin ihminen. (McClelland & Burnham 1995.) Need for affiliation – henkilöt taas suoritutuvat paremmin silloin, kun he saavat tunteisiin ja yhteisöön sidottua palautetta (McClelland 1961: 232) ja voivat miellyttää muita. Esimiehenä he antavat usein vapauksia ja myöntyvät helposti alaisten pyyntöihin ollakseen pidettyjä, ymmärtämättä tekojen vaikutusta työympäristöön ja reiluuteen. Need for power – johtamistyylilliset esimiehet ovat tutkimuksen mukaan parhaita johtajia ja esimiehiä, sillä heidän tarve vaikuttaa muihin saa muut työskentelemään paremmin. He jakavat vastuuta eivätkä hätkähdä erityisistä tarpeista, vaan vaikuttavat alaisiinsa motivoiden heitä yhä parempiin suorituksiin. Tällaiset esimiehet seisovat alaistensa tukena asettettujen tavoitteiden takana ja palkitsevat hyvistä suorituksista. Esimieheltä on siis löydyttävä luontainen tarve vaikuttaa toisiin menestyäkseen, kun taas asiantuntijoilla luontainen tarve suoriutua paremmin tai tehokkaammin kuin muut. (McClelland ym. 1995.)

Ihmisen luontaiset tavoitteet viittaavat siihen, että ihmisellä on luonnostaan tarve tehdä jotakin paremmin tai nopeammin, saavuttaa vaikea tavoite, ylittää muiden odotukset, saada palautetta tai kehittää taitojaan. Usein ihminen saattaa luontaisesti asettaa standardikseen erinomaisuuden, mitä verrataan joko itseensä tai toisiin, jolloin henkilö myös kilpailee herkemmin muiden kanssa. (Bipp & van Dam 2014.) Tavoite voi antaa merkityksen jollekin merkityksettömälle tehtävälle, mutta ennen kaikkea tavoitteen saavuttaminen antaa meille saavutuksen tunteen, mikä lisää yksilön tehokkuutta, ja on yksi jokaisen henkilön psykologisista tarpeista. (Locke ym. 2006a.)

2.2.3. Tavoitteen asetannan malli

Tavoitteita asettaessa tulee pohtia tarkkaan, mitä niiltä halutaan ja mihin tavoitteilla pyritään. Sen vuoksi on tärkeää selvittää, millaisia tavoitteita yksilöille halutaan asettaa. Esimerkiksi Seijts ym. (2006) tiivistävät hyvin, että mikäli organisaation strategia on jo täysin tunnettu ja implementointitapa on avattu tai jo tehty, on tarkoituksenmukaista asettaa suoritukseen liittyviä tavoitteita (performance goals), joissa keskitytään entisestään motivoimaan yksilöä käyttämään kaiken osaamisensa tehtävien suorittamiseen. Tällaiset suoritukseen liittyvät tarkat ja haasteelliset tavoitteet ovat erityisen tehokkaita silloin, kun viikoittaiset työskentelytavat ovat yhä tehokkaita ja työtehtävät osataan. Tällöin tavoitteita käytetään lähinnä motivoimiseen ja ajamaan yksilöitä yhä parempiin suorituksiin.

Mikäli tehokas strategia kaipaa innovointia, mitä ei vielä ole kehkeytynyt, on tavoitteet hyvä asettaa oppimiseen perustuviksi tavoitteiksi (learning goals), eli sellaisiksi joissa keskitytään lisäämään yksilön osaamista ja kannustamaan mielikuvitukselliseen ja innovoivaan ajattelutapaan. Ennen kuin suoritukseen liittyviä tavoitteita voidaan asettaa, on oltava varma siitä, että henkilön osaamisen taso vastaa vaadittavaa suorituksen tasoa. Jos näin ei ole, tulee ensiksi asettaa oppimiseen perustuvia tavoitteita, joilla ohjataan yksilö omaksumaan tarvittavat kyvyt ja kompetenssit suorituksia varten, eli yksilö ohjataan siihen pisteeseen, että voidaan jo alkaa tehostamaan itse suorituksia. (Seijts ym. 2006.)

Tavoitteen asetannassa on siis tärkeää ymmärtää, millainen tavoite mihinkin tilanteeseen ja yksilöön parhaiten istuu. Yleisesti ottaen toimiva tavoite on määritelty joko laadullisesti tai määrällisesti, mitattava erilaisten mittareiden avulla, realistinen eli se on mahdollista saavuttaa kun vähän venyy, motivoiva eli tavoitteet ja tulokset houkuttelevat ja ovat merkityksellisiä, hyväksytty eli aitoa sitoutumista vaaditaan tavoitteen saavuttamiseen ja joustava eli olosuhteiden muuttuessa tavoitteet voidaan korjata. (Viitala 2015: luentomateriaali.)

Tavoitteita asettaessa tulee pitää huolta siitä, että tavoite sisältää SMART –kriteerit. SMART malli on ollut käytössä jo muutaman kymmenen vuoden, mutta tieteellistä kirjallisuutta aiheesta on saatavilla hyvin niukasti eikä mallin alkuperästä olla varmoja. 1981 –luvulla on kuitenkin julkaistu ensimmäiset artikkelit, joissa SMART –akronyymiä on käytetty. SMART tavoite muodostuu sanoista Specific, Measurable, Achievable, Realistic ja Time-related. Nämä sanat vaihtelevat kuitenkin tutkijasta

riippuen, mikä lisää mallin käytettävyyden ja ymmärrettävyyden haastetta entisestään. Esimerkiksi R eli tavoitteen realistisuus useimmiten määritetään myös oleelliseksi (relevant), mutta myös kohtuulliseksi (reasonable), tulosorientoivaksi (result-oriented), vastuulliseksi (responsible) ja luotettavaksi (reliable). Tässä tutkimuksessa käytetyt ja mainitut kriteerit ovat kuitenkin niitä kriteerejä, joita useimmiten tavoitteen asetannan mallissa käytetään. (Wade 2009).

Tavoite tulisi virallisen tavoitteen asetannan mallin mukaan asettaa siis niin, että se on tarkka, mitattava, saavutettavissa oleva, realistinen sekä aikasidonnainen. Alla oleva taulukko (**Taulukko 4.)** kuvaa jokaisen tavoitteen kriteerin ja avaa sen, mitä kyseinen kriteeri tarkoittaa.

Taulukko 4. SMART –kriteerit tavoitteiden asettamiselle. (mukaillen tekstistä Kovac 2005 & Lawlor & Hornyak 2012.)

Mitä	**Miten**
Spesific: **Tarkka**	*Mitä tarkalleen ottaen halutaan saavuttaa?* Selkeytetään sanallisesti, millainen tulos halutaan: ”kasvata tietyn myyntiyksikön tulosta 10 % ensi vuoden aikana” vs. ”kasvata tulosta”. Tarkka tavoite voi myös olla laadullinen, ei numeraalinen tavoite.
Measurable: **Mitattava**	*Kuinka tiedämme, että olemme saavuttaneet tavoitteen? Miten tavoite mitataan?* ”Asiakastyytyväisyyden lisääminen 1,9 lukemaan” vs. ”asiakastyytyväisyyden lisääminen”. Myös laadullisia tavoitteita voidaan mitata, esimerkiksi ”esiintymistaitojen parantaminen” vs. ”esiintymistaitojen parantaminen pitämällä tiimipalaveriesityksen kerran kvartaalissa ja suunnittelemalla hyvä esityspohja”
Achievable: **Saavutettavissa oleva**	*Voidaanko tavoite saavuttaa? Onko saavuttamiseen tarvittavat resurssit?* Edellytykset ja mahdollisuus tavoitteen saavuttamiseen vaaditaan.
Realistic: **Realistinen**	*Onko tavoite mahdollinen bisneksen kannalta, linkittyykö tavoite omaan työhön/yrityksen tavoitteisiin?* Tavoitteen tulee liittyä yksilön työtehtäviin ja bisnekseen tai sen saavuttamisella tulee olla merkitystä organisaatiolle.
Time-related: **Aikasidonnainen**	*Missä ajassa tavoite saavutetaan? (esim. Q1/Q2/vuosi)* ”Tehtävä on saatava ennen uuden tuotteen lanseeraamista” → milloin on uuden tuotteen lanseeraaminen?

Tavoitteiden asettaminen SMART –mallin mukaisesti on erittäin tehokas tapa varmistaa, että tavoitteet asetetaan hyvin ja tulosta tuottavasti (Prather 2005). Kuitenkin myös aihetta tieteellisesti tutkinut Wade (2009) toteaa, että tärkeintä tavoitteen asetannassa on itse tavoitteen ja sen saavuttamiseksi laaditun toimintasuunnitelman kokonaisuus, kun jokaisen yksittäisen kriteerin toteutuminen.

2.2.4. Tavoitteiden saavuttamisen seuranta

Armstrong (2006: 7) toteaa, että usein suorituksen johtamisessa keskitytään siihen, mitä ihmiset saavuttavat, vaikka tärkeämpää olisi keskittyä siihen, miten näitä tuloksia saavutetaan, jotta osataan myös parantaa tuloksia. Tällainen ajattelu- ja prosessimalli on kehittynyt vahvaksi, sillä suorituksen arviointi on ollut keskustelussa pitkään suorituksen johtamisen sijasta. Vasta muutaman vuosikymmenen aikana on ymmärretty alkaa tutkia nimenomaan sitä, miten näitä tuloksia saavutetaan, eli johtaminen on saanut huomattavasti enemmän painoarvoa. Tämän vuoksi tavoitteita ei pitäisi seurata pelkästään raporteista ja numeraalisesti, vaan seurata myös sitä, miten tavoitteita saavutetaan. Henkilöitä motivoidaan saavuttamaan parhaansa tavoitteiden suhteen, kun suorituksen johtamisen prosessiin sisällytetään säännöllistä, tarkkaa ja reilua palautetta ja valmennusta.

Kuten myös Locke ym. (2002) osoittavat, on tavoiteasetanta + palautteenanto tehokkaampaa kuin pelkkä tavoiteasetanta, ja ajaa näin ollen parempiin suorituksiin, sillä tavoitteet saavutetaan paremmin. Kirjallisuudessa tavoitteiden seurannasta on usein käytetty termiä *Knowledge of Results* eli KR. Locke ym. (1981) esittävätkin, että tarkkojen ja haasteellisten tavoitteiden lisäksi tulisi KR olla osana suorituksen johtamista, jotta tavoitteiden suorituksia ymmärrettäisiin. Palautteenanto toimii siis todistetusti parhaimpana tavoitteiden saavuttamisen seurannan välineenä. Hyvin moni tutkija esittää myös, kuinka kustannustehokas ja ”halpa” tapa tavoitteet + palautteenanto ovat siihen nähden, kuinka hyviä suorituksia tällä tavalla saadaan aikaan.

Tavoitteiden saavuttamisen seurannassa palautteenanto osana valmentavaa johtajuutta näyttäytyy siis suuressa roolissa, sillä palautteenannon avulla henkilöt voivat parantamaan suoritustaan myös tulevaisuudessa. Palautteenannossa erityisen tärkeää on keskittyä vahvuuksiin pohjautuvaan palautteeseen, jossa esimies antaa positiivista palautetta siitä, mitä vahvuuksia on käytetty suorituksessa ja kuinka näitä vahvuuksia voidaan ylläpitää ja kehittää, jotta jatkossa päästään yhä parempiin suorituksiin.

Erityisesti vahvuuksiin perustava palautteenanto vahvistaa myös muun muassa sitoutumista ja tehokkuutta. (Aguinis, Joo & Gottfredson 2012.) Myös tavoitteiden saavuttamisen seurannassa voi osallistaa henkilöitä seuraamaan itse omia saavutuksiaan pääsääntöisesti, jolloin henkilöitä voi ohjeistaa suunnittelemaan itse aikataulun tavoitteiden saavuttamiseksi ja määrittämään prioriteetit ja strategiat tavoitteille. Tämä henkilön itse tekemä saavuttamisen seuranta voidaan sitten palauttaa esimerkiksi omalle esimiehelle (Locke 1996.)

Latham ym. (2005) ja Locke (1996) esittävät kuitenkin, että tarkat ja haasteelliset tavoitteet tulee olla asetettuina ja yksilön tulee olla sitoutunut tavoitteiden saavuttamiseen, jotta palautteenannolla nähdään vaikutusta käyttäytymiseen ja suorituksiin. Yksinään palautteennnolla on vain vähän tai ei ollenkaan vaikutusta suorituksiin, sillä palaute on vain informaatiota ja sen vaikutukset muodostuvat siitä, kuinka vastaanottaja ymmärtää sen ja tietää mitä palaute tarkoittaa sekä siitä, minkälaisia päätöksiä tai toimia hän saamansa palautteen puitteissa tekee.

2.2.5. Tavoitteen asetannan haasteellisuus

Locke (2004) toteaa yhden suurimmista tavoitteen asetannan haasteista, eli mikä tapa asettaa tavoitteita toimii missäkin yhteydessä ja organisaatiossa. Vieläkään ei ole saatu kerättyä tarpeeksi tutkimusta tästä haasteesta. Tavoitteen asetannan käytännön ongelmia on esimerkiksi se, mille toiminnoille voidaan asettaa minkälaisia tavoitteita, montako tavoitetta kannattaa asettaa sekä tavoitteen integrointi ja muuttuminen.

Tavoitteen asetanta voi joskus epäonnistua ja olla jopa vahingollista. Tavoitteet voidaan asettaa väärään tarkoitukseen tai tavoite voi olla ristiriidassa jonkin toisen kanssa. Jos tavoitetta ei muuteta olosuhteiden muuttumisen myötä, voivat muutokset jäykistää organisaatiota aiheettomasti. Jos asiantuntijoiden esimiehet vain asettavat tarkat ja haasteelliset tavoitteet ilman osallistamista, henkilöt eivät välttämättä edes yritä alkaa kehittämään uusia toimintatapoja tehtäville. Tavoitteita ei siis saavuteta, jos ne asetetaan vain ylhäältä päin eikä henkilö itse saa osallistua asetantaan tai jos asetetut tavoitteet eivät motivoi henkilöä ollenkaan. (Locke 1996; Zollar 2015.) Liian korkealle asetetut tavoitteet voivat masentaa ja lannistaa. Takapakkien kestäminen riippuu paljon omiin taitoihinsa uskomisesta. Tavoitteita saatetaan käyttää myös puolustustaktiikkana niin, että otetaan kunniaa suoritetuista tavoitteista, vaikka mitään ei olisi edes tehty tavoitteiden saavuttamisen eteen. (Locke 1996.) Jos henkilö ei löydä tarvetta saavutella

tavoitettaan eikä löydä siltaa lopputuloksen ja oman motivaation välille, tavoite jää usein saavuttamatta. (Zollar 2015.)

Locke ym. (2006a) ovat keränneet eri tutkimuksista kymmenen tärkeintä ja kriittisintä haastetta tavoitteiden asettamiseen liittyen. Nämä haasteet ovat tiivistetty alla olevaan taulukkoon **(Taulukko 5**.) ja avattu kattavasti taulukon jälkeen.

Taulukko 5. Haasteet tavoitteen asetannassa. (mukaillen Locke ym. 2006a.)

	Haasteet
1.	Vaadittava osaaminen tavoitteen saavuttamiseksi puuttuu.
2.	Konfliktit ja kilpailuhenkisyys vaikuttaa toisten tavoitteiden saavuttamisen sabotointiin.
3.	Tavoitteet nähdään enemmän uhkana kuin mahdollisuutena, pelko ottaa vallan.
4.	Pelätään virheitä, ei uskalleta ottaa riskejä suorituksissa.
5.	Hyvin suoriutuessa ei muisteta muuttaa toimintasuunnitelmaa uusien tavoitteiden saavuttamiseksi.
6.	Epärehellisyys: esitetään ja peitellään tavoitteen saavuttamisen todellista laitaa.
7.	Heikko itsetunto johtaa ylisuorittamiseen, tosiasioiden ja realiteetin ylitse.
8.	Tavoitteita ei aseteta lainkaan tietyn yksikön työn luonteen vuoksi.
9.	Liikaa tavoitteita ja liian haasteellisia → stressitaso nousee liian korkealle.
10.	Asetettuja tavoitteita ei voi saavuttaa. → Hyvin suoriutujilta odotetaan jo liikaa.

Ensimmäinen haaste tavoitteen asetannassa ilmenee, mikäli henkilöiltä puuttuu tavoitteen saavuttamiseen vaadittavaa osaamista ja taitoja, jolloin haasteellisen tavoitteen asettaminen voi johtaa jopa heikompaan suoritukseen kuin se, että henkilöä pyydettäisiin vain tekemään parhaansa. Asetettu tavoite voi silloin johtaa harhaan niin, että henkilö ei työskentele parhaansa mukaan eikä kykene työskentelemään niin pitkään kunnes tavoite olisi saavutettu. Tämän haasteen välttämiseksi olisi tärkeää tiedostaa se, milloin henkilöllä ei ole vaadittavaa osaamista tavoitteen saavuttamiseksi, jolloin voitaisiin itse tehtävään ja sen suorittamiseen liittyvän tavoitteen sijasta asettaa niin sanottu oppimistavoite. (Locke ym. 2006a.)

Toinen haaste voi olla ryhmän suoritukseen heijastuva. Mikäli ryhmän tai tiimin sisällä on enemmän kuin kahden henkilön välinen konflikti, varsinkin jos nämä henkilöt ovat kilpailuhenkisiä tavoitteidensa suhteen eivätkä tee yhteistyötä niin, että molemmat saavuttaisivat tavoitteensa, voi tavoitteiden asettaminen johtaa huonoon ilmapiiriin.

Tämä voi lisäksi johtaa siihen, että yksilöt ajavat vain omia tavoitteitaan eteenpäin eivätkä näe kaikkien tavoitteista muodostuvaa kokonaiskuvaa. Tavoitteiden asettamisella eli sillä, kuinka tavoitteet esitetään yksilöille tai kuinka ne määräytyvät on suuri vaikutus siihen, nähdäänkö tavoitteet yhteistoiminnallisina vai kilpailuhenkisinä tavoitteina. Yhteistoiminnalliset tavoitteet käyttäytyvät positiivisesti: kun henkilö A saavuttaa tavoitteensa, myös henkilö B saavuttaa omansa. Kilpailuhenkiset tavoitteet käyttäytyvät puolestaan negatiivisesti, eli henkilö A saavuttaa tavoitteensa paremmin, jos hän onnistuu huonontamaan henkilön B tavoitteen saavuttamista. Tällaisessa tilanteessa usein henkilöt salaavat tietoa ja ideoita toisiltaan. Välttääkseen kilpailuhenkisen tavoitteen asetannan, tulisi kaikille henkilöille tehdä selväksi se, että tarkoituksena on saavuttaa yksi kokonaisvaltainen tavoite (superordinate goal). Yhteinen visio yhdistää ihmisiä ja antaa henkilöille tukea, mikä johtaa yhteistyökykyiseen käyttäytymiseen. Esimerkiksi tutkimus kahden yrityksen yhdistämisestä, jossa yhdistetyn yrityksen henkilöille asetettiin kokonaisvaltainen sekä tarkka ja haasteellinen eli konkretisoitu tavoite, antoi henkilölle syyn työskennellä yhdessä avoimesti kohti yhteistä hyötyä. (Locke ym. 2006a.)

Kolmas haaste tavoitteen asetannassa on se, että tavoite nähdään enemmän uhkana kuin mahdollisuutena. Positiivinen tapa johtaa parempaan suoritukseen kuin negatiivinen tapa, eli jos tavoitteena on ratkaista 15 ongelmaa eikä näistä kolmen kanssa saa epäonnistua, tuntee henkilö uhan ja suoritus laskee, jolloin tavoitteita saavutetaan hädin tuskin 12. Jos taas tavoitteeksi asetetaan ratkaistavaksi vähintään 12 ja mielellään 15 ongelmaa, suoritus paranee ja useimmiten 15 ongelmaa saadaan ratkaistua. Tähän liittyen voidaan nähdä myös neljäs tavoitteen asetannan haaste. Tavoitteella voi olla haitallinen vaikutus riskinottoon, jos epäonnistumista tietyn haastavan tavoitteen saavuttamisessa rangaistaan. Korkeissa tavoitteissa epäonnistuminen ja virheet kuuluvat kuitenkin asiaan, jonka vuoksi niistä tulisi aina myös jokseenkin rohkaista, esimerkiksi luomalla kulttuuria, jossa virheistä oppii. Kun rohkaistaan ottamaan riskejä sekä rohkaistaan oppimaan virheistä, suoritus paranee. Mitä enemmän kulttuuri positiivisesti tukee riskinottoa ja virheistä oppimista, sitä enemmän uskalletaan asettaa korkeita sekä oppimiseen perustuvia tavoitteita, jolloin suoritukset paranevat. (Locke ym. 2006a.)

Viides haaste tavoitteen asetannassa liittyy tavoitteiden saavuttamiseen. Usein tyytyväisyys johtaa siihen, että samoja toimintasuunnitelmia tavoitteiden asettamisessa käytetään kuin aikaisemminkin. Tyytyväisyys johtaa kasvaneeseen itseluottamukseen, mikä johtaa taas haasteellisempien tavoitteiden asettamiseen. Välttämättä ei kuitenkaan muisteta, että haasteellisempien tavoitteiden saavuttamiseksi myös

toimintasuunnitelmaa tulisi muuttaa, jotta samaan tyytyväisyysasteeseen päästäisiin uudelleenkin. Muutoshetket, esimerkiksi jonkinlainen kaaostilanne yrityksessä, vaativat nopeaa palautetta ja siihen nopeasti reagoimista. Muutoksissa edellytetään muutosta myös yksilöiden käyttäytymiseltä, jotta muuttuneisiin tavoitteisiin päästäisiin (Abelson 1983). Virheitä voidaan välttää, mikäli isompia tavoitteita rikotaan pienemmiksi alatavoitteiksi. Virheitä voidaan välttää myös, jos rohkaistaan rakentaviin konflikteihin, eli rohkaistaan kriittiseen ajatteluun ja virheiden esiintuomista niin, että uskalletaan rakentavasti tuoda virheitä tai harhaanjohtavia asioita esiin, niin että virheiden esiintuojaa myös aina tuetaan. Siitä puolestaan, kuinka tavoitteiden muuttaminen vaikuttaa työtyytyväisyyteen tai turhautumiseen, on hyvin vähän tutkimusta olemassa (Abelson 1983). (Locke ym. 2006a.)

Kuudes ongelma voi olla epärehellisyys. Etenkin, jos raha on sidottu tavoitteiden saavuttamiseen, ihmiset peittelevät tavoitteiden saavuttamisen realistista tilaa ja saattavat saada asialaidan näyttämään siltä, että he olisivat saavuttaneet tavoitteensa, vaikka tosiasiassa jäivät hieman alle tavoitteen. Hyvä tapa tämän välttämiseksi on asettaa esimerkiksi lineaarinen bonussysteemi, jossa henkilöä palkitaan vain tasan siitä, mitä on saavutettu. Tällöin asetetaan jokin minimitavoite, jonka jälkeen esimerkiksi jokaisesta prosentin kasvusta saadaan kaksi prosenttia bonusta ja niin edelleen. On myös otettava huomioon haasteellisia tavoitteita asettaessa, että jos henkilö asettaa haasteellisen tavoitteen, joka osoittautuukin suhteellisen helpoksi, tulee tämä huomioida arvioinnissa. Eettisyys on oltava peruspohja tavoitteen asetannassa. (Locke ym. 2006a.)

Tavoitteen asetannassa voi myös olla haasteena se, että tavoitteen saavuttaminen nivoutuu henkilön itsetuntoon, jolloin tavoitetta saavutellaan tosiasioiden ylitse, huolimatta mahdollisista kuluista ja seurauksista. Silloin henkilö on niin sanotusti ylisitoutunut tavoitteeseensa, eikä osaa enää ottaa huomioon ympäristötekijöitä tai alkaa käyttäytymään epärationaalisesti, kun tavoitteen saavuttaminen on uhattuna. Itsetunto on yksi ihmisen perustarpeista, jonka puute voidaan joskus onnistua korvaamaan tavoitteiden saavuttamisessa menestymisellä ja sitä kautta saadulla tunnustuksella. Realistisuus ja tosiasiat tulevat kuitenkin aina huomioida ennen tavoitetta ja henkilöiden tulee pystyä saavuttamaan tavoitteensa sopeutuen ja joustaen. (Locke ym. 2006a.)

Kahdeksantena haasteena mainitaan se, että tavoitteita ei aseteta johonkin yksikköön ollenkaan, jos työ on sen mukaista, että tavoitteita on vaikea asettaa taikka saavuttaa. Jos jokin tulos tai toiminto on kriittinen, tavoite tulisi aina asettaa. Yhdeksäs haaste tavoitteen asetannassa on se, että stressi ottaa tavoitteen asetannasta vallan. Tämä

tapahtuu etenkin, jos tavoitteet ovat haastavia ja niitä on asetettu liikaa, jolloin tavoitteet eivät ole niin sanotusti saavutettavissa. Yksilöä pitää pystyä tukemaan tavoitteiden saavuttamisessa, esimerkiksi mahdollistamalla kouluttamisen ja tarvittavat resurssit haasteellisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kymmenentenä haasteena mainitaan ylipäätään se, että usein asetetaan tavoitteita, jotka eivät ole saavutettavissa. Esimerkiksi hyvin suorittavat yksilöt ja tiimit eivät saisi joutua saavuttamaan yhä haastavampia ja korkeampia tavoitteita vuosi vuodelta, sillä silloin heitä ikään kuin rangaistaan hyvästä suorituksesta, stressitaso nousee ja henkilöt voivat jopa jättää koko organisaation. (Locke ym. 2006a.) Esimiesten valmentava ote johtamiseen auttaa haasteellisista tavoitteista selviämiseen, mitä käsitellään seuraavassa pääluvussa.

2.3. Esimiehen valmentava johtajuus

Tavoitteen asetannan haasteellisuudesta johtuen on tärkeää pystyä tukemaan esimiehiä suorituksen johtamisessa ja sen sisällä vaikuttavassa tavoitteen asetannassa. Kuten luvussa 2.2. on todettu, valmentava johtajuus on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä tavoitteen asetannassa, ja johtaa osallistamisen, viestinnän ja palautteen kanssa sitoutumiseen. Suorituksia parannettaessa jopa strategian linjaamana, on todettu valmentamisen vaikuttavan positiivisesti yksilöiden ja tiimien suorituksiin (Ellinger 2003). Tässä teorialuvussa tarkastellaan ensiksi sitä, mitä tavoitteen asetanta on suhteessa valmentavaan johtajuuteen. Lähtökohtana tarkastelussa on valmentavan johtajuuden tuki ja vaikutus tavoitteen asetantaan. Lisäksi tarkastellaan esimiehen ja yksilön välistä suhdetta valmentavan johtajuuden näkökulmasta ja selvitetään, millaista tukea esimiehet yleisesti ottaen odottavat HR:ltä. Tämän jälkeen päästään tutkimusmetodologioihin sekä tutkimustuloksiin.

Valmentamisella tarkoitetaan siis esimerkiksi jokapäiväistä, käytännönläheistä tapaa toimia, jolla autetaan henkilöitä tunnistamaan omia mahdollisuuksiaan ja potentiaaliaan, jotta he voivat parantaa suoritustaan ja kyvykkyyttään (Popper ym. 1992; Orth ym. 1987). Valmentavalla johtajuudella pyritään siis esimerkiksi työntekijöiden suoritusten parantamiseen sekä työntekijöiden kehittymiseen työntekijöinä. Tarkoituksena on siis nimenomaan auttaa toista esimerkiksi asettamaan tavoitteita tai saavuttamaan niitä omin keinoin, omat voimavarat tunnistaen ja käyttäen. Tässä tutkimuksessa käytetään valmentavaa johtajuutta harjoittavasta esimiehestä käsitettä valmentaja tai esimies ja valmennettavasta henkilöstä termejä valmennettava, alainen ja työntekijä.

Suorituksen arvioinnin jäädessä taka-alalle ja suorituksen johtamisen yleistyessä on samalla myös suorituksen arvioijat (performance appraisee) väistäneet suoritusten valmentajien (performance coach) tieltä. Kiertävä koko vuoden kestävä suorituksen johtaminen, mikä sisältää tavoitteen asetannan, palautteen ja tulokset, lisää tehokkaasti organisaation suoritusta. Valmentavan johtajuuden on nähty lisäävän tätä tehokkuutta yhä voimakkaammin, sillä valmentajat voivat voimakkaasti tuoda esiin johdonmukaisia ja pysyviä parannuksia ihmisten käyttäytymisessä ja toimintatavoissa, kun he haastavat yksilöitä arjessa ja luovat yksilöihin itseluottamusta siitä, miten he voivat laajentaa omaa osaamistaan saavuttaakseen tavoitteensa. Valmentaja – tyyppisen esimiehen on hyvä muistuttaa alaisiaan matkan varrella siitä, kuin pitkälle he ovat jo tulleet ja kuinka paljon lähempänä he jo ovat tavoitteidensa saavuttamista. (Latham ym. 2005.) Yhtenä ydinajatuksena valmentamisessa on siis auttaa toista ilman että tarjotaan hänelle valmiita ratkaisuehdotuksia.

2.3.1. Tavoitteen asetanta suhteessa valmentavaan johtajuuteen

Tarkkojen ja haasteellisten tavoitteiden asettamisessa voi käydä niin, ettei yksilö saavutakaan tavoitettaan, jolloin hän kokee epäonnistuneensa ja luovuttaa. Valmentajat voivat auttaa tämän avuttomuuden tunteen ylipääsemisessä ja lisätä henkilöiden optimismia, jos he keskittyvät ainakin kahteen tärkeään asiaan. Valmentajan tärkein tehtävä on auttaa yksilöä näkemään oman tekemisen ja odotetun lopputuloksen välinen suhde. Tämä tarkoittaa sitä, että valmentaja auttaa yksilöitä tietämään mitä he ovat tehneet, mihin he ovat menossa ja paljonko heidän tarkalleen ottaen tulee parantaa tekemistään. Toinen yhtä tärkeä tehtävä on edesauttaa yksilöä luottamaan omiin kykyihinsä. Luottaminen on usein tehtävästä riippuvaista, sillä jonkin toisen tehtävän suorittamisessa voi olla hyvinkin vahva luottamus omiin kykyihin, kun taas jossakin toisessa luottamusta ei löydy ollenkaan. Valmentaja voi lisätä henkilön luottamusta omiin kykyihinsä esimerkiksi antamalla tehtäviä korostamatta menestystä, näyttämällä mallia aikaisemmin samalla tavalla tehdyistä asioista, joista henkilö voi oppia sekä rohkaista kunnolla tehtävän suorittamiseen esimerkiksi ohjeiden avulla. (Latham ym. 2005.)

Tavoitteiden asettaminen nähdään yhdeksi kriittiseksi tekijäksi koko suorituksen johtamisessa. Esimiehellä on tärkeä tehtävä tavoitteiden asettamisessa motivoijana, mikä edellyttää kuitenkin dialogia esimies-alais-vuorovaikutussuhteessa. Tämä johtaa yhteyteen, jossa valmentava johtajuus ja tavoitteiden asettaminen nivoutuvat yhteen yrityksen kriittiseen suorituksen johtamisen prosessin ytimeksi. (Duff 2013.)

Valmentavan johtajuuden puitteissa on myös huomattu, että vuoden syklissä puolivuosittaisella pysähtymisellä esimerkiksi välikehityskeskustelun muodossa on suuri vaikutus tavoitteiden saavuttamiseen. Kun kiinnitetään huomiota tavoitteiden saavuttamisen tilaan vuoden puolivälissä, huomataan helposti aukkoja tavoitteiden saavuttamisessa ja näin saadaan työpanosta uudelleenohjattua olennaisen tekemiseen. (Gersick 1988; Duff 2013.)

Menestyneet esimiehet käyttävät jatkuvaa valmennusta ja palautteenantoa työkalunaan kohottamaan alaistensa suoritusta. Valmentava johtajuus tukee palautteenantoa, tavoitteen asetantaan osallistuttamista ja tavoitteiden saavuttamisen seurantaa, mikä taas vaikuttaa suoritukseen. Valmentajuus sekä jatkuva ja tarkasti kohdistettu palautteenanto ovat avainroolissa siinä, johtavatko tavoitteet hyviin suorituksiin. (London ym. 2004; Longenecker 2010.) Henkilöt eivät voi kehittyä, elleivät he tiedä kehitystarpeista, muutosta vaativista asioista tai jos he eivät saa tukea tehokkaalle suoritukselle. Jotta valmentava johtajuus voi tukea suoritusta, suorituksen johtamista ja siihen sisältyvää tavoitteiden asettamista sekä saavuttamista, tulee valmentajan eli esimiehen osata tehtävänsä. Usein ongelmana on, ettei esimiehille ole opetettu käytäntöjä valmentajana toimimisesta eivätkä esimiehet ole saaneet tarpeeksi koulutusta tällaiseen. (Longenecker 2010.) Tutkimuksissa on kuitenkin havaittu muutama asia, mikä valmentajan tulisi tietää ja osata. Näistä esimiehen tärkeistä valmentajan taidoista ja rooleista puhutaan seuraavassa alaluvussa.

2.3.1. Esimiehen rooli valmentajana

Suorituksen johtamista tukevassa valmentavassa johtajuudessa on tärkeää, että esimies tuntee alaisensa kunnolla. Esimiehen tulee säännöllisellä kommunikoinnillaan, vuorovaikutuksellaan ja omilla havainnoillaan oppia, miten alainen toimii ja mitkä tekijät tiettyyn toimintaan vaikuttavat. Valmentavan johtajuuden onnistumisen kannalta tärkeää on, että esimies tuntee alaisensa työetiikan, motivaation tason sekä alaisensa ominaisuudet, taidot ja potentiaalit. Samalla tavalla esimiehen tulisi olla tietoinen alaistensa suorituksen tasosta. Jatkuva palautteen antaminen ja valmentaminen eivät onnistu, ellei esimiehellä ole reaaliaikaista tietoa alaisensa panoksesta ja suorituksista. Esimiehen tulee pitää silmällä alaistensa ja koko yksikkönsä suorituksia, jotta valmentaminen ei perustu arvailuihin vaan tositapahtumiin. (Longenecker 2010.)

Hyvä valmentaja sen lisäksi pitää huolen siitä, että alaisillaan on tarvittavat välineet, tuki sekä osaaminen työn suorittamista varten. Tätä pidetään usein itsestäänselvyytenä,

mikä ei kuitenkaan saisi unohtua varsinkaan uuden henkilön aloittaessa. Tutkimuksissa on myös havaittu, että valmentava johtajuus korostuu, näkyy tai jopa toteutuu useimmiten vain silloin, kun havaitaan jokin ongelma tai henkilön suoritus laskee. Esimiehet, jotka ottavat tosissaan valmentavan johtajuuden tärkeyden, työskentelevät jatkuvasti ja systemaattisesti mahdollistaakseen jokaisen alaisensa suorituksen parantumisen ja kiinnittävät huomiota alaistensa kyvykkyyteen ja motivaatioon. Tärkeää on myös muistaa, että jokainen työntekijä on yksilö ja erilainen, ja kaikille tulee sen vuoksi luoda yksilöidyt toimintasuunnitelmat myös valmentamiseen. (Longenecker 2010.) Tästä lisää valmennettavan näkökulmasta seuraavassa alaluvussa.

Helposti unohtuva ja yksinkertainen asia valmentavasta johtajuudesta jää usein huomiotta esimiesten keskuudessa, nimittäin aika. Jatkuvaan ja systemaattiseen valmentavaan johtajuuteen tulee aina varata aikaa, mikä onkin nähty yhtenä tärkeimmistä esimiehen työtehtävistä. Esimiehiltä vaaditaan sitoutumista ja kuria, jotta he oppivat varamaan kalenterista säännöllisesti aikaa vain alaistensa valmentamiseen. Valmentavan johtajuuden oppiminen ei ole helppoa eikä nopeaa, vaan se vaatii todellista lahjakuutta, mutta ennen kaikkea aikaa ja kärsivällisyyttä. Se on suhteellisen yksinkertainen asia kuitenkin toteuttaa, jos sen päättää tehdä. (Longenecker 2010.)

McGuinness (2008: 17) toteaa, että valmentaja (coach) saatetaan usein mieltää enemmänkin ulkopuolisena konsulttina kuin omana esimiehenä. Esimiehen ja valmentajan roolit kulkevat kuitenkin täysin käsi kädessä, vaikkakin valmentaminen on enemmän yhteistyötä kuin hallitsemista, kuuntelemista puhumisen sijasta, kysymysten esittämistä käskyjen antamisen sijasta, tarkan palautteen antamista arvostelun sijasta ja enemmän vastuun delegoimista. Valmentajalla on monta roolia ja se tarvitsee monenlaisia taitoja ja toimintatapoja, jotta valmennettavan tietoisuutta ja vastuullisuutta onnistuttaisiin lisäämään ja kehittämään (Whitmore 2002).

Kaikkein tärkeimmäksi valmentavan esimiehen roolissa on todettu kommunikointitaidot (Gilley ym. 2010; Orth ym. 1987) ja havainnointitaidot (Orth ym. 1987). Kommunikointitaidot sisältävät palautteenantoa, aktiivista kuuntelua, kyselyä, haastattelemista sekä myös hiljaisuutta. Kyselemistä ja haastattelemista voi harjoittaa esimerkiksi erityyppisten kysymysten avulla ja kuuntelemista puolestaan oman elekielen kautta. Palautetta antaessa tulisi aina muistaa olla tarkka eikä yleistää asioita ja tilanteita. Toisen käyttäytymistä tulisi pystyä kuvailemaan eikä arvioimaan. Tärkeää on myös antaa palautetta sellaisista asioista, joihin toinen voi käytöksellään vaikuttaa, ja huomioida palautteenannon ajankohdan sekä sen, että molemmat ovat ymmärtäneet

asian samalla tavalla. Kommunikointi johtaa näin parantuneisiin suorituksiin ja käyttäytymiseen sekä parempiin yhteistyösuhteisiin. (Gilley ym. 2010; Orth ym. 1987.) Havainnointitaidot puolestaan sisältävät muun muassa sen, että esimies oppii havainnoimaan työntekijöidensä käyttäytymistä ja suorituksia erilaisissa vuorovaikutustilanteissa tai työn laadussa. Tähän sisältyy myös analyyttisten taitojen vaikutus ja rooli, eli esimiehen on tärkeää ymmärtää, milloin ja minkälaisissa tilanteissa valmentaminen on otollista sekä pystyä tunnistamaan sellaisia mahdollisuuksia, joissa työntekijä voi kehittää toimintatapojaan ja suorituksia. Näitä esimiehen tärkeitä taitoja voi oppia ja kehittää, ja harvemmin niitä syntyessään valmiiksi kukaan osaakaan.

2.3.2. Alaisen rooli valmennettavana tavoitteen saavuttamisessa

Valmennettavat työntekijät tuntevat tietynlaisen tunteen, että he johtavat itse omaa kehitystään. Oman oppimisen johtamisesta on vain hyvin lyhyt askel oman suorituksen johtamiseen, mikä on koko suorituksen johtamisen keskeisenä tavoitteena. (Phillips 1994.) Työntekijän tulee voida luottaa esimieheensä, jotta häntä voidaan ylipäätään valmentaa (Ulrich 2008). Esimiehet voivat tukea suorituksen johtamista valmentavan johtajuuden avulla myös hyvin eri tavalla. Kuten edellisessä luvussa todettiin, valmentamista tapahtuu usein vain silloin, kun ilmenee ongelmia tai henkilön suoritus laskee. Näin ollen hyvin potentiaalisten ja hyvin suoriutujien henkilöiden valmentaminen usein unohdetaan, sillä heillä menee jo muutenkin hyvin. Esimiehen valmentavan johtajuuden roolilla on hyvin suuri vaikutus henkilöiden pitkäaikaisiin suorituksiin. Asiaa havainnollistaa seuraavalla sivulla oleva kuvio (**Kuvio 5.**), jossa on esitettynä valmentajan neljä niin sanottua roolia, joiden avulla valmentajat voivat parantaa valmennettaviensa suoritusta huomioimalla jokaisen valmennettavan kyvyt/taidot ja motivaation. (Longenecker 2010.)

Työntekijän kyvykkyys	Korkea	**Kategoria 3** **Valmentaja motivoijana** Korkea kyvykkyys Matala motivaatio **”Alisuoriutuva työntekijä”**	**Kategoria 1** **Valmentaja kannustajana** Korkea kyvykkyys Korkea motivaatio **”Unelmatyöntekijä”**
	Matala	**Kategoria 4** **Valmentaja ihmeiden tekijänä** Matala kyvykkyys Matala motivaatio **”Muutu tai lähde työntekijä”**	**Kategoria 2** **Valmentaja kouluttajana** Matala kyvykkyys Korkea motivaatio **”Liikkuva työntekijä”**
		Matala	Korkea
	Työntekijän motivaatio		

Kuvio 5. Alaisten kyvykkyyteen ja motivaatioon perustuva valmentava johtajuus. (mukaillen Longenecker 2010.)

Kategoria 1: Esimies saattaa helposti unohtaa ”unelmatyöntekijänsä” valmentamisen. Unelmatyöntekijät ovat korkeasti motivoituneita ja hyvin kyvykkäitä työssään, minkä vuoksi he ovatkin kriittisen tärkeitä valmentajiensa menestyksen ja tulosten saavuttamisen kannalta. He tekevät yleensä enemmän kuin mitä heiltä odotetaan, he ovat oma-aloitteisia, motivoituneita ja haluavat oppia ja ottaa uusia haasteita vastaan. Hyvin suoriutuvan ja motivoituneen alaisen valmentajan tulee toimia ikään kuin kannustajan roolissa ja huolehtia hyvän suorituksen ja korkean motivaation takaamisesta tulevaisuudessakin. Valmentajan tulee tunnistaa uusia ja haastavia työtehtäviä alaiselleen, antaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä, tarjota koulutusta ja kehittymismahdollisuuksia sekä vastuuta ja vaikutusvaltaa. Valmentajan tulee osoittaa työntekijälleen, että häntä todella arvostetaan, tarvitaan ja kunnioitetaan. Unohtamalla hyvin suoriutujat ja motivoituneet työntekijät ja olettamalla, etteivät he tarvitse niin paljoa huomiota, voi unelmatyöntekijöiden motivaatio romahtaa. (Longenecker 2010.)

Kategoria 2: Niin sanotut ”liikkuvat työntekijät” saattavat olla juuri aloittaneita, vuokratyöntekijöitä tai esimerkiksi komennuksella olevia työntekijöitä, jotka tarvitsevat koulutusta, jolloin valmentajan tulee kouluttaa heitä vaadittaviin taitoihin. He ovat usein

motivoituneita, halukkaita oppimaan ja työskentelemään kovasti, mutta he tarvitsevat kouluttajan oppiakseen, jolloin valmentajan tulee tunnistaa mitä taitoja heidän tulee kehittää, tukea valmennettavia hankkimaan lisää taitoja esimerkiksi koulutuksilla tai työkierrolla, auttaa heitä luomaan tarvittavat toimintasuunnitelmat taitojen kehittämiseksi ja antaa jatkuvaa ja konkreettista palautetta kehityksen tueksi, jotta heistä kehittyisi unelmatyöntekijöitä. Tällaiset valmennettavat tarvitsevat valmentajaltaan suunnittelua, kärsivällisyyttä ja seurantaa, mikä voi johtaa huomattavaan suorituksen parantumiseen ja ”unelmatyöntekijyyteen”. (Longenecker 2010.)

Kategoria 3: ”Alisuoriutuvat työntekijät” osaavat tehdä työnsä silloin kun haluavat, mutta heiltä puolestaan puuttuu motivaatio tehdä työtä hyvin. He eivät tee parastaan, eivät ole sitoutuneita työhönsä ja heillä saattaa olla negatiivinen asenne työtä kohtaan. Tällaiset työntekijät voivat jonakin päivänä toimia hyvin, mutta eivät työskentele niin jatkuvasti eivätkä edes säännöllisesti. Työntekijät tarvitsevat valmentajaa motivoimaan heitä, vaikka eivät välttämättä itse sellaista haluaisikaan. Valmentajan tulee tällöin osata vakiinnuttaa selkeät tavoitteet suorituksille ja auttaa alaista ymmärtämään tavoitteiden saavuttamisen merkitys. Valmentajan tulee seurata tiiviisti työntekijän suorituksia ja luoda ymmärrystä suoritusten vaikutukseen sekä antaa jatkuvaa positiivista että kehittävää palautetta. Alisuorittava käytös voi poistua käyttämällä rakentavaa kritiikkiä ja moitteita, jotta työntekijä oppii parantamaan käytöstään. Jos tällaiseen työntekijään ei aleta kohdistamaan motivoivaa valmentavaa johtajuutta, alainen voi alkaa myös laiminlyömään työtehtäviään. (Longenecker 2010.)

Kategoria 4: Tilanne, jossa työntekijä laiminlyö työtehtävänsä eikä näytä mitään motivaation merkkejä, on kaikkein vaikein kategoria valmentajalle johdettavaksi. Tällaiset ”muutu tai lähde työntekijät” saattavat olla huonoja rekrytointeja, juuri komennukselta tulleita, henkilöitä, jotka eivät ole muuttuneet organisaation muutosten mukana tai sinnittelijöitä. Työntekijän on muutettava käyttäytymistään tai lähdettävä organisaatiosta, sillä he aiheuttavat ongelmia ja vahinkoa asiakkaisiin, kollegoihin sekä mahdollisiin alaisiinsa. Valmentajan tulisi tällöin saada työntekijät sekä suoriutumaan työtehtävistään että motivoitumaan, jolloin valmentajan roolia voidaan kutsua ihmeiden tekijäksi. Valmentajan tulee varmistaa, että valmennettavalla on tarvittavat työkalut, osaaminen sekä tuki tehokkaisiin työsuorituksiin ja määritellä selkeästi, mitä muutoksia valmennettavan tulee tehdä suorituksissaan, jotta hän saa jatkaa. Valmentajan tulisi työskennellä työntekijän kanssa luoden todelliset toimintasuunnitelmat suoritusten parantamiseksi. Lisäksi työntekijän suorituksia tulisi valvoa päivittäin, antaa jatkuvaa palautetta ja dokumentoida hänen panosta ja kehityssuunnitelman täyttämistä. Tällaiset

pahimmat mahdolliset tilanteet pystytään vielä kääntämään hyvällä valmennuksella paremmaksi. Muutokselle tulee antaa aikaa, vähintään kolmesta kuuteen kuukauteen (Kaufman 2006). Tilanne saattaa myös toimia esimerkkinä muille viestittäen suoritusten tärkeydestä, ja siitä, että suorituksia ja tavoitteita tulee saavuttaa työpaikan säilyttämiseksi. (Longenecker 2010.)

2.3.3. Esimiehen ja yksilön välinen suhde

Esimiehen ja alaisen välistä suhdetta on tutkittu paljon, myös sen olemassa olevan LMX teorian eli esimies-alaissuhdeteorian (*Leader-Member-Exchange theory*) puitteissa. Esimies-alaissuhteet ovat aina yksilöllisiä ja erilaisia ja vuorovaikutussuhteen muodostavat esimiehen odotukset ja se, kuinka alainen kohtaa nämä odotukset. Esimiehen näkökulmasta vuorovaikutuksen laatu muodostuu luottamuksen tasosta, vuorovaikutuksesta, tuesta ja palkitsemisesta. Alaisen näkökulmasta luottamus, tuki ja palkitseminen määrittelevät puolestaan suhteen laatua. Vuorovaikuksen ja suorituksen laadun yhteys näyttäytyy keskeisimpänä hyvän esimies-alaissuhteen lopputuloksena. (Jensen, Olberding & Rodgers 1997.)

Esimiehen ja alaisen välisestä suhteesta riippuu myös valmentaminen ja valmentavan johtajuuden taso. Valmentaminen vaatii informaation ja ideoiden jakamista niin, että se muuttaa käyttäytymistä ja toimintatapoja. Tieto liikkuu vain luottamuksen avulla, joten alaisten tulee pystyä luottamaan esimieheensä. Jos luottamusta ei ole, se tulee rakentaa usein aloittamalla toisiinsa tutustumalla ja henkilökohtaisen siteen luomisella, esimerkiksi tutustumalla toistensa vapaa-aikaan, perheeseen, henkilökohtaisiin tavoitteisiin, ja vasta sitten siirtyä organisaation puolelle. (Ulrich 2008.) Gilley ym. (2010) sivuaa valmentamista prosessina, jossa pääajatuksena on erilaisten etappien avulla vahvistaa esimiehen ja alaisen välistä synergistä suhdetta, mikä lopulta johtaa yksilön ja organisaation parantuneeseen suoritukseen.

Orpen (1995) on tutkinut, että esimiehen ja alaisen välinen suhde vaikuttaa tavoitteiden asetantaan ja suoritukseen. Tavoitteen asetanta vaikuttaa heikosti suoriutuviin enemmän, sillä he tarvitsevat juuri tavoitteiden ja työn selkeyttämistä suoriutuakseen paremmin. Esimiesten tulee myös työskennellä heikommin suoriutuvien kanssa enemmän, jotta esimerkiksi kehityskeskustelussa sovitut tavoitteet saadaan toteutettua. Toisaalta taas tavoitteen asetannalla voi olla heikentävä vaikutus hyvin suoriutuvien asenteisiin, sillä heillä on todennäköisemmin omat tavoitteet jo valmiiksi mietittynä ja

vahvistettuna. Orpen (1995) toteaa kuitenkin, että on monia muitakin syitä siihen, miksi tavoitteen asetannalla voi olla suurempi vaikutus heikommin suoriutuviin. Voi olla esimerkiksi, että heikommin suoriutuvat työntekijät ajattelevat tavoitteiden asettamisen miellyttävänä yllätyksenä ja ajattelevat, että heidän esimies-alaissuhteensa on kehittymässä parempaan suuntaan. Toisaalta voi olla, että hyvät esimies-alaissuhteet ovat mahdollistaneet epävirallisen keskustelun jo ennen tavoitteiden asettamista, jolloin myös tavoitteiden asettamisesta tulee vapaampaa ja helpompaa, sillä tilaisuudesta ei ole silloin niin suurta painoarvoa, kuin jos esimies-alaissuhde olisi heikompi. Tutkimuksen mukaan esimiehet myös tiedostavat, että esimies-alaissuhteella ja alaisten suorituksen tasolla on merkitystä tavoitteiden asettamiseen ja siihen, kuinka tavoitteiden asettaminen alaisiin vaikuttaa.

Esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa keskusteleminen on ensiarvoisen tärkeää. Whitmore (2002) on luonut GROW-mallin, jonka avulla esimies voi helposti ja yksinkertaisesti vuorovaikutteisen kyselemisen avulla toteuttaa valmentamista. Malli on erinomainen väline esimiehelle alaistensa kanssa käytäviä keskusteluja varten, ja hyvin käytettynä tukee myös erinomaisesti tavoitteiden asettamisen yhteydessä käytäviä keskusteluja. Kysymysten lähtökohtana on pyrkiä lisäämään valmennettavan tietoisuutta ja vastuullisuutta, sillä ilman ilman tietoisuutta emme ymmärrä miksi tai mitä teemme eikä ilman vastuullisuutta päästä hyviin suorituksiin. Alla olevasta taulukosta (**Taulukko 6.**) nähdään, kuinka kysymysten asettelu etenee näiden neljän vaiheen kautta ja mitä oleellisia kysymyksiä voi valmennettavalta keskustelussa kysyä. Nämä kysymykset tukevat myös nimenomaan valmentavan johtajuuden otetta tavoitteiden asettamiseen. Kysymyksiä ei aina tarvitse kysyä järjestyksessä, riippuen valmennettavan vastauksista, innostuksesta ja valmiista tavoitteista. Tärkeintä on kuunnella ja sopeutua valmennettavan vastausten mukaan (McGuinness 2008: 31).

Taulukko 6. GROW-malli apuna valmentavan johtajuuden keskusteluissa.
(McGuinness 2008: 30-31; Whitmore 2002: 59-61, 173-174.)

Kategoria	**Kysymykset**
Goal (Tavoite) Määritellään mitä halutaan saavuttaa	Minkä asioiden parissa haluaisit työskennellä? Mitä haluat saavuttaa? Mikä olisi toisin jos saavuttaisit tavoitteesi? Mikä on sinulle tärkeää tavoitteessa ja sen saavuttamisessa?
Reality (Todellisuus) Tarkastellaan, missä ollaan nyt, historia ja tulevaisuus	Mitä tapahtuu parhaillaan? Kuka on osallisena? Voitko itse tai voivatko muut vaikuttaa lopputulokseen? Mitä tulevaisuudessa todennäköisesti tapahtuu?

Options (Mahdollisuudet) Kartoitetaan uusia ideoita ja mahdollisuuksia tavoitteiden saavuttamiseksi	Mitä voisit vielä tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi? Mikä antaisi parhaan tuloksen? Mitä tekisit jos sinulla olisi enemmän aikaa? Mitä aikaisemmin hyviksi todettuja ideoita voisit käyttää? Mitä et ole vielä yrittänyt?
Will (Tahto) Päätetään konkreettisesta toimintasuunnitelmasta tavoitteen saavuttamiseksi. Mitä, milloin, kuka, miten?	Mitä ja milloin aiot tehdä tavoitteen saavuttamiseksi? Ketä tarvitset tueksesi ja millaista tukea? Milloin sinun tulisi nähdä tulokset? Onko jotain muuta mistä haluaisit puhua? Mitkä ovat ensiaskeleesi tästä?

2.3.4. Haasteita ja edellytyksiä

Vaikka valmentavasta johtajuudesta on paljon hyötyä niin yksilölle, tiimille, esimiehelle kuin koko organisaatiolle, on nämä hyödyt myös suhteellisen haastavia saavuttaa. Myös esimerkiksi Longeneckerin (2010) tutkimus osoittaa, että valmentaminen on hyvin haastavaa etenkin ajan vuoksi, sillä harvoin kiireen keskellä löydetään valmentavalle johtajuudelle siihen kuluvaa aikaa. Orth ym. (1987) puolestaan toteaa, että monet organisaation ilmapiirit eivät edistä valmentamista. Esimiehet eivät ehkä ole palkittuja työntekijöidensä kehittämisestä eikä heillä siksi ole mitään kannustinta valmentajana toimimiselle. Monella esimiehellä ei välttämättä ole itselläänkään ollut valmentajaa, minkä vuoksi heiltä puuttuu roolimallit tällaiseen toimintaan, eivätkä he siksi tunnista valmentamisen hyötyjä niin itselleen kuin työntekijöillekään. Valmentamisen lisääminen johtajuustyyliin vaatii aikaa, koulutusta, asennemuutoksia ja joskus myös turhauttavaa käytännön harjoittelua, jotta valmentamisen taidot kehittyvät ja tulevat osaksi johtamistyyliä. Haastavinta on löytää aikaa ja tarmoa valmentamisen opettelulle ja pitkälti se on jokaisesta henkilöstä itsestään kiinni. Myös valmennettavan tulee tottua ja opetella omaa rooliaan, ellei se ole henkilön piirteissä luonnollisesti mukana.

Valmentavalla johtajuudella voi olla positiivisia ja pitkäaikaisia vaikutuksia, kun se implementoidaan huolellisesti ja implementointiin sitoudutaan pitkäjänteisesti (Barry 1994). Kuten Whitmore (2002) toteaa, että valmentava johtajuus luo vastuullisuutta, on se myös yksi valmentavan johtajuuden tärkeimpiä edellytyksiä. Usein valmentavasta johtajuudesta puhuttaessa sen edellytykset, hyödyt, vaikutukset ja tavat toteuttaa sitä kulkevat hieman ristikkäin kirjallisuudessa, minkä vuoksi on hyvä tarkastella valmentavaa johtajuutta kokonaisvaltaisena ilmiönä. Barry (1994) on kuitenkin luonut valmentavan johtajuuden kriittiset perusedellytykset, jotka havaitaan selkeästi alla

olevasta taulukosta (**Taulukko 7.**). Näiden kahdeksan edellytyksen avulla valmentava johtajuus pitäisi onnistua ja lopulta johtaa parempiin suorituksiin ja tavoitteiden saavuttamiseen.

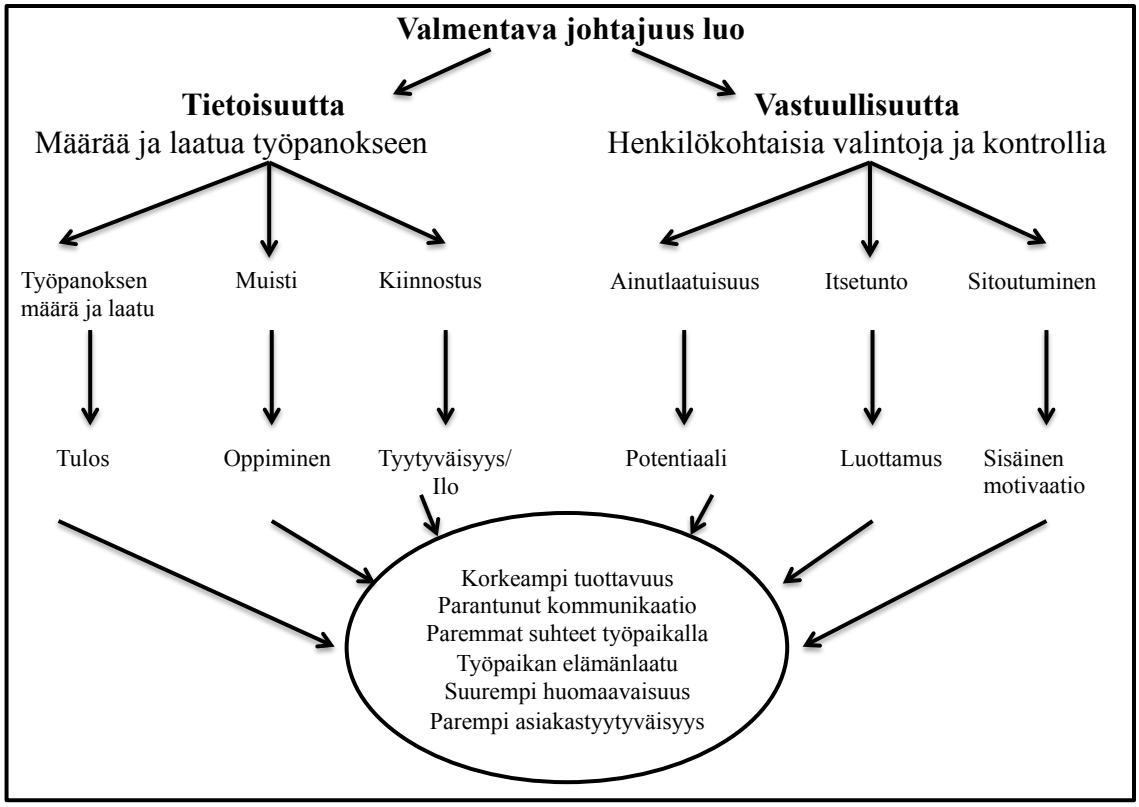
Taulukko 7. Valmentavan johtajuuden kriittiset perusedellytykset. (mukaillen tekstistä Barry 1994.)

Edellytys	**Sisältö**
1. Valitse oikea ajoitus.	Huolehdi, että sinulla ja työntekijälläsi on aikaa ja energiaa juuri sillä hetkellä.
2. Kommunikoi selvästi.	Avoimuus, rehellisyys, kehonkieli.
3. Kuuntele toista.	Alaisen kertoessa ideoistaan, tavoitteistaan, ongelmistaan: pysy neutraalina, älä neuvo tai ilmaise omia mielipiteitäsi.
4. Opi käsittelemään ja havainnoimaan alaisesi tunteita.	Tarkastele ja hyväksy erilaiset tunteet ja osoita luottamuksesi arvo.
5. Delegoi projekteja lisätäksesi tyytyväisyyttä ja laajentaaksesi alaisten osaamista.	Pysy mukana alaisten taitotasossa. Rajaa vastuut, odotetut tulokset ja deadlinet. Jaa vastuuta.
6. Rohkaise jatkuvaan kehittymiseen.	Palkitse innovatiivisuudesta ja kokeilusta. Pysy valppaana alaisten oppimismahdollisuuksista.
7. Anna kriittistä palautetta niin, että se ymmärretään aikomukseksi auttaa.	Keskity antamaan ensin positiivista palautetta, sitten kritiikkiä positiivisuuden kautta. Keskity työhön, älä ihmiseen. Kontrolloi tunteesi, anna parannusehdotuksia.
8. Keskustele ja ymmärrä alaisen uratavoitteet, kiinnostukset ja huolet.	Vastaa rehellisesti ja realistisesti urakysymyksiin, vältä lupaamasta mitään mitä et välttämättä pysty pitämään.

2.3.5. Hyötyjä ja vaikutuksia

Whitmore (2002) tuo esiin valmentavan johtajuuden hyödyllisyyden, ja esittää seuraavalla sivulla olevan kuvion (**Kuvio 6.**) avulla, mitä valmentava johtajuus saa aikaan työntekijöilleen ja työympäristölle. Ennen kaikkea hän painottaa, että valmentaminen luo tietoisuutta ja vastuullisuutta, jotka erinäisten kuviossa näkyvien tekijöiden ja niiden tulosten kautta johtavat lopulta yhdessä niin yksilöiden, tiimin kuin koko organisaationkin parempaan tuottavuuteen ja kommunikointiin, parantavat

työyhteisön jäsenten keskinäisiä suhteita ja viihtyvyyttä ja näin ollen johtaa suurempaan huomaavaisuuteen ja parempaan asiakastyytyväisyyteen.



Kuvio 6. Valmentavan johtajuuden hyödyt ja vaikutukset yksilöihin, tiimeihin ja organisaatioon. (Whitmore 2002: 172).

Gilley ym. (2010) on koonnut yhteen erilaisten tutkimusten havainnoimia hyötyjä valmentamisesta. Valmentamisesta on huomattavaa hyötyä yksilöille ja organisaatioille. Työntekijät ovat valmentamisen avulla muun muassa varmempia itsestään ja heillä on parempi itseluottamus. Lisäksi he kokevat korkeammalla tasolla työssään työn merkityksen, kunnioitusta, rohkaisua, luovuutta, tavoitteiden saavuttamista, parantuneita taitoja, tuloksia, tunnustusta sekä osallistumista päätöksentekoon. Valmentamisen ansiosta esimiehillä on parempia kykyjä kehittää ihmisten kapasiteettiä ja maksimoida suorituksen tasoa tehokkaan kommunikaation avulla. Yksi kriittisistä valmentamisen hyödyistä on siten henkilöiden ja heidän kapasiteettien ja potentiaalin kehittyminen. Organisaatiot taas hyötyvät organisationaalisesta tehokkuudesta ja tehokkaasta suorittamisesta, sillä parantunut kommunikaatio, luovuus, esimies-alaissuhteet ja henkilöstön suoritusten parantuminen johtavat niihin koko organisaation tasolla. Gilley ym. (2010) sekä Moss & Sanchez (2004) ovat havainneet, että tukea sisältävät

työsuhteet voivat myös rakentaa innostusta ja sitoutumista jatkuvaan suorituksen parantamiseen. (Gilley ym. 2010.)

2.3.6. Tuki esimiehelle tavoitteiden asetannassa/johtamisessa

Tuen saaminen on tärkeä asia nykymaailman hektisessä maailmassa, sillä kukaan ei pysty yksin ratkaisemaan ja toteuttamaan kaikkia organisaatioon kohdistuvia haasteita. Suurin tuki, mitä HR voi esimiehille antaa suorituksen johtamiseen on eväitä valmentavaan johtajuuteen. Kuten Vaasan yliopiston julkaiseman henkilöstöbarometrin (2011) yhteydessä tehdyssä Uotilan (2011) suorituksen johtamisen tutkimuksessa tulee ilmi, on valmentava johtaja se, joka mahdollistaa yksilöiden henkilökohtaisten voimavarojen syntymisen. Henkilökohtaisilla voimavaroilla tarkoitetaan yksilön kykyjä kontrolloida työympäristöään ja toimia sen mukaisesti menestyksekkäästi. Vain valmentavan johtajuuden avulla voidaan yksilöitä toden teolla sitouttaa työtehtäviinsä, yksikköönsä sekä organisaatioonsa. Vain sitoutumalla näihin, voidaan haastavat ja monimutkaiset tavoitteet saavuttaa ja näin ollen yksikön tuloksellisuutta lisätä. HR-toiminnot tuovat lisäarvoa liiketoiminnalle nimenomaan esimiesten johtamistaitojen kehittymisen kautta.

Erilaiset HR-käytännöt ovat keskeisesti linkittyneet suorituksen johtamiseen ja näiden linkki johtaa positiivisesti suorituksiin. Henkilöstöjohtamisen käytännöt lisäävät henkilöstön sitoutumista ja motivointia, mitkä puolestaan vaikuttavat henkilöiden ja sitä kautta organisaation suorituksiin. Kun organisaation HR-käytännöt vaikuttavat suoraan yksilöiden tuloksiin ja sitä kautta organisaatioiden suorituksiin, (den Hartong 2004) voidaan ajatella, että esimiehet saavat tukea myös organisaation HR-käytäntöjen kautta. Esimiehillä on kuitenkin avainrooli yksilöiden suorituksen johtamisessa.

3. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen metodologiaa ja sen metodologisia valintoja. Luvussa havainnollistetaan, kuinka tutkimus on toteutettu ja mitä metodeita tutkimuksessa on käytetty. Metodologia tarkoittaa yleistä lähestymistapaa, jolla tutkimusaihetta tutkitaan. Se on käyttökelpoista silloin, kun se hyödyttää käytännön tutkimusta. Metodologia määritelläänkin siis tiedonhankkimisen menetelmien opiksi. Metodilla tarkoitetaan puolestaan erityistä tutkimustekniikkaa. Se on käytännöllinen silloin, kun se yhdistää teorian ja metodologian. (Metsämuuronen 2000: 9-11).

Tutkimuksen metodologia valitaan niin, että se muodostaa kokonaisvaltaisen pohjan tutkimukselle. Hyvä tutkimuspohja on luotu silloin, kun tutkija on osannut tehdä keskenään yhteensopivia eli koherentteja valintoja ongelmanasettelun, tieteenfilosofian, tutkimusstrategian ja teoreettisen ymmärtämisen avulla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004). Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen metodologiaa ja sitä koskevia valintoja ohjaa ennen kaikkea tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset, jotka ratkaisevat myös sen, mitä tutkimusstrategiaa käytetään sekä sen, millaista aineistonkeruumenetelmää sekä analyysitekniikkaa tutkimuksessa harjoitetaan.

Tähän tutkimukseen valitaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmetodologia, missä tutkimusmetodina käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua ja tutkimusstrategiana tapaustutkimusta. Nämä valinnat toteuttavat parhaiten tutkimuksen tavoitetta ja tutkimuskysymyksiä. Tässä luvussa käsitellään tarkemmin kvalitatiivista tapaustutkimusta tutkimusstrategiana ja esitetään kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Lisäksi perehdytään erilaisiin aineistonkeruumenetelmiin, erityisesti teemahaastatteluun, jota tässä tutkimuksessa on käytetty. Tässä yhteydessä tarkastellaan myös tutkimuksen aineistonkeruuprosessia. Aineiston analyysissä tarkastellaan puolestaan lähemmin tutkimuksessa käytettyä sisällönanalyysiä ja teemoittelua. Lopuksi päästään havainnollistamaan itse tutkimusprosessia ja kohdeorganisaatiota sekä tutkimuksen pohjalla vaikuttavaa kohdeorganisaation kyselyä.

3.1. Tutkimus tieteenfilosofisesti

Tieteenfilosofiset lähtökohdat vaikuttavat koko tutkimuksessa ja auttavat asettamaan suunnan sille, miten tutkimuskysymyksistä edetään johtopäätöksiin asti. Keskeisimpinä tieteenfilosofisina lähtökohtina oleva ontologia esittää kysymyksiä todellisuudesta kun

taas epistemologia käsittelee tietämisen alkuperää, luonnetta ja tiedon muodostamista. Epistemologialla, jota tämä tutkimus edustaa, käsitetään sitä, millainen suhde tutkijalla ja tutkittavalla on ja mitä ylipäätään voidaan tietää. (Hirsjärvi ym. 2004: 120-122.) Epistemologisia suuntauksia on monia ja ne vaihtelevat maailmankuvan käsittämisen mukaisesti. Tämä tutkimus on rakentunut kontruktivistisen suuntauksen mukaan, mitä voidaan pitää myös eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttisena filosofiana. Konstruktivismi eroaa muista tieteenfilosofioista, sillä siinä todellisuus on suhteellista eikä realistista. Konstruktivismin mukaan todellisuus on eri henkilöiden suhteellista todellisuutta, vaikka todellisuus voi ollakin yhtenäistä monien eri yksilöiden kesken. Todellisuudesta saadaan tietoa siitä, miten tutkija ja tutkittava ovat interaktiivisesti yhteydessä. Löydökset ovat taas sitä, mitä tutkija tulkitsee tutkittavasta. (Metsämuuronen 2000: 10-13; Hirsjärvi & Hurme 2008: 21-23.) Tällaisessa fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa yritetään nostaa tietoiseksi ja näkyväksi se, mikä on jo tunnettu tai koettu, mutta ei vielä tietoisesti ajateltu.

3.2. Laadullinen tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Tutkimusstrategia itsessään tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Menetelmä on puolestaan tutkimusmetodi, jolla strategiaa pyritään toteuttamaan. Tavallisimpia tutkimusstrategioita ovat kokeellinen eli eksperimentaalinen tutkimus, kysely eli survey-tutkimus sekä tapaustutkimus. Näillä kaikilla tutkimusstrategioilla on omat tyypilliset piirteensä, mutta tässä tutkimuksessa käsitellään vain tapaustutkimusta tutkimusstrategiana. (Hirsjärvi ym. 2004: 123-125.) Tapaustutkimus on yksi keskeisimpiä kvalitatiivisen metodologian tiedonhankinnan strategioita (Metsämuuronen 2000: 18).

Tutkimusstrategiana tässä tutkimuksessa on siis *tapaustutkimus*, joka voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, jossa pyritään selvittämään yhtä tai useampaa tapausta ja tutkimaan monipuolisin keinoin hankittujen tietojen kautta nykyistä tapahtumaa tietyssä ympäristössä. Metodologiaksi valittiin *kvalitatiivinen* tutkimus, sillä se tarkastelee kehittyviä prosesseja, kuvaa niitä sekä etsii säännönmukaisuuksia ja monimuotoisuutta (Hirsjärvi ym. 2008: 25-26). Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu se, että tutkimuksen kohteena olevasta tapauksesta pyritään kokoamaan tietoa monipuolisesti ja monella tavalla sekä soveltaa tietoa myös käytännössä. Kvalitatiivisen tapaustutkimuksen pyrkimyksenä on siis ymmärtää ilmiötä entistä syvällisemmin. (Metsämuuronen 2000: 16-17.) Tutkimuksen tarkoituksena on näin ollen tuottaa

yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Hirsjärvi ym. 2004: 125).

Tässä tutkimuksessa selvitetään yhden kohdeorganisaation suorituksen johtamisen tilaa tavoitteiden kautta, eli selvää tapausta tietyssä ympäristössä, missä on tarkoituksena ymmärtää ilmiötä eli tavoitteiden asetantaa entistä syvällisemmin. Tarkoituksena on myös kuvailla vallitsevaa ilmiötä, millä pyritään esittämään tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista ja tilanteista sekä dokumentoida ilmiön keskeisimpiä ja kiinnostavimpia piirteitä. (Hirsjärvi ym. 2004: 130; Metsämuuronen 2000: 17.) Tämä tutkimus tutkii tiettyä organisaatiota ja tiettyä ilmiötä sen sisällä ja lisäksi pyrkii saatujen yksityiskohtaisten tulosten perusteella antamaan neuvoja ja käytännön ehdotuksia organisaation tulevaisuutta ajatellen. Muun muassa kaikki nämä seikat selittävät tutkimuksen tutkimusstrategian ja metodologian valintaa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa eli kokonaisvaltaisessa tiedonhankinnassa tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihinsa kuin mittausvälineillä saatuun tietoon. Laadullista tutkimusta tehtäessä tutkimussuunnitelma muotoutuu usein tutkimuksen edetessä, joten tutkimusta toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti, kuten tässäkin tutkimuksessa on tehty. Tutkimuksen kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti erilaisia ihmisiä eri työtehtävistä keräämällä eikä satunnaisotannalla, kuten usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa tehdäänkin. (Hirsjärvi ym. 2004: 155.) Seuraavaksi käsitelläänkin aineiston keruuta ja perehdytään tarkemmin tutkimuksessa käytettyyn teemahaastattelun tutkimusmetodiin.

3.3. Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Laadullisessa tutkimuksessa yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaiset dokumentit. Näitä tapoja voidaan käyttää myös rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltynä. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 71.) Usein laadullisessa tutkimuksessa suositaan juuri tällaisia metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät hyvin esille. Menetelmän valintaan vaikuttaa yleensä se, millaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään. Huomioon on otettava myös esimerkiksi tutkimusmenetelmän joustavuuden suhde valittuun tutkimusstrategiaan. (Hirsjärvi ym. 2004: 155, 173.) Kun halutaan saada selville, mitä tutkittavat tuntevat, ajattelevat, uskovat tai kokevat, ovat haastattelut hyvä menetelmävalinta (Hirsjärvi ym. 2004: 174).

Tutkimuksen kohdejoukko vaikuttaa puolestaan siihen, miten haastattelua käytetään ja ketä valitaan haastateltaviksi (Hirsjärvi ym. 2008: 59).

Haastatteluiden kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti niin, että se sisältää puolet esimiesroolissa ja puolet alaisroolissa toimivia toimihenkilöitä, jotka työskentelevät erityyppisissä tehtävissä, eri funktioissa ja eri organisaatiotasoilla sekä ovat luonteeltaan ja työtavoiltaan hyvin erilaisia ihmisiä. Tässä tutkimuksessa halutaan saada selville, mikä tavoitteen asetannassa on haasteellista, mikä toimivaa ja miten esimiehiä voidaan tukea tavoitteiden asetannassa. Sen vuoksi haastateltavat jaetaan sekä esimiesrooleihin ja alaisrooleihin ja aineistoa kerätään eritellysti molemmista joukoista tasapuolisesti. Aineiston keruu lähtee usein aineiston suuruuden pohtimisesta. Tämän tutkimuksen aineiston keruussa on käytetty aineiston riittävyyteen *saturaatiota*, mikä tarkoittaa sitä, että haastattelujen määrä jätetään aluksi avoimeksi ja tilannetta katsotaan sen mukaan, miten haastattelut tuovat tutkimusongelmaan uutta tietoa. Haastatteluja tehdään siihen asti kunnes huomataan, että haastateltavat alkavat ikään kuin toistaa itseään ja samat asiat alkavat kertaantua. Tämä takaa sen, että haastattelut tuovat merkittävän tuloksen tutkimukselle. (Hirsjärvi ym. 2004: 172; Hirsjärvi ym. 2008: 59-60.)

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä toimii siis haastattelut, jotka toteutetaan *yksilöllisinä teemahaastatteluina*. Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, sillä siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa (Hirsjärvi ym. 2004: 193). Tämä tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa, mikä tekee menetelmästä hyvin joustavan ja sopivan erilaisiin tutkimustarkoituksiin (Hirsjärvi & Hurme 2008: 34). Haastattelutyyppit ovat käytännössä strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Teemahaastattelu, jota kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi, on ikään kuin strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto, sillä tyypillistä on, että aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa haastattelutilanteessa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa järjestystä tai muotoa, vaan ne voivat vaihdella haastattelusta riippuen. (Hirsjärvi ym. 2004: 197.) Tällaisessa vuorovaikutuksessa syntyvässä tilanteessa ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset muodostavat keskeisen osan haastattelua. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 48.)

Tässä tutkimuksessa yksilöity teemahaastattelu on erittäin sopiva menetelmä, sillä aiheen laajuudesta ja arkaluontoisuudesta johtuen on tärkeää, että kysymykset ovat joustavia ja haastattelutilanteissa huomioidaan jokainen yksilö ja hänen asemansa ja

tilanteensa organisaatiossa. Tällä menetelmällä jokainen haastateltava pystyy myös vapaasti ja monipuolisesti kertomaan omia mielipiteitään, kokemuksiaan, tunteitaan ja näkemyksiään laajasta aiheesta. Haastattelumenetelmällä on paljon etuja sekä haittoja, kuten muillakin tutkimusmenetelmillä. Etuna on ehdottomasti aineistonkeruutavan joustavuus, vastausten tulkintamahdollisuus sekä mahdollisuus selventää ja syventää vastauksia. Haittana puolestaan nähdään etenkin se, että haastatteluissa annetaan helposti sosiaalisesti suotavia vastauksia, mikä vaikuttaa haastatteluiden luotettavuuteen. (Hirsjärvi 2004: 194-195.) Tutkimuksen luotettavuutta pohditaan kuitenkin lisää tutkimuksen laadun arviointiluvussa johtopäätöksissä.

3.4. Aineiston analyysi

Laadullisessa analyysissä on usein kyse joko induktiivisesta, deduktiivisesta tai abduktiivisesta analyysista. Tässä jaottelussa on kyse siitä päättelyn logiikasta, mitä tutkimuksen tulkinnassa käytetään. Onko logiikkana mennä yksittäisestä yleiseen (induktiivinen) vai yleisestä yksittäiseen (deduktiivinen), vai onko kenties päättelyn logiikkana se, että teoriamuodostus on mahdollista silloin, kun havaintoihin liittyy jokin johtolanka (abduktiivinen). Abduktiivisessa lähestymistavassa, mitä tässä tutkimuksessa on käytetty, liikutaan henkilöiden jokapäiväisistä kuvauksista kategorioihin ja konsepteihin, joilla luodaan ymmärrystä tai selitystä kuvailtuun ilmiöön (Eriksson & Kovalainen 2008: 23). Moni tutkija on kuitenkin jaotellut tutkimuksen analyysin vielä sen mukaan, onko kyseessä aineistolähtöinen, teoriasidonnainen vai teorialähtöinen analyysi. Tässä jaottelussa korostuu nimenomaan teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa. (Tuomi ym. 2009: 95-100.)

Tämä tutkimus käsittää laadullisen analyysin muotona *abduktiivisen aineistolähtöisen analyysin*. Aiheen kirjallisuuden perusteella on rakennettu haastattelukysymykset, mutta kirjallisuus ei ohjaa aineiston analyysiä. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt eli tutkimuksen tulosten havainnot ja päätelmät eivät ole etukäteen sovittuja tai harkittuja, vaan tulokset muodostuvat aineistosta nousseiden asioiden mukaan. (Tuomi ym. 2009: 95.) Aineistolähtöinen analyysi on hyvin haastava laji, sillä aineisto tulisi analysoida puhtaasti ja objektiivisesti niin, etteivät aikaisemman kirjallisuuden tiedot muokkaisi havaintoja tai päättelyä. Tässä tutkimuksessa on osa kirjallisuusosiosta muodostettu vasta aineiston analyysin jälkeen, kun jokin kokonaisuus on aineistosta noussut

huomattavaan rooliin tai korostunut vahvasti. Tämä on hyvä esimerkki aineistolähtöisen analyysitavan vaikutuksesta tutkimukseen.

Kaikki nämä analyysimuodot ovat kuitenkin sisällönanalyysin keinoja, mitä tässäkin tutkimuksessa käytetään selvittääksemme, mitä ja mistä puhutaan suorituksen johtamisessa tavoitteiden osalta. Abduktiivisen aineistolähtöisen analyysin lisäksi aineiston analyysissä on käytetty vivahteita moniäänisyydestä, jonka avulla saadaan selvitettyä se, miten asioista puhutaan verrattuna sisällönanalyysissä selvitettävään muotoon siitä, mitä asioista puhutaan. Tutkimuksessa käytetään pääasiallisesti siis kahta laadullisen tutkimuksen keskeistä analyysitapaa, mutta otetaan kolmannesta hieman harvinaisemmasta tavasta vivahteita aineiston analyysiin.

Tutkimuksen aineiston analyysi aloitetaan teemoittelulla, mikä on hyvin tavallinen kvalitatiivisen tutkimuksen analyysitapa. Tällä tavalla pyritään selvittämään sitä, mikä on yhteistä ja mikä eriävää haastateltavien joukossa. (Hirsjärvi ym. 2008: 173.) Sen lisäksi toisena pääanalyysitapana käytetään tunnettua sisällönanalyysiä, jossa aineiston haastateltavia jaetaan eri teemojen mukaisesti siten, ovatko he vastanneet samoin vai eriävin mielipitein haastattelukysymyksiin. Näiden kahden analyysitavan taustalla vaikuttaa kuitenkin myös konstruktivistinen moniäänisyys, jolla saadaan selville ilmiön tai asian monenlaiset puolet asioista. Tällä saadaan selville tässä tutkimuksessa myös se, miten suorituksen johtaminen ja tavoitteen asetanta rakentuvat kohdeorganisaatiossa todellisesti. Näin ollen teemoittelulla ja sisällönanalyysillä pyritään tulkitsemaan sitä, mistä haastateltavat puhuvat. Moniäänisyyttä käyttämällä saadaan selville puolestaan se, miten haastateltavat puhuvat esiin tulevista asioista. (Hujala 2008.)

3.5. Tutkimusprosessi

Pro gradu – tutkimuksen tutkimusprosessi alkoi syyskuussa 2015, jolloin tutkimuksen aiheesta ja raameista sovittiin tutkimuksen toimeksiantajayrityksen ja samalla tutkimuksen kohdeorganisaation kanssa sekä tutkimuksen viitekehyksestä pro gradu-ohjaajan kanssa. Tämän jälkeen alettiin rakentamaan tutkimuksen kirjallisuusosiota tutustumalla aiheesta tehtyyn tieteelliseen kirjallisuuteen. Kirjallisuusosion loppusuoralla tavattiin toimeksiantajayrityksen toimeksiannon edustajan ja pro gradu – ohjaajan kanssa joulukuussa 2015 ja sovittiin kvalitatiivisen osuuden pääpiirteet ja käytiin läpi tulevia haastattelukysymyksiä.

Haastateltavat valittiin yhdessä toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa tammikuussa 2016, jolloin kaikki haastattelut myös toteutettiin. Haastattelut nauhoitettiin ja litterointi eli haastattelujen puhtaaksikirjoitus aloitettiin tammi-helmikuun aikana, haastattelujen yhteydessä. Litterointi toteutettiin huolellisesti ja kaikki puheenvuorot kirjoitettiin sanasta sanaan. Myös haastatteluihin kuuluvat miettimishetket kuten ”öö”, epäröimisäänet, pitkät hiljaisuudet ja muut vastaavanlaiset litteroitiin. Maaliskuussa 2016 empiiristä osuutta tarkennettiin ja tutkimuksen tulokset kirjoitettiin puhtaaksi. Huhtikuussa 2016 kirjoitettiin tutkimuksen johtopäätökset, tarkennettiin ja muokattiin kirjallisuusosioita ja hyväksytettiin työ toimeksiantajayrityksen edustajilla. Tämän jälkeen valmis työ palautettiin toukokuun alussa 2016.

Taulukko 8. Tutkimusprosessin eteneminen.

Syyskuu-lokakuu 2015	Tutkimuksen aiheeseen perehtyminen
Marraskuu-tammikuu 2015	Kirjallisuuskatsauksen tekeminen
Tammikuu 2015	Haastatteluaineiston kerääminen
Helmikuu 2016	Haastattelujen litterointi
Maaliskuu 2016	Aineiston analyysi
Maaliskuu-huhtikuu 2016	Tutkimustulosten ja johtopäätösten kirjoittaminen
Huhtikuu 2016	Kirjallisuuskatsauksen, tutkimustulosten ja johtopäätösten viimeistely
Toukokuu 2016	Valmiin tutkimuksen palautus

3.6. Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tämä tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, jossa tutkimuksen kohdeorganisaatio on myös tutkimuksen toimeksiantajayritys. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on kansainvälinen teollisuusalan yritys, jossa toiminta on jaettu viiteen suureen divisioonaan, joiden alla on pienempiä liiketoimintayksiköitä. Henkilöstöä on yrityksessä maailmanlaajuisesti noin 140 000 henkilöä. Tämä tutkimus keskittyy Suomessa toimivaan yhtiöön, jossa henkilöstöä on noin 5200 henkilöä. Teollisuuden alan toimijana yrityksen henkilöstö käsittää sekä tuotannontyöntekijöitä että toimihenkilöitä. Tässä tutkimuksessa otetaan huomioon pelkästään Suomen toimihenkilöt, joita on noin 3000 henkilöä. Kohdeorganisaation haastateltavat olivat kahden eri liiketoimintayksikön toimihenkilöitä niin alais- kuin esimiesroolissa, ja työskentelivät pohjanmaan toimistolla. Toinen kyseisistä liiketoimintayksiköistä oli juuri kokenut ison muutoksen, sillä kaksi liiketoimintayksikköä olivat yhdistetty

yhdeksi nykyiseksi yksiköksi. Lisäksi koko yritys on vuoden 2014 syksyllä lanseerannut uuden strategian, jonka implementointi on vielä meneillään. Haastateltavat toimivat kauttaaltaan hyvin erilaisissa liiketoiminta-alueissa, muun muassa myynnissä, hankinnassa, ostossa, viennissä, tuotekehityksessä sekä tukifunktiossa, ja haastatteluun osallistuneet olivat johdosta ruohonjuuritasolle asti toimivia toimihenkilöitä sekä ylempiä toimihenkilöitä. Tässä tutkimuksessa ei oteta huomioon organisaation hierarkiatasoja. Haastatteluolosuhteet olivat otolliset, sillä kehityskeskustelukausi oli juuri meneillään haastatteluajankohtien aikaan. Jokainen haastattelu kesti keskimäärin yhden tunnin verran. Kaikki haastateltavat ovat nimetty esimies ja alaisroolin mukaan nimillä E1, E2, E3, E4, E5 ja A1, A2, A3, A4, A5.

3.6.1. Tutkimuksen tarpeen muodostuminen havaituista ongelmista

Kohdeorganisaatio on teettänyt vuonna 2014 laajan henkilöstökyselyn yhdessä suuressa liiketoimintayksikössä, jossa toimihenkilöitä on noin 720. Kyselyn tavoitteena oli selvittää kehityskeskustelujen hyödyllisyyttä henkilöstön näkökulmasta. Kyselyn tuloksena huomattiin, että tarvetta tavoitteen asetannan tutkimiselle suorituksen johtamisen alla todella löytyy. Kysely toimii siis lähtökohtana tämän tutkimuksen laadulliselle tapaustutkimukselle, sillä 2014 toteutetun kyselyn tulosten pohjalta päätettiin alkaa selvittämään tarkemmin erityisesti suorituksen johtamisen tilaa koko organisaation laajuisesti ja nimenomaan tavoitteiden osuutta siinä. Kysely on tutkimuksen lähtökohtana niin vahvassa roolissa, että kysely ja sen tulokset avataan tässä kohtaa lyhyesti niin, että ymmärretään tutkimuksen tekemisen lähtökohdat.

Tämä tutkimus huomioi kyselystä ainoastaan tähän tutkimukseen liittyvät aihealueet, eli suorituksen johtamisen, tavoitteet sekä valmentavan johtajuuden vuorovaikutuksen näkökulmasta. Näistä aihealueista teetetyt kysymykset huomioidaan esimies-alaisroolien näkökulmasta, eli kyselyä tutkitaan esimies ja ei-esimies vastaajien jaottelun perusteella. Vastaukset esitetään kuitenkin kootusti yhdistäen molemmat vastaajat, sillä erittelyllä ei ole merkitystä tämän tutkimuksen kannalta. Kysely koostui sekä skaalakysymyksistä että avoimesta kysymyksestä. Skaalakysymyksissä asteikko oli 1-4, jossa 1=täysin eri mieltä ja 4= täysin samaa mieltä. Kysymyksiä oli yhteensä neljä, joista tämä tutkimus ottaa huomioon kolme. Kysytyt kysymykset ja niihin saadut vastaukset olivat seuraavanlaisia:

”Keskustelin esimieheni kanssa viime vuoden suoriutumisestani ja sain selkeän palautteen.” Tähän kysymykseen olivat esimiehet ja alaiset yhteensä täysin samaa

mieltä 37 %, jokseenkin samaa mieltä 31 %, jokseenkin eri mieltä 19 % sekä täysin eri mieltä 13 % vastanneista, joita tässä kyselyssä on siis ollut vajaa 300 henkilöä.

Toisena kysyttiin ”Sovimme konkreettiset tavoitteet ja pääsin vaikuttamaan niihin.” Tästä oli täysin samaa mieltä 24 %, jokseenkin samaa mieltä 39 %, jokseenkin eri mieltä 25 % ja täysin eri mieltä 12 % vastaajista. Kuten huomataan, vastaajien määrät tippuvat hieman, verrattuna muihin kysymyksiin, mikä herättää kiinnostuksen nimenomaan tavoitteisiin ja niihin vaikuttamiseen.

Kolmantena kysyttiin ”Vuorovaikutus esimieheni kanssa sujui hyvin ja välillämme vallitsi molemminpuolinen luottamus ja avoimuus.” Vuorovaikutuksen tila on huomattavasti paremmalla tasolla taas, sillä täysin samaa mieltä on 49 %, jokseenkin samaa mieltä 19 %, jokseenkin eri mieltä 19 % sekä täysin eri mieltä 14 %.

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin, että ”Oliko kehityskeskustelu mielestäsi hyödyllinen/hyödytön ja miksi?” Avoimiin kysymyksiin tuli 183 vastausta siitä, että kehityskeskustelu on hyödyllinen sekä 131 vastausta siitä, että kehityskeskustelu on hyödytön. Hyödyllisyyttä ja hyödyttömyyttä kuvailtiin lukuisilla eri asioilla, ja tässä tutkimuksessa käsitellään vain niitä seikkoja, jotka liittyvät tämän tutkimuksen aihealueisiin. Hyödyllisyyttä vastanneiden keskuudessa puhutaan paljon ylipäätään siitä, että on hyvä päästä keskustelemaan kahden kesken esimiehen kanssa. Lisäksi palautteenannon ja saannin merkitys sekä suoritusten arvioinnin ja tulevaisuuden toimenpiteiden tarkistaminen ovat vahvassa roolissa. Hyödytöntä vastanneiden keskuudessa puolestaan tavoiteasetanta nousi suureen rooliin. Näiden molempien vastausten keskeisimmät löydökset käydään tiivistetysti läpi seuraavaksi.

Hyödyllisyys – vastauksissa nousee valmentavan johtajuuden piirteiden arvostus ja merkitys eniten esiin. Esimies-alaisvuorovaikutustilannetta pidetään tärkeänä ja palautetta sekä sen saantia että antoa arvostetaan suuresti. Palautteenantoa ja saantia tapahtuu suoritusten seurannan tai arvioinnin kyljessä, mikä koetaan myös hyödylliseksi asiaksi käydä läpi vähintään kerran vuodessa. Tavoitteiden asettaminen ei kehityskeskustelujen hyödyllisyyttä kuvaavissa kommenteissa tule käytännössä ollenkaan esiin, ainoastaan muutaman kerran mainitaan, että tuleviin projekteihin tai töihin sai suunnitteluapua tai puhuttiin toteutettavista toimenpiteistä.

Hyödyttömyyteen vastanneiden keskuudessa nousi huomattavissa määrin esiin tavoitteen asetantaan liittyvät aiheet, kuten tavoitteiden kriteerien epäonnistuminen,

tavoitteiden asettamiseen osallistaminen sekä tavoitteiden seuranta ja läpikäynti. Tavoitteiden kriteerien epäonnistuminen käsittää havaintoja siitä, että tavoitteita asettaessa jää tavoitteista puuttumaan muuan muassa konkreettisuus, realistisuus sekä aikasidonnaisuus. Lisäksi tavoitteiden määrä mainittiin hyvin suureksi ja toivottiin, että niitä olisi vähemmän. Toisena pääaiheena havaitaan tavoitteen asetantaan osallistaminen, jossa koetaan olevan liikaa sanelua, ylhäältä määrättyä asetantaa eikä omiin tavoitteisiin päästä itse vaikuttamaan. Kolmanneksi huomionarvoiseksi asiaksi nousi tavoitteiden seuranta ja läpikäynti, jossa kommentit keskittyivät lähinnä siihen, että seurantaa on liian vähän ja harvoin, liian heikkoa laadultaan tai palautetta ei saada.

Tämä kysely on ajanut kohdeorganisaation näkemään tarpeen tavoitteen asetannan ja suorituksen johtamisen lisäselvitykselle. Lisäksi uusi tehokkuuteen ja suorituksiin tähtäävä strategia antoi oman tarpeensa laajalle selvitykselle aiheesta. Vuonna 2014 toteutetun kyselyn jälkeen päätettiin käyttää laadullista tutkimusta aiheen lisäselvityksenä, jotta saadaan tarkempaa kuvaa erityisesti tavoitteiden asettamisesta esimiesnäkökulmasta.

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään aineistossa nousseet olennaisimmat havainnot ja päätelmät kohdeorganisaation suorituksen johtamisessa vaikuttavasta tavoitteiden asetannasta. Ensin keskitytään siihen, millainen yleinen käsitys aineiston perusteella muodostuu kohdeorganisaation tavoitteiden asettamisesta osana suorituksen johtamista. Tämän jälkeen keskitytään löydöksiin esimiesten valmentavan johtajuuden tilasta tavoitteiden asettamiseen liittyen.

Tutkimusaineistoa analysoitaessa ei lähtökohtaisesti oteta huomioon sitä, missä tehtävässä tai asemassa haastateltava henkilö on. Sitaatteja on muokattu siten, että turhat täytesanat on poistettu tekstin selkeyttämiseksi. Tästä esimerkkinä esimerkiksi tilanne, jossa haastateltavan oikea sitaatti täytesanoineen on sitaatti 1 ja sama sitaatti aineistossa on siistitty muotoon sitaatti 2. Tämä havainnollistaa sen, ettei sitaatteja ole muokattu haastateltavan sanomisia vääristäen, vaan ne ovat ainoastaan siivottu kirjalliseen kieleen sopivampaan, siistimpään ja luettavampaan muotoon.

> Sitaatti 1: *sit siin on jonkinlainen mittari et sä niinkun näät miten se edistyy, se on mahdollinen et se ei oo niinkun mahdoton mut sit kuitenkin tarpeeks haastava et se ei ole liian helppo.*

> Sitaatti 2: *siin on jonkinlainen mittari et näät miten se edistyy, se on mahdollinen et ei mahdoton mut kuitenkin tarpeeks haastava ettei liian helppo.*

4.1. Tavoiteasetannan yleinen tila suorituksen johtamisessa

Suorituksen johtaminen on hyvin laaja ja yleinen käsite, jonka alla tavoitteen asetantaa tapahtuu yhtenä prosessin tärkeimpänä vaiheena. Tässä luvussa käsitellään sitä kuvaa, mikä haastateltavien kokemusten perusteella on heille tavoiteasetannasta muodostunut. Haastateltavat voidaan jakaa kolmeen ryhmään sen perusteella, miten he suhtautuivat tavoiteasetantaan kohdeorganisaatiossa. Suhtautumista on sekä positiivista, neutraalia että negatiivista. Nämä jaottelut ovat yleistuntumaa ja koko haastattelujen perusteella tehtyjä havaintoja haastateltavien yleisestä mielipiteestä. Konstruktivistinen lähestymistapa mahdollistaa sen, että tuloksissa voidaan pohtia ja analysoida myös sitä, miten asioista puhutaan. Haastateltavien ”ääni” onkin siksi hyvin olennaisessa osassa analysointia. Sen vuoksi yksittäiset sitaatit havainnollistavat vain osaa siitä kuvasta,

mitä haastatteluista muodostui. Haastateltavat saattavat puhua asioista positiivisella sävyllä ja olla tyytyväisiä tilanteeseen, mutta tosiasiassa itse sanojen perusteella tilanne voi kuulostaa huolestuttavaltakin. Tästä toimii hyvänä esimerkkinä esimerkiksi alla oleva sitaatti, jossa haastateltavan tapa puhua korostuu.

> *mul on menny tänä vuonna hyvin, se yks kohta toteutu. (A3),*

Henkilö itse on tyytyväinen omaan tilanteeseen, mutta ulkopuolisen silmin asia voisi olla paremmallakin tasolla. Tällaiset niin sanotusti tulkittavissa olevat tilanteet sisällytetään tutkimuksen tuloksissa neutraaliin suhtautumiseen, sillä tutkimuksessa pyritään selvittämään asian todellista tilaa.

Positiivinen suhtautuminen tavoitteisiin ja niiden asettamiseen

Kaikkia kymmentä haastateltavaa pyydetään aluksi kertomaan yleisesti tavoitteen asetannasta omasta näkökulmasta. Usein jo tästä vastauksesta selviää haastateltavan suhtautuminen tavoitteiden asetantaan, mutta suhtautumista analysoidessa on toki otettu huomioon läpi haastattelun vallitseva mielipide ja suhtautuminen. Neljällä haastateltavalla tuntuu olevan positiivinen suhtautuminen tavoitteen asetantaan, mikä näkyy muun muassa siinä, kuinka tavoitteiden asettamista kuvaillaan ihan luonnolliseksi asiaksi.

> *Mun mielestä se on aika selkeetä, se on sitä perustekemistä, että tavoitteitahan pitää olla ja sehän on, sitte sun tehtävä tavallaan muodostuu että sulla on tavoitteita ja päämääriä ja sitä kautta ne tehtävät tulee mitä sä teet* - - (E4)

Positiivinen kuva tavoitteen asetannasta on useimmiten sellaisilla henkilöillä, jotka keskustelevat tavoitteista paljon. Silloin myös suoritusta johdetaan jatkuvana prosessina. Keskustelevaa otetta käsitellään tarkemmin valmentajan johtajuuden yhteydessä, mutta sen vaikutus tavoitteiden asettamiseen ja sen positiiviseen kuvaan ja kokemuksiin on erittäin huomattava, ja näkyy henkilöiden puheista selkeästi.

> *mä keskustelen tietysti joka päivä -- viikoittain katotaan vähän operatiivisia asioita -- sit kerran kuukaudessa pyrin pitään ihan semmosen lyhyen keskustelun että mites sujuu ja meneeks tää tavoite eteenpin -- ja onko jotain haasteita sen suhteen -- välikehityskeskustelu on semmonen kohta mis todella pysähdytään miettimään ja kattomaan sitä suoriutumista ja miten ne tavoitteet on edistyny -- siel on aika paljon keskustelua* -- (E2)

nyt mä oon aika tyytyväinen kyllä. Meillä on muutenkin jo hyvä avoin keskustelu ja tehään kumminki niin paljon yhteistyötä. (A5)

Neutraali suhtautuminen tavoitteisiin ja niiden asettamiseen

Usein neutraali suhtautuminen koetaan varsinkin alaisten keskuudessa. Henkilöt eivät osaa silloin suoraan kritisoida eivätkä kehua tavoitteen asetantaa kohdeorganisaatiossa tai mitään siihen liittyvää, vaan kaikki mielipiteet ovat neutraaleita, jolloin mikään ei ole hyvin, mutta ei huonostikaan. Tämä näkyy muun muassa siinä, että asioista voidaan esimerkiksi kertoa positiivisesti, mutta sanat ovat ristiriidassa positiiviseen mielipiteeseen.

kyllä me aina tehdään tavoite, joka vuodelle on tavoitteet mut ne sitte toteutuu jos on toteutuakseen, aina ei oo aikaa mennä niitten mukaan tai mahdollisuuksia. Lähinnä se on et samat tavoitteet kun edelliskerralla. -- En mä nyt oikeen tiiä, nää on niin tavallaan henkilökohtaisia, tai riippuu niin henkilöstä. Kyllä tää varmasti on ihan toimiva systeemi -- kyllä siellä tavoitteen asetantaa on monenlaista, et osa toteutuu osa ei. (A3)

Negatiivinen suhtautuminen tavoitteisiin ja niiden asettamiseen

Jopa kahdella alaisroolissa toimivalla haastateltavalla on hyvin negatiivinen suhtautuminen tavoitteisiin ja niiden asettamiseen. Tavoitteen asetanta nähdään osana pakollista suorituksen johtamisen prosessia eikä tavoitteita ole välttämättä kunnolla asetettu. Negatiivisesta suhtautumisesta löytyy jopa hieman skeptinen näkökulma koko tavoitteen asetantaa kohtaan.

nehän nyt on lähinnä noi kehityskeskustelut missä niitä (tavoitteita) tehdään. Ja mun henkilökohtainen mielipide on että ne on aika turhia -- ne on vaan sellanen pakko ja joku on ne määrännyt käydä läpi. -- siellä nyt jotain tavoitteita asetellaan, mutta vähän... Ei mulla oo kyllä oikeestaan ikinä asetettu mitään tavoitteita täällä --- vähän erilaisia kaikki päivät ja vähän vaikeeta se on mitään tavoitteita asettaa. – (A1)

Tavoitteen asetanta, niinku mä en nyt ymmärrä et se on joku tehtävän tai tavoite minkä esimies antaa alaiselle -- pitää saada jotain tehtyä tietyssä ajassa ja et sille on joku syy miksi tehdään. -- henkilökohtaisesti mä en tiä, ei oo semmosia et aivan henkilökohtaisesti sun tavoitteena on tehdä just nämä asiat -- Et en tiiä minkälaisia ne tavoitteet vois olla sillee itelleen yksinään. (A2)

Toivottavasti sä löydät täältä joitain jolle asetetaan täällä jotain tavoitteita. (A1)

Mielipiteitä yleisistä asiakokonaisuukista

Tutkimuksen perusteella voidaan tehdä myös yleiskatsaus siitä, kuinka moni haastateltavista kokee yrityksen tavoitteen asetannan selkeänä, ja nähdäänkö tavoitteen asetanta hyödyllisenä asiana yrityksessä. Näitä asiakokonaisuuksia käsitellään jo tässä yheydessä, ja muita taulukon (**Taulukko 9.**) havainnollistamia asiakokonaisuuksia käsitellään tarkemmin tutkimustulosten edetessä.

Taulukko 9. Haastateltujen mielipiteet tavoitteen asetantaan vaikuttavista asiakokonaisuuksista.

Asiayhteys	**Asiakokonaisuus**	**Esimiesroolissa**	**Alaisroolissa**	**Yhteensä**
Tavoitteiden asettamisen yleinen tila yrityksessä	Tavoitteen asetanta on selkeää	3/5	1/5	**4/10**
	Tavoitteen asetanta on hyödyllistä	4/5	3,5/5	**7,5/10**
	Posit. kokemuksia Neutr. kokemuksia Negat. kokemuksia	3/5 1/5 1/5	1/5 2/5 2/5	**4/10** **3/10** **3/10**
Esimiehen ja yksilön rooli valmentavassa johtajuudessa tavoitteiden toteutumisessa & seurannassa	Tavoitteet saavutetaan	3/5	1/5	**4/10**
	Tavoitteen asetanta on haasteellista	5/5	5/5	**10/10**
	Seuraan tavoitteideni/ alaisteni tavoitteiden toteutumista	3/5	3,5/5	**6,5/10**
	Pidän seurantaa hyödyllisenä	3/5	3/5	**6/10**
Esimiehen ja yksilön välinen suhde	Palautteenanto / saanti ovat mukana työnteossa	3/5	3/5	**6/10**
	Strategiaviestintä ontuu	4/5	4/5	**8/10**
Tuen tarve	Kaipaan tukea tavoitteen asetantaan	2,5/5	2/5	**4,5/10**

Neljä kymmenestä haastateltavasta on tyytyväinen tavoitteiden asettamiseen ja pitää prosessia sujuvana ja selkeänä. Lähes jokainen pystyy mainitsemaan kehityskohteita, mutta yleiskuva on kuitenkin positiivinen ja onnistunut. Erityisen positiivisen kuvan antaa myynnin ja hankinnan tehtävissä olevat henkilöt, mikä voi osaltaan johtua siitä, että tavoitteen asetanta koetaan selkeänä nimenomaan näissä toiminnoissa, joissa prosessitkin ovat selkeämmin kuvattuja ja ennustettavempia.

> *kun on tavoitteet niin yleensä tiedetään mitä pitää tehdä ja mihin suuntaan pitää mennä ja se on kuitenkin tavallaan se koko runko sille johtamiselle. Että meillä on joku perustehtävä mitä me tehdään ja siihen liittyy niinkun tietty taso millä sitä pitää pystyä tekemään. Ja sit on niinkun ihmisiä johtaa siihen suuntaan et niihin päästään* (E2)

> *kyllä se on selkeetä että ku on tällaset tavoitteet niin ne on yhteiset tavoitteet ja se selkeyttää asioita.* (A4)

Tavoitteen asetannan selkeyttä ei ole suoraan kysytty kaikilta haastateltavilta. Osa haastateltavista mainitsee kuitenkin suoraan, ettei prosessi ole oikein sujuvaa tai selkeää ja osa vain antaa olettaa mielipiteensä olevan niin. Tavoitteiden asetannan selkeyttä on siis tutkittu ja analysoitu myös moniäänisesti siten, miten asioista puhutaan.

> *ei se tunnu ihan sujuvalta, sujuva ei oo ensimmäinen sana mikä tulis mieleen kun miettii näitä kysymyksiä.. -- ehkä se sujuva osa on se että ne kehityskeskustelut pidetään ja niissä esimiesten pitää määrittää jotain tavoitteita kumminki. Emmä tiedä onks se sujuvaa mutta silloin ne kuitenkin käydään jokaisen kanssa läpi et yritetään* -- (A5)

> *Öö, no emmä tiiä. Öö kyllä siinä on kehittämistä..*(E1)

> *Se sais olla selkeempi, se riippuu paljon et keneltä se ohje ja kuka sen asettaa* (A2)

Tavoitteen asetanta on enemmistön mielestä hyödyllistä vaikka ei sujuvaa, mikä on erittäin positiivinen ja hyvä huomio kohdeorganisaation tavoitteen asetannan tilaa arvioitaessa. Tavoitteen asetannan hyödyllisyyden näkeminen johtaa myös siihen ajatukseen, että tavoitteen asetannan onnistumiseen on kiinnitettävä huomiota ja siihen on panostettava, sillä sen hyödyt ovat merkittäviä tulosten kannalta.

> *ne suuremman linjan kehityskeskustelussa asetetut tavoitteet, niin kyllä ne tuo aina jotain reunaviivoja että pitää miettiä tätä, että tulee tällainen input tähän että sopiiko tää vielä tähän putkeen vai täytyykö meidän vähän tarkastella* (E4)

> *sillon kun se tavoitteen asetanta on onnistunutta kautta linjan, niin porukasta/työyhteisöstä saadaan tehokas, koska toisen toiminta tukee ja antaa edellytykset taas seuraavalle toimia* (A4)

> *siis suuntaviivat sille toiminnalle -- kyllä mä nään sen ihan hyödyllisenä kaikille* (E1)

> *tiedetään mitä pitää tehdä ja mihin suuntaan pitää mennä ja sitte se on kuitenkin tavallaan se koko runko sille johtamiselle -- siihen tulee se fokus että okei tää on se suunta nyt sitte et tätä kohti* (E2)

> *silloin pystytään mittaamaan sitä että kuinka me ollaan onnistuttu, sitähän se tarkoittaa. Ne tavoitteethan on sellaisia että ne oikeesti lisää meidän hyvinvointia, meidän onnistumista yksikkönä, meidän tärkeyttä yksikkönä ja "kohdeorganisaatio" maailmassa -- jos päästään niihin tavoitteisiin ja ne tavoitteet on niin hyvin asetettu et se ruokkii meidän jatkobisnestä ja meidän kasvamista yksikkönä ja osaamisen parantumista ja bisneksen parantumista, ja sitähän se kaikki tekee. Siihen ne tavoitteet tähtää* (E4)

Haastateltavien joukosta löytyy myös vastaaja, jonka mukaan tavoitteiden asetanta ei ole hyödyllistä mutta ei hyödytöntäkään. Toisin sanoen kysymykseen ei välttämättä osattu oikein vastata itse hyödyllisyyden puitteissa. Toisaalta nimenomaisella haastateltavalla oli erittäin neutraali suhtautuminen koko tavoitteen asetantaa kohtaan ylipäätään, joten hyötyjäkään ei välttämättä nähdä.

> *periaatteessa onhan se mukava tietää että joitakin tavoitteita meillä olis tai on ja tottakai niihin voi itte vaikuttaa. Onhan se tavallaan sellanen positiivinen juttu, ainakin nuoremmille varmasti* (A3)

On kuitenkin jopa huolestuttavaa huomata, etteivät kaikki ole sitä mieltä, että tavoitteiden asettaminen olisi hyödyllistä. Kysyttäessä suoraan, näetkö tavoitteen asetannan hyödyllisenä, nähdään vastauksena tavoitteen asetannan hyödyttömyys.

> *En, en -- kai se on sit niin että siihen vähän yrittää enemmän jos se lukee jossain paperilla että tämä on nyt se tavoite -- ehkä se joillekin on niin et*

kun siitä on asetettu joku kirjallinen tavoite HR:ään, niin ehkä se toimii joillekin sitte semmosena -- (A1)

*sä et saa sitä leivottua mitenkään järkevästi tohon kehityskeskusteluun että se ohjais heidän (*alaisten*) toimintaa. Vaan siihen on ne kiveen hakatut KPI:t minkä mukaan mennään ja se henkilökohtainen osuus, se ei oikeestaan vaikuta siihen payouttiin niin se hyöty on hyvin pieni. -- Tää on kohdeorganisaation tapa johtaa, mittareiden kautta yritetään johtaa, mutta kun mittareita on liikaa niin tämä ei taida ihan onnistua. -- Katsotaan vaan kovia mittareita ja sitä pehmeitä ihmisarvoja ja ihmisjohtamista on aika kaukana tästä ajattelumallista* -- (E3)

Suorituksen johtamisen prosessi tavoitteiden näkökulmasta

Suorituksen johtamisen prosessi on kohdeorganisaatiossa suhteellisen selkeä ja johdettu prosessi. Tavoitteet asetetaan suunnitteluvaiheessa vuoden alussa ja saavuttamisen toimenpiteet määritellään. Samalla mietitään yksilöiden kehityssuunnitelmia seuraavalle kaudelle. Työn tekemiseen keskitytään tavoitteita saavuttamalla, jonka jälkeen loppuvuodesta arvioidaan suoritusta. Palautteenanto tapahtuu jossain määrin arjessa sekä kehityskeskustelussa, jossa taas seuraavan vuoden tavoitteet asetetaan. Koko suorituksen johtamisen prosessi näkyy muun muassa siinä, miten haastateltavat kuvailevat tavoitteen asetantaa vuosikellona yleisellä tasolla.

tavoitteen -- tavallaan nollahetki on täs tammi-helmikuun vaihtees. Eli sillon alkaa kehityskeskustelut olla loppusuoralla, tavoitteet on ihmisille kerrottu, siitä se lähtee rullaamaan eteenpäin. -- kesän jälkeen vähän jutellaan että onko käyty näitä koulutuksia (tavoitteiden toimenpiteitä) ja onko asiat kunnos --. Sitte ennen vuodenvaihdetta nää ihmiset tietenki herää siihen että -- mitkä nää (tavoitteet) nyt olikaan -- syys-lokakuussa alkaa kyllä kiihtymään se että katotaan se että mitäs siel nyt tapahtuikaan. -- tottakai tää suorittamisen arviointi tehtiinkö se nyt joulukuus sinne kehityskeskustelukantaan -- Sit tää toteuman tarkastaminen nii tänä vuonna katoin tammikuun ekalla viikolla että miten nää oli toteutunu tämmöset vuosibonukseen liittyvät tavoitteet. Ilmoitettiin joka kaverille erikseen että sulla oli tavoite tämä ja tämmöset on toteumat et kato ja kommentoi. Se oli siinä sähköpostitteluvaihees ja nyt on kerrottu vielä sielä (kehityskeskusteluissa alkuvuonna) ja katottu että onko mun näkemys oikea ja käyty viel kerran läpi että tavoite oli viimevuonna tämä ja mun mielestä sulla meni tää näin. Nyt sitte kehityskeskustelus käydään nää viimevuoden kehittymistavoitteetki läpi et mites tämän kans kävi et onko nää kaikki kunnos ja ootko käyny sitä ja ootko tehny tätä (E5)

> *tavoitteen asetanta lähtee tietysti siitä liiketoiminnan strategiasta ja niistä tavoitteista mitä siellä liiketoiminnassa on ja sitten jokainen esimies funktioittain purkaa tavallaan ylätason tavoitteet omiksi tiimitavoitteiksi ja nää tavoitteet sitten jalkautetaan sinne ihan tekijätasolle ja jokainen tavoite tietysti omalla laillaan. -- usein hyvänä runkona tohon tavoitteen asetantaan on johtamisen vuosikello, missä on sitten budjetointia, suunnittelua, suunnitellaan tulevaa vuotta ja sit sieltä tulee ne suunnittelut toimenpiteet ja sit ne tavoitteet muodostuu niistä.* (E2)

> *meil on siis se yhtymän puolesta ne kehityskeskustelut, et siellä annetaan ne liiketoiminnalliset tavoitteet ja sitte tällaset oman kehittymisen tavoitteet. Ja se on tammi-helmikuussa, ja sitte tarkastetaan tossa elokuussa, katotaan et onko ne vielä samat ne tavoitteet. Se on yhtymän puolesta tommonen virallinen tavoiteasetanta* (E1)

Kuten huomataan, näkyy prosessin kulku enemmän esimiehen toimintana ja on positiivista huomata, että tavoitteiden asetanta nähdään olennaisena osana suorituksen johtamista ja kehityskeskusteluja esimiesten toimesta.

4.1.1. Tavoitteiden asettaminen

Pelkästään tavoitteiden asettamisessa nähdään haastateltavien kokemusten perusteella positiivinen sekä negatiivinen tila. Tavoitteiden asettaminen osana suorituksen johtamista asettaa paljon epävarmuutta ja haasteita, minkä vuoksi pelkkää tavoitteen asetantaa aiheen laajuudesta huolimatta tarkastellaan vielä omana alalukunaan. Tavoitteiden asettaminen nähdään kuitenkin myös positiivisena asiana ja kuten aiemmin jo todettu, nähdään siinä myös paljon hyötyjä.

> *tämmösis kehityskeskusteluissa ja tällasissa nii varsinki uusille työntekijöille se on ihan hirveen hyvä et ne saa sellaset tarkemmat ohjeet, että niille se on sinänsä helppo asettaa niitä tavoitteita kun niil on siinä se oppimiskäyrä aika jyrkkä.* (E1)

Tavoitteiden asettaminen yhdistetään suuressa määrin kehityskeskusteluihin ja kohdeorganisaatiossakin niin kutsuttu ”virallinen” tavoitteen asetanta tapahtuu kehityskeskusteluiden kautta, mikä nähdään vahvasti suorituksen johtamisen vuosikellona. Silloin tavoitteiden asettamisen kokemukset vaikuttavat myös positiivisilta.

> *kyl se PDA ja tää kehityskeskustelu on niinkun kaikist merkittävin steppi et missä ne tavoitteet asetetaan vuoden alussa ja sittehän tietysti niitä siinä käydään läpi vuoden aikana ja sitten on välikehari ja niin pois päin.* (E2)

> *periaatteessa se vuosikello, kyllähän se menee vähän sen kehityskeskustelukellon mukaan että siitä se pääpaino niistä tavoitteista tulee tottakai ja ne yhteiset yleiset tavoitteet, mut henkilökohtasia tavoitteita sitte tarkennetaan siinä kun tulee joku mielenkiintoinen projekti tai joku tarjous niin saatetaan vähän muuttaa -- kyllä se on semmosta jatkuvaa säätämistä* (E4)

Kuitenkin yllättävän huolestuttavia kokemuksia haastatteluista nousee myös esiin tavoitteiden asettamisesta. Tämä näkyy siinä, ettei tavoitteita oikein edes aseteta.

> *Joo kyllähän siinä on niinku tavoite mist ei niinku puhuta, et sehän on niinku päämäärä täs koko hommassa -- mut ei sitä oo ikinä asetettu mikskään tavoitteiksi* (A1)

> *olis varmaan hyvä asettaa joku tavoite mut sit se usein hautautuu niiden kaikkien muiden asioitten alle että sen asettaminen tuntuu vähän että jos sille jostain aikaa löytyy nii sit se olis kivaa* (A2)

Virallinen tavoitteiden asettaminen tapahtuu siis pääsääntöisesti kehityskeskusteluiden yhteydessä. Kehityskeskustelun tavoitteen asetannan tilanteista annetaan myös suhteellisen paljon kriittisiä ja kritisoivia kommentteja tavoitteen asetantaa kohtaan. Haastatteluista nousee myös esiin, kuinka kehityskeskusteluihin ei valmistauduta, minkä vuoksi taas tavoitetta ei osata ja ehditä välttämättä asettaa kunnolla.

> *pitää hyvissä ajoin valmistella etukäteen se PDA keskustelu, tavoitteiden asettaminen miettiä etukäteen, omalta osalta nii ei se niin toimi, vaan se keskustelu käydään PDA:n aikana ja pitää vaan keksiä että.. Ei oo sellasta prosessia edes että mulla olis aikaa tai mahdollisuus konsultoida ulkopuolisia siihen tavoitteen asettamiseen.* (E3)

> *siihen PDA:han jotain kirjoitetaan mut ei mun mielestä niin selkeästi et sehän -- saa jonkin konkreettisen asian ite määrittää mutta se et tosissaan se ei oo arjessa pysyny mukana. -- ei se kehityskeskustelutilanne että siinä asetettas tavoite nii ei se sellasenaan nyt tällä hetkellä oo tai käytetä kovinkaan tehokkaasti* (A2)

> *ne on aika turhia ne kehityskeskustelut koska ne on vaan sellanen pakko ja joku on ne määrännyt käydä läpi.-- siellä nyt jotain tavoitteita asetellaan, mutta vähän...-- vähän vaikeeta se on mitään tavoitteita asettaa.*(A1)

> *Sitte jää vielä pieni pala mitä me voidaan käyttää ihan esimiehen ja alaisten keksimänä henkilökohtaisena tavoitteena. Sinne Box Scorecardiin saadaan HYVIN vähän henkilökohtaa, ja se mitä me sinne saadaan on 2-3% kokonaistavoitteesta.* (E3)

Tavoitteet osana arkipäivää

Haastatteluista saadaan hyvä kuva siitä, että tavoitteet ovat kohdeorganisaatiossa osa sekä arkipäivää että osa kehityskeskusteluja ja suorituksen johtamisen prosessia. Tämä näkyy siinä, kuinka tavoitteen asetantaa kuvaillaan näistä molemmista näkökulmista. Tavoitteet osataan asettaa niin, että ne myös pysyvät arjessa mukana. Toisaalta tavoitteen asetanta nähdään myös arkipäiväiseksi toiminnaksi, jolloin tavoitteet eivät pohjaudu suorituksen johtamisen prosessin yhteydessä asetettuihin tavoitteisiin.

> *tietysti kehityskeskustelu on yks missä asetetaan tietyt vuositavoitteet ja liiketoiminnalliset tavoitteet ja myöskin toimintatapoihin liittyvät tavoitteet ja kehittymistavoitteet. Mut sitte jos tota lähtee oikeen purkamaaan niin sähän asetat tavoitteita jopa päivittäin tiettyihin tehtäviin liittyen tai tämmösiin delegointeihin liittyen* (E2)

> *kyllä siinä pitää koko ajan miettiä ja peilata kuormitustilannetta ja minkälaisia tarjouskyselyitä on olemassa ja sitä kautta jatkuva prosessi ikään kuin* (E4)

Moni haastateltavista käsittää tavoitteet ja niiden asettamisen kuitenkin hyvin arkipäiväiseksi osaksi työtä. Tällöin tavoitteista puhutaan ehkäpä hyvin arkipäiväisenä käsitteenä eikä niinkään virallisina kehityskeskusteluissa asetettuina tavoitteina.

> *mä uskon että muut tekee samalla tavalla ihan arkityössä et asettaa ite jonkun ns. tavoitteen et asettaa suunnitelmia jotka on niitä tavoitteita ja se tulee siinä sitten se tavoitteen asetanta päivittäisessä työssä. Se on niitten yksittäisten arjessa tulevien yksittäisten tehtävien tai kokonaisuuksien pilkkomista tietyks tavoitteeks, osa toteutuu ja osa ei.* (A2)

> *Tämä tavoiteasetanta -- se on ihan normaalia esimiestoimintaa.* (E5)

> *ne tavoitteet on ku mä oon tuolla tuotekehitysosastolla niin vähän enemmän sellasia päivittäisiä, et joku homma pitää saada tehtyä* (E1)

Haastattelujen perusteella ymmärrystä tavoitteisiin ja niiden asettamiseen tarvittaisiin. Voi olla, että kohdeorganisaatiossa vallitsee sellainen tila, jossa tavoitteita kyllä asetetaan, mutta henkilöstöllä ei ole täyttä ymmärrystä siitä, että miksi tavoitteita asetetaan tai miksi joitakin tiettyjä tavoitteita asetetaan.

> *ne pitäis olla semmoset että ensinnäkin se henkilö jolle ne tavoitteet asetetaan ymmärtää mitkä ne tavoitteet on että mitä häneltä nyt sit oikeasti odotetaan* (A4)

> *se joka tavoitteen asettaa niin pitää ite ymmärtää mitä on tekemäs -- Onko se ensinnäki hyvä tavoite, liittyykö se edellisvuoden ongelmiin* (E5)

4.1.2. Tavoitteiden laatu ja määrä

Tavoitteita osataan asettaa kohdeorganisaatiossa hyvin, mutta niiden laadussa ja määrässä nähdään myös haasteita tai puutteita. Näitä haasteita käsitellään laajemmin 4.2.2. luvussa haasteiden yhteydessä ja nyt keskitytään aineiston löydöksiin itse tavoitteista sen mukaan, mitä kriteerejä on huomattu ja miten ne toteutuvat. Ensiksi keskitytään tavoitteiden laatuun ja lopuksi niiden määrään.

Ensinnäkin tutkimuksesta huomataan, että harva haastateltavista osaa vastata siihen, että mikä on paras konkreettinen heille asetettu tai heidän asettamansa tavoite. Tämä voi osaltaan kertoa siitä, että konkreettisia tavoitteita on harvemmin asetettu onnistuneesti tai niin, että ne olisivat tuntuneet onnistuneesti asetetuilta. Tietysti haastateltavien epäröinti ja pitkät miettimisajat voivat kertoa myös siitä, että omista tavoitteista on hieman vaikea puhua eikä haluta kertoa täysin suoraan omia tavoitteita. Voi myös olla, että omia tai alaisten tavoitteita ei yksinkertaisesti vain muisteta.

> *Emmä osaa enkä mä välttämättä haluakaan ruveta nimeämään semmosta ihan yksittäistä.* (A4)

> *Ei tuu mieleen, ehkä sellaista ei oo ollu.* (A5)

Kriteerit haastateltavien mukaan

Tutkimuksessa näkyy se, että kohdeorganisaatiossa ollaan tietoisia siitä, millaisia tavoitteiden pitäisi olla tai millaisia onnistuneet tavoitteet ovat haastateltavien mielestä. Haastateltavat toteavat itsekin, että

> *hyvät elementit mitä tavoitteessa on et selkeä, sit sitä voi mitata, mahdollinen ja haastava* (E2)

> *ylipäätään tavoitteet niin niidenhän pitäis olla selkeät, ymmärrettävät, mitattavat ja ennen kaikkea niitten tosiaan pitäis olla semmoset että on osa ja tukee sitä isompaa kokonaisuutta että tiedetään mihin päin mennään* (A4)

> *et se tavoite on itelle tavallaan realistinen ja tota vaatii -- Se on kyllä yks* (esimerkki) *hyvästä isommasta tavoitteesta.* (A2)

Eri asia on sitten, osataanko tavoitteita asettaa näiden kriteerien mukaisesti. Jokainen haastateltava kuitenkin pystyy mainitsemaan jollakin tasolla jonkun heille asetetun tai oman asettamansa tavoitteen. Tavoitteita siis asetetaan kohdeorganisaatiossa yleisesti ottaen ihan reippaasti, mutta on hyvä tarkastella, millaisia tavoitteet ovat laadultaan sekä määrältään.

SMART –kriteerien toteutuminen

Tavoitteiden onnistumista ja kriteerien toteutumista mittaa todella hyvin se, kuinka tavoitteet lopulta saavutetaan. Tämä tulee tutkimuksessa hyvin esille sen perusteella, kuinka omia tai alaisille asetettuja tavoitteita kuvaillaan ja kuinka nuo tavoitteet lopulta saavutetaan. Vain kolme haastateltavaa toteaa, että tavoitteet todella saavutetaan. Nämä ovat tilanteita, joissa tavoitteet onnistutaan asettamaan niin, että suurin osa SMART –kriteereistä toteutuu. Tämä vahvistaa tutkimusta siitä, että tavoitteiden kriteerit ovat hyvin tärkeitä ja avain onnistumiseen.

> *kyllä mä jos tää nyt etenee, jos tää on normaali vuosi niin kyllä sitten joo* (saavuttaa tavoitteensa). *Nää on kyllä sellaset että pitäis olla ihan realistiset.* (A5)

> *semmosta 100% suoritusta ei oo varmaan koskaan tullut mutta kyllä joo suurimman osan tavoitteista on saavuttanut ja saavuttaa. -- se* (tavoite) *on selkee, siin on jonkinlainen mittari et sä näät miten se edistyy, se on mahdollinen et se ei oo mahdoton mut kuitenkin tarpeeks haastava et se ei ole liian helppo* (E2)

> *90-95%:sesti saavutettiin. --sellasia yksinkertaisia tavoitteita-- perussääntö et keep it simple -- Joskus voi olla että puhutaan että eka kvartaali tai ensimmäisen vuoden puoliskon aikana. Mutta yleensä se tarkkuus on se vuosi että tämän vuoden aikana* (E4)

Kaksi haastateltavaa toteaa, että tavoitteet saavutetaan kuitenkin jotakuinkin puoliksi. E3:n viidestätoista alaisen tavoitteesta noin puolet tavoitteista saavutetaan yleisesti ottaen. E5:n samasta alaismäärästä tavoitteet saavutetaan suunnilleen, mutta omaan kehittymiseen liittyvistä tavoitteista noin puolet saavutetaan. Kehittymiseen liittyviä tavoitteita ei aina onnistuta saavuttamaan aikataulullisista syistä, ja joskus voi olla, että *tällaset oheistavoitteet taikka tämmöset vähän pehmeämmät arvot ja tavoitteet niin ne valitettavasti sitte -- joutuu antamaan tilaa niille koville liiketoiminnallisille tavoitteille* (A4)

> *ehkä keskimäärin puolet tavoitteista on saavutettu* (E3)

> *nää tämmötteet lukutavoitteet niin tuota, aiiika hyvin. -- raha on aika hyvä porkkana -- tää oppiminen on hankala projektipuolella -- ne koulutukset on tiettyyn aikaan ja joskus vaan ei olla paikalla sillon kun nää on järjestetty.* (E5)

Tutkimus osoittaa kuitenkin, että useimmiten tavoitteista puuttuu jokin oleellinen kriteeri, eikä tavoitteita siksi oikein aina saavuteta. Tämä näkyy muun muassa siinä, että jokainen tavoitteiden asettamisen mallin kriteeri eli jokin SMART –kriteeristä jää puuttumaan haastattelujen perusteella. Tämä on useimmiten myös syynä siihen, miksi tavoitteita ei saavuteta. Kymmenestä haastateltavasta ainakin viisi henkilöä toteaa, ettei läheskään kaikkia tavoitteita saavuteta. Seuraavalla sivulla oleva taulukko (**Taulukko 10.**) kuvastaa jokaista tavoitteen asetannan mallista epäonnistunutta kriteeriä ja havainnollistaa, mitä näistä kriteereistä on noussut haastatteluista esiin.

Taulukko 10. Tavoitteiden kriteerien epäonnistumisia.

Tavoitteen kriteeri	**Sitaatti kriteeristä**
Spesific (Konkreettisuus)	*No ei se kovin konkreettisesti, lähinnä siihen nyt pitää jotain kirjoittaa ja sitte kirjoitetaan.* (A1) *ne ei oo niin konkreettisia, et nehän on niin ylätasolla että ne ei oo henkilökohtaset. -- asetetaan joku helppo tai joku tavote itelle mutta -- En edes suoraan sanottuna nyt muista mikä se on.* (A2)
Measurable (Mitattavuus)	*No esimerkiksi tuo kommunikaatio -- se on tällanen kvalitatiivinen tavoite, että sitä ei voi mittaa eikä mitata millään.* (A3) *pitää tutustua johonkin kohdeorganisaation kompetensseihin niin, miten se mitataan että kaveri on tutustunut. Niin mun mielestä semmonen on huono tavoite. Pitää löytää jotakin konkretiaa mikä liittyy työhön.* (E5)
Achievable (Saavutettavuus)	*se porkkana pistetään niin kauas tonne että ei sinne välttämättä pääse -- ne asetetaan niin tavoitteet korkeaksi tai isoksi että käytönnössä sinne ei pääse -- en muista onko kertaakaan sinne (maaliin) asti päästy.* (A4) *välillähän tuntuu että ne on semmosia tavoitteita ettei niitä oo edes mahdollista saavuttaa tai ne on niin erillään tai niin toisella tasolla kun missä se oma työpanos oikeesti on, niin tuntuu ettei oo sit, ei kuulu mulle tai mä en pysty vaikuttamaan niihin.* (A5)
Realistic (Realistisuus)	*välttämättä se tavoite ei oo oikeen oikee et se on vähän keksimällä keksitty -- ne on joskus ollu ihan puuta heinää.* (A3) *Sit siel on aina joku Learning by doing, se on aika yleinen joka kohas ja jotain tällast tyhjänpäivästä.* (A1) *Ja sitten tärkeä on että tavoitteiden saavuttamiseksi olisi edellytykset eli työkalut, ettei aseteta tavoitteita jotka ei ole realistisia ihan sen takia ettei siihen ole käytännön mahdollisuuksia -- lähtökohtaisesti semmonen mihin edellytykset puuttuu niin se on sitten sama jättää kirjaamatta.* (A4)
Time-related (Aikasidonnaisuus)	*siinä on aina pieni riski että esimerkiksi jos tammikuussa antaa jollekin koko vuoden tavoitteen niin ei se enää elokuus päde* (E1) *Yleensä resursseihin se liittyy et ei oo vaan pelimerkkejä tarpeeks joko henkilöitä, aikaa tai muuta et* (E2)

Kuten tästä voidaan huomata, on jokaisen SMART –kriteerin kanssa epäonnistumista havaittavissa. Haastatteluissa nousee paljon esille tavoitteiden konkreettisuus, joka voidaan myös ajatella tavoitteen tarkkuudeksi tai selkeydeksi. Konkreettisuus jää siis hyvin paljon puuttumaan asetetuista tavoitteista. Samoin haasteellisista tavoitteista tavoitteen kriteerinä tulee haastatteluissa puhe.

A1 uskoo, että tavoite olisi helpompi saavuttaa, jos se olisi hieman haastavampi.

> *ku ne* (asetetut tavoitteet) *on sellasia juttuja mitä mä teen joka tapauksessa nii ei se niinku tunnu tavoitteelta kun ne on pakko tehdä kuitenkin vaikka mikä olis.(A1)*

Myös tavoitteiden mittaaminen on olennainen tavoitteen kriteeri, minkä puuttuminen voi aiheuttaa sen, ettei tavoitetta saavuteta. Tutkimuksesta näkyy, että laadulliset tavoitteet ovat hankalia asettaa mitattaviksi ja usein ne ovatkin näitä laadullisia tavoitteita, joita ei saavuteta. Tutkimuksesta huomataan myös se, että tavoitteet eivät aina ole saavutettavissa. Jos tavoitteita ei pystytä saavuttamaan, jäävät ne saavuttamatta eivätkä henkilöt motivoidu pinnistelemään tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä näkyy muun muassa siinä, että jos tavoitetta ei lähtökohtaisesti nähdä mahdolliseksi saavuttaa, niin henkilöt eivät näe tavoitetta omakseen eli eivät sitoudu tavoitteen saavuttamiseen. Joskus voi olla resurssipulastakin kiinni, ettei tavoitteita voida saavuttaa. Myös esimiesroolissa työskentelevä on huomannut, että ei-saavutettavissa olevia tavoitteita on vaikea esittää alaisille niin, että he motivoituisivat suorittamaan niitä.

> *Yleensä se mistä ne jää on ne liiketoiminnalliset tavoitteet on ne haastavimmat koska ne on aika paljon sellasia jotka tulee annettua ja sit pitää vaan elää niiden kanssa -- on todella haastava tai mahdoton tavoite, et siinä voi olla ittelläki sitte haasteita motivoida sitä tavoitetta* (E2)

Realistisuus tavoitteen kriteerinä näyttää myös ontuvan. Jos tavoitteet keksitään väkisin, eikä niitä aseteta niin, että ne liittyisivät oleellisesti tavoiteltuihin tuloksiin ja työhön, on ne hyvin vaikeaa saavuttaa. Haastatteluista tulee myös ilmi se, että työkalut ja edellytykset tavoitteiden toteuttamiseksi tulee olla olemassa, jotta asetettu tavoite on ylipäätään realistinen. Myös aikasidonnaisuus on iso asia, johon tulisi kiinnittää huomiota tavoitteita asettaessa.

Tavoitteiden epäonnistumiseen saattaa lisäksi vaikuttaa myös esimerkiksi tavoitteiden runsas lukumäärä. Tutkimuksesta havaitaan, että haastateltavilla on jossain määrin todella paljon tavoitteita. Niitä on keskiarvoisesti noin kymmenen per henkilö, mikä on vuodessa erityisen suuri määrä. Haastateltavat itsekin toteavat negatiivisella sävyllä, että tavoitteita on hyvin paljon. Tämä kertoo siitä, että kohdeorganisaatiossa asetetaan liikaa tavoitteita yhdelle henkilölle, minkä vuoksi osa tavoitteista jää saavuttamatta.

> *tavoitteita pitäs olla vähemmän ettei niin montaa aina. Ehkä sellanen pari tavoitetta olis hyvä. Ehkä sillon olis helpompi keksiä, -- ettei väkisin tehdä jotakin.* (A3)

> *Varmaan jos sitä pystyis jotenkin sorttaamaan et tehtäis vähemmän ja selkeemmin tavoitteita, et olis vähemmän niitä yhteisiä tavoitteita et näitä asioita tehään ja näitä ei.* (A2)

> *siinä on varmaan yli 10 tavoitetta per henkilö, ehkä enemmänkin, viitisentoista. Aivan liikaa -- fokus ei oo oikeestaan missään*. (E3)

> *jos kaikki ne rivit lasketaan niin löytyyhän sieltä varmaan kymmenkunta -- 8-10 asiaa jotka on listattu siellä kehityskeskustelus*. (E5)

Jos tavoitteiden asettamisen kanssa ollaan eksyksissä eikä niitä oikein osata asettaa, on niitä usein hieman vähemmän, mutta silloin määrä on suhteellisesti jo liian vähäinen.

> *PDA:ssa siis nehän on asetettu hyvin ylätasolle et siellä ei oo niin henkilökohtaisia tavoitteita juurikaan et siellä on ehkä 1 tai 2* (A2)

Vaikka kultainen keskitie näyttää olevan haasteellista löytää, nousee sellaisiakin tapauksia onneksi haastatteluista esiin. Ihanteellinen tilanne on silloin, kun tavoitteita osataan asettaa muutamia, ja nuo muutama tavoitetta toteutuvatkin.

> *yhteensä sit 4 tavoitetta mistä saadaan se henkilökohtainen bonus. -- on jo sovittu että mä voin esimerkiksi mennä semmosiin koulutuksiin johon mä haluan osallstua. Se ei oo sillä tavalla tavoite –* (A5)

> *Suurinpiirtein 3 tavoitetta vuodelle -- kyllä se on työnantajan puolesta hienosti järjestetty.* (A3)

4.2. Esimiesten valmentava johtajuus tavoitteiden asetannassa

Esimiesten valmentava johtajuus nähdään tutkimuksen mukaan jatkuvana prosessina, keskusteluna, läsnäolona ja vuorovaikutteisena suhteena. Tämä näkyy muun muassa siinä, miten haastateltavat kuvailevat esimerkiksi koko tavoitteen asetannan etenemistä ja sitä, kuinka he toimivat niin sanottujen päävaiheiden välissä, silloin kuin mitään varsinaista hetkeä tai pysähtymistä ei ole aikataulutettu organisaation puolesta. Tutkimuksessa havaitaan myös se, että kun esimerkiksi esimiesroolissa toimiva henkilö on tyytyväinen omasta roolista suoriutumiseen, hän ottaa oikeasti aikaa keskusteluun ja tietoisesti pysähtyy käymään keskusteluja säännöllisin väliajoin. Tutkimuksen perusteella voidaan osoittaa, että valmentava johtajuus vahvistaa tavoitteen asetantaa, saavuttamista ja suorituksen johtamista huomattavissa määrin. Haastatteluissa ei ole kysytty tai mainittu valmentavasta johtajuudesta, jolloin kaikki päätelmät perustuvat haastateltavien itse tuomiin seikkoihin siitä, miten tavoitteita asetetaan.

> *kyllä se on semmosta jatkuvaa säätämistä, että kyllä siinä pitää koko ajan miettiä ja peilata -- se on enemmänkin niitä kahdenkeskisiä keskusteluja että missä mennään ja mihinkä päin ollaan menossa ja ollaanko suunnilleen edetty tavoitteita siinä linjassa mitä ollaan yhdessä sovittu, ja sitte välikehityskeskustelussa tietysti tarkennetaan sitä aivan virallisen kaavan mukaan että kirjataan ylös ja tarkistetaan tavoitteita jos siihen on tarvetta.* (E4)

> *(*tavoitteista*) jutellaan päivittäinki ja ku istutaan tossa samassa tilassa niin se on semmosta jatkuvaa kanssakäymistä ja spontaania juttua. Plus onhan meillä sitte osastopalaverit missä käydään asioita läpi koko porukalla.* (A4)

Seuraavassa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia tavoitteiden asettamisen, sen haasteiden, suorituksen seurannan sekä esimiesten tuen tarpeen mukaisesti. Näitä asioita tarkastellaan valmentajan johtajuuden näkökulmaa silmällä pitäen.

4.2.1. Esimies ja alainen tavoitteiden asettajana

Tavoitteiden asettaminen on periaatteessa sekä esimiesten että alaisten vastuulla, ja tämä näkyy myös A5:n toteamana, että *sehän on esimiehen vastuulla kumminkin, tietysti jokaisen henkilön vastuulla myös*. Esimiesten ja alaisten ajattelutavoissa huomataan eroja riippuen osaksi myös siitä, millainen osa valmentamisella on arjessa ja

tavoitteiden asettamisen tilanteissa. Samalla tavalla asia korostuu myös alaisten keskuudessa. Jos valmentaminen ei ole arkipäiväinen osa esimiestyötä, ei alainen ymmärrä miksi tiettyjä asioita tehdään ja motivaatio työtä kohtaan voi kärsiä huomattavastikin. Samoin jos valmentaminen on läsnä, vaikuttaa alainen tyytyväiseltä. Valmentamisen taito lisää myös taitoa onnistua tavoitteiden asettamisessa ja saavuttamisessa.

> *mun mielestä se on enemmän sitä keskustelua että missä ollaan ja mihinkä mennään ja mahdolliset tarkistukset et onko joku oleellisesti muuttunut et mikä vaikuttaa niihin tavoitteisiin et miksi ei voida saavuttaa niitä, et tuleeko tavoitetta muuttaa* (A4)

Esimiesten ja alaisten välisiä eroja tavoitteiden asettajana käsitellään tässä luvussa tarkemmin, mutta tämän pohjustamiseksi havainnollistetaan ensin, mistä tavoitteet kohdeorganisaatiossa lähtevät ja miten ne käytännössä yleisesti ottaen asetetaan. Kaikki haastateltavat nimittäin toteavat, että tavoitteet asetetaan ylhäältäpäin, eivätkä ne aina ole niin selkeitä tavoitteita, joita yrityksen globaalista johdosta tulee. Ongelmana nähdään myös se, että jo ylhäältäpäin tulevat tavoitteet asetetaan usein hyvin myöhään, minkä vuoksi voi olla vaikeaa asettaa tavoitteet hierarkkisesti alaspäin ajallaan.

> *Niin sieltä tulee ne suuret viivat tavallaan että mikä on tavoite mut sit se jättää aika paljon tulkinnanvaraa ku jotain strategiakalvoja lyödään eteen, ja sitte ku 5 ihmistä lukee niitä samoja strategiakalvoja niin 100% varmuudella ne kaikki ymmärtää ne eritavalla* (E4)

> *kaikki oikeestaan mitä meille tulee yhtymätasolta niin ekana ne tulee aika myöhäs, et ne on yleensä vähän liian ympäripyöreitä* (E1)

> *nää tulee ylhäältä annettuna tuolta yhtymän divisioonasuunnasta. Ne menee läpi niinku globaalisti läpi koko ”kohdeorganisaatio” maailman.*(A4)

> *tohon next level strategiaan, et siihen pitää liittyä vähintään 1 tavoite oli käsky, se oli vähän vaikeempi määritellä, kun periaatteessa kaikki mitä me tehään liittyy strategiaan niin siinä oli pieniä haasteita muotoilla sitte* (E1)

Esimiesten rooli tavoitteiden asettajana

Esimiehet asettavat huomattavissa määrin alaistensa tavoitteita heille suoraan, jolloin osallistaminen tavoitteiden asetantaan ontuu kovasti. Voikin olla, että alaisilla on hyvin

niukat vaikutusmahdollisuudet tavoitteidensa asettamiseen. Esimiehillä ei välttämättä ole vaihtoehtona muuta, kuin asettaa tavoitteet suoraan, sillä

> *nää jotka yhtymästä tulee niin siinähän ei mulla oo oikeestaan vaihtoehtoa kun annetaan ne valua alaspäin* (E3)

> *tulee niitä annettuja tavoitteita jotka vaan sitten laitetaan sitä putkee pitkin eteenpäin* (E2)

Tilanne turhauttaa myös esimiehiä, kun osa tavoitteista tulee todella annettuna, eivätkä he voi itsekään vaikuttaa tavoitteisiin, saati antaa alaistensa vaikuttaa niihin. Haastatteluista nousee esiin myös eräs näkökohta, jossa esimies itse huomaa, kuinka tavoitteen asetannan osallistamista voitaisiin kehittää ja omalla valmentavan johtajuuden otteella parantaa. Myös turhautumisen tunteeseen auttaa valmentavan johtajuuden käsittävä näkökanta.

> *pitäisi ehkä tehdä enemmän et osallistaa niitä ihmisiä siihen asentantaan ja ehkä myös niitä tiimejä ja siin on varmaan paljon mitä ”kohdeorganisaatiossa” voitais vielä ehkä vähän viedä semmoselle toisenlaiselle alueelle kun missä nyt ollaan -- pitäis vaan ottaa esimiehenä se vapaus ja miettii ja tehä niitä asioita et eihän mikään estä vaikka organisaatiolla on kaikki hienosti linjattuna että tällöin tämä ja osa tavoitteistaki tulee annettuna, mut silti jotenkin omalla työlläs vaikuttais siihen että saatais semmost toisenlaist tekemistä siihen tavoitteen asetantaanki.* (E2)

Tutkimuksessa ilmenee myös se, että tavoitteiden asetannan onnistuminen voi olla esimiehen osaamisesta kiinni. Esimiehen roolista riippuu, että alaisten mielipiteitä pyritään kuuntelemaan tai että tavoitteiden asettaminen luonnistuu vuorovaikutuksen siivittämänä. Tavoitteiden asettaminen ja sitä tekevät esimiehet voidaan karkeasti ottaen jakaa kahteen joukkoon, valmentavaa johtajuutta harjoittavat ja ei-harjoittavat. Tämä näkyy muun muassa siinä, että osa esimiehistä kommentoi tavoitteiden asettamista hyvin sanelevana toimintona, kun taas toiset painottavat yhteisiä päätöksiä ja keskustelevaa ilmapiiriä. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin, että ovatko alaiset asettaneet itse omia tavoitteitaan.

> *Yleensä se on niin, että mulla on idea ja jos kaverilla on omia ideoita siinä niin keskustellaan ja löydetään sieltä se, et ei se ihan millään sanelupolitiikalla mee, että kokeneimmat kaverit, niillä on aika hyvin itsekin*

> *ideoita et miten me voidaan -- tehdä toisin et sitte niitä mietitään yhdessä et jes tää on hyvä ja tämä otetaan tavoitteeksi.* (E4)

> *jos mulla on jotain taka-ajatuksia mitä mä haluaisin ajaa läpi niin tottakai mä sitte koitan tuoda niitä siihen esiin lisäks, mutta että kyllä ensisijaisesti kuunnellaan heitä* (E4)

> *esimerkiksi viime vuonna tuli 2 tavoitetta (*suoraan annettuna*) -- loput tulee aika pitkälti siitä, että mul on -- oman esimiehen kaa kehityskeskustelu, ja sieltä tulee jotkut tavoitteet mitkä varmaankin mun esimiehen esimies on antanu sille, ja mä taas jalkautan sen omilleni.* (E1)

Vaikka esimiehellä on tärkeä rooli tavoitteiden asetannassa, olisi silti hyvä, kun alaiset itsekin aktivoituisivat asettamaan omia tavoitteitaan ihan jo sen vuoksi, että niitä sitouduttaisiin paremmin tekemään. Esimiehet pitävät sitä positiivisena, että alaiset itse pyrkivät asettamaan omia tavoitteitaan. Organisaation suorituksen johtamisen prosessi ei kuitenkaan anna kovin selvää mahdollisuutta sille, että alaiset pääsisivät itse asettamaan tavoitteitaan, mutta onneksi vaikutusmahdollisuuksia kuitenkin annetaan. Tämä asia voidaan rinnastaa hyvin vahvasti valmentavaan johtajuuteen liittyväksi seikaksi, sillä mitä enemmän valmentavaa johtajuutta esimiestyössä vaalitaan, sitä paremmin alaisroolissa työskentelevät saavat itse osallistua tavoitteidensa asettamiseen. Osaltaan alaisten niukat vaikuttamismahdollisuudet korostuvat myös kohdeorganisaation prosessien luonteen puolesta.

> *kyllä ne ehdottaa niitä itte -- ei ne aina hirveen hyviä oo, mut se on ihan positiivista et ne ehdottaa. Sit muokataan niitä yhes.* (E1)

> *kyllä mä pyrin aina keskustelemaan niistä tavoitteista ihan sen sitoutumisenkin takia että henkilö saa ite vaikuttaa siihen tavoitteen asetantaan.* (E2)

> *kaikilla on varmasti niitä ideoita ja joillakin ne on enemmän konkreettisia ja ehkä varteenotettavia ja jollakin niitä on suurempi määrä* (E4)

Alaisten rooli tavoitteiden asettajana

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, etteivät alaisroolissa olevat aseta kovin paljoa itselleen tavoitteita kohdeorganisaatiossa ja etenkin alaisten vaikutusmahdollisuudet omiin tavoitteisiinsa ovat kovin niukat. Haastattelut osoittavat, että mikäli alaiset pyrkivät asettamaan itselleen tavoitteita, ne ovat vasta ikään kuin ideoita siitä, mitä

tavoitteita heille ehkä ensi vuodelle voitaisiin asettaa. Näin ollen voidaan jo tutkimustuloksissa huomata ja havaita, että alaisten osallistaminen tavoitteiden asetantaan vaatii vielä hyvin paljon kehitettävää kohdeorganisaatiossa.

> *Jos katotaan – liiketoiminnallisia tavoitteita niin harvoin ne siihen ehdottaa mitään, ne tietää että se on lyöty lukkoon ja tulee meillekin ylhäältä annettuna. Toimintatapoihin on joskus jotain* (E3)

> *Siinä monesti käy niin että ihminen ehdottaa jotaki mikä on ihan älyttömän hyvä. Mut sitte mulle tulee kuitenkin niitä jotka tulee yhtymän ja organisaation omalta esimieheltä -- jos ihminen on ehdottanu 5 tavoitetta nii ei niitä nyt kaikkia sinne voi edes laittaa. Et ne mietitään sitte sen mukaan et mitkä tavoitteet mä oon saanu ja muokataan sen mukaan, et se painaa siellä sit kuitenkin enemmän.* (E1)

> *jos sen tekee oikein niin pitää olla ittellään joku idea mitä haluaa tehdä ja laittaa ehdotuksia mistä haluaa käydä läpi kehityskeskustelussa, sitte esimies katsoo ja toteaa että onko hyvä vai mennäänkö johonkin toiseen suuntaan.* (A3)

Alaisroolissa ei tavoitteita joko vain päästä asettamaan, sille ei löydetä aikaa eli kyse voi olla omasta tahdosta tai osaamisesta, tai sitten tavoitteisiin ei uskota, kun niitä ei osata muuttaa. Alaisroolihaastatteluista ilmenee myös, että esimiesten tulisi ryhdistäytyä tilanteissa, joissa tavoitteita asetetaan.

> *kyllä tottakai asettaa itelle joitain tavoitteita, mut sitten hyvin paljon ne saattaa -- et ne voi joutua muuttamaan niitä tavoitteita tai joutuu muuttamaan sitä suunnitelmaansa et ei kovin pitkällisiä suunnitelmia tai muuta mennä -- sen asettaminen tuntuu vähän että jos sille jostain aikaa löytyy nii sit se olis kivaa.* (A2)

> *Mut se on vähän vaikee itteleenki niitä keksiä...* (A1)

> *ehkä esimiehenki pitäis enemmän kiinnostaa toi kehityskeskustelu et mä luulen et se on niilleki vähän sellasta pakkopullaa* (A1)

> *Se on vaan esimiehestä todella paljon kiinni, että jos hän viestittää tavallaan sellasta et se vaan on tämmönen pakkopulla, niin tietysti siitä ei tuu hyvä.* (A5)

Myös alaisten keskuudessa ilmaistaan, että alaisen olisi tärkeää itse miettiä omia tavoitteitaan ennen yhteistä keskustelua.

> *jos ajatellaan kehityskeskustelua niin jos sen tekee oikein niin pitää olla ittellään joku idea mitä haluaa tehdä ja laittaa ehdotuksia mistä haluaa käydä läpi -- sitte esimies katsoo ja toteaa että onko hyvä vai mennäänkö johonkin toiseen suuntaan.* (A3)

Kun henkilöllä ei ole valmentavaa esimiestä tai esimies jopa jatkuvasti muuttaa tai vaihtuu, voidaan huomata, että alainen luottaa vähemmän omiin kykyihinsä ja epävarmuutta on havaittavissa.

> *sinä aikana* (9 vai 10 vuoden aikana) *ollut 9 eri esimiestä niin harvoin on pystynyt pitämään tuota (*tavoitetta*) sama esimies enää sitä seuraavaa vuotta.-- ehkä sulla voi olla joku hyvä idea aluksi mut sitte ku vuosi etenee siinä niin tullaanki toisiin mieliin* (A3)

Omaan kehittymiseen liittyvät tavoitteet ovat kuitenkin sellaisia, joihin alaiset pääsevät itse vaikuttamaan ja usein itse asettamaankin omat tavoitteensa. Esimiehet antavat alaisilleen mahdollisuuden asettaa itselleen enemmänkin näitä tavoitteita ja toisaalta jokainen henkilö organisaatiossa tietää, että niitä asetetaan, jolloin niiden asettamiseen osataan myös varautua. Omaan kehittymiseen liittyviin tavoitteisiin ei esimiehet aina haluakaan ottaa kantaa tai antaa ehdotuksia. Useimmiten kuitenkin esimiesten keskuudessa nähdään hyvänä toimintatapana se, että esimies hieman ohjaa omia näkemyksiään kehitystavoitteita mietittäessä siihen suuntaan, missä osaamista tarvittaisiin lisää.

> *kyllä se on niin että kysytään että mihinkä suuntaan haluais itte kehittyä ja esimiehellä on joku näkemys ja tuota...* (A3)

> *niinpäin että itse voi kertoa että mitä tässä nyt vielä suunnittelee ja mitä haluaa. Että siihen pystyy tottakai itse huomattavasti enemmän vaikuttamaan itse* (A4)

> *siel kehittymispuolella jää sit aika paljon alaisen tehtäväks ja vastuulle ja hoitaa eikä niitä nyt sit muuta kun tuu seurattua sit ehkä välikehityskeskustelussa puolen vuoden jälkeen et mites tää on menny et ootko käynyt kurssilla ja jos ei oo niin meetkö vielä ja niin poispäin* (E2)

> *kehittymispuolella se on ehkä enemmän sitä että hän itse kertoo et missä hän näkee kehittymisen, jos hänellä ei sitte taas oo omia ideioita niin sitte mä koitan tuoda niitä ideioita että missä mä nään* (E4)

On kuitenkin huomattava, että hyvin useassa tilanteessa kehittymiseen liittyvissä tavoitteissa tulee esiin, että toimenpiteet näihin tavoitteisiin ovat kurssit ja koulutukset ja niiden käyminen. Lähes kaikki haastateltavat kuvailivat kehittymiseen liittyviä tavoitteitaan kursseille osallistumisena, eivätkä he nähneet kehittymiseen liittyviä tavoitteita muunlaisena toimintana, esimerkiksi työnkiertoina tai muuna. Vaikka kurssit ovatkin tärkeä osa kehittymistä, olisi hyvä vaalia myös muita kehittymisen metodeja. Haastatteluissa ainoastaan muutama haastateltava kertoo, että heillä asetetaan kehittymiseen liittyviä tavoitteita myös muunlaisia, kuin kursseja tai koulutuksiin osallistumista.

> *Täällä ei oo muuta ku noi kurssit mitä ne tarjoaa siihen* (A1)

> *Yhdessä mietitään että millä siihen päästään että mitä me tehdään, että vaatiiko se meiltä osaamisen kehittämistä niinku nyt yleensä vaatii että onko sisäisiä koulutuksia saatavilla* (E4)

> *sulle pannaan tavoite et sä oot mentori tälle uudelle projektipäällikölle -- toimia coachina uudelle projektipäällikölle, tämmönen mentorrooli -- meillä näitä coaching-mentoirointi-tyyppisiä juttuja on ollu varmaan 5-6 vuotta jo. --tuo motivaatiota sille kokeneemmallekin kaverille, se tuo apua sille uudelle kaverille -- ja tehostaa uuden työntekijän työtä* (E5)

Esimiehen ja alaisen vahva rooli onnistuneessa tavoitteen asetantannassa

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että kohdeorganisaatiossa myös onnistutaan tavoiteasetannan osalta. Esimiehet osaavat osallistaa alaisiaan tavoitteen asetantaan silloin, kun valmentava johtajuus on erityisen paljon mukana arjen pyörittämisessä. Tällöin esimiehet näkevät myös, että sitä voitaisiin tehdä yhä enemmän. Hyvänä keinona osallistamisen aloittamiseen on myös tulevista tavoitteista ja suuntaviivoista keskustelu ennen varsinaista kehityskeskustelutilannetta ja tavoitteen asetantaa, jotta alaisilla on silloin paremmat mahdollisuudet itsekin osallistua.

> *Palastelen ne (*ylätason tavoitteet*) siis tavallaan itte, teen mindmapin, siihen keskelle sen tavoitteen ja sit siitä asioita siihen ympärille et tämmösii pitäis tehdä jotta tää tavoite toteutuu. -- tietysti myös keskustellaan siitä, et en mä itte vaan mieti ja tee niitä vaan ihan avoimesti keskustellaan siitä et tää on*

meidän tavoite, emmä sano et tää on mun tavoite mun PDA:sta, vaan tää on nyt meidän tavoite ja mitä tehdään tälle ja sit ne ihmiset osallistuu ja miettii sitä samaa juttua. (E2)

Kyllä ne yleensä kun ne mietitään ja pikkasen keskustellaan etukäteen ja sitte kehityskeskustelussa viel kirjataan, niin se on aika hyvä tapa. Et siel kehityskeskustelussa ittessään mun mielestä ei kovin mullistavia asioita saa lyödä pöytään Kyllä työntekijätkin tykkää siitä et ne asiat tuodaan siel jo aikasemmin esille, että tämmöstä nyt, mietitään tätä sitte. (E5)

Viimevuonna syksyllä me pidettiin tällanen strategia työpaja missä oli koko mun organisaatio ja siellä me sit käytiin -- mä esittelin sitä PG strategiaa ensin ja oltiin sieltä valmiiks poimittu tietyt elementit, mitkä oli hyvin selkeitä et ne istuu meille. Ja sit me käytiin tällanen puolen päivän harjoitus, et missä me ollaan nyt ja mihin meidän pitäis päästä jotta tää strategia toteutuisi, et ollaan sit linjassa sen kanssa. Siihen ne ihmiset pääsi kaikki itte osallistuu ja toi omat ajatuksensa ja ideansa. Sen pohjalta tehtiin sit tällanen ihan tähän organisaatioon liittyvä tämmönen, en muista millä nimellä se meni, mut tämmöset strategiset painopistealueet tähän organisaatioon. (E2)

Pitäiskö sitä (PDA:ta) *ennen olla joku just tämmönen läpikäynti mikä tän tiimin kanssa oli et puhutaan ja keskustellaan yhdessä niistä tavoitteista ja se tukis mun mielestä siihen PDA:han valmistautumista. Et jotenkin kun sä mietit että sä meet sinne PDA keskusteluun, sä et välttämättä ihan et, joku aavistus sulla on et mitä sieltä tulee mut sä et kuitenkaan tiedä et mitä se on ja sit sieltä kuitenkin tulee ne luvut, kovat luvut, niin sä et välttämättä siinä kohtaa osaa sit lähtee niistä keskustelee kun se tieto on tuotu sulle sekunti sitte et sä et siinä kerkee miettii et mitä tää tarkoittaa käytännössä. Mut sit jos niistä olis jotenkin keskusteltu ennen sitä PDA:ta justiin vähän semmosen vuosisuunnitelman mukaan et tämmösiä ne nyt suurinpiirtein on niin luulen et siit PDA:sta pystyis saada enemmän irti silloin, et joku semmonen valmisteleva PDA joka voidaan sit tehä tiimin kanssa tai sit kahden kesken esimiehen kanssa.* (E2)

4.2.2. Tavoitteen asetannan haasteet

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että ylipäätään koko tavoitteiden asettaminen nähdään haastavana osana yrityksen suorituksen johtamista. Suurimpia haasteita ovat tavoitteiden kriteerien toteuttaminen, asettamiseen liittyvä viestintä ja kommunikaatio,

kilpailu tavoitteiden saavuttamisesta ja tuen puute sekä haasteet tavoitteiden muuttamisessa. Nämä alueet tekevät ylipäätään koko tavoitteen asetannan haastavaksi niin alaisille, esimiehille kuin organisaatiollekin. Tutkimuksessa kysyttiin kaikilta haastateltavilta, että mitä juuri hän näkee haastavana tavoitteen asetannassa. Vastauksista huomataan, että tavoitteen asetanta nähdään haastavana myös ihan itsessään, yleisellä tasolla ja koko tavoitteiden asettaminen nähdään ylipäätään haasteellisena. Lähes jokainen, riippumatta esimies- tai alaisroolista, tavoitteiden asetannan onnistumisesta tai epäonnistumisesta taikka valmentavasta johtajuudesta, toteaa tavoitteen asetannan haasteelliseksi.

> *Haastavin just ehkä siinä tavoitteen asetannassa et mikä on sit tavallaan se miten se tavoite asetetaan, koska siinä on kuitenkin niin paljon vaihtuvuutta siinä sisällössä* (E2)

> *Justiin se että löytää niitä oikeita tavoitteita, sellasia mitkä on tärkeitä meille yksikkönä että sit se henkilö sisäistää ne ja pitää niitä tärkeinä ja ne on motivoivia että se on niinku se haastava* (E4)

> *Se ongelmahan on näissä tavoitteissa että ne asetetaan että istutaan pariksi tunniksi alas ja asetetaan ja sen jälkeen ruvetaan töihin, tehdään vuosi töitä ja sitten katotaan vuoden lopuks taikka taas seuraavan vuoden aluks että ahas, mitäs ne tavoitteet ny mahto ollakaan ja onko niihin päästy* (A4)

> *Varsinkin löytää sellainen tavoite mihin hän pystyy itte vaikuttamaan ja saada se vielä kytkettyä siihen Scorecard Payouttiin miten hänellä itteläänki olis hyötyä siitä tavoitteen saavuttamisesta, niin se on hyvin lähellä mahdottomuus tän päivä etapilla, syystä että se henkilökohtainen osuus on melkein 0 tai välillä 0-3%, syystä että siihen henkilökohtaiseen osuuteen on leivottu se safety ja strategia.* (E3)

Lisäksi tavoitteen asetannassa nähdään ylipäätään haasteena se, miten tavoitteita osataan asettaa oikeille asioille ja oikealle tasolle.

> *elikä se on todella haastava, ehkä se lähinnä et millä tasolla ne tavoitteet pitäis olla*. (A5)

Jos tavoitteen asettaminen nähdään liian haastavaksi eikä sitä onnistuta hyvin tekemään, on haasteena, että tavoitteen asetanta jää kokonaan pois, mikä näkyy tutkimuksen

perusteella. Esimerkiksi tietyn yksikön työn luonteen vuoksi on helpompaa vain jättää tavoitteet asettamatta.

> *Ei mulla oo kyllä oikeestaan ikinä asetettu mitään tavoitteita täällä. Toi on niin hektistä toi työ et tulee ongelma ja se pitää korjata heti et ei siinä nyt oo oikeen sellasta mitään pitkäjänteistä hommaa. Aika vaikee et emmä kyllä ittekää osais kyllä yhtäkään tavoitetta tosta työstä asettaa.* (A1)

> *jos olis joku hyvä tavoite niin varmaan se olis joku konkreettinen ja sopivan haastava, mutta jonka pystyis vielä mittaaki, mut se on vähän vaikeeta tos meiän työssä.* (E1)

Tavoitteiden asettaminen SMART mallin mukaisesti

Yhtenä ylätason haasteena nähdään selvästi SMART-kriteerien toteuttaminen tavoitteita asettaessa. Kuten on tullut jo aiemmin ilmi, niin haastateltavista suurin osa ottaa kantaa johonkin seikkaan tavoitteen asetannassa toteamalla, että tavoite ei ole tarpeeksi tarkka, mitattava, saavutettavissa oleva, realistinen tai aikasidonnainen. Toki tässä myös onnistutaan, mutta enemmän on havaittavissa haasteita. Ennen kaikkea konkreettisten tavoitteiden asettamista pidetään kohdeorganisaatiossa yllättävän haasteellisena tutkimuksen mukaan.

> *varmaan se isoin ongelma tommoses vuositavoittees on se konkreettisuuden saaminen siihen et siin ois niinku selkeesti mitattava tavoite* (E1)

Tavoitteen epäselvyys näyttäytyy samalla tavalla hyvin suurena haasteena organisaatiolle. Epäselvyyteen saattaa vaikuttaa myös se, että tavoitetta ei voida mitata. Laadullista tavoitetta voidaan yhtä lailla mitata, kunhan toimintasuunnitelma tavoitteen toteutumiseksi olisi selkeä, mitä ei kohdeorganisaatiossa välttämättä ymmärretä. Tämä näkyy muun muassa siinä, että laadulliseen tavoitteeseen ei osata asettaa mittaria, koska ei ymmärretä aluksi asettaa tavoitteen saavuttamisen toimintasuunnitelmia.

> *hankala juttu, se et miten nyt voidaan niihin organisaation kompetensseihin tutustua, mä en vielä tiedä miten mä mittaan sitä -- mitä me tehään kun me tutustutaan, riittääkö ku kaveri käy kattomassa dokumentin* (E5)

> *pitää olla tarkka kun niitä määritellään, et mitä se oikeesti on. Ja hyvin niinku kertoa, ettei tuu niinku sellasta hirveetä haloota et mitä se oikeesti tarkoittaa ja mitä nyt sinne pitää, ja tarkoittaako se nyt 2 vai 3 -- vai missä se raja menee että se on exceeded* (A5)

Viestintä

Viestintä osoittautuu hyvin haastavaksi alueeksi tavoitteen asetannassa. Viestintä, etenkin isossa organisaatiossa, muodostaa peruspohjan tavoiteasetannalle. Tämä haaste sisältää viestinnässä kaikkea sitä, mikä sisältyy kommunikointitaitoihin, esimies-alaisvuorovaikutussuhteisiin sekä strategiaviestintään.

> *ne tulee tuolta pääkonttorilta yleensä et tehdään jotain muutoksia niin niiden sisäistäminen itse ensin et sä saat sen tiedon ja ymmärrät sen asian varmasti et mihinkä me ollaan menossa ja mitä meiltä nyt halutaan jatkossa, ja sitte sen jalostaminen et sä pystyt sen viestii niille alaisille ymmärrettävällä tavalla että kaikki ymmärtää sen* (E4)

> *jos tulee nää ylhäältä päin annetut tavoitteet niin kun ne joskus tuntuu että no milläs tähän nyt päästään nii se niiden tavoitteiden eteenpäin vieminen tonne organisaatioon on sit ehkä se haastavin, kun ne pitäs kuitenkin jotenkin motivoida ne ihmiset taistelee niitä kohti - - kun on vähän semmonen fiilis että ylempää vasen käsi ottaa ja oikee pyytää* (E2)

Haasteena nähdään etenkin aikataululliset haasteet tavoitteiden viestinnässä ihan organisaation ylhäältä asti sekä viestinnän selkeys. Tämä näkyy muun muassa siinä, että usein kehityskeskustelut ovat jo alkaneet, ennen kuin tavoitteet ylhäältä käsin lanseerataan. Tämä luonnollisesti asettaa suuren haasteen organisaation keskuuteen sekä esimiehille että alaisille, sillä tavoitteet olisi hyvä sopia viimeistään heti vuoden alussa tulevaa vuotta varteen. Kun kehityskeskustelukausi menee hukkaan yhtymän hitauden takia ja kun tavoitteet eivät valu alaspäin heti vuoden alusta, voi tämä koitua suureksikin kustannuseräksi vaikeassa taloustilanteessa.

> *Tää menee niinku hukkaan tää kehityskeskusteluvaihe siinä mieles kun ne viralliset tavoitteet ei oo vielä julkaistu* (E5)

Tavoitteet voidaan antaa myös niin, että niitä on hyvin vaikea ymmärtää ja tulkita omassa yksikössä ja työssään. Ne voivat tulla epäselkeinä tai vain niin monesta suunnasta, että ymmärrys asian ytimeen kärsii. Tämä näkyy ja heijastuu myös siihen, että jos tavoite on jo alkujaan vaikea ymmärtää ja tulkita, on se sitäkin vaikeampaa määritellä ja asettaa.

> *Et se siinä tavoitteiden asetannassa se suurin haaste on että ei oo niinku ittellekään täysin selvää että sitä tietoa ei vaan tuu tuolta pääkonttorilta siihen tahtiin kun tarvis* (E4)

> *löytää sieltä että mitä tää tarkoittaa sulle, että mitä sulta nyt toivotaan ja odotetaan ja miten se mitataan ens vuonna -- mulla kesti viime keväänä aika pitkäänkin että mä sain muotoiltua itelle sellasen kuvan et mitä mä nyt oon täs tekemäs*. (E5)

> *se tieto tulee niin monelta suunnalta -- miten me saadaan ne tavoitteet mitä esim. meiän BU:lla (yksiköllä) on, niin miten me saadaan ne selkeästi kerrottuna ja et ne tarkoittais näille henkilöille jotakin.* (A5)

> *se asettaa siihen haastetta jos ne (*tavoitteet*) ei oo selkeitä, se pitäis olla selkee se viestiketju ja se sisältö olla siinä mukana alusta lähtien, ettei vaan kerrota että nyt tulee muutoksia mutta että mitä muutoksia, mitä se tarkoittaa meidän tekemisessä. Semmonen jatkuva keskustelu siitä* (E4)

Kuten edellä on todettu, ei kommunikaatioon ja viestintään liittyvät haasteet ole aina kuitenkaan esimiehen tai alaisen osaamisesta kiinni. Kommunikaatioon liittyy olennaisesti vuorovaikutussuhteet, ja niissä havaitaan tietyllä tapaa myös haasteita. Kommunikointitaidot ovat kuitenkin yksi esimiehen tärkeimmistä taidoista ajamaan suorituksia eteenpäin tavoitteiden avulla. Kommunikointitaitojen puute näkyy muun muassa siinä, että esimies-alaissuhteen vuorovaikutustaitoja arvostellaan ja otetaan esiin myös se, kuinka esimiehet eroavat tavoiltaan suuresti.

> *Ja jotkut ovat esimiehiä vaikka ne eivät ehkä niin, sopisivat ehkä paremmin johonkin asiantuntijarooliin tai tämmöseen. -- niin se on haastavaa se kommunikaatio tai se viestin perille saaminen että kaikki varmasti sen ymmärtää että mitä meiltä nyt halutaan ja mitkä on ne tärkeät asiat.* (A5)

Kommunikointitaidot liittyvät oleellisesti muodostuviin vuorovaikutussuhteisiin ja joskus haasteena voi olla kaikessa yksinkertaisuudessaan esimiehen ja alaisen välinen suhde osana viestiä. Myös esimiehen valmentavan johtajuuden taidot vaikuttavat siihen, kuinka kommunikointitaidot tavoitteen asetannassa näyttäytyvät. Tutkimuksessa tulee ilmi se, ettei esimiehen valmentava johtajuus aina ole kovin sujuvaa tai viestintä kohdillaan, mutta nähdään kuitenkin hyvin oleellisena osana.

> *kun kaksi ihmistä puhuu keskenään niin mä luulen että sä ymmärsit mitä mä sanoin, mut sä oot ymmärtänyt sen ihan toisella tapaa, vaikka me puhutaan ihan samaa äidinkieltä niin kommunikaatio on haastava laji, et täytyis aina*

> *varmistaa et viesti menee perille sen sisältöisenä kun se lähettäjä haluaa sen lähettää.* (E4)

> *Onhan se tietysti jos esimiestä ajattelee nii aikalailla hankala keksiä tuolta tai tietysti pitää olla joku suunta johka ne haluaa sitte mun kehittyvän mutta jos meidän intressit ei kohtaakaan niin ehkä siinä voi tulla jotakin* (A3)

> *Ei, tietysti osastopalavereista otetaan nää kaikki osastokohtaiset mittarit esiin ja kyllä mulla on ollu tapana käydä yksikkökohtaiset luvut läpi. Sitte jos henkilö itte kytkee ne siihen hänen tavoitteisiin niin sitä mä en osaa sanoa. Mutta he saavat kuitenkin sen tiedon että missä mennään.* (E3)

Kommunikointitaitojen puutteesta johtuen myös informaation liikkuminen ja siirtyminen havaitaan haasteeksi kohdeorganisaatiossa. Kuten valmentavan johtajuuden rooliin kuuluu, tulee esimiesten osata tunnistaa, milloin ja minkälaisissa tilanteissa valmentaminen on otollista ja miten tavoitteiden suhteen voidaan edesauttaa tavoitteiden asetantaa.

> *miten sä saat sen tiedon ja mikä on se syy että miks meillä on nää tavoitteet ja mitä mun oikeesti pitäis tehä, tai mitä mä voin tähän tehä* (A5)

> *en tiiä onko esimiehillä tai muilla, kun nyt asetetaan niitä tavoitteita eri suunnista, niin käsitystä siitä et kuinka paljon sillä joka tekee niin resursseja tai tavallaan aikaa* (A2)

Kilpailu, tuki ja muutokset

Tietyssä määrin kilpailu ja kilpailuhenkisyys ovat hyväksi organisaatiolle, mutta **kilpailu** muodostuu haasteeksi, jos toisten tavoitteiden saavuttamista aletaan estää kilpailun vuoksi. Tutkimuksessa ilmenee, että on huomioitu seikka, jossa toisten auttaminen voi olla haitaksi omien tavoitteiden saavuttamisessa. Tämä ilmenee esimerkiksi haastateltavien kommenteista hyvin yksilöllisestä tavoitteiden saavuttelusta. Haastetta yritetään myös täysin keinoin välttää ja selättää, esimerkiksi rakentamalla tavoitteet niin, että ne ovat kaikille samat ja ajavat yhtenäiseen tavoitteeseen.

> *jokaisellahan on omat tavoitteet ja jokainenhan ajaa omaa agendaansa täällä* (A2)

> *Jos me ruvetaan kovin tarkkaan mittaamaan tätä yhtä toteumaa, tää kaveri tietää et tää saa bonusta sen mukaan et miten mä käyn häntä auttamas nii --*

> *tulee semmonen et mun oma bonus pienenee ja kaveri saa lisää, se ei oo mun mielestä reilua -- tää on siis todella hankala mun mielestä, että mä en halua että sinne tulee mitään raja-aitoja minnekään, ei putken suuntaan eikä putkien välille, onnea vaan joka siihen keksii jonkun ratkaisun.* (E5)

Muiden auttaminen voi tuntua epäreilulta, jos **tukea** on niukasti saatavilla eikä sitä itse saa. Kilpailunkin välttämiseksi olisi hyvin tärkeää saada tukea niin tavoitteiden asettamiseen kuin saavuttamiseen. Lisää tuesta ja sen tarpeesta puhutaan lisää 4.2.5. alaluvussa. On myös erittäin tärkeää tavoitteiden saavuttamisen kannalta, että tavoitteita pystytään ja osataan **muuttaa** kesken vuoden. Muuttuvat tilanteet näyttävät luonnollisesti olevan hyvin näkyvä osa henkilöstön arkea, mikä heijastuu voimakkaasti myös tavoitteisiin ja niiden asettamiseen. Muuttuvat tilanteet ylipäätään organisaatiotasolla ja tavoitteiden muuttaminen kokonaisuudessaan nähdään hyvin haastavaksi, mistä esimerkkinä haastateltavan suhtautuminen ylipäätään strategisten tavoitteiden muuttamiseen.

> *on niin iso kynnys laskea sitä tavoitetta vaikka siihen olis ehkä syy, et onkin jokin muuttunu, vähemmän henkilöitä tai muuta, ja on ollu aikasemmin joku tavoite niin se on jotenkin semmonen iso kynnys esimiehille ja johdolle laskea niitä tavoitteita et sitä ei jotenkin helposti tehdä vaikka siihen olis tavallaan perusteet olemassa* (E2)

> *kyllä meillä on yks missä on aivan liian iso se gap ja se on vuodesta toiseen se sama gap, ja silloin tietysti pohja lähtee ihan siitä mallista. Siitä tulee vaan sitte turhauttavaa ja tyhjää perustelua BU:hun päin, selittelyä ja yksinään se sama selittely kaikille vuosittain.* (E3)

> *ne liiketoiminnalliset tavoitteet on aina vähän haastavia koska ne tilanteet muuttuu, se ei oo pelkästään meidän tekemisestä kiinni, ei se oo pelkästään sen yksikön alaisen tekemisestä kiinni, että saadaanko joku kauppa* (E4)

Jokaisen yksilön omissa tavoitteissa havaitaan useammassakin haastattelussa, ettei tavoitteita oikein osata tai haluta muuttaa. On hyvin vaarallista, jos tavoitteita ei osata muuttaa, jolloin ne eivät nimenomaan enää päde loppuvuodesta ja tavoitteet ja niiden suorituksia ohjaava vaikutus menee täysin hukkaan, kuten haastattelujen perusteella kohdeorganisaatiossa saattaa käydä.

> *tilanne muuttui, koko projekti muuttui ja sitte vuoden päästä ku katotaan sitä kehityskeskustelua nii jaa nii tämmönen kirjattiin mut sillonhan käviki*

> *näin et päätettiin ettei sitä tehäkään. Et tällanen tavoite voi olla mut ne on enemmänkin aikeita ehkä. Osa toteutuu ja osa jää tämmösiks. No onhan se väliPDA siellä mut ei ne* (tavoitteet) *oo semmosia et palattais siihen että keksittäis joku uus juttu siihen nii ei semmoseen oo ollu aikaa.* (A2)

> *se sitten vähän venähti ku tuli tää Ruotsin homma -- se ei onnistunu se tavoite.* (A1)

Kuten monessa muussakin asiassa, myös tavoitteiden muuttamisessa muutosten mukana havaitaan kaksi eri ryhmää. Tutkimuksessa havaitaan siis, että tavoitteita osataan myös muuttaa tarvittaessa. Tämä osoittaa myös viestinnän ja esimies-alaisvuorovaikutussuhteen toimivuutta, sillä tavoitteiden asettaminen ja sitä kautta niiden muuttaminen ovat jatkuvasti arjessa läsnä. Tämä osoittaa puolestaan taas kommunikointitaitojen haasteellisuuden vaikuttavan jopa tavoitteiden muuttamiseen.

> *Kyllä me muutetaan se tavoite ihan, toki kirjataan sitte vasta virallisesti siinä kehityskeskustelussa mutta tottakai se muutetaan jo siinä kahdenkeskises keskustelus että nyt vaihdetaan suuntaa. -- henkilökohtasia tavoitteita sitte tarkennetaan kun tulee joku mielenkiintoinen projekti tai joku tarjous niin saatetaan vähän muuttaa* (E4)

> *No mun mielestä se on enemmän sitä keskustelua että missä ollaan ja mihinkä mennään ja mahdolliset tarkistukset et onko joku oleellisesti muuttunut, et mikä vaikuttaa niihin tavoitteisiin et miksi ei voida saavuttaa niitä, et tuleeko tavoitetta muuttaa että se ei oo enää mahdollinen et onko tullu jotain sellasta oleellista ilmi että se ei oo enää realistinen se tavoite. Enemmän sitä keskustelua ja ihan normaalia vuorovaikutusta.* (E4)

> *Kyllä me mun mielestä aika tarkasti ne katottiin siinä, yhden-kahden tunnin aikana. Ja muutettiin suunnitelmia. -- todettiin että jätetään vähän taka-alalle se nyt tällä kertaa ja katotaan sitte ens vuonna uudestaan* (A3)

4.2.4. Suorituksen seuranta & tuki tavoitteen saavuttamisessa

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että haastateltavien joukko jakaantuu kahtia, niihin, jotka seuraavat suorituksia ja niihin, jotka eivät. Sen vuoksi tässä alaluvussa käsitellään onnistunutta sekä heikkoa seurantaa. Usea haastateltava toteaa, että kun seurantaa tehdään, alkaa tuloksiakin syntyä. Aineistosta voidaan huomata, että haastateltavat muistavat omat tavoitteensa paremmin ja alkavat keskittyä niiden

saavuttamiseen, kun niiden toteutumista seurataan. Seuranta voidaan näin ollen todeta hyvin tärkeäksi osaksi tavoiteasetannan prosessia, sillä ilman seurantaa tavoitteet näyttävät unohtuvan tai niitä ei muuten vain saavuteta, ehkäpä motivaation puutteesta johtuen.

> *Eli kvartaalin välein, -- että muistatko että tämä on sun tavoite ja nyt tilanne on tämä. Aluksi siinä oli selvästi semmosta että jaha hupsista ja sen (seurannan) jälkeen tilanne korjautui tosi loistavasti. Et sillä oli vaikutusta, mut toisaalta se vaatii et se tavoite pitää olla hyvin mitattavissa*. (E5)
> *siinä vuoden toisella puoliskolla rupee tulee mieleen että ei perkele mulla oli joku tavoitekin tälle vuodelle niin silloin tulee kiirettä. Että hyvin harvoin on ensimmäisen vuoden puoliskolla tapahtunut edistystä.* (A3)

Onnistunut seuranta

Valmentava johtajuus auttaa hyvin paljon tavoitteiden seurannan onnistumisessa. Tavoitteista viestiminen, avun tarjoaminen, osallistaminen ja palautteenanto ovat erittäin tärkeitä valmentavan johtajuuden alueita, joiden ansiosta myös tavoitteiden seuranta luonnistuu helpommin ja seuranta pysyy avoimena. Tämä näkyy haastateltavien puheista, puhesävyistä ja asenteistakin.

> *sitä seurataan ihan mittareista joka kuukausi, katotaan miten se toteutuu ja sit tavallaan et mitä toimenpiteitä siihen liittyy* (E2) -- *se on sitä jokapäiväistä ja viikkoista tekemistä -- sitte on tietysti alaisia erilaisia, että jotku tarvii apua niis pienis nyansseissakin ja joku taas vaan niissä suuremmissa suuntaviivoissa* -- (E4)

Haastateltavilla tulee hyvin usein seurannasta heti mieleen mittaaminen ja mittarit. Määrällisiä tavoitteita on helppo seurata mittareista, laatia saavutuksista seurantaraportteja ja muuta, mutta laadullisten tavoitteiden seurantaa saatetaan haastattelujen perusteella hämmästellä. Haastatteluista tulee ilmi, että onnistuneessa laadullisten tavoitteiden seurannassa olennaista on nimenomaan havainnoida ja tunnistaa työntekijöiden toimintatapoja ja suorituksia.

> *kyllä se on sitä mun omaa tuntosarvet ulkona olemista ja arkipäivän seuraamista että kuinka ko. henkilö suoriutuu tehtävistään. -- mun näkökaavasta et mitenkä mä oon halunnut häntä ohjata, minkälaisia tavoitteita tai toimintatapoihin liittyviä tavoitteita hänelle on asetettu* (E4)

> *se on enemmän sitä arkipäivän seuraamista ja tiimin seuraamista ja heidän töidensä seuraamista -- pystyy seuraamaan sitä että mitenkä hän on*

> *suoriutunut siitä ja sitte tietysti kehityskeskustelussa missä ne käydään enemmän läpi, ne sellaset mitkä vaatii heti toimenpiteitä niin kyllähän se keskustelu käydään sit heti siinä läpi että nyt pitää tehdä toisin ja tässä sä nyt et ihan tehny sitä mitä me oltiin sovittu* (E4)

Hyvällä seurannalla nähdään paljon hyötyjä ja etuja. Haastatteluista nousee esiin muun muassa se, että hyvällä seurannalla osoitetaan fokusta ja pidetään oikea suunta yllä, sillä motivoidaan henkilöitä suorituksiin ja sen ansioista osaston henki pysyy avoimena ja hyvänä, kun realistisia tilanteita ei piilotella. Tavoitteiden seurannan ansiosta tavoitteet pysyvät myös jatkuvasti tekemisessä mukana, jolloin tavoitteiden saavuttelusta tulee yksi osa arkipäivää. Myös alaisten keskuudessa tavoitteiden seuranta nähdään hyödyllisenä ja tärkeänä osana tavoitteiden asettamista ja suorituksen johtamista.

> *Se pitää sen fokuksen ja motivaation yllä et kyllä se on tärkeetä että niitä seurataan ja koitetaan tarkentaa kun on tarvetta, että ei tavoitteella oo merkitystä jos ei niitä seurata. Kyllä ne täytyy seurata, muuten voidaan puhua pehmosia kehityskeskustelussa ja asettaa mitä tahansa tavoitteita, et kyllä se vaatii sen että siin on se seuranta ja että niitä mietitään yhdessä.* (E4)

> *se osaston henki tavallaan pysyy semmosena avoimena että tilanne on tämä eikä niin että niitä piilotellaan jossain alalaatikos niitä raportteja. Mä ite tykkään jakaa niitä tietoja koko ajan et täs mennään.* (E5)

> *nää tavoitteet on yleensä semmosia jota seurataan jatkuvasti, niin sieltä tulee niinku se virkistys niihin tavoitteisiin että ne on käytännössä siinä päivittäin läsnä* (A4)

> *Joo on ilman muuta, ei muuten oo mitään järkeä asettaa mitään jos ei seurata millään tavalla.* (A5)

Heikko seuranta

Toinen näkökulma haastateltavien keskuudessa on se, että tavoitteita ei kovin aktiivisesti seurata. Käytännössä kun tavoitteiden seuranta on taka-alalla, sitä tapahtuu kerran vuodessa kehityskeskustelujen yhteydessä silloin, kun asetetaan taas jo seuraavan vuoden tavoitteita. Samalla tarkistetaan myös, miten edellinen vuosi on mennyt. Toisaalta tavoitteita saatetaan seurata myös välikehityskeskusteluissa, mutta silloinkin tavoitteiden seuranta toteutuu vain kaksi kertaa vuodessa eikä

välikehityskeskusteluissa aina tarkisteta tai muuteta tavoitteita toteutuman mukaan, vaikka tarve vaatisi.

> *vuoden aikana sitä ei seurata henkilötasolla. Vuoden aikana seurataan nää asetetut mittarit ja se on sitte koko tiimillä se actual tilanne ja sieltä jokainen ymmärtää mitä ne haluaa ymmärtää ja pystyykö ne vaikuttamaan ja osuuko tää nyt minuun että mä en oo pystyny säästämään tarpeeksi. Mutta henkilötasolla niitä ei mitenkään seurata.* (E3)
> *jos tavoitteet on yhdes esimiehen kanssa tehty nii kyllähän hänenki pitäis seurata sitä mut ehkä se on se välikehityskeskustelu ollu yks keino, yks keskustelu.* (A3)

> *Ite oon vaan tietoinen eikä muut seuraa -- no sittehän meillä on toi mid-year review niin siinä me käydään ne läpi sitte.* (A5)

Tavoitteiden seurannan puute johtuu usein siitä, että tavoitteita ei välttämättä muisteta eikä niihin silloin osata keskittyä. Tämä korostaa taas tavoitteiden asettamisen tärkeyttä, sillä kuten aiemmin on mainittu, niin tavoitteita ei muisteta, mikäli tavoitteita ei aseteta kunnolla kriteerien mukaisesti. Tavoitteiden tärkeyden ja niiden merkityksen korostamiseksi olisikin hyvä, että tavoitteita seurattaisiin säännöllisesti, mikä välittyy haastatteluista siinä, että seurantaa tavoitteiden muistamisen vuoksi kaivattaisiin enemmän.

> *periaatteessa ne unohtuu ne kehityskeskustelutavoitteet aina puoleks vuodeks. Ei niihin palata. Se on hyvä ja huono asia sinänsä, mut sen takia ne tavoitteet on yleensä vähän laajempia. -- jotain tommosta seurantaa siinä vois olla enemmän* (E1)

Mikäli suorituksia ja tavoitteiden toteutumista ei seurata ollenkaan eikä tavoitteita liiemmin aseteta, hämärtyvät henkilöiden ajatukset siitä, miksi tavoitteita oikeastaan edes asetetaan. Epäonnistuneella seurannalla tai seurannan poisjättämisellä on siis merkittävät seuraukset suoritusten johtamisessa. Seuranta näyttää haastattelujen perusteella olevan kiinni myös esimiehen roolista.

> *Kyllähän tuolla voi pyöritellä peukaloita vuoden putkeen eikä kukaan huomaa mitään, et kyllä se on ihan omalla vastuulla et täällä pysyy järki päässä ja oppii.* (A1)

> *sehän on todella paljon esimiehestä kiinni, et miten hän käy ne läpi kehityskeskustelussa ja sitten kun on se seuranta tai se välikehityskeskustelu et miten hän sitten, et oikeesti pitää ne ja oikeesti käy ne asiat läpi.* (A5)

Alaisten odotukset

Suorituksen seuraaminen on tärkeää ja usein palaute voidaan kokea keinona tai merkkinä siitä, että tavoitteiden saavuttamista seurataan. Erityisesti alaisten keskuudesta nousee esiin se, että palautetta ja sen saamista pidetään merkittävänä osana tavoitteiden seurantaa ja palautetta tosiaan odotetaan. Usein palautetta odotetaan etenkin sen vuoksi, että tiedettäisiin, mikä suunta on oikea, tehdäänkö työtä oikeiden raamien puitteissa ja lisäksi sillä muistutetaan tavoitteiden tärkeydestä.

> *No jos ajattelee että periaatteessa tavoitteet on saavutettu nii kyllähän siitä pitäis saada jonkinlaista palautettaki et miten meni niinku omasta mielestä. -- riippuu hirveesti esimiehestä että jotku antaa paljonki ja jotku ei yhtään et kyllä se on esimieskohtasta. -- kyllä kaikki palaute kelpaa oli se sitte positiivista tai negatiivista.* (A3)

> *sehän on niinkun oleellisen tärkeää että se suuntanuoli on oikee että tiedetään mihinkäpäin mennään.* (A4)

Valmentava johtajuus on oleellisessa roolissa taas siihen nähden, kuinka alaiset odottavat tukea ja kuinka he sitä saavat. Saatua palautetta jaetaan kaikille ja tavoitteiden saavuttamisesta keskustellaan, mikä tuo palautetta alaisille päin jatkuvasti.

> *Se on jonkinlaista seurantaa kans et sieltä tulee feedbackia että nyt on jotain tarkistettavaa, Yleensä se kyseinen myyjä pyritään saamaan siihen mukaan että hän saa sen palautteen suoraan, ja tottakai jos on sen tyyppistä palautetta että kaikkien pitää siitä oppia niin sitte koitetaan sitä ilosanomaa jakaa koko tiimissä.* (E4)

> *Totta kai itse alaisten kans puhua että onko meillä jotain ongelmia, onko tavoitteet väärin asetettu jos homma ei näytä lähtevän eteenpäin tai onko joku oleellisesti muuttunut että nyt meidän pitää linjat tarkistaa. Et kyllä mä siihen riittävästi saan tukea, sekä alaisilta että omalta esimieheltä.* (E4)

Tutkimuksesta huomataan kuitenkin, että osa alaisista kaipaa enemmän tukea tavoitteiden saavuttamiseen kuin toiset. Kaivattu tuki havaitaan esimerkiksi niin, että

palautetta kaivataan enemmän sekä tietynlaista selkeyttä toiminnassa ja tavoitteissa. Myös seurantaa kaivataan, mikä toisi alaisille tukea.

> *Jos sitä (*tukea*) ei oo molemmin puolin niin tavallaa se kuka asettaa sen tavoitteen mulle ja mä sen eteenpäin, niin pitää olla se sama ketju, et jos sieltä tarvitsee kysyä jotain tai tarvitsee apua -- kyllä se tarvittee aika paljon tukea. Ei ole olemassa välttämättä niin paljoo selviä prosesseja -- paljon on sellasia tässä et ku tulee paljon -- tehtäviä et ois joku resurssi jota käyttää* (A2)

> *No ehkä siinä vois saada enemmän tukea, et siinä on kumminki ollu sitte yksin että.. joo.. No emmä nyt oikeesti oo saanu tukee varmasti.* (A5)

> *Että ehkä sitä tavoitteiden etenemistä ja seurantaa ylipäätään, että siinä oikeesti pysähdyttäis ja* (A4)

Se tuki mitä alaiset kaipaavat ja mitä he saavat, johtaa myös siihen, millaista tukea esimiehet tarvitsisivat. Esimiesten saama tuki voi edesauttaa myös alaisten saamaa tukea silloin.

4.2.5. Esimiesten tarve tukeen tavoitteiden asetannassa

> *Minäkin toivosin et joku sanois mulle et mitä multa odotetaan mut eihän sitä nyt esimiehelle ikinä kukaan sano.* (E5)

Haastattelujen mukaan esimiehet saavat tukea tavoitteiden asettamiseen eniten omalta esimieheltään. Muita esiin nousevia tuen lähteitä on johto, oman yksikön HR-päällikkö, organisaation HR-osasto ja omat kollegat. Tukea ei kaivata muualta, mutta olennaiseksi seikaksi muodostuu se, millaista tukea saadaan ja millaista tukea kaivattaisiin lisää. Haastateltavat voidaan taas karkeasti jakaa kahteen osaan sen mukaan, saadaanko tavoitteen asetannassa tukea vai ei. Hyvin moni haastateltava on kuitenkin suhteellisen epävarma pohtiessaan, millaista tukea he tavoitteen asetantaan saavat. Vastaukset ovat myös hyvin pohtivia ja laajoja, mikä osoittaa sitä, että saatua tukea ei välttämättä osattu tarkasti määritellä. Tässä alaluvussa keskitytään nimenomaan esimiesnäkökulmaan.

> *En mä yhtäkkiä keksi -- kyl varmasti sitä tukea on eri muodoissa olemassa kun vaan ottaa selvää ja ite on riittävän aktiivinen sitä hakemaan. On esimieskoulutuksia, sul on esimies kuka pystyy tukee ja kollega ja on työkaluja Intrassa esim. esimiehen työkalupakkia mitkä HR tuottaa tonne*

> *että jos ei niillä pärjää niin… -- kaikki on varmaan saatavilla kun vaan itte hoksaa pyytää et se on ehkä enemmän vaan siitä kiinni et ymmärtää ja uskaltaa pyytää* (E2)

Tuki tällä hetkellä

Se, millaista tukea nyt saadaan, näyttäytyy siis nimenomaan koulutuksina ja keskusteluina muun muassa oman esimiehen tai kollegoiden kanssa. Yhdessä haastattelussa todetaan myös, että tuki on tavallaan valmiiksi annetuissa tavoitteissa jo valmiina, sillä yritys antaa näin tukeaan pääkonttoriltaan asti. Samassa yhteydessä todetaan myös, että HR antaa tarvittaessa tukea kun vain itse on aktiivinen sitä pyytämään. Kaikista selvin tuki etenkin esimiesten keskuudessa on kuitenkin keskustelu oman esimiehen kanssa tulevan vuoden suuntaviivoista, jonka avulla oman tiimin tavoitteet usein kirkastuvat itselleen. Silloin tukea ei ole varsinaisesti kohdistettu nimenomaan tavoitteiden asettamiseen, vaan keskustelu yleisemmällä tasolla vuoden aikana tehtävistä asioista auttaa myös tavoitteiden kirkastumisessa ja sitä kautta toimii tukena myös tavoitteiden asettamiseen.

> *groupin tukihan on hyvin selkee sillon kun se tulee annettuna, se tukihan on siinä taustalla jo niin ei siinä paljoo tarvii miettiä ja sitten tietysti -- ainahan voi sparrata HR:ää ja tietysti omaa esimiestä -- ehkä se ei liity suoraan siihen tavoitteen asetantaan mut keskustellaan vähän yleisemmällä tasolla niistä asioista mitä pitäisi vuoden aikana tehdä ja mihin päin mennä niin tavallaan sitä kautta saa sen avun kun ne sitten kirkastuu ittelleen, vaikka ei suoraan tavoitteista puhutakaan siinä kohtaa* (E2)

> *asioista keskustellaan -- tavallaan se tavoitteen alue pitää melkeen olla itellä tiedos, sitte ne tasot ja tämmöset kriteerit niin ne voidaan sitte sopia yhes. -- kyllä siihen täytyy saada jonkinlainen tuki ja tavallaan hyväksyntä sille et näin se nyt, tällä mennään. Sitte ku se on hyväksytty kertaalleen niin ei tarvii arpoa et onko se vai eikö se ole* (E5)

Osaksi tuki nähdään myös sellaisena, että tavoitteet annetaan valmiina, jotta ne on helppo välittää eteenpäin. Tämä näyttää kuitenkin muodostavan ongelman, sillä tavoitteita ei tällöin muokata alaisille sopiviksi, vaan samaa tavoitetta vain viedään ehkä hieman muokattuna alaspäin. Toisaalta osa haastateltavista toteaa, ettei tukea tavoitteiden asetantaan oikein saada ollenkaan.

> *siis esimies aika pitkälti määrittelee ne tavoitteet mulle sille vuodelle ja mä siirrän ne eteenpäin* (E1)

nää mitä ylhäältä tulee niin, emme kyllä niille oikeestaan voi mitään, hyvin moni niistä on tällanen top-down tavoite, eli vaikka me kerrotaan esimiehenä että pääsemme 2% säästöihin niin tavoite on 5%. Siis siihen ei saada niinku keneltäkään mitään apua tai tukea tai ymmärrystä vaan se on, top-down on top-down ja sillä mennään. Kyllä se haastavaa on mut en oo siihen tukea saanu (E3)

Tuki tulevaisuudessa

Moni haastateltava toteaa jollakin tasolla, että tukea tarvitaan lisää ja useampi pystyy myös konkreettisesti ilmaisemaan, millaista ja minkä tyyppistä tukea tämä tuki voisi olla. Eniten kaivataan selkeyttä tavoitteen asetantaan sekä apua strategiasta tulevien tavoitteiden tulkitsemisessa ja jalkauttamisessa. Myös johtamisen vuosikellon aikatauluihin toivotaan tukea, mikä näkyy muun muassa siinä, että tuen toivotaan olevan saatavissa silloin, kun sitä tarvitaan. Tavoitteita toivotaan saatavan myös aikaisemmin kuin vasta loppukeväästä. Tuen tarve huomataan tutkimuksessa vieläkin vahvempana silloin, kun alaisroolissa toimiva toteaa, että esimiehet tarvitsisivat tukea paljon enemmän.

jotain tulkintatukea, että se mikä hänen näkemys ja ymmärrys on siitä asiasta että se ei kauheesti auta jos ne samat kalvot mitä Zurich lähettää tulee sähköpostilla eteenpäin että tällaset on tavoitteet seuraavaksi.. Niin että jaahas mitähän tää tarkoittaa. Että kyllähän ne täytyy yhdes puhua auki ja yhdes miettiä, että mitkä ne tavoitteet nyt on, mitenkä me tää tulkintaan et se ymmärrys on varmasti perillä. Et se ymmärrys on se juttu (E4)

Sanotaan että semmosta tukea mikä tulee hyvisajoin, ei niin että se tulee toukokuus. Vaan niin että meillä olis se vuosikello, josta koko organisaatio pitää kiinni eikä vaan ne alimmat tason esimiehet joita kurkutetaan jos ei kehityskeskustelut oo pidetty 19.2. mennessä -- tavallaan se tuki tarvittais ajallaan, selkeitä lukuja ja oikeaan aikaan niin se on ihan hyvä. (E5)

*varmaan jotain tukea, jotain tukea kyllä olis hyvä. -- se vois kyllä olla vahvempaa (*tuen saaminen*). Paljon vahvempaa. -- No varmaan kaikella tasolla, jos oon ihan rehellinen.* (A5)

ne groupin ja liiketoimintayksikön tavoitteet, pitäis tulla ihan vuoden alussa ja sen kautta myös oman yksikön tavoitteet -- et tietää jo alkuvuodesta että mikä on se tahtotila tavallaan -- . Ja myös tuon bonuksen osalta, niin se scorecard niin kyllähän seki pitäis tulla vuoden alussa että tietää tavallaan.

> *-- sitten johtoryhmän kannanotto ja se jalkauttaminen niin sehän olis se, koska jos ei johto tai LBU johtajat oo sitoutuneita niin eihän siitä tuu mitään.* (A5)

Esimiehet tarvitsevat tukea selkeämpien tavoitteiden asettamisessa ja palautteenannon sekä valmentavan johtajuuden taidoissa. Lisäksi tukea tarvitaan strategian jalkauttamisessa, strategiatavoitteiden viestimisessä, pilkkomisessa ja tulkitsemisessa. Ennen kaikkea esimiehiä voidaan auttaa asettamaan tavoitteita sekä ylipäätään kehittää esimiesten henkilöstöjohtamisen osaamista ja sitä kautta valmentavaa johtajuutta. Tätä tukea voi myös HR antaa. Valmentava johtajuus on siis hyvä kehys tuen tarpeen määrittelylle. Mitä helpompaa valmentava johtajuus henkilölle on, sitä vähemmän tavoitteiden asettamiseen tarvitaan tukea.

> *Mä haluaisin että ne tulis tuolta viestin yläpäästä asti ne tavoitteet selkeenä. Pääjohtaja laittaa seuraavalle henkilölle selvät tavoitteet ranskalaisilla viivoilla ja hän panee ne eteenpäin, että selkeet tavoitteet ihan sieltä ylhäältä asti. Ei mitään strategisia kalvosulkeisia vaan niiden tulkitseminen sieltä ylhäältä asti. Siinä me haaskataan paljon tätä kuuluisaa white collar productivityä että me kaikki koitetaan itse niitä tavoitteita tulkita sen sijaan että joku oikeesti osais maalaisjärjellä kertoa että mitä täs haetaan et mikä se tavoite on. Koko ketjun läpi selkeet tavoitteet.* (E4)

> *joku HR Manager vois pikkasen olla näistä asioista perillä enempi eikä olla pelkästään kumileimasimena tuolla SAP vaiheessa, että kaikki asiat pitää käydä HR Managerin kautta, vaan nimenomaan tämmösiin henkilöstöasioihin vois keskittyä, että olla osaamista niinku siltä alalta. Koska meillähän kaikilla täällä lattiatason esimiehillä on tekninen tausta eikä insinööri nyt mikään esimies oo.* (E5)

> *Ei sillä tavalla* (tule tukea HR:stä tavoitteiden asettamiseen)*, ei. Kyllä jotkut esimiehet, ne vaan sopii siihen, niil on ne people skills sillätavalla paremmin et ne oikeesti välittää ja tavallaan, no jotkut ehkä sopii sitten enemmän.* (A5)

> *kyllä varmaan ainakin osa tarvitsee tukea. Ja ehkä että heillä olis sitte enemmän aikaa, hirveesti on nyt esimiehelle laitettu kaikenlaisia byrokraattisia hommia mitä ehkä HR vois tehä, ja katsoa ehkä vähän tiimien kokoa, että ei oo yhdellä ihmisellä aivan liian iso tiimi koska ethän sä ehdi sitten olla hyvä esimies kaikille jos sulla on 28 alaista.* (A5)

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Vuonna 2014 tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa toteutetun henkilöstökyselyn tuloksena huomattiin suorituksen johtamisessa ja tavoitteissa epäkohtia. Toteutetussa kyselyssä nousi esiin se, että kaksi kolmasosaa vastanneista koki, ettei heille aseteta konkreettisia tavoitteita eikä heillä ole mahdollisuutta vaikuttaa omiin tavoitteisiinsa. Kyselyn perusteella tavoitteiden asettaminen näyttäytyy suhteessa heikommalla tasolla kuin vuorovaikutuksen ja luottamuksen taso sekä suorituksista keskustelu ja palautteensaanti. Tämä viestittää kohdeorganisaation haasteista nimenomaan tavoitteiden asettamisessa. Organisaation epäkohtiin haluttiin perehtyä syvällisemmin laadullisen tutkimuksen keinoin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli siis laatia kokonaisvaltainen kuva suorituksen johtamiseen vaikuttavasta tavoitteen asetannasta. Selvityksen alla oli, mikä on haasteellista tavoitteen asetannassa, mikä siinä on toimivaa ja mitä toimia voidaan tehdä esimiesten tukemiseksi. Tutkimuksen tavoitteena oli myös lisätä kohdeorganisaation tietoisuutta siitä, kuinka tärkeää tavoitteet ja tavoitteen asetanta on sekä tuottaa lisää empiiristä tutkimusta tavoitteen asetannan vaikutuksesta ja haasteellisuudesta. Tähän tarkoitukseen ja näihin tavoitteisiin päästiin tutkimalla organisaation henkilöstöä sekä tutkimalla aikaisemmassa kirjallisuudessa esiin tulleita tärkeitä asioita.

Tutkimuksen tuloksissa on kuvailtu tutkimuksesta löydettyjä havaintoja ja päätelmiä. Johtopäätöksissä keskitytään poimimaan näistä tuloksista tutkimuksen kannalta keskeisimmät löydökset, joita tarkastellaan aiheesta löytyvän aiemman kirjallisuuden valossa. Nämä löydökset esitetään niin, että ne vastaavat samalla myös tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Selkeyden vuoksi tutkimuksen tutkimuskysymykset havainnollistetaan tässä kohtaa uudelleen. Tutkimus pyrkii siis vastaamaan alla oleviin kysymyksiin:

Pääkysymys: Miten henkilöstö kokee tavoitteen asetannan suorituksen johtamisessa?

1. Mitä haasteita tavoitteen asetannassa nähdään?
2. Mikä on toimivaa tavoitteen asetannassa?
3. Mitä tukea esimiehille voidaan antaa tavoitteen asetannassa?

Seuraavaksi tarkastellaan siis tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia aiheesta löytyvän aiemman kirjallisuuden valossa. Sen jälkeen esitetään muutamia tutkimuksesta nousseita tärkeimpiä kehitysideoita ja käytännön ehdotuksia kohdeorganisaatiolle.

Lopuksi arvioidaan vielä tämän tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään tutkimuksen jatkotutkimusehdotukset.

5.1. Keskeisten tutkimustulosten tarkastelu kirjallisuuden valossa

Miten henkilöstö kokee tavoitteen asetannan suorituksen johtamisessa?
Voidaan todeta, että tavoitteiden tutkiminen osana suorituksen johtamista on haastavaa etenkin laadullisin menetelmin. Tavoitteet tuntuvat olevan ihmisten henkilökohtaisia tai luottamuksellisia asioita, joista ei kovin paljoa haluta puhua ääneen. Lisäksi valmentamisen olemassaolo esimies-alaissuhteissa vaikuttaa henkilöiden ajatuksiin, jolloin tavoitteet voidaan nähdä suhteellisen eri asioina riippuen esimies-alaissuhteista ja ne tuntuvat jopa sekoittuvan työtehtäviin ja siihen, että tavalliset arkipäivän tehtävät tulevat tehdyiksi. Toisaalta esimies-alaissuhteiden selvä heijastuminen tavoitteiden asetannasta muodostuneisiin kokemuksiin on hyvin oletettavaa kirjallisuuden perusteella, jossa esimies-alaissuhteiden merkitystä tavoitteen asetannassa on viimeisten vuosien aikana painotettu voimakkaasti.

Haastatteluaineiston perusteella organisaatiossa on kaksi lähes vastakkaista kokemustasoa. Karkeasti sanottuna puolet haastateltavista kokee tavoitteen asetannan hyvin positiivisena asiana, selkeänä, hyödyllisenä, tarpeellisena ja pitää sitä yhtenä suorituksen johtamisen päätyökaluna. Toinen puoli kokee tavoitteen asetannan puolestaan epäselvänä, ei-toimivana ja näkevät siinä paljon epäkohtia. On mielenkiintoista huomata, mistä nämä erot sitten johtuvat, sillä eroja ei voida luoda esimies- tai alaisroolien perusteella. Toisaalta samoja näkemyksiä on esimerkiksi Pulakos (2009) havainnut kirjallisuuden perusteella siinä, että osa pitää ylipäätään koko suorituksen johtamista vain pakollisena pahana lomakkeiden täyttämisenä, kun taas osa ajattelee suorituksen johtamista tärkeänä toimintona ja työnä, mikä ajaa henkilöstöä tavoitteiden kautta suorituksiin. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella voidaan kuitenkin todeta, että tavoitteiden asetanta nähdään osittain hyödyllisenä myös silloin, kun siihen muuten suhtaudutaan negatiivisesti. Toimintoa ajatellaan tärkeänä, vaikka siihen ei niin positiivisesti suhtauduttaisinkaan.

Positiivisia kokemuksia omaavilla henkilöillä valmentava johtajuus esittää suurta tai arkipäiväistä roolia henkilöiden työssä. Joko esimies itse käy hyvin paljon keskusteluja, panostaa alkuvuoden kehityskeskusteluun ja asettaa tavoitteet yhdessä alaistensa kanssa kunnolla, seuraa ainakin suurin piirtein tavoitteiden saavuttamista ja saa tukea myös

omalta esimieheltä esimerkiksi strategiasta tulevien tavoitteiden ymmärtämiseksi. Tai sitten alaisroolissa toimivalla henkilöllä on sellainen esimies, että hänen puheistaan kuulee, että suhteeseen ollaan tyytyväisiä luultavasti molemmin puolin, keskusteluja käydään kuukausitasolla ja vuositavoitteet ovat arjen työssä jatkuvasti läsnä. Myös suorituksen johtamisen ja valmentavan johtajuuden yhteyttä tutkivan Gilley ym. (2010) tutkimukset osoittavat, että keskustelut ja niiden käyminen johtavat parantuneeseen suorituksen tasoon. Sitä kautta vaikutus huomataan myös tavoitteen asetannassa ja niistä muodostuneissa kokemuksissa.

Tutkimustuloksista voidaan huomata myös se, että mitä paremmin tavoitteet ovat asetettu ja mitä enemmän alaista on kuunneltu tavoitteiden asettamisessa, sitä positiivisemmat kokemukset henkilöillä on tavoitteiden asettamisesta osana suorituksen johtamista. Lähes kaikki tavoitteen asetannan kirjallisuudesta löytyvät tutkimukset, löydökset ja havainnot vahvistavat tätä ajatusta, omien tavoitteiden asettaminen tai edes hyväksyminen tukee oleellisesti tavoitteisiin sitoutumista ja niiden suorittamista (Locke & Latham 1990). Tavoitteiden kriteerien onnistumisella on suuri merkitys siinä, kuinka henkilöt kokevat ylipäätään tavoitteiden asettamisen osana suorituksen johtamista. Heillä, joilla vallitsi positiivinen suhtautuminen tavoitteisiin ja niiden asettamiseen, oli suhteellisen hyvin asetettu lähes kaikki tavoitteen asetannan mallin eli SMART –mallin kriteerit osaksi asetettuja tavoitteita. Tavoitteiden määrä ei tämän tutkimuksen perusteella vaikuta tavoitteiden asetannasta syntyneeseen suhtautumiseen tai kokemuksiin, sillä suurimmalla osalla positiivisia kokemuksia omaavilla henkilöillä oli noin kymmenkunta tavoitetta asetettuna seuraavalle vuodelle. Osa henkilöstöstä kokee tavoitteen asetannan siis hyvin tärkeänä toimintona, mikä auttaa kertomaan mihin asiaan tulee keskittyä ja mihin suuntaan työtä tehdessä tulee mennä. Oli henkilöillä sitten positiivisia tai negatiivisia kokemuksia tavoitteen asetantaa kohtaa, näkevät lähes kaikki tavoitteen asetannan kuitenkin pääpiirteittäin hyödyllisenä. Samalla tavalla kuin aikaisemman kirjallisuuden perusteella, myös tutkimustulosten perusteella nähdään tavoitteen asetanta apuna keskittymään oikeisiin asioihin ja olennaisempaan sekä onnistumisen mittaamisen ja johtamisen runkona. Lisäksi Latham (2001) on vielä havainnut, että tavoitteiden ansiosta tehtävän suorittamiseen jaksetaan enemmän panostaa.

Henkilöillä, joilla oli suhteellisen negatiivisia tai neutraaleja kokemuksia tavoitteiden asetannasta osana suorituksen johtamista, ei kehityskeskusteluihin välttämättä keskitytty kunnolla, jolloin tavoitteitakaan ei asetettu niin, että siihen olisi käytetty liiemmin aikaa tai ajatusta. Keskustelut eivät myöskään kuuluneet silloin arjen esimies-

alaisvuorovaikutussuhteeseen sillä tasolla, että asetetuista tavoitteista olisi juteltu vuoden aikana tai että niitä olisi kovin paljoa edes seurattu. Esimies-alaissuhteesta saattaa tällöin puuttua esimerkiksi luottamusta, avoimuutta tai kunnioitusta. Tällaisissa tapauksissa asetetut tavoitteet asetetaan tutkimuksen mukaan yleensä niin ylätasolle, että niistä on vaikeaa saada kiinni ja näin ollen tavoitteet unohtuvat suhteellisen pian kehityskeskustelujen jälkeen. Tavoitteita asettaessa ei siis pysähdytä miettimään tavoitteiden kriteerejä, vaan ne asetetaan hieman vasemmalla kädellä tai vaihtoehtoisesti valutetaan vain ylhäältä alaspäin ilman, että niitä muokataan tiimin yksilöille sopiviksi. Ylipäätään tavoitteita asettaessa saatetaan niihin suhtautua jo niin, että ollaan voiton puolella, jos edes joku tavoite toteutuu, minkä vuoksi niiden saavuttamiseen ei käytetä paljoa vaivaa tai ylimääräistä aikaa. Tämä vahvistaa Tubbs & Ekeberg (1991) tutkimusta yksilöiden aikomuksista, jossa asetetun tavoitteen ja henkilökohtaisen tavoitteen väliin ei saisi jäädä kovin suurta eroa, jotta tavoitteen eteen haluttaisiin tehdä töitä. Tällaisen aikomuksen syntyyn vaikuttaa kirjallisuuden perusteella nimenomaan myös muiden ihmisten vaikutus, itse asetettu tavoite, palaute tai muut vastaavat ympäristötekijät.

Mitä haasteita tavoitteen asetannassa nähdään?

Tavoitteen asetanta nähdään ylipäätään hyvin haasteellisena lajina lähes jokaisen haastateltavan mielestä ja yksittäisiä haasteita nimettiin lukuisia. Tämä tutkimus tarjoaa myös syvällisempää selitystä vuoden 2014 kyselyn tuloksille, jossa tavoitteen asetanta sai osakseen kritiikkiä eikä tavoitteita mielletty konkreettisesti asetettuina tai vaikutusmahdollisuuksia suuria. Käytännössä koko kohdeorganisaation tavoitteet tulevat ylhäältä pääkonttorilta asti annettuina. Yksi suurimmista haasteista tulosten perusteella on ymmärtää nämä tavoitteet niin, että ne saadaan viestittyä eteenpäin ymmärrettävässä ja saavutettavassa muodossa. Lisäksi haasteellista on saada nämä tavoitteet asetettua alaisille niin, että tavoitteet täyttäisivät kaikki onnistuneen tavoitteen kriteerit, jotta tavoitteilla onnistuttaisiin johtamaan suorituksia. Suurena haasteena nähdään myös se, että alaiset saataisiin osallistutettua tavoitteiden asettamiseen, jotta he pääsisivät itsekin vaikuttamaan niihin. Lisäksi muuttuvan tilanteen myötä tavoite vaatisi uudelleenasettamista tai korjaamista oikeaan suuntaan, mikä nyt osoittautuu hyvin haasteelliseksi. Nämä neljä haastetta näyttäytyvät tutkimuksen perusteella haasteellisimpana seikkoina tavoitteen asetannassa, mutta myös muita haasteita esiintyi kohdeorganisaation tavoitteen asetannassa. Kuten Locke & Latham (2006a) ovat esittäneet, on tavoitteen asetannassa havaittavissa edellä mainittuja sekä lukuisia muita haasteita, mikä siis tukee kirjallisuuden ja tämän tutkimuksen yhteneväisyyttä.

Tavoitteiden ymmärtäminen ja niiden viestiminen osoittautuivat yllättävän haasteellisiksi seikoiksi tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Tämä johtuu käytännössä siitä, että tavoitteet tulevat strategian pohjalta ylhäältä annettuina, ja linjaesimiehet muodostavat omien alaistensa tavoitteet strategiakalvojen ja oman esimiehen antamien tietojen pohjalta, jotka eivät ole kovin ymmärrettävässä muodossa. Näiden tavoitteiden ymmärtäminen muodostuu siis varsinaiseksi haasteeksi, mikä puolestaan haasteellistaa tavoitteiden asettamista kokonaisuutta tukevaksi jokaisen yksilön tarpeiden ja osaamisten mukaisesti. Entistä suuremmaksi haasteeksi tämä muodostuu vielä, jos kommunikointitaidoissa on kehitettävää tai puutteita. Kommunikointitaidot korostuvat tavoitteiden viemisessä alaisillepäin hyvinkin paljon, mikä on myös kirjallisuuden perusteella yksi tärkeimpiä esimiehen tehtäviä sekä suurimpia haasteita. (Gilley ym. 2010; Barry 1994.) Tässä tutkimuksessa saatiin syvällisempää tietoa siis siitä, että tavoitteiden haasteellisuus lähtee jo niiden ymmärtämisen, oikein tulkitsemisen ja eteenpäin viestimisen tasolta. Ymmärtäminen, tulkitseminen ja viestiminen haasteena osoittavat puolestaan esimiesten yhteistyön puutosta, strategian jalkauttumisen puutosta sekä kommunikoinnin ja havainnoinnin vaikeutta. Onneksi kaikkea tätä voidaan parantaa tehokkaasti myös ilman kustannuksia, mistä jatketaan kehitysehdotusten yhteydessä.

Toinen hyvin haastavaksi osoittaunut asia tavoitteiden asetannassa on itse tavoitteiden asettaminen niin, että tavoitteet onnistuttaisiin asettamaan onnistumista edistävien kriteerien mukaisesti. Sekä aikaisemman kirjallisuuden perusteella että tutkimusten tulosten perusteella on tavoitteita asetettaessa tiedossa se, että tavoitteet tulisi asettaa tarkoiksi, mitattaviksi, saavutettavissa oleviksi, realistisiksi ja aikasidonnaisiksi. Myös Locken & Lathamin (1990) päälöydös selkeiden ja haasteellisten tavoitteiden merkityksestä vahvistuu tästä tutkimuksesta. Käytännössä tavoitteiden asettaminen SMART –mallin kriteerien mukaisesti on huomattavasti haasteellisemmin tehty kuin sanottu. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että lähes jokaisesta asetetusta tavoitteesta puuttuu ainakin yksi kriteeri, usein enemmän.

Tavoitteita ei koettu konkreettisiksi, jos ne eivät olleet tarkasti asetettuja, kuten Locke & Lathamin (1990) tavoiteasetannan teoriakin osoittaa. Locken & Lathamin tavoitteen asetannan tutkimukset toimivat siis suunnannäyttäjänä myös SMART –mallille ja vahvistavat mallin tieteellistä uskottavuutta ja luotettavuutta. Myös haasteellisten tavoitteiden saavuttamisessa Locken & Lathamin teoriat, SMART –mallin tutkimukset sekä tämän tutkimuksen aineisto yhdistyvät ja tukevat toisiaan. Tutkimuksesta huomataan nimittäin, että haasteellisia tavoitteita saavutettaisiin helpommin, jos ne

olisivat edes osaltaan saavutettavissa. Silloin kun tavoite ei ole mahdollista saavuttaa, ei motivaatio välttämättä riitä edes pyrkimään asetettuun tavoitteiseen.

Aikaisemmassa kirjallisuudessa on käsitelty hyvin vähän tavoitteiden asetannan mallia eli SMART –mallia tavoiteasetannan haasteena. Tämä voi olla siksi, että SMART –mallista on ylipäätään äärimmäisen vähän tieteellisiä tuloksia ja tieteellistä kirjallisuutta olemassa. Näin ollen tämä tutkimus synnyttää myös tieteellisen kontribuution, sillä tutkimus lisää SMART –mallista tehtyä tieteellistä tutkimusta ja esimerkiksi luo yhteyden Locke & Latham (1990) tavoitteen asetannan teoriaan. Tässä tutkimuksessa myös laadulliset tavoitteet saavat osaltaan huomiota, jolloin tavoitteen asetannan SMART –mallia voidaan laajentaa määrällisistä tavoitteista hieman enemmän myös laadullisia tavoitteita koskevaksi, mikä tämän hetken kirjallisuudessa on hyvin niukalla pohjalla. Laadulliseen dimensioon laajentuminen on havainnollistettu alla olevassa taulukossa (**Taulukko 11.**), missä pyritään havainnollistamaan SMART –mallin toteutumista myös laadullisien tavoitteiden osalta.

Taulukko 11. SMART –mallin laajennus tutkimustulosten avulla.

	Tavoitteen dimensio	
SMART	**Määrällinen tavoite:** Vastausajan parantaminen yhteen päivään	**Laadullinen tavoite:** Kommunikaation kehittäminen
Spesific *Mitä tarkalleen ottaen halutaan saavuttaa?*	95 % (87 % ↑) tapauksista avataan saman päivän aikana järjestelmään ja kontaktoidaan asiakasta.	Viestinnän kehitys organisaation eri yksiköiden välillä sujuvammaksi ja säännöllisemmäksi
Measurable *Miten tavoite mitataan?*	Raportoidaan vastausaika kuukausittain, lasketaan vastausajat prosenteiksi.	Videopalaverien, tiimipalaverien, raporttien, työkalujen käytön määrä
Achievable *Voidaanko tavoite saavuttaa? Onko olemassa tarvittavat resurssit?*	Henkilömäärä eli vastaajien määrä suhteessa asiakkaisiin. Kunnollisten toimintatapojen luominen.	Tavoitteen oleellisuus työn sujuvuuteen, kansainväliset resurssit huomioidaan. Toimintatavat kohtuullisia.
Realistic *Onko tavoite mahdollinen, linkittyykö se omaan työhön tai yrityksen tavoitteisiin?*	Suora linkki yrityksen asiakastyytyväisyys-tavoitteisiin ja omaan työhön.	Kommunikaatioon liittyvien työkalujen käyttöönotto ja kehittäminen mahdollista, linkissä myös omaan arkeen.

Time-related *Missä ajassa tavoite saavutetaan?*	Vastaukset 95%:ssa vuoden loppuun mennessä. Myös Q tavoitteet mahdollisia.	Kommunikaatiotason parantuminen 2016 vuoden loppuun mennessä, tai Q.

Tavoitteiden määrä on samalla tavalla tavoitteiden kriteeri, mikä näyttäytyy tämän tutkimuksen mukaan hyvin haasteellisena seikkana, samoin kuin myös esimerkiksi Locke & Latham (1990; 2006a) ovat todenneet. Tavoitteita asetetaan kohdeorganisaatiossa yleisesti ottaen hieman liikaa, jolloin tavoitteen asetantaan ei ehditä keskittymään ja tavoite asetetaan siksi heikosti. Samalla tavalla tavoitteita ei ehditä myöskään saavuttamaan, sillä yli 10 tavoitetta vuodessa on jo liian suuri määrä henkilölle saavutettavaksi. Tällainen määrä tavoitteita voi myös aiheuttaa stressiä, mikä ilmenee esimerkiksi Locken & Lathamin (2006a) tutkimuksesta. Kuten edellä mainittu aikaisempi tieteellinen kirjallisuus sekä tämä tutkimus osoittavat, yksilöitä ei pystytä enää tukemaan tavoitteiden saavuttamisessa tarpeen vaatimalla tasolla, jos tavoitteita alkaa olemaan hyvin monta. Toki poikkeuksiakin löytyy, kuten tämän tutkimus osoittaa. Muutamalle henkilölle 10 tavoitetta on saavutettavissa oleva määrä ja vaihtoehtoehtoisesti tavoitteita on onnistuttu eräille henkilöille asettamaan noin kolmesta neljään. Silloin tavoitteet onnistutaan saavuttamaan, vaikka lähtökohtaisesti ongelmia olisi muiden asiaan vaikuttavien seikkojen suhteen.

Tutkimuksen tuloksissa tulee esiin se, että alaisia ei kohdeorganisaatiossa kovin paljoa osallisteta tavoitteiden asetantaan. Toisaalta tässäkin asiassa näkyy haastateltavien selvä jako kahteen eri ryhmään eli niihin, jotka yrittävät osallistaa alaisiaan ja niihin joiden mukaan osallistamis- ja vaikuttamismahdollisuudet ovat hyvin suppeat. Positiivisten havaintojen suhteen osallistamista käsitellään seuraavan kysymyksen yhteydessä, mutta tässä mainitaan tavoitteen asetantaan osallistamisen vaikeus ja haaste. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että osallistaminen on erityisen haastavaa, sillä kohdeorganisaation tavoitteet annetaan alun perin ylhäältäpäin ja strategiasta tulevien tavoitteiden viestiminen on vaikeaa. Tutkimus sekä aiheesta tehty kirjallisuus osoittaa, että mikäli tavoitteista ei keskustella eikä niitä työstetä, on alaisia lähes mahdoton osallistaa tavoitteiden asetantaan. Tämä osoittaa taas esimiesten valmentavan johtajuuden tärkeyttä ja hyötyjä ja yhdistää näin eri kirjallisuuden aloja toisiinsa. Lisäksi tämä tutkimus tukee kirjallisuuden havaintoja siitä, että tavoitteisiin ei sitouduta samalla tavalla, jos niiden asettamiseen ei onnistuta osallistuttamaan henkilöitä. (esimerkiksi Locke & Latham 2002; Locke 1996; Zollar 2015.)

Yhtenä keskeisimpinä haasteina nousee esiin se, että asetettuja tavoitteita ei muuteta kesken vuoden tai sovitun tavoitteen suorittamisen ajan kuluessa. Voi olla, että tavoitteita ei osata oikein muuttaa kesken kaiken, vaikka tilanne sitä vaatisi, tavoitteiden muuttamiseen ei löydetä aikaa tai muutosmahdollisuutta ei yksinkertaisesti nähdä tai tunnisteta. Mikäli tavoitteet asetetaan alun perinkin hieman huonosti eikä tavoitteen asettamiseen keskitytä kovin paljoa, tavoitteet myös unohtuvat nopeasti. Silloin on ihan luonnollistakin, ettei tavoitteita ymmärretä tai muisteta muuttaa, vaikka tilanteet ympärillä muuttuisivat oleellisesti. Tässä päästään taas siihen, kuinka tärkeää tavoitteet olisi asettaa kunnolla ja kuinka paljon vaikutusta onnistuneella tavoiteasetannalla on arjen suorituksiin. Toisena päähuomiona tavoitteiden muuttamisessa nähdään ihan koko yrityksen strategialähtöisten tavoitteiden muuttaminen ja sen haasteellisuus. Tutkimuksen tuloksista voidaan selkeästi huomata, että usein liiketoiminnalliset tavoitteet asetetaan hyvin korkealle tai tulostavoitteet ovat mahdottoman suuruisia verrattuna nykytilanteeseen ja ottaen huomioon markkinatilanteen. Tällöin koko johdon ja yrityksen strategiatavoitteiden asettajien ja eteenpäin viejien tulisi uskaltaa muuttaa tavoitteita etenkin, jos siihen on perusteet olemassa. Olisi mahdollista, että tavoitteet saavutettaisiin jos sille annettaisiin mahdollisuus laskemalla tavoitteita, mutta säilyttämällä kuitenkin haasteellisuus niiden saavuttelussa. Tutkimus tuottaa siis lisää syvällisempää tietoa siitä, mikä tavoitteiden asettamisessa tai saavuttamisessa saattaa epäonnistua ja miksei suorituksiin päästä. Tutkimuksen havainnot tavoitteiden muuttamisen haasteellisuudesta tukevat myös esimerkiksi Locke & Latham (2006a) tutkimusta tavoitteiden ja niiden asettamisen haasteellisuudesta.

Mikä on toimivaa tavoitteen asetannassa?

Tämän tutkimuksen perusteella tavoitteen asetannasta tekee toimivaa ennen kaikkea esimiehen valmentava johtajuus, eli esimiestyöllä on merkittävä vaikutus tavoitteiden asettamiseen ja sitä kautta suorituksiin ja suoritusten johtamiseen. Tutkimuksen perusteella nähdään, että avoin keskustelu, alaisten kuunteleminen tavoitteen asetannan tilanteessa ja tuki ja keskustelu ympäri vuoden auttavat huomattavan paljon tavoitteiden onnistuneessa asetannassa ja seurannassa. Esimies-alaisvuorovaikutussuhteilla on myös merkitystä onnistuneessa tavoitteen asetannassa, sillä jatkuvan luottamuksellisen ja avoimen keskustelun luominen hyvän suhteen puitteissa on huomattavasti helpompaa. Tämä havainto tukee ja vahvistaa myös Ulrichin (2008) sekä monen muun tutkimuksen havaintoja siitä, että tieto liikkuu vain luottamuksen avulla, ja valmentaminen vaatii informaation jakamista niin, että sen avulla saadaan muutettua myös toimintatapoja. Myös Gilley ym. (2010) sekä LMX-teorian luoja ovat todenneet saman, mitä tämä tutkimuskin osoittaa, eli esimiehen ja alaisen välinen hyvä suhde ja keskustelun taso

vahvistavat vuorovaikutuksen tasoa, mikä puolestaan vahvistaa suorituksen tasoa. Tämä tutkimus nimittäin osoittaa, että esimies-alaissuhteen ollessa keskusteleva ja avoin, myös tavoitteet koetaan saavutettavan huomattavasti paremmin. Tämä tutkimus ei kuitenkaan ota kantaa sen tarkemmin siihen, että millainen nimenomainen suhde vaatii minkä tasoista tavoiteasetantaa, kuten Orpenin (1995) tutkimuksessa on tutkittu. Toisaalta tutkimus osoittaa, että esimies-alaissuhteesta huolimatta tavoitteet tulisi joka tapauksessa asettaa kriteerien mukaisesti ja tasapainoisesti niin, että niitä on sopiva määrä. Mainittakoon kuitenkin vielä, että silloin kun tavoitteet onnistutaan asettamaan SMART –kriteerien mukaisesti, niillä on hyvin suuri ohjaava vaikutus suorituksiin. Tämä tutkimus vahvistaa siis kirjallisuutta siinä, että tavoitteilla on merkittävä voima suorituksia ajaessa, kuten esimerkiksi Locke & Latham (1990): 25-26; Locke & Latham (2002) ja Buchner (2007) ovat todenneet, mutta tuo uutta painoarvoa SMART –kriteerien hyödyllisyydelle ja toimivuudelle.

Erityisen toimivaksi tavoitteen asetanta näyttäytyi tilanteessa, jossa eräs esimies pyrki rakentamaan työpajoja ja workshopeja alaisilleen ja osastolleen loppuvuodesta, jolloin alaiset saivat osallistua konkreettisesti tavoitteiden asetantaan. Strategiasta tulleita tavoitteita saatiin alaisten kesken itse pilkkoa pienemmiksi tavoitteiksi ja miettiä sen perusteella sitä, mikä heille olisi olennainen fokus tulevan vuoden varrelle. Tällainen tilanne on hieno esimerkki siitä, kuinka kaikki saadaan osallistettua tavoitteiden asetantaan, ja sitoutumista tavoitteisiin saadaan lisättyä. Kuten esille on jo tullutkin, on osallistaminen tärkeässä roolissa sitoutumisessa ja esimiehellä on prosessissa tärkeä ja suuri rooli.

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tapauksena on ollut yhden organisaation tavoitteen asetanta osana suorituksen johtamista. Kuten on aikaisemminkin tullut esille, kohdeorganisaatiossa nähtiin aikalailla kaksi eri ryhmää tavoitteiden asetannan ja siihen liittyvien toimintojen suhteen. Kohdeorganisaation tavoitteen asetanta nähtiin toimivana ja paikoin erinomaisenakin silloin, kun esimiehet olivat valmiita keskustelemaan viikoittain tai jopa kerran kuukaudessa tavoitteista ja niiden toteuttamisesta. Esimiesten valmentava johtajuus onnistuu ainoastaan, mikäli sille varataan aikaa, kuten tutkimustulosten sekä Orth ym. (1987) tutkimuksen perusteella voidaan sanoa. Tämä tutkimus siis vahvistaa aikaisempaa kirjallisuutta myös sen suhteen, että ainoa ratkaiseva tekijä tavoitteen asetannan, valmentavan johtajuuden ja suorituksen johtamisen onnistumiselle on ajankäyttö ja toimenpiteisiin ja niiden miettimiseen panostaminen. Etenkin tavoitteen asetannan toimivuutta lisäsi myös palautteenanto ja seuranta. Tutkimuksesta nousee vahvasti esiin se, että jos tavoitteet

asetetaan hyvin, niin niitä on helpompi seurata erilaisten mittareiden avulla, olivat ne sitten liiketoimintaan perustuvia määrällisiä tavoitteita tai enemmän toimintatapoihin perustuvia laadullisia tavoitteita. Kun seurantaa tehdään, oli se sitten henkilökohtaista seurantaa tai esimiehen seurantaa, niin tavoitteet saavutetaan eli suorituksiin todennäköisemmin päästään. Vastaavasti taas, jos tavoitteet asetetaan heikosti, niitä harvemmin silloin seurataankaan, sillä ne unohtuvat matkan varrella arjen alle, jolloin suorituksia ei tapahdu eikä tavoitteisiin päästä. Tämä on erinomainen havainto tavoitteen asetannan tärkeydestä, mikä puolestaan vastaa myös tutkimuksen yhteen tarkoitukseen, eli luoda kohdeorganisaatioon ymmärrystä tavoitteen asetannan tärkeydestä.

Lisähuomiona toimivuuteen voidaan todeta, että suorituksen johtamisen prosessi kohdeorganisaatiossa on rakennettu ja implementoitu oikeaoppisesti ja prosessi on jalkautettu niin, että se käytännössä olisi jatkuvaa ja tukisi suorituksia ja tavoitteiden asetantaa. Suorituksen johtamisen vuosikello on täysin kirjallisuudesta tunnetun Aguinis & Pierce (2008) vuosikellon mukainen, mikä sisältää kuusi eri vaihetta osaamisen kartoittamisesta suorituksen arviointiin. Prosessi on kohdeorganisaatiossa siis toimiva, mutta yksittäiset käytännön asiat nähdään haasteellisina niin tutkimustulosten kuin kirjallisuudenkin puolesta. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että tavoitteen asetanta ja sen onnistuminen ja toimiminen on hyvin paljon esimiehestä kiinni, minkä vuoksi onkin tärkeää onnistua tukemaan esimiehiä tavoiteasetannassa ja sitä kautta suorituksen johtamisessa.

Mitä tukea esimiehille voidaan antaa tavoitteen asetannassa?

Tutkimuksesta saatiin lisää syvällisempää tietoa siitä, miten erityisesti HR voisi auttaa tavoitteiden asettamisessa. Saadut tutkimuksen tulokset osoittavat sen, että HR voi kehittää ja opettaa muunlaisia keinoja osaamisen johtamiselle kuin kursseja, vaikka toki niitäkin tulee tarjota. Esimiehiä voidaan neuvoa ja opastaa siinä, mitä muunlaisia tapoja osaamisen kehittämiselle on olemassa. Kursseja nimenomaan tavoitteiden asettamisesta voitaisiin myös kaivata, vaikka muunlaisia kursseja todetaan olevan ihan hyvin. Suorituksen johtamista, osaamisen johtamista ja kehittämistä sekä kehityskeskustelutaitokursseja pidetään jo, mutta vielä voitaisiin kehittää kurssi pelkästään tavoitteiden asettamiselle. Tälle kurssille voitaisiin osallistua myös esimies-alaispareittain joko fyysisessä tilassa tai virtuaalisesti. Tavoitteen asetannan kouluttamisen merkitys ja tärkeys on nähty aiemminkin, esimerkiksi Garr (2011) puhuu siitä, kuinka koulutusta tavoitteen asetantaan tulisi tarjota enemmän ja virtuaalisesti.

Lisäksi HR voi auttaa tavoitteiden asettamisessa siinä, että esimieheltä pyrittäisiin poistamaan hallinnollisia ja byrokraattisia tehtäviä, joita keskitetysti voitaisiin myös HR:stä käsin tehdä. Näin esimiehille jäisi enemmän aikaa johtaa alaistensa suorituksia. Myös organisaatiorakenteita voitaisiin katsoa niin, ettei kenellekään ole liikaa alaisia.

Ennen kaikkea esimiehiä voidaan kuitenkin tukea esimiestaitoja kartuttamalla, mikä on tärkein, vahvin ja oleellisin tuki, jota esimiehille voidaan tarjota. Henkilöstöbarometrin (2011) mukaan esimiehiä valmentamalla ja kehittämällä saadaan paras mahdollinen apu suorituksen johtamisen hyväksi. Tutkimus tuo kuitenkin uuden näkökulman esimiesten tukemiseen yhdistämällä tavoitteen asetannan ja valmentavan johtajuuden. Tämän mukaan nimittäin valmentava johtajuus näyttäytyy suurena apuna tavoitteen asetannan onnistumisessa, minkä vuoksi olisi esimiesten tukemisessa kiinnitettävä erityistä huomioita valmentamisen lisäämiseen, tiedostamiseen ja kehittämiseen erityisesti tavoitteiden asetantaan ja saavuttamiseen liittyvissä tilanteissa. Valmentavan johtajuuden lisäämisessä on hyvä painottaa sen merkitystä nimenomaan tavoiteasetantaan ja sitä kautta suorituksen johtamiseen.

Kuten aikaisempi kirjallisuus sekä tämä tutkimus ovat osoittaneet, esimiehet tarvitsevat käytännön työkaluja ja hyvin suunniteltuja HR-käytäntöjä henkilöstöjohtamisen tueksi. Esimiehet eivät koe HR-käytänteitä tehokkaiksi, mikäli esimiehen omat johtamiskäytänteet ja HR-käytänteet eivät vastaa toisiaan. Selkeät toimintamallit tukevat selkeämpää tavoitteen asetantaa ja suorituksen johtamista.

Muita tutkimuksen keskeisimpiä löydöksiä kirjallisuuden valossa

Esimiehen tärkeimmät tehtävät tavoitteen asetannassa sisältävät viestinnän, osallistamisen, valmentavan johtajuuden ja palautteen, kuten myös Mone & London (2002) ovat todenneet. Nämä aihealueet ovat osoittautuneet tämän tutkimuksen tuloksissa äärimmäisen tärkeiksi tavoitteen asetantaan vaikuttaviksi tekijöiksi niin henkilöstön kokemusten, koettujen haasteiden, onnistumisten sekä esimiehen tarvitseman tuen kannalta. Myös Aguinis & Pierce (2008) sekä Gruman & Saks (2011) ovat huomanneet tämän tutkimuksen tuloksia vahvistaen, että esimies-alais vuorovaikutussuhteelle ja yhteisymmärrykselle tulisi laittaa painoarvoa nimenomaan tavoitteiden ja niiden saavuttamisen keinojen osalta.

Tavoitteiden asettamisessa nähdään tutkimuksen mukaan eroja esimiestyypeissä. Voi olla, että näillä eroilla on jotakin tekemistä McClellandin (1961) tutkimassa kolmessa eri luontaisen saavuttamisen tarpeen löydöksessä. Voiko esimies motivoitua

saavuttamisesta niin (need for achievement), ettei hän ymmärrä jakaa tehtäviä ja vastuita tarpeeksi tiimilleen eikä näin ollen hallitse enää alaisiaan tai johda heille asetettujen tavoitteiden suorittamisessa? Kun esimies onnistuu tavoitteiden asetannassa ja keskustelee ja vaikuttaa alaistensa työhön, onko hänellä tarve vaikuttamiseen (need for power), mikä myös teorian mukaan tekee hänestä hyvän esimiehen ja auttaa tavoitteiden asettamisessa? Tämä tutkimus osoittaa empiirian ja aikaisemman kirjallisuuden välillä yhteneväisyyksiä ihmisten luontaisten tavoitteiden saralla, mutta tutkimuksen viitekehys rajaa asian tarkastelun sen syvällisempään tutkimiseen ihmisten motiivinlähteistä ja tarpeista.

Esimiesten valmentava johtajuus havaitaan kuitenkin äärimmäisen tärkeäksi seikaksi tutkimuksen tulosten sekä aiemman kirjallisuuden perusteella. Valmentamisen idea, jossa esimerkiksi esimies auttaa alaistaan tunnistamaan oman potentiaalinsa ja löytämään itse omat ratkaisuehdotuksensa ongelmiinsa pelkän esimiehen taustatuen avulla, auttaa henkilöä tiedostamaan sen, miten esimies-alaisvuorovaikutussuhteita voitaisiin kehittää ja miksi jotakin asiaa tehdään tai miksi se on hankalaa. Näin ollen esimiesten valmentava johtajuus on tärkeä osa suorituksia ja sitä kautta myös tavoitteiden asettamista ja niiden saavuttamista., mihin koko organisaatiotasolla olisi paneuduttava.

Organisaation ja tehtävien luonteella on tämän tutkimuksen sekä kirjallisuuden mukaan hieman merkitystä siinä, miten tavoitteiden asetannassa onnistutaan ja millaiseksi se koetaan. Tuotekehitysosastolla tavoitteiden asetanta koetaan hankalaksi sekä aikaa vieväksi ja koetaan, etteivät tavoitteet oikein sovi työn luonteeseen. Myynti- ja hankinta-osastoilla asia on puolestaan täysin päinvastainen, ja niissä koetaan tavoitteiden asettaminen jopa helpoksi, sillä työn luonnekin on selkeää ja suoraviivaista. Tämä vahvistaa aikaisempaa tutkimusta suorituksen johtamisesta sekä tavoitteen asetannasta, missä on todettu samankaltaisia eroja ja vaikutteita. Tämä tulos on myös hyvä ottaa huomioon tutkimuksessa ja kohdeorganisaatiossa, sillä kuten Locke & Latham (2006a) ovat todenneet, on tavoitteiden asettamatta jättäminen organisaation työtehtävien luonteen vuoksi suuri haaste.

Vuonna 2014 kohdeorganisaatiossa toteutetun kehityskeskustelukyselyn tulokset tukevat tämän tutkimuksen tuloksia ja havaintoja kohdeorganisaation tavoitteen asetannan tilasta. Tässä laadullisessa tapaustutkimuksesta saadut syvällisemmät havainnot antavat merkitystä ja lisätietoa kyselyssä esiin nousseista huolenaiheista ja ennen kaikkea tuottavat syitä sille, minkä vuoksi tavoitteita ei koeta konkreettisiksi eikä

vaikutusmahdollisuuksia nähdä. Varsinkaan jos esimies, jonka alaiset ovat myös esimiesasemassa, pitää kehityskeskusteluja turhana eikä näe tavoitteen asetantaa kuin kerran vuodessa tapahtuvana toimenpiteenä, niin myöskään ylimmän esimiehen alaiset eli muut esimiehet eivät saa kriteerien mukaisia tavoitteita omille alaisilleen asetettavaksi, ja kierre jatkuu mitä alaspäin mennään. Ruohonjuuritason tekijällä ei silloin voida olettaa olevan kovin hyviä tai toimintaa tukevia tavoitteita.

5.2. Käytännön kehitysehdotukset

Tässä esitetään viisi keskeisintä käytännön kehitysehdotusta kohdeorganisaatiolle. Tulevaisuudessa voitaisiin kehittää tavoitteisiin osallistumista, eri osastojen ja funktioiden esimiesten keskinäistä yhteistyötä tavoitteiden asetannan kannalta tai luoda kvartaalitavoite – periaatteita. Lisäksi tavoiteasetannan koulutuksia voitaisiin järjestää sekä mahdollistaa tiimitavoitteiden asettaminen ja vahvistaa valmentavan johtajuuden kulttuurin luomista organisaatioon. Näitä käytännön kehitysehdotuksia avataan alla.

Osallistamisen parantaminen

Suorituksiin sitouttamisessa on tärkeää että henkilö, jolle tavoitteita asetetaan, pääsee itse osallistumaan asettamiseen. Tämä näyttää olevan esimieskohtaista, mutta koko organisaation suorituksen johtamisen prosessi voitaisiin vielä kehittää alaisten osallistamista tukevammaksi. Ensinnäkään alainen ei tällä hetkellä tiedä kehityskeskusteluun mennessään, että mitä kommentteja tai ajatuksia esimies on antanut alaisensa itsearviointilomakkeeseen. Osallistamista auttaisi se, että samalla tavalla kun esimies saa tietoonsa alaisensa itsearvioinnin, myös alainen pääsisi näkemään esimiehen kommentit ja alustavat seuraavan vuoden suunnitelmat tehtyyn itsearviointiin. Näin kehityskeskusteluun lähdettäisiin samalta viivalta, jolloin alaisenkin olisi helpompi tarttua tavoitteiden asettamiseen itse tilanteessa, kun hän olisi jo aikaisemmin ehtinyt sulatella alustavia seuraavalle vuodelle suunniteltuja asioita. Tällöin alainen uskaltaisi myös hieman haastaa esimiestä esimerkiksi ei-konkreettisia tai saavuttamattomissa olevia asetettavia tavoitteita kohtaan, eikä vain ottaisi kaikkea vastaan. Tällainen kehitys tukisi kehityskeskusteluihin ja tavoitteiden asetantaan valmistautumista ja varmasti myös lopputulosta.

Toinen kehitysidea tukemaan tavoitteen asetantaan valmistautumista sekä alaisten osallistamista olisi tavoitteiden läpikäyntitilaisuus esimerkiksi koko tiimin kesken ennen yksittäisiä kehityskeskusteluja ja tavoitteiden asettamista. Ennen kehityskeskusteluja

käytävässä läpikäyntitilaisuudessa puhuttaisiin ja keskusteltaisiin yhdessä strategian linjaamista tavoitteista ja pohdittaisiin yhdessä, minkälaisia tavoitteita ylemmän linjan tavoitteet sille nimenomaiselle tiimille ja sen yksilöille tarkoittaa. Tällainen läpikäyntitilaisuus voitaisiin järjestää siis osana tiimipalaveria, omana tiimipalaverinaan tai jokaisen kanssa erikseenkin, jos aikaa riittää. Läpikäyntitilaisuus tiimin kesken käytynä tekisi tavoitteita myös läpinäkyvimmiksi tiimin kesken, jolloin henkilöt tietäisivät paremmin toistensa tavoitteista ja yhteistyötä niiden saavuttamiseksi voitaisiin parantaa. Tällaisen esimerkin on myös eräs esimies antanut kehitysehdotuksiin. Toisena esimerkkinä osallistamisesta toimii myös strategian läpikäymisen työpaja, jossa koko tiimi osallistetaan pilkkomaan strategian tai oman esimiehen tavoitteet pienemmiksi, jokaisen tiimin yksilön tavoitteiksi. Tästä esimerkki on tullut esiin jo tutkimustuloksissa.

> *pitäiskö sitä* (kehityskeskustelua) *ennen olla joku tämmönen läpikäynti mikä tän tiimin kanssa oli et puhutaan ja keskustellaan yhdessä niistä tavoitteista ja se tukis mun mielestä siihen PDA:han valmistautumista. Et jotenkin kun sä meet sinne PDA keskusteluun, joku aavistus sulla on et mitä sieltä tulee mut sä et kuitenkaan tiedä et mitä se on ja sit sieltä tulee ne kovat luvut et nää ne on, niin sä et välttämättä siinä kohtaa osaa lähtee niistä keskustelee kun se tieto on tuotu sulle sekunti sitte et sä et siinä kerkee miettii et mitä tää tarkoittaa käytännössä. Mut sit jos niistä olis jotenkin keskusteltu ennen sitä PDA:ta justiin vähän semmosen vuosisuunnitelman mukaan et tämmösiä ne nyt suurinpiirtein on, niin luulen et siit PDA:sta pystyis saada enemmän irti silloin.* (E2)

Kvartaalitavoitteet

Tavoitteiden seurannasta tutkimustuloksissa havaitaan, että tavoitteita yleistäen todettuna joko seurataan tai ei. Tavoitteen seurannalla nähdään suuria merkityksiä ylipäätään koko tavoiteasetantaan, sillä ilman seurantaa tavoitteita ei välttämättä alun perinkään aseteta kovin merkityksellisiksi tai niin, että se toimisi ensisijaisena työkaluna suoritusten johtamisessa. Tavoitteita oli tärkeää seurata, ja sitä toivottaisiin kohdeorganisaatiossa myös enemmän. Haastatteluissakin moni puhuu kvartaalitavoitteista, eli suorituksen seurantaa voitaisiin kehittää niin, että asetetuista tavoitteista vaikka muistutettaisiin kerran kvartaalissa. Tällainen muistutus voisi olla järjestelmäpohjainen, jotta muistuttaminen ei jäisi esimiesten vastuulle. Näin minimoitaisiin riskit siitä, että osaa muistutetaan ja osaa ei. Samalla tällaisessa järjestelmässä olisi hienoa, jos henkilö pääsisi itse päivittämään tavoitteiden saavuttamisen tasoa kerran kvartaalissa, mikä helpottaisi myös esimiehiä seuraamaan

alaistensa tavoitteiden toteutumista ja paljastaisi myös sitä, jos joku yksilö saattaisi tarvita matkan varrella tukea ja apua. Näin myös valmentava johtajuus ja sen sisältämä vastuullistaminen säilyisi, kun jokainen ottaisi vastuun omien tavoitteidensa pääasiallisesta seurannasta. Tällainen kvartaaleittain tapahtuva seuranta nähdään edistävän työntekoa ja voisi tehostaa toimintaa. Lisäksi se olisi helppo ja hallittavissa oleva tapa lisätä ison organisaation tavoitteiden saavuttamista.

Tavoitteiden muistamisen ja läsnöolon parantamiseen auttaisi myös, jos kaikki esimerkiksi tulostaisivat tai kirjoittaisivat omat asetetut tavoitteet ylös ja laittaisivat ne esille oman työpisteen seinälle tai tietokoneen kanteen. Tällöin tavoitteista muistutettaisiin viikoittain, eivätkä ne pääsisi unohtumaan heti kehityskeskustelutilaisuuden jälkeen. Silloin myös jokaisen tulisi käsitellä omat tavoitteensa niin, että tavoite ymmärretään sillä tasolla, että siitä pystytään tekemään oma vuosisuunnitelma tai olennaisimmat seikat.

Tavoitteet voitaisiin myös ihan asettaa kvartaaleittain. Silloin laajat tavoitteet voisi olla helpompi pilkkoa pienempiin osatavoitteisiin eli kvartaalitavoitteisiin. Tutkimuksen perusteella esimerkiksi alaisten keskuudessa nähtiin, että kvartaalitavoitteet voisivat ajaa myös tehokkuuteen ja tavoitteita suoritettaisiin paremmin. ”*Sit siinä kävis niinku kaikessa muussaki tässä kvartaalitaloudes et pantais vähän vauhtia siihen loppuviikkojen hommiin et sais tehtyy. Kyl se varmaan auttais edistymistä”* (A1). Tämä edellyttää toki sen, että esimies pitäisi edes noin vartin jutteluhetken alaistensa kanssa yksitellen vähintään kerran kvartaalissa, tai vieläkin parempi esimerkki kuukausittain. Tällöin tavoitteiden saavuttamisessa pysyisi motivaatio yllä ja tavoitteiden saavuttamisen eteen tehtäisiin jatkuvasti töitä. Kvartaalitavoitteet voisivat silti toimia ilman esimiesten juttelutuokioitakin, sillä tavoitteiden seuranta kvartaaleittain voisi olla myös järjestelmäpohjaista, ja alainen pääsisi esimerkiksi itse kirjoittamaan oman tavoitteen toteutumisensa järjestelmään, jonka esimies kävisi kommentoimassa. Näin systeemi toimisi myös, vaikka esimies ja alainen istuvat eri kaupungeissa tai maissa.

Esimiesten yhteistyön lisääminen

Yhteistyön kehittäminen esimiesten keskuudessa on hyvin tärkeä asia, mikä myös nousi esiin neljässä haastattelussa tavoitteiden asetannan parantamisen kehitysehdotuksena. Eri osastojen esimiehet voisivat ennen kehityskeskustelukauden alkamista istua alas yhdessä, ja miettiä yhdessä osastoista muodostuvaa kokonaisuutta ja yhteistyötä rakentavia tavoitteita. Nyt esimerkiksi myynti, osto, hankinta, vienti, suunnittelu ja moni muu toiminto kulkee niin sanotusti ”samaa putkea pitkin”, eli toisen osaston

tekemiset ja tavoitteet vaikuttavat myös toiseen osastoon. Jos myynnin tavoitteet asetetaan eri suuntaan kuin hankinnan, yhteistyösilta katkeaa ja kokonaisuus kärsii, jolloin kukaan ei pääse täysin saavutettuihin tavoitteisiin.

Tavoitteiden ymmärrykseen ja tulkintaan liittyvää haastetta voitaisiin yrittää poistaa muun muassa lisäämällä myös henkilöiden, osastojen ja yksiköiden välistä yhteistyötä, jolloin tavoitteiden pohtiminen tiimityönä voisi tukea niiden asettamisen onnistumista. Yhteistyön lisääminen tavoitteiden asetannassa parantaisi viestintää ja toisi apua ja tukea tavoitteiden asetantaan huomattavasti, sillä etenkin esimiehet saisivat toisistaan tukea ja apua laajempien ylhäältä tulevien tavoitteiden tulkitsemisessa ja ymmärtämisessä. Kun esimiehet esimerkiksi johtoryhmässä istuisivat keskenään alas ennen yksilöiden kehityskeskusteluja, saataisiin tavoitteet ymmärrettyä paremmin ja mietittyä sille tasolle, että yksilötavoitteet saataisiin helpommin asetettua, kun suuntaviiva olisi kaikilla sama ja yhteiset laajemmat tavoitteet olisivat asetettu selkeästi ja ymmärrettävästi kaikkien esimiesten kesken. Ideana tässä olisi, että jokaisen toiminnon tai osaston ylemmän tason esimiehet kokoontuisivat yhteen ja loisivat yhteisymmärryksessä yleisen linjan tavoitteet, mitkä selkeytettäisiin jokaiselle ylemmän tason esimiehelle niin, että jokainen tietäisi mitä nuo tavoitteet omalla kohdalla tarkoittavat. Näin ylemmän tason esimiehillä olisi jo selkeä kuva siitä, mitä tavoitteita he lähtevät viemään alaispäin, jotta linjaesimiehet saavat tavoitteet siinä muodossa, että ne voidaan konkreettisesti ja ymmärrettävästi asettaa myös asiantuntijoille alaisrooleihin. Jopa neljä haastateltavaa kommentoivat, että esimiesten olisi hyvä istua alas vuodenvaihteessa ja keskustella ja pohtia yhdessä, millaiset tavoitteet tiimeillä tulisi asettaa ja kuinka nuo tavoitteet tukisivat kokonaisuutta ja tiimien välistä yhteistyötä., mikä osoittaa kehitysidean tärkeyttä sekä viestittää osaltaan myös viestinnän haasteellisuuden tilaa.

> *parempiin tuloksiin päästäis sen kokonaisuuden kannalta jos esimieskunta ennen henkilökohtaisia kehityskeskusteluja esim. istuis puoli päivää alas ja katselis tavallaan niitä tavoitteita yksikön silmin, mihinkä meidän pitää pyrkiä ja mitä se tarkoittaa sitte toiminnoittain, että kuinka ne eri toimintojen myynti, project management, suunnittelu, hankinta saadaan synkronoitua toinen toistensa kanssa, että ne on linjassa ja samansuuntaisia. Ja sitten kun semmoset käsitykset on yhteiset niin sillon olis helpompi asetella ihan yksilötasoisia tavoitteita. Pahoin vaan pelkään että tämä kaatuu siihen yhteen ainaiseen puutteeseen eli aikaan*. (A4)

> *pitää olla yksikön sisällä kaikilla tai esimiehillä tai johtoryhmällä se yhteisymmärrys ja se päätös et mitä me, mitä tavoitteita ja mitä me seurataan ja viedä sitä vielä.* (A5)

> *se yhteinen sävel täytyy siellä johtoryhmässä yhdessä miettiä, että mitä tää tarkoittaa et miten me tää ymmärretään yhdessä ja mitkä ne meidän tavoitteet on tästä eteenpäin. Ettei se jää siihen yksilötason tulkintaan että okei, nää on mun mielestä näin ja näin mä lähen tätä viemään.* (E4)

> *Eli se kokonaisuus pitäis olla semmonen, asiakkaan tilauksesta tai asiakaskaupankäynnistä projektinluovutukseen niin se tavoiteasetanta pitäis kattaa tämän putken ja olla koko tällä pitkällä putkella sama, joku merkittävä oma tavoite. Meillä on vientiosasto, sitte kotimaalla on prikulleen samantyyppinen rakenne, sitte on osasto X, osasto Y ja tämmönen osasto Z. Ja koko ajan kaikkien 4 tuubin välillä tapahtuu yhteistyötä, eli tavoitteet pitäis olla niin, että ne ei missään tapaukses lokeroi näitä neljää rinnakkaista putkea omiksi putkikseen, vaan se on meillä jatkuvaa avustamista puolin ja toisin -- hyvä tavoite mun mielestä on semmonen joka sitoo sen koko putken yhteen.* (E5)

Jotta tällainen kehitysaskel toteutuisi, tulisi ylempien esimiesten löytää tietoisesti aikaa yhteiseen palaveriin ja suunnitella tavoitteet yhdessä. Siinä HR voi auttaa ja olla vaikkapa mukana tällaisessa palaverissa, mutta konkreettinen kehittämistyö lähtee varmasti simiehistä itsestään ja heidän halusta kehitykseen. Nähtävissä on myös, että eri toimintojen yhteistyö tehostaa toimintaa, jolloin onkin ensiarvoisen tärkeää tukea tuota yhteistyötä ja eri toimintojen avustamista puolin ja toisin. Osastojen välille voitaisiin myös asettaa yhteistyötavoitteita tilanteen parantamiseksi, eli ihan konkreettisesti asetettaisiin tavoitteeksi osastojen yhteistyön kehittäminen ja parantaminen tietyin toimenpitein, jota lähdettäisiin sitten yhdessä osastojen kesken rakentamaan. Tämä avartaa ja laskee seiniä eri osastojen väliltä ja kehittäisi loppupeleissä sitä kautta koko organisaation tuottavuutta.

Tavoiteasetannan koulutus & tiimitavoitteiden mahdollistaminen

Tavoitteen asetanta nähdään kohdeorganisaatiossa erityisen haastavaksi lajiksi kokonaisuudessaan, minkä vuoksi olisi hyvä lisätä tavoitteen asetannan koulutusta ja avustaa henkilöstöä asettamaan tavoitteita paremmin. Varsinaisia fyysisiä koulutuksia tavoitteen asetantaan voidaan lisätä tai kehittää. Myös valmentavan johtajuuden koulutukseen voisi yhdeksi näkökulmaksi ottaa ihan tavoitteen asetannan, sillä kuten tämä tutkimus on osoittanut, on valmentavalla johtajuudella hyvin suuri merkitys

tavoitteen asetannan, saavuttamisen ja seurannan onnistumiseen ja sitä kautta koko suorituksen johtamisen onnistumiseen.

Fyysiset koulutukset ovat osalle henkilöstöä kuitenkin haastavia, ne ovat tiettynä ajankohtana eikä aikatauluja kaikissa toiminnoissa pystytä aina tietämään muutamaa viikkoa pidemmälle. Osa tuntee myös, että aika ei riitä istumaan koko päivää koulutuksessa. Tämän vuoksi etenkin tavoitteiden asetantaa olisi tehokasta ja hyödyllistä kouluttaa myös virtuaalisesti, jolloin sekä alainen että esimies voisivat osallistua helposti samaan virtuaalikoulutukseen, ja asettaa seuraavan vuoden tavoitteet esimerkiksi tämän virtuaalikoulutuksen avulla, jotta koulutuksen oppi ja hyöty olisi ihan konkreettisella tasolla.

Tiimitavoitteiden asettaminen edistäisi osaltaan myös yhteistyötä ja ehkäisisi kilpailun uhkaa tavoitteen asetannan haasteena. Osa toiminnoista on haastavia yksilötavoitteiden puolesta, minkä vuoksi olisikin hienoa, jos tiimitavoitteiden asettaminen pystyttäisiin mahdollistamaan sellaisille toiminnoille, joille tiimitavoitteista olisi hyötyä. Tutkimus osoittaa, että vain kaksi kymmenstä haastateltavasta osasi mainita kollegoidensa tavoitteita. Mikäli asetettaisiin tiimitavoitteita, tavoitteet voisivat olla avoimia ja kaikki tietäisivät niistä, jolloin yhteistyö lisääntyisi ja porukka puhaltaisi enmmän yhteen hiileen.

Valmentavan johtamiskulttuurin kehittäminen

Viimeisenä hieman laajempana ja mullistavampana kehitysideana mainitaan valmentavan johtamiskulttuurin rakentaminen ja kehittäminen koko organisaatioon. Kun aikaisemmin on eletty enemmän tehdasympäristöissä ja koko johtamiskulttuuri on syntynyt ja muokkautunut sitä kautta niin, että johto ohjeistaa ja hallinnoi henkilöstöä, on koko johtamiskulttuuri nyt suuren muutoksen partaalla. Uudet organisaatiorakenteet, strategiat ja isot muutokset tähtäävät osaltaan myös siihen, että nyt henkilöstö mahdollistaisi ja tukisi johtoa, eikä toisinpäin. Tällaisessa uudessa maailmassa johto on työntekijöitä varten eikä suinkaan päinvastoin, johto ja esimiehet jakavat valtaa ja päätöksentekoa eivätkä keskitä sitä, esimiehet kuuntelevat, kysyvät ja mahdollistavat neuvomisen ja vahtimisen sijasta sekä positiivista vahvistetaan negatiivisen kytkemisen sijasta. Tällaisessa tilanteessa, missä koko organisaatio alkaa omaksua enemmän valmentavan johtajuuden tyyliä, koko organisaatiota johtaa koko henkilöstö eikä ainoastaan johto. Tällöin koko kulttuuri tukee osallistamista ja suoritukset ja etenkin huippusuoritukset näyttäytyvät entistä tehokkaampana ja tärkeämpänä askeleena kohti tulosta. Kohdeorganisaation panostaessa nyt turvallisuuteen, on tulevaisuudessa yhtä

tärkeää panostaa koko organisaation voimin valmentavan johtamiskulttuurin luomiseen, kehittämiseen ja rakentamiseen, sillä ilman valmentavan johtajuuden kulttuuria ei markkinamuutosten, organisaatiouudistusten ja uuden muuttuvan maailman myötä pysytä muutoksissa enää mukana, jolloin markkinajohtajuus ja kilpailuetu haalistuvat pahimmassa tapauksessa, kun osaaminen valuu yrityksestä ulos.

5.3. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tässä laadullisessa tutkimuksessa nähdään tarpeellisena arvioida validiteetin ja reabiliteetin sijaan koko tutkimuksen luotettavuutta, eli sitä, miksi tutkimus on eettisesti korkeatasoinen ja miksi tutkimusraportti on luotettava. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu, kun taas reabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa näiden käsitteiden käyttöä on kuitenkin kritisoitu siksi, että käsitteet ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja ne vastaavat hyvin vain määrällisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 136, 141.) Laadullisessa tutkimuksessa pääasiallisin luotettavuuden kriteeri on tutkija itse, minkä vuoksi on hyvin tärkeää arvioida koko tutkimusprosessin luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 2000: 210.) Luotettavuus pohjautuu jo tutkimuksen filosofisiin ja metodologisiin valintoihin ja menetelmiin. Konstruktiivista tutkimusta tehdessä voidaan tutkimusta arvioida etenkin sen luotettavuuden ja laadun avulla. (Eriksson ym. 2008: 295-296.)

Konstruktivistisen laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on hyvä arvioida neljän käsitteen ja kriteerin kautta, joita ovat tutkimuksen uskottavuus (*credibility*), siirrettävyys (*transferability*), varmuus (*conformability*) sekä vahvistettavuus (*dependability*). Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijan tulee tarkistaa, vastaavatko tutkijan käsitteellistykset ja tulkinnat myös tutkittavien eli haastateltavien käsityksiä. Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tulosten siirrettävyys toiseen kontekstiin on mahdollista tietyin ehdoin. Varmuutta tutkimukseen lisätään ottamalla mahdollisuuksien mukaan huomioon tutkijan omat ennakko-oletukset. Vahvistuvuudella tarkoitetaan puolestaan sitä, että tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista vastaavaa ilmiöitä tarkastelluista tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 2000: 211-212.) Luotettavassa tutkimuksessa löydetään yhtäläisyyksiä aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimusten sekä omien tulosten välillä (Eriksson & Kovalainen 2008: 294-296).

Uskottavuutta on pyritty parantamaan arvioimalla tutkijan käsityksiä ja havaintoja suhteessa haastateltavien käsityksiin koko tutkimusprosessin ajan. Haastattelutilanteissa tutkija on esittänyt tarkentavia kysymyksiä, joilla on varmistettu, että tutkija ja tutkittava ovat ymmärtäneet kysymykset samalla tavalla. Haastattelujen litterointivaiheessa litterointi on toteutettu tarkasti ja haastattelut ovat kirjoitettu sanasta sanaan niin kuin haastattelutilanne on edennyt. Myös miettimisäänet ja hetket ovat litteroitu, jotta aineistoa analysoitaessa on voitu tarkasti analysoida eri tilanteet ja haastateltavien suhtautuminen asioihin. Siirrettävyyttä on pyritty varmistamaan myös huolellisesti toteutetulla kirjallisuusosiolla, joka vastaa hyvin myös tutkimustuloksia ja toisinpäin. Siirrettävyys on huomioitu myös siinä, että kovin teknillisestä kohdeorganisaatiosta haastatteluja on kerätty eri toiminnoissa työskenteleviltä henkilöitä, joilla on eri koulutustausta. Näin ollen tutkimuksen tulokset voitaisiin viedä myös mihin tahansa muuhun kontekstiin, sillä tulokset eivät ole riippuvaisia esimerkiksi insinööritaustaisten luonteesta. Varmuutta on parannettu poistamalla tietoisesti tutkijan ennakko-oletuksia haastattelutilanteissa ja näin ollen myös analysoimalla litteroitu aineisto täysin neutraalisti nimettöminä haastatteluina. Tutkijalla ei tutkimuksen teon aloittamishetkellä ollut ennakko-oletuksia tutkimuksen tuloksia kohtaan, mikä parantaa myös tutkimuksen varmuutta. Tutkimustulokset on myös pyritty esittämään niin, että lukija pystyy selkeästi seuraamaan tutkijan ajatuksenkulkua. Tulokset ovat myös esitetty sitaatteja käyttämällä, mikä lisää tutkimuksen varmuutta ja todenmukaisuutta. Vahvistavuuden osalta voidaan todeta, että tutkimuksesta tehdyt tulkinnat vastaavat hyvin aikaisemmasta kirjallisuudesta löydettyjä havaintoja niin epäkohtien kuin onnistumisten osalta. Samanlaista tutkimusta, jossa yhdistetään tavoitteet suorituksen johtamiseen esimiestyön valmentavan johtajuuden kautta, ei ole löydetty tutkimusprosessin aikana, joten vahvistettavuutta ei voida täysin vastaavan ilmiön tarkasteluun verrata.

5.4. Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen tekemisen aikana on noussut esiin lukuisia erilaisia aiheita, joita tähän tutkimukseen olisi voitu liittää sekä alueita, joihin olisi tutkimusprosessissa voinut syventyä huomattavasti enemmän. Tutkimus rajattiin kuitenkin selkeästi tavoitteisiin ja niiden asettamiseen suorituksen johtamisessa, minkä vuoksi aiheeseen liittyviin muihin alueisiin ei ole lähdetty syventymään sen tarkemmin.

Hyvin oleellinen jatkotutkimusehdotus olisi tavoitteen asetannan SMART –mallin teoreettinen edelleentutkiminen. SMART –malli on erittäin käytetty ja tietoisuutta herättänyt tavoitteen asetannan malli, josta ei tieteellistä tutkimusta ole kovinkaan paljoa olemassa. Tutkimusta voisi lisätä entisestään etenkin aineistolähtöisesti, sillä se on laajasti käytössä eri organisaatioissa, myös isommissa yrityksissä, kuten myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Tavoitteen asetannan mallista olisi tärkeää saada tieteellistä lisätutkimusta, jotta sen arvostusta saataisiin lisättyä.

Toisena jatkotutkimusehdotuksena havaitaan motivaation ja sitoutumisen painottaminen tutkimuksen tavoiteasetannan ja suorituksen johtamisen yhteydessä. Hyvin moni tavoiteasetantaan liittyvistä teorioista on motivaatioperusteisia, minkä vuoksi olisi erittäin mielenkiintoista tutkia jatkossa myös tavoitteiden asettamiseen ja saavuttamiseen liittyviä näkökulmia motivaation näkökulmasta ja erityisesti siitä, mitä motivaatio tuo suorituksiin ja sitoutumiseen. Tavoitteilla ja niiden asettamisella on aikaisemmin tehdyn kirjallisuuden mukaan nähty selvä yhteys motivaation, mitä voitaisiin tutkia etenkin itseohjautuvuusteorian ja ihmisten luontaisten tavoitteiden näkökulmasta hyvin paljon lisää. Itseohjautuvuusteoria on myös tieteellisesti sellainen teoria, jota on tällä vuosituhannella tutkittu hyvin vähän, joten sen lisääminen ja painottaminen tutkimukseen olisi erittäin hyödyllinen jatkotutkimusaihe.

Jatkotutkimusta voitaisiin tehdä myös siitä, miksi suorituksen johtamisen prosessi aiheuttaa päänvaivaa ja tuntuu ”turhalta, byrokraattiselta, kankealta ajantuhlaukselta”, vaikka prosessi on hoidettu täysin oppikirjojen mukaisesti ja jalkautettu onnistuneesti. Mainittakoon myös jatkotutkimusehdotuksena palkitsemisen tutkiminen tavoitteiden ja sitä kautta suorituksen johtamisen yhteydessä. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia strategian, sen implementoinnin ja viestinnän vaikutusta tavoitteiden asetantaan ja sitä kautta organisaation tehokkuuteen. Aineisto kerättiin kohdeorganisaatiosta paikallisesti, eikä kansainvälisesti. Henkilöstö on pääsääntöisesti insinöörejä koulutukseltaan ja yritys on hyvin insöörimainen, mikä tieteellisesti voi vääristää tulosten luonnetta. Olisi hyvin mielenkiintoista lisätä tutkimusta aiheesta myös kansainvälisesti ja jatkaa tutkimusta kohdeorganisaation muissa maissa. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, kuinka suorituksia johdetaan ja tavoitteita asetetaan, seurataan ja saavutetaan silloin, kun esimies-alaissuhde on kansainvälinen ja molemmat työskentelevät eri maissa. Samalla olisi hyvin tärkeää tutkimuksen ja kohdeorganisaation kannalta, että tutkimusta jatkettaisiin kohdeorganisaatiossa laajemmin, keräten aineistoa myös eri yksiköistä ja eri hierarkiatasoista. Lisäksi voitaisiin tutkia tavoitteita entistä enemmän ja perehtyä siihen, minkä tyyppisiä tavoitteita henkilöstön eri uravaiheissa asetetaan.

6. LÄHDELUETTELO

Abelson, Michael A. (1983). The Impact of Goal Change on Prominent Perceptions and Behaviors of Employees. *Journal of Management* 9: 1, 65-79.

Aguinis, Herman; Joo, Harry & Gottfredson, Ryan K. (2011). Why we hate performance management - And why we should love it. *Business Horizons* 54: 6, 503-507.

Aguinis, Herman; Joo, Harry & Gottfredson, Ryan K. (2012). Performance management universals: Think globally and act locally. *Business Horizons* 55: 4, 385-393.

Aguinis, Herman & Pierce, Charles A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior* 29: 1, 139-145.

Armstrong, Michael (2006). *Performance Management: Key strategies and Practical Guidelines*. 3. painos. Lontoo: Kogan Page Limited. 216 s.

Arraya, Marco A.; Pellissier, René & Preto, Isabel (2015). Team goal-setting involves more than only goal-setting. *Sport, Business and Management: An International Journal* 5: 2, 157-174.

Ates, Aylin; Garengo, Patrizia; Cocca, Paola & Bititci, Umit (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 20: 1, 28-54.

Austin, James T. & Bobko, Philip (1985). Goal-setting theory: Unexplored areas and future research needs. *Journal of Occupational Psychology* 58: 4, 289-308.

Barry, Tom (1994). How to Be a Good Coach. *Management Development Review* 7: 4, 24-26.

Bipp, Tanja & van Dam, Karen (2014). Extending hierarchical achievement motivation models: The role of motivational needs for achievement goals and academic performance. *Personality and Individual Differences* 64, 157-162.

Bititci, Umit S.; Carrie, Allan S. & McDevitt, Liam. (1997). Integrated performance measurement systems: a development guide. *International Journal of Operations & Production Management* 17: 5, 522-534.

Brudan, Aurel (2010). Rediscovering performance management: systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence* 14: 1, 109-123.

Buchner, Thomas W. (2007). Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD. *Human Resource Development International* 10: 1, 59-73.

Budworth, Marie-Hélène & Mann, Sara L. (2011). Performance management: Where do we go from here? *Human Resource Management Review* 21: 2, 81-84.

Busi, Marco & Bititci, Umit S. (2006). Collaborative performance management: present gaps and future research. *International Journal of Productivity and Performance Management* 55: 1, 7-25.

Campbell, John P.; McHenry, Jeffrey J.; & Wise, Lauress L. (1990). Modeling Job Performance in a Population of Jobs. *Personnel Psychology* 43:2, 313-333.

Cardy, Robert L. & Leonard, Brian (2011). *Performance Management: Concepts, Skills, and Exercises* [online]. 2 painos. Armonk, New York: M.E Sharpe, 2011 [siteerattu 7.10.2015]. 208 s.

Cohen, Izack & Iluz, Michal (2015). When cost–effective design strategies are not enough: Evidence from an experimental study on the role of redundant goals. *Omega* 56, 99-111.

Corcoran, Catherine (2006). Performance Management conducting appraisals. *Accountancy Ireland* 38: 6, 42-45.

Cascio, Wayne F. (2011). The Puzzle of Performance Management in the Multinational Enterprise. *Industrial and Organizational Psychology* 4: 2, 190-193.

DeNisi, Angelo S. (2000). Performance Appraisal and Performance Management – A Multilevel Analysis. Multilevel theory, research, and methods in organizations [online] [siteeratttu 12.10.2015], 121-156. Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://tamu.edu/faculty/payne/PA/DeNisi%202000.pdf>.

DeNisi, Angelo S. (2011). Managing Performance to Change Behavior. *Journal of Organizational Behavior Management* 31:4, 262-276.

de Waal, André A. (2007). Successful performance management? Apply the strategic performance management development cycle! *Measuring Business Excellence* 11: 2, 4-11.

Duff, Angus J. (2013). Performance management coaching: servant leadership and gender implications. *Leadership & Organization Development Journal* 34: 3, 204-221.

Engel, Gloria V. (1970). Professional Autonomy and Bureaucratic Organization. *Administrative Science Quarterly* 15: 1, 12-21.

Ellinger, Andrea D. (2003). Antecedents and Consequences of Coaching Behavior. *Performance Improvement Quarterly* 16: 1, 5-28.

Ellinger, Andrea D.; Ellinger, Alexander E. & Keller, Scott B. (2003). Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry. *Human Resource Development* Quarterly 14: 4, 435-458.

Ellinger, Andrea D.; Hamlin, Robert G. & Beattie, Rona S. (2008). Behavioural indicators of ineffective managerial coaching. *Journal of European Industrial Training* 32: 4, 240-257.

Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publication Ltd. 337 s.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4. painos. Jyväskylä: Vastapaino. 266 s.

Folan, Paul; Browne, Jim & Jagdev, Harinder (2007). Performance: Its meaning and content for today's business research. *Computers in Industry* 58, 605–620.

Gagné, Marylène & Deci, Edward L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26: 4, 331-362.

Garr, Stacia Sherman (2011). In Practice: Why Frequent Goal Setting Pays. *Chief Learning Officer* 10: 5, 44-44.

Gilley, Ann; Gilley, Jerry W. & Kouider, Elies (2010). Characteristics of Managerial Coaching. *Performance Improvement Quarterly* 23: 1, 53-70.

Gersick, Connie J. G. (1988). Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development. *Academy of Management Journal* 31: 1, 9-41.

Gruman, Jamie A. & Saks, Alan M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review* 21:2, 123-136.

Haslam, Alexander S.; Wegge, Jürgen & Postmes, Tom (2009). Are we on a learning curve or a treadmill? The benefits of participative group goal setting become apparent as tasks become increasingly challenging over time. *European Journal of Social Psychology* 39: 3, 430-446.

Hellqvist, Nina (2011). Global performance management: a research agenda. *Management Research Review* 34: 8, 927-946.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 213 s.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2004). *Tutki ja kirjoita*. 10. painos. Helsinki: Tammi. 436 s.

Hujala, Anneli (2008). Johtamisen moniäänisyys: Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. *Kuopion yliopiston julkaisuja E. yhteiskuntatieteet* 149. Terveyshallinnon ja talouden laitos: Väitöskirja.

Jensen, Jason L.; Olberding, Julie C. & Rodgers, Robert (1997). The Quality of Leader-Member Exchange (LMX) and Member Performance: a Meta Analytic Review. *Academy of Management Proceedings* 1997: 1, 320-324.

Kanat-Maymon, Yaniv; Benjamin, Michal; Stavsky, Aviva; Shoshani, Anat & Roth, Guy (2015). The role of basic need fulfillment in academic dishonesty: A self-determination theory perspective. *Contemporary Educational Psychology* 43, 1-9.

Kaufman, Barbara (2006). The role of executive coaching in performance management. *Handbook of Business Strategy* 7:1, 287-291.

Kovac, Jason C. (2005). Back to Basics: SMART Goal Setting. *Workspan* 48:11, 63.

Lansbury, Russell (1988). Performance management: a process approach. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 26: 22, 46-54.

Latham, Gary P. (2001). The Reciprocal Effects of Science on Practice: Insights from the Practice and Science of Goal Setting. *Canadian Psychology* 42: 1, 1-11.

Latham, Gary P.; Almost, Joan; Mann, Sara & Moore, Celia (2005). New Developments in Performance Management. *Organizational Dynamics* 34: 1, 77-87.

Latham, Gary P. & Locke, Edwin A. (2006a). Enhancing the Benefits and Overcoming the Pitfalls of Goal Setting. *Organizational Dynamics* 35: 4, 332–340.

Latham, Gary P. & Locke, Edwin A. (2006b). New Directions in Goal-Setting Theory. *Association for Psychological Science* 15: 5, 265-268.

Lawler, Edward E. III (1994). Performance management: The next generation. *Compensation and Benefits Review* 26: 3, 16-19.

Lawlor, Blaine K. & Hornyak, Martin J. (2012). Smart goals: How the application of smart goals can contribute to achievement of student learning outcomes. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning* 39, 259-267.

Lebas, Michel J. (1995). Performance measurement and performance management. *International journal of production economics* 41:1, 23-35.

Locke, Edwin A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied & Preventive Psychology* 5: 2, 117-124.

Locke, Edwin A. (2004). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *Academy of Management Executive* 18: 4, 124-125.

Locke, Edwin A. & Latham, Gary P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall. 413 s.

Locke, Edwin A. & Latham, Gary P. (2002) Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. *American Psychologist* 57: 9, 705 – 717.

Locke, Edwin A.; Shaw, Karyll. N.; Saari, Lise. M. & Latham, Gary P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological bulletin* 90:1, 125-152.

London, Manuel; Mone, Edward M. & Scott, John C. (2004). Performance Management and Assessment: Methods for Improved Rater Accuracy and Employee Goal Setting. *Human Resource Management* 43: 4, 319-336.

London, Manuel & Smither, James W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review* 12: 1, 81-100.

Longenecker, Clinton O. (2010). Coaching for better results: key practices of high performance leaders. *Industrial and Commercial Training* 42: 1, 32-40.

McClelland, David C. (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand Company, New York: Halsted Press: John Wiley & Sons. 512 s.

McClelland, David C., & Burnham, David H. (1995). Power is the great motivator. *Harvard business review* 73:1, 126-139.

McGuinness, Mark (2008). *Creative Management for Creative Teams: Business Coaching and Creative Business* [online] London: Mark McGuinness, 2008. [siteerattu 27.1.2016]. 53 s. Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://media.lateralaction.com/creativemanagement.pdf>.

Metsämuuronen, Jari (2000). Laadullisen tutkimuksen perusteet. *Metodologia –sarja* 4. Jaabes: Viro. 74 s.

Nankervis, Alan R. & Compton, Robert-Leigh (2006). Performance management: Theory in practice? *Asia Pacific Journal of Human Resources* 44: 1, 83-101.

Obiwuru Timothy C.; Okwu, Andy T.; Akpa, Victoria O. & Nwankwere, Idowu A. (2011). Effects of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research* 1: 7, 100-111.

Olafsen, Anja H.; Halvari, Hallgeir; Forest, Jacques & Deci, Edward L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology* 56: 4, 447-457.

Orpen, Christopher (1995). Employee job performance and relations with superior as moderators of the effect of appraisal goal setting on employee work attitudes. *International Journal of Career Management* 7: 2, 3-6.

Orth, Charles D.; Wilkinson, Harry E. & Benfari, Robert C. (1987). The manager's role as coach and mentor. *Organizational Dynamics* 15: 4, 66-74.

Osmani, Fadil & Maliqi (Ramolli), Gelina (2012). Performance Management, Its Assessment and Importance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 41, 434-441.

Otley, David (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research* 10: 4, 363-382.

Phillips, Richard (1994). Coaching for Higher Performance. *Management Development Review* 7: 5, 19-22.

Poister, Theodore H. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review* 70: S1, 246-S254.

Popper, Micha & Lipshitz, Raanan (1992). Coaching on leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 13: 7, 15-18.

Prather, Charles W. (2005). The dumb thing about SMART goals for innovation. *Research Technology Management* 48: 5, 14-15.

Pulakos, Elaine D. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results* [online]. 1. Painos. West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd, 2009. [siteerattu 26.10.2015]. 201 s.

Pulakos, Elaine D. & O'Leary, Ryan S. (2011). Why Is Performance Management Broken? *Industrial and Organizational Psychology* 4: 2, 146-164.

Purcell, John & Hutchinson, Sue (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis nd evidence. *Human Resource Management Journal* 17: 1, 3-20.

Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25: 1, 54–67.

Seijts, Gerard H. & Latham, Gary P. (2006). Learning goals or performance goals: Is it the journey or the destination? *Ivey Business Journal* 70: 5, 1-6.

Teece, David J.; Pisano, Gary & Shuen, Amy (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal 18: 7, 509-533.

Thorpe, Richard & Beasley, Tony (2004). The characteristics of performance management research: Implications and challenges. *International Journal of Productivity and Performance Management* 53: 4, 334-344.

Tubbs, Mark E. & Ekeberg, Steven E. (1991). The Role of Intentions in Work Motivation: Implications for Goal-Setting Theory and Research. *Academy of Management Review* 15: 1, 180-199.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 11. painos. Helsinki: Tammi. 182 s.

Ulrich, Dave (2008). Coaching for results. *Business Strategy Series* 9: 3, 104-114.

Uotila, Timo-Pekka (2011). Lyhyt katsaus suorituksen johtamiseen. Teoksessa: Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen: Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista [online]. Vaasan yliopiston julkaisuja: Selvityksiä ja raportteja 171 [siteerattu 8.2.2016].

Viitala, Riitta (2013). *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. 4. painos. Helsinki: Edita. 368 s.

Viitala, Riitta (2015). Luentomateriaali, Vaasan yliopisto. *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*.

Vroom, Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York, London, Sydney: John Wiley & Sons. 331 s.

Wade, Derick T. (2009). Goal setting in rehabilitation: an overview of what, why and how. *Clinical Rehabilitation* 23: 4, 291-295.

Wadongo, Billy & Abdel-Kader, Magdy (2014). Contingency theory, performance management and organisational effectiveness in the third sector: A theoretical framework. *International Journal of Productivity and Performance Management* 63: 6, 680-703.

Whitmore, John (2002). *Nya Coaching för Bättre Resultat*. 3. painos. Finland: WS Bookwell. 177 s.

Zollar, Tom (2015). Goal Setting to Drive Performance. *Coach's Corner: Home Furnishings Business*.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko alaisille

1. Kerro avoimesti tavoitteen asetannasta. Millainen se on? Mitä pitää sisällään?
2. Miltä tavoitteen asetanta vaikuttaa/tuntuu?
3. Miten tavoitteen asetanta etenee?
3.1. Miten toimit vuoden alussa, lopussa, kesällä?
3.2. Miten toimit siinä välissä?
3.3. Mitä konkreettisia toimia teet tavoitteen asetannan osalta jokaisessa vaiheessa?

4. Millainen konkreettinen tavoite sinulle asetetaan / vai asetatko itse (millaisen)?
4.1. Saavutatko tavoitteitasi?
5. Mitä näet tavoitteen asetannassa haastavana?
6. Mitä näet tavoitteen asetannassa hyödyllisenä? Entä sujuvana?
7. Miten tavoitteen asetantaa tulisi muuttaa?

8. Saatko tukea tavoitteen
8.1. asetannassa? Millä perusteella? Millaista tukea? Keneltä? Millaista tukea sinun mielestäsi pitäisi saada?
8.2. saavuttamisessa? Millä perusteella? Millaista tukea? Keneltä? Millaista tukea sinun mielestäsi pitäisi saada?

9. Kuinka seuraat tavoitteen saavuttamistasi?
10. Kuinka sinun tavoitteen saavuttamistasi seurataan? Kuka muu sitä seuraa? Onko seuranta hyödyllistä?
11. Tietävätkö muut kollegasi tavoitteistasi? Tietääkö tiiminne jäsenet toistensa tavoitteista?

12. Mikä on paras kokemuksesi hyvästä tavoitteesta? Kerro konkreettinen esimerkki. Entä paras kokemus huonosta tavoitteesta?
13. Jos sinä voisit kehittää tavoitteen asetantaa/seurantaa tai jotakin siihen liittyvää, mitä tekisit?
14. Jos sinä voisit poistaa jonkun kohdan tai vaiheen tavoitteen asetannasta, minkä poistaisit?

Liite 2. Haastattelurunko esimiehille

1. Kerro avoimesti tavoitteen asetannasta. (Millainen se on? Mitä pitää sisällään?)
2. Miltä tavoitteen asetanta vaikuttaa/tuntuu?
3. Miten tavoitteen asetanta etenee?
3.1. Miten toimit vuoden alussa, lopussa, kesällä?
3.2. Miten toimit siinä välissä?
3.3. Mitä konkreettisia toimia teet tavoitteen asetannan osalta jokaisessa vaiheessa?
4. Millaisia konkreettisia tavoitteita asetat alaisillesi esimiehenä? Vai asettavatko alaisesi tavoitteensa itse ja jos, niin millaisia?
4.1. Muistatko ulkoa nämä tavoitteet? Kerro ne konkreettisesti. Montako tavoitetta on per alainen?
4.1. Saavuttavatko alaisesi tavoitteensa?

5. Mitä näet esimiehenä haastavana tavoitteen asetannassa?
6. Mitä näet tavoitteen asetannassa hyödyllisenä? Entä sujuvana?
7. Miten tavoitteen asetantaa tulisi muuttaa?
8. Saatko tukea tavoitteen
8.1. asetannassa? Millä perusteella? Millaista tukea? Keneltä? Millaista tukea sinun mielestäsi pitäisi saada?
8.2. saavuttamisessa? Millä perusteella? Millaista tukea? Keneltä? Millaista tukea sinun mielestäsi pitäisi saada?

9. Kuinka seuraat alaistesi tavoitteen saavuttamista esimiehenä?
10. Kuka muu tavoitteiden saavuttamista seuraa? Miten muut saavuttamista seuraavat? Onko seuranta hyödyllistä?
11. Tietääkö tiiminne jäsenet toistensa tavoitteista? Keskusteletteko tavoitteista koko tiimin kesken? Jos, niin kuinka usein ja missä tilanteissa?

12. Mikä on paras kokemuksesi hyvästä tavoitteesta? Kerro konkreettinen esimerkki. Entä paras kokemus huonosta tavoitteesta?
13. Jos sinä esimiehenä voisit kehittää tavoitteen asetantaa/seurantaa tai jotakin siihen liittyvää, mitä tekisit?
14. Jos sinä esimiehenä voisit poistaa jonkun kohdan tai vaiheen tavoitteen asetannasta, minkä poistaisit?