



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Sini Hotti

# **Tavoitteiden asettaminen ja suoriutumisen johtaminen asiantuntijatyössä**

Asiantuntijoiden näkökulma

Johtamisen akateeminen  
yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Liiketoiminnan kehittämisen  
maisteriohjelma

Vaasa 2023

---

**VAASAN YLIOPISTO**
**Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Sini Hotti		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Tavoitteiden asettaminen ja suoriutumisen johtaminen asiantuntijatyössä : Asiantuntijoiden näkökulma		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppateiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Hanna Salminen		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2023	<b>Sivumäärä:</b>	70

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella asiantuntijatyötä tekevien kokemuksia tavoitteiden asettamisesta ja suoriutumisen johtamisesta suoriutumisen ja motivaation näkökulmista. Olennaisena osana tutkittavaan kokonaisuuteen liittyvät myös esihenkilön rooli ja työpaikan hyödynnettävissä olevat henkilöstöjohtamisen käytänteet, joita täten myös tarkastellaan tutkimuksessa. Tarkoituksena on, että tutkimuksen lopputuloksena muodostuisi päätelmiä tavoitteiden tärkeydestä työntekijöiden näkökulmasta, joita esihenkilö ja organisaatio voisivat hyödyntää asiantuntija- ja tietotyötä tekevän työntekijän johtamisessa, työntekijän motivaatiota ja suoriutumista edistään.

Tutkimus koostuu teoreettisesta viitekehystä, jossa tarkastellaan motivaatioteorioita sekä aikaisempaa tutkimustietoa suoriutumisesta ja sen johtamisesta, sekä tässä tutkimustyössä toteutetusta laadullisesta tutkimuksesta. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluilla, jonka jälkeen se analysoitiin hyödyntäen teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Tämän pohjalta syntyneet tulokset ja johtopäätökset muodostavat tutkimuksen viimeisen osan.

Tutkimustulokset osoittivat, että asiantuntija- ja tietotyötä tekevien motivaatiota ja suoriutumista tukivat laajalti erilaiset yksilöön, työhön tai organisaatioon liittyvät tekijät. Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että suoriutumisten tukemisessa kyse on enemmänkin kokonaisuuksista kuin yksittäisistä toiminnoista. Vaikka tavoitteiden vaikutuksia kokonaisuuteen ei kokemusten perusteella laajalti tunnistettu, niiden voitiin tulosten pohjalta nähdä kuitenkin kietoutuvan usean eri suoriutumisen johtamiseen liittyvän teeman ympärille.

Tulosten perusteella voitiin huomata, että selkeyden ja suunnitelmallisuuden puuttuminen vaikutti asiantuntijoiden kokemukseen motivaation heikentymisestä jonkin verran. Tulosten pohjalta todettiin myös, että asiantuntijoiden tavoitteita oli usein hankala määritellä, ja erityisesti henkilökohtaisia tavoitteita oli hankalampi tunnistaa kuin koko tiimin, tulosalueen tai organisaation yhteisiä. Näihin epäselvyyksiin ja haasteisiin voitaisiin esihenkilön osalta vastata selkeillä tavoitteilla ja työn tarkoituksen viestimisellä. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että suoraviivaisia yhteyksiä tavoitteiden ja palkitsemisen välillä ei juuri tunnistettu. Asiantuntija- ja tietotyöstä palkitsemiseen haasteensa lisää tavoitteiden ja suoriutumisen mitattavuuden haastavuus, joten suoriutumisen ja palkitsemisen välistä yhteyttä tulisi selkeyttää muilla tavoin – sekä organisaation yhteisen että henkilökohtaisen palkitsemisen kohdalla. Tulosten perusteella voitiin huomata, että usein aineettomat keinot koettiin palkitsevaksi ja tärkeämmäksi motivaation ja suoriutumisen kannalta kuin rahalliset keinot. Täten esihenkilön roolissa voitaisiin panostaa aktiivisesti palautteeseen, kiitokseen ja arvostukseen, ja luoda suoriutumista tukeva ilmapiiri, yhteistyössä muun organisaation kanssa.

---

**AVAINSANAT:** suoriutuminen, motivaatio, suoriutumisen johtaminen, asiantuntijatyö, tietotyö

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Keskeiset käsitteet	9
1.4	Tutkimusraportin rakenne	10
2	Teoreettinen viitekehys	11
2.1	Suoriutuminen	11
2.2	Motivaatio	13
2.2.1	Tavoitteiden asettamisen teoria	15
2.2.2	Työhön sitoutuminen	17
2.3	Suoriutumisen johtaminen	18
2.3.1	Tavoitteiden asettaminen	21
2.3.2	Suoriutumisen johtaminen työn arjessa	23
2.3.3	Suoriutumisen arviointi ja palkitseminen	24
2.3.4	Kehityskeskustelu	25
2.4	Esihenkilön rooli	27
3	Tutkimuksen metodologia	29
3.1	Laadullinen tutkimus	29
3.2	Aineistonkeruumenetelmä ja aineisto	30
3.3	Aineiston analyysi	32
3.4	Luotettavuus	33
4	Tutkimuksen tulokset	35
4.1	Motivaatio työssä	35
4.2	Tavoitteiden asettaminen omassa työssä	40
4.3	Työssä suoriutumisen arviointi, mittaaminen ja palkitseminen	44
4.4	Työssä suoriutumisen johtaminen ja esihenkilön tuki	48
4.5	Organisaation HR-käytänteet	52
5	Johtopäätökset	56

5.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset	56
5.2	Tutkimuksen rajoitukset	61
5.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	61
	Lähteet	63
	Liitteet	69
	Liite 1. Haastattelukysymykset	69

**Kuviot**

Kuvio 1. Tavoitteiden asettamisen teorian keskeiset elementit ja korkean suorituskyvyn sykli	16
Kuvio 2. Suoriutumisen johtamisen prosessi	20
Kuvio 3. Jatkuva suoriutumisen johtamisen prosessi	20
Kuvio 4. Suunnittelu- ja kehityskeskustelun kulku ja vaiheet	27

**Taulukot**

Taulukko 1. Tutkimuksessa kerätty aineisto	31
Taulukko 2. Motivaatioon vaikuttavat tekijät teemoittain	36
Taulukko 3. Työssä suoriutumiseen vaikuttavat asiat teemoittain	48

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Suoriutumisen johtamisella on tärkeä rooli työpaikalla. Sen avulla voidaan yrittää parantaa työntekijän suoriutumista, jolla on vaikutusta myös koko organisaation toimintaan (den Hartog ja muut, 2004, s. 558). Suoriutumisen johtamisen näkökulma on menneisyyden sijaan tulevaisuudessa, ja pelkän arvioinnin sijaan suoriutumisen kehittämisessä (Sydänmaalakka, 2012, s. 83).

Työntekijöiden toiminnan ohjaaminen tapahtuu pääosin päivittäisjohtamisessa, eli arkisessa toiminnassa työpaikalla (Liinalaakso & Tenhiälä, 2015, s. 205). Muuttuva työympäristö voi kuitenkin vaikuttaa tähän; etätöön määrä Suomessa on lisääntynyt entisestään ja se lähes kaksinkertaistui vuonna 2020, vaikka toimialoittain sen määrässä olikin eroja (Leskinen, 2021). Työn muuttuvan luonteen, kuten osittain autonomisten tiimien, etätöön ja väliaikaisen työn vuoksi, tulee lähestymistapaa myös suoriutumisen johtamiseen ajatella uudelleen (Adler ja muut, 2016, s. 2022). Hyvin toteutettu suoriutumisen johtaminen voi tuoda organisaatiolle tärkeitä hyötyjä (Aguinis & Pierce, 2008, s. 140).

Työn muuttuvan luonteen vuoksi on ajankohtaista tutkia suomalaisten työssä suoriutumista. Työterveyslaitoksen (2022) tutkimushankkeessa ”Miten Suomi voi?” tutkittiin väestön työhyvinvointia jo ennen koronapandemiaa, mutta sen puhkeamisen jälkeen myös koronapandemian aikana tapahtuneita muutoksia työhyvinvoinnin osalta. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden työn imu ja työkyky olivat matalampia kuin vuosi aikaisemmin. Nuorten työntekijöiden tuen hakeminen sekä sen saaminen esihenkilöltä oli laskenut, kuten myös heidän luottamuksensa esihenkilöön. Onkin ajankohtaista ja mielenkiintoista pohtia, miksi tukea ei haeta tai sitä saadaan vähemmän omalta esihenkilöltä; sen antaminen kuitenkin olennaisesti kyseiseen rooliin kuuluu (Viitala &

Jylhä, 2019, luku 4). Työterveyslaitoksen (2022) tutkimuksen mukaan työnteon sijainnilla ei ollut merkittävää vaikutusta tähän, joten syitä tulee etsiä muualta.

Esihenkilötyöllä on oleellinen rooli monessa yrityksen menestymisen kannalta tärkeissä asioissa (Viitala & Jylhä, 2019, luku 4). Siksi voidaan nähdä huolestuttavana, että kokemus luottamuksesta esihenkilöön ja tältä saatavasta tuesta on nuorilla työntekijöillä laskenut (Työterveyslaitos, 2022). Esihenkilön tekemä työ vaikuttaa kuitenkin olennaisesti työntekijän suoriutumiseen, sillä esihenkilötyön tavoite on muun muassa tukea alaisiaan pääsemään parhaaseen mahdolliseen tulokseen (Viitala & Jylhä, 2019, luku 4). Tällä on suuri vaikutus myös isossa kuvassa, sillä henkilöstön vaikutus organisaation menestykseen nähdään erittäin tärkeänä (Viitala, 2014, s. 33).

Huolestuttavana nykyajan ilmiönä voidaan pitää myös hiljaista lopettamista (eng. quiet quitting), joka ei nimestään huolimatta tarkoita irtisanoutumista, vaikka näiden kummankin taustalla voivatkin piillä samat tekijät (Klotz & Bolino, 2022). Klotzin ja Bolinon (2022) mukaan ilmiöllä viitataan työntekijän psykologisen panostuksen vähenemiseen, jolloin he eivät enää osallistu työtehtäviensä ulkopuolisiin toimintoihin työpaikalla, kuten vapaaehtoisin palavereihin, tai ole valmiita tekemään ylimääräistä varsinaisten työtehtäviensä lisäksi. Onkin siis ajankohtaista tarkastella, millaisten asioiden työntekijät kokevat vaikuttavan työtehtäviin panostamiseen, motivaatioon ja suoriutumiseen, ja miten esihenkilöt voivat osaltaan näihin vaikuttaa.

Oman haasteensa suoriutumisen johtamiseen tarjoaa myös asiantuntija- ja tietotyötä tekevien suoritusten mittaaminen, sillä tietotyön mittaaminen on yleensä hankalaa (Kallio ja muut, 2017, s. 293). Suorituksen mittaamisen haaste asiantuntijatyössä herättääkin mielenkiintoisia kysymyksiä esimerkiksi asiantuntijatyötä tekevän organisaation henkilöstön suoriutumisen arvioinnista ja lopulta siitä palkitsemisesta. Den Hartogin ja muiden (2004, s. 557) mukaan suoriutumisen mittaaminen liittyy kuitenkin olennaisesti suoriutumisen johtamisen prosessiin, joten hyvän suorituksen määritelmä ja mitattavuus on tärkeää koko prosessin kannalta. Työntekijän oman työn

tarkoituksen ymmärtäminen ja selkeät tavoitteet sekä yksikkö- että yksilötasolla ovat myös olennaisia kyseisessä prosessissa (Sydänmaalakka, 2012, s. 87).

Edellä mainittujen tekijöiden ja työelämässä tapahtuvien muutosten myötä on ajankohtaista tutkia, miten työntekijät kokevat esihenkilötyön ja suoriutumisen johtamisen tukevan heitä työssään. Aihe on tärkeä, kun huomioidaan esihenkilötyön merkittävyys ja vaikutus työntekijän suoriutumiseen, sekä pohditaan sen vaikutusta ei ainoastaan työntekijän, vaan myös koko organisaation toiminnan kannalta. Koska asiantuntija- ja tietotyön mitattavuus herättää kysymyksiä ja siinä on tunnistettu haasteita, tässä tutkimuksessa näkökulmana toimii asiantuntija- ja tietotyötä tekevien kokemukset tavoitteiden asettamisesta ja suoriutumisen johtamisen prosessista, sekä sen vaikutuksesta heidän suoriutumiseensa töissä.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tutkimus kohdistuu suoriutumisen johtamiseen asiantuntijatyössä. Tarkastelun kohteena ovat työntekijöiden kokemukset heille asetettavista tavoitteista sekä suoriutumisen johtamisesta suoriutumisen ja motivaation näkökulmista. Olennaisena osana tutkittavaan kokonaisuuteen liittyvät myös työpaikan hyödynnettävissä olevat henkilöstöjohtamisen käytänteet, joita täten myös tarkastellaan tutkimuksessa. Suoriutumisen johtamisen kokonaisuutta ja organisaation sekä esihenkilön roolia tarkastellaan tässä tutkimuksessa yksilön eli työntekijän näkökulmasta.

Tarkoituksena on, että tutkimuksen lopputuloksena muodostuisi näkökulmia ja päätelmiä tavoitteiden tärkeydestä työntekijöiden näkökulmasta, joita esihenkilö ja laajemmin myös organisaatio voisivat hyödyntää toiminnassaan asiantuntija- ja tietotyötä tekevän työntekijän johtamisessa, työntekijän motivaatiota ja suoriutumista edistäen.

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella asiantuntijatyötä tekevien kokemuksia tavoitteiden asettamisesta ja suoriutumisen johtamisesta osana suoriutumista.

Vastauksia etsitään seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten asiantuntijat kokevat tavoitteiden asettamisen työssä suoriutumisen ja motivaation näkökulmista?
- Minkälaisen esihenkilötyön ja HR-käytäntöjen työntekijät kokevat tukevan tavoitteiden saavuttamista ja suoriutumista asiantuntijatyössä?

### 1.3 Keskeiset käsitteet

**Suoriutuminen.** Suoriutuminen tai työssä suoriutuminen käsittää ihmisten tekemät asiat ja toiminnot, jotka hyödyttävät organisaation tavoitteita (Campbell ja Wiernik, 2015, s. 48–49). Työssä suoriutumista voidaan tarkastella eri teorioiden mukaisesti itse työtehtävän mukaisena toimintana tai sen ulkopuolisena, kuitenkin organisaatiota jollakin muulla tavalla hyödyttävänä tekemisenä (Motowidlo & van Scotter, 1994, s. 476; van Dyne ja muut, 1995, s. 218). Suoriutumisella ei kuitenkaan ole vain yhtä hyväksyttyä määritelmää (Folan ja muut, 2007, s. 605–606).

**Suoriutumisen johtaminen.** Suoriutumisen johtaminen viittaa erilaisiin toimintoihin ja käytäntöihin, joiden tarkoituksena on auttaa työntekijää parantamaan suoritustaan, joka on linjassa organisaation tavoitteiden kanssa (DeNisi & Murphy, 2017, s. 421; Rao, 2016, s. 2). Suoriutumisen johtaminen on aikaisemman suoriutumisen arvioinnin sijaan keskittynyt enemmän sen seurantaan ja kehittämiseen (Sydänmaalakka, 2012, s. 83).

**Motivaatio.** Motivaatio voidaan kuvata esimerkiksi mielentilana, joka ”määrittää mitä asioita, millä vireydellä ja kuinka kauan ihminen kulloinkin tekee” (Hakonen, 2015, s. 136). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työmotivaatiota. Siihen vaikuttavat monet erilaiset organisaation sisäiset tai ulkopuoliset, yksilölliset ja ympäristöön liittyvät tekijät (Rao, 2016, s. 205).

**Asiantuntija- ja tietotyö.** Asiantuntija- ja tietotyö voidaan määritellä työksi abstraktien ja moniulotteisten asioiden parissa (Alasoini, 2016, s. 4). Tietotyötä voidaan kuvailla fyysisen työn vastakohdaksi, sillä se yleensä liittyy älylliseen, pään sisällä tehtävään työhön (Kärreman ja muut, 2002, s. 71). Sitä tekeviltä usein odotetaan esimerkiksi korkeaa koulutustaustaa, itsensä kehittämistä ja uuden oppimista, sekä itsenäistä työskentelyä (Alasoini, 2016, s. 4).

#### **1.4 Tutkimusraportin rakenne**

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa johdatellaan lukijaa aiheeseen ja esitetään tutkimuskysymykset sekä tutkielman rakenne. Toisessa luvussa kuvataan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Aluksi tarkastellaan työntekijän suoriutumiseen ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä aikaisemman tutkimuksen ja teorioiden avulla, jonka jälkeen keskitytään tarkemmin suoriutumisen johtamisen prosessiin ja sen eri vaiheisiin. Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen metodologia, ja seuraavassa eli neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen myötä saadut tulokset. Lopulta viimeisessä kappaleessa esitetään tutkimuksen pohjalta muodostuneet johtopäätökset ja käytännön kehitysehdotuksia, tarkastellaan tutkimuksen rajoitteita sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia löydöksiensä pohjalta.

## 2 Teorettinen viitekehys

Tutkimuksen teorettinen viitekehys rakentuu työssä suoriutumisen ja motivaation sekä suoriutumisen johtamisen kokonaisuuden ympärille. Tarkastelun kohteena ovat erilaiset tekijät, jotka vaikuttavat työntekijän työssä suoriutumiseen ja motivaatioon. Tarkastelussa ovat myös suoriutumisen johtamisen eri vaiheet ja esihenkilön rooli kyseisessä prosessissa.

### 2.1 Suoriutuminen

Folanin ja muiden (2007, s. 605–606) mukaan työssä suoriutuminen on hankalasti määriteltävä käsite, jolle ei ole yhtä hyväksyttyä määritelmää. Määritelmä saattaa vaihdella sen perusteella, tarkoitetaanko sillä esimerkiksi suoriutumista eri tasoilla, tai hyvän tai huonon suoriutumisen määritelmiä. Suoriutumisella voidaan myös viitata lähimenneisyyden tekemiseen tai nykyiseen, käynnissä olevaan, ja se voi myös saada eri merkityksiä eri kielissä (Folan ja muut, 2007, s. 605–606).

Esimerkiksi Wholey (1996, s. 145) painottaa määritelmässään, että suoriutumisen käsitteeseen saattavat joskus kuulua panokset, kuten kulut, ja tuotokset, kuten tuotteet ja palvelut. Siihen saattavat kirjoittajan mukaan liittyä myös välilliset lopputulokset kuten asiakastyytyväisyys, ja muut lopputulokset ja vaikutukset, kuten vaikutukset ympäristöön tai suoriutumisen myötä tapahtuneet muutokset, ja myös mahdolliset tahattomat lopputulemat. Suoriutuminen voi liittyä esimerkiksi talouteen, tehokkuuteen, vaikuttavuuteen, kustannustehokkuuteen tai pääomaan. Wholeyn (1996, s. 145) mukaan suoriutumisen eri ulottuvuuksista on eriäviä mielipiteitä, ja ennen suoriutumisindikaattorien kehittämistä tulisikin huomioida sidosryhmien odotukset ja prioriteetit. Suoriutuminen tulisi kirjoittajan mukaan määritellä niin, että se sisältää ne kaikki tärkeimmät ulottuvuudet.

Motowidlo ja muut (1997, s. 72–73) erottelevat käyttäytymisen, työssä suoriutumisen ja tulokset toisistaan. Käyttäytyminen on työpaikalla tapahtuvaa toimintaa, mutta työssä suoriutuminen sisältää sen lisäksi myös arvioinnin näkökulman, kun taas tulokset ovat asioiden tai ihmisten tiloja, joihin työssä suoriutuminen vaikuttaa joko positiivisesti tai heikentävästi (Motowidlo ja muut, 1997, s. 72–73). Motowidlon ja muiden mukaan (1997, s. 73) tulokset ovat kuitenkin houkutteleva keskittymiskohta yksilön työssä suoriutumista arvioidessa, sillä yksilön suoriutumisen tulokset vaikuttavat lopulta organisaation tavoitteiden saavuttamiseen.

Campbell (1990) on Koopmansin ja muiden mukaan (2014, s. 230) määritellyt yksilön työssä suoriutumisen käyttäytymiseksi ja toiminnaksi, jotka ovat oleellisia organisaation tavoitteiden kannalta. Edelleen Campbell ja Wiernik (2015, s. 48–49) tiivistävät, että kirjallisuuden aikaisempien määritelmien pohjalta on muodostunut yhteisymmärrys, että työssä suoriutumisen määritelmän tulisi käsittää ihmisten oikeasti tekemät asiat ja toiminnot, jotka hyödyttävät organisaation tavoitteita. Kirjoittajien mukaan toiminnot, jotka hyödyttävät ja toisaalta myös ne, jotka eivät hyödytä organisaatiota, tulisi tunnistaa. Tämän jälkeen olennaisten tavoitteiden pätevyystaso, jolla yksilö niitä suorittaa, tulisi skaalata. Näiden tavoitteiden sekä pätevyystason arviointi riippuu organisaatiolle tärkeiden, olennaisten tavoitteiden määrittelystä.

Suoriutuminen voidaan jakaa esimerkiksi itse työtehtävässä suoriutumiseen (task performance) ja sen kontekstuaaliseen suoriutumiseen (contextual performance) (Motowidlo & van Scotter, 1994, s. 476). Jälkimmäinen liittyy myös työskentelyyn, mutta se tukee itse työtehtävien sijasta organisaation sosiaalista ja psykologista ympäristöä, ja siihen kuuluu esimerkiksi muiden auttaminen ja vapaaehtoisten tehtävien tekeminen (Motowidlo & van Scotter, 1994, s. 476). Samankaltaisesti työssä suoriutuminen voidaan jakaa itse työtehtäviin liittyvänä (in-role behavior) tai sen ulkopuolisena tekemisenä (extra-role behaviour) (van Dyne & LePine, 1998, s. 108; van Dyne ja muut, 1995, s. 218). Jälkimmäinen voidaan määritellä toimintana, joka ei kuulu työroolin vaatimukseen, mutta kuitenkin hyödyttää organisaatiota (van Dyne ja muut, 1995, s. 218). Tällainen tekeminen

on muun muassa positiivista, etukäteen määrittelemätöntä, palkitsemisjärjestelmän ulkopuolista eikä sen jättämättä tekeminen rangaistavaa, mutta kuitenkin sitä arvostetaan esihenkilöiden toimesta (van Dyne & LePine, 1998, s. 108).

Suoriutuminen käsitteenä tulee erottaa siihen vaikuttavista yksilöllisistä tekijöistä (Campbell & Wiernik, 2015, s. 49). Campbell ja Wiernik (2015, s. 49) listaavat tällaisiksi yksilöllisiksi tekijöiksi esimerkiksi yksilöllisten ominaisuuksien muuttujia, kuten persoonallisuus ja kognitiiviset kyvyt, ja muita asemaan liittyviä muuttujia, kuten tiedot, taidot ja asenteet, sekä tilanteeseen liittyvät piirteet, kuten palkitseminen ja johtaminen, ja näiden kaiken välinen keskustelu. Myös Rao (2016, s. 204) listaa suoriutumiseen vaikuttaviin tekijöihin kyvykkyyden, sitoutumisen, kulttuurin, taidot, motivaation ja tuen. Työssä suoriutuminen tulee erottaa sen lopputuloksesta myös silloin, kun siihen vaikuttavat yksilöstä riippumattomat tekijät (Campbell & Wiernik, 2015, s. 49).

## **2.2 Motivaatio**

Aiemmat tutkimukset ovat tunnistaneet motivaation erääksi työssä suoriutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi (Rao, 2016, s. 204). Motivaatiolla on monia määritelmiä, mutta se voidaan kuvata esimerkiksi mielentilana, joka ”määrittää mitä asioita, millä vireydellä ja kuinka kauan ihminen kulloinkin tekee” (Hakonen, 2015, s. 136). Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon: sisäisen motivaatio kuvataan ihmisen luontaisena taipumuksena etsiä uusia haasteita, edistää omia kykyjään, ja tutkia ja oppia, kun taas ulkoinen motivaatio viittaa siihen, että asioita tehdään jonkin ulkoisen syyn, muun kuin siitä itsestään saatavan tyydytyksen vuoksi (Deci & Ryan, 2000b, s. 70; Ryan & Deci, 2020, s. 2). Vaikka motivaatiota tarkastellaan usein yksilöllisenä käsitteenä, ihmiset tekevät asioita hyvin erilaisten asioiden vuoksi, suuresti vaihtelevien kokemusten ja seurausten mukaisesti (Deci & Ryan, 2000b, s. 69). Monet erilaiset organisaation sisäiset tai ulkopuoliset, yksilölliset ja ympäristöön liittyvät tekijät vaikuttavat motivaatioon (Rao, 2016, s. 205).

Erilaisia motivaatioteorioita on useita, ja ne voidaan jaotella esimerkiksi sisältö- ja prosessiteorioiden luokkiin, vaikka tämä ei välttämättä katakaan selkeästi kaikkia eri motivaatioteorioita (Hakonen, 2015, s. 138). Yksi tunnettu esimerkki sisältöteoriasta on Maslow'n (1943) tarvehierarkia, jossa erilaiset tarpeet on jaettu viiteen eri luokkaan pohjalta aloittaen; fyysisiin tarpeisiin, turvallisuuden tarpeeseen, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeeseen, arvostuksen tarpeeseen ja lopulta itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Sisältöteoriat keskittyvät tarkastelemaan asioita ja tarpeita, mitkä motivoivat ihmisiä (Hakonen, 2015, s. 140). Prosessiteorioiden avulla taas tarkastellaan ajatusprosesseja, joiden mukaan ihmiset käyttäytyvät työpaikalla (Steers ja muut, 2004, s. 381). Yksi esimerkki tällaisesta teoriasta on tavoitteiden asettamisen teoria, jota tarkastellaan tarkemmin vielä tämän tutkimuksen seuraavassa luvussa.

Motivaatioteorioita voidaan myös tarkastella positiivisen psykologian näkökulmasta (Hakonen, 2015, s. 148). Eräs laajalti tunnettu motivaatioteoria on itseohjautuvuusteoria, joka painottaa ihmisten luontaisen kasvun taipumusta ja synnynnäisiä psykologisia tarpeita, jotka toimivat perustana esimerkiksi heidän motivaatiolleen ja persoonallisuuden muodostumiselle, sekä olosuhteita, jotka edistävät näitä prosesseja (Deci ja Ryan, 2000b, s. 69). Deci ja Ryan (2000a, s. s. 227) kuvaavat teorian sisältävän keskeisesti kolme psykologista perustarvetta, jotka tulee motivaation ymmärtämiseksi ottaa huomioon; nämä ovat kyvykkyys, yhteisöllisyys ja autonomia. Mikäli jotakin näistä estetään, se vahingoittaa motivaatiota ja hyvinvointia (Ryan & Deci, 2020, s. 1). Ryan ja Deci, (2020, s. 1) kuvailevat, että ensimmäiseen tarpeeseen eli autonomiaan liittyy tunne oma-aloitteisuudesta ja omien toimintojen omistajuudesta, ja sitä heikentää kokemukset ulkoisesta kontrollista. Toinen tarve eli kyvykkyuden tunne, jota tukee parhaiten ympäristö, joka tarjoaa haasteita, hyvää palautetta ja mahdollisuuksia, viittaa yksilön kokemukseen siitä, että hänellä on asiat hallinnassa ja mahdollisuus kasvaa ja menestyä. Kolmatta eli yhteenkuuluvuuden tunnetta edistää kunnioitus ja välittäminen.

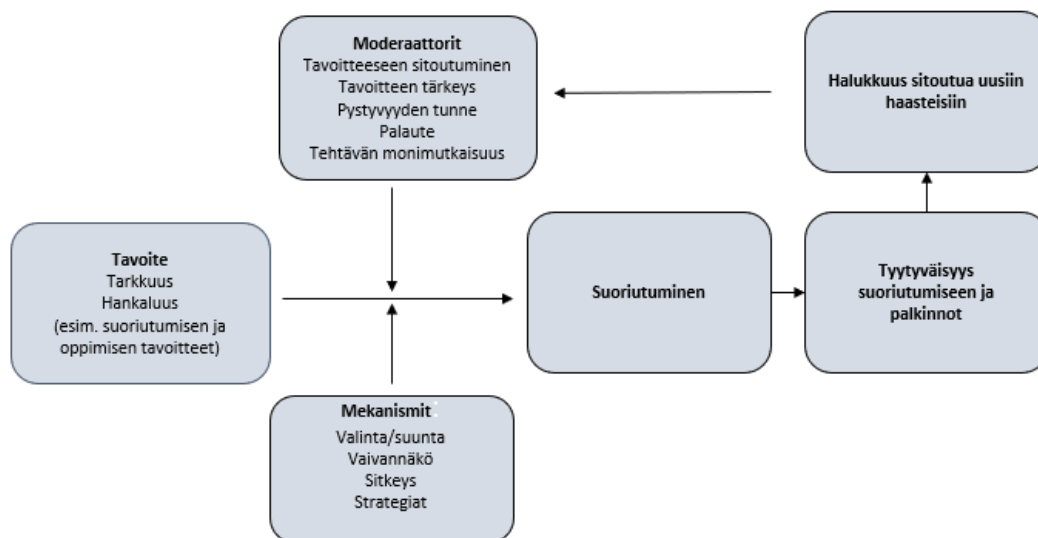
Useat eri asiat voivat vaikuttaa psykologisiin perustarpeisiin ja motivaatioon. Itseohjautuvuusteoriaan liittyvän kognitiivisen arvioinnin teorian (cognitive evaluation

theory CET) mukaan esimerkiksi palaute, viestintä ja palkinnot, jotka edistävät kyvykkyyden tunnetta tietyn toiminnan aikana, voivat parantaa motivaatiota kyseistä toimintaa kohtaan (Deci & Ryan, 2000b, s. 70). Kyseisen teorian mukaan sopivat haasteet, tehokkuutta edistävä palaute ja halventavan palautteen puute parantavat sisäistä motivaatiota (Deci & Ryan, 2000b, s. 70). Työntekijöiden motivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi voidaan haasteellisten tehtävien ja tukevan ympäristön lisäksi listata myös esimerkiksi merkityksellinen työ, työn tärkeyden ja tarkoituksen ymmärtäminen, kasvava vastuu, panoksen huomioiminen ja hyvät johtajat (Rao, 2016, s. 205).

### **2.2.1 Tavoitteiden asettamisen teoria**

Tavoitteiden asettamisen teoria (Goal Setting Theory) on Locken ja Lathamin (2006, s. 265) alun perin 1900-luvulla kehittämä motivaatioon liittyvä teoria, johon on lisätty uusia elementtejä uusien löydösten myötä. Teorian mukaan täsmälliset, hankalat tavoitteet johtavat parempaan tehtävissä suoriutumiseen kuin helpot ja epämääräiset tavoitteet. Kunhan tavoitteeseen sitoutuminen, mahdollisuus saavuttaa tavoite, ja ristiriitaisten tavoitteiden puuttuminen toteutuvat, tavoitteiden hankaluuden ja suoriutumisen välillä on kirjoittajien mukaan positiivinen suhde. Locken ja Lathamin (2002, s. 706) mukaan ihmiset eivät tee parastaan, jos heitä ainoastaan kehoitetaan tekemään parhaansa, vaan täsmälliset ja hankalat tavoitteet johtavat parempaan suoriutumiseen.

Tavoitteiden asettamisen teoria keskittyy hyvien tavoitteen ominaisuuksiin, joita ovat tarkkuus ja hankaluustaso (Locke & Latham, 2002, s. 714). Locke ja Latham (2002, s. 714) kuvaavat teoriaa yhdessä korkean suorituskyvyn syklin (High-Performance Cycle) kanssa. Tämä kokonaisuus kuvataan kuviossa 1.



**Kuvio 1.** Tavoitteiden asettamisen teorian keskeiset elementit ja korkean suorituskyvyn sykli (mukaillen Locke & Latham, 2002, s. 714).

Teorian (Locke & Latham, 2002, s. 714) mukaan tavoitteen ominaisuuksien, eli täsmällisyyden ja hankaluuden ohella suoriutumiseen vaikuttavat myös tietyt yksilölliset tekijät eli moderaattorit, joita ovat tavoitteeseen sitoutuminen, tavoitteen tärkeys, pystyvyyden tunne, palaute ja tehtävän monimutkaisuus. Suoriutumiseen vaikuttavat myös tavoitteen mekanismit; niiden osoittama suunta, vaivannäkö, sitkeys ja strategiat. Locken ja Latham (2002, s. 706–707) mukaan tavoitteet ohjaavat henkilöä panostamaan tavoitteisiin liittyviin toimintoihin. Heidän mukaansa korkeat tavoitteet myös johtavat suurempaan vaivannäköön kuin matalammat tavoitteet, ja hankalammat tavoitteet vaikuttavat myös sitkeyteen, eli saattavat pidentää tehtävään käytettävää aikaa; työntekijä voi työskennellä intensiivisesti lyhyemmän ajan, tai hitaammin pidemmällä aikavälillä, mutta tiukemmat aikataulut johtavat nopeampaan työskentelyyn kuin väljemmät.

Kuvatun prosessin mukaan suoriutumista seuraa tyytyväisyys suoriutumiseen ja palkitsemiseen, jotka johtavat edelleen halukkuuteen sitoutua uusiin haasteisiin (Locke & Latham, 2002, s. 714). Viimeksi mainittu vaikuttaa siis suoraan uusiin tavoitteisiin sitoutumiseen, sillä sitoutuminen on yksi aiemmin mainituista moderaattoreista.

### 2.2.2 Työhön sitoutuminen

Locken ja Latham (2002, s. 707) mukaan tavoitteen ja suoriutumisen välinen suhde on vahvimmillaan, kun ihminen on sitoutunut tavoitteisiinsa. Työhön sitoutumista voidaan tarkastella esimerkiksi työn imun (work engagement) ilmiön näkökulmasta. Schaufeli ja muut (2002, s. 74–75) kuvaavat työn imua positiivisena työhön liittyvänä mielentilana, johon kuuluu tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista. He kuvaavat tarmokkuutta tilana, jossa henkilö on esimerkiksi erittäin energinen, haluaa panostaa työhönsä ja on sitkeä vastoinkäymisissäkin. Omistautumiseen taas liittyy olennaisesti muun muassa merkitsevyyden kokemus, inspiraatiota, ylpeyttä ja haasteellisuutta. Viimeisimpänä mainittu työn imun ulottuvuus eli uppoutuminen sisältää keskittymistä ja syventymistä, jolloin aika kuluu nopeasti ja työstä irrottautuminen on hankalaa. Työtyytyväisyyttä ja työn imua yhdistävät samankaltaiset positiiviset vaikutukset, mutta ne myös eroavat toisistaan siten, että työtyytyväisyydellä on nimensä mukaisesti matalamman intensiteetin vaikutus –tyytyväisyys – kuin työn imulla (Schaufel & Bakker, 2010, s. 21).

Salanova ja Schaufeli (2008, s. 125) tutkivat työn imun roolia työn voimavarojen ja proaktiivisen käyttäytymisen välillä. Tutkimuksen mukaan työn voimavarojen kasvaessa myös työn imu kasvoi, joka edelleen oli positiivisesti yhteydessä proaktiiviseen käytökseen työpaikalla. Proaktiivinen käytös työpaikalla viittaa muuttuvan työympäristön myötä organisaatioiden vaatimaan osaamiseen, jolloin työntekijä on oma-aloitteinen kehittämään nykyisiä tai luomaan uusia olosuhteita (Salanova ja Schaufeli, 2008, s. 116). Työn voimavaroilla taas viitataan erilaisiin fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin ja organisaationaalisiin tekijöihin, jotka auttavat saavuttamaan työn tavoitteita, vähentävät työn vaatimuksia ja siihen liittyviä fyysisiä ja psykologisia piirteitä, tai stimuloivat henkilön kasvua ja kehitystä (Bakker ja muut, 2004, s. 86). Työn voimavarat ovat esimerkiksi organisaatioon liittyviä kuten palkka ja uramahdollisuudet, sosiaalisiin suhteisiin liittyviä kuten esihenkilön ja työkavereiden antama tuki, työtehtävien organisointi kuten tehtävien selkeys ja osallistuminen päätöksentekoon,

sekä tehtävään liittyviä kuten palaute, tehtävän merkityksellisyys ja autonomia (Bakker ja muut, 2004, s. 86).

Työn voimavaroissa voidaan huomata löytyvän samankaltaisuuksia aiemmin esitellyn Decin ja Ryanin kuvaaman (2000b, s. 70) itseohjautuvuusteorian ja sisäistä motivaatiota edistävien toimintojen kanssa. Salanovan ja Schaufelin (2008, s. 117) mukaan aikaisemmat tutkimukset osoittavat työn voimavarojen yhteyden sisäiseen motivaatioon.

Työssä suoriutumiseen ja sitoutumiseen liittyen voidaan tarkastella myös työhön tylsistymisen (job boredom) ilmiötä. Ilmiöön liittyy useita eri tekijöitä, mutta esimerkiksi mielekkään toiminnan tukemisen tai mahdollistamisen puute on yksi vaikuttavista asioista (Harju & Hakanen, 2016, s. 386–387). Harjun ja Hakasen (2016, s. 386–387) mukaan koettuun välinpitämättömyyteen liittyy työn tarjoamien virikkeiden puute, jotka edistäisivät yksilön koko kapasiteetin hyödyntämistä, tai työn haasteet, jotka eivät ole tarpeeksi moninaisia kannustaakseen kehittymään, oppimaan ja kokemaan elinvoimaisuutta. Kirjoittajat kuvailevat artikkelissaan työhön tylsistymistä tilana, jossa työntekijät ovat läsnä fyysisesti, mutta eivät psykologisesti. Satunnainen työhön tylsistyminen on harmitonta, mutta säännöllisenä ilmiönä haitallista työntekijän hyvinvoinnille ja tuottavuudelle (Harju & Hakanen, 2016, s. 387).

### **2.3 Suoriutumisen johtaminen**

Henkilöstöjohtaminen eli HRM ja suoriutumisen johtaminen ovat olennaisesti yhteydessä toisiinsa; jälkimmäisen hyödyntämiseen kuuluu HR-käytänteiden linjaaminen niin, että ne parantavat työntekijän suoriutumista, tämän vaikuttaen edelleen organisaation suoriutumiseen (den Hartog ja muut, 2004, s. 558). Suoriutumisen johtaminen on siis henkilöstöjohtamisen prosessi, jota toteutetaan esimerkiksi yksilön, tiimin ja organisaation tasolla (Sydänmaalakka, 2012, s. 81; Sydänmaalakka, 2012; s. 83). Prosessin kuvataan keskittyvän auttamaan yksilöitä ja organisaatioita kasvattamaan tuottavuutta mahdollistamalla työntekijöiden

suoriutuminen potentiaalinsa mukaisesti (Adler ja muut, 2016, s. 244). Suoriutumisen johtamisen käyttöönotto on lisännyt seurantaan, valmentamiseen ja kehittämiseen keskittymistä aikaisemman suorituksen arvioinnin painotuksen sijasta (Sydänmaalakka, 2012, s. 83).

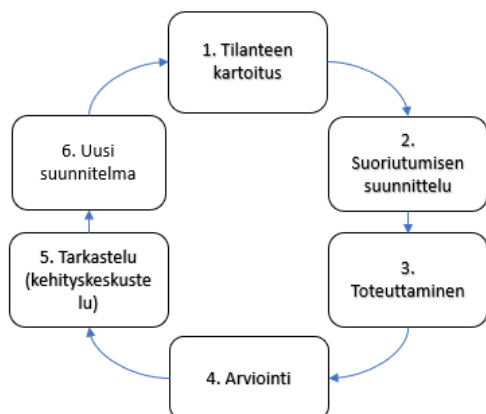
Esihenkilötyö ja suoriutumisen johtaminen ovat toisiinsa vahvasti liitoksissa olevia aiheita. Suoriutumisen johtaminen on yksilön ja ryhmän ohjaamista niin, että hän tai he pystyvät saavuttamaan organisaation tavoitteisiin sopivat omat tavoitteensa, kun taas esihenkilötyön tavoite on tukea alaisiaan suorittamaan organisaationmukaiset tavoitteet ja pääsemään parhaaseen mahdolliseen tulokseen (Viitala, 2021; Viitala & Jylhä, 2019, luku 4). Voidaan todeta, että esihenkilötyö on olennaisesti myös suoriutumisen johtamista. Johtajat vievät suoriutumisen johtamisen käytäntöön, ja täten vaikuttavan työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon (den Hartog ja muut, 2004, s. 563). Suoriutumisen johtamista tehdään eri tasoilla, kuten yksilön tai koko organisaation tasolla (Sydänmaalakka, 2012, s. 83). Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti yksilötason johtamiseen, eli lähinnä esihenkilön ja työntekijän väliseen prosessiin.

Suoriutumisen johtamisen prosessit voivat perustua esimerkiksi tulosten mittaamiseen tai vaiheisiin ja prosesseihin ennen lopullista tulosta (Aguinis & Pierce, 2008, s. 140). Suoriutumisen johtamisen prosessi kattaa esihenkilön ja työntekijän osalta useita eri vaiheita tilanteen hahmottamisesta – kuten tietojen ja taitojen kartoittamisesta – edelleen tavoitteiden asetantaan, josta prosessi jatkuu itse toimintaan, ja siitä edelleen saavutettujen tulosten arviointiin ja niistä palkitsemiseen (Viitala, 2021). Kaiken edellä mainitun ohella myös toiminnan olosuhteet, kuten erilaiset globaalit ilmiöt, vaikuttavat suoriutumisen johtamiseen (Viitala, 2021). Tämä koko prosessi vaiheineen kuvataan kuviossa 2.



**Kuvio 2.** Suoriutumisen johtamisen prosessi (mukaillen Viitala, 2021).

Suoriutumisen johtamisen prosessi voidaan kuvata myös jatkuvana prosessina, kuten esittävät Aguinis ja Pierce (2008, s. 141). Prosessi alkaa tilanteen kartoittamisesta, edeten toiseen vaiheeseen eli suoriutumisen suunnitteluun; mitä tulee tehdä ja miten. Kolmas vaihe on itse toteuttaminen eli suoriutuminen tehdyn suunnitelman mukaisesti, jonka jälkeen suoriutumista arvioivat sekä työntekijä että esihenkilö. Tämän jälkeen työntekijä ja esihenkilö tapaavat tarkastelemaan tekemiänsä arviointeja, yleensä kehityskeskustelun merkeissä, jolloin työntekijä saa palautetta suoriutumisestaan. Lopulta suunnitellaan jälleen seuraavaa kiertoa aikaisempaan kokemukseen pohjautuen, ja tässä vaiheessa voidaan esimerkiksi säätää realistisempia tavoitteita tai tehdä muita säätöjä. Tämä prosessi esitetään kuviossa 3.



**Kuvio 3.** Jatkuva suoriutumisen johtamisen prosessi (mukaillen Aguinis & Pierce, 2008, s. 141).

Tässä tutkimuksessa suoriutumisen johtamisen prosessia ja esihenkilön ja työntekijän välistä kanssakäymistä tarkastellaan pääosin edellä esitettyjen prosessien vaiheiden mukaisesti, suunnittelusta ja tavoitteiden asettamisesta aloittaen. Seuraavissa

kappaleissa jaetaan teorian aihepiirit niin, että ensimmäiseksi keskitytään työntekijöiden tavoitteiden asettamiseen, jonka jälkeen tarkastellaan toiminnan ohjaamista, ja lopulta käydään läpi suoriutumisen arviointia ja palkitsemista. Viimeisenä tarkastellaan kehityskeskustelua eräänä prosessin vaiheena.

### **2.3.1 Tavoitteiden asettaminen**

Tavoitteiden asettaminen työntekijöille on yksi esihenkilön ensimmäisistä vaiheista suoriutumisen johtamisen prosessissa ja sillä on myös tärkeä rooli (Viitala, 2021). Jokaisen työntekijän kanssa sovitaan henkilökohtaisista tavoitteista (Liinalaakso & Tenhiälä, 2015, s. 204). Locken ja Lathamien (2006, s. 265) mukaan tavoitteet ovat tehokkaita, vaikka niitä asettaisivat eri tahot. Heidän mukaansa niitä voivat asettaa muut kuin työntekijä tai hän itse, tai niitä voidaan myös asettaa yhteistyössä eri tahojen kanssa. Tavoitteiden tulisi kuitenkin olla yhdenmukaisia koko organisaatiossa, ja selkeät tavoitteet sekä yksikkö- että yksilötasolla ovat tärkeitä tulosten kannalta (Sydänmaalakka, 2012, s. 86–87). Joskus organisaation ja yksilöiden tavoitteet saattavat kuitenkin olla ristiriidassa, mikä voi vaikuttaa suoriutumiseen, joten tavoitteiden yhdenmukaisuus onkin tärkeää suoriutumisen maksimoimiseksi (Brudan, 2010, s. 118).

Ennen tavoitteiden asettamista voidaan pohtia, millaiset tekijät vaikuttavat sopivien, yksilöllisten tavoitteiden asettamiseen ja mitä tulisi ottaa huomioon, jotta työntekijät suoriutuisivat tehtävissään mahdollisimman hyvin.

Toimiva tavoite on esimerkiksi määritelty, realistinen ja mitattava (Viitala, 2021). Yksi muistikeino toimivien tavoitteiden asettamiseen on lyhenne SMART, joka muodostuu tavoitteiden kuvauksista ”tarkoin määritelty” (specific), ”mitattavissa” (measurable), ”saavutettavissa” (achievable), ”keskeinen” (relevant) ja ”niille on määritelty takaraja” (Time-bound) (Rubin, 2002; Liinalaakso ja Tenhiälä, 2015, s. 204).

Tavoitteiden asettamisen teorian mukaan tarkoilla ja hankalilla tavoitteilla on positiivinen vaikutus työntekijän suoriutumisen paranemiseen (Kleingeld ja muut, 2011, s. 1289; Locke & Latham, 2002, s. 714). Tämä toteutuu Kleingeldin ja muiden (2011, s. 1294) mukaan yksilön lisäksi myös ryhmätasolla; tarkat ja hankalat tavoitteet vaikuttivat ryhmän suoriutumiseen enemmän kuin epätarkat tai tarkat, mutta helposti saavutettavissa olevat tavoitteet. Myös van der Hoek ja muut (2018, s. 485) toteavat tutkimuksessaan samankaltaisesti, että selkeät tavoitteet ovat hyödyllisiä ryhmän suoriutumisen kannalta.

Kuten jo aikaisemmin mainittu, tavoitteita voivat Locken ja Latham (2006, s. 265) asettaa eri tahot, myös työntekijä itse. Esihenkilöllä on Harjun ja Hakasen (2016, s. 387) mukaan tärkeä rooli sellaisen ympäristön vahvistamisessa, jossa työntekijöitä kannustetaan myös itse luomaan merkityksellisiä töitä itselleen. He kirjoittavat artikkelissaan tällaisesta toiminnasta muokata työn ominaisuuksia (job crafting), jota ovat aikaisemmin tutkineet muun muassa myös Wrzesniewski ja Dutton (2001). Wrzesniewski ja Dutton (2001 s. 197) tunnistavat artikkelissaan myös tällaista muokkausta rajoittavia tekijöitä, joista mainittakoon esimerkiksi eri ammatilliset asemat, organisaation arvot ja normit, sekä taloudelliset rajoitteet. Kuitenkin etsimällä mahdollisuuksia oppia uusia taitoja tai hyödyntää omia vahvuuksiaan, tai muuttamalla joitakin työelementtejä vaihtelun vuoksi, työntekijöillä saattaa olla mahdollisuus hyödyntää omia kykyjään paremmin (Harju & Hakanen, 2016, s. 387).

Tavoitteita asetettaessa on syytä myös huomioida, etteivät työn vaatimukset ole liian suuria. Bakker ja muut (2004, s. 87) kirjoittavat, että kun ihmiset uupuvat ympäristön vaatimusten vuoksi, heidän energiset voimavaransa vähenevät, jolloin he eivät suoriudu töissään hyvin. Vaikka siis tavoitteiden tärkeydestä puhutaankin paljon, yksistään niihin ei tule keskittyä. Suoriutumisen johtamista edeltäneen tavoitejohtamisen sekä samankaltaisen kehityskeskustelun heikkouksiksi voitiin Levinsonin (1970, s. 125) mukaan nähdä esimerkiksi motivaation huomioonottamisen puute. Hänen mukaansa tavoitteiden kautta johtaminen entisessä muodossaan muun muassa lisää paineita

yksilölle. Suoriutumisen johtamisessa on kuitenkin kyse laajemmasta kokonaisuudesta, kuten jo aikaisemmin esitetyissä määritelmissä kirjoitetaan. Sen sijaan, että esihenkilöt keskittyisivät yksittäisten työsuoritusten valvontaan, vastuulla on koko prosessin sujuvuuden varmistaminen asetettujen tavoitteiden toteutumiseksi (Liinalaakso & Tenhiälä, 2015, s. 200). Seuraavaksi kuvataankin suoriutumisen johtamista ja työntekijän ohjaamista tavoitteiden saavuttamiseksi.

### **2.3.2 Suoriutumisen johtaminen työn arjessa**

Suoriutumista tulee Adlerin ja muiden (2016, s. 244) mukaan johtaa kolmen tärkeän tavoitteen mukaisesti; mahdollistaa työntekijöitä linjaamaan panoksensa organisaatioon tavoitteiden mukaiseksi, tarjota opasteita käyttäytymisen ja tulosten seuraamiseksi sekä säättää niitä tarvittaessa reaaliajassa, ja auttaa työntekijöitä poistamaan esteitä menestyksen tieltä. Kirjoittajien mukaan suoriutumisen johtamisen prosessi tulisi suunnitella vähintään yhden mainitun tavoitteen mukaisesti.

Yksi olennainen osa esihenkilön arkea on läsnäolo, johon sisältyy muun muassa työntekijöiden kuuntelemista, havainnointia ja palautteenantoa (Liinalaakso & Tenhiälä, 2015, s. 205). Tämä on osa arjessa tapahtuvaa päivittäisjohtamista, johon kuuluu esimerkiksi ohjaamista, tukemista ja motivointia (Liinalaakso & Tenhiälä, 2015, s. 205; Sydänmaalakka, 2012, s. 110). Ohjaaminen on keskeistä esihenkilötyössä, ja esihenkilön on tärkeää pysyä ajan tasalla siitä, miten asiat sujuvat ja mitkä taas eivät (Liinalaakso & Tenhiälä, 2015, s. 205). Päivittäisjohtaminen luokin perustan hyvälle suoriutumisen johtamiselle (Sydänmaalakka, 2012, s. 83).

Olennaista on huomioida, miten organisaation HR-käytänteet tukevat esihenkilön toimintaa ja millaisia työkaluja hänellä on työntekijän johtamiseen käytettävissä. Maley ja muut (2020, s. 143–144) kirjoittavat, että organisaation ylimmän johdon tulee ymmärtää tehokkaan suoriutumisen johtamisen hyödyt ja tukea sen menetelmiä esimerkiksi johtaen, joka kannustaa muita johtajia ja tukee edelleen suoriutumisen

johtamisen prosessista hyötymistä. Heidän mukaansa suoriutumisen johtamisen tarkoituksen tulisi olla organisaatiossa selkeä. Viitalan ja Jylhän (2019, luku 4) mukaan esihenkilön omien piirteiden ohella, yrityksen johtamiskulttuuri vaikuttaa esihenkilön omaksumaan johtamistapaan – toisaalta hän myös luo kulttuuria omalla esimerkillään. Voidaan siis todeta, että vastuu suoriutumisen johtamisessa ei ole ainoastaan esihenkilöllä, ja myös Maley ja muut (2020, s. 144) kirjoittavat, että yrityksissä tulee miettiä tekijöitä, jotka vaikuttavat johtajien halukkuuteen hallita suoriutumisen johtamista uskollisesti ja tehokkaasti.

### **2.3.3 Suoriutumisen arviointi ja palkitseminen**

Adlerin ja muiden (2016, s. 243) mukaan viralliselle suoriutumisen arvioinnin systeemille olisi luultavasti vähemmän tarvetta, jos johtajat ja työntekijät osallistuisivat tehokkaaseen suoriutumisen johtamisen toimintaan jokapäiväisessä toiminnassaan. Suoriutumisen johtamisen olisi siis hyvä tapahtua arjessa; kuten jo aiemmin mainittu, työntekijöiden toiminnan ohjaaminen tapahtuu pääosin päivittäisjohtamisessa, eli arkisessa toiminnassa työpaikalla (Liinalaakso & Tenhiälä, 2015, s. 205). Arkisen johtamisen, arvioinnin ja palkitsemisen lisäksi esihenkilön ja työntekijän välillä olisi kuitenkin tarpeellista pitää ainakin kerran vuodessa perusteellisempi arviointikeskustelu, jossa arvioidaan menneen kauden tavoitteiden saavuttamista (Liinalaakso ja Tenhiälä, 2015, s. 207–208). Suunnittelu- ja kehityskeskustelut sekä päivittäisjohtaminen ovatkin suoriutumisen johtamisen tärkeimpiä työkaluja (Sydänmaalakka, 2012, s. 83). Kehityskeskustelua tarkastellaan tarkemmin vielä seuraavassa luvussa.

Jotta suoritusta voidaan yrittää mitata, se tulisi kuitenkin ensin määritellä (Wholey, 1996, s. 145). Tämä ensimmäinen ja myös hankala vaihe onkin Wholeyn (1996, s. 145) mukaan päästä sopimukseen siitä, mitkä suoriutumisen ulottuvuudet ovat tärkeitä ja mitkä joko määrälliset tai laadulliset indikaattorit parhaiten kuvaavat kyseisiä ulottuvuuksia. Kun nämä on määritelty, tiedot voidaan kerätä eri tapoja hyödyntäen. Tavoitteiden mitattavuutta kuvataankin yhdeksi tavoitteiden monista tärkeistä piirteistä. Esimerkiksi

Kallion ja muiden (2017, s. 293) mukaan suorituksen mittaaminen on olennainen osa suoriutumisen johtamista. Heidän mukaansa tietotyön mittaaminen on kuitenkin yleensä hankalaa.

Suoriutumista, johon kuuluvat toteutunut toiminta ja toivotut tulokset, arvioivat sekä työntekijä että esihenkilö (Aguinis & Pierce, 2008, s. 141). Tämän jälkeen voidaan pitää virallinen suoriutumisen arviointi, kuten kehityskeskustelu (Aguinis & Pierce, 2008, s. 141), joka on työntekijän ja esihenkilön kesken käytävä keskustelu, jossa tarkastellaan työssä suoriutumista ja tavoitteiden saavuttamista, sekä työntekijän vahvuuksia ja kehittämiskohteita (Liinalaakso & Tenhiälä, 2015, s. 208). Esihenkilön suuri vastuu ilmenee jälleen tässä vaiheessa; Liinalaakson ja Tenhiälän (2015, s. 209) mukaan esihenkilöllä on keskeinen rooli palkitsemisessa, sillä suoriutumista voidaan harvoin arvioida objektiivisilla mittareilla, ja esimerkiksi esihenkilön omat taipumukset voivat vaikuttaa arviointiin.

Palkitsemistapoja on useita, ja ne voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin palkitsemistapoihin, joista ensimmäinen käsittää esimerkiksi palkan ja muita rahanarvoisia etuja, kun taas jälkimmäinen sisältää esimerkiksi työn tarjoamat kehitymis- ja vaikuttamismahdollisuudet, työympäristön, sekä työstä annettavan palautteen ja arvostuksen (Ylikorkala & Sweins, 2015, s. 21–23). Tavoitteissa onnistumisen vuoksi tapahtuvan palkitsemisen kannalta on olennaista, että työntekijä tietää organisaation palkitsemisjärjestelmän sisällön ja ymmärtää oman mahdollisuutensa vaikuttaa palkitsemiseen, ja tässä on jälleen esihenkilöllä rooli (Liinalaakso ja Tenhiälä, 2015, s. 205). Vaikka johto määritteleeekin palkitsemisen kokonaisuuden, esihenkilö soveltaa järjestelmää (Liinalaakso ja Tenhiälä, 2015, s. 205).

#### **2.3.4 Kehityskeskustelu**

Kehityskeskustelu keskittyy esihenkilön ja työntekijän väliseen viralliseen keskusteluun, jossa työntekijää arvioidaan noin kerran vuodessa tiettyjen määriteltyjen tavoitteiden

pohjalta (DeNisi & Murphy, 2017, s. 421). Suoriutumisen johtaminen eroaa perinteisestä kehityskeskustelusta, mutta ne myös liittyvät vahvasti toisiinsa (Maley ja muut, 2021, s. 131; Adler ja muut, 2016, s. 220). Mainittavia eroja näiden kahden välillä ovat, että kehityskeskustelu ei yleensä huomioi strategisia liiketoiminnan asioita, eikä sisällä laajaa ja jatkuvaa palautetta, jota työntekijä voi hyödyntää suoriutumisensa parantamiseksi (Aguinis ja Pierce, 2008, s. 140). Suoriutumisen johtaminen on jatkuva prosessi, toisin kuin kerran vuodessa tapahtuva suorituksen arviointi (Maley ja muut, 2021, s. 132). Suoriutumisen johtaminen voi alkaa kehityskeskustelusta, mutta siihen kuuluu myös muun muassa palautteenantoa, tavoitteiden asettamista ja eri palkitsemisjärjestelmiä (DeNisi & Murphy, 2017, s. 421). Sen toiminta on ympärivuotista liiketoiminnan johtamista (Aguinis & Pierce, 2008, s. 140).

Kehityskeskustelu on yleensä HR-osaston ohjaama toiminto ja voidaanakin usein nähdä kyseisen osaston vaatimuksena (Aguinis & Pierce, 2008, s. 140). Adlerin ja muiden (2016, s. 220) mukaan tyytymättömyyttä kehityskeskustelua ja suoriutumisen johtamisen prosessia kohtaan esiintyy, vaikka tutkimusta ja käytännön harjoitusta niiden kehittämiseksi on tehty paljon. Kirjoittajien mukaan suurin osa työntekijöistä ei koe kehityskeskusteluita arvokkaina tai motivoivina, ja että kehityskeskustelut ja suoriutumisen johtamisen ohjelmat koetaan esimerkiksi liian byrokraattisina ja omaan työhön liittymättöminä. Vaikka suoriutumisen johtamiseen sisältyy enemmän ja epävirallisempaa palautetta, monissa organisaatioissa pitäydytään edelleen vuosittaisissa suorituksen arvioinneissa (Adler ja muut, 2016, s. 220).

DeNisi ja Murphy (2017, s. 427) ehdottavat, että vaikka kehityskeskustelua on pidetty tärkeänä osana suoriutumisen johtamista, se kannattaisi nähdä vain yhtenä toimenpiteenä laajemmasta kokonaisuudesta. Kehityskeskustelu tai muu vastaava suunnittelukeskustelu on kuitenkin suoriutumisen johtamisen tärkeimpiä yksittäisiä työkaluja (Sydänmaalakka, 2012, s. 91). Kehityskeskustelu tai muu vastaava tilaisuus on tärkeä, sillä se tarjoaa työntekijälle virallisen tilaisuuden palautteensaamista varten (Aguinis & Pierce, 2008, s. 141). Se voi toimia perustana henkilöstön kehittämislle: sen

avulla voidaan nähdä työntekijän tämänhetkinen sekä toivottu suoriutumisen taso ja näiden välinen ero (Singh, 2012, s. 147).

Sydänmaalakka (2012, s. 99) kuvaa suunnittelu- tai kehityskeskustelun kuusivaiheisena keskusteluna. Ensimmäinen vaihe on valmistautua keskusteluun, jotta se toimii tehokkaasti. Varsinainen sessio alkaa mukavalla avauksella, jolloin voidaan esimerkiksi varmistaa, mitä tapaaminen koskee, ja että osapuolet ovat valmistautuneet hetkeen. Tämän jälkeen arvioidaan menneiden tavoitteiden toteutumista, nykyhetkeä, ja tulevaa. Ensisijaisesti tämän tekee työntekijä itse, esihenkilön täydentäen keskustelua. Seuraavaksi määritellään tulevat tavoitteet sen pohjalta, mikä on työntekijän roolin tarkoitus, ja tehdään kehityssuunnitelma. Lopuksi keskustelu lopetetaan yhteenvedolla ja varmistetaan, että se on dokumentoitu tarvittavilta osin. Tämä kokonaisuus on kuvattu kuviossa 4.



**Kuvio 4.** Suunnittelu- ja kehityskeskustelun kulku ja vaiheet (mukaiillen Sydänmaalakka, 2012, s. 99).

## 2.4 Esihenkilön rooli

Esihenkilön rooli ja vastuu työn arjessa on suuri. Esihenkilö luo johtamisellaan henkilöstölle edellytykset onnistua työssään, esimerkiksi organisoinnin, motivoinnin, ohjaamisen ja arvioinnin kautta (Liinalaakso & Tenhiälä, 2015, s. 200).

Esihenkilöllä on tärkeä rooli siinä, että työntekijät ymmärtävät paikkansa organisaatiossa ja sen, mitä tavoitteita heidän työnsä palvelee (Liinalaakso & Tenhiälä, 2015, s. 205). Johtajilla eli esihenkilöillä on olennainen rooli myös suoriutumisen johtamisessa; johtajat asettavat haastavia, mutta saavutettavia tavoitteita, arvioivat suoriutumista ja antavat palautetta (Den Hartog ja muut, 2004, s. 563). Palkitsemisen toimivuuden

varmistuksessa esihenkilö kantaa vastuuta; hänen voidaan sanoa toimivan tulkkina palkitsemisjärjestelmän ja työntekijän välillä (Liinalaakso & Tenhiälä, 2015, s. 209).

Suoriutumisen johtaminen on keskittänyt johtamista enemmän seurantaan, valmentamiseen ja kehittämiseen (Sydänmaalakka, 2012, s. 83). Samoin myös esihenkilötyön luonne on muuttunut määräyksiä asettavan johtajan sijaan enemmän auttajan kaltaiseksi (Viitala & Jylhä, 2019, luku 4). Esihenkilötyö on haasteellinen tehtävä, ja siinä onnistumiseen vaikuttavat monet eri tekijät, kuten esihenkilön persoonallisuus, kyvyt ja taidot, kokemus, koulutus, halu kehittyä ja motivaatio johtamistyöhön, sekä elämäkokemus (Viitala & Jylhä, 2019, luku 4). Johtavassa asemassa olevien taidot sekä ihmissuhteet alaisiin vaikuttavatkin oleellisesti myös suoriutumisen johtamisessa onnistumiseen (Den Hartog ja muut, 2004, s. 563). Hyväksi esihenkilöksi koetaan yleisimmin alaisiaan kuunteleva, enemmän osallistava kuin määräilevä esihenkilö – hyvä esihenkilö kuvataan esimerkiksi reiluksi, hyvää tai rakentavaa palautetta antavaksi ja vastaanottavaksi, ja keskusteleväksi (Viitala & Jylhä, 2019, luku 4).

Suoriutumisen johtamisen työkalujen toimivuus riippuu pitkälti esihenkilöiden toiminnasta, vaikka HR-osastolla prosessi kehitetäänkin (den Hartog ja muut, 2004, s. 563), sillä sen pääomistajat ovat kuitenkin linjaesihenkilöt (Sydänmaalakka, 2012, s. 84). Arjessa johtamisen lisäksi esihenkilö on myös avainroolissa hänen ja työntekijän välisessä kehityskeskustelussa, joka on tärkeä suoriutumisen johtamisen työkalu (Sydänmaalakka, 2012, s. 91–92). Tässä tutkimuksessa esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutus onkin luonnollisesti eri suoriutumisen johtamisen vaiheiden tarkastelun keskiössä.

### 3 Tutkimuksen metodologia

Tässä kappaleessa tutustutaan tutkimukselle valittuun tutkimusmenetelmään ja perusteellaan sen soveltuvuutta tutkimuksen tulosten saavuttamiseksi.

#### 3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmät jaetaan perinteisesti kahteen eri luokkaan: kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen (Alasuutari, 2011, luku 2; Eskola, 1998, luku 1). Aineistonkeruuvaiheessa kummassakin tutkimuksessa saatetaan hyödyntää samoja menetelmiä, kuten haastatteluja, mutta aineistoa voidaan analysoida kvantitatiivisin tai kvalitatiivisin menetelmin (Eskola, 1998, luku 1). Kvantitatiivinen analyysi keskittyy tilastollisten yhteyksien tarkasteluun, ja aineisto koostuukin yleensä taulukkomuodossa olevista numeroista (Alasuutari, 2011, luku 2). Kvalitatiivinen eli laadullinen aineisto taas tarkoittaa yleensä tekstimuodossa olevaa aineistoa, esimerkiksi haastatteluja, kirjoituksia tai myös muita kuvallisia tai äänitettyjä materiaaleja (Eskola, 1998, luku 1).

Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään tutkimaan ja tulkitsemaan käsiteltävää ilmiötä syvemmällä tasolla kuin määrällisen tutkimuksen tapauksessa (Thompson & Walker, 1998, s. 65–66). Laadullista tutkimusta voidaan kuvata ymmärtäväksi tutkimukseksi (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, luku 2.3). Laadullinen tutkimus valikoitui tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi, sillä tavoitteena oli tutkia yksittäisten henkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta aiheesta.

Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 1.1.) mukaan teoria – jolle löytyy useita eri merkityksiä – on oleellinen osa laadullista tutkimusta. Teoriaa tarvitaan laadullisessa tutkimuksessa teoreettisen viitekehyksen lisäksi myös sen metodien, etiikan ja luotettavuuden ymmärtämiseen (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, luku 1.1). Kuitenkin laadullinen tutkimus on tyypiltään empiiristä tutkimusta, ei teoreettista (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, luku 1.1.2). Huomattavimpia eroja empiirisen ja teoreettisen tutkimuksen välillä on kirjoittajien

mukaan muun muassa ero aineiston keräämis- ja analyysimetodeissa, sillä teoreettisessa tutkimuksessa metodit eivät ole esillä juuri lainkaan, kun taas empiirisessä ne ovat vahvasti esillä (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, luku 1.1.2).

### **3.2 Aineistonkeruumenetelmä ja aineisto**

Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 83; Eskola, 1998, luku 3). Perinteisen kyselyn sijaan haastattelun etuna voidaan nähdä joustavuus, joka tarjoaa tiedonkeräystilanteessa mahdollisuuden vaikuttaa etenemiseen esimerkiksi tarkentamalla haastateltavalle epäselvää kysymystä tai käymällä keskustelua aiheesta, ja myös kysymysjärjestyistä voi tilanteen edetessä muuttaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85). Haastattelun voidaan todeta olevan keskustelua, joka kuitenkin tapahtuu tutkijan aloitteesta ja johdattelemana (Eskola & Suoranta, 1998, luku 3).

Haastattelun tärkein tehtävä on Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 85–86) mukaan antaa mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Heidän mukaansa on suositeltavaa, että haastateltavat saavat jo ennen haastattelua tiedon sen aiheesta, jopa teemoista tai yksittäisistä kysymyksistä, jotta he voivat tutustua siihen etukäteen. Kirjoittajien mukaan tämä on myös eettinen tapa toimia.

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin teemahaastattelujen eli luonteeltaan puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla. Teemahaastattelut keskittyvät jo etukäteen valittuihin teemoihin, ja niiden etuna on mahdollisuus edetä aiheessa vielä syvemmälle haastateltavan antamien vastausten mukaisesti (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 87–88). Teemahaastatteluissa huomioidaan ihmisten omat tulkinnat ja asioille annetut merkitykset keskeisesti (Hirsjärvi ja Hurme, 2000, s. 48).

Haastatteluissa kysyttävien kysymysten tarkoituksena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti, ja niiden teeman tulisi perustua

tutkimuksen viitekehukseen (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 88). Tutkimuksen teoreettista viitekehystä hyödynnettiin kysymysten hahmottelussa, ja kysymykset jaettiin tutkimuskysymyksiä tukeviin aihealueisiin. Kysymysjärjestys oli täten hahmoteltu valmiiksi ennen haastatteluja. Haastattelukysymykset ovat nähtävillä liitteessä 1.

Tutkimuksen kohdejoukkona olivat asiantuntija- ja tietotyötä tekevät henkilöt. Haastateltavat valikoituivat ja saivat kutsun tutkimushaastatteluun työtehtäviensä perusteella. Haastatteluihin valikoitui erään koulutuksen toimialalla toimivan suuren organisaation eri asiantuntija- ja tietotyötehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Kutsu lähetettiin kokonaisuudessaan kahdeksalle eri henkilölle. Kutsutut henkilöt saivat lyhyen kuvauksen aiheesta ja sen teemoista etukäteen, mutta mitään valmistautumista osallistuminen ei edellyttänyt. Kaikki kahdeksan kutsun saanutta osallistuivat haastatteluun, ja jokaista kahdeksaa haastattelua hyödynnettiin tutkimusaineistona. Osa haastatteluista toteutettiin kasvokkain, ja osa etätapaamisina Teamsin välityksellä. Haastattelujen kestot vaihtelivat 18 minuutista 35 minuuttiin. Haastateltujen taustatietoja sekä haastattelujen pituus ja suoritustapa on kuvattu taulukossa 1. Anonymiteetin varmistamiseksi ikä on ilmoitettu ikähaarukan mukaan, ja muita taustatietoja ei ole yksilöity.

**Taulukko 1.** Tutkimuksessa kerätty aineisto.

	Haastattelun kesto	Toteutus	Osallistujan ikä
Haastattelu 1	21 min.	Kasvokkain	26–30 vuotta
Haastattelu 2	18 min.	Kasvokkain	26–30 vuotta
Haastattelu 3	35 min.	Kasvokkain	40–45 vuotta
Haastattelu 4	31 min.	Teams-etätapaaminen	31–35 vuotta
Haastattelu 5	32 min.	Teams-etätapaaminen	26–30 vuotta
Haastattelu 6	22 min.	Kasvokkain	26–30 vuotta
Haastattelu 7	22 min.	Teams-etätapaaminen	40–45 vuotta
Haastattelu 8	26 min.	Kasvokkain	26–30 vuotta

Haastateltavat olivat eri ikäisiä, 26–45-vuotiaita. Työsuhteen kesto nykyisessä organisaatiossa vaihteli alle vuodesta yli kymmeneen vuoteen. Kaikilla työntekijöillä oli taustallaan korkeakoulututkinto, osalla alempi korkeakoulututkinto ja osalla ylempi korkeakoulututkinto.

Nykyisten työtehtävien nimikkeet olivat vaihtelevia, sillä haastateltavat työskentelivät erityyppisissä tiimeissä tai tulosalueilla organisaatiossa. Osalla työ oli pääasiassa tietokoneella tehtävää tietotyötä, kuten erilaisia hallinnollisia tehtäviä, raportointia ja viestintää, ja osalla se sisälsi myös paljon asiakaspalvelua. Niihin sisältyi myös suunnittelua ja kehittämistä. Tehtävät vaativat työroolista riippuen asiantuntijuutta erilaisista aihepiireistä.

Haastateltavien työkokemukset ennen nykyisiä tehtäviä olivat vaihtelevia. Taustalla oli esimerkiksi opettamista tai erilaisia tehtäviä asiakaspalvelun, myynnin, ja markkinoinnin tehtävistä. Kokemusta näistäkin tehtävistä oli useilta eri toimialoilta. Osa vastaajista pohtikin ja vertaili kokemuksiaan myös aikaisempien työkokemusten valossa, jota haastatteluun osallistujilla oli laajasti erilaisista tehtävistä ja työpaikoista. Tämä on hyvä huomioida tuloksia tarkasteltaessa.

### **3.3 Aineiston analyysi**

Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on menetelmä, jota voidaan hyödyntää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa, kun analysoidaan kirjoitettuja, kuultuja tai nähtyjä sisältöjä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4).

Toteutettu sisällönanalyysi oli teoriaohjaavaa. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä tutkimuksessa hyödynnetty teoria auttaa tai ohjaa analyysia, mutta analyysi ei pohjaudu ainoastaan siihen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.2). Myös teoriaohjaavassa analyysissä aineisto ohjaa analyysia, mutta toisin kuin aineistolähtöisessä analyysissä, teoreettiset käsitteet tuodaan tutkimukseen valmiina (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.5).

Tämän tutkimuksen sisällönanalyysissä hyödynnettiin teemoittelua. Teemoittelun avulla voidaan tarkastella, mitä mistäkin aihepiiristä on aineistossa sanottu (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.1). Tällä vaiheella tutkimusaineistosta pyritään löytämään

tutkimusongelmalle olennaiset aiheet (Eskola ja Suoranta, 1998, luku 4). Keskiössä eivät ole mainintojen määrät, vaan painotus on erilaisten näkemysten tarkastelussa, koskien tiettyjä aiheita eli teemoja (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.1).

Tämän tutkimuksen tulosten analyysi aloitettiin tutustumalla aineistoon. Litteroidut haastattelut luettiin useaan kertaan, ja sieltä tunnistettiin erilaisia tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin liittyviä teemoja. Teemoihin liittyviä vastauksia alleviivattiin aineistosta, ja niitä tarkasteltiin ja yhdisteltiin samaa teemaa koskevien vastausten kanssa. Tutkimuskysymysten valossa olennaiset tulokset esitettiin näin aihepiireittäin tuloksia käsittelevässä pääluvussa. Havaintoja tukevat sitaatit esitettiin päätelmien ohella.

### **3.4 Luotettavuus**

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 25) mukaan puhdasta objektiivista tietoa ei ole, vaan tutkimuksesta saatavien havaintojen niin kutsuttuun teoriapitoisuuteen vaikuttavat yksilön käsitykset ilmiöstä, ilmiöille annettavat merkitykset ja tutkimuksessa käytettävät välineet, jotka vaikuttavat edelleen tutkimuksen tuloksiin. Luotettavuuteen liittyy onkin hyvä pohtia tutkijan puolueettomuutta, sillä hän on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6.2). Esimerkiksi tutkijan ikä, sukupuoli ja arvot saattavat vaikuttaa hänen tekemiinsä havaintoihin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6.2).

Tässä tutkimuksessa on pyritty työskentelemään mahdollisimman puolueettomasti ja tarkastelemaan ilmiötä avarakatseisesti. Haastattelutilanteissa vastaajia on ohjattu kysymyksen esittämisen jälkeen mahdollisimman vähän, mutta apua tai lisäselvityksiä on pyydettyäessä annettu, jos haastateltu on halunnut tarkennusta kysymykseen. Aineisto on litteroitu sellaiseen muotoon kuin se on nauhoitteissa esiintynyt, ja sieltä tehtyjä havaintoja on pyritty tarkastelemaan ja esittämään puolueettomasti ja sellaisenaan kuin ne ovat haastatteluissa tulleet esille.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK, 2012) ohjeistuksen mukaan hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu esimerkiksi tutkijoiden tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen, kuten rehellisyyden ja huolellisuuden noudattaminen, tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisten ja eettisten tutkimusmenetelmien hyödyntäminen sekä muiden tutkijoiden ja tutkimusten kunnioittaminen ja huomioonottaminen. Lisäksi tutkimus tulee toteuttaa ja raportoida yksityiskohtaisesti. Näihin kriteereihin pyrittiin tässä tutkimuksessa vastaamaan huolellisen työskentelyn kautta. Tämä näkyy esimerkiksi aikaisempaan tutkimusaineistoon ja muihin aineistoihin kohdistuvilla asianmukaisilla lähdeviittauksilla. Myös hyödynnetyn tutkimusmenetelmän käyttö perusteltiin, ja tutkimusaineiston keruu eli haastattelut toteutettiin eettisiä ohjeistuksia mukailleen.

Vaikka luotettavuuden arviointiin ei Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 163–164) mukaan ole varsinaista ohjeistusta, he esittelevät muutamia asioita, joihin voi tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa kiinnittää huomiota. Näitä ovat esimerkiksi aineiston keruuseen liittyvät asiat, kuten menetelmä ja tallennustapa. Aineistonkeruumenetelmänä toimineen puolistrukturoidun haastattelun käyttö tutkimuksessa oli perusteltua, sillä se soveltuu laadulliseen tutkimukseen ja kokemusten tarkasteluun. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin muistiinpanojen teon lisäksi, jotta voitiin varmistua, että aineisto esitettiin mahdollisimman todenmukaisesti myös tutkimuksen analyysivaiheessa. Litteroidusta aineistosta saatavia sitaatteja hyödynnettiin tulosten tueksi.

Tutkimuksen kohde saattaa joskus sekoittaa tutkittavasta ilmiöstä tutkimuksen kohdejoukkoon, joita haastatellaan tutkimusta varten (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 163–164). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena olivat siis asiantuntijatyötä tekevien kokemukset määritellystä ilmiöstä eli tavoitteista ja suoriutumisen johtamisesta. Kohdejoukkona taas ovat tutkimusta varten haastatellut henkilöt. Aineiston analyysissa ja tulosten tarkasteluvaiheessa kiinnitettiin huomiota käytettyihin käsitteisiin.

## **4 Tutkimuksen tulokset**

Tässä pääluvussa tutkimuksen tuloksia tarkastellaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin olennaisesti liittyvien aihealueiden kautta. Aihealueet olivat muodostuneet teoreettisen viitekehyksen pohjalta jo ennen haastattelujen toteutusta.

### **4.1 Motivaatio työssä**

Haastattelun alussa haluttiin taustoittaa, millaisten tekijöiden haastateltavat asiantuntija- ja tietotyötä tekevät kokivat vaikuttavan motivaatioon töissä. Tuloksissa kävi ilmi, että osa nimetyistä tekijöistä oli hyvinkin samankaltaisia vastaajien kesken, vaikka erojakin löytyi. Aineistosta voitiin tunnistaa motivaatioon vaikuttavia tekijöitä kolmen eri pääteeman alta, joita olivat työhön liittyvät piirteet, työntekijän oma osaaminen ja palkitseminen. Näitä ja niihin liittyviä alateemoja käydään läpi seuraavaksi. Taulukossa 2 on esitelty aineistosta esiin nousseet motivaatioon vaikuttavat asiat teemoittain.

Taulukko 2. Motivaatioon vaikuttavat tekijät teemoittain.

Esimerkkejä aineistosta	Koettu vaikutus motivaatioon	Alateema	Pääteema
<ul style="list-style-type: none"> <li>Itsenäisyys eli autonomia tehtävien suunnittelussa ja teossa</li> </ul>	Edistävä	Työtehtävän piirteet	Työhön liittyvät asiat
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jaettu asiantuntijuus</li> <li>Työkavereiden tuki</li> </ul>	Edistävä	Työyhteisö	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Suunnitelmallisuuden puute</li> <li>Liian vähäiset käytettävissä olevat resurssit</li> </ul>	Heikentävä	Johtaminen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asetetut tavoitteet ja tehtävien laatu (esim. mielenkiintoisuus, helppoustaso)</li> </ul>	Edistävä tai heikentävä		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Työuran aikana kertyneet tiedot ja taidot</li> <li>Tavoitteiden saavuttaminen</li> </ul>	Edistävä	Osaaminen ja kyvykkyyden tunne	Oma osaaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mahdollisuus kehittyä esimerkiksi tehtävämuutosten tai koulutusten avulla</li> </ul>	Edistävä	Uuden oppiminen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Esihenkilöiltä saatu palaute</li> <li>Kiitos ja arvostus</li> </ul>	Edistävä	Palaute	Palkitseminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rahallinen palkitseminen suhteessa työtehtäviin</li> </ul>	Edistävä tai heikentävä	Palkka	

Tutkimusaineistoissa motivaatiota edistäviksi asioiksi mainittiin itse työhön liittyviä asioita. Tämä tunnistettiin ensimmäiseksi pääteemaksi motivaatiota tarkastellessa. Siihen liittyvät kokemukset voitiin kuitenkin jakaa edelleen kolmeen eri alateemaan, joista ensimmäinen liittyi työtehtävän piirteisiin. Erityisesti kokemukset, jotka koskivat mahdollisuutta työskennellä itsenäisesti ja itseään johtaen, toistuvat useammassa haastattelussa. Oman työn kehittäminen, vastuu ja luottamus mainittiin motivoivina tekijöinä. Näiden voidaan nähdä tukevan esimerkiksi motivaatioon liittyvää autonomian

tarvetta (Ryan & Deci, 2020, s. 1). Haastatteluun osallistuneet kuvailivat kokemuksiaan työssä motivoivista asioista esimerkiksi seuraavasti:

*Täällä on tosi hyvät mahdollisuudet kehittää sitä omaa työtä ja määritellä sitä omaa työtä, mitä siihen kuuluu. (H1)*

*Se [motivoi], että työ on järjestetty jotenkin silleen itselle mieluisasti, että saa työskennellä siten, miten itse haluaa, että saa itse kehittää sitä työtä ja annetaan vastuuta, ja on paljon hommaa, mutta on hyvin eväitä ja resurssit tehdä sitä. (H4)*

Toinen tunnistettava alateema motivaatioon vaikuttavista työhön liittyvistä asioista oli työyhteisö. Työpaikan ihmissuhteisiin liittyvät asiat nousivat aineistosta esiin motivoivina tekijöinä. Hyvä työilmapiiri ja työyhteisö nousivat esiin motivaatioon positiivisesti vaikuttavana useammankin vastaajan toimesta, ja vastaavasti huonon työilmapiirin kuvattiin vaikuttavan siihen heikentävästi. Kokemuksiin vaikuttivat esimerkiksi asiantuntijuuden jakaminen ja muu työkavereilta saatava vertaistuki ja arvostus. Näitä voidaan nähdä yhdistävän se, että ne ovat yhteenkuuluvuuden tunnetta tukevia työn piirteitä (Ryan & Deci, 2020, s. 1).

*On muita asiantuntijoita, joilta saa sitä innostusta ja tietämystä ja kokemuksia, ja voi jakaa myös omaa heille. [--]. Asiantuntijuutta arvostetaan ja tuntuu että sillä omalla asiantuntijuudella on paikkansa, että kokee, että on annettavaa sekä sille kohderyhmälle että sitten työyhteisölle, se motivoi. (H4)*

*Vaikka ehkä semmoista negatiivistakin [--] on, mutta kuitenkin meidän työympäristö ja meidän tiimi on niin motivoiva, että jotenkin sitä muista ihmisistä ja siitä on saanut sitä motivaatiota. (H5)*

Työmotivaatiota heikentäväksi koettiin esimerkiksi tehtävien epäselvyys ja suunnitelmallisuuden puuttuminen. Myös liian suuri työtehtävien kuorma, stressi ja kiire vaikuttivat haastateltavien kokemukseen työarjen sekavuudesta. Nämä ovat asioita, jotka liittyvät esimerkiksi johtamiseen työpaikalla, joka tunnistettiin kolmanneksi alateemaksi työhön liittyviä asioita koskien. Ainakin suunnitelmallisuuteen voitaisiin

yrittää vaikuttaa selkeillä tavoitteilla. Tavoitteet voisivat näin ohjata työntekijää panostamaan niihin liittyviin oleellisiin toimintoihin (Locke ja Latham, 2002, s. 706–707).

*Silloin kun työtilanne on sekava, että et ole oikein jäljillä siitä, että miten eri asioissa menetellään. Protokollat on jollain lailla epäselvät. (H1)*

*Suunnitelmallisuuden puuttuminen, asioita tehdään niin kuin hetken mielijohteesta, ennen kuin että mietittäisiin suunnitelmallisesti yleisesti toimintaa. (H3)*

*Jos kokee koko ajan pelkkää stressiä ja työkiireitä, ja että on niinku kaikki ihan levällään eikä saa mistään otetta, niin kyllähän se vie motivaatiota. (H2)*

*Jos on ihan sikana hommia, niin sitten [--] ei panosta niin paljon niihin yksittäisiin tehtäviin. Se motivaatio niinku panostaa kaikkeen siihen, jokaiseen juttuun, niin silloin se kyllä heikkenee, että silloin se on enemmän semmoista selviytymistä. (H8)*

Toisaalta myös liian helpot ja rutiininomaiset tehtävät mainittiin aineistossa motivaatiota heikentäväksi. Hankalat tavoitteet johtavatkin aiemman tutkimuksen mukaan parempaan suoriutumiseen kuin helpot tavoitteet (Locke & Latham, 2006, s. 265).

*Jos tehtävät ei ole mielenkiintoisia, niin se on ehkä silloin... Tai jotenkin liian rutiininomaisia tai liian helppoja, niin ehkä se sitten vähän latistaa motivaatiota. (H7)*

Positiivinen palaute, kannustus, ja kiitos sekä työkavereilta että johtajilta mainittiin aineistossa motivoivina tekijöinä. Toisaalta samaan aiheeseen liittyen myös oman lähiesihenkilön toiminnan vaikutus motivaatiota heikentävä tunnistettiin. Päivittäisjohtamisella, johon työntekijän motivointikin kuuluu (Sydänmaalakka, 2012, s. 110), voidaan nähdä vaikutusmahdollisuuksia tähän.

*Jos ei silleen saa oikein semmoista vastakaikua siltä työltä, että ei niinku näe sitä, että on hyödyksi, tai [--] että esimerkiksi oma esimies ei ehkä osaa motivoida. (H6)*

Tähän aiheeseen sitoutuvat kaksi eri tunnistettua alateemaa; sekä työhön liittyvää johtamista koskevat asiat että palkitsemiseen liittyvä palaute. Palkitseminen on nostettu erikseen omaksi pääteemakseen, koska se erotetaan tässä muun työn johtamisesta, kuten organisoinnista ja ohjaamisesta, ja sitä tarkastellaan tarkemmin vielä tämän luvun lopussa.

Työntekijän osaaminen tunnistettiin seuraavaksi pääteemaksi motivaatiotekijöitä tarkastellessa. Motivaatiota kerrottiin koettavan kehittymisestä ja oppimisesta. Yksi vastaajista kuvaili tunnettaan kertomalla, että *”mä oon tosi motivoitunut oppimaan mahdollisimman paljon”* (H2). Myös onnistumiset ja tavoitteisiin pääsy tai niiden ylittäminen koettiin motivaatiota edistäväksi. Jo tähän mennessä työkokemuksen myötä kertyneet tiedot ja taidot koettiin motivoiviksi, ja näistä kumpuava työn sujuvuus koettiin hyväksi tekijäksi motivaation kannalta. Tällaisten asioiden voidaankin nähdä tukevan yksilön kyvykkyyden tunteen tarvetta (Ryan & Deci, 2020, s. 1). Näiden vastausten pohjalta voitiin osaamisesta kumpuava motivaatio jakaa vielä edelleen kahteen alateemaan: uuden oppimiseen sekä jo olemassa olevaan osaamiseen ja kyvykkyyden tunteeseen. Vastaajat kuvailivat kokemuksiaan aiheesta esimerkiksi seuraavasti:

*Jos ajattelee tuota ihan semmoista päivittäistä työskentelyä, niin ne on ne onnistumisen tunteet, että tulee jostakin semmoinen hyvä fiilis, että hei vitsi, tämähän menikin nappiin.* (H1)

*No ehkä tässä vaiheessa se tieto tai tietotaito mitä on olemassa, ja se että on käynyt läpi eri osa-alueita ja eri työtehtäviä, niin se työn sujuvuus on ehkä semmoinen yksi hyvä tekijä.* (H3)

*Onnistumiset ja tavoitteeseen pääsy, ja vielä jos ylittää ne tavoitteet, niin sitä enemmän [motivoi].* (H7)

Palkitseminen oli kolmas tunnistettavista motivaatioon vaikuttavista tekijöistä ja sen osalta tarkastelluista pääteemoista. Se sisälsi palautteen lisäksi myös rahallisen palkitsemisen. Jos palkka koettiin liian pieneksi, se vaikutti motivaatioon heikentävästi. Yksi vastaajista kertoi, että *”no aiemmin, kun oli huonompipalkkaisessa työssä, niin kyllä*

*se vähensi sitä motivaatiota” (H8). Palkan suuruudesta ei muuten ollut motivaatioon liittyen mainintoja. Vastauksissa korostuivat enemmän muut työhön ja työpaikkaan liittyvät piirteet kuin rahassa mitattavat, kuten yksi vastaajista kuvaili: ”No totta kai se raha aina motivoi, mutta se ei ehkä ole kuitenkaan se ykkönen” (H5).*

Osa vastaajista koki työsuhteen pituuden samassa organisaatiossa vaikuttavan motivaation kokemuksiin. Esimerkiksi eräs vastaaja kertoi kokevansa itsensä *”tosi motivoituneeksi, mutta toki mä oon ollut niin vähän aikaakin vielä” (H4).*

Tutkimusongelma huomioiden tavoitteet mainittiin vain yhden vastaajan kohdalla motivaatioon positiivisesti vaikuttavana. Toisaalta suunnitelmallisuuden puute ja työtilanteiden tai -tehtävien sekavuus mainittiin motivaatiota heikentävänä tekijänä, ja oikeanlaisten tavoitteiden asettamisella voitaisiin nähdä olevan vaikutusmahdollisuuksia tällaisiin tilanteisiin.

## **4.2 Tavoitteiden asettaminen omassa työssä**

Töissä asetettavat tavoitteet olivat yksi tutkimuksen pääteemoista, ja se herätti keskustelun lisäksi myös paljon pohdintoja ja kysymyksiä haastateltavien vastauksissa. Keskusteltuja ja aineistosta esiin nousseita alateemoja tästä aiheesta olivat tavoitteiden ominaisuudet, tavoitteiden asettaminen, sekä tavoitteiden ja niissä suoriutumisen seuranta ja mittaaminen.

Asetettavien tavoitteiden ominaisuudet olivat yksi tuloksista esiin nousevista teemoista. Vastauksista nousi esiin eri tasojen tavoitteita, joita haastateltavat arjestaan tunnistivat. Osa tunnsti yksilötason tavoitteita, osa kuvaili niiden olevan pääosin tiimikohtaisia, mutta myös laajempia organisaation strategiasta tulevia työyhteisön yhteisiä tavoitteita kuvattiin. Yleisemmin tavoitteet olivat sekoitus eri tason tavoitteita. Kokonaisuudessaan organisaation tavoitteita tunnistettiin helpommin kuin omia henkilökohtaisia tavoitteita – niitä ei tunnistettu välttämättä ollenkaan. Myös strategian yhteys erilaisiin tavoitteisiin

tunnistettiin, ja myös organisaation ulkopuolisten asioiden, esimerkiksi alueen, rahan, ja valtakunnallisten aikataulujen tunnistettiin vaikuttavan asetettaviin tavoitteisiin. Ainakin yksi vastaajista tunnisti myös omien tavoitteidensa tukevan organisaation strategiaa. Henkilökohtaisten tavoitteiden tulisikin olla linjassa organisaation tavoitteiden kanssa (Sydänmaalakka, 2012, s. 86). Tavoitteista todettiin esimerkiksi seuraavasti:

*Niitä ei sillä lailla ajattele, että ne jotenkin kulkee siinä mukana kaikessa mitä tekee, että [--] niitä pitää itsestäänselvyytenä. (H4)*

*Toki niinkun kaikki lähtee sieltä strategiasta. [--] Mutta sitten sitä niinkun jalkautetaan alemmille tasoille ja sitten niillä eri tasoilla tehdään ne omat tavoitteet mitkä tukee sitä strategiaa. (H5)*

*Pääsääntöisesti ne tavoitteet tulee, sanoisin, että ulkopuolelta. [--] Ehkä ne on vähän enemmän näitä tiimi- ja organisaation tavoitteita. (H1)*

Aineistosta nousi esiin, että asiantuntijoiden henkilökohtaiset tavoitteet olivat joskus luonteeltaan kehittäviä. Yksi vastaajista kuvaili tavoitteiden pohjautuvan huomioihin siitä, mitä voisi tehdä eri tavalla:

*Kyllä se niinku aina lähtee siitä, että on joku joka huomataan, että voisi tehdä jotenkin paremmin [--] tai voisi tehdä jotenkin tehokkaammin tai helpommin, tai niin, että se tekee jostakin toisesta asiasta helpompaa. (H8)*

Toinen aineistosta esiin noussut tavoitteisiin liittyvä teema oli niiden asettaminen, eli kuka tai ketkä ne asettivat, ja oliko itse työntekijällä vaikutusmahdollisuuksia niihin, sekä millaisissa tilanteissa tavoitteita asetettiin. Haastateltavat kuvailivat tavoitteiden asettamisen tapahtuvan eri tavoin. Aineistosta nousi useammalla esiin kehityskeskustelu, joka kuvattiin hetkeksi, jolloin mietitään tavoitteet tai mitä halutaan kehittää tulevan vuoden aikana. Eräs vastaaja kuvaili, että ”se on ainut semmoinen hetki, missä niitä tietoisesti tekee, tai asettaa jotain, mitä haluaa tehdä” (H8).

Suurin osa haastateltavista koki, että heillä oli hyvät vaikutusmahdollisuudet heille asetettaviin tavoitteisiin, tai että he jopa itse asettivat omat tavoitteensa. Asiantuntija-

ja tietotyön autonomiset piirteet tulivat useista vastauksista esille. Yksilön ohella myös esihenkilö oli usein tavoitteiden asettamisessa mukana. Haastateltavat kuvailivat kokemuksiaan esimerkiksi seuraavasti:

*Mä luulen että suurimmat tavoitteet, mä asetan ne ihan itse, mutta toki sitten esimiehen kanssa käydään ehkä semmoisia suurempia linjauksia ja suurempia tavoitteita läpi. Ja sitten tulee ne tavoitteet nyt sieltä, niinkun, no ne tulee sieltä strategiasta. (H7)*

*Yhdessä ne aina mietitään ja ei tule ikinä silleen, että sun pitää nyt tehdä toi tai sun pitää pystyä tekemään tuo kuukauden sisällä. Mikä oli sitten taas ihan eri edellisessä työssä [--], niin siellähän oli niitä myyntitavoitteita, niin niitähän seurattiin sitten tosi tarkasti. (H8)*

Tavoitteiden asettamisen autonomisuutta ei kuitenkaan pidetty ainoastaan hyvänä asiana, vaan negatiivisia, jopa koko organisaatioon vaikuttavia mahdollisuuksia tunnistettiin.

*Ne joutuu oikeastaan asettaan ihan itse, koska kukaan ei oikeastaan tiedä mun töistä, niin täytyy oikeastaan tehdä se itsenäisesti. Tietysti se olisi parempi, että sitä tietoisuutta olisi niin kuin enempikin. Ehkä [--] asioihin pystyttäisiin vähän etukäteen enempi reagoimaan, ettei tule sitten semmoisia yllätyksiä, mitkä sitten saattaa vaikuttaa koko organisaation toimintaan. (H3)*

Itsenäiseen tavoitteiden asettamiseen vaikuttivat eri asiat, osalla vahvasti itsenäisesti tehtävä työ, ja taas joidenkin asiantuntijoiden kohdalla taas se, että heidän työroolinsa olivat nyt tai vielä lähimenneisyydessä olleet uudehkoja, joten niiden muotoiluun oli saanut itse vahvasti osallistua ja vaikuttaa.

Aineistosta kävi ilmi myös vastakkaisia kokemuksia vaikutusmahdollisuuksista. Yksi haastateltavista totesi, että ”kun justiin ei ole niin hirveästi kokemusta, että ei hirveästi koe, että vielä on sanavaltaa kauheasti” (H6). Työsuhteen pituudella oli jossain määrin vaikutusta kokemukseen omista vaikutusmahdollisuuksista. Aineistosta kävi myös ilmi, että vaikka henkilökohtaisiin tavoitteisiin koettiin olevan hyvät vaikutusmahdollisuudet, tai että ne asetettiin jopa täysin itsenäisesti, osa ei kokenut heillä olevan juurikaan

vaikutusmahdollisuuksia laajempiin, strategiasta tuleviin tavoitteisiin. Eräs kuvasi tilannetta niin, että ”se tekninen työ siinä välillä on jonkun päätöksen jälkeistä työtehtävää” (H3). Toisaalta yksi vastaajista koki vaikutusmahdollisuuksia esihenkilön kautta:

*Periaatteessa niihin isompiin tavoitteisiin, ehkä me voidaan itse vaikuttaa vaan silleen, että me tuodaan niinkun näitä tiettyjä asioita esiin ja viedään meidän esihenkilölle ja eteenpäin, että voi ottaa huomioon niissä tavoitteissa. (H5)*

Aineistosta nousi esiin myös kokemus liian monen eri tahon yrityksistä vaikuttaa tiimin tai tietyn toiminnon tavoitteisiin. Tällainen tilanne koettiin sekavaksi:

*Niihin yrittää vaikuttaa monet eri tahot ymmärtämättä kuitenkaan kokonaisuutta, mikä on [--] ehkä se suurin heikkous tässä kokonaisuuden suunnittelussa. (H3)*

Tutkimukselle olennaiseksi teemaksi tunnistettiin myös tavoitteiden ja työssä suoriutumisen seuranta ja mittaaminen. Henkilökohtaisissa tavoitteissa suoriutumista koettiin tehtävän pääasiassa kehityskeskusteluissa, joita järjestetään vuoden välein. Aineistosta kävi ilmi myös muiden kuin henkilökohtaisten tavoitteiden seuraamisen tapahtuvan joidenkin kokemusten mukaan tiimi- ja organisaatiotasolla, ja niihin käytettävien mittareita, joita seurataan viikoittain, kuukausittain tai vuositasolla. Laajasti formaaleja seurantatapoja ei kuitenkaan juurikaan tunnistettu tai kuvattu, erityisesti henkilökohtaisten tavoitteiden osalta. Asiantuntijat kuvailivat tavoitteiden suoriutumisen seurannasta kysyttäessä seuraavasti:

*Ei mitenkään kauhean selkeästi, tai siis sillä lailla annetaan tosi vapaat kädet suoriutua haluamallaan tavalla tai ainakin tehdä se haluamallaan tavalla. Kysellään miten menee, ja miten mikäkin asia, ja seurataan varmaan sitä vaan, että miten se homma kehittyy. (H4)*

*Ei oo hirveästi kyselty ehkä perään. Ehkä on enemmän oletettu, että tavoitteet on suoritettu. Silloin on varmasti kuulunut, jos ei ole tapahtunut. (H2)*

Haastateltavien tavoitteiden piirteistä voitiinkin huomata, että mitattavia tavoitteita ei juurikaan ollut tai niitä ei tunnustettu, ja mitattavuus onkin Kallion ja muiden (2017, s. 293) mukaan asiantuntijatyön suoriutumisen mittaamiseen liittyviä haasteita. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että jotkin kysymykset aiheeseen liittyen koettiin haastaviksi pohtia.

### 4.3 Työssä suoriutumisen arviointi, mittaaminen ja palkitseminen

Työssä suoriutuminen muodosti yhden tutkimuksen teemoista. Tämän laajemman teeman alta keskustelua käytiin neljä alateeman mukaisesti, joita olivat työssä suoriutumisen arviointi, sen mittaaminen, palkitseminen sekä kokemukset omasta suoriutumisesta.

Tämän aiheen ensimmäiseen teemaan, eli työssä suoriutumisen mittaamisen liittyen, aineistosta kävi ilmi, että oman työn mittareiksi koettiin henkilöstä ja työtehtävistä riippuen erilaisia asioita. Niiden voitiin kuitenkin pääosin tunnistaa jakautuvan kahteen eri alateemaan: henkilökohtaisiin mittareihin tai yhteisiin mittareihin. Toisaalta, koska mitään mitattavia tavoitteita ei välttämättä ollut aiemmin tunnustettu, sama toistui myös mittareiden kohdalla. Henkilökohtaisia mittareita enemmän mainittiin suurempia kokonaisuuksia. Tällaisten mittareiden kohdalla haastateltavat kokivat olevansa osa kokonaisuutta, kuten tietyllä suuremmalla tulosalueella tai isommassa tiimissä työskentelevien yhteistä työpanosta. Tämän lisäksi esimerkiksi työn sujuvuus nähtiin mittarina.

*Niitähän [mittareita] ei oikeastaan ole. Se on vaan, että työt on aina hoidettu eikä kenelläkään ole jälkeensä mitään epäselvyyksiä. Se on oikeastaan se mittari, että on sillä lailla eteenpäin hoidettu. (H3)*

*Ehkä se on näitä käytännön juttuja enemmänkin. Miten vastaa palvelutarpeeseen, miten se [asiakkaille] näyttäytyy tai vaikuttaa heidän näkökulmasta, ehkä. En mä ole oikeastaan edes ajatellut tällaisia asioita, että vaan paahtanut menemään. (H4)*

*No siis joku hakutulos, siihenhän nyt vaikuttaa miljoona asiaa, mutta ehkä se mun [tekeminen] niin kyllähän ne siihen vaikuttaa. [--] Mutta joo, olen yksi osa kokonaisuutta. (H8)*

Työssä suoriutumisen arviointi oli toinen aineistosta tunnistettavissa oleva teema suoriutumisen aihepiiriin liittyen. Työssä suoriutumista arvioitiin kokemusten mukaan esihenkilön toimesta ainakin kehityskeskusteluissa. Varsinaisia mittareita enemmän arvioinnissa korostuivat arjessa tapahtuva seuranta ja kommunikointi. Toisaalta kokemuksista kävi ilmi, että ei juurikaan tiedetty, millä perusteilla esihenkilö yksilön omaa toimintaa arvioi. Jos jokin isompi kokonaisuus tai projekti päättyi, niiden kohdalla tarkasteltiin tilanteita tarkemmin. Arvioinnin pohdittiin myös olevan ehkä haastavaa, kun selkeitä näkyviä tuloksia ei asiantuntija- tai tietyöstä välttämättä tullut.

*Meillähän on vuosittain käytössä kehityskeskustelut, missä sitten esimiehen kanssa käydään läpi sitä suoriutumista viime vuoden ajalta. Se perustuu se suoriutumisen arviointi vähän enemmän sellaiseen itsereflektioon. (H1)*

*Se on ehkä ollut sitten semmoista päivittäistä yhteydenpitoa tai seurantaa tai kommunikointia. [--] Minkäänlaista tulosten tai tavallaan tekemisen seurantaa tai mitään sellaista, niin ei ole oikeastaan koskaan ollut. (H3)*

*Lähiesimies sitä lähinnä seuraa. Toi [työ] ei ole ihan semmoista niin fyysisesti näkyvää tavallaan, niin sitä on varmasti tosi vaikea seurata. (H6)*

*Mulla on aina ollut työ semmoista itsenäistä, että mä oon saanut aika paljon aina määritellä sen mitä teen, ja sitä ei ole tarvinnut kauheasti raportoida koko aika johonkin. [--]. Lähinnä se on semmoista kuulumisten vaihtoa ja keskustelua siitä, miten menee, ja minusta se on hyvä kyllä. (H4)*

Palkitseminen oli kolmas työssä suoriutumiseen liittyvä keskusteltu teema. Palkitsemistapoja tunnistettiin useita erilaisia. Palkitsemistapojen voitiin nähdä jakautuvan kolmeen eri alateemaan: rahalliseen palkitsemiseen, palautteeseen sekä työn tarjoamaan turvaan ja mahdollisuuksiin. Työstä saatava palaute koettiin palkitsevana. Myös työhyvinvointia tukevat organisaation tarjoamat edut, kuten

hyvinvointipalveluihin käytettävissä oleva Epassi, olivat usean mukaan palkitsemista, ja pieni osa mainitsi myös muita rahallisia asioita kuten palkankorotuksen tai koko organisaation henkilöstölle jaettavan palkkion. Varmuus töiden jatkuvuudesta ja sen yhdistäminen muuhun elämään koettiin myös palkitsevana. Vastauksissa korostuivat kuitenkin erityisesti yhteiset, koko organisaatiota koskettavat palkitsemistavat, ja henkilökohtaisia palkitsemistapoja palautetta lukuun ottamatta mainittiin vähän. Eri henkilöt kokivat myös erilaisia asioita palkitsemisena, ja esimerkiksi jonkun mainitsema palkitsemistapa saattoi toiselle olla vain osa työn arkea. On myös huomioitavaa, että suoraa yhteyttä jonkin tekemisen tai tavoitteen ja palkitsemisen välillä ei mainittu.

*On pystynyt monta erilaista elämänvaihetta elämään tavallaan niinku työ siinä elämän rinnalla, eikä toisinpäin. [--]. Ne on nämä suuremmat asiat, ettei ole pelkoa siitä, että ei olisi työpaikkaa tai että on periaatteessa aina voinut tehdä omien suunnitelmien mukaan. (H3)*

*No mä itse koen vähän niin kuin palkintona myös ihan tällaiset yleiset edutkin, että kun meillä on esimerkiksi laajat työterveyspalvelut ja on liukuvat työajat. (H5)*

*Meillä on Epassin rahat ja onhan sekin tavallaan sellaista yleistä palkitsemista. [--]. Ehkä kiitos sitten, jos on jossain onnistunut. (H7)*

*Mulle sekin on palkinto, että mä saan vaikka siinä kehityskeskustelussa sitä hyvää palautetta. (H8)*

Kokemukset vaikutusmahdollisuuksista palkitsemiseen olivat erilaisia. Aineistosta korostui kuitenkin se, että vaikutusmahdollisuudet koettiin pääosin aika pieniksi. Tähän vaikutti osaltaan esimerkiksi organisaation suuri koko, jolloin työntekijä koki olevansa osa suurempaa kokonaisuutta, kuten jo mittareihin liittyen tunnistettiin. Selkeä yhteys oman tekemisen ja palkitsemisen väliltä puuttui.

*Joo ja ei. [--]. Meitä on paljon ja jokaisen työpanoksella on merkitystä, mutta kuinka merkityksellinen se on sitten se yksilön työpanos. (H1)*

*En oikeastaan koe, että hirveästi voi [vaikuttaa]. Voi niistä keskustella, että avoimesti pystyy keskustelemaan, ja se on kyllä iso etu. (H2)*

*Ei, ne sieltä tulee jos tulee, vaan kaikki budjetit ja muut vaikuttaa, ja en mä nyt usko, että vaikka kuin hyvää työtä tekisi, niin pystyisin vaikuttamaan. (H5)*

Työntekijöiden omat suoriutumisen kokemukset olivat neljäs aineistosta tunnistettavista teemoista suoriutumiseen liittyen. Työntekijät arvioivat omaa suoriutumistaan pääosin hyväksi. Suoriutumista ja sen kokemusta peilattiin ainakin siihen, tuliko omat tehtävät tehtyä esimerkiksi ajallaan. Vaikka suoriutuminen arvioitiin hyväksi, myös kehittymismahdollisuuksia tunnistettiin.

*Tiedän, että teen parhaani. Toki aina voi kehittyä ja tehdä paremmin. (H8)*

*Ihan hyväksi [arvioin omaa suoriutumista]. Mä odotan itseltäni työntekijänä aika paljon kyllä, että se varmaan vaikuttaa siihen, että aina tuntuu, että no olisi voinut tehdä toisin. (H4)*

Haastatteluissa kävi ilmi omissa tehtävissä suoriutumisen ohella kokemuksia myös siitä, että saattoi tehdä liikaakin tai enemmän kuin omaan rooliin kuuluisi. Tämä voidaan nähdä varsinaisten työtehtävien ulkopuolisena suoriutumisenä, joka ei kuulu määriteltyihin työroolin tehtäviin (van Dyne & LePine, 1998, s. 108). Tällaiseen suoriutumiseen vaikuttivat eri asiat, esimerkiksi hieman epäselvät työtehtävien rajat, mikä liittyi osalla ainakin työtehtävien muotoutumiseen, sekä myös hetkiin, jolloin vaihdettiin työtehtäviä tai tiimiä.

*No varmaan monessa asiassa tehnyt ihan liikaa. [--]. Se on sitten ehkä omasta luonteenpiirteestä, että ei voi jättää asiaa, saa siltä itse rauhaa. (H3)*

*Aika ajoin, toki johtuu varmaan siitä, että kun on ollut useammassa tiimissä, niin tavallaan osa tehtävistä ehkä sitten vähän seuraa ja näin. (H7)*

#### 4.4 Työssä suoriutumisen johtaminen ja esihenkilön tuki

Seuraavaksi tarkasteltiin työssä suoriutumisen johtamista ja esihenkilön toimia suoriutumisen tukemiseksi. Aineistosta ilmenneiden kokemusten mukaan tunnistettiin kolme pääteemaa, jotka vaikuttivat työssä suoriutumiseen. Nämä olivat esihenkilön toiminta, organisaation käytänteet, ja työyhteisö. Näiden aiheiden sisältä tunnistettiin vielä edelleen alateemoja, joita käydään läpi seuraavaksi. Suoriutumiseen vaikuttavat asiat on esitetty teemoittain taulukossa 3.

**Taulukko 3.** Työssä suoriutumiseen vaikuttavat asiat teemoittain.

Esimerkit aineistosta	Alateema	Yläteema
Esihenkilön läsnäolo ja keskustelu	Päivittäisjohtaminen	Esihenkilön toiminta
Esihenkilön tarjoama kehittymisen tuki	Suunnitelmallinen suoriutumisen johtaminen	
Tavoitteiden asettaminen		
Työnkuvan selkeyttäminen		
Esihenkilön taidot ja kokemukset työn arjessa	Esihenkilön osaaminen	Organisaation käytänteet
Palkka ja resurssit	Henkilöstöjohtamisen käytänteet	
Hyvät työvälineet ja työympäristö		
Organisaation sisäinen viestintä ja tiedon jakaminen	Sisäinen viestintä	Työyhteisö
Työyhteisön innostava ilmapiiri	Työyhteisön ilmapiiri	
Jaettu luottamus		

Tutkimusaineistosta kävi ilmi, että tärkeäksi tekijäksi työntekijöiden suoriutumisen ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta nousi esihenkilön läsnäolo työn arjessa. Esihenkilön läsnäolo ja tarjoama tuki on yksi aineistosta korostuvista aiheista suoriutumisen kokemuksiä tarkasteltaessa. Tähän sisältyi vastauksissa avointa keskustelua, kuuntelemista ja luottamusta. Koettu läsnäolon tärkeys tukeekin aikaisempaa tietoa päivittäisjohtamisen tärkeydestä suoriutumisen johtamisessa (Sydänmaalakka, 2012, s. 83; Liinalaakso & Tenhiälä, 2015, s. 205). Päivittäisjohtaminen tunnistettiin yhdeksi alateemaksi aineistosta. Myös kehittämisen mahdollistaminen, tavoitteiden

asettaminen sekä tarvittaessa yhteyshenkilönä työntekijöiden ja johdon välillä toimiminen koettiin suoriutumista tukevaksi. Päivittäisjohtamisen ohella työn suunnitelmallisempi johtaminen voitiinkin tunnistaa yhdeksi alateemaksi.

*Se välittömin tuki tavallaan on se, että kun esimies on läsnä, kyselee säännöllisesti, että mitä kuuluu. Ja että ei ole mitenkään korkea kynnyks kertoa hänelle sitten sitä, mitä sinne töihin kuuluu. (H1)*

*Ehkä silläkin lailla [esihenkilö tukee], että niinkun määrittää yhteisesti niitä tavoitteita sitten, että tietää, että mihin vaikka vuosittain pyritään. (H4)*

*No mä en tiedä onko se tukemista, mutta ainakin on selkeät tavallaan tavoitteet mihin... Jotenkin selkeä, no tavoitteetkin, mutta ehkä selkeät prosessit että mihin, mitä kohti ollaan menossa. (H7)*

*Jos vaikka löytää jonkun koulutuksen, niin sitten sen voi antaa näyttille, että mä löysin tämmöisen, tää liittyy siihen missä mä haluan kehittyä, ja se [esihenkilö] on vaan että joo, totta kai. (H8)*

Suunnitelmallisen suoriutumisen johtamisen alateemaan liittyy myös aineistosta esiin nousseista suoriutumista parantavista asioista työnkuvan ja -tehtävien selkiyttäminen. Oman työnkuvan terävöittäminen ja vastuualueiden rajaaminen koettiin tarpeelliseksi hyvän suoriutumisen kannalta. Työnkuvan selkiyttämisessä ja tehtävien kohdistamisessa voitaisiin nähdä mahdollisuus hyödyntää henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista entistä vahvemmin, sillä tavoitteiden asettamisen teorian (Locke ja Latham, 2002, s. 706–707) mukaisesti tavoitteiden avulla voitaisiin kohdistaa panostus tarkoituksellisiin asioihin.

*Meillä on ollut isoja muutoksia, niin työtehtävät on vähän hajallaan, ja ei ehkä ole ihan sataprosenttista kirkkautta siinä, että mitkä nyt kuuluu mulle ja mitkä jollekin muulle. [--]. Niin tavallaan se työkuva kirkastaminen ja se vastuualueiden tiedostaminen. (H1)*

*Ehkä semmoinen tietynlainen jatkuvuus tai pysyvyys [voisivat parantaa suoriutumista]. Että asioilla olisi niinkuin... ja ihmisille olisi annettu oikeanlaiset resurssit. Ja myös se palkitseminen ja niinkun mahdollisuus tehdä sitä, ja olisi*

*ihmisillä olemassa jonkunlaiset tavoitteet eteenpäin, että siinä olisi se jatkuvuus.* (H3)

Kolmas aineistosta ilmennyt alateema esihenkilön toimintaan liittyen oli esihenkilön osaaminen. Esihenkilön osaaminen ja taidot erityisesti työntekijöiden työtehtävien arjessa koettiin merkitykselliseksi suoriutumisen tukemisen kannalta. Esihenkilöltä toivottiin kokemusta ja osaamista käytännön tehtävistä, jotta häneltä voitiin tarvittaessa saada apua työn arjessa.

*Kun se [esihenkilö] tekee samoja juttuja kun me, niinkun siinä tiimin arjessa, niin on tosi helppo laittaa mielipiteitä ja kysyä mitä mieltä se on jostain.* (H8)

*Lähiesimieheltä ehkä odottaa sitä, että sillä on justiin kokemusta tuosta omasta työtehtävästä, koska on tosi vaikea silleen luottaa tai nojata semmoiseen esimieheen, joka ei tiedä siitä tehtävästä oikeastaan.* (H6)

Eniten tukea suoriutumiseen toivottiin ja tunnistettiin saavan omalta esihenkilöltä. Kuitenkin myös organisaation toimenpiteistä tunnistettiin joitakin suoriutumista tukevia toimia. Organisaation käytänteet tunnistettiin toiseksi pääteemaksi suoriutumiseen vaikuttavia asioita tarkasteltaessa. Siihen liittyen tunnistettiin kaksi alateemaa, joista ensimmäinen oli henkilöstöjohtamisen toiminnot. Palkkauksen vaikutus suoriutumiseen nousi esiin joissakin kokemuksissa, erään työntekijän kuvaillessa, että *”jos se [palkka] olisi vaikka huomattavasti huonompi, niin kyllähän se vaikuttaisi mun motivaatioon suoriutua”* (H8). Organisaatiolta toivottiin suoriutumisen tueksi myös tarpeeksi resursseja, hyvät työvälineet työtehtävien sujumuuden varmistamiseksi sekä työrauhaa ja etätöiden mahdollistamista. Tällaiset asiat ovat pitkälti henkilöstöjohtamisen osastolla suunniteltuja organisaation käytänteitä.

*Mä en ehkä välttämättä henkilökohtaisesti semmoista mitään kädestä pitämistä, apua, tarvitse, mutta ehkä ylipäättänsä resurssien tarkastelua, että onko työntekijöitä liian vähän johonkin työtehtävään.* (H2)

*Varmistetaan tai ainakin pyritään, että varmistetaan, että on tarpeeksi aikaa tehdä ja että välineet on totta kai, että on kaikki semmoiset ohjelmat mitä*

*tarvitsee sitten asioiden hoitamiseen, että ne toimii. [--]. No en mä tiedä, voisiko ehkä työrauha tavallaan [tukea]... Ja on mulla sekin, kun mä voin tehdä etätöitä, niin sekin tietyllä tavalla sitten antaa mulle enemmän vapaa-aikaa ja on ihan niinkun rahallinenkin säästö, että ehkä sekin on tavallaan tuki, että voi tehdä etänä. (H7)*

Toinen suoriutumiseen vaikuttava alateema organisaation käytäntöihin liittyen oli sisäinen viestintä. Organisaation sisäistä kommunikaatiota toivottiin enemmän, koska sillä koettiin olevan suoriutumista parantava vaikutus. Tähän liittyen nostettiin esille tiedon jakaminen ja tietoisuuden lisääminen eri tiimien välillä, joka lisäisi ehkä arvostusta toisten työpanosta kohtaan, sekä työskentely yhteisiä päämääriä kohti. Suoriutumisen johtamisen avulla voitaisiinkin mahdollistaa selkeämpi tavoitteiden yhdensuuntainen linjaaminen (Sydänmaalakka, 2012, s. 86), ja näin voitaisiin yrittää tukea työskentelyä yhteistä päämäärää kohti.

*No suoriutumista varmaan [parantaisi] semmoinen parempi tiedotus. Monestikaan ei tiedä mitä muut tekee, varsinkin muiden tiimien ulkopuolelle tai yliapäätään. Niin semmoinen varmaan kyllä auttaisi. Ja just semmoinen, että kaikki olisi suht motivoituneita tekemään sitä hommaa, että on semmoinen sama päämäärä kuitenkin ja samalla lailla nähdään asiat, niin semmoinen. (H4)*

*Toivoisi semmoista tietoisuutta enemmän. Niinkun että mitä meidänkin töissä tehdään tai tiimissä, mitä me tehdään ja mitä siellä tapahtuu, että osaisivat arvostaa myös kaikkea sitä kuin paljon tehdään ja mitä kaikkea, ja mihin kaikkeen vaikuttaa meidänkin työ. [--]. Mua kuitenkin motivoi se, että niinkun tekee hyvää työtä, niin haluaa saada myös kiitosta siitä hyvästä työstä ja siitä kovasta työstä. Niin se auttaisi vielä enemmän jaksamaan niiden kiireiden keskellä. (H5)*

Haastatteluissa tunnistettiin myös työyhteisön vaikutus suoriutumiseen, ja tämä olikin yksi aineistosta tunnistettavista suoriutumiseen vaikuttavista pääteemoista. Työyhteisöltä ja organisaatiolta toivottiin innostavaa ja asiantuntijuutta tukevaa ilmapiiriä. Eräs haastateltava kuvaili ajatuksiaan oikeanlaisen ilmapiirin tärkeydestä seuraavasti:

*[Toivoisin] just semmoista innostavaa ja innostunutta ilmapiiriä, koska se tukee mun mielestä. [--]. Ja just että se ilmapiiri on semmoinen, että luotetaan,*

*annetaan tehdä. Annetaan kehittää asiantuntijuutta ja saada sitä inspiraatiota, vaikka koulutuksista tai tapahtumista. (H4)*

#### **4.5 Organisaation HR-käytänteet**

Organisaation erilaiset henkilöstöjohtamisen eli HR-käytänteet koettiin suoriutumiseen vaikuttaviksi. Tätä teemaa sivuttiin jo viime luvussa. Aiheeseen paneuduttiin haastatteluissa myös tarkemmin, ja siihen liittyen aineistosta nousi esiin edelleen kaksi alateemaa: työterveyttä tukevat HR-käytänteet ja johtaminen. Erityisesti työterveyttä tukevien HR-käytänteiden koettiin tukevan suoriutumista töissä. Esimerkiksi vapaa-ajan liikunnan tukeminen, työterveyspalvelut sekä ergonomisen työympäristön varmistaminen saivat haastateltavilta kiitosta.

*No yleisesti niinkun [HR-käytänteet] tukee hyvin, jos miettii vaikka näitä, meidän työhyvinvointiakin, että kun otetaan huomioon ergonomia työpaikalla ja etätöissä, ja tarjotaan ratkaisuja ja hyvinvointipalveluita ja työterveys, ja niin edelleen. (H5)*

*Se [Epassi] on ainakin semmoinen asia joka vaikuttaa sellaiseen yleiseen tyytyväisyyteen työntekijänä, joka taas sitten vaikuttaa siihen, että haluaa suoriutua hyvin. Dominoefekti. (H8)*

Lisäksi johtaminen HR-käytänteenä nousi aineistosta esiin yhtenä suoriutumista tukevana alateemana. Vaikka haastatteluissa korostui pääasiassa esihenkilön johtaminen, ja ylempi johto nähtiin kaukaisempina tekijänä, myös organisaation henkilöstöjohtamisen vaikutus työssä viihtymiseen ja suoriutumiseen tunnistettiin.

*Onhan niillä tosi iso merkitys, minkälainen esimies itsellä on, miten se johtaa tiimiänsä. Tuo muu johto on ainakin mulla henkilökohtaisesti aika kaukainen. (H8)*

*Kyllä niillä oikeasti on vaikutus ja niinku oon monesti sanonutkin, että kyllä mä tosi hyvin viihdyn täällä, koska täällä on niin hyvä työilmapiiri. Varmasti siihen vaikuttaa myös HR:n toimenpiteet. (H2)*

Kehityskeskustelu oli yksi organisaation käytänteisiin liittyvistä kehutuista toiminnoista. Asiantuntijat antoivat kehityskeskustelulle arvoa suoriutumisen johtamisen kokonaisuudessa. Se koettiin hetkeksi, jolloin keskityttiin työntekijän tilanteen kartoittamiseen ja kehittämiseen sekä tavoitteiden asettamiseen. Sen voidaankin nähdä linkittyvän olennaisesti jo aikaisemmin tässä tutkimuksessa mainittuihin tavoitteiden asettamisen sekä motivaatioon vaikuttavan oman osaamisen kehittämisen aiheisiin. Kehityskeskustelua koskien voitiin aineistosta tunnistaa sen kaksi eri piirrettä, joita työntekijät nostivat vastauksissaan esille. Näistä muodostui tarkasteltavaksi myös kaksi eri teemaa.

Ensimmäinen kehityskeskustelua koskevista esiinnoisista teemoista oli sen tarjoamat kehitys- ja vaikutusmahdollisuudet. Oman tilanteen lisäksi kehityskeskustelussa koettiin mahdollisuus myös toisen suuntaiseen vaikuttamiseen: mahdollisuus antaa palautetta esihenkilölle tai ideoita tiimin toiminnan kehittämiseen. Vastauksista kuvastui kehityskeskustelun tarjoama rauhallinen hetki suunnittelulle, kiireisen arjen keskellä.

*Se on ihan hyvä, että meillä on tällöinen suunniteltu systeemi, että pystytään hetkeksi aikaa pysähtymään miettimään sitä töissä suoriutumista ja työntekijän potentiaalia uudelleen. Se on tavallaan mahdollisuus saada, että jos se arki joskus tuntuu kaoottiselta, niin mahdollisuus saada se takaisin raiteilleen. (H1)*

*Onhan se tietysti hyvä semmoinen, ehkä rauhoittumisen hetki tavallaan, että käydään vähän läpi mennyttä ja tulevaa, että kyllä mä näen, että se on ihan hyvä olla olemassa ja tavallaan hyvä semmoinen punainen lanka siinä koko touhussa. (H7)*

*Se on just se hetki, jolloin oikeasti otetaan aikaa. Katsotaan, että miten meillä menee ja onko kaikki osapuolet tyytyväisiä, onko esimies tyytyväinen siihen mitä mä teen ja mun työpanokseen, ja onko sitten taas mulla jotain palautetta annettavaa sille esimiehelle, vaikka juuri johtamiseen liittyen, tai onko mulla tullut tiimin kehittämisideoita mieleen. [--]. Muuten vaan sitten tehdään asioita eikä mietitä, että miten mä nyt tästä suoriudun. (H8)*

Toisaalta kehityskeskustelusta oli vastakohtaisia kokemuksiakin, ja siinä koettiin olevan kehitettävää. Sen sisältö nousi siis aineistosta toiseksi tarkasteltavaksi keskeiseksi

teemaksi. Sitä ei välttämättä koettu tavoitteelliseksi keskusteluksi. Myös sitä varten ennakoon täytettävä lomake herätti pohdintaa valmiiden kysymysten tarpeellisuudesta ja niiden tuomasta lisäarvosta keskustelulle. Kehityskeskustelua kommentoitiin esimerkiksi seuraavasti:

*Kaksi kertaa on ollut varmaan semmoinen vähän tavoitteellisempi kehityskeskustelu, jossa on kysytty niitä omia tavoitteita, mitä ne on, ja sitten on ehkä menty sitä kohti, mutta muuten se on ollut periaatteessa työn suorittamista ja ehkä sitten siinä työarjessa elämistä. Mutta että voisi olla ihan hyvä kehityskohde kyllä. (H3)*

*Mä koen että se [kehityskeskustelu] on oikeasti tosi tärkeä. Se, että onko lomakkeen täyttäminen, [--], onko se lomake ehkä sen muotoinen, että se palvelisi sitä keskustelua, niin en tiedä. (H2)*

Kehityskeskustelut olivat haastateltaville pääosin tuttu toiminto ja mahdollisesti siksi niiden merkitys tunnistettiin hyvin, tai ainakin niistä saatiin kuulla laajalti positiivisia kokemuksia.

Kokemukset suoriutumisen johtamisen kokonaisuudesta eivät olleet yhtä selkeitä, ja prosessit tai niiden kytkökset työn arkeen olivat osittain tuntemattomampia. Haastateltavat saivat kommentoida kokemuksiaan tutkimuksen aiheesta vapaasti haastattelujen aikana. Osa teemoista koettiin hankaliksi, ja esimerkiksi kysymykset tavoitteista tai mittareista eivät olleet välttämättä helppoja vastata. Selkeä yhteys tavoitteiden ja työarjen välillä ei ollut helposti tunnistettavissa, tai siihen ei välttämättä kiinnitetty juuri huomiota varsinaisen tekemisen ohella. Yksi haastateltavista esimerkiksi kommentoi, että ”*vaikeata sillä tavalla, kun ei jokapäiväisessä työssä mieli tämmöisiä asioita*” (H8). Samankaltaisia ajatuksia oli muillakin:

*Tämä tämmöinen tavoitteiden asettaminen ja palkitseminen on silleen vähän vaikeita asioita käsitellä, että ne ei ole niin konkreettisesti läsnä siellä työarjessa kuitenkaan. (H1)*

*Olisi varmasti paljon tekemistä vielä just tämmöisessä tavoitteiden asettamisessa ja niiden seuraamisessa, ja tavallaan jonkunlaisessa suunnitelmallisuudessa ja noudattamisessa. (H3)*

## 5 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella asiantuntijatyötä tekevien kokemuksia tavoitteiden asettamisesta ja suoriutumisen johtamisesta osana suoriutumista. Vastauksia etsittiin seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten asiantuntijat kokevat tavoitteiden asettamisen työssä suoriutumisen ja motivaation näkökulmista?
- Minkälaisen esihenkilötyön ja HR-käytäntöjen työntekijät kokevat tukevan tavoitteiden saavuttamista ja suoriutumista asiantuntijatyössä?

Tutkimuksen keskeiset tulokset käydään läpi seuraavaksi. Lopuksi pohditaan vielä tutkimuksen rajoituksia ja tehdään ehdotus tutkimuksen myötä tunnistetulle jatkotutkimustarpeelle.

### 5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tutkimustulokset tukevat aikaisempaa tutkimustietoa työmotivaatiosta. Asiantuntija- ja tietotyötä tekevien kokemuksista motivaatiota edistävästä asioista voitiin huomata selkeitä yhteneväisyyksiä Decin ja Ryanin (2000a, s. s. 227) itseohjautuvuusteorian teemojen kanssa. Työn itsenäisyys eli autonomisuus oli yksi asiantuntija- ja tietotyön piirteistä, jotka edistivät motivaatiota, ja tämä linkittyi työn arjessa myös tavoitteiden asettamiseen. Mahdollisuus oman työn suunnitteluun ja vaikutusmahdollisuudet tavoitteiden määrittelyyn voitiin nähdä tukevan sekä motivaatiota että suoriutumista. Näin työssä suoriutumista ja motivaatiota tukevat tekijät linkittyivät osittain myös keskenään.

Työtehtävien luonteella oli vaikutuksia kokemukseen motivaatiosta. Jos tehtävä oli liian rutiininomainen tai helppo, sitä ei koettu mielenkiintoiseksi. Tässä voidaan nähdä yhteys Locken ja Lathamien (2002, s. 714) tavoitteiden asettamisen teoriaan, jonka mukaan

tavoitteiden hankaluus on yksi suoriutumista edistävästä tekijöistä. Vaikka tavoitteiden tarkkuutta, joka on tavoitteiden asettamisen teorian (Locke & Latham, 2002, s. 714) mukaan toinen suoriutumista edistävien tavoitteiden piirteistä, ei mainittu tutkimusaineistossa sellaisenaan, voitiin tunnistaa kehityskohteita, joihin tarkoilla tavoitteilla voitaisiin vaikuttaa.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että epäselvät prosessit ja suunnitelmallisuuden puuttuminen ovat heikentäneet asiantuntijoiden kokemusta motivaatiosta jonkin verran. Suoriutumisen johtamisen tehostamisella, erityisesti tarkkojen tavoitteiden asettamisella, voitaisiin vastata työtehtävien epäselvyyksiin. Tavoitteiden asettamisen teorian (Locke & Latham, 2002, s. 706–707) mukaan tavoitteet ohjaavat henkilöä panostamaan oleellisiin toimintoihin. Jo tiedetyn pohjalta voidaan siis ajatella, että selkeiden tavoitteiden puuttuminen saattaa heikentää panostamista oleellisiin tehtäviin, joka edelleen voi luoda epäselvyyttä työtehtävissä ja prosesseissa ja lopulta vaikuttaa heikentävästi myös suoriutumiseen ja motivaatioon.

Tutkimuksessa huomattiin, että asiantuntijoiden tavoitteita oli ainakin työntekijän näkökulmasta usein hankala määritellä: erityisesti henkilökohtaisia tavoitteita oli hankalampi tunnistaa kuin koko tiimin, tulosalueen tai organisaation yhteisiä tavoitteita. Tähänkin, kuten yllä, voitaisiin vastata selkeillä tavoitteilla ja työn tarkoituksen viestimisellä, jotka ovat suoriutumisen johtamisen keinoja (ks. Sydänmaalakka, 2012, s. 82–83).

Yhteisten tavoitteiden tunnistamista voidaan kuitenkin pitää hyvänä merkinä. Sitä, että työntekijät tunnistivat organisaation strategian roolin tiimin yhteisille tavoitteille, voitaisiin pitää merkinä organisaation toiminnan tarkoituksen ymmärtämisestä. Tämä on yksi suoriutumisen johtamisen prosessin tarkoituksista (Sydänmaalakka, 2012, s. 82). Linkkiä yksilön ja yhteisten tavoitteiden välillä voisi kuitenkin nähdä hyödylliseksi kirkastaa asiantuntijoiden työn arjessa, sillä se ei välttämättä ole tällaisessa tietotyössä selvä, kuten tuloksista kävi ilmi.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että organisaation HR-osasto ja sen kehittämät käytänteet ovat oleellisessa asemassa suoriutumisen tukemisessa. Suoriutumisen johtamisen prosessi luodaan HR-osastolla (den Hartog ja muut, 2004, s. 563), ja organisaatiossa järjestettävät kehityskeskustelut ovat yksi prosessin tärkeitä työkaluja (Sydänmaalakka, 2012, s. 91–92). Asiantuntija- ja tietotyötä tekevät pitivätkin kehityskeskustelua arvossa. Kehityskeskustelun tarjoama suunnitelmallisuus koettiin tärkeänä, ja kiireisenkin arjen keskellä se saattoi olla ainut hetki tavoitteiden asettamiselle ja kehittymisen suunnittelulle. Nämä löydökset tukivat aiempaa näkemystä siitä, että keskustelu on työntekijöille tärkeä (ks. Aguinis & Pierce, 2008, s. 141; Sydänmaalakka, 2012, s. 91–92). Toisaalta Adler ja muut (2016, s. 220) kirjoittivat myös huonoista kokemuksista, joita heidän artikkelinsa mukaan esiintyi jopa suurimmalla osalla työntekijöistä, mutta tämä ei toteutunut tässä tutkimuksessa ainakaan yhtä näkyvästi, vaikka keskustelun sisältö sai kritiikkiäkin. Pääosin piirtyi kuitenkin kuva pidetystä toiminnosta, jonka sisältöä voitaisiin kehittää työntekijöiden eriäviin tarpeisiin ja toiveisiin.

HR-käytänteiden ohella esihenkilön toiminnan tärkeys ja sen vaikutus suoriutumiseen korostui. Esihenkilön tärkeys työntekijän työskentelyn ja suoriutumisen johtamisen prosessin kannalta on todettakin myös aiemmissa tutkimuksissa (ks. Den Hartog ja muut, 2004, s. 563). Suoriutumisen johtamisen työkalujen, kuten kehityskeskustelun, toimivuus riippuu pitkälti esihenkilöstä, joka on yksi toiminnon pääomistajista (Hartog ja muut, 2004, s. 563; Sydänmaalakka, 2012, s. 84). Voidaan pohtia, että esihenkilön vaikutus kehityskeskustelutilanteeseen saattaa olla yksi syy miksi kokemukset keskustelun hyödyllisyydestä ja tavoitteellisuudesta erosivat toisistaan joiltain osin.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että palkitseminen linkittyi asiantuntija- ja tietotyötä tekevien kokemuksissa motivaatioon ja suoriutumiseen vaikuttavana asiana. Kokemukseen liittyvät avaintoimijat ja -toiminnot olivat esihenkilö ja organisaation HR-käytänteet. Kuitenkin linkki palkitsemisen ja oman tekemisen välillä ei ollut työntekijöille kovin

selkeä, ja ainakin vaikutusmahdollisuudet palkitsemiseen koettiin vähäisiksi, vaikka siihen pääasiassa oltiin tyytyväisiä. Asiantuntija- ja tietotyöstä palkitsemiseen haasteensa lisää tavoitteiden tai suoriutumisen mitattavuuden haastavuus (ks. Kallio ja muut, 2017, s. 293), joten perinteisten numeeristen mittareiden sijaan niiden välistä yhteyttä tulisi selkeyttää muilla tavoin. Palkitseminen on kuitenkin olennainen vaihe suoriutumisen johtamisen prosessia (Viitala, 2021). Myös tavoitteiden asettamisen teorian ja korkean suorituskyvyn syklin mukaan yksilön tyytyväisyys suoriutumiseen ja palkitsemiseen vaikuttavat halukkuuteen sitoutua uusiin haasteisiin jatkossa (Locke & Latham, 2002, s. 714), joten voidaan huomata organisaationkin hyötyvän työntekijöiden tyytyväisyydestä tällä saralla.

Tuloksia tarkastellessa ei voi olla korostamatta sekä arkisen että suunnitelmallisen viestinnän tärkeyttä suoriutumisen johtamisen kokonaisuudessa. Sitä tarvittiin monessa eri yhteydessä. Työyhteisöä ja tiedon ja tuen jakamista pidettiin tärkeänä motivaation ja suoriutumisen kannalta. Tuloksista kävi ilmi, että työntekijät eivät juurikaan maininneet yhteyttä oman tekemisen ja palkitsemisen välillä, ja vaikutusmahdollisuuksia palkitsemiseen ei tunnustettu paljoakaan. Vaikka palaute ja kiitos, jota esihenkilöltä usein päivittäisjohtamisen myötä saatiin, koettiin palkitsevaksi, varsinainen yhteys palkitsemisen ja yksilön tekemän työn väliltä puuttui. Tämä koski myös organisaatiotasolla tehtävää palkitsemista. Esihenkilön tekemän viestinnän tärkeys astuukin kuvioihin tässä: hänen tulisi toimia tulkkina palkitsemisjärjestelmän ja työntekijän välillä (Liinalaakso & Tenhiälä, 2015, s. 209). Olisi toivottavaa, että yksilö kokisi yhteisten palkintojenkin tapauksessa sen olevan palkinto myös omasta suoriutumisesta. Tätä varten hänen olisi myös hyödyllistä tietää, mitä häneltä odotetaan ja millä kriteereillä häntä arvioidaan.

Kokonaisuudessaan rahallisten palkkioiden arvoa korostettiin vähemmän, ja suoriutumista ja motivaatiota tukevat asiantuntijatyön piirteet olivat enemmänkin sen itsenäisyys ja joustavuus, joka terveyttä ja vapaa-aikaa tukevien HR-käytänteiden ohella mahdollisti työn toteuttamisen omaan elämään sopivalla tyylillä. Muun elämän

tukemisen ohella suunnitelmallinen johtaminen, läsnäolo, oppiminen ja kehittyminen koettiin tärkeiksi työssä. Tällaisten asioiden voidaan nähdä olevan työn voimavaroja, jotka edelleen ovat yhteydessä yksilön sisäiseen motivaatioon (Bakker ja muut, 2004, s. 86; Salanova & Schaufeli, 2008, s. 117). Onkin hyvä tarjota työympäristö, jossa työntekijät pääsevät tekemään mielekästä työtä, kehittymään ja oppimaan, sillä aikaisemman tutkimuksen mukaan näiden puute saattaa aiheuttaa työhön tylsistymisen, joka säännöllisenä ilmiönä on haitallista hyvinvoinnille ja tuottavuudelle (ks. Harju & Hakanen, 2016, s. 387).

Positiivista oli huomata, että työntekijät arvioivat suoriutumistaan hyväksi. Vahvoja yhteyksiä tavoitteiden, suoriutumisen ja palkitsemisen välillä ei kokemusten mukaan asiantuntijatyön arjesta laajalti tunnistettu, vaikka niiden voidaankin tulosten pohjalta nähdä kietoutuvan usean eri olennaisen teeman ympärille. Motivaatiota ja suoriutumista tukivat kuitenkin laajalti erilaiset yksilöön, työhön tai organisaatioon liittyvät tekijät.

Lopuksi voidaankin todeta, että kyse on enemmänkin kokonaisuuksista kuin yksittäisistä toiminnoista. Kehitysehdotuksia asiantuntija- ja tietotyötä johtaville voidaan kuitenkin antaa aiemman tutkimuksen ja tässä tutkimuksessa ilmenneiden tulosten perusteella. Mikäli numeerisia mittareita ei ole käytettävissä, mikä asiantuntijatyössä tilanne usein on, tulisi tavoitteet kuitenkin tarkentaa jotenkin muuten ainakin seuraavista syistä:

- suunnitelmallisuuden ja työtehtävien selkeyden varmistamiseksi ja
- yksilön työn ja palkitsemisen välisen yhteyden selkiyttämiseksi.

Vaikka yksittäisiä työntekijöitä ei voitaisikaan palkita rahallisesti, voidaan tulosten pohjalta todeta, että usein aineettomat keinot koetaan palkitsevaksi ja tärkeämmäksi motivaation ja suoriutumisen kannalta. Täten esihenkilön roolissa voitaisiin panostaa aktiivisesti palautteeseen, kiitokseen ja arvostukseen, ja luoda suoriutumista tukeva ilmapiiri, yhteistyössä muun organisaation kanssa.

## 5.2 Tutkimuksen rajoitukset

Tämän tutkimuksen rajoitukseksi voidaan tunnistaa otannan kohdistuminen yhteen koulutusalan organisaatioon. Mikäli tutkimusjoukko olisi laajempi ja työntekijät eri organisaatioista, tulokset voisivat olla erilaisia. Kokemukset ja näkemykset ovat tässä tutkimuksessa työntekijöiden esittämiä, joten muut näkökulmat aiheesta jäävät edustamatta. Esimerkiksi esihenkilöiden tai HR-asiantuntijoiden kokemukset olisivat voineet laajentaa näkemystä käsitellyistä teemoista edelleen.

Tutkimustuloksia arvioitaessa on myös hyvä huomioida, että yksilöiden aiempi työhistoria saattaa vaikuttaa heidän kokemuksiinsa käsiteltävästä ilmiöstä. Osa haastateltavista saattoi vastauksissaan vertailla nykyistä ja aiempaa työkokemusta keskenään ja muodostaa näkemyksiä niiden pohjalta. Aiemman työkokemuksen vaikutusta ei tutkimuksessa kuitenkaan tarkasteltu tarkemmin, mutta sen mahdolliset vaikutukset on hyvä huomioida. Työhistoriaa erilaisilta aloilta ja erilaisista tehtävistä oli osallistujilla laajalti.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys sisältää tai sivuaa laajalti erilaisia teemoja, jotka liittyvät suoriutumisen johtamiseen ja suoriutumiseen töissä, joten laaja aihe saattaa rajoittaa tuloksia pintapuolisiksi joiltakin osin. Kaikki aiheeseen liittyvät kokemukset eivät tulleet tutkimusjoukolla välttämättä mainituksi, joten syvällisemmän kokemuksen saamiseksi jostakin tietystä teemasta jatkotutkimus voisi olla paikallaan.

## 5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin asiantuntija- ja tietotyötä tekevien kokemuksia tavoitteista ja suoriutumisen johtamisesta suoriutumisen ja motivaation näkökulmasta. Aihe on tärkeä, koska se koskettaa suurta ihmisjoukkoa ja liittyy olennaisesti työskentelyyn. Aiemman tutkimustiedon lisäksi myös uusi tieto aiheeseen, jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä, toisi varmasti arvokasta näkemystä teeman ympäriltä.

Siksi syvällisempi tutkimus laajempaan prosessiin liittyvästä yksittäisestä vaiheesta, erityisesti tarkkojen, jopa mitattavien tavoitteiden asettamisesta asiantuntija- ja tietotyössä, olisi mielenkiintoinen ja voisi tarjota syvempää näkemystä käsitellystä teemasta. Ehdotus jatkotutkimuksen keskittymisestä tavoitteiden asettamiseen nousi tämän tutkimuksen tulosten myötä, sillä mitattavat tavoitteet ja muutenkin suoriutumisen mittarit herättivät haastavaa pohdintaa tutkimusjoukossa.

Tässä tutkimuksessa otanta oli pieni, joten esimerkiksi kyselylomake laajemmalle tutkimusjoukolle ja erityyppisissä organisaatioissa työskenteleville voisi tuoda lisää arvokasta tietoa aiheesta. Jatkotutkimuksissa voitaisiin hyödyntää määrällistä tutkimusta esiin nousseista teemoista.

## Lähteet

- Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, B. & Pulakos, E. D. (2016). Getting Rid of Performance Ratings: Genius or Folly? A Debate. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 219–252. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.106>
- Aguinis, H. & Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 139–145. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/job.493>
- Alasoini, T. (2016). Esipuhe. Teoksessa L. Vainio (toim.), *Asiantuntijatyön johtaminen ja työelämän muutos* (s. 4–5). Hämeen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-784-768-1>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/hrm.20004>
- Brudan, A. (2010). Rediscovering performance management: Systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 109–123. <https://doi.org/10.1108/13683041011027490>
- Campbell, J. P. & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- den Hartog, D., Boselie, P. & Paauwe, J. (2004). Performance Management: A Model and Research Agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 556–569. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000a). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)

- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000b). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- DeNisi, A. S. & Murphy, K. R. (2017). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of applied psychology*, 102(3), 421 – 433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Folan, P., Browne, J. & Jagdev, H. (2007). Performance: Its meaning and content for today's business research. *Computers in Industry*, 58(7), 605–620. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.compind.2007.05.002>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. & Turunen, J. (2021). The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. *Business Research Quarterly*, ennakkoerkojulkaisu. <https://doi.org/10.1177/23409444211012419>
- Hakonen, A. (2015). Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (toim.), *Palkitseminen ihmisten johtamisessa* (s. 135–158). PS-kustannus.
- Harju, L. K. & Hakanen, J. J. (2016). An employee who was not there: a study of job boredom in white-collar work. *Personnel Review*, 45(2), 374–391. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0125>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press.
- Kallio, K-M., Kallio, T. & Grossi, G. (2017). Performance measurement in universities: ambiguities in the use of quality versus quantity in performance indicators. *Public Money & Management*, 37(4), 293–300. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1080/09540962.2017.1295735>
- Kleingeld, A., van Mierlo, H. & Arends, L. (2011). The Effect of Goal Setting on Group Performance: A Meta-Analysis. *Journal of applied psychology*, 96(6), 1289 – 1304. DOI: 10.1037/a0024315

- Klotz, A. C. & Bolino, M. C. (2022, 15. syyskuuta). *When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing*. Harvard Business Review. Noudettu 16.3.2023 osoitteesta <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W. & van der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229–238. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.3233/WOR-131659>
- Kärreman, D., Svenings, S. & Alvesson, M. (2002). The Return of the Machine Bureaucracy? Management Control in the Work Settings of Professionals. *International Studies of Management & Organization*, 32(2), 70–92. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/00208825.2002.11043661>
- Leskinen, T. (2021). *Etätyö yleistyi eniten aloilla ja alueilla, joilla sitä ennen tehtiin vähiten*. Tilastokeskus. Noudettu 13.9.2022 osoitteesta <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyo-yleistyi-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/#:~:text=Et%C3%A4ty%C3%B6%20yleistyi%20eniten%20aloilla%20ja%20alueilla%2C%20joilla%20sit%C3%A4%20ennen%20tehtiin%20v%C3%A4hiten,-29.3.2021&text=S%C3%A4nn%C3%B6llisesti%20kotona%20ty%C3%B6skennelleiden%20osuus%20nousi,Et%C3%A4ty%C3%B6%20l%C3%A4hes%20kak sinkertaistui%20vuonna%202020>
- Levinson, H. (1970). Management by whose objectives? *Harvard Business Review*, 48(4), 125–134. Noudettu 8.1.2023 osoitteesta <https://search-ebSCOhost-com.proxy.uwasa.fi/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=8796896&site=ehost-live>
- Liinalaakso, V. & Tenhiälä, A. (2015). Esiamestyskentele palkitseminen toimivuuden varmistajana. Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (toim.), *Palkitseminen ihmisten johtamisessa* (s. 199–210). PS-kustannus.
- Locke, A. E. & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1037/0003-066X.57.9.705>

- Locke, A. E. & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265–268. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/j.1467-8721.2006.00449>
- Maley, J. F., Marina, D. & Moeller, M. (2020). Employee performance management: charting the field from 1998 to 2018. *International Journal of Manpower*, 42(1), 131–149. <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0143-7720/vol/42/iss/1>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1037/h0054346>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. & Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83. [https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1207/s15327043hup1002\\_1](https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1207/s15327043hup1002_1)
- Motowidlo, S. J. & van Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Rao, T. V. (2016). *Performance Management: Toward Organizational Excellence*. SAGE Publications India Pvt, Ltd. <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=4440258>
- Rubin, R. S. (2002). Will the Real SMART Goals Please Stand Up? *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39(4), 26–27. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=420c9bf14b34d26b2e0e047b0da0a30e5d06f153>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/09585190701763982>

- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Teoksessa A. B. Bakker & M. P. Leiter (toim.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (s. 10–24). Taylor & Francis Group. <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=496302>.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1023/A:1015630930326>
- Singh, S. (2012). Performance Appraisal System of Public Sector Banks. *Anusandhanika*, 4(2), 147-151. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/performance-appraisal-system-public-sector-banks/docview/1525427035/se-2>
- Steers, R. M., Mowday, R. T. & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379–387. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.5465/AMR.2004.13670978>
- Sydänmaalakka, P. (2012). *Älykäs organisaatio* (8. painos). Talentum Media Oy.
- Thompson, C. B. & Walker, B. L. (1998). Basics of research (Part 12): Qualitative research. *Air Medical Journal*, 17(2), 65–70. [https://doi.org/10.1016/S1067-991X\(98\)90022-0](https://doi.org/10.1016/S1067-991X(98)90022-0)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Noudettu 8.5.2023 osoitteesta <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot>.
- Työterveyslaitos. (2022). *Miten Suomi voi?* Noudettu 13.11.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>
- van den Hoek, M., Groeneveld, S. & Kuipers, P. (2018). Goal Setting in Teams: Goal Clarity and Team Performance in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 38(4), 472–493. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0734371X16682815>

- van Dyne, L., Cummings, L. L. & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. *Research in Organizational Behavior*, 17, 215–285. Noudettu 16.3.2023 osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/309563728\\_Extra-role\\_behaviors\\_In\\_pursuit\\_of\\_construct\\_and\\_definitional\\_clarity](https://www.researchgate.net/publication/309563728_Extra-role_behaviors_In_pursuit_of_construct_and_definitional_clarity)
- van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108 – 119. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.2307/256902>
- Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä* (4). Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. (2021). Suorituksen johtaminen ja palkitseminen [luentomateriaali]. Moodle [rajattu pääsy]. Noudettu 13.9.2022 osoitteesta <https://moodle.uwasa.fi/course/view.php?id=6431>
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita Publishing Oy.
- Wholey, J. S. (1996). Formative and summative evaluation: Related issues in performance measurement. *Evaluation Practice*, 17(2), 145–149. [https://doi.org/10.1016/S0886-1633\(96\)90019-7](https://doi.org/10.1016/S0886-1633(96)90019-7)
- Wrzesniewski, A & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.2307/259118>
- Ylikorkala, A. & Sweins, C. (2015). Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (toim.), *Palkitseminen ihmisten johtamisessa* (s. 21–40). PS-kustannus.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset**

#### **Taustatiedot**

Ikä

Koulutus

Työsuhde: vakituinen/määräaikainen

Työsuhteen pituus nykyisessä työpaikassa:

Työelämässä yhteensä:

#### **Nykyinen työtehtävä**

1. Mikä on työnimikkeesi ja pääasialliset työtehtäväsi?
2. Kuvaile työtaustaasi (esimerkiksi kuinka kauan ja millaisissa tehtävissä olet ollut työelämässä ja kauanko olet ollut nykyisissä työtehtävissäsi)?

#### **Motivaatio työssä**

1. Mitkä asiat motivoivat sinua?
2. Mitkä asiat vaikuttavat motivaatiosi heikentävästi?
3. Kuinka motivoituneeksi koet itsesi nykyisessä työssäsi?

#### **Tavoitteiden asettaminen omassa työssä**

4. Miten työsi tavoitteet asetetaan?
5. Minkä tason tavoitteita on asetettu (kuten yksilö- tai tiimitason)?
6. Mihin tavoitteet pohjautuvat tai millä niitä perustellaan?
7. Miten tavoitteissa suoriutumista seurataan?
8. Missä määrin pystyt itse vaikuttamaan tavoitteiden asettamiseen/sinulle asetettaviin tavoitteisiin?

#### **Työssä suoriutumisen arviointi, mittaaminen ja palkitseminen**

9. Mitkä ovat työsi mittareita?
10. Miten (kuka, kuinka usein) työssä suoriutumistasi arvioidaan?
11. Minkälaisia kokemuksia sinulla on suoriutumisesi arvioinnista?
12. Miten sinua palkitaan?
13. Koetko että pystyt itse vaikuttamaan palkitsemiseen?
14. Miten arvioisit omaa suoriutumistasi?

15. Teetkö myös varsinaisen työtehtäväsi ulkopuolisia tehtäviä tai toimintoja työpaikalla? (Esimerkiksi ylimääräiset tehtävät, toisten auttaminen tarvittaessa tai muut vastaavat)

#### **Työssä suoriutumisen johtaminen ja esihenkilön tuki**

16. Miten suoriutumistasi ja tavoitteiden saavuttamista tuetaan arjessa?
17. Miten ja millä toimilla esihenkilösi tukee sinua työssä suoriutumisen näkökulmasta?
18. Millaista tukea toivoisit (esihenkilöltä, organisaatiolta, muilta)?
19. Mitkä asiat voisivat parantaa suoriutumistasi tai suoriutumisen kokemusta?

#### **Organisaation käytänteet**

20. Miten koet erilaisten HR-käytänteiden (kuten johtamisen, palkitsemisen, työhyvinvoinnin varmistamisen) tukevan suoriutumistasi?
21. Millainen kokemus sinulla on kehityskeskustelusta tässä kokonaisuudessa?