

TEKNILLINEN KORKEAKOULU
TUOTANTOTALOUDEN LAITOS
TYÖPSYKOLOGIA JA JOHTAMINEN

JUSSI KULLA

TAVOITTEELLINEN JOHTAMISEN KEHITTYMINEN JOHTAMISOPPINA
JA KÄYTTÖ SUURISSA SUOMALAISORGANISAATIOISSA

LISENSIAATINTUTKIMUS
ESPOO
KESÄKUU 2008

Tekijä: Jussi Kulla

Työn nimi: Tavoitteellisen johtamisen kehittyminen johtamisoppina ja käyttö suurissa suomalaisorganisaatioissa

Sivumäärä: 126+46

Päiväys: 02.06.2008

Työn sijainti: TU

Koodi:

Laitos: Tuotantotalous

Työn valvoja: Professori Matti Vartiainen, Teknillinen korkeakoulu

Työn ohjaaja: Professori Matti Vartiainen, Teknillinen korkeakoulu

Työn tarkastaja: Professori Pauli Juuti, Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Tässä tutkimuksessa esitettiin vastattavaksi kaksi tutkimuskysymystä: Mitä tavoitteellinen johtaminen on ja kuinka se on kehittynyt, ja mikä on tavoitteellisen johtamisen (=suorituksen johtamisen) tila suurimmissa suomalaisorganisaatioissa? Ensimmäiseen kysymykseen vastattiin sekä ajallisesti että asiallisesti laajan kirjallisuustutkimuksen avulla. Tutkimusmenetelmänä oli historiatutkimus. Toiseen kysymykseen vastattiin suuriin suomalaisorganisaatioihin suunnatun kyselyn avulla. Se kohdistettiin 326 suurimpaan suomalaisorganisaatioon, joista 94 vastasi (29 %).

Tavoitteellisessa johtamisessa kiinnitetään erityistä huomiota tavoitteiden määrittämiseen ja niiden saavuttamiseen. Tämä sisältää kaikki ne toimenpiteet, jotka tavoitteiden asettamiseen ja saavuttamiseen tarvitaan. Mikäli tavoitteet saavutetaan, sanotaan johtamista tehokkaaksi.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastattaessa lähdettiin liikkeelle teollisesta vallankumouksesta ja sen antamista uudentyyppisistä edellytyksistä yritysten toiminnan kehittämiseksi 1700-1800-luvuilla. Kun yritysten koot kasvoivat, syntyi tarve kehittää johtamista, ensin työntekijätasolla, sitten koko organisaatio huomioon ottaen ja sen jälkeen organisaatio tulosyksiköiksi jakaen. Johtamisteorioiden kehittymistä tarkastellaan tavoitteellisen johtamisen näkökulmasta vuoteen 1954 saakka ja samalla osoitetaan, kuinka ne vaikuttivat Peter Druckerin ajatteluun ja tavoitejohtamiskonseptin syntymiseen.

Tavoitteellisen johtamisen kehitymisessä havaittiin tässä tutkimuksessa joukko teemoja: Kehitystä tapahtuu silloin kun organisaatioiden toimintaympäristö on dynaaminen ja tarjoaa mahdollisuuksia uusiin toimintatapoihin. Siitä syntyy tarve tavoitteellisen johtamisenkin vastaavaan kehittämiseen. Johtaminen näyttää kehittyvän toiminnan muuttumisen jälkeen viiveellä, joka voi olla suhteellisen pitkäkin. Toinen yleinen havainto oli, että uudet ratkaisut syntyvät vuorovaikutuksessa, kun useat toimijat pyrkivät löytämään uusia toimintatapoja havaittuun tarpeeseen. Kolmantena teemana havaittiin, että liikkeenjohtajat, eivät teoreetikot, ovat tähän saakka kehittäneet tavoitteellisen johtamisen osalta tärkeimmät ratkaisut. Neljäs havainto oli se, että tavoitteellisen johtamisen eri lähestymistapojen elinkaaret ovat useita kymmeniä vuosia pitkiä. Tultuaan kerran omaksutuksi, ne muuttuvat ja väistyvät vain hitaasti, ehkä uusia piirteitäkin omaksuen, mikä on haaste organisaatioiden ja johtamisen kehittämiseksi (muutosten johtaminen). Tutkimuksessa tarkasteltiin lähemmin kolmen tavoitteellisen johtamisen lähestymistavan kehittymistä elinkaarimallien avulla (suorituksen arviointi, tavoitejohtaminen ja suorituksen johtaminen). Niiden elinkaaret ovat pitkiä ja niiden luonne riippuu soveltamisympäristöstä. Elinkaarien kehittyminen on erilainen Yhdysvalloissa ja Suomessa, mutta niiden nykytila, suorituksen johtaminen, on Suomessa ja kansainvälisesti varsin samansisältöinen. Mielenkiintoinen oli havainto, jonka mukana uusien kansainvälisten johtamisoppien omaksuminen näyttää tapahtuvan Suomessa tänään nopeasti, lähes ilman viivettä. Vielä 1970-luvulla viive oli noin viisi vuotta.

Toinen tutkimuskysymys kohdistui tavoitteellisen johtamisen nykytilaan Suomessa, jossa se liittyy suunnitteluun, ei henkilöstön arviointiin kuten Yhdysvalloissa. Tavoitteellisen johtamisen tila on Suomessa kohtalainen: organisaatiotasoinen strateginen ja vuosisuunnittelu antavat melko hyvät lähtökohdat yksilötavoitteiden asettamiselle julkinen sektori pois lukien. Täsmälliset ja mitattavat tavoitteet asettavat yritykset menestyvät tämän tutkimuksen mukaan taloudellisesti parhaiten. Vastaajien mukaan lähes kaikilla suurilla organisaatioilla on käytössään selkeästi määritelty tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettely. Puutteeksi koetaan kuitenkin se, että tavoitteet eivät ole tarpeeksi täsmällisiä ja mitattavia ja se, ettei tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyä noudateta siinä laajuudessa kuin organisaatiot ovat päättäneet. Myös tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyn toimivuuteen ollaan monin osin tyytymättömiä: Linjajohto ei vastaajien (henkilöstöjohto) mukaan pidä menettelyä kovin tärkeänä, ei toteuta sitä ajallaan, eikä muutenkaan noudata sitä sovitulla tavalla. Henkilöstö ei vastaajien mukaan ole menettelyyn kovin tyytyväinen, eikä organisaatioissa arvioida olevan vahvaa suorituskulttuuria kaikilla tasoilla. Keskusteluissa syntynyttä tietoa ei kerätä eikä hyödynnetä järjestelmällisesti. Kokonaisuudessaan tavoitteellisen johtamisen tehokkuuden parantamismahdollisuudet ovat Suomessa tällä alueella suuret.

Avainsanat: Johtaminen, tavoitteet, tavoitteellinen johtaminen, suorituksen johtaminen

Author: Jussi Kulla

Title of thesis: Development of goal driven management as a management practice and its deployment in big Finnish organizations

Pages: 126 + 46

Date: 02.06.2008

Location: TU

Code:

Department: Industrial Management

Supervisor: Professor Matti Vartiainen, Helsinki University of Technology

Instructor: Professor Matti Vartiainen, Helsinki University of Technology

Inspector: Professor Pauli Juuti, Lappeenranta University of Technology

There were two research questions to be answered in this thesis: What is goal driven management and how has it developed, and what is the status of goal driven management (= performance management) in the biggest Finnish organisations? The first question was answered by carrying out an extensive literature review that covered a long time period and a wide range of issues. The research methodology used was history research. The second research question was answered by a survey that was directed to the biggest Finnish organisations, both private and public. The target group consisted of 326 largest organisations in Finland. The response rate was 29 %, i.e. 94 organisations returned the questionnaire.

Goal driven management pays special attention to the setting of the targets and to their achievement: it covers all the activities needed to set goals and to achieve them. If the goals are met, management is called effective.

The answering to the first research question begins from the industrial revolution and the new opportunities it gave in 18th and 19th century. When the companies grew, a need to develop management emerged. First it was required at the shop floor level (scientific management) but soon the whole organisation required enhanced management approaches. The development of management theories is reviewed till 1954, and their impact on Drucker's thinking and on the emergence of Management by Objectives is evaluated.

Some themes were found in this research concerning the development of goal driven management: First, the development takes place when the environment is dynamic and provides opportunities for new operational solutions creating a need for corresponding management development. It seems that management development follows operational improvements slowly; in some cases the delay can be long. The second theme is that new solutions are developed in interaction and co-operation when several actors try to find new approaches for the practical management requirements. Thirdly, business leaders, not the researchers, have so far developed the most significant solutions in goal driven management. Fourthly, the life cycles of the various approaches to target driven management are long, even tens of years. As soon as they have once been established they change or loose ground only slowly, often adopting new features, which is a challenge to organisation and management development (change management). In this research three approaches (performance appraisal, management by objectives, performance management) of target driven management were analysed in detail by using a life cycle model as a framework. Their life cycles were long and their contents depend on the application environment. The developments of life cycles were different in the United States and Finland. However, the contents of the latest approaches are very similar in Finland and internationally. The adoption of new management theories, techniques or fads in Finland seems to take place very fast today, almost without delay. Still in the 1970's the delay was about five years.

The other research question was about the current status of the goal driven management in Finland, where it is related to planning, not to motivation as in the United States. The status can be evaluated to be satisfactory: organisation based strategic and annual planning is well established and gives a reasonably good basis for the setting of individual targets. The public sector is a negative exception. A statistically significant connection between specific and measurable organisation targets and the financial performance of the company was found in this survey. Almost all participant organisations report that they have a clearly defined target setting and performance review procedure in use. However, there is space for improvement: The targets are not specific and measurable enough. Another challenge is that the target setting and performance review procedure is not followed to the extent the organisations have decided. Also, even if the procedure is in wide use, the respondents are not happy with its performance. A reason is, according to the respondents (HR leaders), that all line managers do not appreciate the procedure, don't carry out their role fully, and not in schedule. Neither the personnel is satisfied. The respondents report that the organisations do not have strong performance culture at all levels. The information created in the performance reviews is not collected and used in a systematic manner. As a whole there are major improvement opportunities in this area in the big Finnish organisations.

Key words: Management, objectives, goal/objectives driven management, performance management

Sisällysluettelo

1	Johdanto	7
1.1	Tavoitteellisen johtamisen haaste.....	7
1.2	Tutkimuksen lähtökohdat ja perusolettamukset	8
1.3	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	10
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	10
2	Tavoitteellisen johtamisen kehittyminen	11
2.1	Tutkimuksen toteuttaminen	12
2.1.1	Tutkimusmetodiikka.....	12
2.1.2	Aineiston kerääminen ja analysointi.....	14
2.2	Tavoitteellisen johtamisen kehittyminen kansainvälisesti	15
2.2.1	Teollinen vallankumous ja tavoitteellinen johtaminen	16
2.2.2	Liikkeenjohtoteoriat ja tavoitteellinen johtaminen 1885-1954	21
2.2.3	Peter Drucker, tavoitejohtamisen määrittäjä.....	39
2.2.4	Tavoitteellisen johtamisen soveltaminen käytäntöön ja saadut kokemukset 1954–2005	46
2.3	Tavoitteellinen johtamisen kehittyminen Suomessa.....	65
2.3.1	Talouselämän rakenteiden ja johtamispuitteiden kehittyminen.....	65
2.3.2	Johtamisen kehittyminen Suomessa.....	69
2.3.3	Tavoitteellisen johtamisen soveltaminen käytäntöön Suomessa ja saadut kokemukset 1954-2005.....	71
2.4	Yhteenveto tavoitteellisen johtamisen kehittymisestä	82
2.4.1	Tavoitteellisen johtamisen kehittyminen kansainvälisesti	83
2.4.2	Tavoitteellinen johtaminen Suomessa	85
3	Tavoitteellinen johtaminen suurissa suomalaisorganisaatioissa	86
3.1	Tutkimuskysymys	87
3.2	Tutkimuksen viitekehys ja aineiston keruu	88
3.2.1	Järjestelmäajattelu viitekehystenä	88
3.2.2	Aineiston keruu.....	90
3.2.3	Aineiston analyysi.....	93
3.3	Tutkimuskohde ja vastaajat.....	93
3.4	Tutkimuksen toteuttaminen	95
3.5	Tutkimustulokset.....	95
3.5.1	Suorituksen johtaminen organisaatiotasolla	95
3.5.2	Suorituksen johtamisen kattavuus yksilötasolla.....	98
3.5.3	Suorituksen johtamisen koettu toimivuus organisaatiossa	101
3.5.4	Tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyn yhteydessä kerätyn tiedon hyödyntäminen	105
3.5.5	Tavoiteasetanta-/kehityskeskustelumenettelyn asema henkilöstöjohton työssä.....	107
3.5.6	Suhtautuminen kolmeen suorituksen johtamisen erilliskysymykseen	110
4	Tulosten tarkastelu.....	111
4.1	Päätulokset ja teoreettinen tulkinta	111
4.1.1	Tavoitteellisen johtamisen kehittyminen ja tila tänään.....	111
4.1.2	Tavoitteellisen johtamisen tila Suomessa.....	116
4.2	Tutkimusmetodiikan arviointi	119
4.2.1	Teoriatutkimuksen metodiikan arviointi	119
4.2.2	Kyselytutkimus- metodiikan arviointi	122
4.3	Tulevien tutkimusten haasteet	124
	Lähteet.....	126
	Liitteet.....	137

Luettelo kuvioista ja talukoista

Kuviot

- Kuvio 1: Tutkimuksen yleisrakenne
- Kuvio 2: Kirjallisen aineiston tutkiminen
- Kuvio 3: Aineiston kerääminen ja analysointi
- Kuvio 4: Liikkeenjohdon muoti-ilmiön elinkaari
- Kuvio 5: Tavoitteellisen johtamisen kehittyminen kansainvälisesti elinkaarimallin mukaan
- Kuvio 6: Tavoitejohtamisen elinkaari Suomessa julkaisujen määrän mukaan
- Kuvio 7: Tavoitejohtamisen kehittyminen Suomessa ja siihen vaikuttaneet johtamisopit
- Kuvio 8: Suorituksen johtamisen vuotuinen ajoitus
- Kuvio 9: Julkisen johtamisen kehityskerrostumat
- Kuvio 10: Strategiakartat ja BSC arvon tuottamisen vaiheina
- Kuvio 11: Tavoitteellisen johtamisen elinkaari Suomessa
- Kuvio 12: Tavoitteellisen johtamisen kehittyminen kansainvälisesti ja Suomessa
- Kuvio 13: Tekijöitä, jotka vaikuttivat Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon ajatteluun
- Kuvio 14: Päälähestymistavat organisaatio- ja johtamisteorioihin
- Kuvio 15: Organisaatio ja sen alajärjestelmät
- Kuvio 16: Organisaation suorituksen johtaminen järjestelmäajattelun mukaisesti
- Kuvio 17: Strategia- ja vuosisuunnittelun parannusalueet
- Kuvio 18: Tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyn yleisyys
- Kuvio 19: Tavoite- ja kehityskeskustelumenettelyn piiriin kuuluvat toimihenkilöt ja keskustelut todella käyvät toimihenkilöt.
- Kuvio 20: Tavoiteasetannan ja kehityskeskustelun suurimmat haasteet
- Kuvio 21: Kehityskeskustelujen yhteydessä henkilöstöjohtamista varten systemaattisesti kerätty tieto
- Kuvio 22: Henkilöstötyön painopisteet vuonna 2005-2006
- Kuvio 23: Yritysmuotojen elinkaaret ja tavoitteellisen johtamisen kehittyminen
- Kuvio 24: Yhteenvedo tavoitteellisen johtamisen kehittymisestä
- Kuvio 25: Yksittäisen organisaation tavoitteellisen johtamisjärjestelmän kehittäminen
- Kuvio 26: Tavoitteellisen johtamisen toimivuusindeksi (toimihenkilöt)

Taulukot

- Taulukko 1: Tieteellisen näkökulman valinta
- Taulukko 2: Tutkimuskysymykset ja – menetelmät
- Taulukko 3: Ensimmäisen tutkimuskysymyksen täsmentäminen
- Taulukko 4: Liiketoimintaympäristön ja tavoitteellisen johtamisen kehittyminen vuosina 1750–1950
- Taulukko 5: Esimerkkejä elinkeinoelämää edistävästä tekijöistä 1700-1800-luvuilla
- Taulukko 6: Colt esimerkkinä tavoitteellisen johtamisen soveltamisesta tuotantoon
- Taulukko 7: Singer esimerkkinä tavoitteellisen johtamisen soveltamisesta kansainväliseen liiketoimintaan 1850-luvulta alkaen
- Taulukko 8: Tieteellisen liikkeenjohdon soveltaminen Fordissa 1900-1920
- Taulukko 9: Tieteellisen liikkeenjohdon soveltaminen National Cash Registerissä 1890-1910
- Taulukko 10: General Motors organisaation, tavoitteellisen johtamisen ja markkinoinnin kehittäjänä
- Taulukko 11: Liikkeenjohtoteorioiden vaikutusten yhteenvedo tavoitteellisen johtamisen kannalta vuoteen 1954
- Taulukko 12: MBO: n osatekijöiden tunnettuus 1950-luvun alussa
- Taulukko 13: Liiketoimintaympäristön ja tavoitteellisen johtamisen kehittyminen vuosina 1950–2000
- Taulukko 14: MBO:ta koskevia lainauksia Druckerilta
- Taulukko 15: Management by Objectives-määritelmiä
- Taulukko 16: Yhteenvedo MBO-tutkimusten tuloksista

- Taulukko 17: MBO:n tehokkuutta koskevien tutkimusten yhteenveto
- Taulukko 18: Suorituksen johtamisen tärkeimmät tavoitteet Australiassa
- Taulukko 19: Suorituksen arvioinnin ja suorituksen johtamisen vertailu
- Taulukko 20: Suomalainen johtamisympäristö ja – fokus, ajanjakson yrityksiä ja johtamisteorioita
- Taulukko 21: Ammatissa toimiva väestö toimialoittain vuosina 1880-2004 (tuhatta henkeä)
- Taulukko 22: Suomen pörssiyhtiöt vuonna 1976, ja niiden kehitys
- Taulukko 23: Suurimpien suomalaisyritysten henkilöstö ulkomailla 1983-2002
- Taulukko 24: Tulosjohtamisen eri näkökulmat
- Taulukko 25: Toinen tutkimuskysymys ja sen alakysymykset
- Taulukko 26: Tavoitteellinen johtaminen organisaatiossa
- Taulukko 27: Tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyn toimivuusindeksi
- Taulukko 28: Tavoite- ja kehityskeskustelumenettelyn toimivuus eri osa-alueilla
- Taulukko 29: Tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelujen yhteydessä kerättävien tietojen tärkeimmät parannuskohteet
- Taulukko 30: Tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyn merkityksen kehittyminen henkilöstötyön painopistealueena vuosina 2002-2005
- Taulukko 31: Syitä, miksi tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelukeskustelut valittiin kolmen tärkeimmän henkilöstötyön joukkoon

1 Johdanto

Tämän luvun tarkoituksena on antaa lukijalle käsitys siitä, mitä tavoitteellisella johtamisella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan ja miksi asia on tärkeä. Tarkastellaan myös sitä, miksi olen lähtenyt tätä aihetta tutkimaan, mitkä ovat tutkimuskysymykseni ja kuinka niihin vastaan.

1.1 Tavoitteellisen johtamisen haaste

Mitä johtaminen ja tavoitteellinen johtaminen ovat?

Johtaminen on yhtä vanhaa kuin ihmisten välinen yhteistyö. Barnard määritteli organisaation kahden tai useamman henkilön toimintojen tai ponnistusten tietoisesti koordinoituksi järjestelmäksi sellaisissa tilanteissa, joissa henkilö yksin ei pysty tehtävää tehokkaasti hoitamaan (Barnard, 1938/ 1968, s. 73). Kun toiminta organisoidaan, liittyy siihen aina johtaminen jossakin muodossa:

”Sitten nousiin katolle. Otto järjesteli työn ilman mitään päällysmiehen asenteita, vain sinne tänne sanan ja huomautuksen heittäen, ja näihin huomautuksiin hän liitti sellaisia pikku ilkeyksiä, jotka panivat miehet kuumiksi kireän kilpailun odotuksessa. Otto oli todellakin luotu talkoita varten. Tietäen oman ylivoimaisuutensa hän ärsytti toisia ja sai aikaan tilanteen, jossa miehen koko kunnia oli hänen pärjäämisensä varassa.”

Lainauksessa Kivivuoren Otto järjesteli Koskelan torpan kattotalkoita (Linna 1959, s. 21). Kun hänen toimintaansa vertaa Nykysuomen sanakirjan määritelmään johtamisesta, on selvää että hän toimi työn johtajana. Sanalla ”johtaa” on suomenkielessä useita merkityksiä: 1) ohjata, johdattaa, viedä, 2) ohjata jonkun tekoja tai toimintaa, jotakin kehitystä, saattaa joku tekemään jotakin, 3) määrävässä asemassa (päällikkönä) ohjata, komentaa, käskää jotakin joukkoa tai ryhmää tai ohjata jonkin liikeyrityksen tms. toimintaa, olla päällikkönä, esimiehenä tai johtajana ja 4) ohjata, suunnata tie, kulkuväylä tms. liikenne, energia tms. johonkin tai jonkin kautta (Nykysuomen sanakirja 1978, s. J 26- 27)

Otto otti johtajuuden omaan osaamiseensa ja sanavalmiuteensa luottaen. Kukaan ei sitä kiistänyt, vaan jokainen vastasi omasta pätkästään päriveriä. Päivän päätteeksi tavoite saavutettiin ja torpassa oli katto. Otto oli siis pyrkinyt vaikuttamaan (attempted leadership), oli siinä onnistunut (successful leadership) ja asetettu tavoite oli saavutettu (effective leadership, Bass 1990, s. 13). Näin selvää pyrkimystä ennalta asetettuun päämäärään muihin vaikuttamalla voidaan kutsua tavoitteelliseksi johtamiseksi. Locke kutsuu sitä tavoitesuuntautuneeksi toiminnaksi (Locke & Latham 1990, s. 2) ja Barnard yhteistoiminnan tehokkuudeksi (Barnard, 1938/ 1968, s. 91).

Tässä opinnäytteessä tavoitteellista johtamista käytetään yläkäsitteenä. Se sisältää periaatteessa kaikki käytetyt johtamismenettelyt, joiden avulla organisaation tai yksilön asetettu tavoite pyritään saavuttamaan. Bassin mukaan (1990, s. 15) johtajuutta voidaan tarkastella nimenomaan tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta, ja monet tutkijat ovat niin tehneetkin. Tavoitteellisen johtamisen laajan yleiskäsitteen puitteissa käsitellään tuonempana lähemmin sellaisia lähestymistapoja, kuten suoritusten arviointi (appraisals, performance appraisals), tavoitejohtaminen (management by objectives, MBO), tulosjohtaminen (management by results) ja suorituksen johtaminen (performance management).

Johtamista tarkastellaan tässä tutkimuksessa yhdestä monista mahdollisista näkökulmista, tavoitteellisen johtamisen lähtökohdista. Lähestymistapoja on lukuisia muitakin, koska johtamisteoriat ovat voimakkaasti pirstoutuneita. Koontz (1980, s. 182) esittää yhteensä 11 eri tieteen haaraa, jotka vaikuttavat operatiiviseen johtamistieteeseen ja teoriaan. Mitä tahansa näistä voi painottaa johtamista tutkittaessa. Bass (1990, s. 11-19) puolestaan esittelee kolmesta erilaista, toistensa kanssa päällekkäin menevää näkökulmaa johtajuuteen. Yksi niistä on johtajuuden tutkiminen keinona tavoitteiden saavuttamiseksi. Se, että tässä

tutkimuksessa tarkastelukulmaksi on valittu tavoitteellinen johtaminen, ei luonnollisesti poissulje johtamisen muita ulottuvuuksia ja painotuksia.

Miksi tutkimuskohde on tärkeä?

Tavoitteellinen johtaminen eli haluttujen tulosten saavuttamiseen pyrkiminen on määritelmän mukaan organisaation olemassa olon syy: "Organization is a social arrangement for achieving controlled performance in pursuit of collective goals" (Huczynski & Buchanan 2001, s. 884). Mikäli yhteisiä tavoitteita ei saavuteta, lakkaa organisaatio olemasta ja hajoaa. Tämän vuoksi tavoitteellisen johtamisen pitäisi olla organisaation kaikkien sidosryhmien etujen mukaista: riippuahan niiden hyvinvointi jollain tavalla tuloksellisesta toiminnasta (Freeman & McVea, 2002, s. 8–10). Jotta eri sidosryhmien odotukset ja tavoitteet saavutetaan ja organisaatio toimii tehokkaasti ja tuottavasti, on sitä johdettava tavoitteellisesti ja järjestelmällisesti (Weichrich 1986, s. 14-15).

Käytännön kokemukset osoittavat kuitenkin kerta toisensa jälkeen, että tavoitteellinen johtaminen (esim. tavoite-, tulos- tai suorituksen johtaminen) ei toimi niin hyvin kuin se voisi. Puutteita on monenlaisia: organisaation strategia ja päämäärät voivat olla epämääräisiä. Menettelyä käyttöön otettaessa ylin johto ei aina pidä sitä tärkeänä johtamisvälineenä, vaan delegoi sen henkilöstöosastolle. Esimiehet voivat jättää tavoitteet kokonaan asettamatta ja suorituksen arvioimatta, tai tehdä sen huonosti. (Ivanchevich ym. 1970; Schuster & Kindal 1974; Fowler 1990). Alaiset voivat puolestaan olla passiivisia ja haluttomia sitoutumaan mitattaviin tavoitteisiin, joiden asettamiseen heillä ei ole aina vaikutusvaltaa ja jotka eivät ota huomioon heidän omia näkemyksiään (Levinson 1970). Menettelyn laatua ei aina valvota, minkä vuoksi aikataulut eivät pidä, läheskään kaikki eivät ole mukana, tavoiteasetanta muuttuu mekaaniseksi ja autoritääriseksi, eikä muutoksia oteta huomioon (Jamieson 1973; Fowler 1990; McGovern ym. 1997). Suomessa strategioiden suurimpana heikkoutena pidettiin toteutusta, ja siinä henkilöstön vähäistä osallistumista. (Suomen Strategisen johtamisen Seura, 2006)

Tavoitteellisen johtamisen toimivuudella on suuri merkitys sekä organisaatioiden että kansantalouden tuottavuuden kannalta niin kuin jo Taylor totesi pääteoksensa johdanto-osassa perustellessaan syytä kirjansa "Scientific management" kirjoittamiseen. Hänen mukaansa lääke tehottomaan johtamiseen on järjestelmällisessä johtamisessa ennemmin kuin yrityksissä löytää poikkeuksellisen kyvykkäitä johtajia. (Taylor 1947, s. 6). Koska Suomessa ei vuoden 2004 lopussa ollut tietoa siitä, kuinka laajasti ja toimivasti tavoitteellinen johtaminen on käytössä suurimmissa organisaatioissa, ja mitkä ovat sen suurimmat kehittämistarpeet, päätin kartoittaa asian.

1.2 Tutkimuksen lähtökohdat ja perusolettamukset

Omat tutkimuslähtökohdat

Valitessani tämän opinnäytetyön näkökulmaa harkitsin erilaisia vaihtoehtoja (Kalela 2002, s. 76-80). Niitä ja omia lähtökohtiani arvioituani päädyin suhteellisen objektivistiseen lähestymistapaan (taulukko 1). Tähän oli keskeisenä syynä työkokemukseni ja sitä kautta kehittynyt suhtautuminen johtamiseen.

Olen toiminut yli 30 vuotta yhtäjaksoisesti esimiehenä kansainvälisissä yhtiöissä. Kokemukseni perusteella olen vakuuttunut siitä, ettei organisaatioissa synny tuloksia sattumalta, niihin on aktiivisesti pyrittävä, ne on suunniteltava ja niiden saavuttamista on johdettava. Johtamisen on oltava tavoitteellista. Viimeiset kaksikymmentä työvuottani toimin konsulttina ja konsulttiyrityksen toimitusjohtajana. Sinä aikana autoin suuria suomalaisia ja kansainvälisiä organisaatioita strategiaan, johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen liittyvissä asioissa. Näissä tehtävissä kohtasin toistuvasti saman asian: johtamisen tavoitteellisuudessa oli puutteita. Joskus ne olivat suuriakin, eikä ollut harvinaista tavata niitä organisaatioiden ylimmillä

1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Suomessa ei ollut vuoden 2004 lopulla tutkimuksia, jotka olisivat antaneet kokonaiskuvan maamme tavoitteellisen johtamisen tilanteesta sillä hetkellä. Tämä tosiasia yhdistyneenä omiin kokemuksiini johti minut valitsemaan juuri tämän tutkimuskohteen ja kysymään: ”Mitä tavoitteellinen johtaminen oikeastaan on? Kuinka se on kehittynyt? Mikä sen tila on Suomessa?”, ja myös ”Mitä parannettavaa siinä on?”

Suomessa on tutkittu varsin paljon yksilötason tavoiteasetantaa ja siihen liittyvää kehityskeskustelua. Useimmiten painopiste on esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutustilanteessa. Tällöin puhutaan tavallisesti sellaisilla käsitteillä kuin tavoite- tai tulosjohtaminen, tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelut taikka esimies-/alaiskeskustelut. Niistä on tehty suuri määrä opinnäytetöitä, joista yksi on TKK:n tuotantotalouden osaston lisensiaatintyö (Rajaneva 2002). Tämän lisäksi on laadittu ainakin neljätoista gradu-tutkimusta (Lahti 2006).

Näissä tutkimuksissa ei juuri ole tarkasteltu tavoitteellista johtamista kokonaisvaltaisena johtamisjärjestelmänä, joka alkaa strategiasta, päättyy siitä johdettujen tavoitteiden toteuttamiseen eri toiminnoissa, ryhmissä ja yksilötasolla, suoritusten arviointiin, palautteeseen ja tarvittaviin lisätoimenpiteisiin organisaation eri osissa. Tämä näkökulma on laaja ja käytännön johtamistehokkuuden kannalta tärkeä, koska siinä on kyse organisaation johtamisjärjestelmästä, josta saavutettavat tulokset riippuvat. Se on myös monella tapaa haastava ja sen toteuttamisessa on käytännössä monenlaisia ongelmia. Näistä lähtökohdista määritin kaksi tutkimuskysymystäni (taulukko 2).

Taulukko 2: Tutkimuskysymykset ja -menetelmät

Tutkimuskysymykset	Menetelmä
1. Mitä tavoitteellinen johtaminen on, kuinka se on kehittynyt ja mitkä ovat sen soveltamisesta saadut kokemukset?	- Kirjallisuus, artikkelit, yritysten historiikit, raportoidut tutkimukset ja selvitykset eri maissa
2. Mikä on tavoitteellisen johtamisen tila suurissa suomalaisorganisaatioissa?	- Kyselytutkimus suurimmissa suomalaisorganisaatioissa (2005)

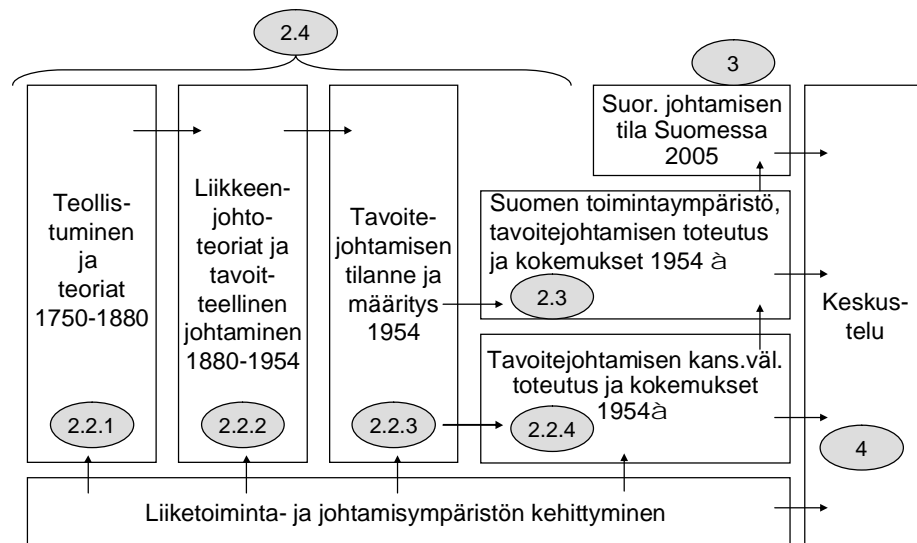
1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne näkyy kuviossa 1. Siinä soikioihin merkityt numerot viittaavat sisällysluettelon lukujen numerointiin. Numerot, jotka alkavat kahdella tai kolmella ovat vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Ensimmäinen tutkimuskysymys ruotii tavoitteellisen johtamisen kehittymistä eri vaiheiden kautta nykyiseksi suorituksen johtamiseksi. Siihen vastataan luvussa 2 tutkimalla sekä kansainvälisiä että suomalaisia kirjoituksia, artikkeleita, yritysten historiikkeja ja tutkimuksia. Tarkastelunäkökulma on laaja sekä ajallisen että sisällöllisen tarkastelun osalta. Kirjallisuutta ja yritysesimerkkejä käydään läpi 1700-luvulta alkaen, vaikka pääpaino onkin 1900-luvussa. Tarkoitus on osoittaa, kuinka yritysten toimintaympäristö, yritysten kokemukset ja niiden perusteella laaditut teoriat ovat muokanneet tavoitteellisen johtamisen nykyiseksi suorituksen johtamiseksi. Tätä kehityskulkua tarkastellaan erikseen kansainvälisesti (luku 2.2) ja Suomessa (luku 2.3). Tarkastelukehikkona käytetään elinkaarimallia. Saatavilla olevien ulkomaisten kyselyiden perusteella piirretään myös kuva siitä, kuinka hyvin suorituksen johtaminen toimii kansainvälisesti tänään. Luvussa 2.4. tehdään yhteenveto kansainvälisistä ja suomalaisista tuloksista ja vertaillaan niitä keskenään.

Toinen tutkimuskysymys luotaa suorituksen johtamisen tilaa suurissa suomalaisorganisaatioissa. Suorituksen johtamisella tarkoitetaan viimeisintä tavoitteellisen johtamisen muotoa, joka kansainvälisesti on vahvistanut asemiaan 1990-luvulta alkaen.

Vastaus tutkimuskysymykseen annetaan vuonna 2005 suuriin suomalaisorganisaatioihin tehdyn kyselyn tulosten perusteella: tarkoituksena oli selvittää suorituksen johtamisen tila ja toimivuus suomalaisorganisaatioissa. Ennen muuta pyritään saamaan selville, kuinka laajassa käytössä tämä johtamisjärjestelmä on ja millaisia parannusmahdollisuuksia sen soveltamisessa on. Tutkimuksen tulokset oli tarkoitettu ensisijaisesti käytännön suorituksen johtamisen ymmärtämiseen ja kehittämiseen suomalaisissa organisaatioissa. Tämän vuoksi kyselyn tulokset ovat luonteeltaan enimmäkseen tilannetta kartoittavia, kuvailevia ja ongelmakohtia paikallistavia. Kyselyn suorittaminen ja siitä saadut tulokset käsitellään luvussa 3. Aluksi täsmennetään tutkimuskysymys (luku 3.1) ja kuvataan tutkimuksen viitekehys sekä aineiston keruu ja analyysi (3.2). Luvussa 3.3. määritellään tutkimuskohde ja vastaajat. Tutkimuksen toteuttaminen selvitetään luvussa 3.4, minkä jälkeen esitellään tutkimustulokset (luku 3.5).



Kuvio 1: Tutkimuksen yleisrakenne

Tutkimuksen päätuloksia tarkastellaan ja niistä keskustellaan luvussa 4. Myös käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja niiden avulla saatujen tulosten luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan tässä luvussa, jonka lopuksi esitetään haasteita ja ideoita tulevia tutkimuksia ja niiden tekijöitä varten.

2 Tavoitteellisen johtamisen kehittyminen

Tutkimuksessa asetettiin kaksi tutkimuskysymystä, joista ensimmäinen koskee tavoitteellisen johtamisen kehittymistä ja toinen sen käyttöä suurissa suomalaisorganisaatioissa. Ensimmäiseen kysymykseen vastataan kirjallisuuden, aiempien tutkimusten, yrityshistoriikkien ja muun kirjallisen materiaalin perusteella. Luvussa 2.1 tutkimuskysymys täsmennetään alakysymyksiksi, joihin kirjallisuustutkimuksella vastataan. Tässä luvussa selvitetään myös tutkimusmetodiikka, aineiston kerääminen, analysointi ja yhteenveto. Tämän jälkeen luvuissa 2.2 ja 2.3 kuvataan tavoitteellisen johtamisen kehittymistä kuviossa 1 esitetyllä tavalla. Luvussa 2.4. esitetään yhteenveto tavoitteellisen johtamisen kehittymisestä sekä kansainvälisesti että Suomessa. Siinä vastataan myös ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja pyritään tekemään yleisempiä johtopäätöksiä tavoitteellisen johtamisen kehittymisestä.

2.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa täsmennetään aluksi ensimmäinen tutkimuskysymys, tavoitteellisen johtamisen kehittyminen, alakysymyksiksi. Sen jälkeen tarkastellaan sitä, kuinka tutkimuskohdetta on lähestytty, kuinka tutkimuksen kohteeksi otettu kirjallisuus on valittu sekä kuinka sitä on tutkittu ja analysoitu johtopäätösten tekemiseksi.

Taulukossa 3 täsmennetään ensimmäinen tutkimuskysymys alakysymyksiksi vastaamisen selkeyttämiseksi.

Taulukko 3: Ensimmäisen tutkimuskysymyksen täsmentäminen

Tutkimuskysymys	Alakysymykset
1. Mitä tavoitteellinen johtaminen on, kuinka se on kehittynyt ja mitkä ovat sen soveltamisesta saadut kokemukset	<ol style="list-style-type: none">1. Mitkä tekijät vaikuttivat tavoitteellisen johtamisen kehittymiseen ja kuinka se kehittyi vuoteen 1954 mennessä?2. Kuinka tavoitteellista johtamista sovellettiin tavoitejohtamisen julkistamisen jälkeen vuodesta 1954?3. Mikä on tavoitteellisen johtamisen tila kansainvälisesti tänään?

Ensimmäisen alakysymyksen avulla tutkitaan tavoitteellisen johtamisen kehittymistä ja syitä, jotka saivat aikaan kehittymisen. Tähän kysymykseen vastattaessa halutaan ymmärtää pitkiä syklejä, joissa liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös tavoitteellisen johtamisen kehittymiseen. Ensimmäiseen alakysymykseen vastattaessa pyritään ymmärtämään, kuinka toimintaolosuhteet vaihtuivat ja kuinka tavoitteellinen johtaminen muuttui vuoteen 1954 mennessä.

Toisessa alakysymyksessä tavoitteena on selvittää, kuinka tavoitteellista johtamista sovellettiin tavoitejohtamisen julkistamisen (1954) jälkeen. Tätä asiaa tutkitaan tarkastelemalla suorituksen arvioinnin, tavoitejohtamisen ja suorituksen johtamisen soveltamista elinkaarimallin puitteissa. Kuinka ne ovat kehittyneet, millaisia kokemuksia niistä on saatu ja mihin suuntaan kehitys on kulkemassa? Näihin kysymyksiin vastataan julkaisujen ja niissä esiteltyjen tutkimusten valossa: niiden avulla rakennetaan elinkaaret tavoitteellisen johtamisen eri versioille.

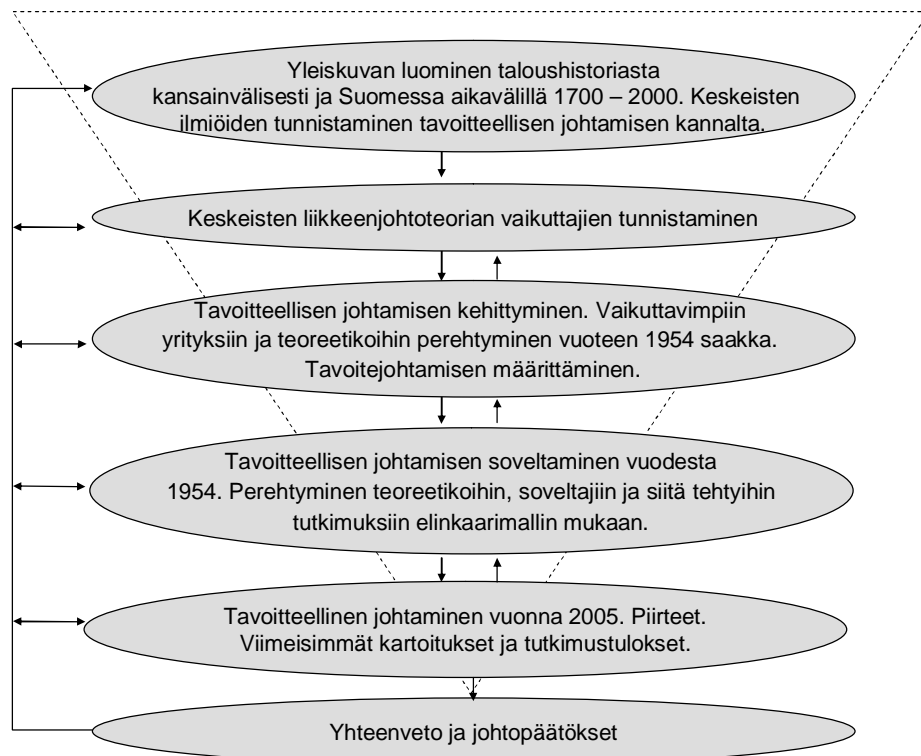
Kolmannessa alakysymyksessä tarkastellaan tavoitteellisen johtamisen tilannetta tänään ja sen suhdetta johtamisteorioihin sekä erilaisiin johtamisoppeihin ja tekniikoihin, joita on tuotu markkinoille kiihtyvällä vauhdilla. Tähän kysymykseen vastatessa yritetään ymmärtää myös, kuinka tavoitteellinen johtaminen sopeutuu uusiutuviin johtamisnäkökulmiin. Suomen osalta kysymykseen annetaan vastaus tutkimuskysymyksessä 2, jossa asiaa arvioidaan tehdyn kyselyn perusteella.

2.1.1 Tutkimusmetodiikka

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, erityisesti sen ensimmäiseen alakysymykseen, vastaaminen on luonteeltaan historiantutkimusta. Kalelan (2002, s. 93) mukaan tutkimuskysymykseen vastaaminen edellyttää ensimmäiseksi sitä, että selvitetään, mitä lähteitä vastauksen antamiseen tarvitaan. Lähteiden määrittämiseksi tässä tutkimuksessa käytetään samanaikaisesti kahteen suuntaan etenevää lähestymistapaa. Taloushistoriaan lähdin paneutumaan 1700-luvulta alkaen ja kohti nykyisyyttä edeten. Suorituksen johtamisen osalta taas luin viimeisimmät artikkelit ja kirjat sekä niiden viitteet, joita seuraten siirryin ajassa taaksepäin. Kuvion 2 vastakkaisiin suuntiin kulkevat nuolet esittävät näitä lähestymistapoja olennaisen lähdeaineiston tunnistamiseksi. Kuviossa esitetty malli on luonteeltaan iteroiva. Mistä tahansa kohdasta voitiin palata ja palattiin usein alkuun, kun kirjallisuudesta löytyi uusia

mielenkiintoisia viitteitä. Järjestelmällinen luettujen materiaalien viitteiden tarkistaminen auttoi varmistamaan, että merkittävimmät aiheeseen liittyvät tekstit ja näkökulmat tulivat tarkistettua, vaikka niitä ei kaikkia hyödynnettykään. Tällä tekniikalla pystyin myös tunnistamaan ne kirjat ja artikkelit, joihin kaikki tutkijat viittasivat ja jotka ilmeisesti muodostavan tutkimusalueen keskeisen tiedon. Merkittävyyden arvioinnissa Google Scholar on hyödyllinen, koska se näyttää julkaisuun liittyvien viittausten määrän. Ensin kuitenkin perehdyin taloushistoriaan.

Valitun lähestymistavan tarkoituksena oli varmistaa, että aluksi tunnistetaan kunkin ajankohdan tilanne ja siinä vaikuttavat tekijät ennen kuin lähestytään sen puitteissa tapahtuvaa tavoitteellista toimintaa. Syynä tähän on se, että näin pyritään välttämään eri ajassa tapahtuvan ilmiön tulkitseminen oman ajan lähtökohdista. Kalela kutsuu tätä anakronismin torjumiseksi (s. 84). Tutkittaviksi kirjallisiksi lähteiksi valittiin 1700-luvun jälkeistä historiaa ja varsinkin taloushistoriaa käsittelevät teokset. Tämän kohdan tuloksiin palataan luvussa 2.2.1.



Kuvio 2: Kirjallisen aineiston tutkiminen

Kun olin saanut 1700-luvulta alkavasta taloushistoriallisesta kokonaiskehityksestä riittävän käsityksen ja tiivistänyt sen matriiseiksi (taulukot 4 ja 14), siirryin tutkimaan johtamisen kehittymistä samana aikana. Apuna käytin viimeisimpien julkaisujen useimmiten toistuneita viitteitä sekä erilaisia yleisteoksia, jotta varmistaisin, ettei kukaan merkittävä teoreetikko jää tarkastelun ulkopuolelle arvioitaessa heidän panostaan tavoitteellisen johtamisen kehittämiseen. Hyödyllisiä olivat myös talouden ja johtamisen historiaan keskittyneet julkaisut (*Journal of Management History*, *Scandinavian Economic History* ja *Business History Review*).

Kun johtamiseen vaikuttaneet henkilöt ja yritykset oli alustavasti tunnistettu, tutustuin heidän ajatteluunsa erityisesti tavoitteellisen johtamisen näkökulmasta aina vuoteen 1954 saakka. Tässä yhteydessä kävin läpi suuren joukon tavoitteellisen johtamisen varhaisia vaikuttajia, joista osa esitellään tässä luvussa myöhemmin. Luin myös läpi Taylorin, Fayolin, Barnardin, Druckerin, McGregorin ja Sloanin alkuperäisteokset sekä osia Weberin, Mayon ja Maslowin pääteoksista. Keskeisimpiä näistä kirjoista analysoin varsin yksityiskohtaisesti ja tein niistä kirjallisen yhteenvedon tavoitteellisen johtamisen näkökulmasta. Joistakin laadin visuaalisia tiivistelmiä saadakseni esiin asioiden ja ihmisten väliset yhteydet (Saunders ym. 2007, s. 493-495)

Tuonnempana palaan näihin teksteihin osoittaakseni jatkumon tavoitteellisen johtamisen kehittämisessä. Samalla perehdyin käytettävissä olevan kirjallisen aineiston avulla myös joukkoon yrityksiä, joilla on ollut tärkeä rooli uusien toimintatapojen kehittämisessä. Niistä tehtyjä tiivistelmiä käytän apuna osoittaakseni, että käytännön tekijät ja ratkaisut ohjasivat tavoitteellisen johtamisen kehittymistä erityisesti ennen vuotta 1954. Yhteenvedo tavoitteellisen johtamisen tilasta 1950-luvun alussa tehdään luvun 2.2.2 lopussa. Siinä kerrataan aiempien kirjoittajien luomat lähtökohdat Druckerin kirjalle.

Peter Drucker toi kirjassaan "The Practice of Management" (1954) julkisuuteen käsitteen "Management by Objectives and self control", joka käännettiin suomeksi tavoitejohtamiseksi. Hänen kirjaansa tarkastellaan kokonaisuudessaan tavoitteellisen johtamisen kannalta, ei vain lukua 11, jossa käsitellään tavoitejohtamista esimiehen ja alaisen välisenä kysymyksenä. Tässä luvussa (2.2.3) esitetään myös yhteenvedo Druckerin keskeisistä ajatuksista ja niiden yhteydet aiempiin kirjoittajiin. Tällä pyritään osoittamaan, ettei Drucker keksinyt tavoitejohtamista, vaan yhdisti aiemmat palaset kokonaisvaltaiseksi tavoitteellisen johtamisen esitykseksi. Samalla saadaan näkyviin tavoitteellisen johtamisen pitkät kehityskaaret.

Lähestyin tavoitteellista johtamista nykyhetkestä taaksepäin. Näin toimin varmistaakseni olennaisten vaikuttajien, ajatusten ja viitteiden löytymisen. Tavoitteellisen johtamisen käyttöönottoa ja kehittymistä vuodesta 1954 alkaen tarkastellaan elinkaarimallin avulla. Taustalla on ajatus, että johtamisteorioita ja johtamisen muoti-ilmioita voidaan tutkia ikään kuin tuotteita, joilla on esittely-, kasvu-, kypsyys- ja laskuvaiheensa (Kotler 2000, s. 304; Ettorre 1997, s. 35). Elinkaarimallin puitteissa arvioidaan tavoitteellisen johtamisen soveltamista ja muuttumista elinkaaren eri vaiheissa tehtyjen tutkimusten valossa luvussa 2.2.4. Elinkaarimallien ajoittaminen ja arvioiminen edellyttivät perehtymistä suureen määrään tavoitteellisesta johtamista koskevia tutkimuksia. Niistä osaa referoidaan, kun elinkaarimallin eri vaiheita kiinnitetään aikaan tai vertaillaan toisiin samana aikana vaikuttaneisiin tavoitteellisen johtamisen versioihin.

Suomen osalta lähestymistapa kirjallisuuden tutkimiseen oli periaatteessa samanlainen kuin kansainvälisesti (kuvio 2). Erona on kuitenkin se, että järjestelmällinen tavoitteellinen johtaminen alkaa näkyä kirjallisissa lähteissä laajemmin vasta toisen maailmansodan jälkeen ja voimakkaasti vasta 1970-luvulla. Niissä käytetään pääosin samoja kansainvälisiä teorioita ja lähestymistapoja, joita käsitellään jo luvussa 2.2. Tämän vuoksi päähuomio luvussa 2.3. kiinnitetään ennen muuta tavoitteellisen johtamisen soveltamiseen ja kehittämiseen Suomessa. Toimintaympäristöä kommentoidaan vain lyhyesti yleiskuvan ja varsin suurien rakenteellisten muutosten havainnollistamiseksi. Tätä varten läpikäyty kirjallisuus on pyritty tiivistämään matriisimuotoon niin kuin Saunders ym. (2007, s. 493) toteavat Milesin ja Hubermanin (1994) suosittelevan keinona tiedon tiivistämiseen ja esittämiseen.

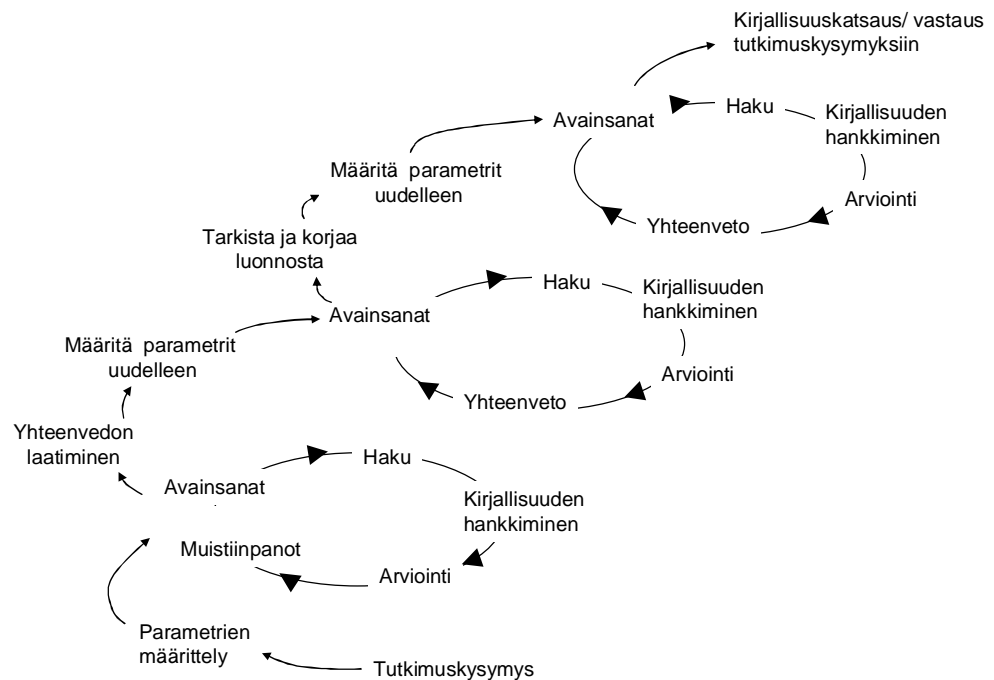
Tutkittavaa aineistoa tarkastellaan neljästä näkökulmasta: liiketoimintaympäristö, soveltavat yritykset, johtamisen fokus ja tavoitteellisen johtamisen keskeiset kehittäjät/ vaikuttajat (taulukot 4, 14 ja 20).

2.1.2 Aineiston kerääminen ja analysointi

Kirjallisuuden läpikäynti, tiedon keruu ja analysointi liittyvät läheisesti toisiinsa. Alla oleva kuvio esittää tätä prosessia (Saunders ym 2007, s. 56). Aineiston analyysissa on käytetty lähestymistapaa, joka muistuttaa Miles ja Hubermanin "Data Display and analysis" – mallia. (Saunders ym. 2007, s. 492) Se on luonteeltaan induktiivinen ja perustuu kolmeen yhtäaikaiseen alaprosessiin: datan vähentämiseen, datan esille saamiseen ja näyttämiseen sekä johtopäätösten tekemiseen ja todentamiseen.

Datan vähentämisellä tarkoitetaan sen tiivistämistä tai yksinkertaistamista laatimalla yhteenvedoja, koodaamalla ja luokittelemalla dataa tai kirjoittamalla yhteenvetomuistioita. Tässä tutkimuksessa käytettiin tiivistelmien laatimista ja puolesta ja vastaan - erittelyjä keskeisistä

asioista ja tutkijoiden kirjoituksista tavoitteellisen johtamisen näkökulmasta. Lisäksi yritysten historia- ym. tiedot tiivistettiin taulukoiksi. Datan esittämisellä tarkoitetaan luokitellun tai tiivistetyn tiedon esittämistä diagrammina tai kuvioina. Miles ja Huberman viittaavat kahteen visualisointitapaan: matriiseihin ja verkkoihin. (Saunders ym. 2007, s. 493). Olen pyrkinyt saamaan tiivistetyn tiedon visuaaliseen muotoon, mihin käytän taulukoita, elinkaarimallia ja erilaisia graafisia kuvioita.



Kuvio 3: Aineiston kerääminen ja analysointi (Saunders ym, 2007, s. 56)

2.2 Tavoitteellisen johtamisen kehittyminen kansainvälisesti

"Learn all about the history of the past, for how else can one even make a guess what is going to happen in the future", Churchill (Humes 1994, s. 44).

Tavoitteellinen ja organisoitu toiminta on perusta ihmiskunnan kehittymiselle nykyiseen vaiheeseensa. Egyptin (Schultz & Seidel 1997, s. 371) ja Rooman (Gent 1984, s. 53) hallintomallit ovat tästä hyviä esimerkkejä. Caton kirjoituksista tunnetaan jopa työnjohtajan toimenkuva Roomasta (George 1972, s. 25). Sun Tzun noin 500 vuotta ennen ajanlaskumme alkua kirjoittamat ohjeet armeijan johtamisesta ovat nekin hyvin tunnettuja (Sun Tzu 1982). Tässä työssä ohitetaan kuitenkin tavoitteellisen johtamisen varhaisimmat vaiheet ja aloitetaan lähempi tarkastelu 1700-luvulta, jolloin kauppa alkoi vapautua ja teollisuus kehittyä (Jutikkala 1965, s. 246).

Taulukko 4 antaa yleiskuvan liiketoimintaympäristöstä, johtamisteorioiden kehittäjistä, johtamisen fokuksista ja esimerkkejä kunkin ajankohdan tavoitteellista johtamista soveltavista yrityksistä. Niiden avulla pyritään osoittamaan, kuinka tavoitteellinen johtaminen kehittyi pitkän ajan kuluessa sitä mukaa, kun toimintaympäristön edellytykset ja tarpeet kehittyivät. Mainitut henkilöt ovat kunkin ajan tärkeitä tavoitteellisen johtamisen vaikuttajia ja heidän roolinsa esitellään tässä luvussa lähemmin. Samalla osoitetaan, että tavoitteellisen johtamisen

kehityskaaret ovat pitkiä ja varsin hitaita ja että niihin ovat vaikuttamassa monet tekijät. Aluksi tarkastellaan teollista vallankumousta ja tavoitteellisen johtamisen varhaisia vaikuttajia luvussa 2.2.1

Taulukko 4: Liiketoimintaympäristön ja tavoitteellisen johtamisen kehittyminen vuosina 1750–1950

Johtamisympäristö ja -fokus, esimerkkejä soveltajista ja johtamisteorioiden kehittäjistä/vaikuttajista				
	LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ	KÄYTÄNNÖN SOVELTAJA	JOHTAMISEN FOKUS	JOHTAMISTEORIAN KEHITTÄJIÄ/VAIKUTTAJIA
1700/1800-luku	Tiede ja teknologia, keksinnöt, kaupan vapautuminen.	Colt, Singer	Työnjako, tuotannon tehokkuus.	Fredrik Suuri, Adam Smith, Robert Owen, Charles Babbage, Karl Marx, Friedrich Engels.
1900-luku	Keksintöjen hyödyntäminen, kasvu.	National Cash Register (NCR)	Tehtävätason tehokkuus, pal-kitseminen.	Fredrick Taylor, Frank ja Lillian Gilbrecht, John Patterson.
1910-luku	Suurtuotanto, alemmat hinnat, kasvavat markkinat.	Ford	„-“ Ihmisten ja koko organisaation johtaminen.	Henry Gantt, Hugo Münsterberg, Henri Fayol.
1920-luku	Kasvava tuotanto ja markkinat. Organisaatiot ja johtaminen.	General Motors, IBM	Organisaatiot, sosiaaliset prosessit työssä, talous, ammatti-liitot	Max Weber, Mary Parker Follett, Elton Mayo.
1930-luku	Lama. Kasvavat organisaatiot. Paine ihmisten johtamiseen.		Organisaatiot. Kysynnän luonnin ja jakelun merkitys. Ihmisten johtaminen.	James Mooney, Alan Reiley. Chester Barnard.
1940-luku	Sota ja sota-tuotanto. Voimakas kysyntä sodan jälkeen.	General Motors	Yritys ja yhteiskunta. Organisaatioiden kasvu, esimiesten määrä ja esimiestyö.	Kurt Lewin, Eric Trist, K.W. Bamforth, Lester Coch, John French, Kenneth Benne, Paul Sheats
1950-luku	Voimakas kysyntä ja taloudellinen kasvu. Kasvavat organisaatiot.	General Electric, General Mills	Tavoitejohtaminen, motivaatio, organisaatiokäyt-Täytyminen.	Peter Drucker, Edward Shleh, Abraham Maslow, Douglas McGregor.

2.2.1 Teollinen vallankumous ja tavoitteellinen johtaminen

Fredrik Suuri (Preussin keisari 1740-1786) pyrki eri tavoin standardoimaan armeijansa, jossa hän kohtasi suuren organisaation johtamisen haasteet. Hän lainasi paljon Rooman legioonilta, mutta teki myös monia omia innovaatioita. Hän laati pysyväismääräykset, lisäsi erikoistumista tehtävissä, standardoi välineet, loi yhteisen komentokielen ja yhtenäisen koulutuksen. Fredrikin tavoitteena oli tehdä armeijasta mekanisoitu järjestelmä, jossa on vaihdettavia standardiosia. Hän kehitti eron linja- ja esikuntatoimintojen välillä vapauttaen asiantuntijat suunnittelutehtäviin. Myöhemmin hän täsmensi toimintoja, mm. hajautetut kontrollit, luodakseen suuremman osien itsenäisyyden taistelutilanteissa. Hänen tavoitteenaan oli tavoitteellisen toiminnan tehostaminen suuren organisaation johtamisessa. Hän kehittikin monia tavoitteellisen johtamisen periaatteita, joita noin 100-150 vuotta myöhemmin alettiin toteuttaa teollisessa tuotannossa. (Morgan 1997, s 15-16).

Skotlantilainen Adam Smith (1723-1790) opiskeli matematiikkaa ja filosofiaa Glasgowssa ja Oxfordissa, matkusti myös Euroopan mantereella tavaten Voltairen ja Rousseauin. Englantilaiset filosofit John Locke ja David Hume olivat hänen ystäviään ja vaikuttivat hänen ajatteluunsa samoin kuin Newton. (Bloomsbury 2002, s.1048- 1049). Smith kirjoitti kymmenen vuotta pääteostaan ”The Nature and Causes of the Wealth of the Nations” (1776), joka yleisesti tunnetaan nimellä ”The Wealth of Nations”. Smithin ajattelun vaikutus kansantalouksiin, yrityksiin ja yksilöihin oli suuri, ja se voidaan kiteyttää kolmeen filosofiseen periaatteeseen: 1) Luonnolliset lait, jos niiden annetaan toimia vapaasti, aikaansaavat parhaan mahdollisen yhteiskunnan (Ns. ”näkyvätön käsi ohjaa” päätöksiä tuotteiden määrästä ja laadusta), 2) valistunut yksilöllinen itsekkyyden on lopulta yhteiskunnan etujen mukaista ja 3) ihmiset syntyvät

tasa-arvoisina. Nämä ajatukset asteittain toteutuessaan vahvistivat yritysten ja yksilöiden mahdollisuuksia toimia aiempaa vapaammin ja tavoitteellisemmin, kun valtion kontrolli alkoi vähetä. Seurauksena oli myös yritysten kansainvälistymisen alkaminen. (Bloomsbury 2002, ss.1048 - 1049). Jos näiden periaatteiden annetaan vaikuttaa, on seurauksena työnjako, jossa kansantaloudet ja yritykset erikoistuisivat asioihin, joissa niillä on ns. suhteellinen etu muihin verrattuna. Smithin hyvin tunnettu työnjakoa kuvaava esimerkki on neulatuotannosta ja siinä saavutettavasta tuottavuudesta. Myöhemmin Smithin ajattelua jatkoivat Riccardo, Malthus, Mill ja Spencer sekä meidän aikamme Michael Porter. (Smith 1991, s. 9; Samuelson 1964, s. 38, 49, 621-622; Klinge 1985, 188-189)

Asteittain liberalismi syrjäytti merkantilismin, jonka kanssa sillä oli kolme keskeistä eroa. Merkantilismi näki ulkomaankaupan keinona hoitaa valtion talous kuntoon hyötymällä naapurin kustannuksella. Liberalismi taas ajatteli, että vapaamman kaupan vallitessa kaikki maat saavat paremmat markkinat vientitavaroilleen. Toinen merkittävä ero oli suhtautuminen varallisuuteen: merkantilismi piti sitä vakiona, nolla-summa-pelinä, kun taas liberalismi käsitti tilanteen dynaamisena. Sen mukaan varallisuutta voitiin lisätä erikoistumisella. Kolmas ero oli suhtautumisessa vaurastumiseen. Merkantilismi ajatteli ensisijaisesti valtion varallisuutta ja sen kartuttamista. Liberalismi taas lähti yksittäisestä ihmisestä ja hänen hyvinvoinnistaan ja näki valtion yksilöiden summana. Jos yksilöt voivat hyvin ja voivat lisätä varallisuuttaan, menestyi valtiokin. Liberalismin olemus voidaan kiteyttää kolmeen vapauteen: ammatinharjoittamisen, sopimuksen ja omistuksen vapauteen. Ranskan vallankumouksen ajatussuuntaukset olivat omiaan tukemaan liberalistista talousajattelua. (Jutikkala 1965, s. 229-231)

Teollisen vallankumouksen lasketaan alkaneen 1700-luvulla ja sen etenemiseen vaikuttivat liberalismiin ohella monet muut tekijät. Tällaisia olivat teknologiset keksinnöt, jotka edesauttoivat teollisuustuotannon kehittymistä asteittain yksittäistuotannosta joukkotuotannon suuntaan. Näistä on koottu esimerkkejä taulukkoon 5. Merkittävää oli myös tieteen monipuolinen kehittyminen 1800-luvulla: kemia ja fysiikka, lääketiede, kasvi- ja eläintiede, teologia, matematiikka, historia, filosofia, tähtitiede; kaikki ne olivat vuosisadan lopussa aivan eri tasolla mm. tutkimusmetodiikkansa ja – kohteidensa osalta (Jutikkala 1965, s. 317–331). Tämän seurauksena syntyi kokonaisia uusia teollisuuden toimialoja, kuten kemian- ja sähkökoneteollisuus.

Tekniset järjestelmät kehittyivät vaiheittain, minkä tuloksena tiet, kanavat, rautatiet, viestintäjärjestelmät ja energian (höyry, sähkö, öljy) tuotanto ja jakelu kohenivat. Myös väestön kasvu auttoi useissa maissa. Tämän lisäksi USA hyötyi muuttovoitosta. Siellä vuosien 1800 - 1850 välillä väestömäärä kasvoi 300 % (Klinge 1985, s 120-161; Blockmans 1993, s. 83 - 88). Talouspolitiikka omaksui useimmissa keskeisissä teollisuusmaissa liberalistisen näkemyksen mm. Millin teorioiden mukaisesti, mikä oli omiaan avaamaan markkinoita kasvavalle teollisuustuotannolle. Liberalismin ilmentymä oli myös Gobden-sopimus vuonna 1860, jossa Englanti ja Ranska sopivat tullien alentamisesta. Siihen liittyivät Saksa ja vuoteen 1865 mennessä lähes kaikki Euroopan maat Balkania ja Venäjää lukuun ottamatta. Laajat tullien alennukset suosivat kansainvälistä kauppaa, vaikka Yhdysvallat suojausikin oman teollisuutensa 1890-luvulla korkeilla tulleilla. (Jutikkala 1965, s. 296-297)

Monet investoinnit ja niihin liittyvät riskit olivat suuria, minkä vuoksi pankkien merkitys muodostui tärkeäksi. Esimerkkinä voidaan mainita J.P. Morgan, joka rahoitti rautateitä, terästeollisuutta ja Yhdysvaltain valtiota, aikana jolloin ei ollut keskuspankkia. (Wren & Greenwood 1998, s. 120-129). Riskeistä johtuen monilla aloilla, esimerkiksi sähkölaite- ja kemianteollisuudessa, laadittiin kilpailua rajoittavia sopimuksia ja kartelleja, jotka aluksi hyväksyttiin, mutta sittemmin purettiin. Kehitys- ja innovaatiopanostusta tuki myös kansainvälinen patenttisopimus, joka solmittiin Pariisissa 1883. Se tuli voimaan tärkeimmillä markkinoilla vuodesta 1907 alkaen, jolloin Saksa hyväksyi sen. Näitä tekijöitä onnistuivat hyödyntämään parhaiten Saksa ja Yhdysvallat, jotka 1880-luvulla saavuttivat hallitsevan aseman ja ohittivat Englannin ja Ranskan. (Blockmans 1993, ss.89-91)

Taulukko 5: Esimerkkejä elinkeinoelämää edistävästä tekijöistä 1700- ja 1800-luvuilla (Blockmans, 1993; Klinge 1985; Hargadon 2001)

Vuosi	Keksintö	Keksijä	
1751	Metallihöylä	Focq	Teknisten järjestelmien nopea kehittyminen loi edellytyksiä teollisuuden ja kaupan kehittymiselle:
1760	Vetokarasorvi	Vaucanson	
1764	"kehrujenny"	J. Hargreaves	• Englannissa oli vuonna 1830 noin 15000 höyrykonetta, Ranskassa noin 3000 ja Preussissa noin 1000. Vuosisadan loppuun mennessä niiden määrä oli kasvanut räjähdysmäisesti ja niiden työtehon laskettiin vastaavan noin miljardin orjan työpanosta.
1769	Höyrykone	Watt	
1772	Metallipora	Wilkinson	
1784	Mekaaniset kangaspuut	Cartwright	• Lennätin, joka toimi käytännössä vuonna 1844 yhdisti Euroopan Aasiaan jo 1864 ja yhteys Atlantin yli käynnistyi vuonna 1866, mikä muutti mm. kaupankäynnin luonteen
1784	Kivihiihi raudan valm.	Cort	
1797	Työstökoneet	Maudslay	• Puhelin keksittiin vuonna 1876, minkä jälkeen se yleistyi nopeasti. Sillä oli suuri vaikutus tiedonvälityksen nopeuteen.
1805	Kuviokutomakone	Jacquard	
1814	Veturi	Stephenson	• Sähkön käytön kehittyminen asteittain 1800-luvulla vahvisti talouskehitystä monella tavalla. Työstökoneille pystyttiin sähkömoottoreiden avulla jakamaan voimaa tarkasti, mikä auttoi aiempaa tarkempien koneiden kehittämisessä ja voimansyötössä yleensä. Päästiin eroon epävarmasta ja epätaloudellisesta hinnavedosta. Valaistus auttoi tehostamaan toimintaa sekä tuotannossa että toimistossa.
1827	Vesiratas/turbiini	Forneyron	
1834	Niittokone	McGormick	
1841	Höyryvasara	Naysmith	• Sähkön käytön kehittyminen asteittain 1800-luvulla vahvisti talouskehitystä monella tavalla. Työstökoneille pystyttiin sähkömoottoreiden avulla jakamaan voimaa tarkasti, mikä auttoi aiempaa tarkempien koneiden kehittämisessä ja voimansyötössä yleensä. Päästiin eroon epävarmasta ja epätaloudellisesta hinnavedosta. Valaistus auttoi tehostamaan toimintaa sekä tuotannossa että toimistossa.
1844	Lennätin	Morse	
1850	Puimakone	Gerard	• Sähkön käytön kehittyminen asteittain 1800-luvulla vahvisti talouskehitystä monella tavalla. Työstökoneille pystyttiin sähkömoottoreiden avulla jakamaan voimaa tarkasti, mikä auttoi aiempaa tarkempien koneiden kehittämisessä ja voimansyötössä yleensä. Päästiin eroon epävarmasta ja epätaloudellisesta hinnavedosta. Valaistus auttoi tehostamaan toimintaa sekä tuotannossa että toimistossa.
1852	Öljyn tislauk	Lukasiewicz	
1856	Synteettiset värit	Perkin	
1859	"Ohion öljykuume"		
1869	Dynamo	Gramme	
1876	Puhelin	Bell	
1876	Höyryturbiini	de Laval	
1879	Hehkulamppu	Edison, Swan	
1870-80	Sähkötekniset keksinnöt	Monet eri keksijät	
1881	Vaihtovirtajohdin	Brown	
1885	Polttomoottoriauto	Benz	

Esimerkkinä liikenteen ja teollistumisen huimasta kasvusta voidaan mainita USA:n rautatieverkon ja terästuotannon kehitys. Maan rataverkko kasvoi 65 mailista (v. 1830), 4500:aan (v. 1840), 14400:aan (v. 1850), 52.000 (v. 1870) ja 240.000:een mailiin vuonna 1910. Rautatiet olivatkin 1800-luvun lopulla maan varsinainen suurtoimiala. Tosin terästeollisuudestakin oli muodostumassa sellainen, ei vähiten rautatiekiskojen suuren kysynnän vuoksi. Terästä tuotettiin vuonna 1870 yhteensä 200.000 tonnia, vuonna 1913 jo 31.000.000 tonnia. Tuotannon tehostumisen ja kuljetuskustannusten laskun vuoksi teräksen hinta laski samaan aikaan voimakkaasti, mikä edelleen rohkaisi investointeja. (Klinge 1985, s. 156; Wren ja Greenwood 1998, s.121)

Johtaminen uudistui järjestelmällisemmäksi ja tavoitteellisemmäksi yleisen kehityksen ja yritysten tarpeiden mukaisesti. Englannissa on dokumentoitu varhainen systemaattisten johtamistekniikoiden käyttö, kun höyrykoneen keksijöiden ja kehittäjien vuonna 1796 perustama yritys, The Soho Engineering Foundry, hyödynsi markkinatutkimusta ja – ennusteita, työprosessien ja tuotannon suunnittelua, tuotantostandardien asettamista sekä tuotekomponenttien vakiointia. James Watt Jr ja Matthew Boulton, perustajien pojat, kehittivät myös laskenta- ja tilastointitoimintaa niin, että pystyivät laskemaan tuotekohtaiset kannattavuudet. Yhtiö oli edistyksellinen henkilöstöpolitiikoissaankin: se koulutti henkilöstöään, sovelsi työntutkimukseen perustuvaa tulospalkkausta ja otti käyttöön sairausajan korvauksen, minkä soveltamista valvoivat henkilöstön edustajat. (Pindur ym 1995, s. 59-60).

Yhdysvalloissakin teollinen ajattelu eteni vahvasti 1700- ja 1800-lukujen vaihteessa. Esimerkkinä tästä voidaan pitää Eli Whitney'ä (1765 - 1825), joka pyrki soveltamaan keskenään vaihdettavia osia muskettien valmistuksessa, vaikkakaan ei tavoitettakaan täysin saavuttanut. Hän hyödynsi tuotannossaan vesivoiman käyttämiä koneita, erotti koneella ja käsin tehtävän työn ja jakoi sen niin pieniin vaiheisiin, että voitiin käyttää suhteellisen ammattitaidottomia työntekijöitä. Lisäksi hän kehitti laskentatointia ja pystyi laskemaan musketin yksikköhinnan ja sisällyttämään siihen myös kiinteiden kustannusten osuuden. Hänen tehtaansa tuotti lähes 35000 muskettia

runsaan 25 vuoden aikana ennen vuotta 1825. Tuotantomäärä oli aiempiin saavutuksiin nähden hyvin suuri ja perustui tuotannon tavoitteelliseen organisointiin ja johtamiseen uudella tavalla. (<http://www.eliwhitney.org/test/arms.htm>. 30.10.2007, Wren ja Greenwood 1998, s. 9-16)

Vuonna 1832 Charles Babbage (1791- 1871), varhainen tietokoneen kehittäjä, matemaatikko ja monipuolinen keksijä, julkaisi tutkielman, "On the Economy of the Manufacturers", jossa hän puolsi tieteellistä lähestymistapaa organisaatioon ja johtamiseen. Hän korosti faktojen ja suunnittelun merkitystä, työnjaon tärkeyttä sekä voitonjakoa tuottavuuden perusteella. Suorittipa hän tieteellisen liikkeenjohto-opin mukaisia tuotantoprosessin mittauksiakin. Hän argumentoi myös omistajien ja työntekijöiden yhteisten intressien puolesta.

(<http://ei.cs.vt.edu/~history/Babbage.html>. 12.11.2007) Monessa asiassa englantilainen Babbage esitti samat näkökulmat, joista Taylor tuli kuuluisaksi kahdeksankymmentä vuotta myöhemmin. Esimerkkeinä hänen työstään tavoitteellisen johtamisen kehittämiseksi voidaan mainita valmistusprosessin ja sen kustannusten analysointi, aikatutkimukset työssä, benchmarking, kysynnän määrittäminen tulotilastojen perusteella, tuotantopaikan optimointi raaka-aineiden ja lopputuotteiden painon mukaan ja työntekijöiden parannusehdotusten hyödyntäminen. (George 1972, s. 75-77)

1800-luvun puoleen väliin mennessä teollinen ajattelu ja sen soveltaminen olivat edenneet pitkälle ja siitä eteenpäin kehitys jatkui nopeana, mihin vaikutti erityisesti työstökoneiden kehittyminen (Blockmans 1993, s.28). Suurtuotannon edut oli jo otettu käyttöön edelläkävijäyrityksissä, ja menekkiä kasvavalle tuotannolle hankittiin sekä kotimaasta että kansainvälisesti, niin kuin oheiset esimerkit Coltista ja Singeristä osoittavat (taulukot 6 ja 7). Johtaminen näissä yrityksissä kehittyi aiempaa järjestelmällisemmäksi ja tavoitteellisemmäksi sekä tuotantomäärien kasvun että maantieteellisen kattavuuden johdosta. Niissä kehitettiin myös aktiivisesti markkinointia ja myyntiä.

Vallitseva liberalistinen talousajattelu, nopea teollistuminen, kasvava kauppa ja vanhojen yhteiskuntarakenteiden murtuminen aiheuttivat alusta alkaen myös vastavoimia. Hyvin tunnettua on, että työntekijät rikkoivat koneita tekstiiliteollisuudessa muutoksen käynnistyessä. Teollistumisen edetessä olosuhteet tehtaissa olivat monin osin heikot. Esimerkkeinä mainittakoon, että työntekijät sidottiin koneiden tahtiin ("sweating system"), että Englannin puuvillatehtaissa käytettiin laajasti viisi- kuusivuotiaita lapsia ja että päivittäiset työajat olivat yleisesti viidentoista tunnin mittaisia. Lapsikuolleisuus oli korkea, jopa 20 - 30 %, ja työntekijöiden keski-ikä oli kaupungeissa 17 vuotta. (Blockmans 1993, s. 109-110; Klinge 1985, s. 172).

Robert Owen (1771-1858), jolla oli oma puuvillatehdas, näki henkilöstön yhtä tärkeänä tuotantotekijänä kuin koneet ja raaka-aineet ja pyrki uudistamaan tämän vuoksi työolosuhteita. Hän halusi johtaa sopimalla mieluummin kuin määräämällä ja hän edellytti esimiesten pystyvän toimimaan itsenäisesti silloin, kun oli itse poissa, minkä vuoksi hän valitsi ja koulutti nämä huolellisesti. Hän kehitti myös havainnointiin perustuvan arviointijärjestelmän, jossa tuotantokoneet arvioitiin julkisesti päivittäin parhaiden palkitsemiseksi. Hän uudisti tehtaansa toimintaa monin tavoin: lasten käyttö loppui asteittain, työläisten asunto-oloja parannettiin, heille perustettiin maailman ensimmäinen aikuisten iltakoulu ja kauppa, joka oli myöhemmin mallina osuuskuntamuotoisille kaupoille. Uudistuksissaan Owen ei kuitenkaan tinkinyt taloudellisista tavoitteistaan; ne oli toteutettava tuottavuuden paranemisella. Tässä suhteessa hänellä ei ollutkaan valittamista, sillä hänen tehtaansa tuotti yli 50 %:n tuoton sijoitetulle pääomalle. Owen pyrki uudistamaan koko Englannin työlainsäädäntöä, mutta ei tässä onnistunut. Hän oli tavoitteellisen johtamisen kannalta merkittävä vaikuttaja, sillä hän ymmärsi henkilöstön motivoinnin ja tosiasioihin perustuvan johtamisen merkityksen. Kaikki nämä olivat asioita, jotka tulivat uudelleen esiin vasta sata vuotta myöhemmin tieteellisen liikkeenjohdon toimesta. (Bloomsbury 2002, s.1032-1033; Klinge 1985, s. 189-90)

Taulukko 6: Colt esimerkkinä tavoitteellisen johtamisen soveltamisesta tuotantoon

Sam Colt sai 22-vuotiaana vuonna 1836 US patentin uudentyyppiselle revolverilleen, jota valmistamaan hän perusti samana vuonna tehtaan. Tuote oli teknisesti edistyneempi ja pystyi tarjoamaan käyttäjälleen lataamatta aiemman yhden laukauksen sijasta viisi tai kuusi. Saadut tilaukset olivat kuitenkin pieniä, vaikka myös valtio hankki Colt- revolvereita ja kivääreitä. Yhtiön historiassa mainitaan, etteivät kiväärien tilaukset ylittäneet yhteensä koskaan 100 kappaletta. Yhtiö lopetti toimintansa 1842.

Yhdysvaltain armeijan taistelut vuonna 1845 Teksasissa intiaaneja vastaan sujuivat kuitenkin hyvin ja osallistujat pitivät Coltin tuotteita keskeisinä menestystekijöinä. Kun Meksikon sota seuraavana vuonna alkoi, päätti armeija laajentaa yhteistyötä ja lähetti kapteeni Samuel Walkerin suunnittelemaan uuden tuotteen Samuel Coltin kanssa. Työn tuloksena oli uusi revolveri, "Walker", jota armeija tilasi 1000 kappaletta.

Samuel Colt pääsi näin takaisin asetuohtantoon. Ongelma kuitenkin oli, ettei hänellä ollut enää tehdasta. Tämän vuoksi hän ulkoisti aluksi tuotannon amerikkalaiselle keksijälle ja tehtailijalle, Eli Whitneyle, joka toimitti tilauksen vuoden 1847 puoliväliin mennessä tehokkaan tuotantonsa vuoksi vain 6 kk:ssa.

Colt tunsu hyvin englantilaisen työstökoneellisuuden, olihan hän ensimmäinen amerikkalainen, joka perusti tuotantolaitoksen Englantiin vuonna 1851. Kun Samuel Colt rakensi uuden tehtaan, hän varusti sen uusimmalla saatavissa olevalla tekniikalla, minkä vuoksi pystyi tuottamaan ensimmäisenä tuotantovuonna 1855 jo 5000 käsiasetta. Vuonna 1856 tuotti jo 150 korkealaatuista ja uudenaikaista käsiasetta päivässä (noin 30000-40000 vuodessa). Kapasiteetin kasvu johtui siitä, että Coltin tuotteet perustuivat keskenään vaihdettaviin osiin, joista jopa 80% tuotettiin tarkkuuskoneilla. Tehdas saavutti aikanaan poikkeuksellisen korkean tuotelaadun juuri uudentyyppisen tuotantotapansa johdosta.

Suuri tuotantokyky edellytti luonnollisesti suurempaa kysyntää. Colt olikin ensimmäisiä, jotka käyttivät järjestelmällistä markkinointia, johon kuului mainontaa, tuotenäytteet ja myynnin edistäminen. Myynnin Colt järjesti noin 15-20 tukkumyyjän, matkustavien myyntiedustajien, vähittäismyymälöiden ja suorien tilausten varaan. Tämän lisäksi yhtiöllä oli myyntitoimistot New Yorkissa ja Lontoossa.

<http://www.colt.com/law/history.asp> (11.06.2007)

Taulukko 7: Singer esimerkkinä tavoitteellisen johtamisen soveltamisesta kansainväliseen liiketoimintaan 1850- luvulta alkaen

Isaac Singer perusti Singer & Company vuonna 1851 tekemiensä ompelukonekeksintöjen varaan. Patenttien määrä nousi nopeasti: vuonna 1863 niitä oli jo 22, ja määrä kasvoi. Ainutlaatuisen tuotteen myynti kehittyi vauhdilla: vuonna 1858 myytiin 3.000 konetta, noin 20.000 kappaletta vuonna 1863, 170.000 konetta vuonna 1870 ja 500.000 vuonna 1880. Vuonna 1903 yhtiö kertoo myynnin olleen jo 1.350.000 ompelukonetta. Yhtiön historian mukaan siitä tuli alan suurin yritys jo vuonna 1855 ja sillä oli vuonna 1890 noin 80%:n osuus ompelukoneiden maailmanmarkkinoista. Singer oli USA:n ensimmäinen kansainvälistynyt teollisuusyritys.

Nopea kasvu perustui ainutlaatuisen tuotteeseen, jota jatkuvat keksinnöt tukivat. Toinen kasvun aiheuttaja oli varhainen ja voimakas kansainvälistyminen: Pariisi 1855, 1856 Glasgow, Brasilia 1858, ensimmäinen tehdas Yhdysvaltain ulkopuolella 1867, myynti- ja jakelukeskukset Englantiin 1870. Uudet tehtaot Englannissa 1871, Kanadassa 1873, lisää tehtaota Yhdysvalloissa 1880-81, uusia tehtaota Kanadaan ja Itävaltaan 1882, Venäjälle 1902, Preussiin (Saksaan) 1904. Vuonna 1927 Singerillä oli yhdeksän kansainvälistä tuotantolaitosta, jotka työllistivät 27.000 henkilöä



Singerin ensimmäiset mallit maksoivat 100 \$ kappaleelta, mikä oli aikanaan hyvin kallis hinta. Vaikka tuotantomäärien kasvu alensikin hintoja, Singer loi prototyypin uudentyyppiselle rahoitusjärjestelylle, jonka avulla ostaja voi hankkia ompelukoneensa osamaksulla. Markkinoinnissaankin Singer oli aktiivinen ja toi markkinoille tavaramerkkinsä, punaisen S-tytön. Siitä tuli nopeasti yksi aikansa tunnetuimpia.

http://www.singerco.com/company/history_pf.html (11.06.2007)

Kommunistisessa manifestissa vuodelta 1848 Marx ja Engel kuvaavat hyvin sen, kuinka pitkälle teollistuminen ja siihen liittyvä kansainvälistyminen olivat edenneet, ja mitä vaikutuksia tällä oli

aiemmille yhteiskuntarakenteille (<http://www.sosialistiliitto.org/nettik/Amanifes.htm>, 31.10.2007). Heidän mukaansa vanhat rakenteet olivat murtuneet ja luoneet tilalle porvariston ja proletariaatin, joista jälkimmäinen kurjistui edellisen riistokohteena. Tämä tulkinta perustui Marxin ajatukseen, että työntekijän työn arvo on suurempi kuin hänen saamansa palkka ja että näiden välisen eron, lisäarvon, yrittäjä pitää itsellään (Nevalainen & Peltonen 1973, s. 144). Marx ja Engels myös odottivat tilanteen kärjistyvän hegeliläisen dialektiikan mukaisesti teesin ja antiteesin taistellessa vallankumoukseksi, jonka tuloksena syntyy luokaton yhteiskunta. Marxin ja Engelsin ajatuksilla oli suuri vaikutus yhteiskunnan, yritysten ja johtamisen kehittymiseen seuraavien 150 vuoden aikana. He ennustivat oikein mm. työväen järjestäytymisen: ammattiyhdistyksiä alkoi syntyä Englannissa 1850-luvulta lähtien, ja vuosina 1870 -1900 lähes kaikkiin Euroopan maihin perustettiin sosialistinen puolue (Blockmans 1993, s. 116). Niillä oli suuri vaikutus henkilöstönäkökulman huomioon ottamiseen tavoitteellisessa johtamisessa ja työolojen kehittymiseen 1900-luvulla. (Klinge 1985, s. 195-200).

Yhteenveto tavoitteellisen johtamisen kehittymisestä vuoteen 1880 mennessä

Liiketoimintaympäristö muuttui vuoteen 1880 mennessä merkittävästi. Perinteinen merkantilismi väistyi liberaalin talouspolitiikan tieltä, kauppaa estäviä tulleja poistettiin ja kansainvälinen kauppa kehittyi. Tieteellinen ja tekninen kehitys mahdollistivat tarkkuustyöstökoneet, tehokkaan energiatuotannon, sarjatuotannon ja kasvavat teollisuusyritykset. Yhteiskuntarakenteet muuttuivat: aatelisten ohelle nousi tärkeänä vaikuttajana porvaristo ja käsityöläisten luokka alkoi hävitä ja muuttua työläisiksi. Kehitys loi tavoitteelliselle johtamiselle sekä edellytyksiä että tarvetta.

Tavoitteellista johtamista kokeiltiin esimerkkisoveltajien (taulukko 4) toimesta. Monet kokeilut tapahtuivat armeijoissa, koska ne olivat suurina organisaatioina kohdanneet tavoitteellisen johtamisen haasteet (Fredrik Suuri). Kokeiluja tehtiin myös joissakin yrityksissä, jotka olivat havainneet uuden teknologian mahdollisuudet ja niiden käytön asettamat vaateet johtamiselle (Watt & Boulton, Owen, Whitney, Babbage). Kokeilut eivät kuitenkaan lähteneet leviämään voimakkaasti, mutta tavoitteellisen johtamisen soveltaminen oli alkanut ja hyvin toimivia esimerkkejä oli olemassa (Colt ja Singer).

2.2.2 Liikkeenjohtoteoriat ja tavoitteellinen johtaminen 1885-1954

Teollistuminen oli edennyt 1700- ja 1800-luvuilla nopeasti ja samalla uudistanut yhteiskuntarakenteet. Valta oli siirtymässä aatelistolta porvaristolle ja käsityöläisten ammattikunnista oli tulossa työntekijöitä. Kehityksestä huolimatta teollisuus oli 1800-luvun lopulla hyvin pienyritysvaltaista: Saksassa vuonna 1907 alle viiden hengen yrityksissä oli 90 % kaikkien yritysten työntekijöistä, 9 % oli 5-50 hengen ja vain 1 % tätä suuremmissa yrityksissä. Tilanne oli samanlainen muissakin Euroopan maissa. (Blockmans 1993, s.31). Yhdysvalloissa tilastoiitiin vuonna 1890, että yrityksillä oli tuolloin palveluksessaan keskimäärin neljä henkilöä (Hamel 2007, s. 33). Kasvu oli kuitenkin niin voimakasta, että toimintatapoja oli kehitettävä. Vanhat mallit eivät sopineet uuteen tilanteeseen ja tuottavuus kärsi. Tähän tarpeeseen syntyivät liikkeenjohtoteoriat, joiden tarkoituksena oli helpottaa ja tehostaa kasvavien organisaatioiden johtamista. Niitä tarkastellaan alla lähemmin järjestyksessä tieteellinen liikkeenjohto, hallinnollinen liikkeenjohto, byrokratia ja human relations- koulukunta.

Tieteellinen liikkeenjohto

Yhdysvalloissa rautateiden kasvu oli hyvin nopeaa ja edellytti uudenlaista johtamista. Henry Poor, joka toimitti American Railroad Journalia vuosina 1849 - 1861, loi periaatteet suuren liikeyrityksen johtamiselle. Hän korosti kolmea asiaa: organisaatiota, kommunikaatiota ja informaatiota. Organisaation tuli perustua huolelliseen ja tarkkaan työnjakoon niin, että henkilöstö ja kalusto olisivat koko ajan täysmääräisesti käytössä. Kommunikaatiolla hän tarkoitti raportointia ja informaatiolla raporttien analysointia toiminnan tehostamiseksi. Daniel McCallum sovelsi näitä oppeja käytäntöön Erie Railroad -yhtiössä ja kehitti ensimmäisten joukossa organisaatiokaaviot, tehtäväkuvaukset ja ansioihin perustuvan ylentämisen. Hän noudatti myös

tavoitteellista johtamista ja odotti jokaisen vastaavan tehtäväkuvauksensa puitteissa onnistumisista. (George 1972, s. 82 - 83)

Kasvu teki myös teollisuusyritysten toiminnasta ja johtamisesta aiempaa monimutkaisempaa ja vaativampaa, minkä seurauksena alkoi ilmestyä johtamista koskevia julkaisuja. Ennen vuotta 1881 ei Yhdysvalloissa löytynyt Georgen mukaan yhtään julkaisua, mutta vuosien 1881 ja 1897 välillä niitä oli jo 17, ja seuraavan kahden vuoden kuluessa jo kuusi lisää. Useimmat kirjoittajat käsittelivät palkkoja ja palkkajärjestelmiä, koska kasvavat organisaatio kokivat menettävänsä työvoiman ohjaus- ja valvontamahdollisuuden, ja halusivat parantaa sitä palkitsemisen avulla. Tästä aiheesta kirjoitti ensimmäisten joukossa Henry R. Towne, jonka artikkeli "The Engineer as an Economist" toimitettiin insinööriyhdistykselle (American Society of Mechanical Engineers, ASME) vuonna 1886. Siinä hän korosti johtamisen tärkeyttä teknisen osaamisen ohella. Hän myös vetosi siihen, että johtamistieteen (management science) tulisi saada tunnustusta ja että se tarvitsi oman yhdistyksen ja kirjallisuutta osaamisen jakamiseen. Tietävästi tämä artikkeli sai Taylorin paneutumaan tieteelliseen liikkeenjohtoon. Vuonna 1886 Towne julkaisi toisen artikkelinsa nimellä "Gain Sharing", jossa standardin ylittävä tulos tulisi jakaa puoliksi työntekijöiden ja yrityksen kesken. Frederick Halseykin esitti merkittävän paperin palkitsemisesta ASME:n kokouksessa vuonna 1891. Sen mukaan työntekijöiden standardisuuritus pidettiin ennallaan, mutta hän voi suoritustaan parantamalla ansaita noin kolmanneksen mahdollisen lisätuotannon hyödytä. Halseyn malli vaikutti moniin tuleviin palkitsemismalleihin sekä Yhdysvalloissa että Englannissa. (George 1972, s. 84 - 87).

Henry Metcalfe puolestaan havaitsi, että perinteiset organisointi- ja valvontamenetelmät olivat tehottomia ja kehitti omansa vuonna 1881. Hän kirjoitti mallistaan ja kokemuksistaan kirjan vuonna 1885 nimellä "The Cost of Manufacturers and the Administration of Workshops, Public and Private". Sitä pidetään liikkeenjohdon kirjallisuuden edelläkävijänä. Hänen kehittämänsä valvontajärjestelmä oli käytännössä hyvin toimiva ja sen ansiot huomasi sekä ASME että Taylor. Johtamiskoulutuksen merkityksen tunnisti Joseph Wharton, philadelfialainen sijoittaja, joka lahjoitti 100.000 dollaria Pennsylvanian yliopistolle johtamiskoulutuksen käynnistämistä varten vuonna 1881. Se oli 17 vuoden ajan lajissaan ainoa Yhdysvalloissa, kunnes Chicago ja Kalifornia perustivat omat laitoksensa vuonna 1898. Vuonna 1911 jo kolmekymmentä tällaista koulua oli toiminnassa, mikä osoittaa johtamisen kehittämistarvetta. (George 1972, s. 85 - 87).

Yllä olevien kirjoittajien lyhyen esittelyn tarkoituksena on osoittaa, ettei Frederick Taylor suinkaan luonut omia tekstejään tyhjästä eikä hän keksinyt tieteellisen liikkeenjohdon käsitettä eikä sen nimeä. Hänen suuri ansionsa oli yhdistää aiemmat kirjoitukset ja omat kokemuksensa yhtenäiseksi ja esimerkkitapauksien tukemaksi lähestymistavaksi eli yksittäisen tehtävän tehokkaaksi johtamiseksi (George 1972, s.96). Koska varsin harvat ovat Taylorinsa alkutekstiniä lukeneet ja koska hänen kirjoituksiaan tulkitaan usein pelkästään kriittisestä, usein oman ajan näkökulmasta käsin, esitellään hänen ajatteluaan seuraavaksi hieman yksityiskohtaisemmin.

Frederick Taylor (1856 - 1917)

Tayloria pidetään tieteellisen liikkeenjohdon tärkeimpänä kehittäjänä. Hän, niin kuin useimmat tieteellisen liikkeenjohdon määrittelijöistä, olivat käytännön toimijoita. He kehittivät oman organisaationsa tuottavuutta, joskus parhaita käytäntöjä muilta lainaten, kirjasivat sitten periaatteet muistiin ja auttoivat sen jälkeen konsultteina muita yrityksiä niiden soveltamisessa. Taylorin, joka tosin oli hyväksytty Harvardiin, mutta näköongelmien vuoksi ei ottanut opiskelupaikkaa vastaan, eteni harjoittelijan, koneenkäyttäjän ja monien Midvale Steel Worksin (1878 - 1890) tehtävien kautta kyseisen yrityksen pääinsinööriksi. Hän suoritti yliopistotutkinnon työn ohessa. Vuonna 1890 hänestä tuli Manufacturing Investment Companyn toimitusjohtaja ja konsultti. Lisäksi hän teki keksintöjä, joista noin 100 patentoitiin. (Crainger 1998, s. 226)

Teoriansa Taylor kehitti ja testasi omassa työssään. Herätteen tieteelliseen liikkeenjohtoon hänen sanotaan saaneen toimiessaan työnjohtajana ja yrittäessään painostamalla saada väkeään parempiin suorituksiin. Seurauksena oli vakava ristiriita työntekijöiden ja esimiehen välillä. Vaikka hän voitti kiistan, kokemus oli silti kipeä. Hänen johtopäätöksensä oli, että jos johto ei tiedä perustellusti, mikä on päivän oikea työ määrä, se yrittää varmistaa tuloksen

painostamalla. Jos johto tietää, mikä on oikea tulos, se pystyy osoittamaan sen käytännössä. Hän päätti selvittää mittauksin, mikä verstaassa oli päivän oikea työmäärä jokaisen tehtävän osalta. Tästä käynnistyi tieteellinen liikkeenjohto. (Taylor 1911/1948, s. x). Tälle ajatukselle faktapohjaisesta johtamisesta rakensi sata vuotta myöhemmin myös laatujohtaminen (EFQM)

Päätteoksensä johdannossa Taylor sanoi kirjoittaneensa kirjan kolmesta syystä: 1) todistaakseen esimerkkien avulla, että maa kärsi pahasti tehottomuuden aiheuttamista suurista tuottavuustappioista, 2) yrittääkseen vakuuttaa, että ratkaisu on järjestelmällinen johtaminen enemmän kuin poikkeuksellisten yksilöiden etsiminen johtaja-tehtäviin ja 3) todistaakseen, että paras johtaminen on tiedettä, joka paneutuu selvästi määritettyihin lainalaisuuksiin, sääntöihin ja periaatteisiin. (Taylor 1911/1948, s. 7)

Oman kokemustaan vuoksi Taylor kehitti johtamista yksittäisestä tehtävästä lähtien ja sisällytti lähestymistapaansa seuraavat tekijät (Taylor 1911/1948, s. 36 ja 85):

- 1) Yksilön työn jokainen osa-alue analysoidaan "tieteellisesti" ja sen avulla löydetään "paras tapa tehdä työ" Tähän sisältyy työhön kuuluvien vaiheiden tunnistaminen ja ensiluokkaisen työntekijän tuottama työmäärä näiden vaiheiden mukaisesti päivässä. Tämän jälkeen työntekijöiden odotetaan tuottavan tämän määrän.
- 2) Tehtävään parhaiten sopiva henkilö valitaan, taas "tieteellisesti". Valittu opetetaan tekemään työ täsmälleen määritetyllä tavalla. Jokaisella on Taylorin mukaan mahdollisuus olla ensiluokkainen jossakin tehtävässä. Johdon tehtävä on löytää kullekin henkilölle sopiva tehtävä ja kouluttaa tätä niin kauan että hän on ensiluokkainen.
- 3) Johdon on tehtävä yhteistyötä työläisten kanssa ja varmistettava, että työ tehdään tieteellisten periaatteiden mukaan.
- 4) Johdon ja työntekijöiden välillä on selvä työnjako. Johdon tehtävä on suunnittelu ja valvonta ja työntekijöiden vastuulla on työn toteuttaminen.

Taylorin opit olivat näennäisestä suppeudestaan huolimatta aikanaan haasteellisia. Kun Taylorilta tiedusteltiin edustajainhuoneen kuulemisessa vuonna 1912 "Kuinka moni konserni sovelsi hänen järjestelmänsä kokonaisuudessaan?", hän vastasi "Kokonaisuudessaan – ei yksikään". Taylorin vuonna 1947 ilmestyneen kirjan esipuheen kirjoittajat uskoivat, että vastaus olisi ollut sama silloinkin. Todellinen tieteellinen liikkeenjohto tarvitsee henkisen vallankumouksen sekä liikkeenjohdon että työntekijöiden puolelta. (Taylor 1911/1947, s. xii- xiii). Tätä henkistä vallankumousta kaipaa myös Hamel pettyneenä viime aikojen vähäiseen johtamisnovaatioiden määrään ja lainaa Taylorin ajatusta tuoreessa kirjassaan (Hamel 2007, s. 32).

Tavoitteellisen johtamisen kannalta Taylor vaikutti vahvasti ja hyvin pitkävaikutteisesti seuraaviin asioihin:

- 1) Hänen mallinsa loi yksittäisille tehtäville työn tutkimuksen pohjalta parhaan suoritustavan, standardin, jonka ensiluokkainen työntekijä voi saavuttaa. Hän halusi johtaa mitattujen faktojen perusteella ja asettaa haastavat, mutta saavutettavissa olevat tavoitteet. Systemaattinen lähestymistapa vaikutti myöhemmin myös prosessiajatteluun.
- 2) Suorittava työ ja suunnittelu erotetaan toisistaan. Tämä johti esikuntatoimintojen kehittymiseen. Järjestely toi systemaattisen analyysin ja suunnittelun lattiataason tehtäviin, mitkä aiemmin oli jätetty tekijöidensä hoitoon
- 3) Tehtävään tuli Taylorin mukaan valita tieteellisin perustein paras mahdollinen henkilö tehtävän vaatimusten mukaan. Tämäkin ajattelu oli uutta ja sillä oli pitkävaikutteisia vaikutuksia johtamiseen ja rekrytointiin.
- 4) Valittu henkilö pitää kouluttaa niin, että hänellä on edellytykset suorittaa työ parhaalla tavalla ja saavuttaa tavoitteet. Koulutus on esimiesten tehtävä, jotta varmistetaan oikea työtapa. Koulutuksen helpottamiseksi hän tuki erikoistumista, työnjakoa ja standardoituja työprosesseja ja työkaluja.

- 5) Suorituksesta oli annettava palautetta, mielellään niin, että henkilö voi arvioida suorituksensa itse. Taylorilla tiedetään olleen tähän tarkoitukseen sopiva laskentajärjestelmä käytössään jo vuonna 1893. Pierre DuPont omaksui nämä laskentajärjestelmät ja hänen kauttaan ne siirtyivät General Motorsiin ja vaikuttivat aikanaan tavoitejohtamisen syntyyn. (Locke 1982, s.16) Käytännössä tämä johti esimiesten suorittamaan, usein yksisuuntaiseen arviointiin, minkä vaikutus on ollut nähtävissä meidän päiviimme saakka. Arviointia käytettiin palkitsemisen perusteena. Suoritusarviointi ei sinänsä ollut uutta Yhdysvalloissa, koska armeijan tiedetään toteuttaneen sitä jo vuodesta 1813 (Wiese & Buckley 1998, s. 235)
- 6) Työntekijöitä tulee ohjata ja tukea läheltä oikeaoppiseen suoritukseen päivittäisessä työssä. Johto työskentelee rinta rinnan työntekijöiden kanssa tämän saavuttaakseen.
- 7) Hyvästä suorituksesta yksilöä pitää palkita kunnolla. (Taylor 1911/1947, s. 36 ja 85). Taylorin mukaan oikeaa menettelyä noudattava ”ensiluokkainen työntekijä” voi ansaita 30- 100 % enemmän kuin perinteiseen tapaan toimiva. Tässä tulee esiin Taylorin usein esittämä ajatus: Korkeat palkat ja matalat palkkakustannukset yksikköä kohden (Taylor 1903/2004, s. 7)
- 8) Johtajat eivät ole synnynäisiä, vaan heidät voidaan kehittää tehtävään. Tämäkin näkemys oli uudenaikainen ja syvästi vallalla olleen ”suurmies” -ajattelun kanssa ristiriidassa (Taylor 1911/1947, s. 7)
- 9) Muutoksen johtaminen vie aikaa ja edellyttää sekä työtehtävien että asenteiden muuttamista. Taylorin mukaan muutos voi ottaa kahdesta viiteen vuotta, mihin johdon kärsivällisyys ei hänen mukaansa usein riitä (Taylor 1911/1947, s. 131).
- 10) Taylor esitti myös ajatuksen, jonka mukaan työntekijöiden ja työnantajan intressit ovat samansuuntaiset. Hänen tavoitteenaan oli työnantajan maksimaalinen menestyminen yhdistyneenä henkilöstön maksimaaliseen menestymiseen (Taylor 1911/1947, s. 9 - 10). Tässä mielessä häntä voidaan pitää varhaisena sidosryhmä -ajattelijana, vaikka virallisesti tämä teoria syntyi 1980-luvulla (Freeman & McVea 2002). Hänen projekteissaan ei ollutkaan merkittäviä konflikteja työväen kanssa, vaikka yleisesti on niin väitetty (Locke 1982, s. 20 - 22)

On kuitenkin syytä huomata, että parhaat yritykset sovelsivat monia tieteellisen liikkeenjohdon periaatteita käytännössä ennen kuin ne oli muodollisesti selvästi määritetty (vrt. edellä taulukot 6 ja 7). Ne olivat kehittäneet omaa toimintaansa markkinoilla tarjoutuneiden mahdollisuuksien ja teknologisten innovaatioiden yhdistämisen varassa.

Vaikka Taylor toikin järjestelmällisyyttä ja kurinalaisuutta johtamiseen, häntä myös kritisoitiin. Yksittäisen työntekijän kannalta hänen osaamisensa oheni ja työn vapausasteet vähenivät valvonnan lisääntyessä. Vaikka Taylorin ideat toimivat, työntekijäorganisaatiot moittivat hänen lähestymistapaansa epäinhimilliseksi, koska hän ”kohteli ihmisiä kuin koneita ja koulutti heitä kuin koiria”. Tämä ei ollut kylläkään Taylorin toisen ja kolmannen periaatteen mukaista: niitä noudattavan johdon piti tehdä yhteistyötä työntekijöiden kanssa ja varmistaa, että työ tehdään tieteellisen liikkeenjohdon periaatteiden mukaan. Hänen näkemyksensä mukaan työnantajan ja työntekijöiden edut ovat yhdensuuntaiset (Taylor 1911/1947, s. 10) ja hän korosti johdon ja henkilöstön yhteistyötä. Taylorin ihmiskäsitys ei ollut kovin korkea (Taylor 1911/1947, s. 59), mikä varmasti johtui osittain työntekijöiden koulutustasosta, osittain hänen omista kokemuksistaan työnjohtajana (esim. systematic soldiering, Taylor 1911/1947, s.19- 21, 41). Se johti yksinkertaistettuihin toimintamalleihin ja suunnittelun ja toteuttamisen erottamiseen toisistaan, jotta työnantaja saisi hallintaansa työprosessin, jota perinteisissä käsityöläisammateissa oli hallinnut työntekijä itse. Näyttää siltä, että vaikka Taylor teoreettisesti ymmärsi työntekijän merkityksen, ei hän täysin periaatteilleen omistautuneena osannut toimia inhimillisesti. Ilmeisesti tästä tinkimättömyydestä johtuen hän sai ainakin kaksi kertaa potkut, ei tullut hyvin toimeen työntekijäjärjestöjen kanssa eikä myöskään esimiesten kanssa, ja riitautui ASME:n johdon kanssa. Taylorin konsulttipalveluiden käyttäjät moittivat hänen lähestymistapaansa sen vaatimasta suuresta konsulttimäärästä ja siitä seuraavista kustannuksista. (Witzel 2005, s. 90). Vuonna 1982 julkaisemassaan artikkelissa Locke (1982, s.

22) kuitenkin arvioi tekemiensä analyysien perusteella, että Taylorin jälkeinen kritiikki on pääosin perusteetonta ja että useimmat tämän määrittelemistä johtamisperiaatteista pitivät ja pitivät paikkansa.

Taylorismin varsinaisesti erottava piirre ei ollut se, että Taylor pyrki mekanisoimaan ihmisen ja työn organisoimista, vaan se, missä määrin hän onnistui sen tekemään. (Morgan 1997, s. 26). Tämä kielii siitä, että Taylorin teoria tuli tilanteeseen, jossa yritykset tarvitsevat apua johtamisen kehittämiseksi voimakkaassa kasvuvaiheessa (George 1972, s. 95). Hän on edelleen yksi eniten organisaatioihin ja niiden johtamiseen vaikuttaneista kirjoittajista, jonka ajattelun jäljet näkyivät koko 1900 -luvun ajan monissa johtamisopeissa. Raija Julkunen on tutkinut työprosessin kehittymistä talouden pitkien aaltojen yhteydessä. Hän kutsui sen vaiheita tehdasjärjestelmäksi, esitayloristiseksi rationalisoinniksi, taylorismi-fordismiksi ja jälkitaylorismi-usfordismiksi. (Julkunen 1987, s.132)

Frank (1868-1924) ja Lillian Gilbreth (1878-1872)

Gilbrethien työ keskittyi tuottavuuden parantamiseen samaan aikaan kuin Taylorillakin, joka kirjassaan lainasi näiden muuraukesimerkkiä. Heidän metodinaan oli tutkia työssä käytettäviä liikkeitä ja niiden viemää aikaa sekä löytää "paras tapa tehdä työ". He uskoivat, että oli mahdollista määrittää standardityötavat, joiden viemä aika voitiin arvioida etukäteen ilman aina erikseen tarvittavaa havainnointia. Frank Gilbreth tuli tunnetuksi liiketutkimuksen isänä. Hän loi tarvittavat tutkimusmenetelmät ja mm. elokuvasi liikkeitä, joita sitten voi tutkia hidastettuna. Samoin hän kehitti myös havainnoinnissa käytettävät symbolit eri liikkeille tehostaakseen metodiaan. Gilbrethit julkaisivat Frankin nimellä monia metodikirjoja kuten "Concrete System 1909", "Motion Study 1911", "Primer of Scientific Management" 1912 ja "Applied Motion Study" 1919. Frank Gilbrethillä ei ollut teoreettista peruskoulutusta, hän oli alun perin muurari, joka oli perustanut oman rakennusalan yrityksensä. Hän kehitti omat taitonsa ja menetelmänsä käytännön kokemuksen avulla. (Bloomsbury 2002, s. 994 - 995; George 1972, 99 - 101).

Gilbrethien vaikutus tavoitteelliseen johtamiseen näkyi ennen muuta yksittäisen tehtävän tai työn tekemisessä: työ, sen osat ja siihen tarvittavat liikkeet ja niiden aika muutettiin mitattavaksi, ja näin johdettavaksi. Heidän kehittämänsä menetelmät ovat olleet laajassa käytössä teollisuudessa standardisuoritusten ja usein myös palkkaperusteiden määrittämiseen. Menetelmän vaikutukset näkyvät edelleen monilla tuotantolinjoilla, esimerkiksi auto- ja tekstiiliteollisuudessa.

Lillian Gilbreth, jonka perustutkimus oli kirjallisuus, auttoi miestään tämän tutkimuksissa avoimisuutensa (1904) jälkeen. Kun Frank tutki työn teknistä puolta, perehtyi Lillian miehensä suosituksesta sen inhimilliseen puoleen ja julkaisi vuonna 1912 kirjan nimeltään "Psychology in the Workplace". Hän väitteli psykologiasta vuonna 1915. Hänen väitöskirjansa, jonka nimi oli "Psychology of Management" oli tosin julkaistu jo vuonna 1914. Hänen ajatuksensa työpsykologiasta olivat aikaansa edellä eivätkä saaneet osakseen suurta huomiota. Tavallaan Lillian Gilbrethiä voidaan pitää Human relations - koulukuntaan kuuluvana, ellei peräti yhtenä sen käynnistäjänä, koska hän korosti niin vahvasti hyvien henkilösuhteiden merkitystä työssä sekä yksilöllisten fyysisten ja psyykkisten erojen huomioon ottamisen merkitystä. (Bloomsbury 2002, s. 994 - 995)

Henry Gantt (1861-1919)

Gantt työskenteli yhdessä Taylorin kanssa useissa eri yrityksissä (Midvale Steel Company, Simonds Rolling Company ja Bethlehem Steel) ja perehtyi näin ollen hyvin Taylorin ajatteluun. Gantt tuli tunnetuksi menestyvänä konsulttina, joka toteutti käytännössä tieteellisen liikkeenjohtamisen ajatuksia. Hänen vaikutuksensa tavoitteelliseen johtamiseen näkyi erityisesti neljällä alueella:

- 1) Hän kehitti takuupalkkaisen bonusjärjestelmän, joka palkitsi päivätavoitteen saavuttamisesta maksamalla siitä päivittäisen kappaletaksan lisäksi bonusta. Taylorin pelkkään kappaletaksaan perustuva järjestelmä rankaisi päivätavoitteen

alle jääjiä. Samoin hän kehitti bonusjärjestelmän toimihenkilöille, joilla oli kiinteä palkka.

2) Gantt palkitsi myös työnjohtajaa bonuksella silloin, kun kaikki hänen alaisensa saavuttivat tavoitteensa. Tämä oli ensimmäisiä yrityksiä saada esimiehet aktiivisesti kouluttamaan alaisiaan työsuorituksen tehostamiseksi. Tässä Gantt korosti, että on tärkeä toimia ihmisluonnon mukaisesti järjestelmiä kehitettäessä.

3) Gantt kehitti kaavion, jolla kokonaistyö tai – projekti jaettiin osiin ja jaksotettiin aikajänteelle. Tämä menetelmä on laajasti käytössä tänäänkin.

4) Yritysten sosiaalinen vastuu oli asia, jonka Gantt nosti esiin elämänsä loppuvaiheissa ja piti sitä voitollisen yrityksen velvollisuutena. (George 1972, s. 104)

Tieteellinen liikkeenjohto -ajattelun leviäminen

Tieteellinen liikkeenjohto levisi varhain myös muihin maihin. Lyndall Urwick teki sen tunnetuksi Englannissa, missä sitä käytettiin ensimmäisen kerran vuonna 1905. Saksassa samoihin aikoihin todettiin työntekijöiden vihamielinen suhtautuminen tähän lähestymistapaan. Sama todettiin Ranskassa, kun Renault otti menetelmän käyttöön yhdellä tehtaallaan vuonna 1912: seurauksena oli väkivaltainen konflikti ja lakkoja. Tieteellistä liikkeenjohtamista sovellettiin Leninin tukemana Neuvostoliitossa (Witzel 2005, s. 91). Ensimmäisen maailmansodan jälkeen Eurooppaan tuli amerikkalaisten yritysten mukana myös useita amerikkalaisia konsultteja soveltamaan tieteellisen liikkeenjohtamisen menetelmiä. Pisimpään onnistui USA:sta oppinsa hakenut ranskalainen Bedaux, joka pystyi solmimaan läheiset suhteet päättäjien kanssa useissa Euroopan maissa ja menestyi hyvin 1930-luvulle saakka. Hänen Bedaux - tulospalkkausjärjestelmänsä oli laajassa käytössä USA:ssa, Englannissa ja Ranskassa. Tämän jälkeen amerikkalaisten vaikutus Euroopassa alkoi heiketä. Kun saksalaiset olivat käyttäneet omat menetelmänsä (REFA) ja kun he ja italialaiset vielä kielsivät Bedauxin toiminnan, siirtyi johtamisen ja organisaatioiden kehittäminen paikallisten toimijoiden käsiin (Kipping 1999, s. 199-200). Tieteellisen liikkeenjohtamisen ajatukset levisivät varhain myös Aasiaan. Taylorin pääteos käännettiin japaniksi jo 1912 (Wren & Greenwood 1998, s. 150). Kiinassakin tieteellistä liikkeenjohtoa tiedetään sovelletun 1920- ja -30 -luvulla (Morgan 2006, s. 410)

Taulukoissa 8 ja 9 esitetään kaksi esimerkkiä tieteellisen liikkeenjohto-ajattelun varhaisista soveltajista, Ford ja National Cash Register. Esimerkeistä näkyy, että sitä ei sovellettu ainoastaan tuotantoon, vaan myös muihin toimintoihin. Esimerkeistä voidaan päätellä, että tieteelliseen liikkeenjohtoajatteluun vaikuttivat merkittävästi myös varhaiset vaikuttajat. National Cash Registerhän kehitti myynnin johtamisjärjestelmänsä jo paljon ennen kuin Taylor oli kirjoittanut omat teoksensa.

Taulukko 8: Tieteellisen liikkeenjohdon soveltaminen Fordissa 1900-1920 (Ford 1994; Ford Internet pages 27.8.2007. History of Henry Ford and Family; Womack ym. 2001; Drucker 1954)

Henry Ford (1863-1947) syntyi farmarin pojaksi, jota koneet ja laitteet kiinnostivat enemmän kuin maanviljely. Viisitoistavuotiaana hän oli hyvin tunnettu kyvystään korjata kelloja ja muita laitteita. Vuonna 1879 hän lähti koneenkäyttäjän apulaiseksi ja oppi höyrykoneen käytön, myöhemmin hän toimi Westinghousen huoltoteknikkona, maanviljelijänä ja sahayrittäjänä. Vuonna 1891 hän meni Edison Illuminating Companyn palvelukseen ja pian hänestä tuli yhtiön pääinsinööri ilman muodollista koulutusta. Oman työnsä ohella hän teki polttomoottori- ja konekokeilujaan omassa verstaassaan. Jo 1880-luvulla hän oli rakentanut höyrykäyttöisen auton. Vuonna 1896 hän valmisti kulkuneuvon, jota kutsuttiin "Quadricycleksi". Koeajon jälkeen Ford käynnisti laitteen edelleen kehittelyn, jota jatkui kahdeksan vuotta, koska kukaan ei halunnut investoida autoihin. Voitettuaan kaksi nopeuskilpailua 1901 ja 1902, Ford herätti sijoittajien huomion.

Vuonna 1903 Ford ja 11 muuta yhtiömiestä perustivat Ford Motor Company-yhtiön. Yhtiön uskottavuuden parantamiseksi Ford kehitti uuden auton, joka teki seuraavana vuonna nopeusennätyksen, 147 km/h. Tämän jälkeen Ford suunnitteli kahdeksan mallia ennen vuotta 1908. Niiden tuotanto nousi ensimmäisen vuoden 1708 autosta noin 6-8000:een. Autoa ja tuotantoa parannettiin koko ajan. Vuonna 1908 tuotiin markkinoille "T-malli", joka Fordin mukaan vastasi kuluttajien odotuksia 95%:sti. Tämän vuoksi tarvittiin vain yksi malli ja yksi väri. Sitä tuotettiin yhteensä yli 15 miljoonaa kappaletta 19 vuodessa. Kysyntä oli huima: vuoden 1909-10 tuotanto oli 18.664 autoa, vuonna 1915-16 533.921 ja vuonna 1920-21 jo 1.250.000 autoa.

Menekin kasvu asetti suuret vaatimukset tuotantotekniikalle, jota parannettiin jatkuvasti: osatuotanto standardoitiin, kehitettiin liukuhina (1913, 90 minuuttia/auto) ja amerikkalainen suurtuotanto. Apuna käytettiin "tieteellisiä" menetelmiä. Asteittain Ford keskitti kaikkien raaka-aineiden ja osien tuotannon itselleen, mikä asetti kasvavia vaateita johtamiselle, mikä oli Fordin heikkous.

Vaikka Henry Ford tunnetaan ennen muuta tuotannon kehittäjänä, oli hän erittäin kuluttajalähtöinen ja laski jatkuvasti hintoja varmistaakseen kasvavan kysynnän. Tämä myös pakotti toiminnan jatkuvaan tehostamiseen tuottavuuden parantamiseksi. Ford on tunnettu myös siitä, että hän korotti palkkoja tuntuvasti, 5 dollariin tunnissa minimissään edellyttäen, että tuotantostandardit saavutettiin. Ford itse sanoo, että tämä toimenpide oli äärimmäisen kustannustehokas, vaikka palkat nousivat jopa 50-100%: sen avulla työntekijöiden vaihtuvuus laski dramaattisesti. Työsuhteen mitta nousi muutamasta kuukaudesta muutamaa vuoteen ja työhön saatiin parhaat hakijat. Kunnan palkoilla hän sanoi myös luovansa vaurautta yhteiskunnassa ja kysyntää autoilleen. Saavutuksistaan huolimatta Ford ei kehittänyt johtamista ja organisaatiota yrityksen kasvua vastaavasti. Hän jäi kiinni "Model T:n" liian pitkäksi aikaa eikä yrittäjän tyypilliseen tapaan siirtänyt valtaa ajoissa muille. Nämä tekijät antoivat mahdollisuuden GM:lle ottaa johtopaikka autoteollisuudessa.

Taulukko 9: Tieteellisen liikkeenjohdon soveltaminen National Cash Registerissä 1890- 1910 (Friedman 1998)

John H. Patterson hankki National Cash Registerin enemmistöosakkuuden vuonna 1884 ja toimi sen toimitusjohtajana vuoteen 1921, jolloin hän oli jo 77-vuotias. Kuten Frederick Taylor tuotannossa, halusi Patterson kehittää myyntiin tehokkaan johtamisjärjestelmän jakamalla liiketoimintaprosessin osiin ja yhtenäistämällä ne myyjille helposti opetettaviksi vaiheiksi. Tämä antoi mahdollisuuden myös myyntitavoitteiden asettamiselle sekä valvonnan ja palkitsemisen kehittämiseen. Hän ammatillista myynnin ja myyntijohdon 1900-luvun alkuvuosiin mennessä.

Patterson lähestyi myyntiä hyvin järjestelmällisesti ja julkaisi kirjassaan "How I sell National Cash Registers", jossa myynti oli jaettu neljään vaiheeseen: lähestyminen, tarjous, tuotteen esittely ja kaupan päättäminen. Kunkin vaiheeseen oli "myyntipuheet" ja käyttäytymisohjeet. Vähän myöhemmin julkaistiin täydentävä, vastaväitteiden käsittelyssä ohjaava "A Book of Arguments". Vuonna 1894 kirjaset yhdistettiin myyntikäsikirjaksi, joka paisui vuoteen 1904 mennessä lähes 200 - sivuiseksi. Vuoden 1910-painos oli kuitenkin taas vain 56 sivua pitkä. Patterson myös havaitsi sitä, missä määrin ohjeita noudatettiin ja kirjoitti tämän jälkeen täsmennyksiä ja tehosti koulutusta.

Hän perusti havaintomatkinsa jälkeen vuonna 1894 myyntikoulun, jonka kesto oli kuusi viikkoa. Tätä tarvittiinkin, koska NCR:n myyntivoima kasvoi 128:sta vuonna 1890 yhteensä 750:een vuonna 1910, eli kuusinkertaistui. Myynti nousi yhdeksänkertaiseksi samassa ajassa. NCR asetti tavoitteet myyntipiireittäin niissä olevan väestön määrän mukaan. Tavoitteet pisteytettiin ja jaettiin viikko-, kk- ja

vuositavoitteiksi, joihin palkitseminen sidottiin. Patterson ymmärsi myös ilmapiirin ja motiivoinnin merkityksen ja kehitti myyntitavoitteensa saavuttaneille 100%:n klubin, joka vietti viikon yhtiön kustannuksella oppien uutta ja juhlistaakseen onnistumistaan. Samoin hän tiedosti vaimojen merkityksen ja rohkeasti näitä tukemaan miestensä myyntityötä. Hän kehitti aktiivisesti myös työntekijöiden hyvinvointia parantamalla mm. tehtaan valaistusta ja perustamalla sinne kahvilan, sairaalan, kirjaston sekä vapaa-ajanviettilöitä.

Valvonta oli tiukkaa ja myyjien tuli laatia työstään päivittäiset raportit. Heidän piti noudattaa myyntiprosessia täsmällisesti ja osata myyntipuheet ulkoa, muuten työsuhte voi katketa. Patterson asetti kansainvälisyyden tavoitteeksi heti alusta alkaen Singerin mallin mukaan. Vuonna 1896 jo 23% myynnistä tuli ulkomailta, 1903 agentteja oli 27 maassa ja 1908 myynnistä 38% tuli ulkomailta. Vuonna 1897 yhtiöllä oli kirjallinen globaali strategia.

Kokonaisuudessaan Patterson oli ensimmäinen, joka loi myynnin johtamisjärjestelmän, jonka avulla yhtiön poliittikat, tuotteet ja myyntitaidot pystyttiin kouluttamaan globaalille myyntivoimalle. Tämän lisäksi hän kehitti markkinoiden koon arviointitavan myyntipiireittäin ja loi tavan, jolla myyntisaatavien kiertoa ohjattiin ja valvottiin. Kielteisinä puolina voidaan mainita myyjiin kohdistettu paine ja kilpailijoiden aggressiivinen, joskus jopa lainvastainen kohtelu.

Pattersonin työ perustuu tieteellisen liikkeenjohdon ajattelu-mallin soveltamista myyntiin. Nämä periaatteet ovat kestäneet aikaa hyvin ja monet niistä ovat olleet käytössä Suomessakin esimerkiksi IBM:ssä ja Xeroxissa vielä 1980/ 90-luvuilla.

Hallinnollinen liikkeenjohto

Henri Fayol (1841-1925)

Kun tieteellisen liikkeenjohdon koulukunta paneutui työn tai tehtävän johtamiseen organisaation alimmalla tasolla, lähestyi Fayol organisaatiota kokonaisuuden järjestelmällisen ja tehokkaan johtamisen kannalta. Kirjassaan "General and Industrial Management" vuonna 1918 hän kokosi yhteen pitkän ja monipuolisen uransa kokemukset ranskalaisen kaivosyhtiön Commentry-Fourchamboult-Decazevillen johtajana. (George 1972, s. 110)

Fayol lähestyi tehokasta johtamista kokonaisvaltaisesti ja määritteli organisaation ja johtamisen toiminnot eli funktiot (tekninen, kaupallinen, taloudellinen, turvallisuus, laskenta ja johtaminen). Johtamisen sisällön hän jakoi edelleen viiteen osaan: suunnittelu, organisointi, koordinointi ja ohjaus sekä valvonta. Tämä jako, joka edelleen muodostaa monen organisaation johtamismallin, antaa puitteet tavoitteelliselle johtamiselle yhtä hyvin organisaation, sen yksiköiden kuin yksilön johtamisenkin osalta. Toisin sanoen Fayol määritteli johtamisen hyvin suunnitelmalliseksi ja tavoitteelliseksi toiminnaksi kaikilla organisaatiotasoilla: "Näin ymmärrettynä johtaminen ei ole harvinainen etuoikeus eikä yrityksen huipun tai ylempien johtohenkilöiden erityinen velvollisuus; se on kaikkien työyhteisön jäsenten, koko organisaation henkilöstön tehtävä." (Fayol 1918/1990, s. 31) Tämä ajatus on edelleen hyvin moderni ja näkyy tänäänkin erilaisissa johtamissuuntauksissa (esimerkiksi empowerment, itsensä johtaminen, alaisena toimiminen, jaettu johtajuus)

Fayol täsmensi johtamista edelleen kirjaamalla 14 johtamisen periaatetta tukemaan johtamistyötä käytännössä ja antamaan johtamiselle puitteet. Tosin sanoen hän määritteli omien kokemustensa perusteella hyväksi havaitsemansa johtamisjärjestelmän olennaiset asiat varsin yksityiskohtaisesti. (Management as practice)

Fayolin merkitys tavoitteellisen johtamisen kannalta on ollut suuri ja hänen oppinsa vaikuttavat vahvasti vielä tänään tarkasteltaessa organisaatioiden kokonaisuuksien johtamista seuraavilla tavoilla:

- 1) Hän esitti selvästi, että organisaation tehokkaaseen johtamiseen tarvitaan järjestelmällinen ylhäältä alas ulottuva lähestymistapa, johtamisjärjestelmä, joka koostuu edellä mainitusta viidestä osa-alueesta. Samalla hän korosti johdon ja johtamisen merkitystä yleisenä ilmiönä kaikenlaisissa organisaatioissa.
- 2) Suunnitteluosassa Fayol esitteli eri aikajänteen kattavat suunnitelmat, niiden joukossa strategisen suunnitelman ja sen sisällön varsin tarkasti, ja niin että päävaiheet ovat edelleen ajanmukaiset. Samoin budjetointi oli selvästi hahmoteltuna. Fayol ei korosta tavoitteita osana suunnitelmia, mutta ilman tavoitteita suunnitelmia ei määritelmän mukaan ole olemassa. Suunnittelussa hän korosti joustavuutta ja erilaisten tilanteiden huomioon ottamista.
- 3) Kokonaisvaltaisesti asioita lähestyessä Fayol määritteli organisaation tavaksi toteuttaa suunnitelma ja saavuttaa tavoitteet. Hän painotti sitä, että inhimillisen ja aineellisen organisaation tulee olla sopusoinnussa yrityksen tavoitteiden, voimavarojen ja toimintaperiaatteiden kanssa. Samoin hän esitti 16 johtamistehtävää, jotka organisaation tulee hoitaa. Niistä seitsemäs on tehtävien selvä määrittäminen, mitä hän ei kuitenkaan lähemmin käsittele. Fayol ei kirjoita yksilötavoitteiden asettamisesta, mutta sisällyttäneen ne tähän kohtaan ja käsittelee samoja asioita yleisissä johtamisperiaatteissaan (työnjako, valta ja vastuu, määräysvallan ja ohjauksen ykseys, palkkaus).
- 4) Suunnitelman ja organisaation laatimisen jälkeen Fayol korosti kokonaisuutta ja sen edellyttämää osien koordinoitua. Tavoitteenahan on varmistaa kokonaissuunnitelman toteutus. Tämän varmistamiseksi hän suositteli erilaisia johtoryhmiä ja niiden kokouksia.
- 5) Kun suunnitelmat ja organisaatio ovat paikallaan ja koordinointi varmistettu, on organisaatiota alettava ohjata. Kaikkien johtajien tavoitteena on Fayolin mukaan tehdä kaikkien työntekijöiden avulla optimitulos ja edistää koko yhtiön etuja. Hän

määrittää johtajia varten kahdeksan perusedellytystä. Näistä mainittakoon henkilöstön perusteellinen tunteminen, epäpätevistä eroon pääseminen, hyvänä esimerkkinä toimiminen ja henkilöstön yksimielisyyden, tarmon, aloitteellisuuden ja lojaalisuuden edistäminen.

6) Valvonta seuraa suunnitelmien toteutumista ja käynnistää tarpeen mukaan korjaustoimenpiteet. Valvonnan edellytyksenä on edellisten kohtien kunnollinen toteuttaminen.

7) Poiketen tieteellisen liikkeenjohdon edustajista, Fayol korosti yksilön, osallistumisen ja joustavuuden merkitystä, mikä heijastaa hänen kokeneisuuttaan johtajana. Hän esitti neljässätoista johtamisperiaatteessaan, joista osaa kutsuttaisiin nykyorganisaatioissa luultavasti politiikoiksi (esimerkiksi henkilöstön palkkaus, numero 7), koko joukon ohjeita siitä, kuinka johtaminen tulee toteuttaa. Osa näistä periaatteista oli sellaisia, joita tänään sanottaisiin ”arvoiksi”. (esimerkiksi oikeudenmukaisuus, numero 14). Luettelon toinen kohta käsittelee vastuuta ja valtaa. Sen yhteydessä Fayol ottaa kantaa yksilön tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen sekä suorituksen arviointiin, jonka osalta hän korostaa toiminnan, olosuhteiden ja seurausten huomioon ottamista, eräänlaista tilannejohtamista siis. Hän tähdentää myös, että arvioivan johtajan tulee olla moraaliltaan korkeatasoinen, puolueeton ja luja, muuten yrityksestä katoaa vastuuntunne. Fayol toteaa myös, että vallan väärinkäytön tärkeä este on tietoisuus yrityksen tavoitteista ja suunnitelmista.

Fayol, samoin kuin tieteellisen liikkeenjohdon edustajatkin, korosti hyvin vahvasti johtamiskoulutusta sekä käytännön kokemuksen merkitystä johtamisessa niin kuin hänen ohjeestaan vastavalmistuneelle voi päätellä (1918/1990, s. 179): ”Et ole valmis johtamaan yritystä, edes pientä. Koulutus ei ole antanut sinulle riittävää käsitystä johtamisesta, kaupankäynnistä, tai siitä miten selvität mutkikkaat asiat asiakkaiden, viranomaisten tai ammattiliittojen kanssa- ja nämä tiedot ovat tehokkaan johtamisen edellytys. Ja vaikka tietäisitkin nämä asiat, sinulta puuttuisi kuitenkin käytännön kokemus, joka hankitaan vain ihmisten ja työtehtävien parissa, kun joudut kantamaan kaikki seuraamukset onnistumisestasi ja epäonnistumisestasi.”

Huczynski ja Buchanan (2001) toteavat, että 1800-luvun loppu ja 1900-luvun alku olivat ajankohta, jossa yritykset kasvoivat nopeasti ja joutuivat kehittämään kokonaan uusia organisaatio- ja johtamismalleja. Tässä yhteydessä he myös lainasivat malleja jo olemassa olevilta suurilta organisaatioilta, kuten armeijalta, kirkolta ja valtiolta. Myöhemmät organisaatioteoreetikot ovat kritisoineet Fayolin periaatteita, ja Huczynski ja Buchanan ovat laatineet tästä yhteenvedon: 1) Fayol tarjosi vain yhtä, standardoitua organisaatorakennetta optimaalisena, 2) suositteli militaristista, mekaanista organisaatiota, joka korosti kuria, ohjausta, järjestystä, alaisia ja ”henkeä”, 3) vähätteli tiukan kontrollin ja kapeiden tehtävälueiden negatiivista vaikutusta, mikä voi demotivoida henkilöstön ja laskea tehokkuutta, 4) ylikorosti organisaation virallista rakennetta samalla kun jätti huomioon ottamatta sellaiset prosessit kuin konfliktien ratkaisun, päätöksenteon ja kommunikaation, 5) aliarvioi organisaation monimutkaisuutta, 6) perustui omiin henkilökohtaisiin kokemuksiin eikä järjestelmällisiin analyyseihin, 7) ei ottanut huomioon ihmisten välistä yhteistoimintaa, 8) aliarvioi konfliktien vaikutuksen, 9) aliarvioi yksittäisten työntekijöiden kykyä käsitellä tietoa, 10) käsitti väärin sen, kuinka ihmiset ajattelevat, 11) Fayolin periaatteet ovat yliarvostettuja, ja ei ole yhtä ainoaa parasta tapaa organisoida yritystä. (Huczynski & Buchanan 2001, s. 503). Kritiikki voidaan varmasti monin osin perustella, osittain se vaikuttaa Fayolin kirjan lukeneelle hieman yliampuvalta. Kohta 6 vaikuttaa oudolta, koska suuri osa 1900 – luvun tavoitteellisen johtamisen kehittäjistä perusti teoriansa omiin kokemuksiinsa (Taylor, Gilbreth’s, Ford, Gantt, Sloan, Barnard).

Fayolin vaikutusta liikkeenjohtoajattelun kehittymiseen vähensi selvästi se, että hän kirjoitti ranskaksi. Hänen kirjansa julkaistiin englanniksi vasta vuonna 1949 (Parker & Ritson 2006). Tosin siitä oli Urwickin aloitteesta laadittu vuonna 1929 englanninkielinen käännös, josta otettiin Englannissa muutaman sadan kopion painos. Viiveen lisäksi käytiin vilkasta keskustelua siitä,

kuinka Fayolin ajatukset ja hänen käyttämänsä termit tulisi kääntää englanniksi. Sen sijaan latinalaisissa maissa Fayolin vaikutus oli selvästi suurempi. (Smith & Boyns, 2005)

Mary Parker Follet (1868-1933)

Follet valmistui vuonna 1898 Radcliffe collegesta, joka on Harvardia vastaavasta naisten oppilaitoksesta. Hän kirjoitti kaksi kirjaa politiikasta, yhteiskunnasta ja demokratiasta. Parhaiten hänen organisaatio- ja johtamisajatteluaan kuvaavat ehkä hänen jälkeensä jääneiden papereiden perusteella kootut kirjat ”Dynamic Administration -The collected papers of Mary Parker Follet” 1941 ja ”Freedom and Coordination: Lectures in Business Organization” 1949. Kirjojen kokoajana toimi Folletin ystävä Lyndall Urwick. (Crainer 1998, s. 62 - 63). Monet hänen aikanaan varsin vähälle huomiolle jääneet ajatuksensa organisaatioista ja julkishallinnosta ovat tänään suosittuja. Niihin kuuluu yleisinhimillinen lähestymistapa, jonka mukaan ihmistä ja teknisiä ratkaisuja ei voida koskaan erottaa täysin toisistaan. Samoin hänen mielestään ihmiset olivat kaikkien liiketoimintojen keskeinen tekijä: ei ole taloudellisia tai psykologisia ongelmia, on vain inhimillisiä ongelmia, joissa on erilaisia ulottuvuuksia. Hän puolsi suuremman vastuun antamista ihmisille, koska hän piti vastuuta parhaana ihmisten kehittäjänä. Johtajan tuli hänen mielestään nähdä kokonaisuus, tarjota organisaatiolle visio, organisoida sen kokemukset ja kouluttaa alaisensa kasvamaan uusiksi johtajiksi. (Crainer 1998, s. 62 - 63). Yhteiskunnassa oli 1910- ja 1920-luvuilla vallalla tieteellistä liikkeenjohtoa ja johtajakeskeisyyttä suosiva johtamistapa, jonka vaihtoehdoksi Follet tarjosi ihmislähtöisen ja keskusteleavan johtamisen, joka tunnistaa kulloisenkin tilanteen ja sen monimutkaisuuden, joustavuuden, yritysdemokratian ja muutoksen. (<http://www.folletfoundation.org/mpf.htm>. 16.11.2007)

Mary Parker Follet oli laaja-alainen kirjoittaja, joka on luokiteltu vaihtelevasti eri oppisuuntien piiriin. Häntä voisi hyvin pitää yhtenä Human Relations -koulukunnan vaikuttajana. Tässä häntä käsitellään kuitenkin hallinnollisen koulukunnan alla, mihin oikeuttaa mm. hänen koordinoitua koskeva ajattelunsa. Hän määritteli neljä koordinoitua koskevaa periaatetta, jotka olivat hänen mielestään tehokkaan johtamisen edellytykset: 1) koordinaatio käsittää kaikkien tilanteeseen kuuluvien tekijöiden vastavuoroisen huomioon ottamisen, 2) koordinaation pitäisi tapahtua vastuullisten henkilöiden välillä suoran kontaktin ja kommunikoinnin avulla olivatpa he sitten millä organisaatiotasolla tahansa, 3) koordinoinnin tulisi ottaa mukaan alusta alkaen kaikki henkilöt, jotka osallistuvat tehtävän tai projektin toteuttamiseen, ja 4) koordinoinnin pitäisi olla jatkuvaa sen vuoksi, että ei ole sellaista asiaa kuin ”yhtenäisyys”, ainoastaan jatkuva yhtenäistämisprosessi. (Bloomsbury 2002, s. 988 - 989). Folletista on tullut 1980-luvulta alkaen uudelleen tutkittu kirjoittaja. Onpa hänet tulkittu ensimmäiseksi stakeholder-teoreetikoksi, koska hän näki yrityksen, yhteiskunnan ja niiden puitteissa toimivat ihmiset toisiinsa vaikuttavana järjestelmänä (Schilling 2000).

Tavoitteelliseen johtamiseen Follet vaikutti korostamalla organisaation toiminnassa eri osapuolten vuorovaikutusta, inhimillistä näkökulmaa, konfliktien sovittelua win-win -periaatteella ja tilanteen merkityksen huomioon ottamista. Monien näkemystensä osalta hän näyttää olleen aikaansa edellä (Schilling 2000).

Hallinnolliseen liikkeenjohtoon voidaan lukea kuuluviksi myös Lyndall Urwick (1891-1983) ja Luther Gulick (1892-1993) sekä James Mooney. Näistä ensimmäinen toimi pääosin Englannissa ja vaikutti paljon maan liikkeenjohtoon kehittymiseen. Hänen oma ajattelunsa perustui osin Taylorin tieteelliseen liikkeenjohtoon, osin Fayolin hallinnolliseen malliin ja osin Mary Parker Folletin humaaniin lähestymistapaan. Lisäksi vaikuttivat hänen kokemuksensa Rowntreen suklaatehtaassa Yorkissa, jota leimasi kveekkareiden arvomaailma. Kirjoissaan Urwick pyrki yhdistämään aiempien teoreetikkojen ajattelun vielä kattavammaksi hallinnon teoriaksi. Hän loi aluksi kahdeksan organisaatioperiaatetta lisäten niihin myöhemmin kaksi. Ne muistuttavat Taylorin ajattelua, mutta painotukset ovat erilaisia. Ensimmäinen periaate korostaa sitä, että jokaisella organisaatiolla on oltava tarkoitus, päämäärä. (Mullins 2007, s. 576). Tavallaan hän pyrki samaan, minkä Drucker myöhemmin teki. Hän yhdisteli aiemmin esitettyjä ajatuksia uusiksi kokonaisuuksiksi (George 1972, s. 142)

Amerikkalainen Gulick puolestaan tuli tunnetuksi siitä, että hän laajensi Fayolin viisi johtamisfunktiota seitsemäksi, jotka tulivat tunnetuiksi kirjainyhdistelmänä POSDCORB (planning, organizing, staffing, directing, co-ordinating, reporting and budgeting). Hänen ajattelussaan näkyy organisaatioiden kasvun mukanaan tuomien tekijöiden painottaminen tavoitteellisessa johtamisessa (koordinointi, budjetointi ja raportointi). Hän korosti myös, ettei erilaisia toimintoja pidä yhdistää samalle osastolle. Mooney ja Reiley puolestaan korostivat kirjassaan 1931 (Onward Industry) organisaation merkitystä universaalina ilmiönä ja elintason lähteenä. Pelkkä tehokas tuotanto ei ole riittävää, vaan on luotava lisää ostovoimaa, jotta kaikki pääsevät hyötymään tuotannon lisäarvosta. Tämä ajattelu sai laajempaa kannatusta vasta toisen maailmansodan jälkeen. (Pindur ym. 1995; Smith & Boyns 2005)

Alfred P. Sloan (1875-1966)

Sloania ei yleensä esitellä 1900-luvun alun hallinnollisen liikkeenjohdon edustajana. Tähän on yhtenä syynä se, että hänen kirjansa ”My years with General Motors” ilmestyi vasta vuonna 1963. Toinen syy on se, että hän oli käytännön liikkeenjohtaja, joka toimi GM:ssa vuodesta 1917, jolloin hän myi tälle omistamansa auton laakereita valmistavan yhtiön. Vuodesta 1923 vuoteen 1937 hän toimi yhtiön pääjohtajana ja tämän jälkeen hallituksen puheenjohtajana aina vuoteen 1956 saakka.

Sloanin ansiot yritysten kokonaisvaltaisen johtamisen kehittämisessä ovat kuitenkin suuret. Kun tieteellinen liikkeenjohto keskittyi tehtävään ja sen suorittajaan tehokkuuden ja tuottavuuden parantamiseksi, kehitti Sloan uuden tavan johtaa suureksi kasvanutta yritystä. Hänen pääkeksintönsä oli jakaa organisaatio eri markkinoihin keskittyviksi divisiooniksi sekä yhdistää niiden toiminnan laaja itsenäisyys ja keskushallinnon määrittämät yhteiset periaatteet ja politiikat. Tällä tavalla hän vapautti esimiehet organisaation eri tasoilla aiempaa itsenäisempään ja oma-aloitteisempaan toimintaan. Samalla torjuttiin päätöksen teon hidastumisen ylimmässä johdossa, joka vapautettiin koko organisaation kehittämiseen ja strategiaan. Sloan kutsui malliaan nimellä ”decentralized operations with co-ordinated control” (Sloan 1963/1986, s. 55). Jotta valta ja vastuu voitiin hajauttaa, tarvittiin aiempaa tehokkaampia seurantajärjestelmiä. Sloan otti käyttöön pääoman kiertoon ja voittomarginaaliin perustuvan sijoitetun pääoman tuoton (ROI) tärkeimpänä suoritusmittarina (Sloan 1963/1986, s. 117). Selvät mittarit antoivat mahdollisuuden selkeiden ja mitattavien tavoitteiden asettamiseen, niiden seurantaan ja faktapohjaiseen päätöksentekoon. Samalla Sloan muutti johtamisen erikoisosaamista vaativaksi ammatiksi. Taulukko 10 kuvaa GM:n tilannetta 1920-luvun alussa, jolloin yhtiö otti käyttöön uuden johtamismallinsa.

Sloanin ajattelulla oli suuri vaikutus yritysten organisointiin ja tavoitteelliseen johtamiseen, erityisesti toisen maailmansodan jälkeen. General Motors vaikutti paljon myös Druckerin ajatteluun, mikä näkyy hänen 1940- ja 1950-luvun kirjoissaan ja tavoitejohtamis-konseptissa. Yhtiö itse menetti kuitenkin 1960-luvulta alkaen sopivan tasapainon hajautuksen ja keskittämisen välillä ja muuttui byrokraattiseksi, taloudellisten mittareiden dominoivaksi organisaatioksi, joka alkoi menettää markkinaosuuksia (Bloomsbury, s. 931).

Taulukko 10: General Motors organisaation, tavoitteellisen johtamisen ja markkinoinnin kehittäjänä (Sloan 1963/ 1986; GM history, http://www.gm.com/company/corp_info/history/gmhis1900.html; Womack ym. 1991)

Alfred P. Sloan kuvaa kirjassaan GM: n tilannetta Fordin hallitsemilla automarkkinoilla vuonna 1920, kun USA:n talous oli ajautunut lamaan ja kun yhtiön toimitusjohtaja Durant oli juuri erotettu: "Most of our plants and those of the industry were shut down or assembling a small number of cars out of semifinished materials in the plants. We were loaded with high-priced inventory and commitments at the old inflated price level. We were short of cash. We had a confused product line. There was a lack of control and of any means of control in operations and finance, and a lack of adequate information of anything. In short, there was just about as much crisis, inside and outside, as you could wish for if you liked that sort of thing."

Seuraavien seitsemän vuoden aikana GM ratkaisi tilanteen vastaamalla neljään kysymykseen: 1) Kuinka suureksi kasvanut yritys organisoidaan ja kuinka sitä johdetaan, 2) Kuinka palvellaan kaikkia asiakkaita heidän tarpeidensa ja varallisuutensa mukaan heille sopivilla tuotteilla, 3) Kuinka yrityksen ulkopuolinen rahoitus järjestetään kestäväälle pohjalle ja 4) Kuinka johdetaan kansainvälistymistä ja ulkomaisia tytäryhtiöitä?

GM päätettiin organisoida vuoden 1920 lopulla Sloanin vuosi aiemmin hahmottelemien periaatteiden mukaan. Ne opittiin tuntemaan käsitteellä "hajautetut operaatiot ja vastuut sekä koordinoitu valvonta". Tämä tarkoitti tuotannon jakamista divisiooneihin (tulosyksiköt), jotka saivat itsenäisesti päättää kaikista operatiivisista toiminnoistaan. Niitä rajoittivat ainoastaan yhteiset toimintaperiaatteet koskien ns. esikuntatoimintoja, jotka luotiin koko yhtiön kehittämistä ja valvontaa varten.

Tässä mielessä kehitettiin mm. laskentatointa ja otettiin käyttöön sijoitetun pääoman tuotto keskeisenä suoritusmittarina, jonka avulla arvioitiin divisioonien suorituksia ja päätettiin investoinneista tai toiminnan supistamisista.

Asiakkaiden palvelemiseksi GM segmentoi tuotteensa viideksi henkilöautodivisioksi, joiden lisäksi oli näille yhteisiä osia valmistavia sekä muita kulkuneuvoja valmistavia divisioonia. Henkilöautot porrastettiin hinnan ja ominaisuuksien mukaan eri segmentteihin niin, etteivät ne kilpaileet keskenään. Ajatuksena oli, että asiakkaat voivat pysyä koko ikänsä GM:n asiakkaina, koska GM tarjosi "a car for every purse and purpose", mikä erosi täysin Fordista. Lisäksi malleja vaihdettiin vuosittain ja tarjolle tuotiin suuri määrä lisälaitteita. Näillä toimenpiteillä GM ohitti Fordin markkinajohtajana ennen 1930-luvun alkua ja on pitänyt markkinajohtajuutta hallussaan lähes 80 vuotta. GM:n kolmas haaste oli ulkopuolisen rahoituksen järjestäminen pitkäjänteisesti. Tässäkin asiassa poikettiin Fordista, joka ei halunnut turvautua pankkeihin. Tämä järjestettiin Morgan Bank-yhtiön avulla.

GM kansainvälistyi hyvin voimakkaasti 1920-luvulta alkaen ja perusti tytäryhtiöitä eri maihin, mikä oli yhtiön neljäs haaste. Niiden johtaminen järjestettiin samalla tavalla kuin tuotantodivisioonien; niistä tehtiin itsenäisiä yhtiöitä, joita johdettiin numeroiden avulla Detroitista. Järjestely vaati vain vähän ylimmän johdon aikaa ja suoraa valvontaa.

Sloanin johtamisideat ratkaisivat GM:n keskeiset ongelmat pääosin jo vuoteen 1927 mennessä organisoimalla suurenevan organisaation ja sen johtamisen ja samalla säilyttämällä tuotantotehokkuuden. Erityisesti saavutettiin tasapaino tulosyksiköiden toimintavapauden ja koko konsernin valvonnan välillä. Tämä mahdollisti aiempaa paremmin tavoitteellisen johtamisen ja vapautti ylimmän johdon strategiaan kysymyksiin.

Byrokraattinen organisaatiomalli

Max Weber (1864-1920)

Weber, saksalainen sosiologi, tutki laajasti sosiaalisia ja taloudellisia käsitteitä, organisaatioita (Weber 1974) ja niiden kehittymisen syitä (Weber 1980). Hän analysoi organisaatioita luomaansa "ideaali"- käsitettä vasten. Sillä hän kuvasi täydellisen byrokratian ja siihen hän vertasi olemassa olevia organisaatioita pyrkiessään ymmärtämään, kuinka pitkälle byrokratia on yhteiskunnassa edennyt. Weber ei siis pitänyt byrokratiata parhaana organisaatiomallina niin kuin sana "ideaali" on joskus tulkittu. (Weber 1974, s. 92; Morgan 1997, s. 384). Hän totesi vallan organisaatioissa voivan perustua rationaaliseen eli lailliseen, aseman antamaan tai karismaattiseen valtuutukseen. Hänen mukaansa byrokratian tehokkuus johtuu kahdeksasta syystä: 1) selvästi määritellyistä ja erikoistuneista toiminnoista, 2) lakiin perustuvan vallan käytöstä, 3) hierarkkisesta rakenteesta, 4) kirjoitetuista säännöistä ja menettelytavoista, 5) teknisesti koulutetuista byrokraateista, 6) tehtäviin nimitysten perustumisesta tekniseen asiantuntemukseen, 7) pätevyyteen ja osaamiseen perustuvista ylennyksistä ja 8) selvästi määritellyistä urapoluista (Weber 1974, s. 330-331).

Vaikka Weberin byrokratia-termin liitännäismerkitykset aiheuttavatkin monelle negatiivisia mielikuvia, on hänen johtamisajattelunsa vaikuttanut laajasti organisaatioihin ja johtamiseen, ja vaikuttaa edelleen. Tavoitteellisen johtamisen kannalta hänen vaikutuksensa näkyy tavoitteiden hierarkkisuuudessa, toimenkuviissa, asiantuntemuksen ja koulutuksen korostamisena sekä henkilöstöjohtamisen prosessien (koulutus, nimitykset, ylennykset ja urapolut) kytkemisenä johtamiseen. Fayolin ja Weberin näkemykset johtamisesta olivat monin osin samansuuntaisia. Samoin kuin Fayolin osalta tapahtui, saivat Weberinkin ajatukset laajempaa tunnettua vasta toisen maailmansodan jälkeen, kun hänen kirjansa käännettiin englanniksi vuonna 1947.

Sosiologina Weber oli tietoinen niistä seuraamuksista, joita byrokratian toteuttaminen voi aiheuttaa. Hän näki, että se laajetessaan voi mekanisoida ja rutinoida lähes kaikki elämän alueet ja rapauttaa inhimillistä elämää ja spontaania reagointia asioihin. (Morgan 1997, s 17; Pugh 1990, s. 3-15)

Human Relations -koulukunta

Vaikka tieteellisen liikkeenjohdon kehittäjät periaatteissaan korostivatkin johdon ja henkilöstön yhteistyötä, ei se käytännössä kunnolla toteutunut. Saattoi käydä suorastaan päinvastoin, uusien menetelmien soveltaminen synnytti vastustusta, minkä vuoksi alettiin esittää inhimillisten näkökohtien parempaan huomioon ottamista. Tätä näkökulmaa olivat korostaneet jo aiemmin mm. Robert Owen ja John Patterson. Ajatussuuntaa tuki myös saksalainen psykologi, Hugo Münsterberg (1863 - 1916), joka toimi psykologian professorina Saksassa ja Harvardissa USA:ssa sekä Yhdysvaltain psykologiyhdistyksen puheenjohtajana. Hän tuli tunnetuksi varhaisesta (1913) työpsykologian kirjastaan "Psychology and Industrial Efficiency", johon hän lainasi kolme kappaletta Taylorilta, jota hän suuresti arvosti (Parayitam ym. 2002). Kirjassaan hän käsitteli työkykyä ja siihen vaikuttavia tekijöitä, kuten yksitoikkoisuus, väsymys sekä fyysiset ja sosiaaliset tekijät. Hän uskoi, että avain työn tehokkuuteen on tehtävän ja työntekijän saaminen sopivaan tasapainoon, mistä seurauksena ovat tyytyväiset työntekijät, laadukas työ ja korkea tuottavuus. Hänen ajatuksensa olivat tuomassa inhimillistä näkökulmaa tavoitteelliseen johtamiseen (Pindur ym. 1995).

Hawthorne-tutkimusten (Western Electric, Chicago, 1924 - 1932) tavoitteena oli selvittää työolosuhteiden vaikutusta tuottavuuteen. Tutkimuksen toteuttivat Harvardin tutkijat Whitehead, Mayo ja Homans ohjaajanaan Fritz Roethlingsberger. Elton Mayo (1880-1949), jota yleisesti pidetään Human relations -koulukunnan isänä, ei suunnitellut kokeita, ei kerännyt tietoja, mutta tulosten tulkinta oli hänen. Hänen havaintojensa perusteella todettiin, että johtamistyyllillä oli suuri vaikutus teolliseen tuottavuuteen, että ryhmä ja vuorovaikutustaidot olivat yhtä tärkeitä kuin tavoiteasetanta ja palkitseminen ja että inhimillinen lähestymistapa oli tärkeä keino organisaation taloudellisten ja sosiaalisten tarpeiden tyydyttämisessä. (Pugh 1990, s. 345 - 357)

Human relations -koulukunnan merkitys tavoitteelliselle johtamiselle on siinä, että se osoitti tutkimuksen keinoin ja mitattavasti, että tärkeää ei ole vain se mitä tavoitellaan vaan myös kuinka se tehdään. Mitattavat tulokset olivat luonnollisesti tärkeitä, koska tieteellinen liikkeenjohto -ajattelu eli voimakasta kautta. Hawthorne-tutkimusten mukaan 1) ihmiset motivoituvat työssään paljosta muustakin kuin rahasta ja työolosuhteista, 2) yksittäisiä henkilöitä ei voi käsitellä vain yksilöinä, vaan heidät on nähtävä ryhmän jäsenenä, koska työ on ryhmäponnistus, 3) tunnustuksen ja turvallisuuden saaminen ja tunne ryhmään kuulumisesta ovat tärkeämpiä työntekijän asenteen ja tuottavuuden kannalta kuin ne työolosuhteet, joissa työtä tehdään, 4) epävirallisilla ryhmillä on työssä suuri merkitys ryhmän jäsenten käyttäytymiseen, jota ohjataan epävirallisilla normeilla ja sanktioilla, ja minkä vuoksi epävirallisten ryhmien kykyä motivointiin ja työsuorituksiin ei pidä aliarvioida, 5) esimiesten tulee olla tietoisia näistä sosiaalisista tarpeista ja epävirallisen organisaation merkityksestä ja ottaa ne huomioon, jotta työntekijät toimisivat yhteistyössä virallisen organisaation kanssa ennemmin kuin sitä vastaan. (Pugh 1990, s. 345 – 357; Huczynski & Buchanan, s. 286-287)

Mayon työlle ja Hawthorne - tutkimuksille rakentui myöhemmin 1930- ja varsinkin 40- ja 50-luvuilla Human relations- koulukunnan kasvu.

Chester Barnard (1886-1961)

Kun Barnard siirtyi eläkkeelle työstään New Jersey Bellin toimitusjohtajana, hän kokosi johtamisesta pitämänsä, ja omiin kokemuksiin johtajana perustuvat luennot kirjaksi "The Functions of the Executive" vuonna 1938. Vaikka kirja ei olekaan luettavuudeltaan helpoimmasta päästä, on se vaikuttanut käsityksemme johtamisesta paljon.

Barnardin ajattelun mukaan johtaminen on kokonaisvaltaista toimintaa. Tämän vuoksi hänet luetaan usein hallinnolliseen koulukuntaan kuuluvaksi. Barnardin mukaan organisaatio tekee

yksilöille mahdolliseksi saavuttaa sen, mitä he eivät yksinään pystyisi saavuttamaan. Organisaatio on kahden tai useamman henkilön tietoisesti koordinoitujen toimintojen järjestelmä. Yhteistyössä keskeinen tekijä on kommunikaatio, erityisesti mahdollisimman lyhyet kommunikaatioväylät ja selkeä viestintäjärjestelmä, joka koostuu kolmesta tekijästä: 1) organisaatiokaaviosta, joka määrittää tehtävät ja työnjaon, 2) henkilöstöstä, sen valinnasta ja ylentämisestä, ja 3) epävirallisesta johtamisorganisaatiosta, joka viestii mielipiteet, suositukset ja epäilyt, joita ei voida lähettää virallisten kanavien kautta. (Barnard 1938/1968, s. 216-227)

Kommunikaatio on johtajan ensimmäinen tehtävä, ja toinen on henkilöstön yhteistyön varmistaminen. Henkilöstö saatetaan yhteistyösuhteeseen ja tämän jälkeen sille tarjotaan materiaalisia ja immateriaalisia palkkioita. Johtajan kolmas tehtävä on muotoilla ja määrittää organisaation tarkoitus, päämäärät ja tulokset. Tämän tehtävän keskeinen tekijä on jakaa vastuut objektiivisesti, mihin tarvitaan organisaatiokaaviota ja kommunikaatiota. (Barnard 1938/1968, s. 216-234)

Barnardin kolmanteen johtajatehtävään liittyy hänen kehittämänsä "Acceptance theory of authority": esimiehillä voi olla vain niin paljon toimivaltaa kuin henkilöstö hänelle antaa. Hänen hyväksymisteorian mukaan toimivalta virtaa alaspäin, mutta riippuu alaisten hyväksynnästä. Toimivallan hyväksyntä riippuu neljästä seikasta: 1) henkilöstön on ymmärrettävä mitä esimies haluaa heidän tekevän, 2) henkilöstön on kyettävä toteuttamaan halutut tehtävät, 3) henkilöstön on ajateltava, että annettu tehtävä on organisaation päämäärien mukainen ja 4) henkilöstön on ajateltava, ettei annettu tehtävä ole heidän etujensa vastainen. Barnardin mielestä jokaisella henkilöllä on alue (zone of indifference), jonka puitteissa hän on valmis hyväksymään esimiehen ohjeet kyseenalaistamatta tietoisesti niitä. Organisaation tehtävänä on antaa tarpeeksi syitä siihen, että tämä alue jokaisen esimiehen osalta laajenee niin, että esimiehen antamia määräyksiä noudatetaan. (Barnard 1938/1968, s. 165-171; Parayitam ym. 2002)

Päämäärien ja arvojen korostaminen ja kommunikointi ovat Barnardin mukaan johtajan tehtäviä. Johdon vastuun selvä erottelava piirre on se, ettei johdon ainoastaan odoteta noudattavan monimutkaista moraalikoodia, vaan sen odotetaan myös luovan sellaisen muille. Toimitusjohtaja ei ole diktaattorihahmo, joka panostaa vain lyhyen ajan tavoitteiden saavuttamiseen. Osa hänen vastuutaan on ruokkia organisaation arvoja ja pidemmän aikavälin päämääriä. Arvot ja päämäärät on muutettava toiminnaksi eikä vain merkityksettömäksi motivaatiopuheeksi, koska teot puhuvat tehokkaammin kuin sanat. (Barnard 1938/1968, s. 231 – 234)

Barnard oli käytännön johtaja, jonka vaikutus tavoitteelliseen johtamiseen on ollut suuri. Hän korostaa tavoitteiden ymmärrettävän ja selkeän asettamisen merkitystä. Hänen ajatuksenaan on, että jos henkilöstölle selvitetään perustellusti organisaation tarkoitus, päämäärät, arvot ja henkilön omat tavoitteet, jotka ovat realistiset, hänen saavutettavissaan ja vielä omien etujen mukaiset, hän hyväksyy esimiehen toimivallan ja toteuttaa oman osansa. Johto on siis Barnardin mukaan riippuvainen alaistensa hyväksynnästä ja yhteistyöstä. Tänäpäin samasta asiasta puhutaan "psykologisena sopimuksena". Hän tähdentää myös johdon tekojen kommunikoivaa roolia: teot viestivät sanoja vahvemmin, eivätkä ne saa olla keskenään ristiriidassa. Samoin hän korostaa epävirallisen organisaation merkitystä (Barnard 1938/1968, s. 115 - 120), mitä myöhemmin 1980-luvulla toistivat mm. Peters ja Wateman (1982, s. 122 - 123). Kokonaisvaltaisessa lähestymistavassaan Barnard poikkeaa paljon Taylorin ajattelusta, jossa alaisen merkitys nähdään kapea-alaisena ja tehokkaana suorittajana ja esimiehen tehtävä alaiseen nähden ylivoimaisena suunnittelijana ja ajattelijana. Barnardin vaikutus tavoitteelliseen johtamiseen oli suuri. Hän lisäsi siihen inhimillisen vuorovaikutuksen, epävirallisen organisaation ja kommunikaation. Tämän lisäksi hän korosti esimiehen riippuvuutta alaisistaan. Nämä tekijät vaikuttivat myöhemmin Druckerin ajatteluun ja ovat tänäpäin erotettavissa suorituksen johtamisen uudistumisissa.

Kurt Lewin

Saksasta vuonna 1932 Yhdysvaltoihin maanpakoon lähtenyt professori toimi aluksi lasten psykologian professorina Iowaissa aina vuoteen 1944. Hän suoritti tutkimuksia lasten kesäleirillä

ja tunnisti kolme johtamistyyliä: demokraattisen, autoritäärisen ja välinpitämättömän. Hän päätteli, että demokraattinen johtamistapa sopii Yhdysvaltoihin ja että esimiehet voivat vaihtaa ja kehittää johtamistyyliään. Hänen tutkimuksensa osoittivat myös, että jos ryhmän jäsenet voivat osallistua päätöksentekoon, he muuttavat todennäköisimmin käyttäytymistään kuin jos he kuuntelevat luentoja samasta aiheesta. (Huczynski & Buchanan 2001, s. 333). Tämän lisäksi Lewin tuli tunnetuksi muutoksen johtamisesta voimakenttäanalyysin avulla (Mullins 2007, s. 736). Hänen keksintönsä olivat myös ns. "T-groups" tai "Training groups", joita käytettiin organisaatioiden kehittämiseen (Huczynski & Buchanan 2001, s. 568).

Tavoitteellisen johtamisen kannalta Lewinin merkitys on erilaisten johtamistyylien ja niiden tehokkuuden tunnistamisessa. Samoin se, että johtamistyyliä voidaan kehittää ja vaihtaa oli merkittävä löytö. Muutosten tehokkaan johtamisen tukemiseksi järjestelmällinen osallistuminen ja muutettavien asioiden tunnistaminen on tavoitteellisen johtamisen kannalta olennaista. Tämän lisäksi Lewin oli vähän ennen varhaista kuolemaansa perustamassa "National Training Laboratories for Group Dynamics", jonka toimintaan tuli osallistumaan merkittävä joukko tulevia human relations -spesialisteja: Warren Bennis, Douglas McGregor, Robert Blake, Chris Argyris ja Edward Schein. (Crainer 1998, 126 - 127)

Abraham Maslow

Maslow esitti tavoitteellisen johtamisen kannalta merkittävän teorian ihmisen tarvehierarkiasta ja motivaatiosta vuonna 1943. Viisiportaisen luokittelun idea oli se, että ihminen siirtyy alimmalta fyysisten tarpeiden tyydyttämisen tasolta kohti ylintä, itsensä toteuttamista, sitä mukaa kun alemmat tarpeet tulevat tyydytetyksi. (Mullins 2007, s. 258)

Tavoitteellisen johtamisen kannalta merkittävää oli myös Eric Tristin ja Ken Bamforthin työ englantilaisten kaivosmiesten kanssa. He kehittivät modernin ryhmätyön konseptin analysoimalla kaivosmiesten psykologisia ja emotionaalisia reaktioita. He totesivat, että sosiaalisesti tehottomien rakenteiden pakottaminen käyttöön oli omiaan estämään työilmapiirin paranemisen ja lisäämään vaihtuvuutta. Jotta koko sosio-tekniinen järjestelmä saataisiin toimimaan, tuli siihen kiinnittää huomiota. He rohkaisivat virallisten ryhmäorganisaatioiden luomista, vastuun antamista niille ja monitaitoisuuden kehittämistä ryhmien sisällä. (Pugh 1990, s. 393 - 416)

Taulukon 10 yhteenveto General Motorsin kehittämisestä antaa kuvan siitä, kuinka hyvin suuren, kasvavan organisaation johtaminen voitiin ratkaista tulosyksikköorganisaatiolla. Tehdyn työn dokumentoi Alfred P. Sloan vasta vuonna 1963 kirjassaan "My years with General Motors". Näillä ratkaisuilla oli paitsi suuri vaikutus GM:n menestykseen, myös Druckerin ajatteluun.

Yhteenveto tavoitteellisen johtamisen kehittymisestä vuosina 1880 - 1954

Tieteellinen liikkeenjohto syntyi käytännön tarpeista, jotka Taylor, Gilbrethit ja Gantt liikkeenjohtajina oppivat hyvin tuntemaan. Työn tekemisen tapoja oli yksinkertaisesti muutettava vastaamaan kasvavien organisaatioiden ja tuotantovolyymien tarpeita, toiminnasta oli tehtävä tavoitteellisempaa, johdetumpaa ja tuottavampaa. Aiempi käsityöläisperinteeseen nojaava työn kokonaisvaltainen hallinta ei enää toiminut. Niin kuin taulukoissa 6 ja 7 esitetyt esimerkit (Colt, Singer) osoittavat, eivät Taylor ja hänen kollegansa keksineet tieteellistä liikkeenjohtoa; he dokumentoivat käytössä olevat käytännöt ja kehittivät niitä edelleen.

Tieteellisen liikkeenjohtoon kiinnitti huomionsa ennen muuta yksittäisen työn tai tehtävän johtamiseen tuotantomäärien kasvaessa ja etsi parasta tapaa kunkin työn tekemiseen. Tämä edellytti tieteellisen liikkeenjohtoon edustajien mukaan tuolloin vallinneissa oloissa, joihin kuului ammatti- ja usein kielitaidoton työvoima, ajattelun ja suunnittelun erottaminen työn toteuttamisesta. Kun esimies työtä analysoituaan löysi parhaan työnteon tavan, asetettiin työlle tavoitetaso, jonka hyvin koulutettu työntekijä pystyi saavuttamaan ilman työpanoksen lisäämistä. Tavoitteena ei siis ollut tehdä työtä enemmän vaan viisaammin. Tieteellisen liikkeenjohtoon toimintatapaa on verrattu koneeseen (konemetafora), joka on saatava säädettyä toimimaan mahdollisimman vakaasti ja tehokkaasti (Morgan 1997, s. 26 – 31).

Koulukunnan oppeihin kuului, että hyvästä suorituksesta myös palkitaan: "And this means high wages and low costs", millä Taylor viittasi työntekijän kohoavaan palkkaan ja samalla laskeviin yksikkökustannuksiin (Taylor, 1903/2004, s. 7). Työntekijät eivät kuitenkaan pitäneet lähestymistavasta, koska se kavensi heidän työnsä yksinkertaisiksi ja monotonisiksi suorituksiksi ja poisti mahdollisuuden kontrolloida omaa työtään, kun standardisuoritusta voitiin valvoa. Työn kaventaminen erottamalla suunnittelu- ja tavoiteosuudet näyttää myös poistaneen työn sisällöllisen palkitsevuuden, jota myöhemmin on pyritty palauttamaan (esim. empowerment, job enrichment). Fordin ja National Cash Registerin esimerkit (taulukot 8 ja 9) osoittavat, kuinka tehokkaasti toteutettu tieteellinen liikkeenjohto vaikutti toisaalta tuotantoon, toisaalta myyntiin. Taulukko 11 kertaa tieteellisen liikkeenjohdon myönteiset ja kielteiset puolet tavoitteellisen johtamisen kannalta.

Hallinnollinen liikkeenjohto kiinnitti huomionsa koko organisaatioon ja sen tavoitteelliseen johtamiseen. Se määritteli koko organisaation toiminnot ja johtamistehtävät sekä korosti koko organisaation toimintojen koordinoitua ja tavoitteellista johtamista.

Organisaatiokokonaisuuden johtamista tarkastelivat useat kirjoittajat ja toimijat, joista tunnetuimpia olivat Fayol, Sloan ja Weber. Fayol kokosi yhteen pitkän johtamiskokemuksensa ja julkaisi teoksensa aiheesta vuonna 1918 ja teki samalla tunnetuksi funktionaalisen organisaatiomallin, joka sopi hyvin yhden toimialan ja pienen organisaation tarpeisiin. Organisaatioiden koon kasvaessa ilmeni funktionaalisen organisaation heikkous, päätöksenteon keskittyneisyys ja hitaus. Tunnetuimpia tästä ongelmasta kärsineistä organisaatioista oli Ford (Drucker 1954, s. 139 – 149). Kasvavien, monitoimialaisten ja maantieteellisesti hajanaisten organisaatioiden ongelman ratkaisi 1920-luvulla General Motorsin pääjohtaja Sloan, joka loi yritykselleen divisioonarakenteen ja johtamisperiaatteet (hajautetut operaatiot ja vastuut sekä koordinoitu valvonta). Tämä malli poisti funktionaalisen organisaation ongelman päätöksenteon keskittymisestä ja lisäsi myös yleisjohtajien kehittämismahdollisuuksia. Sloan kokosi kokemuksensa kirjaksi vasta vuonna 1963, mutta sitä ennen niistä raportoivat muut kirjoittajat kuten Drucker (1946, 1954). Kolmas organisaatiokokonaisuutta ajatellut kirjoittaja oli sosiologi Max Weber, joka loi sääntöjen mukaan toimivan malliorganisaation (ideaalibyrokraatin), johon hän vertasi toimivia organisaatioita.

Ihmissuhdekoulukunta syntyi varsinaisesti vasta 1920- ja 1930-luvuilla tasapainottamaan jatkuvasti voimistuvan tieteellisen liikkeenjohdon vaikutuksia. Tällöin Hawthorne-tutkimukset tekivät Mayosta tämän koulukunnan keulakuvan, vaikka häntä aiemmin samoja ajatuksia olivat esittäneet muutkin, kuten Lillian Gilbreth, Hugo Münsterberg ja Mary Parker Follet. Hawthorne-tutkimusten vahvuutena oli kuitenkin se, että niiden avulla pystyttiin osoittamaan mitattavasti inhimillisten ja sosiaalisten tekijöiden merkitys työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Organisaatiokokonaisuuden tavoitteellisen johtamisen kannalta merkittävin kirjoittaja oli Chester Barnard, joka usein sijoitetaan kuuluvaksi hallinnolliseen koulukuntaan kokonaisvaltaisen lähestymistapansa vuoksi. Taulukossa 11 ihmissuhdekoulukunnan vaikutusta tavoitteelliseen johtamiseen tarkastellaan lähemmin.

Tavoitteellisen johtamisen tilanne 1950-luvun alussa

Vaikuttavimmat 1900-luvun ensimmäisellä puoliskolla laaditut teoriat perustuivat pääosin käytännön liikkeenjohtajien kirjoituksiin (Taylor, Gilbreths, Gantt, Fayol, Barnard). Akateemiset tutkijat olivat tuottaneet ennen vuotta 1950 melko vähän teorioita, mikä vuosisadan toisella puoliskolla muuttui täysin (Weichrich & Koontz 2005, s. 16).

Tultaessa 1950-luvulle maailma oli toipumassa aiemmasta suursodasta. Taloudellinen aktiviteetti oli korkealla, ja tarve johtamisen kehittämiseen suuri. Aiempien vuosikymmenien melko tavalla toisistaan erillään kehittyneet tavoitteellisen johtamisen palaset olivat olemassa ja odottivat kokoajaansa.

Taulukko 11: Liikkeenjohtoteorioiden vaikutusten yhteenvedo tavoitteellisen johtamisen kannalta vuoteen 1954

KOULUKUNTA	MYÖNTEISET VAIKUTUKSET TAVOITTEELLISEEN JOHTAMISEEN	KIELTEISET VAIKUTUKSET TAVOITTEELLISEEN JOHTAMISEEN
Tieteellisen liikkeenjohton koulukunta (Scientific Management)	<ul style="list-style-type: none"> - Loi periaatteet työn tavoitteelliseksi ja tehokkaaksi johtamiseksi - Kiersi osaamisongelmat ja yksinkertaisti työtä - Loi ratkaisuja käytännön tarpeisiin tuotannon ja myynnin tehostamiseksi. Vastasi ympäristön tarpeisiin (teknologian kehittyminen, kansainvälistyminen ja tarve tuottaa tarkasti ja enemmän) - Mitattava lähestymistapa: tulokset osoitettavissa. Merkittäviä tuottavuusparannuksia. Teki johtamisen mitattavaksi - Paransi tuottavuutta sekä yrityksissä että kansantalouksissa. Varhaiset soveltajat saivat hallitsevan aseman (USA) - Johti työntekijöiden palkkatason nousuun samalla, kun palkkakulut tuoteyksikköä kohden laskivat 	<ul style="list-style-type: none"> - Mekanisoi tuotannon suorittavan työn yksitoikkoiseksi. Edellytti vakaat olosuhteet, ei joustava. - Erotti työn tekemisen ja sen ajattelun/suunnittelun toisistaan, mikä kavensi tekijän tehtäväsisältöjä ja mahdollisti valvonnan. - Kiristi johdon ja työntekijöiden välejä - Ei ottanut huomioon inhimillisiä näkökulmia ja kaikkia motivaatiotekijöitä (urakkapalkka) - Pitkäaikainen vaikutus käsityksiin ihmisten johtamisesta - Esimies asetti tavoitteet ja arvioi suorituksen usein ilman alaisen osallistumista (Appraisals) - Ei tarkastellut koko organisaatiota
Hallinnollisen johtamisen koulukunta (Administrative Management)	<ul style="list-style-type: none"> - Kuvasi johtamisen kokonaisvaltaisesti organisaatiokokonaisuuden kannalta - Määritteli organisaation toiminnot (funktiot) ja johtamistehtävät, millä on ollut suuri vaikutus organisaatioiden rakenteisiin ja toimintaan - Korosti koko organisaation toiminnan koordinoitua (mm. johtoryhmät) - Määritteli johtamisperiaatteet, jotka on otettava huomioon käytännön työssä ja poisti aiempia epäkohtia - Näki johtamisen laajasti koko henkilöstön vastuuna - Käytännössä testattu 	<ul style="list-style-type: none"> - Mekaaninen ratkaisu, yksi organisaatoratkaisu kaikkiin tilanteisiin - Ylikorosti virallisen rakenteen merkitystä - Perustui vain yhden henkilön kokemuksiin, tosin pitkäaikaisiin - Ei ottanut huomioon epävirallista organisaatiota ja ihmisiä ja heidän motiivejaan - Ihmiskäsitys ei ollut kovin korkea - Organisaatioiden kasvaessa päätöksenteko hidastui
Byrokrania	<ul style="list-style-type: none"> - Byrokratian periaatteet poistivat monia aiempia epäkohtia johtamisessa - Loi puitteet suuren organisaation johtamiselle - Asetti henkilöstölle laatuvaatimukset (pätevyys ja osaaminen, ei suhteet tai syntyperä) - Antoi puitteet systemaattiselle ja tavoitteelliselle johtamiselle (toimenkuvat, vastuut, tavoitteet) - Vaikuttanut, ja vaikuttaa, laajasti organisaatioihin, niiden rakenteisiin ja johtamiseen 	<ul style="list-style-type: none"> - Weber itsekin tiedosti tähän organisaatiomalliin liittyvät riskit: voi laajetessaan mekanisoida ja rutinoida lähes kaikki elämän alueet ja rapauttaa inhimillistä elämää ja spontaania reagoitua asioihin. - Byrokrania on saanut vuosien mittaan kielteisen liitännäismerkityksen. Se viittaakin nykyisellään enemmän organisaation virkavaltaisuuteen, hitauteen ja monimutkaisuuteen
Ihmissuhteiden koulukunta (Human Relations School)	<ul style="list-style-type: none"> - Osoitti mitattavasti, että tuottavuus riippuu myös inhimillisistä tekijöistä - Loi/ vahvisti aiempaa laaja-alaisempaa johtamiskäsitystä, joka on kaksisuuntainen: esimiehen johtamisvaltuudet riippuvat alaisen hyväksynnästä (Barnard: Acceptance theory of authority) - Tunnisti eroja johtamistyylien tehoissa - Esimiehet voivat kehittää johtamistyyliään koulutuksen avulla - Vaikutti merkittävästi johtamiseen pitkällä aikavälillä (mm. Peter Druckerin ajattelu ja Human Resources-koulukunnan synty) 	<ul style="list-style-type: none"> - Useimmat selvitykset olivat melko kapea-alaisia koejärjestelyitä, eivätkä aina helppoja soveltaa käytännön johtamistyöhön - Vaikutukset käytännön johtamiseen olivat lyhyellä aikavälillä suhteellisen vähäiset

Tavoitejohtamisen pohjustajia

Jos tavoitejohtaminen määritellään niin kuin McConkie (1979a) teki laajan metatutkimuksensa perusteella, voidaan häneen kriteereihinsä vertaamalla arvioida, mitä 1950-luvun alkuun mennessä oli tavoitejohtamisen osalta tehty:”

“A managerial process whereby organizational purposes are diagnosed and met by joining superiors and subordinates in the pursuit of mutually agreed upon goals and objectives, which are specific, measurable, time bounded, and joined to an action plan; progress and goal attainment are measured and monitored in appraisal sessions which center on mutually determined objective standards of performance.”

Tätä määritelmää oli edeltänyt koko joukko muita (esimerkiksi Odiorne 1965 ja 1979, Humble 1974, Reddin 1977). McConkien määritelmä perustui kattavaan Management by Objectives (MBO) tutkimusten läpikäyntiin ja yhteenvedon kirjoittamiseen niistä. Tämän jälkeen useat MBO:sta kirjoittajat käyttivät hyväkseen hänen työtään, jossa voidaan erottaa seuraavat näkökulmat: 1) kyse on esimiesten toteuttamasta prosessista, 2) prosessi koskee koko organisaatiota, jonka tarkoitus ja päämäärät määritetään ja saavutetaan prosessin avulla (=johtamisjärjestelmä), 3) yhdessä sovitut, täsmälliset, mitattavat ja aikaan sidotut tavoitteet asetetaan esimiehen ja alaisen yhteistyönä, 4) ne saavutetaan sovitun toimintasuunnitelmien avulla, ja 5) tavoitteiden saavuttamista mitataan ja seurataan arviointitapaamisissa yhdessä sovittuihin objektiivisiin suoritusstandardeihin verraten. Nämä viisi kohtaa on sisällytetty tavoitejohtamisen osatekijöitä sisältävään taulukkoon 12. Niiden lisäksi siihen on otettu mukaan kohdat 6-8, jotka edustavat Taylorin, Fayolin ja Barnardin ajattelua.

Taulukko 12 osoittaa, että johtamisen varhaiset kehittäjät olivat tunnistaneet tavoitejohtamisen keskeisimmät tekijät 1950-luvun alkuun tultaessa. Tämän lisäksi oli koko joukko muita kirjoittajia, jotka olivat käsitelleet niitä aiempina vuosikymmeninä. LaFollette ja Fleming (1977) käsittelevät heitä artikkelissaan tavoitteiden ja niiden asettamisen, alaisten osallistumisen sekä palautteen ja suorituksen arvioinnin kannalta. He mainitsevat useita kirjoittajia, jotka olivat käsitelleet tavoitteita, niiden merkityksestä ja asettamisesta ennen kuin Drucker virallisti tavoitejohtamisen: James McKinsey (kirja 1922), Ralph C. Davis (kirja 1928), Mooney ja Reilly (kirja 1939), Holden, Fish, Smith (kirja 1941) ja Edward B. Hampel (kirja 1945). Tavoitteiden asettamiseen osallistumista koskien LaFollette ja Fleming nostavat esiin joukon varhaisia vaikuttajia. Jo vuonna 1914 he toteavat Lillian Gilbrethin esittäneen kirjassaan: ”The standards (the work standards) must be made by the men to whom they are assigned...”. Muita esimerkkeinä he mainitsevat Dubreikin artikkelin vuonna 1932, Morrowin 1940-luvun alun osallistumista koskevat kokeet, joita Argyris vuonna 1953 tuki, ja Teadin kirjassaan vuonna 1951 esittämät osallistuvan tavoiteasetannan perustelut. Palautteen osalta kirjoittajat toteavat jo Taylorin määrittäneen suorituksen arvioinnin palautteen tarpeellisuuden. He myös sanovat, että Mary Follet Parkerin käsite ”tilanteen laki”, joka korostaa organisaation ja yksilön toimintojen yhteensovittamista, lisäsi suorituksen arvioinnin ja palautteen joustavuutta. (La Follette ja Fleming 1977).

Kokonaisuudessaan voidaan siis todeta, että Peter Drucker ei keksinyt tavoitejohtamista tyhjästä, vaan hänellä oli varsin monia osatekijöitä, jotka vaikuttivat hänen ajatteluunsa. Hänen ansiokseen on laskettava se, että hän laati hajallaan olevasta palapelistä kattavan kokonaisesityksen tavoitteellisesta johtamisesta.

Taulukko 12: Tavoitejohtamisen (MBO) osatekijöiden tunnettuus 1950-luvun alussa. (McConkie 1979a; Taylor 1911/1947; Fayol 1918/1990)

MBO:n piirteet *)	Taylor	Fayol	Mayo	Barnard	Lewin
1. Johtamisjärjestelmä, joka alkaa org/tehtävän tarkoituksen analyysillä	K**)	K	K, johtamistyyli ja vuorovaikutus	K	–
2. Koskee koko organisaatiota	Ei, vain tehtävää ja sen tekijää	K	–	K	–
3. Esimies ja alainen sopivat täsmällisistä tavoitteista yhdessä	Ei, esimies määrittää	K, vain avainhenkilöt osallistuvat	K, ihmisten sosiaaliset tarpeet, johtamis-tyyli	K	K, ryhmät, osallistumisen merkitys, johtamistyyli
4. Tavoitteet saavutetaan toimintasuunnitelmien avulla	K	K, vain avainhenkilöt osallistuvat	K, ryhmien ja epävirallisen organisaation merkitys	K	K, johtamistyyli, muutosjohtaminen.
5. Tavoitteiden saavuttamista arvioidaan	K	K	–	K	–
6. Henkilöstön valinta on osa käytäntöä	K	K	–	K, varsinkin johdon	–
7. Henkilöstön koulutus on osa käytäntöä	K	K	K, vuorovaikutus-/esimiestaidot	K, varsinkin johdon	–
8. Palkitseminen on kytketty käytäntöön	K	K/EI (riippuu tilanteesta)	–	K	–

**) K = Kyllä;

2.2.3 Peter Drucker, tavoitejohtamisen määrittäjä

Peter Drucker, josta tuli maailman tunnetuimpiin kuuluva liikkeenjohtajattelijan kehittäjä, opettaja ja suuryritysten konsultti, syntyi vuonna 1909 Itävallassa. Sieltä hän 18-vuotiaana lähti opiskelemaan Saksaan, jossa väitteli tohtoriksi oikeustieteestä vuonna 1931 ja oli työssä pankissa ja toimittajana. Kansallissosialismin nousu sai hänen muuttamaan Englantiin vuonna 1933, ja sitten Yhdysvaltoihin vuonna 1937. Tämän jälkeen hän työskenteli professorina, kirjailijana, toimittajana ja konsulttina kuolemaansa saakka vuonna 2005. Hän kirjoitti lähes 40 kirjaa ja suuren määrän artikkeleita. Vaikka Druckerin kirjat olivat näkemyksellisiä ja usein aikaansa edellä, ei hän kirjoittamistapansa vuoksi saavuttanut varauksetonta hyväksyntää tiedeyhteisössä. Tämä johtui siitä, ettei hän käyttänyt perinteistä tieteellistä metodologiaa, kvantitatiivista lähestymistapaa eikä kirjallisuusviitteitä. Koska Druckeria kuitenkin pidetään tavoitejohtamisen (Management by Objectives, MBO), isänä käsitellään hänen tätä asiaa eniten käsitelleitä kirjojaan (Concept of Corporation ja The Practice of Management) alla melko laajasti. (Brewster 2004; Crainer 1998, s. 47 - 55).

"Concept of Corporation", 1946

Uuden tuotantoteknologian soveltaminen ja tuotantomäärien kasvu johtivat tuotteiden hintojen laskuun, mistä seurasi ostovoimaisten markkinoiden voimakas laajentuminen. Niin kuin aiemmat esimerkit osoittavat, oli seurauksena yritysten koon nopea kasvu. Tällöin niiden rooli ja merkitys yhteiskunnassa muuttuivat. Tätä ilmiötä Peter Drucker (1946/1993) tutki kirjassaan "Concept of Corporation", joka perustui yhteen yritykseen, General Motorsiin (GM). Hän haastatteli kahdeksantoista kuukauden aikana vuosina 1943-44 suuren määrän yhtiön edustajia organisaation eri osista. Kirjassaan hän selvittelee sitä, kuinka suuri organisaatio toimii pysyäkseen hengissä, kuinka yhteiskunta toimii ja mitä odotuksia se asettaa yritykselle.

Tavoitteellisen johtamisen kannalta kiinnostavin osa on yrityksen, siis tässä tapauksessa GM:n johtaminen. Drucker näkee tässä asiassa kolme ongelmaa yrityksen kannalta. Ensiksi yrityksellä on oltava strategia ("policy") ja säännöstö siitä, kuinka se pyrkii toteuttamaan tarkoituksensa ja ohjaamaan käyttäytymistä organisaatiossa. Ohjeiden on kuitenkin oltava niin joustavia, että yritys pystyy sopeutumaan ympäristön muutoksiin. Toiseksi, yrityksen on varmistettava johtajien saatavuus, erityisesti yleisjohtajien. Heistä oli tullut puute tuloyksikköorganisaatioon siirryttäessä. Kolmas ongelma on sopivien mittareiden löytäminen, jotta voidaan arvioida strategian toteutumista ja johtajien suoriutumista työssään. Niiden tulee olla objektiivisia, sopivia organisaation toimintaan, ja lisäksi olla sellaisia, joihin lyhyen aikavälin heilahtelut eivät vaikuta ja sellaisia, joita ei voida manipuloida. Hän korostaa sitä, että suuressa organisaatiossa suoritusta on mitattava eri tasoilla ja osamittareilla, päinvastoin kuin pienissä organisaatioissa. Drucker tähdentää tarvetta luoda objektiiviset, henkilöstä ja satunnaisista heilahteluista riippumattomat mittarit ylimmälle johdolle.

Vaikka *Concept of Corporation* -kirjaa ei yleensä mainita tavoitteellisen johtamisen yhteydessä, on se tärkeä vaihe Druckerin omassa ajattelussa. Hän sisällytti GM:n kokemukset tuloyksikköorganisaation tavoitteellisesta johtamisesta kirjaksi. Useiden lähteiden mukaan GM:n pääjohtaja Sloan sovelsi johtamistapaa, jonka Drucker kuvasi tavoitejohtamiseksi (Odiome 1978, s. 5; Locke & Lathman 1990, s. 15; Greenwood 1981, s. 226). Toinen merkittävä yritys, joka vaikutti hänen ajatteluunsa, oli General Electric. Drucker konsultoi lähes päätoimisesti konsultointiyksikön silloista johtajaa, Harold Smiddyä, siirryttäessä hajautettuun organisaatioon 1940-luvun lopulla ja 1950-luvun alkuvuosina (Greenwood 1981, s. 226- 227; Drucker 1954, s. ix). Nämä vaikutteet näkyvät vahvasti hänen kirjassaan "The Practice of Management", jota pidetään tavoitejohtamisen (MBO) lähtökohtana.

The Practice of Management, 1954

Kirjansa "Concept of Corporation" kuudennen painoksen (2006) epilogissa Drucker perustelee kirjansa nimeä sillä, että hänen mielestään "Management I have always maintained is not a branch of theology but at bottom a clinical discipline. The test, as in the practice of medicine, is not whether the treatment is scientific but whether the patient recovers" (s. 296). Druckerin sanat osoittavat, että hän nojaa tekstissään vahvasti kokemukseen ja koeteltuihin käytäntöihin.

Alla Druckerin kirjaa esitellään tietoisesti varsin laajasti, koska se käsittelee tavoitteellista johtamista kattavasti ja kokonaisvaltaisesti. Kun tätä kirjaa pidetään tavoitejohtamisen lähtökohtana, viittaavat useimmat kirjoittajat vain lukuun 11 'Management by Objectives (MBO) and Self-Control'. Koko organisaation tavoitteellisen johtamisen filosofia kattaa kuitenkin koko kirjan. Siinä on useita kohtia, joita käytännön sovelluksissa ei ole otettu kunnolla huomioon. Näin ollen myöhemmin suosituksi tulleet MBO-lähestymistapojen kritiikki ei välttämättä johdu Druckerin konseptista vaan tavoista, joilla ne on toteutettu. (McConkie 1979b, s. 471)

Drucker tiivistä näkemyksensä johtamisen perusolemuksesta viiteen pääkohtaan, jotka myös muodostavat kirjan keskeiset luvut: 1) liiketoimintaa on johdettava kannattavasti, 2) esimiesten johtaminen, joka on Druckerin mukaan johtamistyön ydin, 3) johtamisen rakenne, 4) työntekijöiden ja työn johtaminen ja 5) johdon rooli integroijana. Tämä tarkoittaa sitä, että johdon on aktiivisella ja tavoitteellisella toiminnallaan yhdistettävä edelliset kohdat kokonaisuudeksi. Seuraavaksi näitä näkökulmia tarkastellaan lähemmin kirjoittajan ajattelun ymmärtämiseksi.

Liiketoiminnan tavoitteellinen johtaminen

Drucker määrittelee liiketoiminnan yksinkertaisesti: se, jolla on asiakas, sillä on liiketoiminta. Liiketoiminnan tarkoituksena on siis yksinkertaisesti luoda asiakassuhde. Drucker korostaa markkinoinnin lisäksi toista yrittäjyystoimintaa, innovointia.

Vaikka strategisesta johtamisesta ei 1950-luvun alussa juuri puhuttu, Drucker käsittelee strategisen johtamisen ydinasiat neljällä yksinkertaisella kysymyksellä:

- What is our business?
- Who is our customer? What is value to the customer?
- What will it be?
- What should it be?

Hänen strateginen ajattelunsa oli aikaansa edellä ja on edelleen varsin ajanmukaista. Viimeinen kysymys johtaa liiketoiminnan päämäärien asettamiseen: liiketoiminnan johtamisessa kysymys on sen tavoitteiden asettamisesta. Ne tulee asettaa sen mukaan, mikä on oikein ja toivottavaa yrityksen kannalta (s. 80). Päämäärien (objectives) asettamisen osalta Drucker eroaa monista muista, jotka olivat varhain kehittämässä tavoitteellista johtamista kuten Sloanista, Smiddystä, Fayolista ja Barnardista. Heidän mielestään päämäärät ovat enemmän "annettuja" ja sisältyvät osaksi suunnittelua. Druckerin mukaan liiketoiminnan analysointi ja päämäärien määrittäminen olivat tärkeitä, erillisiä asioita, jotka edelsivät suunnittelua, organisoimista, integroimista ja mittaamista. Hänen mielestään esimiesten todellinen johtamistyö on yllä oleviin kysymyksiin vastaaminen ja päämäärien asettaminen (Greenwood 1981, s. 226). Tällä Drucker tarkoitti strategista johtamista, joka yleistyi 1960-luvun puolivälistä alkaen (Ansoff 1968)

Liiketoiminnan päämäärien (objectives) luonteesta kirjoittaessaan Drucker korostaa erilaisten tarpeiden ja tavoitteiden tasapainottamista (vrt laatupalkinnot ja Balanced Scorecard 1990-luvulta alkaen). Tässä hän tähdentää, että pyrkimys objektiivisuuteen on tärkeää, mutta harkintaa ja arvostelukykyä ei johtamisessa mikään korvaa. Hänen mukaansa tavoitteita on asetettava kaikilla alueilla, joilla liiketoiminnan suorituskyky ja tulokset suoraan ja merkittävästi vaikuttavat liiketoiminnan menestymiseen.

Druckerin mukaan on olemassa kahdeksan aluetta, joilla liiketoiminnalle tulee asettaa tavoitteita (s. 83):

- Markkina-asema
- Innovointi
- Tuottavuus
- Fyysiset ja taloudelliset resurssit
- Kannattavuus
- Esimiesten suoriutuminen ja kehittäminen (suorituksen arvioinnin perusteella)
- Työntekijöiden suoriutuminen ja asenne
- Yhteiskuntavastuu

Luettelo on edelleen hyvin ajanmukainen. Druckerin mukaan viisi ensimmäistä, konkreettista kohtaa ovat helposti hyväksyttävät. Sen sijaan kolme viimeistä "pehmpuolen" asiaa nostavat hänen mukaansa lukijoiden protestin. Druckerin tähän näkemykseen oli perusteena hänen kyseisistä kohdista saamansa palaute kirjastaan "Concept of Corporate".

Tavoitteiden asettaminen avainalueille antaa hyötyjä viidellä alueella:

- Auttaa tiivistämään liiketoiminnan pieneen määrään keskeisiä tavoitteita
- Antaa mahdollisuuden testata näiden toteutumista käytännössä
- Helpottaa käyttäytymisen ennustamista
- Auttaa arvioimaan päätösten oikeellisuutta silloin, kun niitä ollaan tekemässä
- Antaa esimiehille mahdollisuuden arvioida omia kokemuksiaan ja sen seurauksena parantaa omia suorituksiaan (self control)

Luettelon viimeinen kohta on tänään muodikas asia, kun puhutaan itsensä johtamisesta tai joskus hyvän alaisen toimintatavasta. Drucker koskettaa myös tavoitteiden asettamista ja

käsittelee siinä samaa asiaa, joka on edelleen haaste monissa yrityksissä eli kuinka tavoitteita mitataan. Ne tekevät tavoitteet ymmärrettäviksi ja konkreettisiksi: ”Mitä mittaat, sitä saat”.

Esimiesten tavoitteellinen johtaminen

Druckerin motto: ”How well managers are managed determines whether business goals will be reached. It also largely determines how well the enterprise manages worker and work.” (s. 139)

Drucker käy Fordin esimerkin avulla läpi sen, mihin voidaan joutua, jos johdon työtä ei aktiivisesti organisoida ja johdeta tavoitteellisesti. Hänen mielestään syy Fordin heikkoon menestykseen 1920- ja 1930-luvuilla johtui Henry Fordin haluttomuudesta lisätä kasvavaan organisaatioon esimiehiä. Druckerin mukaan tästä seurasi Fordin markkinaosuuden lasku noin 65%:sta 20%:iin viidessätoista vuodessa (s. 141), mikä vei yhtiön lähes konkurssiin.

Luvussa ”Management by objectives and self control” Drucker käsittelee tavoitteellisuutta yksittäisen esimiehen tasolla. Hänen näkemyksensä mukaan jokaisen esimiehen tulee olla tietoinen siitä, mitä yrityksen liiketoimintatavoitteet häneltä edellyttävät ja hänen esimiehensä tulee tietää, mitä alaiseltaan pitää vaatia - ja arvioida häntä tämän mukaisesti. Mikäli näitä ehtoja ei täytetä, johdetaan esimiehiä harhaan. Tämä johtaa ponnistelujen hukkaamiseen, kitkaan ja turhautumiseen. Harhaan johtamisen kolme tavallisinta syytä ovat: 1) esimiesten erikoistunut työkenttä (funktionaalisuus), 2) johdon hierarkkinen rakenne ja 3) erot visiossa.

Organisaation johto on organisaation elin, joka koostuu yksilöistä. Heidän tehokas johtamisensa tarkoittaa Druckerin mukaan seuraavia asioita (s. 148):

- 1) Yksittäisten esimiesten visiot on suunnattava yhteisten päämäärien saavuttamiseen. Esimiesten johtamisen ensimmäinen edellytys on tavoitejohtaminen ja itsensä johtaminen (management by objectives and self control).
- 2) Esimiesten tehtävät on määriteltävä niin, että he voivat toimia tehokkaasti.
- 3) Organisaatioon on luotava oikea ilmapiiri.
- 4) Yrityksellä on oltava hallintojärjestelmä, johon kuuluu toimitusjohtaja ja hallitus.
- 5) Yrityksen on huolehdittava tulevaisuuden johtajien tuottamisesta.
- 6) Johto on organisoitava terveiden organisaatioperiaatteiden mukaan.

Drucker käsittelee yksityiskohtaisesti ja moneen kertaan sitä, että jokaisen esimiehen tavoitteet on johdettava isomman yksikön tai koko yrityksen tavoitteista. Hän korostaa osallistumisen merkitystä tavoitteiden asettamisessa todellisen ymmärryksen ja sitoutumisen aikaan saamiseksi. Tämä merkitsee, että jokaisen esimiehen tulee asettaa tavoitteet omalle yksikölleen ja hänen esimiehensä puolestaan arvioi ne, jolloin hänellä on mahdollisuus hyväksyä tai hylätä ehdotetut tavoitteet. Drucker ehdottaa tähän mielenkiintoista menettelyä, ns. Management letteriä kahdesti vuodessa. Tämän menettelyn hän oppi käytännössä konsultoidessaan General Electriciä ja Harald Smiddyä 1940-luvun lopulla ja 1950-luvun alussa. Tämä puolestaan oli omaksunut sen esimieheltään ollessaan työssä konsulttiyritys Booz, Allen and Hamiltonissa. Greenwoodin mukaan Management letteriä oli kokeiltu GE:ssä jo vuodesta 1948 alkaen. (Greenwood 1981, s. 227).

Management letterin ideana on, että kirjeessä alainen esittää oman käsityksensä oman esimiehensä tavoitteista ja siitä, kuinka hän omien tavoitteidensa ja toimenpiteidensä avulla voi auttaa niiden toteutumista. Kun esimies hyväksyy kirjeen, antaa hän samalla alaiselleen toiminnan suunnan ja valtuudet seuraaviksi kuudeksi kuukaudeksi. Menettely varmistaa tavoitteiden täsmällisyyden, vähentää niin helposti syntyviä väärinkäsityksiä ja lisää alaisten sitoutuneisuutta toimintaan. Tässä kohdassa Drucker korostaa ylöspäin suuntautuvan kommunikoinnin merkitystä: ilman sitä ei hänen mukaansa voida saavuttaa yhteisymmärrystä (s. 160). Hänen ajattelussaan on nähtävissä Barnardin vaikutusta. Vahvaan yhteistyöhön perustuu myös luvun toinen osa: itseohjautuvuus, ”self control”. Ilman tavoitteiden todellista ymmärtämistä ja niiden merkityksen sisäistämistä todellinen itseohjautuvuus ja sitoutuminen (psykologinen sopimus) ei liene mahdollista.

Tavoitteiden ei kuitenkaan Druckerin mukaan tarvitse olla pelkästään kvantitatiivisia, mutta niiden tulee olla selkeitä, yksinkertaisia ja rationaalisia.

Tavoitteiden asettamisen jälkeen Drucker käsittelee suorituksen arviointia, palkitsemista, ylentämistä ja johtajuutta. Jotta esimiestä voidaan kehittää, palkita ja jotta hänen uraansa voidaan suunnitella, on hänen suorituksensa arvioitava. Ilman huolellisesti asetettuja tavoitteita mittareineen tämä ei ole mahdollista.

Palkitsemisesta Drucker sanoo sattuvasti: ”Jos joku voi saada potkut huonoista suorituksista, täytyy hänen myös voida rikastua poikkeuksellisen hyvistä tuloksista”. Kirjassa korostetaan myös riittävää joustavuutta palkitsemisessa, jotta ei jouduta tilanteeseen, jossa ainoa keino palkita hyvä suorittaja taloudellisesti on ylentää hänet. Tästä voi seurata haittaa sekä organisaation rakenteelle että kyseiselle henkilölle.

Rakenteen tavoitteellinen johtaminen

Druckerin näkökulma rakenteeseen on, että sen on tuettava tavoitteellista toimintaa, rakenne on alisteinen liiketoiminnan pyrkimyksille. Drucker asettaa organisaation tavoitteelliselle rakenteelle kolme ehtoa: 1) sen on tuettava tuloksellista toimintaa (yksinkertainen, suora, ei-byrokraattinen) ja estettävä vääriin asioihin suuntautuva toiminta, 2) siinä on oltava mahdollisimman vähän organisaatiotasoa ja 3) rakenteen on mahdollistettava tulevien esimiesten kouluttaminen ja arvioiminen tuleviin tehtäviin.

Drucker esittelee kaksi rakenne-periaatetta: funktionaalinen hajautus ja federalistinen hajautus. Näistä hän suosii jälkimmäistä, ehkä aikanaan varsin tuoreen ja menestyneen GM:n mallin vuoksi, jota hän analysoi kirjassaan ”Concept of Corporation”. Alfred P Sloan esitteli sen myöhemmin yksityiskohtaisesti kirjassaan ”My years with General Motors” (1963/1986).

Drucker luettelee myös virheellisen organisoinnin neljä oiretta: 1) esimiestasojen määrän kasvu, 2) päättäjien vaikea saavutettavuus suoraan johtaa ”kanavien ja viestinviejien” käyttöön, 3) johdon ikärakenteen vääristyminen ja 4) henkilöstön ikärakenteen vääristyminen.

Työntekijöiden ja työn tavoitteellinen johtaminen

Druckerin näkemyksen mukaan yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeinen asia on esimiehet ja heidän johtamisensa ja kehittämisensä. Tästä riippuu olennaisesti organisaation tulos. Jos heillä on selvät ja haasteelliset tavoitteet, säännöllinen ja tiukka suorituksen arviointi, systemaattinen palkitseminen ja kehittäminen, osaavat he johtaa työntekijöitä niin, että tulokset saavutetaan. Drucker on esimiesten suhteen tiukka ja tavoitteellinen: hyvistä suorituksista palkitaan kunnolla ja huonoista suorituksista saa lähteä. Tämän asian osalta 2000-luvun guruksi noussut Jack Welch ei esittänyt mitään uutta (Welsh & Bryan 2001, ss.155-168).

Drucker ottaa esiin havaitsemansa keskeisen ongelman suorituksen johtamisessa, työnjohtajan aseman, ja käsittelee sitä laajasti. Hän kritisoi voimakkaasti tilannetta, jossa työnjohtajan valtuudet toimia todellisena esimiehenä on riistetty häneltä, mutta vastuu ylemmän johdon päätösten toteutuksesta on jätetty. Hänen näkemyksensä mukaan työnjohtajan tehtävästä tuleekin tehdä aito päällikkö-tehtävä riittävine valtuuksineen. Tässä kohtaa Drucker tarkoittaa tehtävän laajentamista (job enlargement) tai ”rikastuttamista”, joita OD esitteli 1970-luvuilla. Hänen ajatuksensa mukaan mm. henkilöstöhallinnon itselleen ottamat tehtävät tulee palauttaa työnjohtajalle ja henkilöstöhallinnolle jätetään tuki- ja asiantuntijatehtävät. Tähän asiaan ovat palanneet tavoitteellisen johtajan kehittäjät 2000-luvulla ja pyrkineet siirtämään suorituksen johtamisen omistajuuden takaisin linjajohdolle (Armstrong & Baron 2005, s. 15).

Työntekijöiden suhteen Drucker edusti aikanaan selvästi ihmisläheistä koulukuntaa ja rohkaisi esimiehiä palkkaamaan koko ruumiin, aivot mukaan lukien. Tässä yhteydessä hän käsitteli myös henkilöstöhallintoa ja human resource managementtia (HRM) ja esitti IBM:n hyviä

kokemuksia tiimien omaehtoisesta toiminnasta ja hyvistä tuloksista. Hän rohkaisee tieteellisen liikkeenjohdon ja Human relations -oppien soveltamista aiempaa pidemmälle: ne työt, jotka voidaan, pitää automatisoida ja muut pitää mahdollisuuksien mukaan integroida suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Tässä kohdassa hän toteaa, että tieteellinen liikkeenjohto on jäänyt kesken: se on toteuttanut hyvin työn analysoinnin ja jakamisen pienimpiin mahdollisiin osatehtäviin, mutta huonosti niiden integroinnin työntekijän kannalta järkeviksi kokonaisuuksiksi. Drucker puhuu laajasti henkilöstön motivoitumisen merkityksestä ja siitä, kuinka se voidaan saada aikaan osallistumisen ja hyvän johtamisen avulla.

Drucker nosti jo vuonna 1954 esiin erikseen yhden poikkeuksellisen ja kasvavan työntekijäryhmän, asiantuntijat. Tavoitteellisen johtamisen kannalta tämä ryhmä on hänen mukaansa omaleimainen, koska sen työ, tavoitteet ja visio määräytyvät suurelta osin kyseisen profession käytännön mukaisesti. Tämän johdosta asiantuntijat joutuvat määrittämään useimmiten itse sen, mitä heidän työnsä pitäisi olla ja milloin se on hyvin suoritettu. Tämän johdosta asiantuntijoita ei voida johtaa ja valvoa perinteisellä tavalla, mutta häntä voidaan tukea, opettaa ja auttaa samoin kuin esimiehiä. Tässä asiassa Drucker oli paljon aikaansa edellä, koska asiantuntijoiden määrä on jatkuvasti kasvanut ja asiantuntijoiden johtaminen on suuri haaste monissa yrityksissä tänään.

Esimiehen työ

Drucker käsittelee erikseen esimiehen työn ja määrittää sen sisällöksi viisi perustoimintoa, jotka yhdistettynä integroivat resurssit eläväksi ja kasvavaksi kokonaisuudeksi. Luettelossa on huomattavissa Taylorin, Fayolin ja Barnardin vaikutusta:

1. Esimies asettaa ennen muuta tavoitteet. Hän määrittää ne eri osa-alueille ja hahmottelee, mitä on tehtävä niiden saavuttamiseksi. Hän tekee tavoitteista toimivia kommunikoimalla niistä niiden henkilöiden kanssa, joiden suoritukset tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi.
2. Esimies organisoii. Hän määrittelee tarvittavat toimenpiteet ja päätökset, organisoii ne järkeviksi kokonaisuuksiksi ja tehtäviksi, jotka sitten muodostavat organisaatorakenteen. Tähän nimetään soveltuvat henkilöt.
3. Esimies motivoi ja kommunikoi johtamalla organisaatiotaan hyvien käytäntöjen mukaisesti: hän luo ryhmän, hän noudattaa selkeitä ylentämis- ja palkitsemisperiaatteita ja hän kommunikoi alaisensa kanssa kaksisuuntaisesti.
4. Esimies mittaa suorituksia määrittämillään mittareilla. Näiden merkitys koko organisaation ja jokaisen työntekijän suorituksen kannalta on Druckerin mukaan keskeisen tärkeä. Esimies varmistaa, että jokaisella työntekijällä tuntee koko organisaation tärkeimmät mittarit ja sen, kuinka niistä johdetaan hänen oman työnsä mittarit. Hän arvioi tuloksia ja kommunikoi alaisilleen sekä mittareiden tarkoituksen että niiden tulokset.
5. Esimies kehittää alaisiaan. Riippuen siitä, kuinka hän alaisiaan johtaa, hänen alaisensa joko kehittyvät tai eivät, hän saa heistä esiin parhaat puolet tai sitten ei.

Yhteenveto Druckerin vaikutuksesta tavoitteelliseen johtamiseen

Drucker ei määritellyt tavoitejohtamista tarkasti eikä antanut yksityiskohtaisia neuvoja tai tekniikoita sen toteuttamiseksi. Hänen tekstinsä oli näkemyksellistä, monin osin filosofista. Pauli Juuti on tiivistänyt asian näin

”(Druckerin puhe) oli monimutkaista ja vivahderikasta verrattuna moniin myöhempiin tavoite- ja tulosjohtamisen teksteihin. Voitaneen väittääkin, että Drucker loi monimutkaisen tekstuaalisen kudelman, joka filosofisesti oikeuttaa suoraviivaisen taloudellisen ja tehokkuuteen liittyvän rationaalisen tavoitteisuuden kielen.” (Juuti 2001, s. 247).

Olen koonnut Druckerin kirjan ”The Practice of Management” eri kohdista - ei vain luvusta 11 - tavoitteellisen johtamisen keskeiset piirteet. Drucker vältti tarkoituksellisesti kirjallisuusviitteitä (s. 8) eikä hänen ajatustensa lähtökohtia ole aina helppo tunnistaa. Alla olevassa luettelossa olen sulkeisiin merkinnyt Druckerin kirjan sivun ja ajatuksen aiemman esittäneen kirjoittajan. Druckerin mukaan tavoitejohtaminen sisältö on:

- 1) Kokonaisvaltainen, kattaa koko organisaation ja lähtökohtana on organisaation päämäärien saavuttaminen. Johtamisfilosofia, joka perustuu tavoitejohtamisen käsitteeseen, johtoryhmään, inhimilliseen käyttäytymiseen, käsittää kaikki esimiehet, joiden tavoitteet johdetaan organisaation päämääristä ja joille se antaa toimintavapauden sovituissa puitteissa. (s.168, Fayol). Johtajilla on tärkeä rooli integroitaessa eri osa-alueet kokonaisuudeksi.
- 2) Hierarkkinen: koko organisaation visio ja päämäärät saavutetaan, kun kaikkien, eri tasoilla toimivien yksilöiden tavoitteet johdetaan niistä, ja saavutetaan. Druckerin MBO keskittyy esimiehiin. (s. 168, Weber, Fayol). Tarvittaessa organisaatio on jaettava tulosyksiköihin tehokkaan tavoiteasetannan ja riittävän toimintavapauden varmistamiseksi. (General Motors; General Electric)
- 3) Tavoitteita on asetettava tasapainoisesti keskeisillä alueilla, joita koko liiketoiminnan osalta mainitaan kahdeksan (s. 83), ja eri aikajänteet on otettava huomioon (Fayol). Drucker varoittaa kriisijohtamisesta ja yksittäisten asioiden korostamisesta kampanjaluonteisesti (management by drives) ja pitää niitä huonona johtamisena.
- 4) Tavoitteiden tulee olla haastavia (Taylor), mikä on omiaan luomaan organisaatioon oikean hengen (s.180, Fayol)
- 5) Osallistava, inhimillisiä tekijöitä, kommunikointia ja motivointia korostava. Esimieheltä odotetaan aktiivisuutta kommunikoinnissa sekä ylös että alaspäin (175, Mayo, Barnard, IBM),
- 6) Parhaimmillaan yksilö laatii omat tavoitteensa ja seuraa niiden toteutumista itse. (Self control, s. 161). Tämä edellyttää, että hän saa käyttöönsä tarvittavan tiedon (Fayol, Maslow)
- 7) Raportointi on pidettävä minimissään (Fayol), mutta henkilön on saatava tarvittava tieto, jotta voi itse seurata tulostensa toteutumista (s.164-165). Drucker varoittaa erikseen tarpeettomasta ylemmän johdon tarpeisiin tulevasta raportoinnista, jolloin kyseisen henkilön huomio siirtyy pois omasta työstä ja painottuu byrokraatiaan. Raporttien ja menettelytapaohjeiden tulee keskittyä vain niihin suorituksiin, jotka tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseen avainalueilla.
- 8) Hyvien suoritusten vaatiminen edellyttää, että alaisen kykyä asettaa tavoitteita ja saavuttaa niitä arvioidaan (appraisal, Taylor, Fayol). Arvioinnin on oltava rationaalista ja perusteltua, koska arviointi enemmän kuin mikään muu osoittaa, mikä esimiehelle on tärkeää. Suorituksen arviointi on osa esimiehen työtä ja menettelyn on oltava niin yksinkertaista, että siihen ei tarvita spesialisteja. Suurin virhe on kuitenkin rakentaa arviointi heikkouksille:

tavoitteet voidaan saavuttaa vain tekemällä niitä asioita, joissa olemme hyviä (s. 183 - 184).

- 9) Tavoitejohtaminen on kytkettävä palkitsemiseen, jonka tulee olla suoraan riippuvainen tavoitteiden saavuttamisesta (Taylor, Fayol).
Palkitsemisjärjestelmän on oltava joustava ja mahdollistettava erikoispalkkiot sekä se, että henkilö voi ansaita niin hyvin nykytehtävässään, ettei häntä palkitsemisen takia tarvitse ylentää ellei siihen ole muita syitä (185)
- 10) Esimiesten, erityisesti yleisjohtajien, kehittäminen on tärkeä osa tavoitteellista johtamista, koska yritysten menestyminen riippuu keskeisesti osaavien esimiesten saatavuudesta ja seuraajasuunnittelusta (s. 221- 230). Alaisten kehittäminen on Druckerin mukaan osa esimiehen päivittäistä työtä (Fayol).

Druckerin tekstissä näkyy Taylorin, Fayolin, Barnardin, Follet Parkerin, Mayon ja Maslowin vaikutus. Samoin ajankohdan merkittävät yritykset kuten General Electric, General Motors, Ford ja IBM vaikuttivat hänen ajatteluunsa.

2.2.4 Tavoitteellisen johtamisen soveltaminen käytäntöön ja saadut kokemukset 1954–2005

Tässä luvussa tarkastellaan tavoitteellisen johtamisen soveltamista käytäntöön ja siitä saatuja kokemuksia vuodesta 1954 alkaen. Kun aikaperiodi on puolivuosisataa, ei liiketoimintaympäristöä, -fokusta, vaikuttaneita teorioita ja niiden kehittäjiä voida käsitellä yksityiskohtaisesti. Taulukossa 13 esitetään yleiskuvan näistä tekijöistä.

Taulukko 13: Liiketoimintaympäristön ja tavoitteellisen johtamisen kehittyminen vuosina 1950 – 2000

	LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ	KÄYTÄNNÖN SOVELTAJA	JOHTAMISEN FOKUS	JOHTAMISTEOREETIKKOJA JA -TEORIOITA
1950- ja -60-luku	Vakaa ympäristö. Voimakas kasvu.	IBM	Organisaatioiden kasvu, strategiat, tietotekniikka, ryhmät	Ansoff, Chandler, Cyert and March, Sloan, Simon, Andrews, Lawrence and Lorsch, McGregor, Drucker, Odiorne, Humble, Locke. Päätöksentekoteoria, järjestelmäteoria, neo-human relations- koulukunta.
1970-luku	Massatuotanto, Alemmat hinnat, Öljykriisi. Kasvun Hidastuminen, Elektroniikka.	Xerox, HP	Tietokoneet, Monikansalliset yritykset, henkilöstö, kilpailukyky	Argyris and Schon, Zaleznik, Blake and Mouton, Drucker, Ouchi . Innovaatioteoria, kontingenssiiteoria, johtamistyyli.
1980-luku	Kansainvälistyminen voimistuu. Japani. Kulttuuri. Laatu. Kustannustehokkuus. ICT. Sääntely vähenee.	Toyota Mikrosoft	Kilpailukyky, tuotantotehokkuus. Laatu kulttuurit, henkilöstö Yrityskaupat. Mikrotietokoneet	Porter, Pascale, Peters and Waterman, Ohmae, Baldrige, Moss Kanter, Hofstede, Schein, Ouchi. "Japanologia", kulttuuriteoriat, kilpailuteoriat.
1990-luku	Uusliberalismi. Globalisaatio. Japani, Kiina. Kustannus- kilpailukyky. ICT ja Internet. Palvelut.	Amazon, ISS Nokia	Globalisoitumisen. Yrityskaupat Tehokkuus (prosessit, aika), kilpailu osaamisella. Internet ja e-business. Leadership	Hammer, Senge, Hamel-Prahalad, Nonaka-Takeuchi 1995, Kaplan ja Norton. Post- modernismi
2000-luku	Globalisaatio muuttaa toimialarakenteita. Kiina, Intia, Brasilia, Venäjä. Ympäristö. Ilmasto. Energia. ICT.	Google	Teollisuuden sijainti. Leadership. Kilpailu osaavasta työvoimasta. Internet, E- business.	Kaplan ja Norton Ympäristöteoriat, eclectic management (=yhdistelmä toimivista teorioista ja käytännöistä. Holt)

Toisen maailmansodan jälkeen kysyntä markkinoilla kasvoi ymmärrettävistä syistä nopeasti, mitä Korean sota vielä 1950-luvun alussa vahvisti. Yritysten haaste olikin vastata kasvuun ja sen organisointiin. Kaupan erilaiset esteet olivat edelleen voimassa ja hidastivat kansainvälistymistä. Tämän vuoksi monet yritykset hakivat kasvua diversifioimalla toimintansa

uusille toimialoille omissa maissaan. Tuloksena oli monitoimialayhtymiä. Ne sovelsivat GM:n/ Sloanin oppia hajautuksesta ja jakoivat toimintansa tulosyksiköihin (divisiooniin) johtamisen selkeyttämiseksi. Tämän seurauksena tärkeimmiksi ohjausmenetelmiksi kasvun aikaansaamiseksi ja hallitsemiseksi varsin vakaassa toimintaympäristössä tulivat suunnittelupohjaiset lähestymistavat. Tällaisia olivat strateginen (Mintzberg ym. 1998, s. 353) ja pitkän tähtäimen suunnittelu, toiminnan suunnittelu, budjetointi sekä taloudelliset mittarit kuten ROI. Myös kvantitatiiviseen ajatteluun perustuva päätöksentekoteoria yleistyi (Holt 1999, s. 137).

Sodan jälkeinen pitkä kasvukausi loppui ns. ensimmäiseen öljykriisiin vuonna 1974, jolloin öljyn tuottajamaat nostivat öljyn hintaa kerralla paljon. Monissa yhtiöissä se päätti sekä kasvun että pitkän tähtäimen suunnitelmat, jotka usein perustuivat trendiajatteluun ja ulottuivat varsin yksityiskohtaisina kymmenenkin vuoden päähän tulevaisuuteen. Kun kasvu pysähtyi, kiristyi kilpailu markkinoilla 1970-luvulla, erityisesti sen loppupuolella, jolloin japanilaiset yritykset tulivat voimakkaasti länsimarkkinoille. Liikkeenjohtoteorioista järjestelmä- ja kontingenssiteoria, jotka olivat kyllä saaneet alkunsa jo 1960-luvulla, vahvistuivat samaan aikaan. Kontingenssiteorian mukaan tilanne ei ole staattinen, eikä ole olemassa vain yhtä oikeaa johtamis- tai organisaatioratkaisua, vaan ne riippuvat tilanteesta. Näillä teorioilla on ollut merkittävä vaikutus tavoitteellisen johtamisen toteuttamiseen.

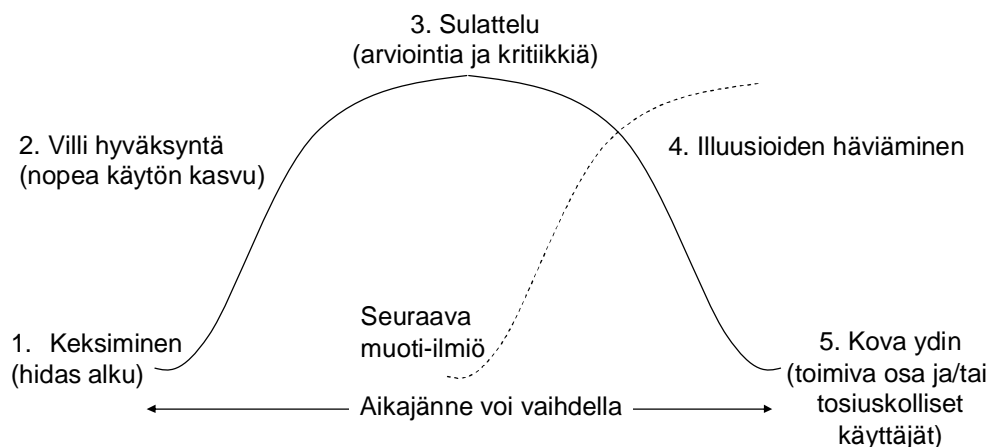
Kun japanilaisten yritysten voima kasvoi, ja ne alkoivat 1980-luvulta alkaen ottaa kasvavia osuuksia elektroniikan ja autoteollisuuden markkinoilla, vahvistui kilpailu edelleen. Sen seurauksena syntyivät kilpailuteorioihin perustuva strateginen ajattelu (Porter 1980 ja 1985) ja useat erilaiset tutkimussuuntaukset, jotka pyrkivät selvittämään japanilaisten yritysten menestymisen salaisuutta, eräänlainen japanologia. Se alkoi laatupiireistä, siirtyi laatujohtamiseen laajemmin (TQM) ja sitä kautta kulttuuriin ja ihmisten johtamiseen, mikä antoi tuntevan sysäyksen johtajuuden (leadership) merkityksen kasvuun. Tämä suuntaus on ollut merkittävä, koska sen seuraamuksena vahvistui kokonaisvaltainen ajattelu, joka johti lautepalkintojen kehittämiseen sekä USA:ssa että Euroopassa (EFQM, Baldrige National Quality Program). Taustalla oli havainto, että liiaksi numerovetoinen johtaminen ei toiminut, vaan johti keskeisten sidosryhmien kuten asiakkaiden ja henkilöstön merkityksen aliarviointiin. Uudet lähestymistavat tarjosivat puitteet sekä organisaation kokonaisuuden että sen osien kehittämiseen. Esimerkiksi Euroopan lautepalkinto koostuu kahdesta pääosasta: mahdollistajista (johtaminen, henkilöstö, strategia ja toimintaperiaatteet, kumppanuudet ja resurssit, prosessit) ja tuloksista, joita odotettiin saatavan neljällä eri alueella (henkilöstö, asiakkaat, yhteiskunta ja keskeiset suorituskykytulokset). Tämä kehikko antoi sittemmin kehityssysäyksen monille 1990- ja 2000-luvun liikkeenjohdon työkaluille kuten prosessiajattelulle, lean managementille, asiakkuuksien johtamiselle, process re-engineeringille ja tulokortille. Näitä kaikkia pyrittiin käyttämään, kun länsimaiset yritykset sopeuttivat toimintaansa kasvavaan kilpailuun, jota Japanin lisäksi tuli Etelä-Koreasta ja lisääntyvässä määrin myös Kiinasta. Näistä lähestymistavoista varsinkin tulokortilla on ollut merkittävä vaikutus tavoitteelliseen johtamiseen.

Liiketoimintaympäristöä on leimannut 1990-luvulla ja 2000-luvulla voimistuva globalisaatio ja uusi tieto- ja tietoliikenneteknologian sekä niistä johtuvat rakennemuutokset. Uusia liikkeenjohdon teorioita ja innovaatioita ei ole kuitenkaan syntynyt, minkä Hamel nostaa voimakkaasti esiin tuoreessa kirjassaan. (Hamel 2007) Postmodernismi on viimeisin vahva suuntaus, joka on keskittynyt johtamisessa käytettyyn kieleen ja vallan käyttöön. Holt arvelee, että 2000-luvun toimivin liikkeenjohtoteoria hyvin muuttuvassa toimintaympäristössä on "eclectic" eli parhaita osia tai käytäntöjä eri suunnilta soveltava lähestymistapa (Holt 1999, s.139).

Liikkeenjohdon teorioiden lisäksi toisen maailmansodan jälkeen on tarjolla ollut nopeasti kasvava joukko liikkeenjohdon muoti-ilmiöitä ja tekniikoita (Wartenberg 1996; Carson ym 2001). Jotkut kutsuvat niitä liikkeenjohdon innovaatioiksi (Birnbau 2000, s. 3). Ne voidaan määrittellä useita eri tutkijoita yhdistellen seuraavasti: "managerial interventions which appear to be innovative, rational and functional and are aimed at encouraging better organizational

performance” (Carson ym 1999). Yleensä kaikki tutkijat ovat samaa mieltä siitä, että liikkeenjohdon muoti-ilmiöt (management fashions tai fads) ovat luonteeltaan sykliisiä, toisin sanoen niillä on elinkaari (Grote 2000, s. 2, Carson ym. 1999, s. 326). Tarjolla on useita samansuuntaisia malleja (Birnbaum 2000; Etorre 1997; Furnham 2001; Kotler 2000), joissa elinkaari jaetaan tyypillisesti 4 - 5 vaiheeseen. Kun tässä tutkimuksessa tarkastellaan tavoitteellisen johtamisen puitteissa käytettyjä eri lähestymistapoja tai tekniikoita elinkaarimallin mukaan, sovelletaan siinä Etorren (1997) jaottelua, joka koostuu viidestä vaiheesta (Kuvio 4):

- keksiminen: uusi idea, tekniikka tai lähestymistapa luodaan ja julkistetaan
- villi hyväksyminen: ideaan tartutaan ja se leviää kulovalkean tavoin ja saa paljon julkisuutta osakseen
- sulattelu: ideasta keskustellaan, sitä arvioidaan eri suunnista tehtyjen selvitysten ja tutkimusten perusteella, idea saa myönteistä ja kielteistä palautetta
- illuusioiden häviäminen: hyväksytään, ettei idea ratkaise kaikkia ongelmia ja että siinä tai sen toteutuksessa on heikkouksia
- kova ydin: vain ne, jotka todella uskovat ideaan, pysyvät lojaleina.



Kuvio 4: Liikkeenjohdon muoti-ilmiön elinkaari (Etorre 1997, s. 35 mukaan sovellettu)

Tavoitteellista johtamista tarkasteltaessa voidaan erottaa kolme lähestymistapaa, joita on käytetty toiminnan tehostamistarkoituksessa niin kuin edellä referoitu määritelmä liikkeenjohdon tekniikasta, muoti-ilmiöstä tai innovaatiosta totesi. Nämä lähestymistavat ovat:

- suorituksen arviointi
- tavoitejohtaminen
- suorituksen johtaminen

Mainitut tekniikat eivät ole yksiselitteisiä käsitteiltään, minkä vuoksi niiden käyttö ja nimitykset vaihtelevat, osittain niitä käytetään ristiin. Kaikki tutkijat eivät ole sitä mieltä, että tavoitteellisen johtamisen lähestymistavat (suorituksen arviointi, MBO tai suorituksen johtaminen) olisivat johdon muoti-ilmiöitä (Rigby ja Bilodeau 2007), vaan vakiintuneita johtamiskäytäntöjä ((Gibson ja Tesone 2001). Ajallisesti ne menevät päällekkäin. Tämän vuoksi elinkaarimalli on hyödyllinen apuväline tarkastella sitä, kuinka eri lähestymistavat syntyvät, kehittyvät ja muuttuvat ajallisesti. Samalla näkyy, että ne elävät keskenään samanaikaisesti ja varsin pitkiä aikoja rinnakkain.

Mainittuja kolmea tavoitteellisen johtamisen tekniikkaa tarkastellaan seuraavaksi vuorotellen aikajärjestyksessä.

Suorituksen arviointi

Suorituksen arviointi (appraisals, performance appraisals) voidaan määrittellä yksilön suorituksen arvioinniksi vertaamalla suoritusta standardeihin tai tavoitteisiin (Bass 1990). Määritelmä edellyttää, että ainakin arvioija on selvillä suorituksista ja vertailupohjasta.

Alla olevat elinkaaren ajoitukset perustuvat saatavilla oleviin tutkimustuloksiin. Suorituksen arvioinnin osalta ei tiettävästi ole tehty julkaisujen määrään ja ajoitukseen perustuvaa analyysia niin kuin tavoitejohtamisesta. Tämän johdosta alla käytetyt ajoitukset ovat suuntaa-antavia arvioita.

Keksiminen ja kehittäminen (à 1945, elinkaarimallin ensimmäinen vaihe)

Suorituksen arviointi on hyvin vanha käytäntö, jonka juuret ulottuvat kauas ihmiskunnan historiaan. Kiinassa tunnettiin ennen ajanlaskumme alkua "keisarilliset arvioijat", joiden tehtävänä oli arvioida hallitsijaperheen jäsenten suoritukset. Owenin tehtaissa 1800-luvun alun Englannissa käytettiin värikoodeja koneiden päällä ilmaisemassa parhaat suoritukset. USA:n armeijassa tiedetään suorituksen arviointia toteutetun ainakin vuodesta 1813 alkaen. (Wiese & Buckley 1998, s. 235). Yhdysvaltain valtionhallinnossa sitä pyrittiin systematisoimaan jo vuonna 1883, jolloin annettiin Civil Service Act, jonka tarkoituksena oli luoda merit-järjestelmä estämään suosikkimenettelyä. Vuonna 1912 Yhdysvalloissa säädettiin laki, joka velvoitti kaikki hallinnonalat luomaan yhtenäisen suorituksen arviointijärjestelmän. Tämän jälkeen asetuksia täsmennettiin noin 5-10 vuoden välein. (<http://www.opm.gov/perform/chron.asp> 11.9.2007). Suorituksen arviointia käytettiin aluksi sotilas- ja valtionhallinnon organisaatioissa hallinnollisiin tarkoituksiin. Näissä organisaatioissa oli palkitsemis- ja ylentämispäätöksiä muuten vaikea tehdä niiden suuren koon, hierarkkisen rakenteen ja maantieteellisen hajanaisuuden johdosta. Myös Yhdysvaltalaisen Lord & Taylor-tavaratalolla tiedetään olleen suorituksen arviointijärjestelmä käytössään jo vuonna 1914 (Grote 2002, s. 2). Tieteellinen liikkeenjohto -ajattelu tuki ja vahvisti esimiehen suorittamaa arviointia ja sen liittämistä palkitsemiseen (Taylor 1911). Esimerkkinä varhaisista tavoitteellisen johtamisen soveltajista ja suorituksen arvioinnista myynnissä on National Cash Register, joka tuli tunnetuksi hyvin järjestelmällisestä myyntitavoitteiden asettamisesta ja niiden toteutumisen seurannasta sekä palkitsemisesta (Friedman 1998). Tämä tieteellisen liikkeenjohdon ajatteluun perustuva suoritusarviointi kohdistui suorittavaan työhön.

Ensimmäisen maailmansodan jälkeen 1920-luvulla kirjoitettiin suorituksen arvioinnista muutamia julkaisuja. 1920-luvulla otettiin käyttöön tehtävien arviointi ja luokittelu, jota käytettiin palkkauksen perusteena. Tehtävien luokittelusta siirryttiin sitten suoritusten ja henkilöiden arviointiin, jonka tarkoituksena oli luokitella suoritukset palkkapäätöksiä varten (merit-luokittelu). Henkilöarviointi sai 1930-luvulla painoarvoa, kun psykologisia testejä alettiin käyttää henkilövalintojen yhteydessä.

Maailmansotien välisenä aikana suoritusten arviointimenetelmiä kehiteltiin. Armeijassa käytettiin upseerien luokitteluun suuremman joukon arviointia keskinäisen vertailun avulla (man-to-man), jota myöhemmin kehitettiin järjestelmällisempään suuntaan (rank order). Toisen maailmansotaan mennessä ja sen aikana kehittyivät kriittisten tapahtumien määrittäminen, havainnointi ja arviointi, jota käytettiin alun perin lentäjien nousu- ja laskeutumiskoulutuksessa. Samoihin aikoihin rakennettiin graafiset eli piirrearviointiasteikot (graphic- tai trait-rating scales). Tässä arvioinnissa henkilön piirteet arvioidaan numeroskaalalla, tyypillisesti asteikolla 1-5. Menettelyn heikkoutena oli se, että piirteet olivat vaikeasti määriteltävissä, esimerkiksi johtajuus, ja että ne eivät ole tehtäväkohtaisia vaan yleisiä. Myönteisenä voidaan pitää sitä, että ne ovat helppoja ja halpoja hallinnoida ja että ne ovat kvantitatiivisia ja sen vuoksi vertailtavia. Lisäksi ne ottavat huomioon suorituksen useita ulottuvuuksia. (Wiese & Buckley 1998, s. 235 - 236). Toiseen maailmansotaan saakka suorituksen arviointi oli kuitenkin kokonaisuudessaan suhteellisen vähässä käytössä Yhdysvalloissa (Kelly 1958, s. 60)

Villi hyväksyminen (1945-1960), elinkaarimallin toinen vaihe).

Toisen maailmansodan jälkeen yritykset kasvoivat hyvin voimakkaasti. Niillä oli paitsi tarve laajentaa omia organisaatioitaan myös puute esimiehistä (Drucker 1946 ja 1954). Tämän seurauksena esimiehiä ja esimiespotentiaalia ryhdyttiin arvioimaan. Käyttöön otettiin armeijassa käytetty piirrearviointimenetelmä, jonka soveltaminen laajeni hyvin nopeasti. Spriegelin (1962) tutkimuksen mukaan 1950-luvun alussa 61 % organisaatioista käytti suoritusarviointia, kun vastaava luku heti toisen maailmansodan jälkeen oli vain 15 %. Yleisimmin käytössä ollut arviointimenetelmä perustui piirteiden arviointiin.

Toisessa vuonna 1952 suoritetussa ja 130 yritystä kattavassa selvityksessä havaittiin, että 87 % yrityksistä käytti piirrearviointiasteikkoa suoritusten arvioinnissa (Benjamin 1952). Näihin aikoihin ylin johto ei yleensä kuulunut suorituksen arvioinnin piiriin ja muuta henkilöstöä varten oli käytössä vain yksi tai kaksi standardilomaketta riippumatta tehtävästä ja siinä tarvittavista osaamisista. Tutkimustulos heijastelee tieteellisen liikkeenjohdon ajattelua siitä, että johtamisen tarpeessa ovat ennen muuta suorittavaa työtä tekevät, ei niinkään organisaation kokonaisuus ja ylin johto.

Kelly viittaa artikkelissaan (1958) suorituksen arviointia koskevaan bibliografiaan: vuoteen 1950 mennessä oli kirjoitettu jo 600 kirjaa, artikkelia tai mielipidekirjoitusta aiheesta "arviointi" (merit ratings, appraisals). Paljoa kirjoittelua ilmiöstä pidetään merkinä siitä, että se on elinkaarensa kasvuvaiheessa (Hajba 1984, s. 9; Carson ym. 2000, s.1148)

Useimmat perinteiset suoritusarvioinnit painottuivat enemmän henkilön persoonallisuuden ja sen piirteiden kuin hänen tavoitteidensa saavuttamisen tai tuloksia tuottavan käyttäytymisensä arviointiin. Toisen maailmansodan jälkeen nopeasti yleistynyt menettely sai osakseen myös kasvavaa kritiikkiä. Se ja Druckerin tavoitejohtamismallin yleistyminen lopettivat perinteisen suorituksen arviointimenettelyn voimakkaan kasvun, jonka arvioidaan tapahtuneen noin vuonna 1960.

Tunnetuin ja vaikutusvaltaisin kriitikoista oli Douglas McGregor, joka esitti arvostelunsa vuonna 1957 julkaistussa artikkelissaan (McGregor 1957). Siinä hän esitteli perinteisen suorituksen arviointimenettelyn käytön ja siihen liittyvät epäkohdat. Hän hyväksyi sen, että esimies joutuu tekemään arvioita alaisesta, mutta hyökkäsi voimakkaasti perinteisen suoritusarviointimenettelyn toteutustapaa vastaan. Siinä esimies joutuu asettumaan "Jumalan asemaan", antamaan tuomionsa ja tarkastelemaan alaistaan yksipuolisesti kuin tuotetta liukuhihnalla. McGregorin mukaan tämä arviointikäytäntö, mikäli sitä ei tehdä äärimmäisen huolellisesti, tulee hyvin lähelle persoonallisuuden loukkaamattomuuteen puuttumista. Tämä ei niinkään johdu siitä, että arvio tehdään vaan siitä, kuinka tulos kerrotaan kyseiselle henkilölle. McGregorin mukaan käytäntö aiheuttaa kuitenkin esimiesten vastustusta, vaikka he sinänsä pitivät menettelyä tarpeellisena. Syinä hän mainitsee: 1) normaali haluttomuus kritisoida alaista (ja ehkä joutua sen yhteydessä väittelyyn), 2) tarvittavien taitojen puute keskustelujen läpikäymiseen, 3) ei pidetä uudesta menettelystä ja sen mukanaan tuomista muutoksista ja 4) epäillään arviointimenetelmän luotettavuutta.

Näiden vastusten voittamiseksi tarvitaan yleensä muodollisia aikatauluja ja kontroleja sekä muistutuksia. Ilman niitä pidetään yleisen kokemuksen mukaan vain vähemmän kuin puolet arviointikeskusteluista. Mutta kontrollitkaan eivät välttämättä toimi: McGregor kertoo esimerkin yhtiöstä, jossa oli käytössä hyvä ja erinomaisesti hallinnoitu menettely. Yli 90 % kyselyyn vastanneista hyväksyi arvioinnin idean. He halusivat tietää, kuinka he työssään suoriutuivat. Tästä huolimatta noin 40 % vastasi, ettei heille ollut koskaan kerrottu, kuinka heillä menee. Kuitenkin neljä viidestä vastaajasta oli arkistojen mukaan allekirjoittanut lomakkeen, jonka mukaan he ovat käyneet läpi arviointikeskustelun, jotkut useaan kertaan. Vastaaajilla ei ollut syytä valehdella. Todennäköinen syy on, että esimiehet, jotka olivat pohjimmitaan haluttomia antamaan palautetta, kävivät keskustelun niin pintapuolisesti, että monet alaiset eivät ymmärtäneet mitä tapahtui.

McGregor analysoi syitä tähän käyttäytymiseen ja toteaa, että ehkäpä esimiesten käyttäytyminen onkin viisautta, jota ei tiedosteta, ja osoittaa heidän olevan haluttomia käsittelemään alaisiaan näin yksipuolisesti.

Hieman myöhemmin McGregor jatkoi saman teeman käsittelyä myös tunnetussa kirjassaan "The Human Side of the Enterprise" (1960). Siinä hän esitti X- ja Y-teoriansa, joilla oli suuri vaikutus ihmisenäkökulman huomioon ottamisessa tavoitteellisessa johtamisessa (McGregor 1960). Hänen kanssaan samansuuntaisia ajatuksia julkaisivat muutkin tutkijat (Likert 1959, Kelly 1958). Suorituksen arviointia puoltaviakin mielipiteitä esitettiin, niin kuin elinkaarimallin mukaan tässä vaiheessa voi odottaakin. Harvard Business Review julkaisi Harold Mayfieldin käytännön johtajan näkökulmaa edustavan, perinteisen suorituksen arvioinnin puolustuspuheen vuonna 1960. Kirjoituksessaan hän toteaa käyttäneensä kyseistä työkalua vuosia ja pitävänsä McGregoryn esittämiä heikkouksia näennäisinä (Mayfield 1960). McGregorin käynnistämä tutkijoiden kirjoittelu perinteistä suorituksen arviointia vastaan siirsi sen sulatteluvaiheeseen samaan aikaan, kun tavoitejohtamisen suosio alkoi kasvaa. Syntyi elinkaarimallin kannalta tyypillinen tilanne: vanha johtamisoppi on suosionsa huipulla, kun seuraava lähestymistapa aloittaa kasvunsa (Ettorre 1997).

Sulattelu (1960-1980, elinkaarimallin kolmas vaihe)

Perinteinen suorituksen arviointi säilytti asemansa pitkään organisaatioissa ja oli 1970-luvun puolivälissä yhä laajassa käytössä. Yhdysvaltojen osavaltioista 80 % käytti perinteistä henkilöarviointia, eikä arvioinut tavoitteiden saavuttamista (Feild & Holley 1975, s. 147). Suurissa yrityksissä suorituksen arviointi perustui 44 %:ssa tapauksista perinteiseen esimiehen tekemään arviointitapaan ja 56 %:ssa yhteistyöhön perustuvaan malliin (Zawacki & Taylor 1976, s. 291). Yhdysvaltain länsirannikolla suoritettussa, mutta koko maankin kannalta edustavaksi arvioidussa yrityksiin kohdistetussa kyselyssä todettiin, että 57 %:a yrityksistä käytti perinteisiä arviointiasteikkoja ja vain 13 % MBO:ta arviointitekniikkanaan. Essee-tyyppiset arvioinnit olivat käytössä 25 %:ssa ja muut 13 %:ssa yrityksistä (Locher & Teel 1977, s. 247). Osittain perinteisen arvioinnin menestyminen johtui siitä, että MBO:n nimi otettiin käyttöön muuttamatta vanhaa käytäntöä, tai siitä, että MBO:sta sovellettiin vain suorituksen arviointiosaa (Schuster & Kindall 1974; Weichrich 1986, s. 12). Erityisesti perinteinen suoritusarviointi näyttää pitäneen asemansa suorittavan henkilöstön keskuudessa, joihin tavoitejohtamista ei Druckerin ajattelun mukaisesti ulotettu (Thomas & Bretz 1994, s. 29). Samoin julkinen hallinto noudatti sitä, vaikka olikin siirtymässä MBO:n suuntaan (Feild & Holley 1975, s. 150; Tyer 1982, s. 208). Suorituksen arvioinnin asemaa koskevia tutkimustuloksia sivutaan myös tuonnempana tavoitejohtamisen yhteydessä.

Illuusioiden häviäminen (1980-1995, elinkaarimallin neljäs vaihe)

Tavoitejohtamisesta raportoidut myönteiset kokemukset vaikuttivat perinteisen suorituksen arvioinnin suosion laskuun. Vielä enemmän vaikuttivat johtajuuden (leadership) ja laadun merkitystä korostavat koulukunnat sekä kulttuuri- ja laatuajattelu, jotka 1980-luvulla voimistuivat merkittävästi. Samaan suuntaan vaikuttivat liiketoimintaympäristön ja toimialarakenteiden muuttuminen, koulutustason nousu, asiantuntijoiden määrän voimakas lisääntyminen sekä kilpailun kasvu ja globalisoituminen.

Tästä huolimatta perinteinen suorituksen arviointi näyttää menettäneen asemiaan varsin hitaasti, erityisesti Yhdysvalloissa (Thomas ja Bretz 1994). Tähän voi tosin vaikuttaa osin käsitteiden epätarkkuus ja osittain se, että suorittavalla tasolla piirrearviointiin perustuva arviointi saattaa olla houkutteleva helppokäyttöisyytensä vuoksi. Lisäksi pitkään noudatettu johtamisoppi on voinut muuttua käytännöksi ja juurtua syväälle kulttuuriin.

Joka tapauksessa suorituksen arviointi alettiin 1980-luvulla ja nimenomaan 1990-luvulla tulkita kapeaksi käytännöksi, jossa esimies suorittaa yksipuolisen (top down) arvioinnin alaisensa suorituksesta ja antaa siitä palautteen vuosittaisessa arviointikokouksessa. Kun organisaatiot yhä kasvavassa määrin kilpailivat osaamisella ja henkilöstönsä kehittymisellä, missä arvioinnin ja palautteen tuli tukea, menetti perinteinen suorituksen arviointi soveltuvuutensa (Armstrong & Baron, 2005, s. 14 - 15).

Kova ydin (noin 1995 à elinkaarimallin viides vaihe)

Perinteinen, piirteiden arviointiin perustuva arviointi on 1990-luvun toisella puoliskolla menettänyt selvästi jalansijaa sekä Englannissa (Armstrong & Baron, 2005) että Australiassa (Nankervis & Compton 2006), joissa on tutkittu tavoitteellisen johtamisen kehittymistä useilla kyselyillä vuosien 1990-2003 välisenä aikana. Näiden tutkimuksien tuloksiin palataan uudelleen tavoitejohtamisen yhteydessä. Hyvin voimakkaasti suoritusten arviointia kritisoivat Yhdysvalloissa Coens ja Jenkins (2002) ja kyseenalaistivat sekä lähestymistavan lähtöoletukset että toteutustavat, mikä heijastaa perinteisen menettelytavan elinkaaren loppuvaihetta.

Tavoitejohtaminen (Management by Objectives, MBO) ja suoritusten johtaminen

Seuraavassa tarkastellaan Druckerin (1954) nimeämän tavoitejohtamisen soveltamista käytäntöön elinkaarimallin rakennetta seuraten: keksiminen (1954-1964), villi hyväksyntä (1965-1981), sulattelu (1882-1992), illuusioiden häviäminen (1992-1996) ja kova ydin (1997 à). Kyseinen jaksotus perustuu MBO:n elinkaaresta tehtyihin tutkimuksiin (Gibson & Tesone 2001, Carson ym 1999 ja 2000). Niissä tavoitejohtamisesta kirjoitettujen julkaisujen määrää käytettiin perusteena elinkaarimallin vaiheiden määrittämiseen. Suoritusten johtaminen tulee tarkasteluun tavoitejohtamisen elinkaaren kahden viimeisen vaiheen aikana johtuen siitä, että tutkijat käsittelevät niitä rinnakkain samoissa julkaisuissa. Tämä on Etorren elinkaarimallin mukainen ilmiö: uusi lähestymistapa syntyy usein, kun vanhan soveltaminen on ylimmillään.

Keksiminen (1954-1964, elinkaaren ensimmäinen vaihe)

Koska Drucker ei määritellyt tavoitejohtamista tarkasti eikä kuvannut sen käyttöön ottoa yksityiskohtaisesti, jäi tulkinta soveltajien käsiin. Taulukossa 15 on joukko lainauksia Druckerin kirjasta "The Practice of Management" kuvaamassa hänen näkemyksiään tavoitejohtamisesta. Haasteena olivat vähäiset kokemukset lähestymistavasta (GM, GE) ja perinteinen suoritusten arviointi (performance appraisal), jota tehtiin ennen muuta henkilöstöhallinnollisista syistä (palkitseminen, kouluttaminen, seuraajasuunnittelu) ja josta saadut kokemukset eivät olleet pelkästään myönteisiä.

Tämän vuoksi kesti kauan ennen kuin uusi konsepti otettiin käyttöön ja kokeiluista pystyttiin keräämään kokemuksia. Tällainen pitkä keksimisvaihe on tyypillistä johtamisoppien kehittymiselle (Abrahamson 1999, s. 723-724). Kritisoidessaan perinteistä suoritusten arviointia McGregor (1957) mainitsi uutena, vaihtoehtoisena lähestymistapana juuri Druckerin tavoitejohtamisen. McGregor tukee mallia sen tarjoaman lupaavan kehikon vuoksi. Mallia olivat hänen mukaansa soveltaneet menestyksellisesti erityisesti General Mills, Honeywell, Dayton's ja Northwest Bancorporation, jotka kouluttivat huomattavan määrän esimiehiään MBO:n käyttöön. (McGregor 1957, s. 91). Vuonna 1959 Michiganin yliopisto käynnisti MBO-seminaarit esimiehille, jolloin pystyttiin kouluttamaan kasvava määrä kiinnostuneita soveltamaan uutta johtamiskäytäntöä. Tämän jälkeen suuri joukko yliopistoja julkisti omat seminaarinsa, konferenssinsa ja kurssinsa tavoitejohtamisesta. Kesti kuitenkin 4-5 vuotta Druckerin kirjan jälkeen ennen kuin MBO-konseptiin alettiin laajemmin uskoa. Näyttää siltä, että tähän tarvittiin neljän pioneeriyrityksen myönteiset kokemukset ja joukko arvostettujen tutkijoiden kirjoituksia. (Odiorne 1978, s. 21). Elinkaarimallille tyypilliseen tapaan uusi menettely, käytäntö tai muoti-ilmiö käynnistyy silloin, kun edellinen on vahvimmillaan (Ettorre): tässä tapauksessa perinteinen suoritusten arviointi vahvasti edelleen asemiaan organisaatioissa.

Druckerin tavoitejohtamismalliin perustuva lähestymistapa eroaa McGregorin mukaan vanhasta siinä, että vastuu on siinä olennaisilta osiltaan alaisella:

- 1) Alainen määrittelee oman työnsä keskeiset alueet yhtiön määrittämistä linjauksista lähtien, minkä jälkeen hän keskustelee niistä esimiehensä kanssa.
- 2) Alainen määrittää itselleen tavoitteet täsmällisinä toimenpiteinä seuraavaksi jaksoksi, esimerkiksi kuudeksi kuukaudeksi, ja keskustelee niistä esimiehensä kanssa. Tarvittaessa tavoitteita muokataan, kunnes molemmat ovat tyytyväisiä.

- 3) Alainen analysoi ja arvioi omat suorituksensa jakson loppuksi faktojen perusteella niin hyvin kuin mahdollista, minkä jälkeen arvio käydään läpi esimiehen kanssa. Loppuksi asetetaan tavoitteet seuraavalle kuudelle kuukaudelle.
- 4) Esimiehellä on veto-oikeus prosessin kaikissa vaiheissa. Erityisesti hänen on kuitenkin vastustettava alaisten pyyntöjä määrittää tämän työn sisältö. (McGregor 1957, s. 91)

Taulukko 14: MBO:ta koskevia lainauksia Druckerilta (Drucker 1954)

- "To manage a business is to balance a variety of needs and goals. This requires judgement... And this, by the very nature of business enterprise, requires multiple objectives..." p. 82-83
- "The real difficulty lies indeed not determining what objectives we need, but in deciding how to set them " p. 85
- "Each member of the enterprise contributes something different, but they must all contribute towards a common goal. Their efforts must all pull in the same direction, and their contributions must fit together to produce a whole- without gaps, without friction, without unnecessary duplication of effort." p. 150
- "Business performance therefore requires that each job be directed toward the objectives of the whole business. And in particular each manager's job must be focused on the success of the whole" p. 150
- "The manager must know and understand what the business goals demand of him in terms of performance, and his superior must know what contributions to demand and expect of him- and must judge him accordingly. If these requirements are not met, managers are misdirected. Their efforts are wasted." p. 150
- "...it means too, that every manager should responsibly participate in the development of the objectives of higher unit of which he is a part. To give him a sense of participation (to use a pet phrase of the human relations jargon) is not enough. Being a manager demands the assumption of a genuine responsibility." p. 159
- "They have each of their subordinates write a "manager's letter" twice a year. In this letter to his superior, each manager first defines the objectives of his superior's job and of his own job as he see them. He then sets down the performance standards which he believes are being applied to him. Next, he lists the things he must do himself to attain these goals- and the things within his own unit he considers the major obstacles. He lists the things his superiors and the company do that help him and things that hamper him. Finally he outlines what he proposes to do during next year to reach his goals. If his superior accepts this statement, the "manager's letter" becomes the charter under which the manager operates." p. 160
- "Mutual understanding can never be created by "communications down", can never be created by talking. It can result only from the "communications up. It requires both the superior's willingness to listen and a tool especially designed to make lower managers heard" p. 161
- "The greatest advantage of management by objectives is perhaps that it makes it possible for managers to control his own performance.... It enables us to substitute management by self-control for management by domination" p. 161-162
- "Our new ability to produce measuring information will make possible effective self-control; and if so used it will lead to a tremendous advantage in the effectiveness and performance of management" p. 163
- "A manager needs a systematic appraisal", 183
- "If one can 'get fired' for poor performance, one must also be able to 'get rich' for extraordinary performance. P. 185
- "Leadership is the lifting of a man's vision to higher sights, the raising of a man's performance to a higher standard, the building of a man's personality beyond its normal limitations." p. 195

Ehdotettu menettely poikkeaa olennaisesti vanhasta, koska se siirtää painopisteen arvioinnista analyysiin ja esimieheltä alaiselle. Samalla se poistaa saatujen kokemusten mukaan vuonna 1957 vallinneen perinteisen suoritusarvioinnin suurimmat heikkoudet. Muutoksia ei pidä McGregorin mukaan väheksyä, koska ne ovat merkittäviä seuraavista syistä:

- 1) Alaisella on prosessissa erilainen asema, kun hänestä tulee aktiivinen toimija aiemman objektin sijaan.
- 2) Alaisille ei anneta tavoitteita ylhäältä, vaan alainen ottaa vastuun oman potentiaalinsa kehittämisestä määrittämällä omat tavoitteensa ja toteuttamalla ne, mistä tuloksena on aito tyytyväisyys.
- 3) Kuka tietää parhaiten? Uuden lähestymistavan olettamuksena on, että yksilö tietää - tai hän voi oppia - enemmän kuin kukaan muu omista kyvyistään, tarpeistaan, vahvuuksistaan, heikkouksistaan ja päämääristään. Perinteinen lähestymistapa olettaa, että esimies tietää parhaiten, mikä alaiselle on hyväksi ja voi siitä sen vuoksi päättää.
- 4) Uusi menettely suuntautuu tulevaisuuteen, ei menneisyyteen.
- 5) Se arvioi tavoitteiden saavuttamista ja niihin liittyviä toimenpiteitä, ei persoonallisuutta.

Seurauksena näistä eroista on McGregorin mukaan uusi asenne: kun alainen on laatinut itselleen tavoitteet ja toimenpiteet, esimies voi delegoida niiden toteuttamisen alaiselle, joka myös arvioi oman suorituksensa. Hän korostaa sitä, että tavoitejohtaminen, jota hän kutsuu

nimellä "integration and self-control", on strateginen tapa johtaa ihmisiä: henkilö pystyy yhdistämään omat tavoitteensa koko organisaation tavoitteisiin ja arvioimaan itse niiden saavuttamista. Taktiikkaa on se, kuinka asia toteutetaan käytännössä. Sekä organisaatio, esimies että alainen hyötyvät. McGregorin mukaan rajalliset kokemukset muutamasta organisaatiosta osoittavat, että esimiesten vastustus on olennaisesti vähentänyt, mikä helpottaa yhteistyötä heidän kanssaan. Mikäli esimies hyväksyy oman roolinsa neuvojana ja valmentajana, hän ei sanele, päättää, kritisoi tai kehu. Hänen roolinsa on enemmän kuuntelijan ja vastaajan. (McGregor, 1957) Näitä ajatuksiaan McGregor laajensi X- ja Y-teorioissaan vuonna 1960 kirjassaan "The Human Side of the Enterprise" (McGregory 2006).

Toinen varhainen ja tunnettu artikkeli MBO:n puolesta ja perinteistä suorituksen johtamista vastaan oli Likertin "Motivational Approach to Management Development" (1959). Vuonna 1960 Alva F. Kindall ja James Gatzka kirjoittivat McGregorin artikkelia ja hänen samana vuonna julkaisemaansa kirjaa myötäilevän kirjoituksen, "Positive Program for Performance Appraisal".

MBO:n suosio kasvoi Odiornen mukaan 1960-luvulla, mutta kirjoitusten määrä ei aluksi lisääntynyt. Hän sanoo, että hänen oma kirjansa, "Management by Objectives. A System of Managerial Leadership", oli valmis jo vuonna 1962, mutta hän halusi testata sen sisällön Michiganin seminaareissa. Kirja julkaistiin vuonna 1965, minkä jälkeen artikkeleiden, tutkimusten ja kirjojen määrä kasvoi nopeasti. (Odiorne 1978, s. 21).

Villi hyväksyminen (1964-1981, elinkaaren toinen vaihe)

"Villi hyväksyminen" toisena vaiheena tarkoittaa konseptin läpilyöntiä ja käytön hyvin nopeaa yleistymistä. Tähän vaiheeseen liittyy kasvava määrä aiheesta kirjoitettuja kirjoja, artikkeleita sekä sen soveltamisesta tehtyjä kyselyjä ja tutkimuksia, joita tässä vaiheessa tuotettiin paljon. Pelkästään 1970-luvulla MBO:sta kirjoitettiin yli 1000 kirjaa ja tieteellistä artikkelia (Santalainen ym 1987, s. 28). Näitä tarkastellaan alla lähemmin.

Taulukossa 15 on joukko tunnettujen vaikuttajien eri aikoina laatimia MBO:n määritelmiä. Ne osoittavat, kuinka Druckerin ajattelu tulkittiin käytäntöä varten. Niissä näkyy samaan aikaan tapahtuva organisaatio- ja johtamisteorioiden kehittyminen: järjestelmä-, päätöksenteko- ja kontingenssiteoriat kehittyivät juuri samaan aikaan (Mullens 2007, s. 40 - 65)

McGregoryn (1957) esitys ei ole varsinainen määrittely, vaan kuvaus tavoitejohtamisesta. Siinä esitetään MBO:n päävaiheet ja menettelyn toteutus. Se on esitetty edellä, samoin menettelyn perustelut.

Odiorne kirjoitti MBO:sta kaksi kirjaa (1965 ja 1979) ja lukuisia artikkeleita. Hänen kirjojensa alaotsikko oli "A System of Managerial Leadership". Hän toteaa artikkelissaan vuodelta 1978, että jos MBO:lle pitää välttämättä löytää teoreettinen lähtökohta, löytyy se liikkeenjohtotieteen kehittymisestä, operaatiotutkimuksesta ja järjestelmäajattelusta. Hänen omaa lähestymistapaansa voi kuvata kokonaisvaltaisena prosessina, joka käynnistyy johdon yhdessä asettaessa koko organisaation tavoitteet ja määrittäessä yksilöiden vastuunjaon. Lähestymistapa keskittyy esimiesten ja heidän alaistensa yhteistyöhön, tavoitteiden mitattavaan asettamiseen ja arviointiin sekä yksikön johtamiseen tällä perusteella. Yhteistyön korostamisessa näkyy vahvistuneen ihmissuhdekoulukunnan vaikutus. Odiornen lähestymistapaa Humbleen verrattuna pidetäänkin motivaatiolähtöisenä (Reddin 1971, s. 11-12).

John Humble, englantilainen konsultti, oli hänkin varhain liikkeellä. Hän kirjoitti tavoitteellisesta johtamisesta alusta alkaen laajasti ja piti sitä johtamisjärjestelmänä niin kuin englanninkielisestä määritelmästä näkyy. Hänen ensimmäinen kirjansa oli nimeltään "Improving management performance" (1965) ja toinen "Improving business results" (1969). Myöhemmin hän kirjoitti myös kirjan "Management by Objectives", joka käännettiin myös suomeksi 1974. Hänen englanninkielinen määritelmänsä on suhteellisen lyhyt, mutta kattava: hän näkee MBO:n dynaamisena systeeminä, johtamisjärjestelmänä, jonka avulla pyritään selkeyttämään ja

saavuttamaan yrityksen voitto- ja kasvutavoitteet ja esimiehen tarve tukea niiden saavuttamista ja kehittää itseään. Määritelmä korostaa vahvasti osallistumista ja kehittymistä, mikä heijastaa ihmissuhdekoulukunnan vaikutuksen kasvua. Määritelmä rajoittuu kuitenkin vain esimiehiin. Myös systeemiajattelu näkyy määritelmässä ja kirjoissa. Humblen lähestymistapa on laaja, suunnittelupainotteinen (Reddin 1971, s. 11-12) ja kattaa koko liiketoiminnan.

Reddinin (1977) määritelmä keskittyy esimiehiin ja heidän tehokkuuteensa eli tehtävään liittyvien tulostavoitteiden saavuttamiseen. Hän korostaa tavoitteiden mitattavuutta ja aikasidonnaisuutta sekä johtamiskäyttötymisen tehokkuutta, mikä edellyttää oikean, tilanteeseen sopivan johtamistyylin valitsemista. Reddin toteaa, että MBO:n yhteydessä ihmisenäkökulma on jäänyt liian vähälle. Samoin hän tähdentää tavoitteiden integrointia vertikaalisesti ja horisontaalisesti, minkä lisäksi niiden saavuttamiseksi on laadittava tulevaisuuden suunnitelmat. Reddin toteaa myös, että Yhdysvalloissa MBO:n fokus on yksilöiden motivoinnissa, kun se Englannissa oli yrityssuunnittelussa. Suomen kannalta tämä on merkityksellistä, sillä tavoitejohtaminen tuli Suomeen Englannin kautta (Humble 1972), mikä oli omiaan lisäämään lähestymistavan suunnittelupainotteisuutta.

Taulukko 15: Management by Objectives-määritelmiä

- 1) Alainen määrittelee oman työnsä keskeiset alueet yhtiön määrittämistä linjauksista lähtien, minkä jälkeen hän keskustelee niistä esimiehensä kanssa, 2) Alainen määrittää itselleen tavoitteet täsmällisinä toimenpiteinä seuraavaksi jaksoksi, esimerkiksi kuudeksi kuukau- deksi, ja keskustelee niistä esimiehensä kanssa. Tarvittaessa tavoitteita muokataan, kunnes molemmat ovat tyytyväisiä, 3) Alainen analysoi ja arvioi omat suorituksensa jakson lopuksi faktojen perusteella niin hyvin kuin mahdollista, minkä jälkeen arvio käydään läpi esimiehen kanssa. Lopuksi asetetaan tavoitteet seuraavalle kuudelle kuukaudelle, 4) Esimiehellä on veto- oikeus prosessin kaikissa vaiheissa. Erityisesti hänen on kuitenkin vastus- tettava alaisten pyyntöjä määrittää tämän työn sisältö. (McGregor 1957)
- “MBO is a process whereby the superior and subordinate managers of an organization jointly identify its common goals, define each individual’s major areas of responsibility in terms of the results expected of him, and use measures as guides for operating the unit and assessing the contribution of each of its members.” Odiorne 1965 ja 1979
- A dynamic system which seeks to integrate company’s needs to clarify and achieve its profit and growth goals with the manager’s need to contribute and develop himself . Humble 1972
- “The establishment of effectiveness areas and effectiveness standards for managerial positions and the periodic conversion of these into measurable time- bounded objectives linked vertically and horizontally and with future planning.”, Reddin 1977
- “ A managerial process whereby organizational purposes are diagnosed and met by joining superiors and subordinates in the pursuit of mutually agreed upon goals and objectives, which are specific, measurable, time bounded, and joined to an action plan; progress and goal attainment are measured and monitored in appraisal sessions which center on mutually determined objective standards of performance.” McConkie 1979“

McConkien (1979a) määritelmä perustuu laajaan yhteenvetoon aiemmista MBO-tutkimuksista. Sen yhteydessä hän laati MBO-määritelmän, joka on myöhemmin ollut varsin yleisessä käytössä. Määritelmän mukaan kyseessä on johtamisprosessi, jonka avulla organisaation tarkoitus ja tavoitteet arvioidaan ja saavutetaan. McConkie korostaa yhteistyötä, tavoitteiden asettamista yhdessä SMART-periaatteiden (specific, measurable, accurate, realistic, time bound) mukaisesti sekä tulosten seuranta suorituksen arviointikeskusteluissa tavoitteita apuna käyttäen. Tästä määritelmästä puuttuu myöhemmin korostunut kehittymisenäkökulma. Periaatteessa McConkien määritelmän voi tulkita kattavan koko henkilöstön esimiesten ohjaaman prosessin avulla.

Seminaarien, kirjojen ja artikkeleiden sekä konsulttien innostamana MBO:n käyttö lähti voimakkaaseen kasvuun 1960-luvulla. Tämä mahdollisti myös MBO:n ja siitä saatavien

kokemusten tutkimisen. Kesti jonkin aikaa ennen kuin tavoitejohtamisen tuloksista pystyttiin saamaan luotettavaa palautetta. Jo Taylor totesi aikanaan, että uuden järjestelmän käyttöönotto vie 3-5 vuotta (Taylor 1911/1947, s. 131). Vuonna 1965 Havard Business Reviewssa julkaistiin General Electricin Behavioral Research Servicen tutkijoiden Meyerin, Kayn ja Frenchin artikkeli, joka perustui heidän tutkimuksiinsa kyseisessä yrityksessä. He vertailivat perinteistä suorituksen arviointia ja uutta tavoitejohtamismallia käyttämällä vertailuryhmiä. Tutkijat kritisoivat perinteistä suorituksen arviointimallia sekä sen ristiriitaisten tavoitteiden että vaikuttavuudenkin kannalta. Samalla he totesivat, että uutta Work Planning and Review Programia (=MBO) noudattaneilla esimiehillä oli merkittävästi myönteisemmät asenteet melkein kaikilla kysymysalueilla. Lisäksi tutkijat huomasivat, että uutta tavoitejohtamistapaa soveltavat esimiehet ryhtyivät paljon todennäköisemmin suorituksiin parantaviin toimenpiteisiin kuin ne esimiehet, jotka noudattivat perinteistä suoritusarviointikäytäntöä. (Meyer ym 1965, s.128-129).

Tutkijat selvittelivät lisäksi arviointikeskusteluun liittyviä tekijöitä ja totesivat suoritusten paranevan, jos alaiset osallistuvat tavoiteasetantaan ja jos asetetaan täsmällisiä tavoitteita. Samoin he havaitsivat, että ollakseen tehokasta ohjauksen tulee olla jatkuvaa, ei vain kerran vuodessa tapahtuvaa. Suoritusten kannalta kiitoksilla ei ollut vaikutusta suuntaan tai toiseen. Kriittikillä oli sen sijaan kielteinen vaikutus tavoitteiden saavuttamiseen, minkä lisäksi se aiheuttaa defensiivisyyttä ja johtaa suoritustason laskuun. Tutkijat huomasivat myös asian, joka edelleen näyttää olevan käytännössä melkoinen haaste: alaisen suorituksen parantamiseen tähtääviin keskusteluihin ei tulisi samanaikaisesti sisällyttää palkka- tai ylennyskeskusteluja. (Meyer ym. 1965, s. 124)

Seuraavien kymmenen vuoden aikana tutkimuksia MBO:n toimivuudesta tehtiin paljon. Tutkimukset ovat sisällöltään ja menetelmiltään erilaisia, minkä vuoksi kaikki tulokset eivät ole yhdensuuntaisia. Tähän vaikutti sekin, että tavoitejohtamisen nimen alla sovellettiin hyvin erilaisia käytäntöjä. Tästä huolimatta tutkimuksista löytyi yhteisiä teemoja. Positiivisina tuloksina voidaan pitää seuraavia:

- 1) MBO:ta soveltavien esimiesten asenteet työhönsä parantuivat (Raia 1966).
- 2) Selvien tavoitteiden asettaminen paransi tyytyväisyyttä ja suorituksia. Vaikeiden tavoitteiden asettaminen parantaa suorituksia enemmän kuin helppojen (Tosi & Carrol, 1968 ja 1970, Locke 1968).
- 3) Osallistuminen tavoiteasetantaan parantaa tyytyväisyyttä ja suorituksia (Meyer ym. 1965; Raia 1965).
- 4) MBO:n soveltamisesta seuraa parantunut kommunikaatio, yhteisymmärrys, motivaatio ja yleisasenne (Meyer ym. 1965).
- 5) Suunnittelun tason koettiin parantuneen (Raia 1965 ja 1966; Wickens 1968).

Tutkijat tunnistivat myös seuraavia vaikeuksia tai kielteisiä seuraamuksia MBO:n soveltamisen yhteydessä:

- 1) On vaikeaa asettaa mitattavia tavoitteita eri organisaation eri osa-alueilla ja -tasoilla ja integroida yksilö- ja organisaatitavoitteet (Raia 1965; Howell 1967).
- 2) Liiketoiminnan johto ei tue käyttöönottoa tarpeeksi pitkäjänteisesti, vaan toteutus jätetään liiaksi henkilöstöjohdolle (Howell 1967; Tosi ja Carrol 1968; Jamieson 1973).
- 3) Aidon osallistumisen aikaan saamisessa on puutteita. Liian usein esimiehillä on edelleen teoria X:n mukainen lähestymistapa toteutettaessa tavoitejohtamista, jonka lähtökohtaolettamukset ovat Y- teorian mukaisia (Raia 1965 ja 1966; Levinson 1970).
- 4) MBO:n asettamat muotovaatimukset ja siihen liittyvä paperityö ovat raskaita (Raia 1965 ja 1966; Tosi ja Carrol 1968 ja 1970).

Tunnetuimman kritiikin tavoitejohtamista vastaan esitti Levinson (1970) artikkelissaan "Management by whose objectives". Hän syyttää menettelyä siitä, että se on liikkeenjohdon suurimpia illuusioita, jonka tavoitteena on pelkästään lisätä painetta yksilöön palkitsemisrankaisemis -psykologian keinoin. Yksilön tavoitteita ei häneen mukaansa oteta tarpeeksi huomioon, jolloin motivaationäkökulmat ohitetaan. Hän myös ehdotti alaisnäkökulman parantamista ottamalla käyttöön esimiehen arvioinnin (360 astetta). Myöhemmin Levinsson (1976) artikkelissaan "Appraisal of what performance" arvosteli suorituksen arviointikäytäntöä ja

siinä esiintyviä puutteita. Hänen mukaansa suoritusarvioinnissa ei otettu huomioon ollenkaan suorituksen ”kuinka” puolta, vaikka ihmisiä arvioidaan todellisuudessa myös toimintatavan perusteella, ei vain saavutettujen tulosten mukaan.

Vuonna 1974 tuli kuluneeksi 20 vuotta tavoitejohtamisen määrittämisestä. Schuster ja Kindall totesivat tuolloin, että siihen mennessä ei oltu julkaistu yhtään laajempaa tutkimusta MBO:n soveltamisen yleisyydestä. Koska tuhannet yritykset olivat ottaneet sen käyttöön, päättivät he tutkia asiaa Fortunen 500:n suurimman teollisuusyrityksen parissa. Kohderyhmästä 403 yritystä vastasi ensimmäiseen kyselyyn. Niistä 181 sanoi, että heillä on käytössä MBO. Näihin yrityksiin kohdennettiin tarkentava kysely asettaen MBO:lle Druckerin, McGregorin, Likertin ja Meyerin määrittelyjen pohjalta kolme kriteeriä: alainen on aloitteellinen tavoitteidensa osalta, niistä keskustellaan ja sovitaan esimiehen kanssa ja suoritukset arvioidaan yhdessä. Nyt vastasi 120 yritystä. Kun vastauksia analysoitiin lähemmin, päättelivät tutkijat, että heidän asettamiensa kriteerien mukainen menettely oli menestyksellisesti käytössä alle 10 %:ssa kohdeyrityksiä (36-50/ 500). Toisin sanoen suurin osa, 131- 145 organisaatiota 181 vastaajasta, käytti pelkästään MBO:n nimeä, mutta eivät määritelmän mukaista sisältöä. Tutkijat totesivatkin: ”In all, it seems that the extent of application and success of some highly publized MBO programs have perhaps been overstated in the literature.” (Schuster & Kindal 1974, s. 10).

MBO:n käyttöönoton vähäisyyteen on tutkijoiden mukaan useita syitä: Joissakin tapauksissa on suuri ero MBO-teorian ja käytännön välillä: tiedostamatta tai tietoisesti on käytetty teoria X:n mukaisia menettelytapoja teoria X -mukaisessa ympäristössä ja työnnetty teoria Y:n mukainen MBO väkisin toteutukseen. Tämä on johtanut ristiriitaan kovan johtamisilmaston ja MBO-ohjelman filosofian ja tarkoituksen kanssa. Toinen syy oli, että ylin linjajohto ei vastaajien (henkilöstöjohto) mukaan tukenut menettelyä riittävästi: 51,6 % sanoi, että tuki oli passiivista tai vain kohtalaista. Kolmas syy näyttää olevan se, etteivät esimiehet ja henkilöstö tienneet, mitä heidän pitäisi tehdä. Suureksi ongelmaksi tämän mainitsi 50 % vastaajista. Neljäs syy oli (33 % vastaajista) se, ettei suorituksia seurattu säännöllisesti. (Schuster ja Kindall 1974)

Yhteenvetona tutkimuksesta Schuster ja Kindall toteavat, että MBO:n potentiaali on suuri, mutta sen toteuttaminen on vaikeaa. Samaan johtopäätökseen tulivat myös Ivancevich ym (1970). Heidän mukaansa, vaikka monet käyttäytymistieteilijät ovat antaneet kuvan pehmo työkalusta, niin ei ole laita. Kyse on hyvien ja huonojen suoritusten selvästä tunnistamisesta ja niiden perusteella tehdyistä toimenpiteistä.

Samanlaiseen tulokseen päätyivät Locher ja Teel (1977), joiden tutkimuksessa 89 % vastaajista (n=216) sanoi organisaatioissaan olevan käytössä suorituksen arviointimenettely. Näistä kuitenkin vain 12,7 % sanoi käyttävänsä MBO:ta, koska mitattavien, käyttäytymiseen liittyvien tavoitteiden asettaminen koettiin vaikeaksi. Tutkijat toteavat, että todellisuudessa käytettävien ja keskusteluissa esitettyjen menettelyiden välillä on suuri ero: vallitsevana on perinteinen piirteiden arviointiin perustuva toimintatapa. Arvioinnit tehtiin tutkimuksen mukaan esimiehen toimesta ja ilman alaisen osallistumista. Eri henkilöstöryhmille oli käytössä erilaiset menettelyt, mutta johto ei ollut yleensä mukana. (Locher & Teel 1977, s. 247, 254)

Feild ja Holley (1975) tutkivat julkisen sektorin käytäntöjä analysoimalla käytettyjä lomakkeita ja muuta materiaalia. Kohteena olivat kaikki Yhdysvaltojen osavaltiot. Tutkijat totesivat, että käytössä olivat henkilöä (piirteitä) arvioivat käytännöt sen sijaan, että arvioitaisiin tavoitteiden saavuttamista, mistä tosin oli joitakin merkkejä uusimmissa järjestelmissä. Tutkijat totesivatkin, että jatkossa tavoitejohtamistyylliset lähestymistavat tulevat yksityissektorin mallin mukaisesti laajempaan käyttöön erityisesti esimiesten keskuudessa. (Feild & Holley 1975) Tämä toteutuikin, sillä jatkotutkimuksen mukaan (Tyer 1982, s. 208) MBO oli otettu käyttöön 20 osavaltiossa, minkä lisäksi monet muut suunnittelivat sen käyttöönottoa.

Zawacki ja Taylor (1976) totesivat USA:n suurimpiin yrityksiin kohdistuneen kyselynsä pohjalta, että organisaatiot käyttivät perinteistä arviointimenettelyä (44 %) ja yhteistyöhön perustuvaa arviointia kuten MBO (56 %) suunnilleen yhtä paljon. He raportoivat myös, että johto oli varsin

tyytyväinen käyttämäänsä menettelyyn, eikä sillä ollut yleensä suunnitelmia sen vaihtamiseen (85 %).

Yllä olevat tutkimukset osoittavat, että perinteinen suorituksen arviointi säilytti asemansa varsin pitkään tavoitejohtamisen rinnalla. Osittain ilmeisesti jatkettiin perinteisen mallin toteutusta ja annettiin sille tavoitejohtamisen nimi. Osittain omaksuttiin tavoitejohtamisen suoritusarviointiosa, jota toteutettiin perinteisen suoritusarvioinnin tapaan (Weichrich 1986, s. 12).

Sulattelu (1982-1992, elinkaaren kolmas vaihe)

MBO:n käytön hyvin nopea lisääntyminen 1960- ja 70-luvuilla antoi kasvavat mahdollisuudet myös tutkimusten tekemiseen. Alla esitellään kaksi kaikista tutkimuksista tehtyä analyysia. Toisessa McConkie (1979b) kävi läpi 47 tutkimusta ja teki niiden perusteella päätelmät (Taulukko 16) MBO:n myönteisistä ja kielteisistä tuloksista. Toisessa Kondrasuk (1981) tarkasteli 185 organisaation tutkimuksiin perustuvien tulosten valossa MBO:n vaikutusta tuottavuuteen.

Taulukko 16: Yhteenveto MBO-tutkimusten tuloksista (McConkie 1979b)

1. Tavoiteasetanta ja suunnittelu:

- MBO parantaa tavoitteiden selkeyttä
- MBO:n vaikutus yleiseen suunnitteluprosessiin on ollut terve ja rohkaisee täsmällisempään suunnitteluun.
- Haasteena on käsitys, että tavoiteasetanta on yksinkertainen asia. Se on kuitenkin vaativa tehtävä.

2. Suoritusarvioinnit, suoritus ja tuottavuus

- Tutkimustulokset antavat tukea McGregorin uskomukselle, että MBO vähentää subjektiivisuuden osuutta suoritusarvioinneissa
- MBO:lla on yksilö- ja ryhmäsuorituksen osalta positiivinen vaikutus, samoin tuottavuuden

3. Osallistuminen, vaikuttaminen ja työntekijän tyytyväisyys

- Korrelaatio MBO:n ja osallistumisen välillä on rajallinen. Empiirinen tutkimus kuitenkin tukee osallistuvaa MBO:ta, erityisesti yksilön esimiestä koskevan vaikutusvallan – sekä todellisen että koetun kasvun vuoksi
- Alais-esimiessuhteen osalta MBO:lla on tutkittu olevan monenlaisia vaikutuksia.; MBO auttoi parantamaan esimiehen ja alaisen suhteita; esimiehen koettiin olevan aiempaa avuliaampi alaisilleen ja avoimempi uusille ideoille.
- MBO johti lisääntyneeseen osallistumiseen henkilöstön taholta

4. Kommunikointi ja palautteen anto

- MBO edistää henkilöiden ja organisaation välistä kommunikointia
- Molemmipuolinen ymmärrys paranee
- Vähentää alaisen defensiivisyyttä ja lisää kaksisuuntaista kommunikointia
- Muodollinen kommunikointi esimiehen kanssa virallisista työasioista lisääntyi
- MBO lisäsi tyytyväisyyttä esimieheen

5. Valitut psykologiset tekijät

- MBO ei ota kritiikin mukaan huomioon syviä psykologisia motivaatiotekijöitä (Levinson 1970). Vähän tutkimusta MBO:n ja ihmisen psykologisen rakenteen välillä
- Ivancevich (1969) selvitti, että tyytyväisyys parani enemmän, kun MBO:n toteutusta vastasi toimitusjohtaja ja eikä henkilöstöosasto
- Ainoassa motivaatioon fokusoituneessa tutkimuksessa Dyer ja Weyrauch (1975) totesivat, että MBO:n motivoivat tekijät ovat: 1) Selvät tavoitteet, 2) Tukevat esimiehet, 3) Esimiehet, joilla on valtaa palkitsemiseen ja muihin motivaatiotekijöihin
- Yleisesti ottaen kirjallisuus on sitä mieltä, että MBO on enemmän motivoiva kuin demotivoiva. Demotivoivaksi MBO muuttuu silloin, jos se mielletään vain byrokraattiseksi paperiharjoitukseksi

6. MBO:n negatiiviset piirteet

- MBO-ohjelma menettää houkuttelevuuttaan ajan mukana
- Osallistuminen ei yllä alemmille tasoille. Kun tällaisen ohjelman toteuttaminen ja juurtuminen kestää jopa viisi vuotta, jolloin se voi pysähtyä tai kuolla ennen kuin se ehtii alemmille tasoille organisaatiossa
- MBO aiheuttaa usein liiallisen paperityön
- Koska MBO näyttää päällisin puolin yksinkertaiselta, monet epäonnistuvat sen toteuttamisessa koska eivät ymmärrä sitä täysin. Toteutusprosessi on vaativa.
- Valitaan helpoimmat (tuotanto) tavoitteet, koska ne on yksinkertaista määrittää. Todelliset ja tärkeimmät tavoitteet voivat tällaisessa tilanteessa jäädä sivuun. Epärealistisia tavoitteita voidaan asettaa. Mittarit voivat puuttua.
- Riittävää seurantaa ei noudateta koulutuksen, tavoitteiden asetannan ja ohjelman toteuttamisen osalta

McConkie korostaa kahta asiaa: 1) Jos MBO toteutetaan kunnolla, se saa aikaan, minkä se lupaa: "It is the practice, not the theory of MBO that is frequently faulty", 2) Vakavimmat puutteet MBO:n toteuttamisessa liittyvät riittämättömään koulutukseen niiden osalta, jotka toteuttavat MBO-ohjelmia.

Kondrasukin (1981) tavoitteena oli selvittää tehtyjä tutkimuksia analysoimalla, kuinka MBO vaikutti työntekijän tuottavuuteen ja/tai työtyytyväisyyteen empiirisen tiedon perusteella tai jos sitä ei ollut saatavilla, käytettiin kirjoittajien arvioiteja (Taulukko 17). Selvityksessä oli mukana yhteensä 185 MBO-organisaatioita, joita koskevat tutkimukset olivat kuitenkin keskenään vaikeasti verrattavia niiden erilaisten tutkimusmenetelmien sekä erilaisten ja osin puuttuvien MBO-määritelmien takia. MBO- kriteerinään tekijä käytti McConkien määritelmää 1979.

Taulukko 17: MBO:n tehokkuutta koskevien tutkimusten yhteenveto (Kondrasuk 1981, s. 425)

Research Approach	Results of MBO			Ratio: Pos/ Not Pos
	Positive	Mixed	Not positive	
Case Studies	123	8	10	12:1
Surveys	9	2	1	9:1
Quasi-Experiments	20	3	4	5:1
True Experiments	1	2	2	1:2

Taulukko 17 näyttää sen, että mitä vähemmän sofistikoitunut tutkimuksen lähestymistapa on, sitä todennäköisemmin se näyttää MBO:n tulokset myönteisenä. Lisäksi on olemassa tendenssi, jonka mukaan MBO on tehokkaampi lyhyellä aikavälillä (alle kaksi vuotta), yksityisellä sektorilla ja organisaatioissa, jotka eivät olleet suorassa kontaktissa asiakkaiden kanssa. Kondrasukin mukaan voimme siis päätellä, että MBO voi olla vaikuttava, mutta kysymys on siitä, millaisissa olosuhteissa se sitä on. Tutkimuksella on hänen mukaansa edelleen paljon tehtävää MBO:n toimivuuden selvittämisessä. Mitä MBO oikeastaan on ja mitä organisaatiot soveltavat ja missä laajuudessa? Näihin kysymyksiin vastattaessa Kondrasuk pitää McConkien määritelmää hyvänä arviointikriteeristönä. Locke ja Latham (1990, s. 45) tekivät Kondrasukin materiaalin perusteella jälkianalyysin ja totesivat, että näissä tapauksissa kokonaisuonnistumisaste oli 90 %.

Liikkeenjohdon teorioiden vaikutus MBO-ajattelussa näkyy siinä, että 1980-luvulla järjestelmä-, strategia- ja kontingenssiajattelu voimistuivat. Siihen vaikutti luonnollisesti liiketoimintaympäristön muuttuminen aiempaa epävakaisemmaksi ja uudenlaisen, Japanista tulevan kilpailun vahvistuminen. Kondrasukin (1981) mukaan MBO:ssa oltiin siirtymässä entistä selvemmin kontingenssi- ajattelun soveltamiseen. McConkey (1973, s. 26) puolestaan totesi jo varhain, että MBO oli kehittymässä yksittäisestä esimiehen tehokkuuden parantamisesta koko organisaation lyhyen aikavälin tehokkuuden nostamiseen. Kolmas vaihe on hänen mukaansa MBO:n muuttuminen työkalusta johtamisjärjestelmäksi. Näissä ajatuksissa ei sinänsä ollut mitään uutta, jos niitä vertaa esimerkiksi Humblen määritelmään edellä: toteutus vain ei ollut toiminut suunnitelmien mukaan.

Illuusioiden häviäminen MBO:n osalta (1992-1996, elinkaaren neljäs vaihe) ja suorituksen johtamisen keksiminen (1976-1996, elikaaren ensimmäinen vaihe)

Alan Fowler (1990) teki tilinpäätöksen MBO:sta artikkelissaan "Performance Management: The MBO of the 1990's". Siinä hän arvioi MBO:ta ja syitä, joiden vuoksi yritys systematisoida johtamisprosessi yhdeksi kokonaisuudeksi ei onnistunut suunnitellulla tavalla MBO:n puitteissa. Fowler esittää kuusi perustetta MBO:n suoriutumiseen alle odotusten:

- 1) Standardi- /pakettiratkaisut eivät sovi sellaisenaan kaikkiin organisaatiokulttuureihin ja toimintaympäristöihin. Usein raskas byrokratia vaikuttaa asiaan.
- 2) MBO:n kohteena oli useimmiten yksilö, mutta koko organisaation päämäärät ja kulttuuri unohtettiin.
- 3) Linjaesimiehet kokivat MBO-järjestelmät usein keskitetysti pakotettuna lisätyönä. Tähän vaikutti se, että henkilöstön kehittäjät usein omistivat järjestelmän linjajohdon sijasta.

- 4) Järjestelmällisestä tavoitteiden asettamisesta tuli vuotuinen tapahtuma, joka vastasi huonosti liiketoimintaympäristössä tapahtuvia nopeita muutoksia, mikä vaikeutti suoritusten arviointia.
- 5) Mitattavat tavoitteet ylikorostuivat suhteessa laadullisiin tai käyttäytymiseen liittyviin tavoitteisiin ja
- 6) Järjestelmät olivat raskaita ja lomakkeiden täyttämistä tuli tavoite sinänsä. Vaikka MBO oli elinkaarensa aikana pyrkinyt uusiutumaan, esimerkiksi kriittisten tapahtumien tekniikka, käyttäytymiseen ankkuroidut arviointiskaalat ja tulosjohtaminen, oli se selvästi saavuttanut vaiheen, jossa annetut lupaukset alkoivat hävitä saaduille käytännön kokemuksille. (Fowler 1990, s.49).

Fowler arvioi myös kehittymässä olevaa suorituksen johtamisjärjestelmää ja sen edellytyksiä todeten arvioinnin kuitenkin vielä olevan liian varhaista. Joka tapauksessa hänen kirjoituksestaan voidaan päätellä, että MBO:n toteutus ei ollut onnistunut suunnitellulla tavalla, minkä vuoksi uudelle lähestymistavalle, suorituksen johtamiselle, oli tilausta ja tilaa illuusioiden haihtuessa. Michael Beer ja Robert A. Ruh olivat ensimmäisiä, jotka käyttivät termiä "suorituksen johtaminen" kuvatessaan artikkelissaan (1976) järjestelmää, jossa otettaisiin huomioon ja arvioitaisiin myös alaisen käyttäytyminen. MBO keskittyi heidän kokemuksiansa mukaan vain tehtävien tulosten arviointiin (=mitä tehdään?) eikä ota huomioon lainkaan käyttäytymistä (=kuinka tehdään?). Kaikista pyrkimyksistä huolimatta MBO näyttää jääneen kirjoittajien mielestä varsin kapeaksi ja usein liaksi ylhäältä alas suuntautuvaksi, mikä poikkeaa Druckerin määrittämistä periaatteista. Toteutus ei siis Beerin ja Ruhinkaan mukaan näyttänyt onnistuneen. Tämän vuoksi he esittivät oman näkemyksensä, jonka mukaan suoritusta kehitetään parhaiten käytännön haasteiden ja työkokemuksen avulla esimiesten antaessa ohjausta ja palautetta.(Beer & Ruh 1976). Myös Levinson (1976) kommentoi tavoitejohtamista todeten, että käytössä olevat järjestelmät keskittyvät tuloksiin, vaikka todellisuudessa ihmisiä arvioidaan yhtä paljon sen mukaan, kuinka he saavat työnsä tehdyksi. Tämän vuoksi hän ehdottikin, että yrityksiä tulisi kehittää suorituksen arviointijärjestelmät, jotka ottavat yhtä hyvin huomioon sen "kuinka" tulokset saavutetaan eikä pelkästään "mitä" saavutetaan. Tämä antaa pohjan suorituksen parantamiselle. Tähän tarkoitukseen tulee kehittää toimenkuvat, jotka ovat sekä käyttäytymis- että tulossuuntautuneet. Levinsonin mukaan sekä käyttäytyminen että tulos ovat tärkeitä, mutta niitä ei pidä sotkea toisiinsa. Tässä asiassa Levinson oli Beerin ja Ruhin kanssa samaa mieltä.(Levinson 1976)

Suorituksen johtaminen terminä vakiintui käyttöön kuitenkin hitaasti ja alkoi yleistyä vasta 1990-luvulla (Armstrong & Baron 2005, s. 7). Vielä silloinkin käsite oli varsin epätarkka eikä ollut täyttä selvyyttä, mitä se oikeastaan tarkoitti (Armstrong & Baron 2005, s. 2). Se ei poikennut kovinkaan paljon siitä MBO-ajattelusta, jonka Drucker oli vuonna 1954 määritellyt. Fowler vertaili artikkelissaan näitä kahta lähestymistapaa ja korosti seuraavia eroja: suorituksen johtaminen alkaa organisaation mission, pyrkimysten ja arvojen määrittämisestä, kun MBO:ssa ei ole kulttuuriulottuvuutta. Tämän jälkeen määritetään organisaation ja tulosyksiköiden päämäärät, joista johdetaan yksilötavoitteet organisaatiotasoin. Suorituksen johtaminen koskee koko henkilöstöä, ei vain esimiehiä niin kuin Druckerin määrittämässä tavoitejohtamisessa. Fowlerin mukaan koko prosessi on kiinteämpi ja strategiapainotteisempi, minkä vuoksi sillä on MBO:ta paremmat onnistumisen mahdollisuudet. Yhtäläisyydet ovat kuitenkin selvästi eroja selvemmat (Fowler 1990, s. 50). Eroavaisuudet eivät johdu niinkään tavoitejohtamisen määrittämisestä kuin toteutuksesta, jota ei ole tehty määrittämisen mukaan (McConkie 1979b). Fowlerin mainitsemien kohtien lisäksi merkittävä ero on käyttäytymisen (=kuinka) huomioon ottaminen suorituksen johtamisessa.

Fletcher (1992) arvioi muotoaan hakevaa suorituksen johtamista Englannissa ja määritteli sen menestymisen edellytyksiksi neljä tekijää: 1) linjajohdon omistajuus ja sitoutuminen, 2) aito osallistuminen, 3) henkilöstöjohdon rooli on antaa neuvoja ja tukea sekä 4) henkilöstön hyvinvointi kannattavuuden rinnalla. Fletcherin kommentit perustuivat IPM:n (tänään cipd) tekemään kyselyyn ja sitä seuranneisiin haastatteluihin.

Yhdysvaltalaisen suuryritysten piirissä tehty tutkimus vuodelta 1994 (Thomas ja Bretz 1994) osoitti, että MBO oli yleisin suorituksen johtamiseen liittyvä menetelmä esimiesten (80 %) ja

asiantuntijoiden (70 %) piirissä, mutta vähemmän muun henkilöstön osalta (31 %). Heihin sovellettiin graafisia arviointiskaaloja (piirteet, 32 %), käyttäytymiseen ankkuroituja (14 %) ja muita asteikkoja (23 %). Tutkijat kirjasivat viisi syytä, joiden vuoksi esimiehet ja alaiset eivät pidä arviointikäytännöstä: 1) kumpikaan osapuoli ei tunne omistavansa menettelyä, 2) esimiehet eivät halua antaa kielteisiä viestejä ihmisille, joiden kanssa joutuvat työskentelemään, 3) esimiehet ja alaiset tietävät, että kielteiset viestit vaikuttavat negatiivisesti alaisen urakehitykseen, 4) on olemassa vain harvoja virallisia palkkioita tukemassa suorituksen arvioinnin ottamista vakavasti ja luultavasti ei ollenkaan epävirallisia, ja 5) esimiehet pelkäävät, että huonot arviot heijastuvat esimieheen ja hänen kykyynsä valita ja kehittää alaisiaan. Kyseinen tutkimus osoitti myös hyvin tunnetun ongelman suoritusarviointien vinosta jakautumasta asteikon parempaan päähän. Viisiluokkaisella asteikolla käytettiin lähes pelkästään kolmea ylintä vaihtoehtoa.

Ympäristön muutokset ja niiden vaikutukset liikkeenjohdolliseen ajatteluun näkyvät Mohrmanin ja Mohrmanin (1995) artikkelissa, jossa esitetään suorituksen johtamisen sovittamista normaaliin liiketoimintaan. Tämä edellyttää aiempaa parempaa kokonaisjärjestelmän ja sen osien huomioon ottamista. Lisäksi tarvitaan suorituksen johtamisprosessien kohdistamista liiketoiminnan tueksi ja huomion suuntaamista tulevaisuuteen suorituksen parantamiseksi menneisyyden arvioinnin sijasta.

Tavoitejohtamisen kova ydin (1996 à , elinkaaren viides vaihe) ja suorituksen johtamisen villi hyväksyntä (elinkaaren toinen vaihe)

Elinkaarimallin mukaan kiinnostus tavoitejohtamiseen väheni 1990-luvulla julkaistujen artikkelien määrällä mitattuna. Viidennessä vaiheessa jäljellä on muoti-ilmiön kova ydin, joka tarkoittaa sen keskeisiä ajatuksia tai osia tai "tosiuskovaisia", jotka jatkavat sen soveltamista. Tehtyjen tutkimuksien mukaan (esim. McConkie 1979) MBO:lla on selviä myönteisiä vaikutuksia, mutta sen toteutuksessa on myös heikkouksia (esim. Fowler 1990). Näyttää siltä, että tässä tilanteessa tavoitteellinen johtaminen onkin muuttanut nimeä ja myös sisältöä säilyttääkseen MBO:n myönteiset puolet ja välttääkseen ne heikkoudet, jotka sen toteutukseen liittyivät. Uutta lähestymistapaa kutsutaan suorituksen johtamiseksi. Tämä sopii myös muoti-ilmiöiden elinkaariajatteluun (kuvio 5). Nimellä on kuitenkin se heikkous, että suorituksen arviointia ja johtamista (performance appraisals ja performance management) käytetään ajoittain merkitsemään samaa asiaa, vaikka ne eivät sitä olekaan (Armstrong & Baron, 2005). Erityisesti tämä näkyy amerikkalaisissa artikkeleissa.

Muodonmuutos saa selvää tukea Australiassa tehdyissä tutkimuksissa, joissa vuosina 1990 ja 1995 MBO:ta ilmoitti käyttävänsä 70 % ja 68 % vastanneista organisaatioista, kun luku vuonna 2003 tehdyssä tutkimuksessa oli enää 7 %. Tutkijoiden (Nankervis & Compton 2006) mukaan tämän selittää se, että MBO:hon on lisätty kompetenssien määrittäminen ja yksilötavoitteet on kytketty organisaation päämääriin ja mittareihin, minkä lisäksi järjestelmä on aiempaa enemmän räätälöity organisaation tarpeisiin. Australiassa tavoitteellisia johtamisjärjestelmiä sanoi vuonna 2003 käyttävänsä 952 organisaatiota eli 96 % vastanneista. Suorituksen johtamista ilmoitti käyttävänsä 64 %, hybridijärjestelmää (=MBO + kompetenssien määrittäminen) 21 % ja perinteistä MBO:ta 7 % osallistuneista. Mielenkiintoista on, että piirteisiin perustuva suoritusarviointi oli käytössä vain 12 %:ssa vastaajien organisaatioista, kun vastaava luku vuonna 1995 oli 50 %. Myös yllä mainitut Australian kokemukset tukevat sitä näkemystä, että suorituksen johtamisen elinkaaren toinen vaihe sijoittuu 1990-luvuun toiselle puoliskolle ja jatkuu 2000-luvulle. Perinteinen piirrepohjainen suoritusarviointi näyttää Australian tulosten valossa olevan elinkaarensa viimeisessä vaiheessa. (Nankervis & Compton 2006).

Australiassa lähes puolet vastanneista (46 %) sanoi käyttävänsä käyttäytymiseen perustuvia mittareita osana järjestelmäänsä. Voimistuvia trendejä olivat Balanced Score Card, jota ilmoitti soveltavansa 26 % osallistuneista kytkeäkseen yhtiön ja yksilön tavoitteet aiempaa paremmin toisiinsa. Samoin 360- ja tiimiarviointien käyttö on selvässä kasvussa. Sen sijaan pakkojakautuman (forced ranking) suosio suoritusarvioinnissa on laskenut. Tutkijat ovat kuitenkin huolissaan siitä, että vastaajien (HR-asiantuntijat) tyytyväisyys käytettyyn järjestelmään on alentunut, ja he toteavat lakonisesti, että tyytymättömyyden aiheuttajia ovat

amat tekijät, jotka on tunnustettu aiemmissa tutkimuksissa - samoin parannuskeinot. (Nankervis & Compton 2006). Taulukosta 18 näkyvät tärkeimmät tavoitteet, joihin suorituksen johtamisella pyrittiin.

Taulukko 18: Suorituksen johtamisen tärkeimmät tavoitteet Australiassa (Nankervis & Compton 2006, s. 88)

• Determining training and development need	89,2
• Appraise past performance	88,9
• Align objectives	75,5
• Develop individual competencies	56,6
• Assist career planning decisions	56,0
• Link pay to performance	50,7
• Assess future potential/promotion prospects	47,9
• Discipline/ dismiss non-performing staff	28,9
• Change organisational culture	28,0
• Retain high calibre staff	27,5
• Other	4,2
• Set performance objectives	2,4

Yhdysvalloissa DDI ja Society for Human Resource Management toteuttivat kyselyn suorituksen johtamisesta vuosina 1993 ja 1996. Näistä ensimmäisen raportoinnissa perusteltiin tutkimusryhmän nimen valintaa: suorituksen johtaminen kuvaa heidän mielestään tarkemmin koko järjestelmää kuin suorituksen arviointi, jonka katsotaan viittaavan vuotuisen arviointitapaamiseen, osaan koko suorituksen johtamisen prosessia. Käsitteiden määrittely vuonna 1993 tukee näkemystä, jonka mukaan suorituksen johtaminen on hahmottumassa, keksimisvaiheessa. (Anonymous 1994). Vuonna 1996 tutkijat selvittelivät suorituksen johtamiskäytäntöjä ja korostivat sitä, että suorituksen johtaminen on aiempaa enemmän integroitu johtamisjärjestelmä. Se on tärkeä apuväline strategian toteuttamisessa. Kyselyyn osallistuneista organisaatioista 89 %:lla oli käytössään suorituksen johtamisjärjestelmä, joka kattoi koko henkilöstön. Vastaaajaorganisaatioista 51 % oli kouluttanut säännöllisesti esimiehiä ja 22 % muuta henkilökuntaa. Kompetenssien arviointia ja kehittämistä sovelsi suorituksen johtamisen yhteydessä 38 % vastaajista. Tulevaisuutta ajatellen tutkijat pohtivat sitä, kuinka laajeneva järjestelmä pystyy integroimaan kaikki tavoitteet (yksilön tavoitteet, ura- ja seuraajasuunnittelu, koulutus ja strategian toteutus), joita sen odotetaan toteuttavan. Kaiken tämän tekeminen edellyttää sitä, että järjestelmästä tulee aiempaa joustavampi ja henkilökohtaisempi. (Bernthal ym. 1997)

Grote (2000) käsitteli julkisen sektorin siirtymistä suorituksen johtamiseen Yhdysvalloissa ja kuvasi sen puitteissa tehtyjä innovaatioita, jotka olivat samansuuntaisia kuin yksityisellä sektorillakin, mutta toteutuvat joitakin vuosia myöhemmin. Hän määritteli lähestymistavan seuraavasti: "Performance management is a handy umbrella term for all of the organizational activities involved in managing people on the job". Näihin aktiviteetteihin Grote sisällytti suorituksen arvioinnin lisäksi suorituksen parantamisen, mission, vision ja arvojen liittämisen yksilötavoitteisiin, kulttuurin muuttamisen, aiempaa paremman arviointitavan, kompetenssit, uuden tietotekniikan käytön ja vertaisarviointit. (Grote 2000, s. 2). Englannissa suorituksen johtamisen määritelmät ovat vaihdelleet, kun menettely on hakenut muotoaan. Armstrong (2000, s. 1) määrittelee sen seuraavasti:

“Performance management is a strategic and integrated process that delivers sustained success to organizations by improving the performance of the people who work in them and by developing the capabilities of individual contributors and teams”

Englannissa suorituksen johtamisessa käytettyjen menetelmien kehitystä tutkittiin kolmella kyselyllä vuosina 1990, 1997 ja 2003 paikallisen henkilöstöjohdon yhdistyksen jäsenistön (Chartered Institute of Personnel and Development = cipd) keskuudessa. Viimeisimmän kyselyn mukaan 87 %:lla vastanneista (n=506) oli käytössään muodollisesti määritelty suorituksen johtamisprosessi. Näistä 37 % oli uusia järjestelmiä, mikä viittaa siihen, että tavoitteellista johtamisprosessia kehitetään. Kyselyn mukaan suorituksen johtaminen rakentuu yhä paljolti tavoiteasetannalle ja niiden saavuttamisen arvioinnille. Se koetaan yhä enemmän kattavaksi järjestelmäksi, johon liittyy koko joukko henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, kuten ura- ja seurantasuunnittelu sekä koulutus ja kehittäminen. Milloin palkitseminen liittyy suorituksen johtamiseen, se ymmärretään usein laajasti. Aiempaa useammin myös käyttäytyminen on mukana suorituksen johtamisprosessissa. Toisin sanoen mitataan sekä suorituksen ”mitä”- että ”kuinka” -ulottuvuutta. (Chartered Institute of Personnel and Development). Akateemisena tutkimuskohteena suorituksen johtaminen on Thorpen ja Beasley'n (2004, s. 335) mukaan suhteellisen uusi, mutta on kasvamassa varsin nopeasti, mikä tukee näkemystä siitä, että kyseessä on toimintamallin osalta ”villin kasvun” vaihe.

Suorituksen johtamiseen liittyvät tärkeimmät piirteet olivat cipd-tutkimuksen mukaan: 1) henkilökohtainen vuosiarviointi tai -keskustelu (65 %), 2) tavoiteasetanta ja -arvio (62 %), 3) henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat (62 %), 4) ura- ja seuraajasuunnittelu (37 %), 5) valmennus ja/ tai mentorointi (36 %), 6) kompetenssien arviointi (31 %), 7) suoritukseen perustuva palkitseminen (31 %), 7) ja itsearviointi (30 %). Muutokset eivät ole dramaattisia verrattuna perinteiseen tavoitejohtamiseen. Uutta on lähinnä kompetenssien arviointi.

Englantilaiset ovat kolmen kyselynsä tuloksia vertaillaessaan havainneet taulukossa 19 näkyvät kehitystrendit, joiden osalta suorituksen johtamisen katsotaan poikkeavan aiemmasta suorituksen arvioinnista, joka liittyi tavoitejohtamiseen.

Taulukko 19: Suorituksen arvioinnin ja suorituksen johtamisen vertailu (Armstrong & Baron 2005, s.15)

Performance appraisals	Performance management
Top-down assessment	Joint process through dialogue
Annual appraisal meeting	Continuous review with one or more formal reviews
Use of ratings	Ratings less common
Monolithic system	Flexible process
Focus on quantified objectives	Focus on values and behaviours as well as objectives
Often linked to pay	Less likely to be directly linked to pay
Bureaucratic- complex paperwork	Documentation kept to a minimum
Owned by HR department	Owned by line managers

Ehkä merkittävin ero on se, että suorituksen johtamisen omistaa linjajohto. Se tarkoittaa, että he pitävät sitä osana omaa johtamisjärjestelmäänsä. Eroa pidetään merkittävänä sen takia, että nyt keskusteluihin osallistuvista toinen on vastuussa prosessin etenemisestä. Samalla se merkitsee, että suoritusarvioinnista on tulossa osa suurempaa ja integroidumpaa kokonaisuutta,

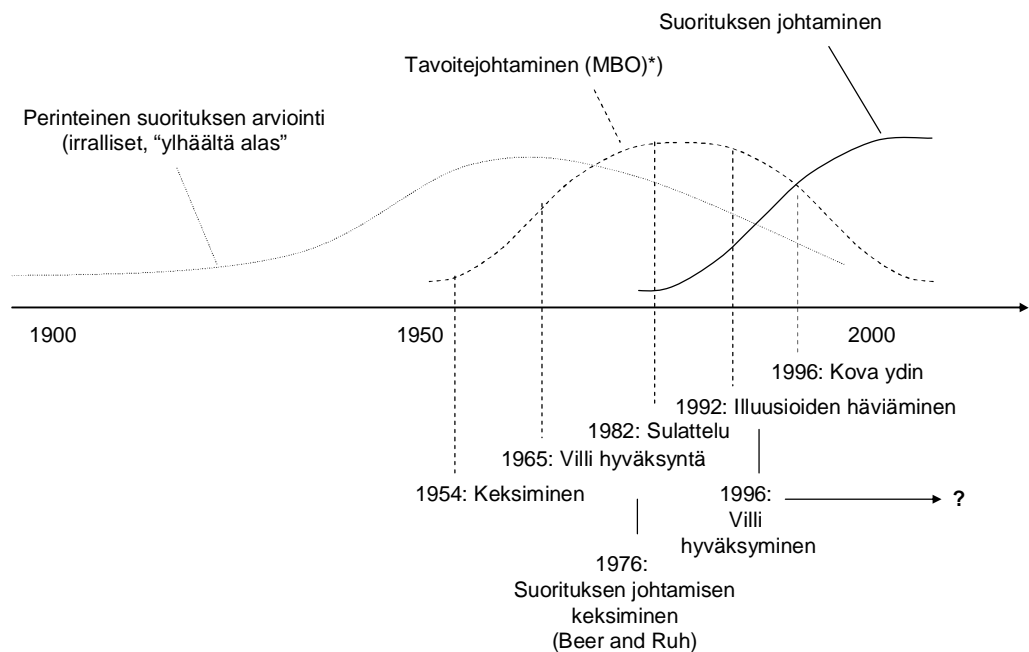
suorituksen johtamista. Niin kauan kuin HR oli siitä vastuussa, korostui keskusteluissa niiden hallinnollinen luonne ja muiden kuin osallistujien intressi. Muilta osin muutokset heijastavat liukumista kohti joustavampaa, epävirallisempaa, jatkuvampaa ja osallistuvampaa toimintatapaa, jossa myös käyttäytymistä arvioidaan. Kehityksen suunnasta huolimatta varsin monet käyttävät edelleen suorituksen arviointia ja johtamista toistensa synonyymeina (Grote 2000, s. 2)

Yhteenveto suorituksen arvioinnista, tavoitejohtamisesta ja suorituksen johtamisesta tällä hetkellä

Kun edellä käsitellyt kolme tavoitteellisen johtamisen lähestymistapaa yhdistetään samaan kuvioon 5, voidaan todeta, että niiden elinkaaret ovat pitkiä ja varsin hitaasti muuttuvia. Suorituksen arvioinnin keksimisvaihe oli verkkainen. Kesti useita kymmeniä vuosia ennen kuin se lähti voimakkaasti yleistymään, mikä tapahtui toisen maailmansodan jälkeen ja jatkui ainakin vuoteen 1960. Se säilytti asemansa sitkeästi tavoitejohtamisen rinnalla 1970-luvun toiselle puoliskolle ja alkoi sitten menettää asemiaan. Tähän vaikutti toimintaympäristön muutosten ja kilpailun kiristymisen vuoksi yritysten tarve ohjata toimintaansa toisella tavalla. Asiantuntijoiden määrä lisääntyi, kulttuurin merkitys tunnistettiin ja johtajuus tuli tärkeäksi. Australiassa tehdyn tutkimuksen valossa perinteinen suorituksen arviointi saavutti elinkaarensa viimeisen vaiheen vasta 1990-luvun lopussa ja 2000-luvulla (Nankervis & Compton 2006). Myös Yhdysvalloissa syvälle juurtunut ja lähinnä hallinnollisiin tarkoituksiin sovellettu, perinteinen suoritusarviointi on menettänyt maaperää. (Berntahl ym. 1997).

Tavoitejohtamisen (MBO) keksimis- ja kehittäminen vaihe kesti sekin kauan, yli kymmenen vuotta Druckerin kirjan julkaisemisesta. Lisäksi konseptia ei tämän jälkeenkään saatu toteutettua tarkoitetussa muodossa, vaan usein suppeammin ja autoritaarisemmin, eräänlaisena perinteisen suoritusarvioinnin parempana versiona. Kun MBO vielä jäi henkilöstöorganisaation omistamaksi perinteisen suoritusarvioinnin hallinnollisen luonteen vuoksi, se leimaantui usein byrokraattiseksi lisätyöksi, joka ei saanut osallistujia innostumaan asiasta. Kun kehityskeskusteluvaihe on lisäksi vuorovaikutustilanteena vaativa, voivat sekä esimies että alainen vältellä aitoa keskustelua. Näistä syistä, vaikka kirjoittelu tavoitejohtamisesta jatkui vilkkaana ja vaikka kasvava määrä organisaatioita sanoi toteuttavansa sitä, ei tavoitejohtaminen yltänyt niihin lupauksiin, jotka se esitti. Vika ei niinkään ollut lähestymistavan sisällössä kuin toteuttajien kyvyissä ja halussa viedä se käytäntöön. Yhtenä syynä tähän pidettiin sitä, että tavoitejohtaminen pyrki liian moniin tavoitteisiin (Wiese & Buckley, 1998). Johtamistapa saavutti huippunsa 1980-luvun alussa ja alkoi tämän jälkeen hitaasti taantua, 1990-luvulla selvästi.

Suorituksen johtaminen syntyi käsitteenä jo vuonna 1976, mutta siltäkin keksimis- ja kehittäminen vaihe vei kauan, kaksikymmentä vuotta. Se ei poikkea tavoitejohtamisen teoreettisesta mallista paljonkaan, mutta pyrkii paikkaamaan MBO:n toteutuksen puutteita. Suurin muutos on koko henkilöstön, ei vain esimiesten, ottaminen menettelyn piiriin. Samoin aiempaa järjestelmällisempi koko organisaation ja kaikkien työntekijöiden liittäminen yhteisiin arvoihin ja samaan johtamisjärjestelmään on aiempaa korostuneemmin esillä. Kyse on aiempaa laajemmin ymmärretystä johtamisjärjestelmästä, jossa suorituksille asetetaan tavoitteita ja niitä arvioidaan sekä tulos- että käyttäytymisperusteisesti. Siinä pyritään käyttämään apuna uusia apuvälineitä, joista tunnetuin on tuloskortti (Balanced Scorecard). Arviointi- ja palautekeskustelujen saamiseksi aiempaa tasapainoisemmiksi on käyttöön alettu ottaa 360-arviointia, ei kuitenkaan kovin laajasti. Merkittävää ja luonnollista on myös vastuun siirtäminen henkilöstöosastolta linjajohdolle, koska kyse on johtamisjärjestelmästä. Henkilöstön osaamisen arviointi ja kehittäminen, yleinen joustavuus, osallistuvuus ja valmennus korostuvat suorituksen johtamisessa.



Kuvio 5: Tavoitteellisen johtamisen kehittyminen kansainvälisesti elinkaarimallin mukaan.

MBO:n elinkaaren määrittäminen perustuu siitä julkaistujen julkaisujen määrään (Gibson ja Tesonen 2001). Suorituksen arvioinnin ja suorituksen johtamisen elinkaaret on määritetty eri tutkimusten tulosten perusteella, jolloin myös MBO:n elinkaari tarkistettiin.

Tavoitteellisen johtamisen tarkastelu pitkän aikajänteen aikana osoittaa, etteivät johtamismallit kehity ja muutu niin nopeasti kuin helposti ajattelemme tarkastellessamme uusien ideoiden ja innovaatioiden esittelyä. Muutokset ovat hitaita, uusia malleja kokeillaan ja ne sovitetaan käytännössä jo olemassa oleviin johtamisjärjestelmiin sen mukaan kuin ne kuhunkin toimintaympäristöön sopivat. Selvää on myös se, että monet uusina lanseeratut johtamisopit ovat vanhoja, aiemmin esitettyjä ajatuksia tai niiden muunnelmia. Tämä ei loppujen lopuksi ole ihme, koska johtamisen perusasiat ovat pysyneet samoina jo tuhansia vuosia.

2.3 Tavoitteellinen johtamisen kehittyminen Suomessa

Tässä luvussa tutkitaan tavoitteellisen johtamisen kehittymistä Suomessa elinkaarimallin puitteissa. Sitä ennen kuitenkin tarkastellaan lyhyesti liiketoimintaympäristön, organisaatioiden, johtamisen fokuksen ja johtamisteorioiden kehittymistä 1860-luvulta alkaen. Tavoitteena on kuvata elinkeinoelämän tärkeimmät rakenteelliset tekijät ja kehityslinjat sekä niiden varsin voimakkaat muutokset toisen maailmansodan jälkeen. Niillä on ollut suuri vaikutus johtamisen kehittymiseen yleensä ja tavoitteellisen johtamisen kehittymiseen erityisesti.

2.3.1 Talouselämän rakenteiden ja johtamispuitteiden kehittyminen

Vaikka Antti Chydenius oli jo 1700-luvun lopulla esittänyt kaupan ja elinkeinojen vapautta ennen Adam Smithiä (Palmen 1920, s. 596- 608), pysyi suomalainen yhteiskunta ennen 1860-lukua maatalousvaltaisena ja staattisena. Sen jälkeen maa alkoi teollistua ja kaupungistua. Muutos ei kuitenkaan tapahtunut nopeasti vaan vaiheittain pitkän aikajänteen kuluessa. Suomen taloushistoria 2 (STH 2, Ahvenainen ym.) jakaa maan talouden kehittymisen kolmeen vaiheeseen 1860-luvulta alkaen: ensimmäinen teollistumisvaihe (1860-1914), maailmasotien

välinen aika (1914-1944) ja teollisuus-Suomi (1945-1980). (STH 2). Koska kirja on julkaistu vuonna 1982, se ei käsittele aikaa vuoden 1980 jälkeistä aikaa, mitä voitaisiin nimittää jälkiteolliseksi, palveluiden tai kansainvälistymisen ajaksi. Taulukko 20 pyrkii antamaan yleiskuvan keskeisistä asioista.

Taulukko 20: Suomalainen johtamisympäristö ja – fokus, ajanjakson yrityksiä ja johtamisteorioita

	LIIKETOIMINTA-YMPÄRISTÖ	AJANJAKSON ORGANISAATIOITA	JOHTAMISEN FOKUS	JOHTAMIS-TEORIOITA
1860-1914	Lainsäädännön muutokset poistavat esteitä. Oma raha. Panostus infrastruktuuriin (liikenne, koulutus, tietoliikenne) Toimintavapaus.	Finlayson, Stockmann,, Ahlström, Rosenlew, Hackman, Nokia, Strömberg, Serlachius, Yhtyneet Paperitehtaat, SOK, OTK, Lohja, Kone	Yrittäjyys. Keksintöjen soveltaminen. Puun käyttö teollisuudessa, tekniikka- ja johtamis-osaaminen, Venäjän markkinat, suhdanteet, rahoitus	Ulkomaalaiset siirtävät. Suomalaiset opiskelevat ulkomailla. Ei juuri opetusta.
1914-1944	Itsenäisyys. Sisällissota Venäjän markkinoiden menetys, länsimarkkinat. Laskevat paperihinnat. Infrastruktuurin kehittyminen. Koulutus.	Yhtyneet Paperitehtaat, Ford, Veitsiluoto, Rikkihappo, IBM, Outokumpu, Kesko, Tuko, Huhtamäki, Orion	Yritysten jatkuvuus. Valtion yritykset. Kauppa. Kotimarkkinat. Tuottavuus. kasvu. Ammatillinen koulutus. Työsuhteet. Naiset työelämässä	Taylorin ja Fayolin teoriat näkyvät suomalaisessa kirjallisuudessa. Viivettä.
1945-1980	Sotakorvaukset. Idän-kauppa. Vienti ja devalvaatiot. Maatalous à teollisuus. Maaseutu à kaupunki. Suuret ikäluokat. Koulutustason nousu. Elintason nousu.	Valmet, Neste, Rauma Repola, Marimekko, Julkinen hallinto: valtio ja kunnat	Sotakorvaukset. Investoinnit metalliin. Kasvu. Työnjohto. Johtajat. Koulutus. Vientikauppa. Diversifioituminen. Byrokrania (julk. hallinto)	Tieteellinen liikkeenjohto, suunnittelu, tavoitejohtaminen. OD, motivaatio. Aloitustiive muutamia vuosia.
1981 à	Rajoitusten poisto, idän kauppa päättyy ja alkaa, lama, EU, euro, globalisoituminen, ITC, Suuret rakenteelliset muutokset	Nokia, Kone, UPM-Kymmene, Enso- Stora, Cargotec, Perlos, Eimo, Telia-Sonera, KOP, SYP, STS, Metso, Pohjola, Postipankki	Globaalit markkinat. Palvelut. Kilpailukyky. Alihankinta. Ydinliiketoiminta. Korkea koulutustaso. Osaaminen. Yritysjärjestelyt	Kaikki läntiset johtamisopit ja –teoriat – jos viivettä on, se on pieni.

Vaikka Suomessa oli teollisuutta 1800-luvun alkupuolella, se oli kuitenkin varsin vaatimatonta. Kotimarkkinat olivat suppeat, sillä maaseutu eli luontaistaloudessa ja kaupunkilaisia oli vain 6 % väestöstä 1800-luvun puolivälissä. Silloin käsityön ja teollisuuden palveluksessa toimi 30.000 henkeä eli vain noin 4 % ammatissa toimivasta väestöstä. Näistäkin suuri osa työskenteli perinteisissä käsityöläisammateissa. Teollisuuden ja käsityön kokonaistyövoimasta yli puolet teki työtä toimipaikoissa, joissa oli vähemmän kuin viisi työntekijää. (Heikkinen & Hoffman, s. 52 - 55).

Voimaperäinen teollistuminen lähti Suomessa liikkeelle 1800-luvun toisella puoliskolla, mikä johtui siitä, että siihen saakka hallinnut Nikolai I oli vanhoillinen, eivätkä uudistukset hänen aikanaan käynnistyneet. Kansainvälinen ilmapiirikään ei vielä 1800-luvun alkupuolella ollut laajasti vapaamielinen. Pelisäännöt eivät yksinkertaisesti antaneet tilaa yrittämiselle. Kun tsaariksi tuli Aleksanteri II vuonna 1855, saneli hän jo vuonna 1856 senaatin pöytäkirjaan merkittävät yleislinjaukset, jotka kiinnittivät huomiota Suomen kaupan ja merenkulun kehittämiseen, maan teollisuuden kohottamiseen, kansakoulujen perustamiseen sekä liikenneväylien parantamiseen. Toimet käynnistyivät välittömästi. Erityisen tärkeitä olivat kolme vapautta: ammatinharjoittamisen, sopimuksenteon ja omistamisen vapaus. Ne edistivät liberalismia ajamaa dynaamista yhteiskuntäkäsitystä, jossa varallisuus ei ollut rajallinen niin kuin merkantilismi ajatteli, vaan kasvatettavissa oleva (Jutikkala 1965, s. 229-231).

Suomalaisen talouselämän rakenteen kehitys näkyy taulukossa 21, joka esittää ammatissa toimivan väestön jakautumisen eri toimialoille vuodesta 1880 alkaen.

Taulukko 21: Ammatissa toimiva väestö toimialoittain vuosina 1880-2004 (tuhatta henkeä. Vuodet 1880-1970 teoksesta Suomen Taloushistoria. Historiallinen tilasto. 1983, s. 35, ja vuodet 1980-2004 Suomen tilastollisesta vuosikirjasta 2007, s. 105).

	1880	1900	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2004
Maa- ja metsätalous	502 73 %	565 68 %	908 70 %	1051 70 %	1132 66 %	1206 60 %	912 46 %	721 35 %	429 20 %	279 13 %	197 9 %	95 4 %
Teollisuus ja rakennus- toiminta	41 6 %	94 11 %	126 10 %	173 12 %	227 13 %	325 16 %	550 28 %	640 31 %	758 36 %	741 33 %	677 29 %	568 25 %
- siitä rakennustoiminta	1 1 %	1 1 %	1 1 %	1 1 %	2 2 %	2 2 %	6 6 %	9 9 %	8 8 %	7 7 %	7 7 %	6 6 %
Kauppa ja rahoitus	6 1 %	16 2 %	24 2 %	44 3 %	65 4 %	90 4 %	160 8 %	236 12 %	332 16 %	426 19 %	610 26 %	658 29 %
Kuljetus ja tietoliikenne	16 2 %	27 3 %	29 2 %	40 3 %	52 3 %	72 4 %	107 5 %	129 6 %	150 7 %	176 8 %	165 7 %	171 8 %
Palvelukset yhteiskunnalle	12 2 %	28 3 %	26 2 %	43 3 %	62 4 %	91 5 %	151 8 %	198 10 %	421 20 %	550 25 %	630 27 %	733 32 %
Henkilökohtaiset palvelukset	29 5 %	38 5 %	31 2 %	36 2 %	51 3 %	86 4 %	76 4 %	103 5 %	-			
Sekatyöläiset	37 5 %	26 3 %	86 7 %	62 4 %	95 5 %	105 5 %	-	-	-			
Elinkeino tuntematon	40 6 %	38 5 %	66 5 %	49 3 %	30 2 %	44 2 %	28 1 %	6 -	29 1 %	50 2 %	53 2 %	37 2 %
Kaikkiaan	684 100	832 100	1296 100	1499 100	1715 100	2017 100	1984 100	2033 100	2118 100	2222 100	2332 100	2262 100
Koko väestö Ammatissa toim. väestö % koko väestöstä	2061 33 %	2713 31 %	2921 44 %	3105 48 %	3381 51 %	3696 55 %	4030 49 %	4446 46 %	4598 46 %	4788 46 %	4998 47 %	5236 43 %

Taulukosta näkyy, kuinka Suomi muuttui maatalousvaltaisesta yhteiskunnasta teollisuus-Suomeksi. Toiseen maailmansotaan saakka maa oli vielä selvästi maatalousmaa, ja pääosa (60 %) ammatissa toimivasta väestöstä oli näissä tehtävissä. Sen jälkeen maa- ja metsätalous menetti osuuttaan ammatissa toimivasta väestöstä nopeasti ja määrä laski 25 vuodessa kolmasosaan (20 %). Tämän jälkeenkin lasku oli edelleen nopeaa: vuonna 2004 vain noin 4 % ammatissa toimivista sai elantonsa maa- ja metsätaloudesta. Tavoitteellisen johtamisen merkitys alkoi nousta sen jälkeen, kun maatalouden osuus ammatissa toimivista putosi sotien jälkeen ensin alle puoleen ammatissa toimivista (1950) ja sen jälkeen hyvin nopeasti. Maataloudesta vapautta väestö siirtyi muiden johdettavaksi, ennen muuta teollisuuteen ja rakennustoimintaan.

Teollisuuden osuus lähti nousuun heti 1860-luvulla, jolloin sen palveluksessa toimi vain 4 % ammatissa toimivasta väestöstä. Absoluuttinen henkilöstömäärä kohosi nopeasti, mutta suhteellinen osuus hitaasti, koska maan väestökasvu kokonaisuudessaankin oli ripeää. Toiseen maailmansotaan saakka teollisuus perustui ennen muuta paperin ja puutavaran vientiteollisuuteen sekä tullien suojassa toimivaan kotimarkkinateollisuuteen. Suuri rakenne- ja kokemuutos tapahtui toisen maailmansodan jälkeen, mihin vaikuttivat sotakorvaukset ja sen jälkeinen idänkauppa. Sotia seuranneiden kolmen vuosikymmenen aikana Suomesta tuli aiempaa monipuolisempi teollisuusvaltio. Vuonna 1975 teollisuuden palveluksessa oli lähes 30 % ammatissa toimivasta väestöstä, minkä jälkeen osuus on laskenut nykyiseen vajaan 20 %:iin.

Kolmas merkittävä muutos on muiden toimialojen vahvistuminen. Kaupan ja rahoituksen osuus ammatissa toimivista on noussut tasaisesti sotien jälkeisenä aikana ja oli 29 % vuonna 2004. Samoin muut palvelut ovat nostaneet voimakkaasti osuuttaan, erityisesti 1970-luvulta alkaen. Vuonna 2004 jo lähes kolmannes ammatissa toimivista oli mukana palveluiden tuotannossa. Suomesta onkin 1970-luvun jälkeen tullut jälkiteollinen eli palveluyhteiskunta, joka on voimakkaasti kansainvälistynyt.

Ammatissa toimivien määrät eri toimialoilla heijastelevat taustalla olevia suuria rakennemuutoksia, joista seuraavaksi tarkastellaan kolmea. Niiden havainnollistamiseksi tarkastellaan ensiksi yritysjärjestelyjä, mikä näkyy taulukosta 22. Niiden suuri määrä näkyy hyvin tarkastelemalla pörssiyhtiöitä viimeisten kolmenkymmenen vuoden aikana. Vuoden 1976 alussa pörssissä listattuja yrityksiä oli maassamme yhteensä 51 kappaletta. Näistä yhtiöistä vain kolmannes oli jäljellä 31 vuotta myöhemmin. Muutosten taustalla on kaupan rajoitusten poistuminen (EFTA, EU), bilateraalisen kaupan loppuminen Neuvostoliiton kanssa ja kilpailun globalisoituminen.

Taulukko 22: Suomen pörssiyhtiöt vuonna 1976, ja niiden kehitys (Vuoden 1976 tiedot Kock 1976 ja vuoden 2008 tiedot Talouselämä 18.1.2008, s. 63)

Toimialat	Toimialan pörssiyritysten määrä 1.1.1976	Vuoden 1976 pörssiyrityksistä pörssissä 1.1.2008
Pankit	4	1
Vakuutus	3	0
Teollisuus	31	13
Noteeraamattomia yhtiöitä	13	3
Yhteensä	51	17

Toinen selvä kehityslinja 1980-luvulta alkaen on yritysten keskittyminen kansainvälistymisen yhteydessä ydinalueilleen, mikä merkitsi pitkään jatkuneen diversifioitumis-kehityksen päättymistä ja monitoimialayritysten rakenteiden uusimista. Taustalla oli jo 1920-luvulta jatkuneen kansallisen protektionismin päättymisen: ilman tullisuoja kotimarkkinoiden varaan rakennettu teollisuus ei kaikin osin kestänyt kansainvälistä kilpailua eivätkä yritysten voimat riittäneet kehittämään kuin parhaita osia kansainvälisesti. Oli pakko valita ydinliiketoiminnot. Esimerkkinä voidaan mainita Nokia ja Huhtamäki Oy, joka keskittyi maailmanlaajuisesti pakkauksiin ja luopui makeisista, elintarvikkeista, lääkkeistä ja metalliteollisuudesta. Myös osuuskaupat irtautuivat aiemmin luomastaan teollisuudesta.

Kolmas merkittävä, erityisesti viimeisen kahden vuosikymmenen aikana tapahtunut rakenteellinen muutos on globalisoituminen. Suuryritysten osalta kehitys on ollut selvä: useimmissa niistä yli puolet henkilöstöstä on 2000-luvulla ulkomailla (Taulukko 24). Kun verrataan 50 suurimman yrityksen keskikokoa vuosina 1972 (Suomen 1500 suurinta yritystä 1972) ja 2006 (Talouselämä 2007) henkilöstömäärän suhteen, voi sen todeta nousseen 5230:stä 11590:een eli yli kaksinkertaistuneen. Tästä voi yleistäen päätellä, että yritykset ovat kasvaneet, mutta kasvu on tapahtunut ulkomailla, mikä sekin asettaa johtamiselle uusia vaateita.

Taulukko 23: Suurimpien suomalaisyritysten henkilöstö ulkomailla 1983 -2002 (Tekniikka ja Talous 6.4.2002, kyseisten yritysten vuosikertomukset vuodelta 2002)

Yhtiö	% ulkomailla 1983	% ulkomailla 1993	% ulkomailla 2002	Koko henkilöstö 31.12.2002	Henkilöstöstä ulkomailla 31.12.2002
Nokia	18	47	57	52.714	30.047
Stora Enso	10	15	67	43.853	29.382
UPM Kymmene	15	25	43	36.866	15.852
Metsäliitto	7	30	67	31.008	20.775
Kone	66	85	87	29.407	25.584
Metso	10	37	63	29.258	18.433
Outokumpu	1	51	72	20.196	14.541
Huhtamäki	7	73	96	16.262	15.612
Rautaruukki	1	21	40	13.325	5.330
Wärtsilä	12	68	72	12.147	8.940

Yllä kuvatulla kehityksellä on ollut suuri vaikutus johtamisen muuttumiseen Suomessa. Sitä tarkastellaan seuraavaksi.

2.3.2 Johtamisen kehittyminen Suomessa

Teollistuminen asetti johtamiselle uudenlaisia vaateita sekä tekniikan, markkinoinnin että johtamisen osalta. Tehdasteollisuuden varhaiset johtamismallit olivat tuontitavaraa: esimerkiksi Finlaysonin ja Forssan kehräämön johto ja työnjohto tulivat ulkomailta ja toivat tullessaan sekä teknisen osaamisen että tehtaan ja työn johtamisen. Finlaysonin tehtaan johdolla oli laajat valtuudet, jopa oma kirkko, poliisi ja tuomiovaltaa, mikä johti varsin yksinvaltaiseen johtamistyyliin. Kansainväliseen tyyliin Finlaysonin työväki oli nuorta: 25 % oli alle 15-vuotiaita, mitä ei kuitenkaan sen aikaisessa tilanteessa pidetty näille huonona kohtalona. Asiaa helpotti se, että yrityksen omistajat olivat kveekareita, jotka omalla tavallaan pitivät henkilöstön puolta, mm kouluttivat heitä lukemaan ja laskemaan. (Meri 1994, s. 339 – 344; Alho 1961, s. 31- 58)

Myös paperiteollisuus turvautui tuontijohtajiin: maan ensimmäinen, lumppua raaka-aineenaan käyttänyt paperitehdas perustettiin Tampereelle vuonna 1840. Veijo Meri kirjoittaa tehtaan johtoon tulleen ensin ruotsalaisen Larssonin, ruukin työmiehen, minkä jälkeen tehtävässä toimi kaksi englantilaista ja kaksi saksalaista tirehtööriä ennen kuin tuli suomalaisen vuoro. Hän oli ollut rääätälän kisälli ennen kuin hänestä tuli lumppuvaraston kirjuri. Sen jälkeen hän kävi läpi kaikki tehtaan työvaiheet ennen tehtaan johtajaksi nimitystään. Häntä taas seurasi neljä saksalaista johtajaa. (Meri 1994, s. 366). Esimerkki kuvaa hyvin sitä, kuinka suuri pula johtamisosaamisesta maassamme tuolloin oli. Myyntinsä osalta paperiteollisuus loi myyntiyhdistykset (kartellin) pahville (1874) ja paperille (1892), ja käytäntö jatkui 1900-luvun lopulle. Tarkoituksena oli paitsi torjua keskinäistä kilpailua, myös helpottaa kansainväliseen kauppaan liittyvää osaamishaastetta.(Alho 1961, s, 220 -221)

Sahaaminen oli pääosin suomalaisten yrittäjien käsissä, vaikka mukana sahoja perustamassa oli myös ruotsalaisia ja norjalaisia, joiden omat helposti saatavat puuvarat alkoivat huveta. Sahateollisuustuotteiden myynti tapahtui agenttien kautta, mikä olikin välttämätöntä, sillä useimmilta sahureilta puuttui kielitaito ja erityisesti ulkomaankaupan kokemus. Suomalaisten johtaminen olikin pitkään raaka-aineen hankinnan, tuotannon ja tähän tarvittavien ihmisten johtamista, missä myös suomen kielen taito oli tärkeä (Alho 1961, s. 233).

Johtamisen osalta tilanne Suomessa alkoi muuttua 1900-luvun alussa: silloin omistus ja johtaminen alkoivat erota toisistaan ja johtamisesta tuli ammatti. Toinen samanlainen vaihe

koettiin toisen maailmansodan jälkeen vuosina 1961-1975, jolloin ammattijohtajien osuus lisääntyi selvästi. (Fellman 2001, s. 10). Aiempi, pääosin käytännössä kouliintunut johtajisto alkoi vaihtua korkeakouluissa koulutuksen saaneisiin. Heidät ”on palkattu tehtäviinsä asiantuntijoina, jolloin valintaperusteena ovat olleet tieto, kokemus ja henkilökohtaiset ominaisuudet” (Laakkonen 1962, s.2). Tämän ryhmän sosiaalinen liikkuvuus oli kasvanut ja sen koulutuksellinen rakenne oli voimakkaasti muuttumassa (Fellman 2001, s. 16).

Fellman osoittaa suomalaisten johtajien olleen jo varhain kansainvälisissä vertailuissa korkeimmin koulutettua (s. 17). He olivat myös erittäin kansainvälisiä, mikä kävi selvästi ilmi myös Alhon kahtatoista Suomen teollisuuden perustajaa koskevassa selvityksessä (Fellman 2001, s. 17; Alho 1961). Koulutustaso ja kansainvälisyys selittävät usein hämmästyttävänkin nopeat uusien teknologioiden kuten sähkön ja puhelimen soveltamiset Suomessa. Tämän kehityksen taustalla on koulutuksen yleinen arvostus ja koululaitokseen panostaminen 1860-luvulta alkaen. Sen seurauksena noin 70 % yli 15 vuotiaista osasi lukea ja kirjoittaa itsenäisyyden alkaessa. Tähän aikaan noin 10 % ikäluokasta aloitti oppikoulun, vuonna 1950 se oli 25 %, ja 10 % jatkoi lukioon. Suomi siirtyi 1970-luvulla peruskouluun, jolloin kaikki saivat aiempaa keskikoulua vastaavat perustiedot. Lukioon meni 1990-luvulla 58-59 % ikäluokasta. (Haven, s. 42 – 52). Tämä kehitys sekä antoi edellytyksiä johtamisen kehittämiseen ja kouluttamiseen että edellytti sitä. Samaan suuntaan vaikutti työelämän demokratisoituminen, mitä ilmensivät sekä korkea järjestäytymisaste että 1970-luvulta alkaen yritysdemokratia ja yhteistoiminta (yt- laki).

Niin kuin edellä todettiin, kasvoi muiden palveluksessa oleva, varsinkin teollisuuden työvoima hyppäysomaisesti toisen maailmansodan jälkeen. Samalla organisaatioiden koko suureni ja hierarkkisuus lisääntyi. Tämä aiheutti sekä työvoiman opettamis- että johtamistarpeen. Sen vuoksi suomalainen johtaminen ja siitä kirjoittaminen painottuikin aluksi suurimmalta osaltaan alimman tason esimiehiin, työnjohtajiin. Tässä tarkoituksessa perustettiin Teollisuuden Työnjohto-opisto vuonna 1946, mihin vaikuttivat Ruotsista saadut kokemukset. Kurssit laadittiin kuitenkin suomalaiselta pohjalta, ja ensimmäinen toteutui neliviikkoisena maaliskuussa samana vuonna. Ensimmäiset oppikirjat saatiin valmiiksi vuonna 1949, jolloin ilmestyivät ”Työnjohto-oppi”, ”Luonneoppi” ja ”Työnpsykologia”. (Johtamistaidon Opisto 1946-1971). Johtamistapaan ja sen opettamiseen vaikuttivat Juutin (2006, s. 229) mukaan se, että suuri osa työikäisistä miehistä oli ollut sodassa 4-5 vuotta. Se oli omiaan korostamaan yhteistyötä ja luottamusta sekä ”koskelalaista” johtamisotetta, joka heijasti demokraattista johtamista.

Alimman tason esimiesten saatua koulutusta heillä oli luonnollisesti ajoittain vaikeuksia saada uudelle johtamistyyliin tukea omilta esimiehiltään. Tästä seurasi vaade insinöörienkin koulutuksesta, mikä vastustuksesta huolimatta aloitettiin keväällä 1947. Johtajien koulutuspyramidi alkoi rakentua (Johtamistaidon Opisto 1946-1971). Eniten johtamiskoulutusta arvioitiin tarvittavan työntekijöiden johtamisessa. Mielenkiintoista on, että johtamisen kehittämisen järjestys on sama kuin Taylorin aikana Yhdysvalloissa, vaikka häneen ei oppikirjojen kirjallisuusviitteissä viitakaan. Hänen ajattelunsa mukaisia opetusmonisteita kyllä julkaistiin Teollisuuden Työnjohtaja-Opiston toimesta, kuten esimerkiksi ”Työn mittaaminen työnjohtamisen välineenä” (moniste no 11-3).

Ylemmän johdon ja keskijohdon koulutus sai huomiota osakseen jo 1950-luvulta lähtien (esim. LIFIM, 1958), mutta kasvavassa määrin 1960-luvulta lähtien. Sitran toimesta julkaistiin vuonna 1970 selvitys nimeltään ”Suomen talouselämän johtamiskoulutuksen kartoitus ja kokonaissuunnitelman hahmottelu”. Siinä esiteltiin silloinen johtamisen peruskoulutus, jota katsottiin annettavan osana korkeakoulujen opetusta. Täydentävää koulutusta antoi raportin mukaan 10 organisaatiota, joista merkittävimpiä annettujen koulutuspäivien mukaan olivat Markkinointi-instituutti, Yrittäjäopisto, Suomen Reserviupseeriliitto, Liikkeenjohdon Instituutti sekä Kauppa- ja Teollisuusministeriön Pienteollisuustoimisto. Tämän lisäksi raportissa tunnistettiin 10 erilaista kurssien tarjoajaa, jotka olivat osittain erilaisia liittoja (Ekonomi-, Lakimies-, Merkonomiliitto ja Insinöörien Koulutuskeskus) tai puhtaasti kaupallisia yrityksiä (Mercuri, Rastor) taikka muita (JTO, Sotakorkeakoulu). Johtajien määrän ennustettiin kaksinkertaistuvan Suomessa 1960-luvun lopulta vuoteen 1980. Johtajia laskettiin palkkatason

perusteella olevan noin 8500 ja johtoasemaan lukeutumisen perusteella 14350 1960-luvun lopulla. Vastaavat arviot vuodelle 1980 olivat 15100 ja 25300. Kasvuennusteet olivat suuria, minkä vuoksi olemassa olevien koulutusresurssien todettiin olevan riittämättömät. Johtamisen kehittämishaaste oli Suomessa 1970-luvun alusta alkaen suuri sekä määrällisesti että laadullisesti. (Sitra 1970, s. 38).

Johtamisen peruskoulutuksen osalta raportissa suositellaan lisäämään johtamisen opetusta tekniikan ja juridiikan aloilla. Tulevaisuutta ajatellen lisättäväksi esitettiin johtamisen uusia työvälineitä, päätöksentekoprosessia, yleistä systeemiteoriaa, automaattista tietojenkäsittelyä, kansainvälisyyttä sekä erityistekniikkana tulevaisuuden arviointia ja ryhmätyöskentely- ja viestintätaitoja. Myös integroivan liikkeenjohto-aineen (Management) lisäämistä peruskoulutukseen suositellaan. (Sitra 1970, s. 56). Raportissa todetaan lisäksi, että johtamiskoulutus, kuten aikuiskoulutus muutenkin, on kansainvälisesti alkuvaiheissaan.

2.3.3 Tavoitteellisen johtamisen soveltaminen käytäntöön Suomessa ja saadut kokemukset 1954-2005

Tavoitteellisesta ajattelusta tavoitejohtamiseen (1958-1980)

Druckerin ”The Practice of Management” suomennettiin nimellä ”Käytännön liikkeenjohto” vuonna 1959, viisi vuotta alkuperäisen julkaisemisen jälkeen. Tosin tätä ennen (1957-1958) oli suomeksi ilmestynyt O.I. Heikkilän artikkeli tavoitteiden merkityksestä (Heikkilä 1957), josta näkee, että hän on Druckerinsa lukenut. Johtaminen alkoi kuitenkin saada suurempaa huomiota osakseen vasta 1970-luvulta, jolloin johdon koulutusta tehostettiin (Sitra 1970) ja Ekonomia-sarjassa - ja muutenkin - ryhdyttiin julkaisemaan johtamiskirjallisuutta suomeksi aiempaa enemmän. Osittain kirjat olivat kotimaisten tekijöiden kirjoittamia, kuten Palmin ja Voutilaisen ”Henkilöstöhallinto” vuonna 1970 ja ”Henkilöstöpolitiikka” vuonna 1972 sekä Rajamäen ja Voutilaisen kirja ”Esimies ja henkilöstön kehittäminen” vuonna 1977. Samaan aikaan suomalaisten johtamista käsittelevien artikkeleiden määrä alkoi nousta. Vielä 1960-luvulla oli julkaistu pääosin kansainvälisiä artikkeleita käännettyinä (Hajba 1984, s. 6). Osittain julkaistut kirjat olivat käännöksiä kansainvälisistä menestysteoksista. Näistä mainittakoon Hersey'n ja Blanchardin ”Organisaatiokäyttäytymisen perusteet” vuonna 1976, Blake ja Moutonin ”Johtamisen psykologiaa” vuonna 1971 sekä French ja Bellin ”Organisaation kehittäminen” vuonna 1973. (Temmes 1990, s. 31 – 32).

Yksi varhaisimmista Suomeen tulleista johtamisopeista oli tavoitejohtaminen, josta julkaistiin John W. Humblen kirja ”Tavoitejohtaminen” vuonna 1974. Aiheesta oli ollut luettavissa paljon artikkeleita. Erityisesti ”Kehittyvä liikkeenjohto, myöhemmältä nimeltään ”Kehittyvä yritysjohto”, julkaisi tavoitejohtamisesta vuosina 1964-82 yhteensä 66 artikkelia, jotka olivat käännöksiä kansainvälisissä lehdissä olleista teksteistä ja edustivat kolmannelle kaikista asiaa käsittelevistä julkaisuista (Hajba 1984).

Humble määrittää tavoitejohtamisen suomeksi käännettyssä kirjassaan seuraavasti (Humble 1972, s. 18):

”Tavoitejohtaminen on dynaaminen järjestelmä, joka pyrkii integroimaan yrityksen voitto- ja kasvutavoitteet yksilön edistymis- ja kasvutavoitteiden kanssa.”

Englanniksi sama asia oli sanottu hieman toisin (Humble 1972)

”MBO is a dynamic system which seeks to integrate company's needs to clarify and achieve its profit and growth goals with the manager's need to contribute and develop himself.”

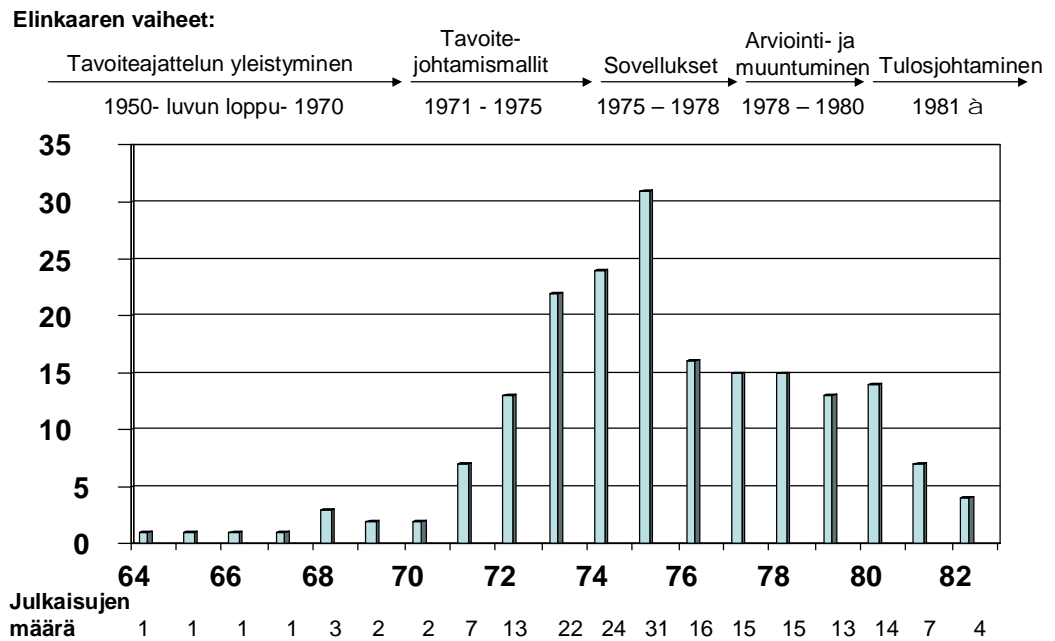
Kirjan suomentajat (Pentti Sierilä ja Juhani Könönen) eivät kääntäneet alkuperäistekstin mukaisesti, vaan katsoivat järjestelmän kattavan koko henkilöstön, ei vain esimiehiä. He eivät sisällytä määritelmäänsä yrityksen tavoitteiden selkeyttämistä niin kuin Humble tekee. Esipuheessaan he totesivat tavoitejohtamisen päävaiheiden olevan samanlaisen, olipa toteutus yksityiskohdiltaan millainen tahansa. Heidän määritelmästänsä näkee, että Suomessa

tavoitejohtaminen pyrittiin liittämään yrityksen suunnittelujärjestelmään (Humble 1974, s. 12 - 13):

- 1) Selkeään tavoiteasetteluun ja tavoitehierarkiaan perustuva liiketoiminnan suunnittelu (yrityssuunnittelu).
- 2) Yksilön tavoitteiden määrittely.
- 3) Yksilön ja organisaatioyksikön tavoitteiden integrointi.
- 4) Tulosten tarkastelu perustaksi seuraavan kauden tavoitteiden suunnittelua varten.

Humblen kirjan liitteissä on joukko yritysesittelyjä (Enso-Gutzeit, Ovako, Suomen IBM, Suomen Tupakka), joissa tarkastellaan tavoitejohtamisen käyttöön ottoa. Samalla ne osoittavat, että Suomessa tavoitejohtaminen kytkettiin jo 1960-luvun lopulla vahvasti koko yrityksen tavoitteisiin sekä niiden suunnitteluun ja seurantaan (strateginen suunnittelu ja PTS). Yritystapaukset puolestaan osoittavat, että tavoitejohtamisen käyttöön ottaminen ei useinkaan onnistunut ensimmäisellä kerralla. Suomalaiseen pragmaattiseen tapaan Enso-Gutzeitissa todettiin, "ettei pyritty viemään eteenpäin tavoitejohtamista vaan soveltamaan johtamiskäytäntöön - turhaa numeroa tekemättä – järkeviä ja mahdollisimman käytännönläheisiä piirteitä". Ovakolla tavoitejohtamisella tarkoitettiin johtamisfilosofiaa tai johtamistapaa, ei vain järjestelmää. Sen käytön kokeilu aloitettiin 1967, mutta se jouduttiin lanseeraamaan uudestaan vuonna 1971 ja 1972. Hankaluutena oli liittää tavoitejohtaminen muihin suunnittelujärjestelmiin. Ovakon kokemukset muistuttavat kansainvälisien tutkimuksien toteamia (McConkie 1979b). IBM:n järjestelmä oli otettu käyttöön esitetystä muodosta vuonna 1970. Se kattoi koko henkilöstön ja toteutettiin täysimääräisenä, vaikka aluksi sen käyttöä olikin laiminlyöty. Yhtiö korosti menettelyn taustalla olevia inhimillistä kanssakäymistä koskevia perusolettamuksia (arvoja). Suomen Tupakka Oy, toinen kansainvälinen yritys, lähestyi tavoitejohtamisen toteuttamista laajasti ja kytki sen yrityssuunnitteluunsa. Systeemiin sisältyi kolme tasoa: yritys, osasto ja yksilö. Yhtiön kokemukset olivat: aikaa ja työtä on tarvittu paljon odotettua enemmän, valittua systeemiä on jatkuvasti kehitettävä ja sovitettava muutoksiin, johdon on osoitettava selvästi osallistumisensa ja tukensa tavoitejohtamiselle, jonkun on oltava vastuussa projektin tuesta, tavoitejohtaminen on nähtävä pitkän aikavälin kokonaisvaltaisena investointina, joka kattaa kaikki suunnittelutasot. (Humble 1974, s.122- 157).

Kun arvioidaan tavoitejohtamisen yleistymistä, antaa Hajban analyysi tavoitejohtamisjulkaisuista hyvän kuvan tilanteesta. Hajba (1984) toteaa, ettei hänen tutkimuksensa käsitä kaikkia aiheesta julkaistuja tekstejä, mutta pitää otostaan edustavana näytteenä tavoitejohtamiskirjallisuudesta maassamme. Aiheesta oli julkaistu eniten lehtiartikkeleita (n=158), muutama kirja (n=4), tutkimuksia (n=22) ja muita julkaisuja (n=8), yhteensä 192 kirjallisuusnimikettä. Hän pitää aineiston soveltamista Kotlerin elinkaarimalliin (Kotler, 1994, s. 354 - 379) hyvänä tapana tarkastella tavoitejohtamisen leviämistä Suomessa).



Kuvio 6: Tavoitejohtamisen elinkaari Suomessa julkaisujen määrän mukaan (Hajba 1984, s. 8)

Kun Hajban keräämät artikkelit asetetaan aika-akselille (kuvio 5), on helppo todeta, että julkaisujen määrä noudattelee tyypillistä elinkaarimallia. Hajba jakoi elinkaaren viiteen vaiheeseen julkaisujen sisällön mukaan: tavoiteajattelun yleistymisen vaihe, tavoitejohtamismallien vaihe, sovellutusten vaihe, arviointi- ja muuntumisvaihe sekä tulosjohtamisen vaihe. (Hajba 1984, s. 9). Mallia tarkasteltaessa voidaan havaita, että tavoitteellisen ajattelun yleistyminen on kestänyt kauan ja että se liittyy Suomessa 1950-luvun lopulla käyttöön otettuun budjetointiin ja sitä seuranneeseen PTS: ään. Näitä molempia tarvittiin, kun suomalaiset yritykset toisen maailmansodan jälkeen kasvoivat, lisäsivät hierarkioitaan, byrokratisoituivat ja kun niiden johto ammattimaistui vuosina 1960-1975 (Fellman 2001, s. 22). Pioneerirytykset kokeilivat tavoitejohtamista 1960-luvun toisella puoliskolla (Humble 1974, s. 121 - 163), mutta aktiivinen mallien kehittäminen alkoi vuonna 1971 ja jatkui kiihtyvällä vauhdilla vuoteen 1975 saakka. Teollisuusyritykset ottivat tavoitejohtamisen käyttöön Hajban mukaan ensimmäisinä. Tämän jälkeen alkoi kolmas vaihe, sovellusten luominen eri toimialoille kuten pankkeihin ja osuustoimintaan. Julkinen hallinto pyrki tavoitejohtamisen avulla muuttamaan johtamiskulttuuriaan, joka perinteisesti oli byrokraattinen. Uudella johtamistavalla haluttiin korostaa tavoitteellisuutta, ihmiskeskeisyyttä, ryhmätöitä ja järjestelmällisyyttä (Marjanen 1975). Julkishallinnon tavoitejohtaminen kuitenkin pysähtyi 1970-luvun lopulla kun valtiovarainministeriön suunnittelusihteeristön vastuu johtamisen kehittämisestä lakkasi. (Temmes 1990, s. 49)

Neljännessä vaiheessa tavoitejohtamista voitiin arvioida saatujen kokemusten perusteella ja sovitella toisaalta organisaatioiden erilaisiin tarpeisiin ja toisaalta muihin johtamisoppeihin (kuvio 6). Lähestymistavan myönteiset puolet tunnistettiin, mutta sitä myös kritisoitiin. Arvostelijoista voidaan Kaatralaa ja hänen vuoden 1975 artikkeliaan pitää sekä varhaisena että voimakkaana kritiikkinä. Hänen mielestään lähestymistapa on liian jäykkä liiketoiminnan dynaamiseen ympäristöön, sen avulla vastuuta jaetaan enemmän kuin valtaa ja tämän lisäksi se oli käytäntöön vaikeasti sovellettavissa (Kaatrala 1975). Tässä vaiheessa tehtiin Suomessa -

samanaikaisesti kuin ulkomaillakin - yhteenvetoja tavoitejohtamisesta ja arvioitiin sen kehitystä, luonnetta ja suhdetta muihin oppeihin. Sipilän mukaan kehitys näytti kulkevan Suomessa niin, että yrityssuunnittelu ja tavoitejohtaminen yhdistyivät integroiduksi suunnittelu- ja ohjausjärjestelmäksi (Sipilä 1980).

Tavoitejohtamisesta tulosjohtamiseen 1981

Tavoitejohtamisen nimi ja painotus muuttuivatkin, kun Suomessa julkistettiin tulosjohtaminen, joka tosin käsitteenä oli ollut kansainvälisesti esillä jo 1960-luvulla (Drucker, "Managing for Results" 1965). "Tulosjohtaminen" -kirjansa esipuheessa sen tekijät korostavat yhdistävänsä kirjassaan kansainväliset opit ja suomalaiset kokemukset yhdeksi maahamme sopivaksi lähestymistavaksi. Siinä painotetaan liiketoiminnan johtamisen, ihmisten johtamisen ja johtajan henkilökohtaisen kehittymisen muodostamaa kokonaisuutta (Santalainen ym 1980, s. 11). Tulosjohtamisen (tujo) perusvaiheet ovat: tulosten määrittelyprosessi, tilannejohtamisprosessi ja tulosten seuranta-prosessi. Vaikka tekijät pyrkivätkin korostamaan lähestymistapansa omaleimaisuutta, on se silti muunnelma tavoitejohtamisesta. Tähän tulokseen tulivat Hajba, Näsi ja Vanhala arvioinneissaan (Hajba 1984, s. 15; Näsi 1986, s. 126 – 127; Vanhala 1984, s. 1). Käytännössä toteutettuihin tavoitejohtamisratkaisuihin verrattuna tulosjohtaminen pyrki painottamaan enemmän organisaatiotason strategista suunnittelua ja tulosten määrittelyä sekä päivittäisjohtamista, joka tapahtui tilannejohtamisteorian puitteissa. Kun tulosjohtamismallia (s. 67) vertaa esimerkiksi Humblen vastaavaan (s. 21), ovat ne perusolemukseltaan hyvin samanlaiset ja perustuvat järjestelmäajatteluun.

Tulosjohtaminen osoittautui dynaamiseksi ja jatkuvasti kehittyväksi niin kuin tekijät kirjassaan totesivat, ja siitä tehtiin uusi versio vuonna 1987 nimellä "Tulosjohtaminen uudistuu ja uudistaa". Kirja on tekijöiden mukaan tarkoitettu "johtamisen nykyaikaiseksi perusteokseksi yrityksille, julkishallinnon organisaatioille sekä järjestöille ja muille aatteellisille yhteisöille". Kirjoittajat sanovat, että tulosjohtaminen on laadittu johtamistyön tarkastelukehikoksi, toisin sanoen johtamisjärjestelmäksi. Jotta se sellaisenaan voisi toimia, tulee tujon sopia sekä esimiesten että suoritustason ajattelutavaksi. (Santalainen ym. 1987, s. 36). Tekijöiden mukaan tujo on moniulotteinen ja siinä on siinä tulee ottaa huomioon ainakin seuraavat näkökulmat:

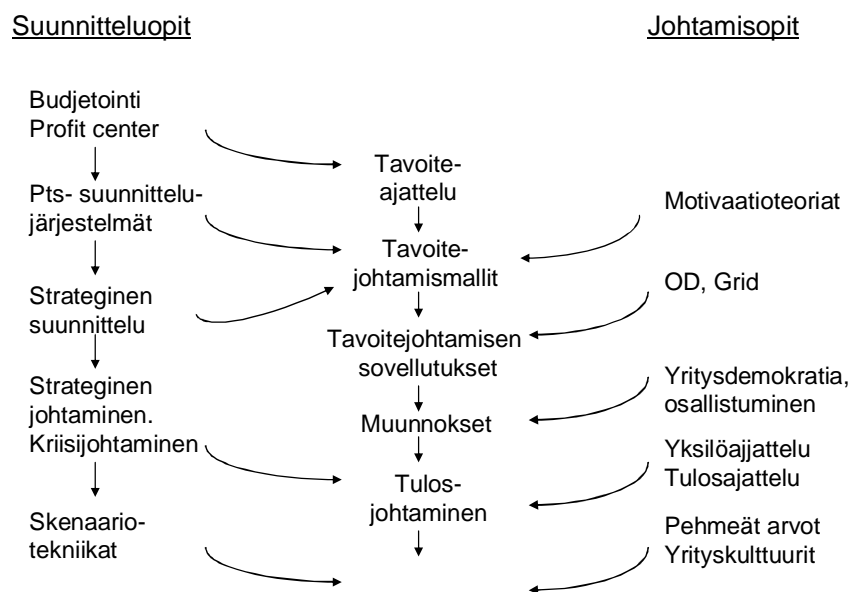
Taulukko 24: Tulosjohtamisen eri näkökulmat (Santalainen ym. 1987, s. 36-37)

- Tujo asia- ja ihmisprosessina: suunnittelu, toteutus, oma seuranta ja johdon valvonta
- Tujo tulosajattelufilosofiana: tulosten tahtominen
- Tujo ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien, kontaktiverkoston kautta tapahtuvana voimavarahallintona
- Tujo tulosvastuun ja tulosvallan (toimivallan) sekä työnjaon järjestelmänä: organisatorinen näkökulma
- Tujo jatkuvana, inhimillisenä vuorovaikutusprosessina: johtajuus ja kulttuuri
- Tujo käytännön suunnittelu-, toteutus-, sekä seuranta- ja valvontamenetelmänä
- Tujo jatkuvana oppimis-, muutos- ja kehitysprosessina: vaiheittaiset "kantoaalto", jolloin uusi aalto rakentuu aikaisempien aaltojen luomalle perustalle
- Tujo ammattina: tulosjohtaminen on johtajan itsensä kannalta hänen ammattinsa.

Tulosjohtamisen vuoden 1987-versiossa on perinteisen tavoitejohtamisen lisäksi otettu mukaan uusien johtamisoppien ja -teorioiden näkökulmia. Tällaisia ovat sidosryhmät, joiden merkitystä vain muutama vuosi aiemmin oli alettu korostaa (Freeman 1984, Freeman & McVea 2002), ja johtajuuden ja kulttuurin korostus, jotka kansainvälisesti olivat saaneet huomiota osakseen 1980-luvun alkupuolella (Peters & Waterman 1982, Schein 1985). Samoin jatkuvan oppimisen sekä muutos- ja kehitysprosessin korostaminen toisiaan seuraavina "kantoaaltoina" oli ajattelua, joka näkyi kansainvälisesti suorituksen johtamisessa vasta 1990-luvulla. Kirjan laaja-alaisuutta ilmentää sekin, että siinä tarkastellaan johtajuutta ammattina. Samoin jokaisen

työntekijän tulokunnon ylläpitäminen otetaan esiin, sekin asia, joka tuli julkisuuteen työhyvinvointikeskusteluna laajemmin vasta 1990-luvun lopulla ja 2000-luvulla. Silloinkin päädyttiin siihen, että johtaminen on työhyvinvoinnin kannalta keskeinen tekijä (Sydänmaanlakka 2000, s. 220). Kokonaisuudessaan ”Tulosjohtaminen uudistuu ja uudistaa” -kirja otti huomioon sellaisia näkökulmia, jotka kansainvälisesti on pyritty sisällyttämään suorituksen johtamiseen.

Hajba asetti tavoite-/ tulosjohtamisen ajankohdan suomalaiseen johtamisympäristöön (kuvio 7). Hänen näkemyksensä mukaan tavoitejohtamista edelsi yrityssuunnittelu (budjetointi ja PTS), jotka loivat tavoiteajattelun, mikä johti tavoitejohtamisen käyttöön ottoon. Ajankohdan johtamisopit olivat nekin sisällytetty tulosjohtamismalliin (motivaatioteoriat, OD, grid, yritysdemokratia). Hajba on myös uskollinen elinkaarimalliin perustuvalle lähestymistavalleen ja jättää tulosjohtamismallia seuraavalle lähestymistavalle paikan kuvassaan vuodelta 1984, mutta ei luonnollisestikaan voinut antaa sille nimeä. Hajban mukaan tavoitejohtaminen, niin kuin muutkin opit ja muotivirtaukset, tuli Suomeen myöhään ja hitaasti, mutta sen saavuttama vastaanotto on ollut poikkeuksellisen myönteinen (Hajba 1984, s. 5).



Kuvio 7: Tavoitejohtamisen kehittyminen Suomessa ja siihen vaikuttaneet johtamisopit (Hajba 1984, s. 16)

Samaan tulokseen tuli Arto Vainisto, joka teki tavoitejohtamista koskevan kyselyn vuonna 1977 ja raportoi sen tulokset vuonna 1979. Kohderyhmänä oli 200 suurinta suomalaisyritystä, joista 134 eli 68 % vastasi. Vastaajista 31 % oli toimitusjohtajia, hallintojohtajia 14 %, samoin kehitys-/suunnittelujohtajia, henkilöstöjohtajia tai –päälliköitä 15 % ja muita 25 %. Menettely oli käytössä heidän mukaansa ennen muuta ylimmässä ja keskijohdossa (> 90 %), mutta selvästi vähemmän muiden esimiesten (59 %), toimihenkilöiden (24 %) ja työntekijätasolla (17 %). Yleisin johtamismallin piirre oli mitattavissa olevien ja aikaan sidottujen tavoitteiden asettaminen yritykselle, sen yksiköille ja ainakin osalle henkilöstöä (94 %). Toiseksi yleisin ominaisuus oli se, että henkilöstöllä oli ainakin tietty määrä vapautta keinojen valinnassa tavoitteiden saavuttamiseksi (85 %). Kolmanneksi yleisin piirre oli tulosten säännöllinen arviointi, tavoitteiden tarkistaminen ja toiminnan ohjaaminen (82 %). Tavoitejohtamista hyvin kattavasti sanoi noudattavansa 41 yritystä (31 %) vastaamalla toteuttavansa kaikki kyselyssä olleet yhdeksän ominaispiirrettä. Kaikkiaan 32 yritystä (31 %) sanoi käyttäneensä tavoitejohtamista 8 vuotta tai enemmän, mikä Hajban tutkimuksen valossa tuntuu suurelta luvulta. Tärkeimmät syyt TAJO:n käyttöön ottamiseksi olivat yrityksen tuloksen parantaminen (83 % vastaajista), henkilöstön motivointi (48 %) ja tavoitteiden asettamien yrityksen ja sen yksiköiden toiminnalle

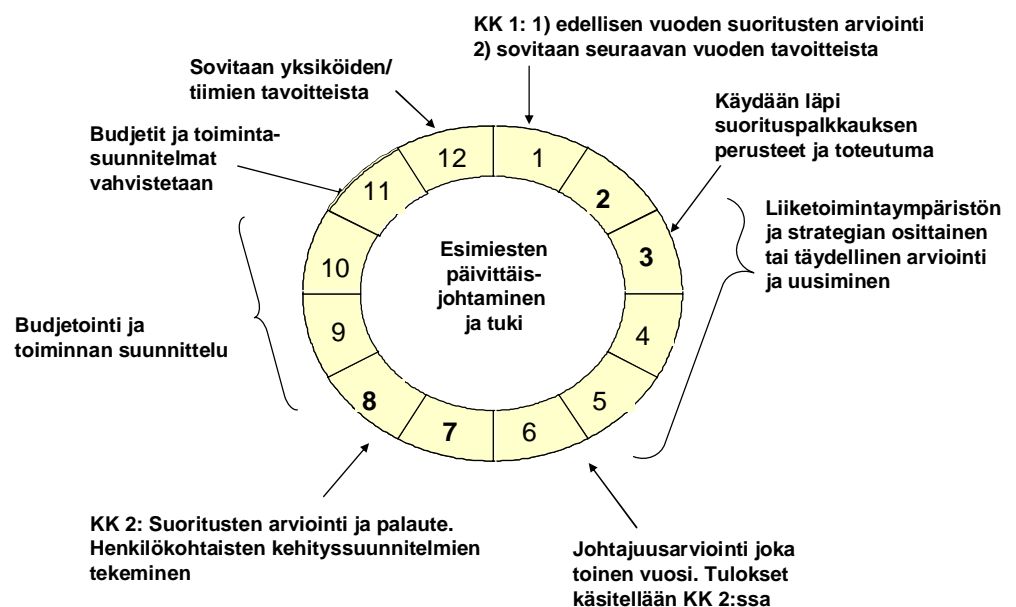
(38 %). Vastaajista 90 % sanoi henkilöstön suhtautuvan tavoitejohtamiseen myönteisesti. Kustannusten ja hyötyjen suhdetta vastaajat arvioivat myönteisesti, sillä 79 % sanoi, että hyödyt ovat kustannuksia suuremmat tai selvästi suuremmat.

Tulokset ovat hyvin myönteisiä, ehkä liiankin myönteisiä koko organisaation kattavuuden kannalta. Yhtenä tähän vaikuttavana tekijänä on se, että vastaajat olivat yritysten ylintä johtoa, joka ei välttämättä tunne tavoitejohtamisen tilannetta organisaation alemmissa kerroksissa.

Tavoite- ja tulosjohtaminen eivät käytännössä kehittyneet erillisinä peräkkäisinä ilmiöinä vaan elivät pitkään rinnakkain ja usein toistensa synonyymeina. Hyvän kuvan tästä saa, kun tarkastellaan Vainiston tutkimuksessa (1977) esitettyä tavoitteellisen johtamisen käsitteistöä. Nimitystä tavoitejohtaminen käytettiin ennen tulosjohtamisen tuloa vajaassa puolessa vastanneista yrityksistä (n=59, 45 %). Muut käytetyt nimitykset olivat tavoiteohjaus tai -yhteistyö, tavoite-, tulos tai vuosibudjetointi, tavoite-, tulos- tai toimintasuunnittelu. Kolmasosa vastaajista sanoi, etteivät käytä johtamistavasta mitään erityistä nimeä. Nimikäytännöstäkin voi päätellä, että Suomessa oli selvä pyrkimys kytkeä tavoite- / tulosjohtaminen laajempaan suunnittelu- ja johtamisjärjestelmään niin kuin kuvassa 7 esitetään.

Tavoitteellinen johtaminen muuttuu johtamiskäytännöksi 1990- ja 2000-luvulla

Yrityksissä tavoite-/ tulosjohtaminen kehittyivät ja löysivät oman paikkansa osana vuosittaista suunnittelukierrosta niin, että 1990-luvulta alkaen useimmissa suurissa organisaatioissa Suomessa oli varsin vakiintunut rakenne ja ajoitus suunnittelun toteuttamiseksi. Kuvio 8 on tyypillinen esimerkki suuren suomalaisen yrityksen suunnittelukierroksesta, ns. vuosikellosta 2000-luvun alussa. Siinä yrityksen strateginen ja toiminnan suunnittelu limittyvät kaksi kertaa vuodessa käytävien kehityskeskustelujen (KK) kanssa. Kun tavoitteellinen johtaminen on näin kytketty vuosirytmiiin, on siitä tullut johtamiskäytäntö, joka kiinnittyy syväälle organisaation kulttuuriin, kieleen, ajattelutapaan ja vuoden kulkuun. Saman kehityksen MBO:n muuttumisesta muoti-ilmiöstä johtamiskäytännöksi raportoivat Yhdysvalloissa Gibson ja Tesone (2001, s. 123) todeten, että uudet muoti-ilmiöt voivat muuttua ikääntyessään johtamiskäytännöiksi. Nimet, jolla järjestelmää kutsutaan, vaihtelevat, mutta peruskäytännöt ovat kuvion mukaiset. Vuosikello tarjoaa sitä soveltaville organisaatioille toisaalta vakaan vuosittain toistuvan rakenteen ja toisaalta vapauden kehittää siihen sisältyviä osia irrallisina tarpeen mukaan ilman, että kokonaisuus hajoaa.

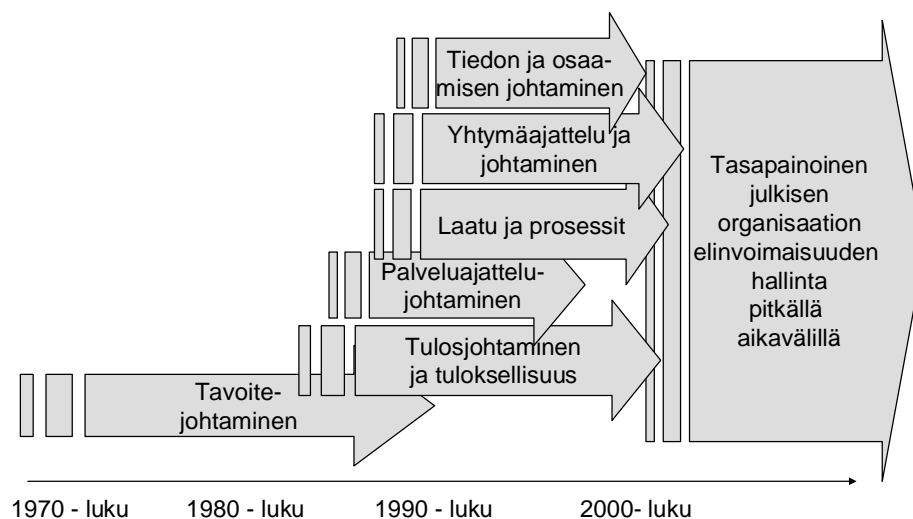


Kuvio 8: Suorituksen johtamisen vuotuinen ajoitus

Valtion tavoitejohtaminen jäi ilman virallista tukea, kun valtiovarainministeriön sihteeristön tehtävistä poistettiin johtamisen kehittäminen vuonna 1980. Seuraavan kerran tavoitteellisuus tuli julkishallintoon vahvemmin, kun vuonna 1988 alettiin kehittää tulosohjausta, millä tarkoitetaan yleensä ministeriöiden ohjausta hallinnonalansa virastoihin ja laitoksiin. Tulosajatteluun liittyy tulosjohtaminen, joka kohdistuu yleensä organisaatioiden sisäiseen toimintaan. (Temmes, 1990, s. 76-86). Tavoitteena oli hakea käytännönläheisesti parannuksia julkishallinnon toiminnan ja talouden ohjauksessa havaittuihin puutteisiin. Taustalla oli monissa OECD-maissa toteutetun New Public Managementin periaatteet. Suomessa hankkeella oli Holkerin hallituksen tuki, johon vaikutti Ruotsin esimerkki (Summa 1995, s. 143 -145). Temmes pohti vuonna 1991 tulosjohtamisen haasteita julkishallinnossa ja totesi, ettei toiminta virastoissa ole enää mahdollinen resursseja lisäämällä. Tämän vuoksi on toiminta-ajatusta ja toimintatapaa sekä johtamista pakko miettiä uudelleen. Hän näki erityisenä uhkana syvälle juurtuneen byrokraattisen kulttuurin ja siihen liittyvät arvot. Onnistumisen edellytys oli hänen mukaansa kulttuurin kehittäminen tavoitteelliseen suuntaan. (Temmes 1990, s. 76 - 79).

Johtaminen julkisella sektorilla on pyrkinyt omaksuma monia uusia johtamisoppeja varsin lyhyessä ajassa niin kuin kuvio 9 osoittaa. Julkishallinnon byrokraattinen perinne näkyy uusimman johtamismallin nimessä, joka heijastaa tuloskorttiajattelun soveltamista. Haasteena on epäilemättä kaikkien näiden oppisuuntien yhteen sovittaminen niin, että johtaminen on tehokasta ja tuloksellista sekä riittävän vakaata, jotta henkilöstö pystyy sen omaksuma. Uusien mallien käyttöönottohan vie Taylorin mukaan 2-5 vuotta. Johtamisoppien taajaa muuttamista ja käytettyä managerikieltä kritisoi Siltala lainaa Helsingin kaupungin esimiesvalmennuksessa olevaa osastonhoitajaa (Siltala 2004, s. 304):

”Et hyvin paljon mu mielestä lähdetään viemään läpi muutosta ilman, että edellinenkään on viety loppuun. Että nyt kun viime vuoden puolella lanseerattiin terveydenhuoltoon ja meidätkin pakotettiin tekemään tasapainotettu tuloskortti, niin tänä vuonna pitääkin sit ottaa ja opiskella Euroopan laatupalkintokriteereitä ja suunnitella toiminta sen mukaan - että kumpaa tässä sit ikään kuin tehdään.”



Kuvio 9: Julkisen johtamisen kehityskerrostumat (Määttä ja Ojala 1999, s. 18)

Tavoitteellinen johtaminen ja uudet johtamisopit/ muotivirtaukset

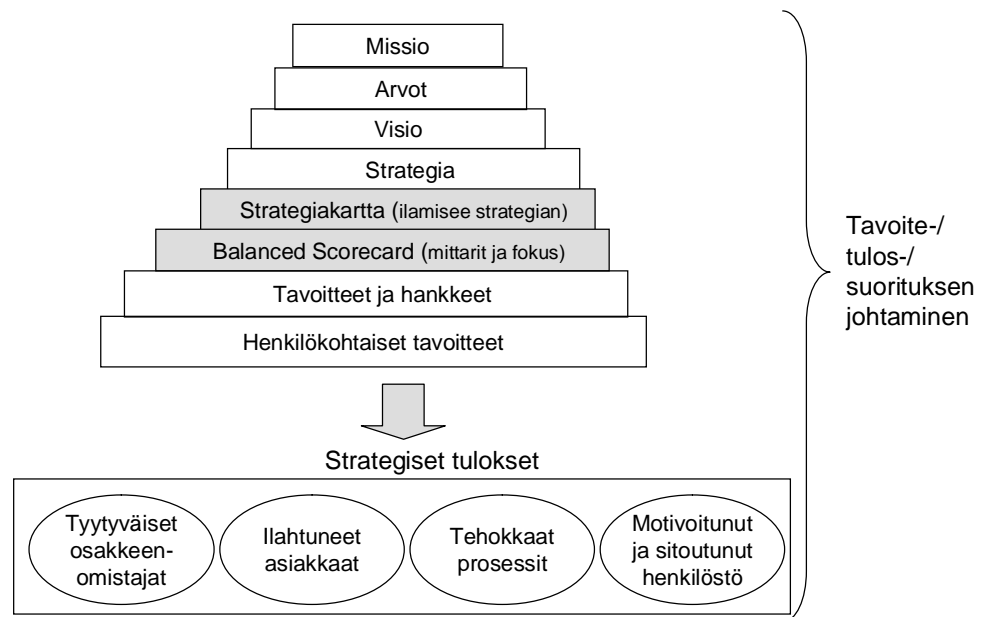
Markkinoille tuli 1980-luvun lopulla ja 1990-luvulla suuri määrä uusia johtamisoppeja ja johtamisen muoti-ilmiöitä, joiden elinkaaret ovat viime vuosina lyheneet (Carson ym. 2000). Tällaisia ovat esimerkiksi TQM, prosessijohtaminen, benchmarking, asiakkuuksien johtaminen, toimitusketjun johtaminen, ydinosaamisesta, 360-palaute, re-engineering, tulokortti, omistaja-arvon johtaminen ja tunneäly (Asbkenas 1994). Useimmat näistä ovat irrallisia johtamisen tekniikoita, joista monet ovat lähtöisin laatujohtamisesta (TQM). Tavoite- /tulosojohtamisen kannalta näistä olennaisimpia ovat TQM, osaamisen johtaminen, tulokortti ja 360-palaute. Seuraavaksi tarkastellaan näiden suhdetta tulos- ja tavoitejohtamiseen.

Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen (TQM) soveltaminen aloitettiin ensimmäisten länsimaisten yritysten parissa (esimerkiksi Xerox ja HP) jo 1970-luvun lopussa ja 1980-luvun alussa. Sen syntyyn vaikutti länsimaissa toisen maailmansodan jälkeen vallinnut yksipuolinen taloudellisten mittareiden varassa toimiminen. Suomessa TQM:n laajempi soveltaminen aloitettiin 1980-luvun lopussa. Laatujohtaminen ja siitä kehittyneet lautupalkintomallit tarjosivat kokonaisvaltaisen ja joustavan lähestymistavan organisaation toimintaan mitattavalla tavalla. Malli korosti vahvasti asiakasta, henkilöstöä ja johtajuutta, strategiaa ja prosesseja sekä neljällä eri alueella asetettavia tavoitteita (asiakas, henkilöstö, yhteiskunta ja toiminnalliset tavoitteet).

Lähestymistavan viisaus perustuu siihen, ettei se anna ohjeita siitä, kuinka pitää toimia, vaan esittää kysymyksiä. Vastauksien ”tarkoituksenmukaisuus” arvioidaan organisaation toimintaympäristön ja tilanteen näkökulmista ja tulokset voidaan itsearviointimenettelynä pisteyttää. Tuloksia voidaan käyttää strategian kehittämisalueiden määrittämiseen, mittareiden tunnistamiseen, tavoitteiden asettamiseen ja myös oman etenemisen mittaamiseen (EFQM). Jotkut kirjoittajat ovat pitäneet laatujohtamista tavoite-/tulosojohtamisen haastajana ja katsoneet tämän olevan kriisissä (Salmi 1993). Useimmat kuitenkin arvioivat laatujohtamisen kritiikin kohdistuvan tavoitteelliseen johtamiseen ja täydentävän sitä laajentamalla tavoiteasetantaa asiakkaan, henkilöstön, johtajuuden ja yhteiskunnan suuntaan perinteisten taloudellisten ja muiden operatiivisten tavoitteiden lisäksi (Juuti 2001, s. 262). TQM:n ja lautupalkintojen soveltaminen alkoi hiipua 1990-luvun lopusta alkaen, mutta sen osat, kuten asiakkuuksien johtaminen ja toimitusketjun johtaminen, jatkoivat uusina muoti-ilmiöinä tämän jälkeen. Vuonna 1999 toteutetussa Suomen suurimpiin organisaatioihin kohdistetussa kyselyssä 26 % organisaatioista sanoi käyttävänsä lautupalkintokriteereitä, minkä lisäksi 16 % oli tehnyt päätöksen niiden käyttöönotosta (PA Consulting Group 1999). Viime vuosina laatujohtamisen hiipuminen on näkynyt siinä, että Suomen laatu yhdistyksellä on ollut vaikeuksia saada osallistujia lautukilpailuun. Vuonna 2006 voittajaa ei valittu ollenkaan.

Osaamisen merkitys korostui 1990-luvulla (Hamel & Prahalad 1994). Hamel ja Prahalad korostivat sitä, että tulevaisuudessa strategia (kyvykkyyssstrategia) tulee rakentaa organisaation ydinosaamisille, joita on järjestelmällisesti kehitettävä kilpailuedun hankkimiseksi. Tämän näkemyksen mukaisesti tavoite-/tulosojohtamisen osaksi on aiempaa vahvemmin otettu mukaan osaamisen johtaminen sekä organisaatio- että yksilötasolla. Osaamisen ja aineettoman omaisuuden merkitystä painottivat myös Kaplan ja Norton kirjassaan ”Strategiakartat”. Osaamisen merkitys näkyy siinä, että tänään organisaatiot ovat sisällyttäneet sen osaksi strategista suunnittelua usein tulokorttia hyväksikäyttäen ja yksilötasolla kehityskeskusteluihin osaamisen tunnistamisena ja kehittämisenä.

Merkittävä vaikutus tavoite-/tulosojohtamiseen on ollut tulokortilla, jonka roolin Kaplan ja Norton (2004) määrittivät strategian ja henkilökohtaisten tavoitteiden väliin sijoittuvaksi täsmennys- ja mittarityöksi (Kuvio 10).



Kuvio 10: Strategiakartat ja BSC arvon tuottamisen vaiheina (Kaplan & Norton 2004, s. 55)

Kaplanin ja Nortonin mukaan strategiakartat ja BSC ovat osa johtamisjärjestelmää, jonka avulla strategia ja toiminnan suunta viestitään ja vakiinnutetaan, resurssit allokoidaan, asetetaan osasto-, tiimi- ja yksilötason tavoitteet sekä mahdollistetaan palaute ja oppiminen strategian toimivuudesta (Kaplan & Norton 1996, s. 191- 198 ja 2003, s. 55). Kyseessä on muoti-ilmiö, joka on liitetty laajaan tulosjohtamiskäsitteeseen tavoitteiden täsmentämiseksi, mikä kansainvälisissä tutkimuksissa on havaittu vaikeaksi (Fowler 1990; McConkie 1979b; Raia 1965 ja 1966; Howell 1967). Määttä ja Ojala (1999) esittivät eri vaiheet sisältävän julkisen sektorin tulosjohtamismallin, jota he kutsuvat tasapainoiseksi julkisen organisaation elinvoimaisuuden hallinnaksi (Kuvio 9). Heidän mukaansa uusi malli sisältää aiemmat liikkeenjohtomallit kuten tavoitejohtamisen, tulosjohtamisen, palveluajattelujohtamisen, laadun ja prosessit sekä tiedon ja osaamisen johtamisen. Malli toteutetaan seitsemässä vaiheessa (Määttä ja Ojala 1999, s. 18 ja s. 60- 69): 1) toiminta- ajatuksen ja vision täsmentäminen, 2) mallin näkökulmien valinta (neljä tai enemmän), 3) kriittisten menestystekijöiden valinta, 4) menestystekijöihin liittyvät arviointikriteerit, 5) arviointikriteereille asetetaan haastavat, ymmärrettävät ja hyväksyttävät tulostavoitteet, 6) kunkin tulostavoitteen osalta asetetaan selkeät henkilökohtaiset tai kollektiiviset tulostavoitteet kunkin tulostavoitteen osalta, 7) etsitään selkeitä kytkentöjä ja tasapaino toiminta-ajatuksen/ vision ja valittujen näkökulmien menestystekijöiden välillä. Mallissa on uutta lähinnä tavoitteiden asettaminen monelle alueelle, ehkä myös niiden täsmentäminen mitattaviksi sekä lopussa tulosten arviointi sen varmistamiseksi, että valitut menestystekijät toteuttavat vision.

Tuloskortin käyttö yleistyi 1990-luvun lopulla. Vuonna 1999 tehdyssä Suomen suurimpiin organisaatioihin kohdistuneessa kyselyssä 19 % vastaajista sanoi käyttävänsä tasapainotettua mittaristoa, minkä lisäksi 22 % vastaajista sanoi tehneensä päätöksen sen käyttöönotosta (PA Consulting Group 1999). Stenfors ja Tanner (2007, s. 9-10) tutkivat strategiatyökalujen käyttöä ja totesivat, että kyselyyn vuonna 2006 vastanneista 172 yrityksestä 104 (60 %) käytti tuloskorttia strategisena työkalunaan. Julkisen sektorin tuloskortin soveltamisesta on tehty useita gradu- tutkimuksia Helsingin Kauppakorkeakoulun laskentatoimen laitoksella. Niissä on tutkittu erillisiä tapauksia eikä niissä ole esitetty arvioita siitä, kuinka laajasti menettelyä julkisella sektorilla sovelletaan. Määttä ja Ojalan (1999) perusteella voi päätellä, että se pyritään sisällyttämään julkishallinnon johtamisjärjestelmään merkittävään rooliin. Raportoidut tulokset osoittavat, että tuloskortin soveltaminen julkishallintoon ei ole aivan yksinkertaista (Hietaniemi 2007, Malinen 2007).

Palautteen antaminen esimiehelle ei ole uusi ajatus. Esimiehen antamaa yksipuolista arviointia kritisoi jo McGregor (1957). Levinson esitti idean siitä, että esimiesten tulisi saada palautetta toiminnastaan (1970). Lähestymistapaa sovellettiin johdon kehittämiseen kansainvälisissä yrityksissä kuten Rank Xerox 1970-luvun lopulla, mutta tulosjohtamisen osaksi ne tulivat yleisemmin vasta 1990-luvun lopulla ja 2000-luvulla. Niiden käyttö vaihtelee: toisinaan esimies keskustelee tuloksista alaisensa esimiehen kanssa ja sopii tarvittavista toimenpiteistä, toisinaan käytetään ulkopuolista konsulttia palautteen annossa. Tavoitteena on joka tapauksessa esimiehen käyttäytymisen arviointi ja kehittäminen eli kuinka esimiehenä toimitaan. Menettelyn laajuudesta Suomessa ei ole raportoitu, mutta kansainvälisesti sen käyttö on pysynyt suhteellisen pienenä. Englannissa vuonna 2003 vastaajista 14 % sanoi soveltavansa sitä ja heistä vain 20 % uskoi menettelyn olevan tehokas (Chartered institute of personnel and development, cipd, 2005). Australiassa sama osuus (14 %) sanoi käyttävänsä järjestelmällisesti tai melko usein (Nankervis & Compton 2006, s. 94)

Tavoitteellisen johtamisen kritiikki Suomessa 2000 -luvulla

Lönnqvist totesi, että kaikilla organisaatioilla on perustehtävä, jonka saavuttamiseksi ne ovat olemassa. Sen toteuttamiseksi ne tarvitsevat tavoitteellista johtamista, joka lähtee siitä, että perustehtävä tulee suorittaa mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. Perustana on ihmiskuva, jonka mukaan ihmiset ovat rationaalisia, asiallisia ja pyrkimyksistään tietoisia sekä moraaliltaan korkeatasoisia. Lisäksi oletetaan rationaalisesti, että ihmiset suunnittelevat toimintansa, tekevät sopimuksia ja toteuttavat niin kuin sovittiin. Ongelmaksi muodostuu, että ihmiset ovat ajoittain myös irratiionaalisia, tunnevaltaisia, heikosti pyrkimyksiään ja motiivejaan ymmärtäviä ja moraalikäsitteiltään erilaisia. Muun muassa nämä syyt vaikuttavat siihen, ettei rationaalinen tavoite-/tulosjohtaminen toteudu työelämässä niin helposti kuin voisi luulla. Lönnqvist esittää kuusi huomautusta tavoitteellista johtamista vastaan: 1) jäykästi toteutettuna tavoitejohtaminen luo staattisia organisaatorakenteita ja suosii byrokraattista suunnittelua ylläpitäen mielikuvituksetonta toimintaa, 2) tavoitejohtamiseen liittyvien tulosten arviointi aikaansaa lyhytjänteistä tavoitteenasettelua, 3) yksittäisen työntekijän tai tulosyksikön arviointi vääristyy helposti sen johdosta, että toiminta on monin tavoin sidoksissa muuhun organisaatioon, 4) toimintaa ja tuloksia koskevat arviointimenetelmät johtavat helposti väärin tuloksiin (mittareiden validiteetin ja reliabiliteetin ongelmat), 5) ylhäältä päin tuleva tavoitteiden määrittely vähentää työmotivaatioita, ja 6) tavoitejohtaminen muokkaa organisaatioiden johdon asenteita ”yltiörationaaliseen” suuntaan. (Lönnqvist 2000, s. 36-38).

Juuti kritisoi tavoitejohtamista postmodernista näkökulmasta. Hänen mukaansa Humble yksinkertaisti Druckerin ajattelua, eikä toteutus ottanut huomioon kaikkia ihmisten johtamisnäkökulmia, jotka Humblen kirjassa mainitaan. Juuti toteaa myös, että ”Voitaneenkin väittää, että tavoitejohtamisen vähitellen muodostuneen organisaatioiden arjen metadiskurssiksi”, millä hän tarkoittanee tavoitejohtamisen muuttuneen vallitsevaksi johtamiskäytännöksi (kuvio 8). Juutin mielestä, postmodernisti tarkastellen, tulosjohtaminen, joka ei juuri eroa tavoitejohtamisesta, pelkisti sitä edelleen taloudellisia seikkoja korostaen. Hänen mukaansa tuloksellisuus ohitti ihmiskeskeisyyden. Hän kritisoi myös käsitteistön muuttamista tuloskieleksi. Hänen mukaansa uusi tulosjohtaminen ei juuri sisällä aiemmin esitetystä poikkeavia näkökulmia, vaikka onkin omaksunut uusia tekniikoita kuten tuloskorttiajattelun. Se on Juutin mukaan vain lisännyt taloudellisen kielen ja mittaamisen määrää siitä huolimatta, että johtamistoimintaan on pyritty liittämään myös ”kuinka”-puoli (käyttäytyminen, kompetenssit, arvot). (Juuti 2001, s. 250 – 262).

Erittäin kriittinen johtamisen ja koko työelämän arvostelija on Juha Siltala, joka kirjassaan ”Työelämän huonontumisen lyhyt historia” ei juuri löydä viime aikojen uusliberalistisesta talouspolitiikasta tai tavoitteellisesta johtamisesta hyvää sanottavaa. Pikemminkin hän kritisoi varsin kokonaisvaltaisesti viimeaikaista kehitystä. Hänen pääkritiikkinsä kohdistuu globaalisaation kontrolloimattomaan lisääntymiseen ja siitä seuraavaan kilpailun ja johtamisen koventumiseen. Työelämässä hallitsevat hänen mukaansa taloudelliset arvot, joiden seurauksena työntekijät unohdetaan ja heidän töistään häviää mielekkyys. Talouselämä-lehden haastattelussa (Holvas 2007, s. 38) todetaan kuitenkin, että

”Siltalan negatiivisuus on sitä, että hän sanoo sen, jos työntekijän tuloksista nauttii muu kuin työntekijä. Jos ihminen omistautuu työlleen yrittäjäriskillä, vailla mahdollisuuksia yrittäjävoittoon, kutsuu Siltala sitä työelämän huonontumiseksi... Työ voi olla kovaa, mutta kivaa, kun psykologinen sopimus koetaan reiluksi: ahkeruus ja osaaminen parantavat suoraan omaa asemaa. Työntekijä kokee silloin työn omaksi jutuksi... Peräänkuuluttamassani hyvässä työssä pätee psykologinen sopimus. Sitoutumiseen vastataan sitoutumisella ja ponnistuksesta seuraa palkinto... Yrittämisen ja työnteon on oltava kannattavaa.”

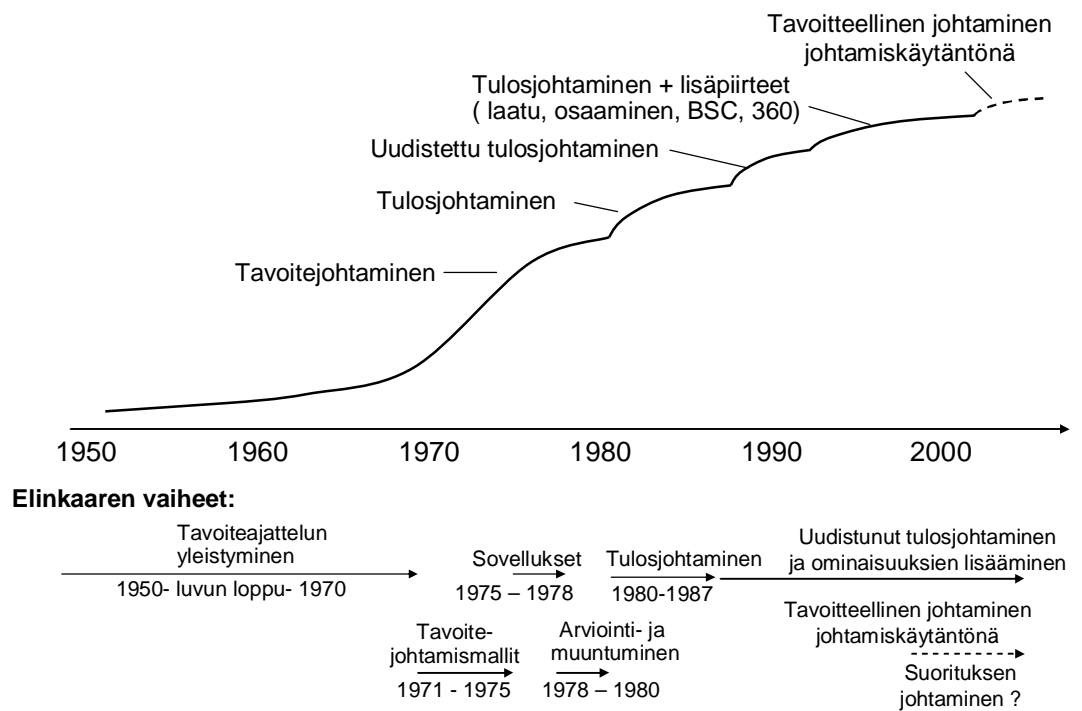
Pohjimmiltaan Siltalallakaan ei siis näytä olevan mitään tavoitteellisen johtamisen periaatteita vastaan esimerkiksi siinä muodossa kuin Barnard tai Drucker ne esitti. Sen sijaan käytännön toteutus on hänen mielestään mennyt väärin, koska lähestymistapa on ylhäältä alas, liian lyhytjänteinen, liian usein muuttuva, jolloin työntekijä ei pysty keskittymään ydintehtäväänsä eikä myöskään hyödy tuloksesta. (Holvas 2007).

Kritiikki näyttää ennen muuta kohdistuvan siihen, että ihmisenäkökulma jää liian vähälle tavoitteellisessa johtamisessa taloudellisten arvojen ja byrokratian korostuessa. Tämä johtaa kriitikkojen mukaan siihen, että henkilöstö turhautuu, jolloin ei synny psykologista sopimusta eikä parhaita tuloksia. Tässä mielessä kohdassa 2.2.2. esitetyillä Barnardin opeilla saattaisi olla hyvää käyttöä tänäänkin.

Yhteenveto tavoitteellisen johtamisen kehittymisestä 1950-luvulta alkaen

Suomessa tavoitteellinen johtaminen alkoi heti sotien jälkeen työnjohdon kouluttamisella, joka organisoitiin Johtamistaidon Opistossa. Suunnitelmallisuuden lisääminen alkoi näkyä 1950-luvulla, jolloin otettiin käyttöön toiminnan suunnittelua ja budjetointia. Seuraavalla vuosikymmenellä suunnittelujännettä pidennettiin (strategia, PTS), mikä oli omiaan lisäämään organisaatioiden tavoitteellista ajattelua. 1970-luvun alusta alkaen lähti liikkeelle hyvin voimakas kirjoittelu tavoitejohtamisesta, joka omaksuttiinkin varsin yleisesti. Seuraavalla vuosikymmenellä lanseerattiin tulosjohtaminen (1980) ja sen uudistettu versio (1987), josta tuli vallitseva tavoitteellisen johtamisen nimi Suomeen. Tähän vaikutti sekin, että julkishallinto siirtyi tulosohjaukseen asteittain 1980-luvun lopulta ja tähän liittyi tulosjohtaminen virastojen sisäisenä mallina. Yritykset ovat 1990-luvulta alkaen sisäistäneet tavoitteellisen johtamisen osaksi tavanomaista toimintaansa ja liittäneet sen vuosikelloonsa, jonka mukaan toimintaa suunnitellaan ja tuloksia arvioidaan tietyssä aikataulussa. Matkan varrella ne ovat ottaneet mukaan omaan toimintaansa sopivia uusia johtamisoppeja ja sulauttaneet ne omaan järjestelmäänsä, jonka nimitykset voivat vaihdella. Samoin on tehnyt myös julkishallinto, jolla näyttää kuitenkin olevan byrokraattisesta perinteestään johtuen siinä yksityissektoria suurempia vaikeuksia. (Siltala 2004).

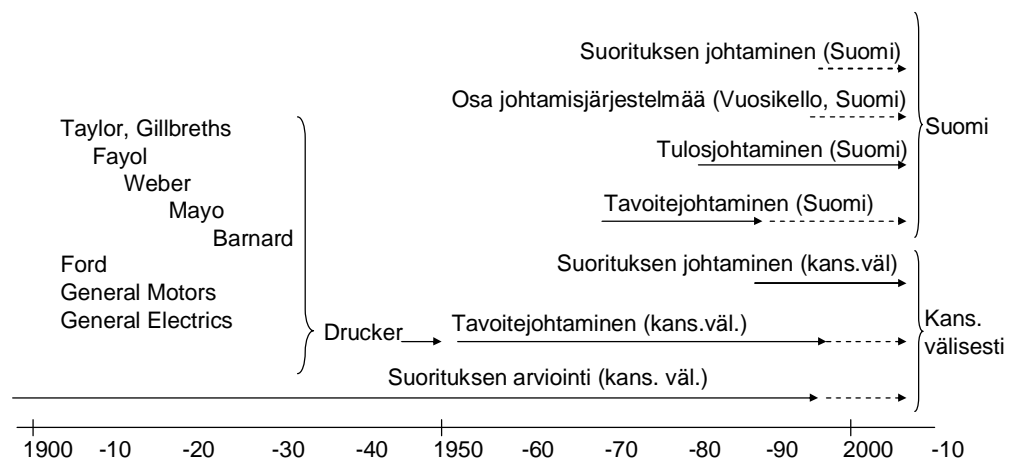
Kuvio 11 kuvaa kehitystä yleisellä tasolla. Siinä tavoitteellisen johtamisen elinkaarimalli on kuvattu jatkuvasti uusiutuvana. Tilanne Suomessa poikkeaa kansainvälisestä monella tavalla: Tavoitejohtamisen käyttöön ottoa ei rasittanut perinteinen suorituksen arviointi niin kuin anglosaksisissa maissa. Meillä tavoitejohtaminen kytkeytyi selvästi suunnitteluun. Sen käyttöönotto aloitettiin myöhemmin ja tulosjohtaminen uudisti sitä jo 1980-luvun alussa ennen kuin se oli saavuttanut kypsyysvaihetta. Lisäksi tulosjohtamisesta tuotiin markkinoille parannettu versio, johon oli sisällytetty 1980-luvun johtamisoppeja. Samanlaista kritiikkiä tulosjohtamista kohtaan kuin kansainvälisesti MBO:ta kohtaan ei Suomessa esiintynyt. Se muuntui asteittain suunnitteluvetoiseksi johtamisjärjestelmäksi ja omaksui osaksi itseään uusia johtamisoppeja kuten laatuajattelun, tuloskortin ja esimiesten palautteen (360). Samalla se näyttää vakiintuneen organisaatioiden johtamiskulttuuriin ja kieleen eri nimillä. Tämän vuoksi suorituksen johtaminen terminä ei ole Suomessa kovin yleisessä käytössä, vaikka noudatettava johtamiskäytäntö vastaakin esimerkiksi Australiassa, Englannissa ja Yhdysvalloissa noudatettavaa ”Performance management”- menettelyä.



Kuvio 11: Tavoitteellisen johtamisen elinkaari Suomessa

2.4 Yhteenveto tavoitteellisen johtamisen kehittämisestä

Tässä luvussa tehdään yhteenveto tavoitteellisen johtamisen kehittämisestä 2000-luvun alkuun saakka. Asiaa tarkastellaan ensin kansainvälisesti ja sen jälkeen tutkitaan tilannetta Suomessa, ja sen eroja muun maailman etenemisestä. Kuvio 12 esittää keskeiset vaiheet ja vaikuttajat aika- akselilla.

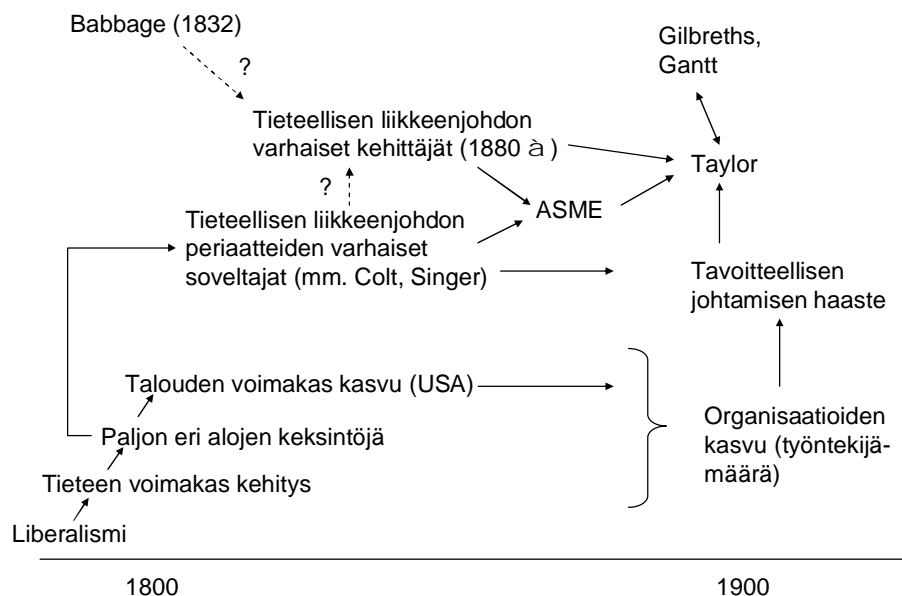


Kuvio 12: Tavoitteellisen johtamisen kehittyminen kansainvälisesti ja Suomessa

2.4.1 Tavoitteellisen johtamisen kehittyminen kansainvälisesti

Tavoitteellinen johtaminen syntyi, koska sitä tarvittiin. Sen kehittymiselle loi pohjan tieteen ja keksintöjen luomat uudet mahdollisuudet. Tieteellinen liikkeenjohto kehittyi Yhdysvalloissa erittäin voimakkaan taloudellisen kasvun johdosta. Maahan syntyi tilanne, jossa organisaatioiden työntekijämäärät alkoivat 1800-luvun lopulla kasvaa nopeasti, mikä aiheutti tarpeen uudelleenlaiseen johtamiseen. Kun työvoima Yhdysvalloissa tuohon aikaan oli usein maahanmuuttajia, osin kielitaidottomia ja ilman aiempaa organisaatiokokemusta, asetti tämä johtamiselle omat vaateensa. Tässä tilanteessa ja sen vaatimuksista Taylor kehitteli lähestymistapansa työn ja siinä toimivan henkilön tavoitteellisen johtamiseen

Taylor ei kuitenkaan keksinyt tieteellistä liikkeenjohtoa. Ensimmäisenä sen esitti kirjallisesti Babbage, mutta aika ei näytä olleen valmis sen soveltamiseen. Taylorin ajatteluun vaikuttivat oman työkokemuksen ohella useat varhaisen liikkeenjohtojattelun kehittäjät (kohta 2.2.2.) ja ASME (American Society of Mechanical Engineers). Taylorin ansio oli kerätä ajassa liikkuvat ajatukset yhteen. Se, että hän joutui puolustamaan ajatuksiaan edustajainhuoneen erityiskomitean edessä, pakotti hänet tiivistämään esitystään pääteoksessaan, joka teki hänestä kuuluisan. Tämän vuoksi hän tuli tunnetuksi tieteellisen liikkeenjohton keulakuvana. Kun hänen ajatuksensa olivat vielä oikea-aikaisia, toisin kuin Babbagen tapauksessa, vaikuttivat ne johtamiseen pitkään, ja vaikuttavat edelleen. Esimerkiksi prosessijohtaminen 1990-luvulla on Taylorin ajattelun jatke. Kuvio 13 kuvaa Taylorin ajatteluun vaikuttaneita tekijöitä.



Kuvio 13: Tekijöitä, jotka vaikuttivat Taylorin tieteellisen liikkeenjohton ajatteluun

Taylor keskittyi kasvavien työntekijämäärien ja heidän töidensä johtamiseen. Fayol taas tarkasteli pitkään johtajana toimittuaan koko organisaation tehokasta johtamista, ja kirjoitti kokemustensa perusteella kirjan vuonna 1918. Hänen ajattelunsa perustui funktionaaliseen organisaatioon ja sen johtamiseen. Organisaatiokokonaisuutta tarkasteli myös Weber, joka loi "ideaalibyrokraatian", jota käytti vertailupohjana arvioidessaan, kuinka pitkälle organisaatiot olivat tähän suuntaan kehittyneet.

Sloanin osaksi tuli organisaatioiden kasvun seuraava ongelma: kuinka ratkaista yhä suuremmiksi käyvien yritysten organisointi ja johtaminen sekä välttää funktionaalisesta rakenteesta johtuva päätöksenteon kerääntyminen ylimmälle johtajalle, siitä seuraava hitaus ja

huono muun organisaation hyödyntäminen. Sloanin vastaus General Motorsissa oli ”hajautetut operaatiot ja vastuut sekä koordinoitu valvonta”, mikä merkitsi tulosityksikköorganisaatiota. Jotta tähän voitiin siirtyä, oli käytössä oltava yksiköiden arviointitapa. Siihen tarkoitukseen lainattiin DuPontin kehittämä ja soveltama laskentajärjestelmä, jonka juuret Locken (1982) mukaan johtavat Tayloriin. Sijoitetun pääoman ja muiden talousmittareiden avulla tulosityksiköille voitiin asettaa tavoitteet, niiden toimintaa voitiin seurata ja niille voitiin delegoida laajat operatiiviset valtuudet. Tämän seurauksena oli tulosityksikköjohtamisen motivoituneisuuden ja osaamisen hyödyntäminen sekä päätöksenteko lähempänä johdettavaa tilannetta ja henkilöä. Tulosityksiköissä noudatettiin useimmiten funktionaalista rakennetta. Tulosityksikköorganisaatio lisäsi tavoitteellisen johtamisen tarvetta ja merkitystä sekä kokonaisuutta hallitsevien johtajien kysyntää.

Human Relations-koulukunta (Mayo, Barnard, Maslow) lisäsi ihmisenäkökulman organisaation tavoitteelliseen johtamiseen. Se osoitti mitattavasti, että inhimillisillä tekijöillä oli suuri vaikutus toiminnan tuloksiin ja johtamisen tehokkuuteen.

1950-luvulle tultaessa oli kuvattu yksittäisen tehtävän, koko organisaation sekä organisaation yhteistyön ja vuorovaikutuksen tavoitteellinen johtaminen. Tämä työ oli tehty lähes kokonaan käytännön liikkeenjohtajien toimesta ja heidän omiin kokemuksiinsa perustuen (Taylor, Ford, Fayol, Sloan, Barnard). Vain Weberin ja ihmissuhdekoulukunnan voidaan katsoa olleen liikkeellä enemmän teoreettiselta pohjalta. Druckerilla oli käytössään kokonaisvaltaisen tavoitejohtamisen kuvauksen osatekijät. Tätä helpotti hänen perusteellinen tutustumisensa GM:n johtajiin ja johtamistapaan sekä pitkäaikainen konsultointi- ja kokeilutyö General Electricissä. Kuvio 12 pyrkii osoittamaan ne yhteydet, joiden varaan Drucker yhteenvetonsa rakensi (ks. myös luku 2.2.3.). Drucker ei siis keksinyt tavoitejohtamista, mutta loi siitä kokonaisvaltaisen lähestymistavan ja antoi sille nimen.

Kuviossa 12 näkyy myös tavoitteellisen johtamisen käyttöön ottoon vaikuttaneet tekijät - suoritusarviointi, tavoitejohtaminen ja suorituksen johtaminen - ja niiden ajoitus. Näiden kolmen osa-alueen käyttöä tutkittiin elinkaarimallin avulla. Seuraavaksi niitä tarkastellaan lähemmin.

Suoritusarvioinnilla on anglosaksisella alueella, varsinkin Yhdysvalloissa, pitkät perinteet. Hitaan kehitysvaiheen jälkeen suoritusarvioinnin käyttö kasvoi voimakkaasti toisen maailmansodan jälkeen 1960-luvulle saakka osin sellaisenaan, osin tavoitejohtamisen nimen ja joitakin sen piirteitä omaksuen. Perinteinen suorituksen arviointi oli kapea-alainen työkalu, joka alun perin oli tarkoitettu henkilöstövoimavarojen hallinnon käyttöön (ylennys- ja seuraajapotentialiaali, palkitseminen). Sen käyttö oli tutkimuksien mukaan vahvaa 1970-luvulla, mutta alkoi 1980-luvulta alkaen vähetä ja näyttää saavuttaneen elinkaarensa viimeisen vaiheensa 1990-luvun puolivälin jälkeen. Suorituksen arviointi, erityisesti esimiehen yksipuolisesti tekemänä ja henkilön piirteiden arviointiin perustuvana, sai kansainvälisesti osakseen paljon kritiikkiä. Se on kohdistunut osittain myös tavoitejohtamiseen, jota on tutkimuksien mukaan (esim. Schuster & Kindall 1974; McConkie 1979b) sovellettu perinteisen suorituksen arvioinnin tapaan Druckerin periaatteet unohtaen.

Tavoitejohtaminen, jonka toimivuus oli testattu General Electricissä ennen Druckerin kirjan julkistamista, vaati sekin varsin pitkän kypsyttelyvaiheen (1954-1965) ennen kuin sen soveltaminen lähti nopeaan kasvuun. Tämä lähestymistapa oli perinteiseen suorituksen arviointiin verrattuna kokonaisvaltainen, osallistava ja järjestelmääjatteluun perustuva. Monet sen periaatteet osoittautuivat toimiviksi ja johtamisen tehokkuutta parantaviksi: Tavoitejohtamista soveltavien esimiesten asenteet johtamiseen parantuivat; selvät tavoitteet paransivat suorituksia, vaikeat helppoja enemmän; osallistuminen tavoiteasetantaan parantaa suorituksia ja tyytyväisyyttä; kommunikaatio ja motivaatio paranevat; suunnittelun laatu koetaan paremmaksi; tyytyväisyys parani enemmän, jos esimies otti vastuun MBO:n käyttöönotosta.

Tavoitejohtamista myös arvosteltiin. Tutkimusten mukaan kritiikki ei niinkään kohdistunut tavoitejohtamisen periaatteisiin vaan puutteisiin sen toteutuksessa: pakettiratkaisut eivät soveltuneet kaikkiin tilanteisiin, varsinkin jos ne toteutettiin X-teorian mukaisesti; huomio

kohdennettiin liikaa yksilöön ja organisaatio unohdettiin; linjaesimiehet kokivat menettelyn hallinnollisena lisätyönä, koska henkilöstöjohto hallinnoi sitä; vuotuisen tavoiteasetannan koettiin vastaavan huonosti dynaamista toimintaympäristöä; mitattavat tavoitteet ylikorostuivat laadullisiin verrattuna; järjestelmät olivat raskaita ja lomakkeiden täyttämistä tuli itsetarkoitusta. Niin kuin edellä on todettu, käyttöön ottoa häiritsi vahva suoritusarviointiperinne, mikä näkyi elinkaarien päällekkäisyytenä. Tavoitejohtamisen soveltaminen saavutti huippunsa 1980-luvun alussa, säilytti sen 1990-luvun alkuun saakka, jolloin toteutuksessa havaittuja puutteita alettiin laajemmin korjata ja uutta lähestymistapaa alettiin kutsua suorituksen johtamiseksi.

Suorituksen johtaminen esiteltiin jo vuonna 1976 (Beer & Ruh), jolloin tavoitteelliseen johtamiseen ehdotettiin lisättäväksi myös käyttäytyminen. Toisin sanoen suoritusta ei haluttu arvioida pelkästään saavutettujen tulosten (=mitä?) vaan myös toimintatavan perusteella (=kuinka?). Tämän lisäksi suorituksen johtaminen painottaa organisaation tarkoituksen ja vision ja yksittäisten henkilöiden tavoitteiden välistä yhteyttä. Toisin sanoen pyrkimyksenä on saavuttaa koko organisaation tavoitteet kaikkien yksilöiden tavoitteiden saavuttamisen avulla. Suorituksen johtamista pidetään myös aiempaa enemmän johtamisjärjestelmänä, joka kattaa koko henkilöstön ja jonka omistajana on linjajohto, ei henkilöstöjohto. Suoritusarvioinnin aiheuttamaa kritiikkiä on pyritty vähentämään ottamalla mukaan henkilön itsearviointi, mikä tosin oli jo Druckerin suositus, ja esimiehiä koskeva 360-palautte. Lisäksi arvioinnin rooli näyttää muuttuneen, kun se kohdistuu aiempaa enemmän osaamisen kehittämiseen ja tulevaisuuteen. Kaikilla näillä muutoksilla on pyritty korjaamaan pääosin tavoitejohtamisen toteuttamisessa, ei teoriassa, havaittuja puutteita. Suorituksen johtamisenkin elinkaarissa oli pitkä ensimmäinen vaihe, 1976-1996, minkä jälkeen on seurannut villin hyväksynnän vaihe, joka näyttää jatkuvan vieläkin. Pohjimmiltaan suorituksen johtaminen on tavoitejohtamista, sen uudistettu ja ympäristöönsä sovellettu versio, jonka Armstrong (2003, s. 478) määritteli seuraavasti:

”Suorituksen johtaminen on strateginen ja integroitu toimintamalli, joka varmistaa organisaatioiden kestävä menestymisen parantamalla niissä työskentelevien ihmisten suorituksia ja kehittämällä tiimien ja yksilöiden kyvykkyyttä/osaamista (capabilities)”

Kokonaisuudessaan voidaan havaita, että tavoitteellinen johtaminen kehittyi toimintaympäristön tarpeiden ja mahdollisuuksien mukaan. Samoin on havaittavissa, että kehitys on ollut selvästi käytäntövetoista. Toimivat ratkaisut on dokumentoitu ja niistä on muodostunut liikkeenjohton soveltajien ja tutkijoiden yhteistä osaamista, jonka varassa teoriaa on kehitetty edelleen.

2.4.2 Tavoitteellinen johtaminen Suomessa

Suomessa tavoitteellinen johtaminen alkoi kehittyä toisen maailmansodan jälkeen samoista syistä kuin Yhdysvalloissa 50 vuotta aikaisemmin: työntekijöiden määrä alkoi kasvaa ja organisaatioiden koot suurentua. Johtaminen kohdentui aluksi työntekijöiden johtamiseen. Tämän vuoksi tavoitteellista johtamista kehitettiin työnjohtajatasolla erityisesti 1940- ja 1950-luvuilla. Muiden esimiesten johtamiseen ja heidän kehittämiseensä huomio alkoi kääntyä 1950-luvun lopulla ja 1960-luvulla. Samaan aikaan kehitettiin yrityssuunnittelua (budjetointi, PTS, strategia), joihin tavoitejohtaminen kiinnittyi. Druckerin kirja käännettiin Suomeksi 1959, mutta tavoitejohtamista alettiin soveltaa vasta 1960-luvun lopulla. Laaja soveltamisbuumi siirtyi kuitenkin 1970-luvun ensimmäiselle puoliskolle, jonka jälkeen sitä koskevien julkaisujen määrä alkoi laskea. Elinkaari oli nopeampi ja lyhyempi kuin kansainvälisesti.

Suomessa tavoitejohtamista uudistettiin ennen kuin siihen kohdistui voimakasta kritiikkiä. Tulosjohtamiseksi kutsutussa versiossa (1980) pyrittiin korjaamaan tavoitejohtamisen soveltamisessa havaittuja puutteita ja sisällyttämään siihen uusia liikkeenjohto-oppeja ja -teorioita. Kun tätäkin versiota uusittiin jo 1987, sisälsi se 1980-luvun alkupuolen teorioita ja ajattelumalleja. Arvostelun melko vähäiseen määrään on vaikuttanut sekin, ettei Suomessa ole ollut samanlaista perinteisen suoritusarvioinnin perinnettä kuin Yhdysvalloissa. Kun julkissektori

siirtyi tulosohjaukseen, sopi tulosjohtaminen virastotason johtamismalliksi, mikä sekin on ollut säilyttämässä ja vahvistamassa tulosjohtamisen asemaa.

Suomessa tavoitteellinen johtaminen on 1990-luvulta alkaen muuttunut suurimmissa organisaatioissa yhä enemmän johtamiskäytännöksi, joka liitetään vuosittaiseen suunnittelu- ja toimintaryhtiin. Tämä on hyvin ymmärrettävää, koska tavoitejohtamisen kiinnostuspinta Suomessa on ollut korostetusti suunnittelu. Näissä tapauksissa menettelyn nimi vaihtelee ja on organisaation oma versio, jolloin tavoitteellinen johtaminen on juurtunut vahvasti organisaation kulttuuriin ja kieleen eikä siitä hevillä luovuta. Siihen voidaan kuitenkin liittää uusia ominaisuuksia tai niitä voidaan poistaa. Kun tähän johtamiskäytäntöön on Suomessa lisätty varsin usein piirteitä laatujohtamisesta, tuloskortti ja esimiesten 360-palautte, on tavoitteellinen johtaminen koko ajan uudistunut. Suomessa ei ”suorituksen johtaminen” ole käsitteenä yleistynyt samassa määrin kuin kansainvälisesti, vaikka menettely ja siinä tapahtuneet muutokset ovat samansuuntaiset. Syynä voi olla voimakkaan kritiikin puute ja/ tai muuttuminen johtamiskäytännöksi.

Suomessa toteutettu tavoitteellinen johtaminen ja sen kehitys poikkeavat kansainvälisesti noudatetusta, erityisesti yhdysvaltaisesta ja englantilaisesta tavasta, monella tavalla:

1. Suomessa ei ole perinteisen suoritusarvioinnin rasiitetta samalla tavoin kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa ennen tavoitejohtamisen käynnistymistä.
2. Taylorin ja tieteellisen liikkeenjohdon vaikutukset ovat pienemmät ja myöhäisemmät.
3. Sodan vaikutus käsitykseen johtamisesta oli merkittävä. Suuri osa johtajista ja johdettavista oli viettänyt 4-5 vuotta yhdessä sodassa. Suomi muuttui sodan jälkeen paljon ja johtamisen kehittäminen alkoi Suomessa heti sen päättymisen jälkeen.
4. Suomalainen tavoitteellinen johtaminen rakentui suunnitteluajattelun varaan ja sen tehostamiseen, ei perinteiseen suorituksen arviointiin. Tämän vuoksi tavoitteellinen johtaminen onkin Suomessa kiinnittynyt vahvasti osaksi vuotuista suunnittelukierrosta ja muuttunut usein johtamiskäytännöksi (vuosikello).
5. Tulosjohtaminen ja sen uusiminen pyrki korjaamaan tavoitejohtamisen toteutuksessa havaittuja puutteita ja omaksumaan uusia johtamisoppeja 1980-luvun lopulla. Muutokset tehtiin ennen kuin julkisuudessa esiintyi vahvaa kritiikkiä tavoitejohtamista vastaan, mitä Yhdysvalloissa tapahtui 1980-luvulta alkaen.
6. Suomessa julkinen sektori siirtyi tulosohjaukseen vuodesta 1988 alkaen, mikä virastotasolla osaltaan tuki tulosjohtamista koko 1990-luvun.
7. Kansainväliseen kehitykseen verrattuna tavoitteellisen johtamisen elinkaari on Suomessa erilainen (kuvio 11). Sille on tyypillistä usein toistuvat ja pienemmät muutokset kuin kansainvälisesti (kuvio 5).
8. Edellisistä kohdista johtuen ”suorituksen johtaminen” on terminä yleistynyt Suomessa melko hitaasti, vaikka käytännössä noudatettu johtamismalli on hyvin samanlainen kuin se, mitä kansainvälisesti kutsutaan suorituksen johtamiseksi.
9. Uudet johtamisopit käyvät läpi omat elinkaarensa, mutta vaikuttavat samalla jo olemassa olevia käytäntöjä ja oppeja.

3 Tavoitteellinen johtaminen suurissa suomalaisorganisaatioissa

Tavoitteellisen johtamisen tilan selvittäminen suurissa suomalaisorganisaatioissa oli tämän opinnäytetyön toinen tutkimuskysymys. Siihen vastataan tehdyn kyselyn tulosten pohjalta tässä luvussa. Kyselyssä käytettiin tavoitteellisesta johtamisesta termiä ”suorituksen johtaminen”, koska se on viimeisin pääosin samaa menettelyä tarkoittavista käsitteistä (vrt. tavoite- ja tulosjohtaminen, luku 2.3.3.)

Tässä luvussa täsmennetään aluksi toinen tutkimuskysymys (3.1) ja tutkimuksen metodiikka (3.2.-3.4), minkä jälkeen esitellään kyselyn tulokset (3.5.1-3.5.6)

3.1 Tutkimuskysymys

Tehdyn kyselyn tavoitteena oli selvittää kolme asiaa suurissa suomalaisorganisaatioissa. Laajin kohde oli suorituksen johtamisen tilan kartoittaminen. Toinen osa-alue oli tiedustella henkilöstötyön painopisteitä, mitä on kysytty samalta kohderyhmältä kahden vuoden välein jo 1990-luvun loppupuolelta alkaen. Kolmas ja suppein kohdealue oli henkilöstöjohton työ, sen hyvät ja huonot puolet. Tässä lisensiaatintyössä hyödynnetään pääasiassa ensimmäisen ja jossakin määrin toisen kohdealueen tuloksia.

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa suorituksen johtamisen tilaa Suomessa (Hirsijärvi ym. 1997, s.134; Kasanen ym. 1991, s. 317). Tämä lähestymistapa valittiin sen tähden, ettei suorituksen johtamisen käytöstä suomalaisorganisaatioissa ollut kattavaa tietoa. Sen vuoksi kyselyllä kartoittamaan yleistilanne suomalaisorganisaatioissa ja kehitetään hypoteeseja, joiden varaan mahdolliset jatkotutkimukset voidaan rakentaa. Lähestymistapa on siis nomoteettinen ja pyrkii tilastollisin keinoin löytämään yleisiä ilmiöitä ja yhteyksiä (Kasanen ym. 1991)

Taulukko 25: Toinen tutkimuskysymys ja sen alakysymykset

2. Tutkimuskysymys	Alakysymykset
Mikä on suorituksen johtamisen tilanne suurissa suomalaisorganisaatioissa ?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuinka selkeästi suurten suomalaisorganisaatioiden strategiat ja toiminnan suunnittelu antavat organisaatioille suunnan ja tavoitteet sekä ohjaavat yksilötavoitteiden asettamista? 2. Mikä on suorituksen johtamis -järjestelmän kattavuus yksilötasolla? 3. Kuinka hyvin suorituksen johtamisen koetaan toimivan organisaatiossa? 4. Mihin tavoiteasetanta-/kehityskeskustelumenettelyn yhteydessä kerättävää tietoa käytetään? 5. Kuinka keskeisellä sijalla tavoiteasetanta-/kehityskeskustelumenettely on henkilöstöjohton työssä? 6. Kuinka suhtaudutaan kolmeen suorituksen johtamisen erilliskysymykseen?

Ensimmäisen alakysymyksen osalta selvitetään organisaatiotasolla, kuinka hyvin strategia antaa suorituksen johtamiselle yhteisen suunnan ja kuinka hyvän lähtökohdan vuosisuunnittelu antaa yksilötavoitteiden asettamiselle. Myös parantamiskohteita tunnistetaan. Yksityiskohtaisemmin tuloksiin palataan luvussa 3.5.1.

Toiseen alakysymykseen vastataan tutkimalla sitä, kuinka hyvin suorituksen johtamisjärjestelmä kattaa organisaation henkilöstön yksilötasolla ja kuinka sen toimivuutta seurataan (luku 3.5.2.).

Luvussa 3.5.3. tarkastellaan, kuinka hyvin suorituksen johtamisen koetaan toimivan organisaatioissa. Tarkastelu perustuu yhteentoista eri näkökulmista kysytyyn väittämään. Tässä kohdassa käsitellään lisäksi tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyyn liittyvät suurimmat haasteet, jotka tunnistettiin vastaajien avoimeen kysymykseen antamien kommenttien perusteella.

Kyselyn neljäs alakysymys kartoittaa sitä, mitä tietoa ja missä laajuudessa tavoiteasetanta-/kehityskeskustelumenettelyn yhteydessä kerätään. Luku 3.5.4. esittelee tulokset lähemmin.

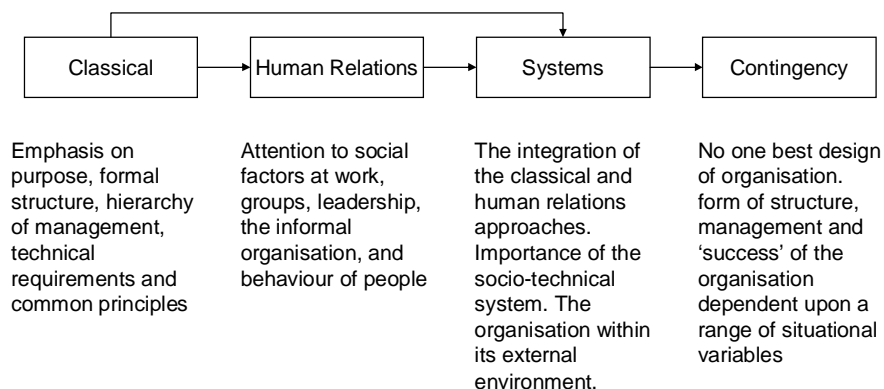
Luvussa 3.5.5. tarkastellaan sitä, kuinka keskeisellä sijalla tavoiteasetanta ja kehityskeskustelu ovat vastaajien, tyypillisesti henkilöstöjohdon, omassa työssä nyt ja kuinka se on vuosien mittaan kehittynyt. Asia on keskeinen sen takia, että henkilöstöjohto vastaa useimmissa organisaatioissa menettelyn kehittämistä, hallinnoinnista ja seurannasta.

Lopuksi käsitellään kolmeen erilliskysymykseen, so. suoritusten normeeraus, ei-hyväksyttävät suoritukset ja ulkomaiset yksiköt, annetut vastaukset luvussa 3.5.6. Nämä kysymykset liittyvät keskusteluun siitä, kuinka tiukkaa arviointikäytäntöä organisaatioiden tulee noudattaa ja kuinka yhtenäisesti kansainvälisesti toimitaan.

3.2 Tutkimuksen viitekehys ja aineiston keruu

Kuviossa 14 näkyy neljä olennaista 1900-luvun organisaatio- ja johtamisteoriaa. Niistä klassista liikkeenjohtoteoriaa (tieteellinen ja hallinnollinen liikkeenjohto sekä byrokratia) ja ihmissuhteiden koulukuntaa on käsitelty yksityiskohtaisesti luvussa 2.2.2. Niitä seurannutta järjestelmä- eli systeemiteoriaa sivuttiin luvussa 2.2.4, kun tarkasteltiin tavoitteellisen johtamisen soveltamista käytäntöön. Useimmat tavoitejohtamisen soveltajista kuten Humble, Odiorne ja Suomessa Santalainen ym. käyttivät lähestymistapanaan järjestelmämallia. Sen vuoksi tämän kyselyn viitekehukseksi valittiin systeemiajattelu, jonka perusteella laadittiin kyselylomake. Tässä luvussa (3.2.1.) käsitellään ensin järjestelmäajattelua ja valittua viitekehystä yleisemmin. Luvussa 3.2.2. kuvataan kyselylomakkeen laadinta viitekehysten perusteella sekä aineiston keruu. Luvussa 3.2.3 selvitetään, kuinka aineisto analysoitiin.

Kuviossa 14 esitetty neljäs organisaatio- ja johtamisoppi on kontingenssiteoria. Sen lähtökohtana on, että ei ole yhtä oikeaa organisaatio- tai johtamismallia vaan sopivuus riippuu tilanteesta. Toimiakseen tehokkaasti organisaation on sopeuduttava ympäristötekijöihinsä kuten markkinatilanteeseen, kilpailijoihin ja teknologiaan. Ajatuksellisesti se on samansuuntainen systeemiajattelun kanssa, mutta vähemmän strukturoitu.



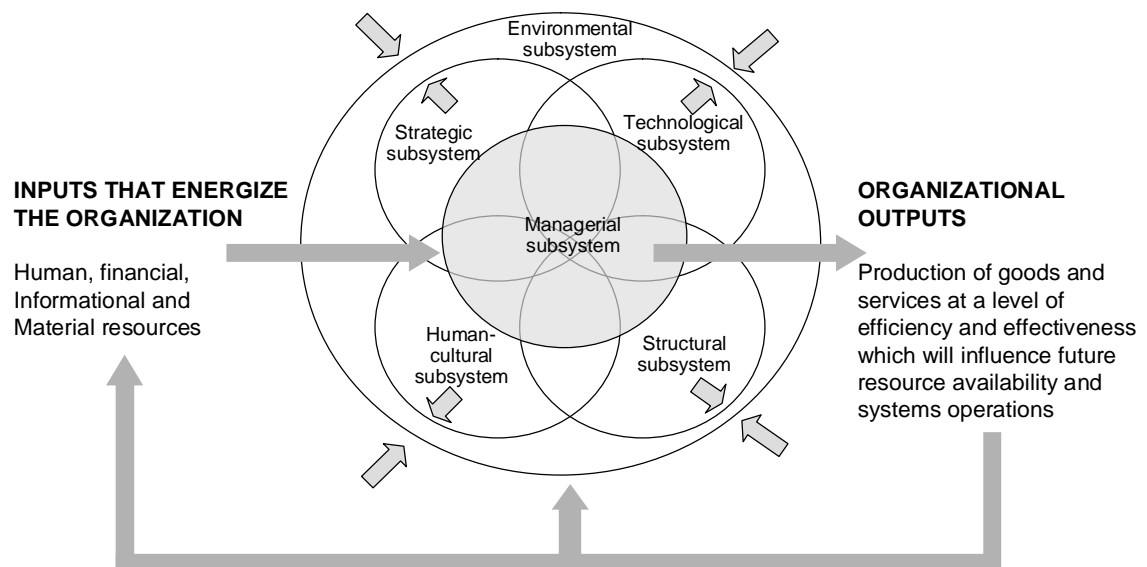
Kuvio 14: Päälähestymistavat organisaatio- ja johtamisteorioihin (Mullins 2007, s. 41)

3.2.1 Järjestelmäajattelu viitekehysenä

Kun organisaatiot toisen maailmansodan jälkeen kasvoivat voimakkaasti, koostuivat yhä suuremmasta määrästä alayksiköistä ja kun niiden toimintaympäristöt kävivät aiempaan muuttuvammiksi ja epävakaisemmiksi, tarvittiin lähestymistapaa, joka ottaa nämä seikat huomioon. Organisaatioita alettiin ajatella avoimina järjestelminä, jotka rakentuvat osista ja jotka ovat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Alun perin tämä ajattelumalli on lainattu biologiasta, kun Miller ja Rice Tavistock-instituutista tekivät vertauksen biologisen ja kaupallisen

organismien välillä vuonna 1967. (Mullins 2007, s. 55; Handy 1981, s. 434). Avoimet järjestelmät kiinnittävät huomiota kolmeen asiaan, kun ne pyrkivät pitämään itsensä tasapainossa ympäristönsä kanssa. Ensinnä niiden on sopeuduttava siihen ympäristöön, jossa ne toimivat. Mikäli ne eivät pysty tunnistamaan, mielellään ennakoimaan, ympäristössään tapahtuvia muutoksia, ne menettävät elinkelpoisuutensa. Toiseksi avoimissa järjestelmissä on tärkeää ymmärtää myös alajärjestelmien keskinäinen yhteensopivuus. Vanha esimerkki on Longwallin hiilikaivostutkimus, jossa parhaat tuotantotulokset saatiin, kun ryhmien mieluisin toimintatapa ja uudet tekniset ratkaisut sovitettiin yhteen. Tällöin sosiotekniset järjestelmät saatiin keskenään tasapainoon (Pugh 1990, s. 414 - 415). Kolmas avoimiin järjestelmiin liittyvä piirre on poistaa alajärjestelmien välistä kitkaa ja häiriötä. Mikäli nämä näkökohdat onnistutaan ottamaan huomioon, organisaatio kokonaisuudessaan on toimiva järjestelmä, joka tuottaa syötteistä tuotteita tai palveluita asiakkailleen. (Morgan 1997, s. 39 - 43)

Kuviosta 15 näkyy, kuinka sen keskellä oleva johtamisen alajärjestelmä on tärkeässä asemassa organisaation toiminnan ohjaamisessa ja tekemisissä kaikkien muiden alajärjestelmien kanssa. Jotta organisaatio pystyisi täyttämään tarkoituksensa ja palvelemaan asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla, on sen johtamisjärjestelmän pystyttävä ohjaamaan muita alajärjestelmiä niin, että tavoite toteutuu. Toiminnan on toisin sanoen oltava tavoitteellista ja ohjattua.



Kuvio 15: Organisaatio ja sen alajärjestelmät (Morgan 1997, s. 43)

Drucker, joka määritteli MBO:n vuonna 1954, ei puhunut systeemeistä, koska teoriaa ei ollut vielä otettu käyttöön johtamisen ja organisoimisen kysymyksissä. Tästä huolimatta hän ajatteli sekä kokonaisuutta että sen osia ja niiden integrointia, toisin sanoen koko järjestelmää (Drucker, 1954/1977, s. 150):

“Each member of the enterprise contributes something different, but they must all contribute towards a common goal. Their efforts must all pull in the same direction, and their contributions must fit together to produce a whole- without gaps, without friction, without unnecessary duplication of effort.”

Tavoitejohtamista ei kuitenkaan toteutettu alkuvaiheessa niin laajana järjestelmänä kuin Drucker oli suositellut, vaan sitä alettiin usein soveltaa uutena suorituksen arviointimenettelyinä.

Tähän vaikutti hyvin tunnettu McGregorin (1957) artikkeli, jossa hän kritisoi perinteistä arviointitapaa ja suositteli MBO:ta. Tämän vuoksi monet käsittivät, että MBO on vain uusi suorituksen arviointimenetelmä, eivätkä ajatelleet sitä johtamisjärjestelmänä. (Weichrich 1986, s. 13). Tämä vaikutti erityisesti Yhdysvalloissa MBO:n toteuttamiseen ja sen osakseen saamaan kritiikkiin.

Tavoitejohtamisen soveltajat kuvasivat menettelyn dynaamisesti järjestelmäksi, ja useat vielä lisäsivät siihen joustavuuden korostamiseksi tilannejohtamisen (Odiorne 1978; Santalainen ym. 1980). Tämän tutkimuksen kyselyn lähtökohtana on Weichrichin (1986, s. 14-15) esittämä järjestelmänäkökulma (Kuvio 16). Weichrichin malliin on lisätty organisaatio-, yksilötaso- ja toimenpide- käsitteet. Malli esittää tavoitteellisen johtamisen hyvin kattavana järjestelmänä, johon sisältyvät ulkoiset mahdollisuudet ja rajoitukset, sidosryhmät hyvin laajasti, ja samoin resurssit. Sisäisesti siihen kuuluvat johtamisjärjestelmän lisäksi, strategiset ja HR-alajärjestelmät. Malli sisältää myös varsin monipuolisesti organisaation tulokset sekä järjestelmääjatteluun kuuluvat takaisinkytkennät. Johtamisjärjestelmää koskevan lähestymistapansa Weichrich (1986, s. 16) määritteli seuraavasti:

“A comprehensive managerial system that integrates many key managerial activities in a systematic manner consciously directed toward the effective and efficient (this is being productive) achievement of organizational and individual objectives.”

Weichrich täsmensi malliaan seuraavasti (1986, s. 16):

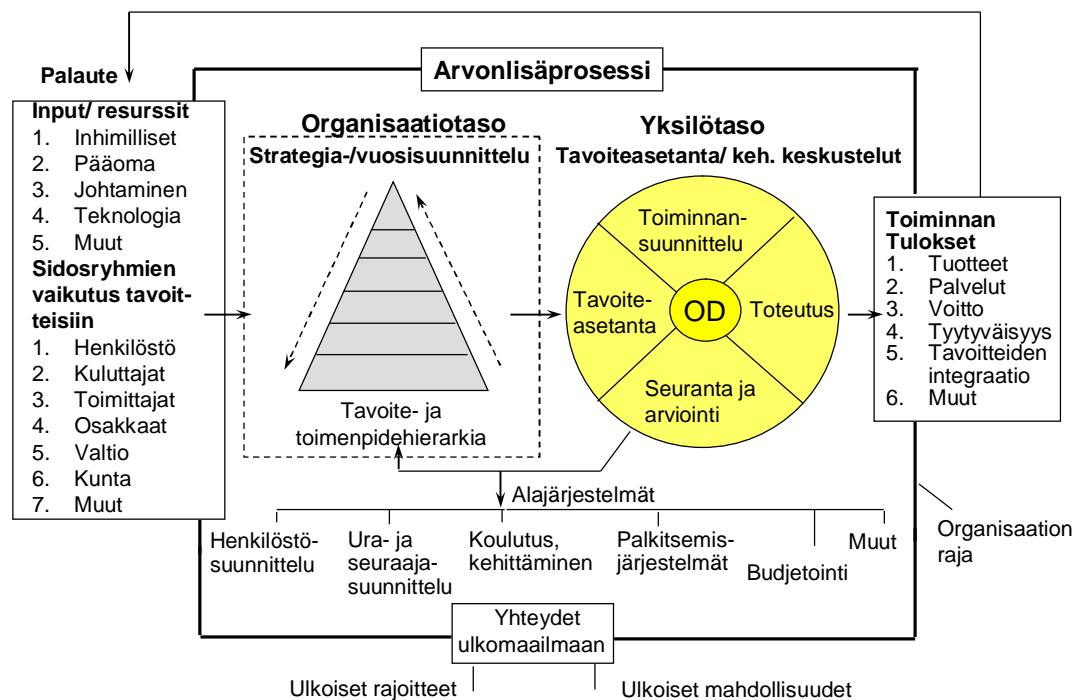
- Yrityksen ulkoisen ja sisäisen ympäristön kehittymisen ennakointi.
- Päämäärien, tavoitehierarkian ja verkoston määrittäminen. Tämä alkaa mission määrittämisestä ja päättyy tavoitteiden asettamiseen organisaation kaikille tasoille.
- Strategisen suunnitelman tekeminen, mistä tulee perusta keskipitkän ja lyhyen aikavälin suunnitelmille.
- Todennettavien päämäärien asettaminen.
- Toimintasuunnitelmien laatiminen, niin että päämäärät saavutetaan. Koordinoidaan suunnitelmat, täsmennetään organisaatorakenne sekä tarvittaessa yksittäiset tehtävät, roolit ja valtuudet.
- Dynaamisen ja joustavan organisaation rakentaminen niin, että sitä voidaan muuttaa jos ympäristön kehittyminen sitä edellyttää.
- Integroidaan MBO henkilöstöprosesseihin, jotka auttavat määrittämään esimiesten osalta heidän määrätarpeensa, valintansa, arviointinsa, palkitsemisensa ja kehittämisen.
- Avoimen kommunikaatioympäristön luominen tehokkaan johtajuuden ja tavoitteiden saavuttamiseen sitoutumisen varmistamiseksi.
- Suoritusten arviointi mitattavia päämäärien avulla.
- Yhdistetään MBO organisaation kehittämiseen (OD), kehitetään johtamisfilosofia, joka hyödyntää yksilöiden potentiaalin rohkaisemalla heitä oma-aloitteisuuteen ja omien suoritustensa seurantaan.

Tämä laaja ja kattava järjestelmäkuvaus ei olennaisesti eroa Santalaisen ym (1987) tai Humblen ajattelusta. MBO:n integrointi henkilöstöjohtamisen järjestelmiin on kuitenkin Weichrichilla korostetummin esillä.

3.2.2 Aineiston keruu

Kyselylomake laadittiin Weichrichin systeemiajatteluun perustuvan järjestelmämallin pohjalta. Tutkimuksen kuusi alakysymystä määrittävät tiedon, joka haluttiin kerätä. Niiden valinnan lähtökohtana oli tutkimuksen tarkoitus kartoittaa tavoitteellisen johtamisen laaja alue suurissa suomalaisorganisaatioissa. Ulkopuolelle rajattiin tietoisesti mission, vision, arvojen ja strategian laadintaan liittyvät asiat, jotta kysely säilyisi sellaisena, että henkilöstöjohto pystyy siihen vastaamaan ja sellaisena, että he jaksavat siihen vastata. Tämän vuoksi organisaatiotasoisesta

tavoitteellisesta johtamisesta kysyttiin vain strategia- ja vuosisuunnittelun lopputuloksia. Pois jätettiin myös yksityiskohtaiset kysymykset yksilötason tavoiteasetanta- ja kehityskeskusteluista (kuvion 16 ympyrä), koska siitä on tehty selvityksiä ja koska sekin on jo sinänsä varsin laaja alue. Tässä tutkimuksessa tyydyttiin luotaamaan aihetta 11 väittämällä sekä kahdella avoimella kysymyksellä. Yleisellä tasolla käsiteltäväksi rajattiin myös tavoiteasetanta- ja kehityskeskusteluissa kerättävä tieto. Siitäkin haluttiin saada vain yleiskäsitys. Alueen laajuuden ja tutkimuksen kartoittavan luonteen vuoksi kysely on tarkoituksellisesti yleisloueinen.



Kuvio 16: Organisaation suorituksen johtaminen järjestelmäajattelun mukaisesti (Weichrich 1986, s. 18)

Kyselylomake koostui neljästä pääosasta (Liite 1): A) taustatiedot, B) henkilöstötyön painopisteet ja muutospaineet, C) suorituksen johtaminen ja D) henkilöstöjohtajan oma rooli, joita tarkastellaan alla lähemmin. Lomakkeella käytettiin sekä valmiit vastausvaihtoehdot sisältäviä että avoimia kysymyksiä. Näin pyrittiin toisaalta saamaan määrällistä tietoa ja toisaalta rikastamaan niiden tulkintaa vastaajien omin sanoin antamilla vastauksilla. Avointen kysymysten käyttö lisäsi analyysityötä, mutta paransi tiedon laatua ja luotettavuutta tällaisessa tilannetta kartoittavassa selvityksessä.

Taustatiedoissa kysyttiin vastaajan nimeä, tehtävänimikettä ja esimiehen tehtävänimikettä. Nimen kysymistä voi periaatteessa pitää sekä myönteisenä että kielteisenä asiana: se voi parantaa annettujen tietojen laatua, mutta se voi myös alentaa vastausintoa ja rehellisyyttä, kun vastaaja voidaan tunnistaa. Vastaavia kyselyitä samaan kohderyhmään oli kuitenkin tehty jo useita, minkä vuoksi kysyjien ja vastaajien välillä vallitsi hyvä ammatillinen luottamussuhde. Vastaajan esimiehen tehtävänimikettä kysyttiin, jotta pystytään arvioimaan vastaajan senioriteettiä luotettavammin. Aiempien samaan kohderyhmään kohdistuneiden kyselyjen perusteella oli opittu, että monet vastaajan henkilöön liittyvät tekijät, esimerkiksi ikä tai koulutus, eivät erottele vastaajia toisistaan. Tämän vuoksi näitä tietoja ei myöskään tiedusteltu. Koska vastaajiksi oli määritetty hyvin kokeneet henkilöt suurista organisaatioista, tiedettiin kysymättäkin, että heidän työkokemuksensa oli tyypillisesti 15 - 20 vuotta, jolloin se ei enää toimi erottelvana tekijänä.

Vastaajan organisaatiosta tiedusteltiin nimen lisäksi henkilöstömäärää sekä Suomessa että ulkomailla. Tähän oli syynä suomalaisten yritysten erittäin voimakas kansainvälistyminen, minkä vuoksi haluttiin tarkastella sen mahdollisia vaikutuksia suorituksen johtamiseen (taulukko 24). Myös organisaatiossa työskentelevien täysiaikaisten henkilöstöasiantuntijoiden määrää kysyttiin. Samalla mahdollisten osa-aikaisesti henkilöstötyötä tekevien määrä pyydettiin muuntamaan täysiaikaisiksi. Tämän menettelyn taustalla oli halu vertailla vastauksia henkilöstöammattilaisten määrän mukaan. Henkilöstötyön tuottavuuden arvioinnissa kansainvälisesti on usein verrattu erilaisia panos- ja tuotoslukuja täysiaikaista työntekijää kohden (täysiaikaisia työntekijöitä kohden). Organisaatiosta kysyttiin vielä toimiala, jotta voitiin arvioida mahdollisia toimialakohtaisia eroja.

Kyselyn B-osassa tiedusteltiin henkilöstötyön painopisteitä, niiden tärkeyttä ja mitä niiden osalta ollaan tekemässä. Nämä kysymykset olivat osa joka toinen vuosi toistettavaa seurantatutkimusta. Niiden avulla haluttiin kartoittaa henkilöstötyön sisällön painottumista ja muuttumista. Samaa asiaa kartoitettiin tiedustelemalla tekijöitä, jotka vaikuttavat omaan henkilöstöorganisaatioon lähivuosina. Vastauksia näihin kysymyksiin hyödynnetään myös arvioitaessa suorituksen johtamisen merkitystä ja asemaa henkilöstöjohton työkentässä sekä niissä mahdollisesti näkyviä muutoksia. (Kysymykset 1-3). B-osan kysymysten perusteella vastataan alakysymykseen 5 (luku 3.5.5.).

Kolmas osa-alue kyselyssä käsittelee pelkästään suorituksen johtamista ja muodostaa kyselyn pääosan, yhteensä 14 kysymystä, joista useissa oli monia alakohtia. Nämä kysymykset laadittiin Weichrichin edellä esitetyn systeemiajatteluun perustuvan mallin mukaisesti (kuvio 16). Kysymyksellä neljä ja sen kolmella alakohdalla haluttiin kartoittaa, kuinka hyvin koko organisaation strategia ja päämäärät otetaan suorituksen johtamisen lähtökohdaksi vuosisuunnittelussa ja kuinka hyvät edellytykset tästä saadaan yksilötavoitteiden asettamiselle (Mittari 1). Siihen liittyy suoraan avoin kysymys 5, jonka avulla tiedustellaan parannustarpeita organisaatiotasoisessa toiminnassa aiempaa paremman suoritusjohtamisen lähtökohdan varmistamiseksi.

Tämän jälkeiset kysymykset koskevat suorituksen johtamista yksilötasolla. Eryistä huomiota kiinnitetään siihen, onko organisaatiolla suorituksen johtamisjärjestelmä ja kuinka laajasti se on käytössä (kysymykset 6-8, mittari 2). Seuraavilla kysymyksillä selvitetään sitä, kuinka menettelyn käyttöä seurataan ja kuinka usein kehityskeskustelut käydään (kysymykset 9 ja 10). Kysymyksessä 11 sen yksitoista alakohtaa luotaavat yksilötason suorituksen johtamisen eri osa-alueiden toimivuutta (mittari 3). Sitä seuraavalla avoimella jatkokysymyksellä (kysymys 12) haettiin perustelua heikon arvion saaneille kohdille. Tämän jälkeen tiedusteltiin avoimella kysymyksellä (kysymys 13) tavoiteasetantaan ja kehityskeskusteluihin liittyviä suurimpia haasteita. Sitten siirryttiin tarkastelemaan (kysymys 14, mittari 4) kehityskeskustelun yhteydessä syntyvien tietojen hyödyntämistä henkilöstötyön eri alaprosesseissa (esim. koulutus- ja kehittäminen, palkat, seuraajasuunnittelu) sekä niiden parantamistarpeita (kysymys 15). Tiedon saaminen näihin prosesseihin on perussy siihen, miksi henkilöstöjohto perinteisesti on kehittänyt ja hallinnoinut suorituksen johtamista ja ”omistanut” koko menettelyn. Kysymyksessä 16 tarkasteltiin suorituksen johtamiseen liittyviä erilliskysymyksiä, kuten pakkojakaumien käyttöä suoritusten arvioinnissa, menettelyä huonojen suoritusten käsittelyyn sekä tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyn käyttöä ulkomaisissa yksiköissä tai tytäryhtiöissä. Kysymys 17 tiedusteli kansainvälisesti toimivilta organisaatioilta menettelyjä, joita ne soveltavat yhtenäisellä tavalla eri maaorganisaatioissaan.

Kyselyn D-osassa selvitettiin henkilöstöasiantuntijoiden näkemystä heidän töidensä parhaista puolista ja vaikeuksista tai haasteista. Tämä osa ei liittynyt suorituksen johtamiseen, eikä tuloksia sen vuoksi tässä tutkimuksessa käsitellä.

Kyselylomake laadittiin niin, että samaa asiaa kysyttiin eri kohdissa kahteen kertaan keskeisten tekijöiden osalta, jotta saatujen vastausten luotettavuutta voitaisiin arvioida.

Kyselyssä käytetty Webropolin järjestelmä keräsi tiedot kysymyksittäin luokkiin ja antoi suorat määrä- ja prosenttijakautumat. Lähinnä näitä ylätasoa tuloksia hyödynnettiin PA:n yhteenvedossa. Tulokset voitiin siirtää myös Excel-formaattiin, jota hyväksi käyttäen suoritettiin valikoidut ristiintaulukoinnit ja tehtiin johtopäätökset. Koska tulokset oli päätetty julkistaa toukokuussa, suoritettiin analyysit maaliskuussa 2005

3.2.3 Aineiston analyysi

Tätä tutkimusta varten kerätyt tiedot sain PA Consulting Group Oy:n suostumuksella uudelleen analysoitavaksi. Excel-tiedosto siirrettiin SPSS-muotoon, ristiintaulukoitiin ja analysoitiin. Kysymyksen 11 tulokset analysoitiin faktorianalyysi-menetelmällä, jolloin osoittautui, että kaikki kysymykset korreloivat keskenään voimakkaasti ja tuloksena syntyi vain yksi faktori. Vastaajien määrä (n=94), oli liian alhainen perinteisten tilastollisten merkittävyyksien luotettavaan arviointiin, kun vastauksia kertyi moniin ristiintaulukointiluokkiin liian vähän. Koska kysymyksessä oli alun perinkin kartoitettava kysely, ei tilastollisten merkittävyyserojen tunnistamiseen pyrittykään. Lisäksi suorituksen johtaminen ja sen yhteydessä käytettävät termit ovat semanttisesti hankalia, jolloin tilastollisten menetelmien käyttäminen voisi olla epäluotettavaa puhtaissa kyselytutkimuksissa niin kuin aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet (Schuster ja Kindall 1974).

Avoimien kysymysten vastausten osalta luokittelun suoritti vuonna 2005 kaksi asiantuntijaa, joista itse olin toinen. Luokittelussa noudatettiin menettelyä, jota kutsutaan avoimeksi luokitteluksi (open coding, Saunders ym. 2007, s. 499 - 501). Siinä avoimet vastaukset jaettiin aluksi pieniksi käsitteyksiksi ja nimettiin. Tämän jälkeen, mikäli tarvetta ilmeni, samanlaiset käsitteyksiköt yhdistettiin suuremmiksi kokonaisuuksiksi, jotka taas nimettiin. Alemman tason luokittelussa käytettiin vastaajien käyttämiä termejä, mutta ylemmällä tasolla noudatettiin yleisesti tunnettuja käsitteitä, jos sellaisia oli. Luokittelutulosten yhtenäisyys oli suuri, mihin vaikuttaa se, että luokittelijana oli kaksi kokenutta HR-asiantuntijaa. Niissä harvoissa tapauksissa, joissa tulkinnat poikkesivat, kysyttiin kolmannen kollegan tulkintaa. Jos hän asettui jommankumman esitetyn vaihtoehdon kannalle, hyväksyttiin tämä ratkaisuksi. Mikäli hän esitti jonkin muun vaihtoehdon, käytiin yhteiskeskustelu, jossa päädyttiin konsensukseen. Tällä menettelyllä pyrittiin varmistamaan luotettavuus avointen kysymysten luokittelussa ja tulkinnassa. Luokittelujen yhtenäisyys oli suuri, mutta niiden korrelaatioita ei laskettu.

Avointen kysymysten osalta kaikki vastaukset luokiteltiin tätä työtä varten uudelleen, ja tuloksia verrattiin aiemmin tehtyihin. Pääosin luokittelut olivat samoja tai vain vähän toisistaan poikkeavia, mutta joitakin muutoksia tehtiin. Avoimet vastaukset ja niiden luokittelutulokset ovat liitetietoina (Liitteet 3 ja 1).

Tulokset raportoidaan näiden uudelleen tehtyjen analyysien perusteella ja vastaamaan niihin tavoitteisiin, jotka tässä tutkimuksessa asetettiin. Ne poikkeavat PA Consulting Groupin yleisemmistä tavoitteista.

Analyysivaiheessa tutkittiin myös käytettyjen mittareiden reliabiliteettiä ja laskettiin niiden sisäinen konsistenssi (Cronbachin alfa). Tulokset käsitellään kohdassa 4.2, jossa tutkimusmetodiikkaa luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan lähemmin.

3.3 Tutkimuskohde ja vastaajat

Tutkimuksen kohderyhmänä oli vuoden 2004 Talouselämä-lehden 500-listalta 300 suurinta yritystä. Ne, joiden henkilömäärä jäi alle 100:n, jätettiin pois otoksesta. Ne olivat luonteeltaan maahantuojia tai tukkukauppoja, joilla on usein suuri liikevaihto ja vähän henkilökuntaa. Ne eivät näin ollen edusta henkilöstöjohtamisen mielessä suuria yrityksiä. Yhteensä karsittiin 26 yritystä, jolloin mukaan tuli yhteensä 274 yritystä.

Tämän lisäksi kohderyhmäksi valittiin 52 suurinta julkisorganisaatiota eli kuntia tai niiden omistamia organisaatioita tai valtionhallinnon itsenäisiä yksiköitä henkilökunnan määrän mukaan mitattuna. Näin haluttiin varmistaa mahdollisuus vertailla suorituksen johtamisen mahdollisia eroavaisuuksia yritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden välillä. Kohderyhmän kokonaismääräksi muodostui näin ollen yhteensä 326 organisaatiota.

Koska aiemmin tehdyistä tutkimuksista oli käynyt selväksi niin kansainvälisesti (Chartered Institute of Personnel and Development) kuin Suomessakin (PA Consultin Group, 1999), että henkilöstöjohto vastaa perinteisesti suorituksen johtamisen kehittämisestä, hallinnoinnista ja tukemisesta, valittiin kyselyyn vastaajaksi ylin henkilöstöasioista vastaava henkilö toimitusjohtajan tai vastaavan alapuolella. Heillä arvioitiin olevan parhaat edellytykset ottaa kantaa esitettyihin kysymyksiin. Kustakin organisaatiosta valittiin vastaamaan vain yksi henkilö, jotta saataisiin tasapainoinen kuva suorituksen johtamisesta suurissa suomalaisorganisaatioissa. Joissakin kansainvälisissä tutkimuksissa on käytetty tutkimuskohteena henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden yhdistyksen jäsenkuntaa (cipd/ Britannia, AHRI/ Austraalia). Tällöin riskinä on, että organisaatiot, joilla on suuret henkilöstöorganisaatiot, voivat tulla merkittävästikin yliedustetuiksi.

Otokseen valittavien henkilöiden määrittämiseen käytettiin PA Consulting Group Oy:n asiakasrekistereitä, organisaatioiden verkkosivuja ja vuosikertomuksia. Konsultit tarkistivat ja korjasivat saadun ensimmäisen luettelon parhaansa mukaan ja merkitsivät epävarmat nimet luetteloon, jotta ne varmistettaisiin. Tämä tapahtui soittamalla puhelimitse kyseisen organisaation keskukseen, jotka tavallisesti pystyivät vahvistamaan vastuullisen henkilön nimen tai ohjaamaan kysyjän organisaatiossa eteenpäin. Useimmiten näissä tilanteissa keskusteltiin henkilöstösihteerin tai assistentin kanssa ja kuvailtiin tutkimuksen luonnetta ja pyydettiin häntä nimeämään oikea henkilö.

Tutkimukseen vastasi 94 henkilöä ja organisaatiota eli 29 % kohderyhmästä ja vastaamatta jätti 71 %. Vastausprosentti on suurempi kuin Kotilan (2005) vastaavaan joukkoon tekemässä kyselyssä (22 %). Vastaajat edustavat varsin hyvin kohderyhmää muuten paitsi yhden tekijän osalta: suurimmat yritykset (1-50) Talouselämän listalta ovat yliedustettuina. Tästä joukosta vastasi 48 % kohderyhmästä, kun vastaavasti kokoluokasta 200-300 osallistui vain 13 %. Tämän vuoksi suurten yritysten näkemykset korostuvat vastauksissa.

Vastaajista 52 % oli miehiä ja 48 % naisia. Toimialoittain tarkasteltuna vastaajat jakautuivat teollisuuteen (n=32 /34 %), palveluihin (n=16 /17 %), kauppaan (n=16 /17 %), julkiseen sektoriin (n=17 /18 %), energiaan (n=5 / 5 %) ja muihin toimialoihin (n=8 / 9 %). Vastaajat edustivat erikokoisia organisaatioita seuraavasti: 30 % (n=28) alle 500 henkilön, 14 % (n=13) 500- 999 henkilön, 30 % (n=28) 1000- 4999 henkilön ja 26% (n=24) yli 5000 henkilöä työllistäviä organisaatioita.

Vastanneissa liikevaihdoltaan kaikkein suurimmat yritykset (1-50) olivat yliedustettuina (n=24 /48 %). Yritykset, jotka sijoittuivat liikevaihdoltaan kokoluokkiin 51-200 olivat edustettuna noin 29%:n osuudella ja sitä pienemmät aliedustettuina. Tuloksissa siis jonkin verran korostuu kaikkein suurimpien yritysten näkökulma.

Ulkomailla työskentelevien osuus oli puolessa vastaajaorganisaatioissa alle 1 % koko henkilöstöstä, 23 %:ssa vastaajaorganisaatioista se oli 1-20 %:n välillä ja 12 %:ssa vastaajaorganisaatioista välillä 21- 50 %. Vastanneista 15 %:ssa yli puolet henkilöstöstä oli ulkomailla. Mainittakoon, että julkisen sektorin organisaatioista vain yksi ilmoitti, että sillä on henkilöstöä ulkomailla.

Vastaajaorganisaatioissa 43 %:ssa (n=40) on 1-5 henkilöstöasiantuntijaa, 20%:ssa (n=19) 6-20 17%:ssa (n=16) 21-50, 9%:ssa (n=8) 51-100 henkilöä ja 5%:ssa (n=5) yli 100 henkilöstöasiantuntijaa. Kuusi organisaatiota, kuusi prosenttia vastaajista, ei henkilöstöasiantuntijoidensa määräänsä kertonut. Kun tarkasteltiin, kuinka monta työntekijää vastaajaorganisaatioissa on yhtä henkilöstöasiantuntijaa kohden, sattui suurin joukko luokkaan

101-200 henkilöä/henkilöstöasiantuntija (33 %), luokkaan 201-500 kertyi 26% ja luokkaan 51-100 yhteensä 17% vastaajista. Vastaajista 6 % työskenteli organisaatioissa, joissa oli yli 500 työntekijää henkilöstöasiantuntijaa kohden ja 10 % sellaisissa, joissa oli yksi henkilöstöasiantuntija 1- 50 työntekijää kohden. Kahdeksan vastaajaa (8 %) ei antanut tätä tietoa.

Koska vastaajiksi valittiin ylimmälle linjajohtajalle henkilöstöasioissa raportoiva henkilö, on luonnollista, että suurin osa heistä oli henkilöstöjohtajia (40 %) tai -päälliköitä (35 %) tai hallintojohtajia (9 %). Yhdessä näihin kolmeen ryhmään kuului 84 % kaikista vastaajista. Loput olivat muita johtajia (11 %) tai ryhmään ”muut” kuuluvia (5 %).

3.4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus valmisteltiin vuoden 2004 viimeisten kolmen kuukauden kuluessa. Laadin suorituksen johtamista koskevat kysymysluonnokset lokakuussa ja sain niistä palautetta muilta konsulteilta, jotka osallistuivat tutkimuksen suorittamiseen. Tämä sykli toistettiin useita kertoja. Kun sisältö lopulta viimeisteltiin, sen toimivuus ja ymmärrettävyys testattiin. Lomake lähetettiin kymmenelle henkilöstöjohtajalle/ – päällikölle, joilta pyydettiin kommentteja. Näin haluttiin parantaa kyselyn luotettavuutta. Yleisesti ottaen testivastaajat pitivät lomaketta selkeänä, mikä olikin odotettavissa, koska lomakkeen laadintaan osallistuneet konsultit olivat kokeneita HR-konsultteja. Joitakin pieniä muutoksia ja täsmennyksiä saadun palautteen perusteella kuitenkin tehtiin.

Vastaajia päätettiin lähestyä sähköpostitse toimittamalla heille Webropol-nimisen kyselytutkimusyhteyden palvelimelle johtava linkki. Tarvittavat sähköpostilistat olivat valmiina tammikuun 2005 alussa. Kysely toteutettiin kaksivaiheisena Internet-kyselynä: ensimmäiset lomakkeet toimitettiin vastaajille 28.1 ja vastausaikaa annettiin 8.2. saakka. Mikäli henkilö ei ollut vastannut määräpäivään mennessä, lähetettiin hänelle lomake uudelleen ja pyydettiin vastausta 14.2. mennessä, ennen kuin hiihtolomat alkavat. Jotkut vastaajiksi valitut henkilöt eivät olleet kaikesta huolimatta vastuussa henkilöstöjohtamisesta, jolloin he reagoivat ja kertoivat kuka on, jolloin lomake suunnattiin uudelleen. Muutamassa tapauksessa kyselyn saaneet toimittivat lomakelinkin oikealle henkilölle, mikä näkyi vastaajan vaihtumisessa ko. organisaation osalta. Muutama sähköpostiosoite oli väärin kaikista tarkistuksista huolimatta, mutta ne selvitettiin ja lomakkeet saatiin toimitettua kaikkiin valittuihin organisaatioihin. Sähköpostin käyttö onkin normaalia postia parempi menetelmä siinä mielessä, että järjestelmä reagoi virheellisen osoitteen ollessa kysymyksessä, mitä perinteistä postia käytettäessä ei tapahdu.

3.5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa kyselyn tuloksia käytetään vastaamaan kohdassa 3.1. asetettuihin kysymyksiin. Tulokset raportoidaan Weichrichin mallin mukaan. Asetettuihin tutkimuskysymyksen alakysymyksiin vastataan kysymysjärjestyksessä (luvut 3.5.1. – 3.5.6.)

3.5.1 Suorituksen johtaminen organisaatiotasolla

Koko organisaation tavoitteellista johtamista selvitettiin kolmella kysymyksellä (mittari 1), jotka koskivat strategista suunnittelua, vuosisuunnittelua ja näiden antamia edellytyksiä yksilötavoitteiden asettamiseen. Vastaajien mielestä strateginen suunnittelu ja siihen perustuva vuosisuunnittelu antavat varsin hyvät edellytykset yksilötavoitteiden asettamiselle (Taulukko 27). Vastausten keskiarvot ovat välillä 3,9-4,1. Yhteinen suunta näkyy vastauksen perusteella olevan valtaosassa organisaatioista vastaajille tuttu, samoin suoritusmittarit ja niiden tavoitearvot.

Vaikka yleiskuva on myönteinen, valitsi 14 (15 %) vastaajaa vaihtoehtokseen 3 tai vähemmän strategisen suunnittelun osalta, mikä osoittaa epävarmuutta yhteisestä suunnasta näiden

vastaajien organisaatioissa. Vuosisuunnittelun määrittämien mittareiden osalta vastaava luku on 15 (16 %). Yksilötavoitteiden asettamisen osalta epävarman tai kielteisen kannan valitsi 23 vastaajaa (24 %), mikä edustaa noin neljännestä kaikista vastaajista. Luvut osoittavat, ettei organisaatiotasoinen tavoiteasetanta toimi moitteettomasti,

Taulukko 26: Tavoitteellinen johtaminen organisaatiotasolla

Väittäjä	Arvosana 1-5 1 = täysin eri mieltä 5 = täysin samaa mieltä
Strateginen suunnittelu antaa organisaatiollemme selkeän yhteisen suunnan.	4,1
Vuosisuunnittelu määrittää organisaatiolle selvät suoritusmittarit ja niiden tavoitearvot.	4,1
Vuosisuunnittelu antaa organisaatiollemme hyvät edellytykset yksilötavoitteiden asettamiselle.	3,9

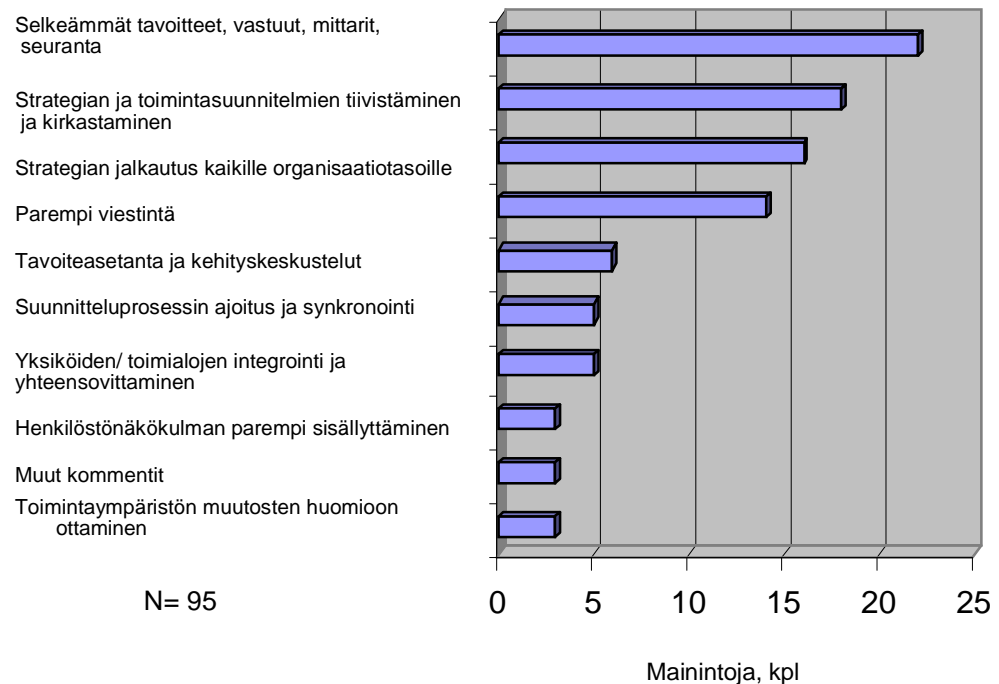
Toimitusjohtajalle tai pääjohtajalle raportoiville vastaajille koko organisaatiota koskevat asiat olivat muita selvemmiä. Tämä tulos tukee sitä käsitystä, että henkilöstöjohtajan tulisi olla johtoryhmän jäsen, jos henkilöstö ja sen osaaminen on strategian kannalta keskeinen tekijä. Myös suuria organisaatioita edustavat vastaajat pitivät strategiaa, vuosisuunnittelun antamia mittareita ja lähtökohtia yksilötavoitteiden asettamiselle muita jonkin verran parempina. Samoin ne vastaajat, joiden organisaatioissa oli suuri määrä henkilöstöä ulkomailla, kokivat nämä asiat muita selkeämmäksi. Se onkin ymmärrettävää, koska koko ja kansainvälisyys asettavat vision ja strategian viestinnälle muita suuremmat vaatimukset.

Kun vastauksia tarkasteltiin toimialoittain, löytyi yksi poikkeava tulos. Julkisen sektorin vastaajat olivat selvästi muita enemmän eri mieltä väittämien kanssa. Erityisesti tämä oli totta koskien väittämää, jonka mukaan vuosisuunnittelu antaa hyvät edellytykset yksilötavoitteiden asettamiselle: 35 % vastaajista oli väittäjien kanssa eri mieltä ja 24 % ei osannut ottaa kantaa. Yhteensä vastaajista 59 % oli siis ainakin jossain määrin eri mieltä tai tietämättömiä siitä, kuinka hyvän lähtökohdan yksilötavoitteille vuosisuunnittelu antaa. Vaikka julkisen sektorin vastaajia olikin vain 17, antaa tämä tulos silti ajattelemisen aihetta. Muut toimialat suhtautuivat väittämiin hyvin yhtenäisellä tavalla myönteisesti.

Kysymyksistä 4a-4c muodostettiin summamuuttuja mittarin reliabiliteetin arvioimiseksi ja sen perusteella laskettiin Cronbachin alfa -arvo, joksi saatiin 0,657. Sen perusteella mittarin voi päätellä olevan luotettavan (Liite 4)

Kysymys viisi esitettiin avoimena: ”Mitä strategisessa suunnittelussa tai vuosisuunnittelussa tulisi organisaatiossanne parantaa, jotta ne antaisivat vielä paremmat lähtökohdat henkilökohtaisten tavoitteiden asettamiselle?” Kaikkiaan 74 vastaajaa antoi yhteensä 95 kommenttia, jotka on analyysin jälkeen ryhmitelty kuvioon 17. Eniten parannusta kaivataan tavoitteiden, mittareiden ja vastuiden selkeyttämiseen ja niiden seurantaan yleensä. Strategian ja toimintasuunnitelmien osalta toiveena on niiden tiivistäminen ja kirkastaminen. Strategian jalkautus tarkoittaa strategian keskeisen sisällön siirtämistä yksikkö- ja yksilötavoitteisiin sekä toimintasuunnitelmiin. Sitä lähellä on luonteeltaan viestintä, joka on kuitenkin enemmän kommunikointia kuin strategian muuttamista konkreettisiksi tavoitteiksi eri tasoille ja yksilöille.

Kokonaisuudessaan haaste on strategian, vuosisuunnitelmien ja yksilötavoitteiden täsmentäminen mitattavaan muotoon ja niistä sopiminen koko organisaatioissa, eri yksiköissä ja yksilötasolla. Drucker (1954, s. 85) korosti voimakkaasti tavoitteiden asettamisen merkitystä johdon työssä. Tässä kohdassa esiin nousseet aiheet ovat hyvin samanlaiset, kuin yksilötasolla havaitut parantamisalueet. Niitä käsitellään lähemmin luvussa 3.5.3. Myös lukuisat tutkimukset (esim. Locke ja Latham 1990, s. 253- 254) ovat osoittaneet, että täsmällisten ja haasteellisten tavoitteiden asettaminen on lähtökohta hyvälle suorituksille, minkä vuoksi niiden olemassa olo on niin tärkeää tavoitteelliselle johtamiselle.



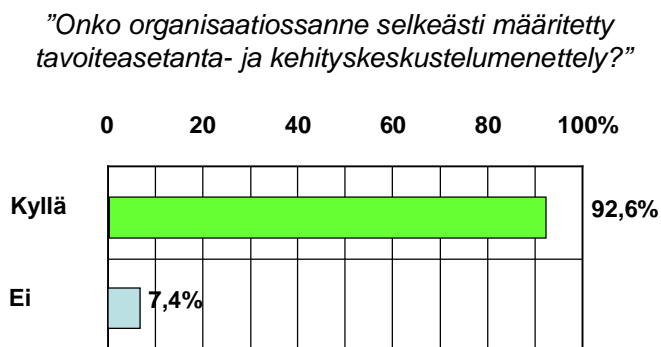
Kuvio 17: Strategia- ja vuosisuunnittelun parannusalueet

Koska täsmällisten ja mitattavien tavoitteiden asettamisen tiedettiin kirjallisuuden perusteella olevan yhteydessä hyviin suorituksiin, haluttiin sitä testata tässäkin tutkimuksessa. Tämä tehtiin osallistuneiden yritysten osalta niin, että niiden saamat TE-arvosanat vuodelta 2004 otettiin mukaan analyysiin. Kyseinen arvosana koostuu kolmen tunnusluvun yhdistelmästä: sijoitetun pääoman tuotto, omavaraisuusaste ja gearing (= velkaantumisasteesta), jotka kuvaavat kannattavuutta ja rahoitusasemaa. Tekijöistä on laskettu painotettu keskiarvo, jossa pääoman tuoton painoarvo on 2, muiden 1. Tutkittaessa TE-arvosanan yhteyttä tutkimuksen muuttujiin, todettiin niiden olevan yhteydessä toisiinsa tilastollisesti merkittävästi sekä kysymyksen 4b ($p < 0,001$) että 4c ($p < 0,05$) osalta. Näistä väite 4b kuului: "Vuosisuunnittelu määrittää organisaatiollemme selvät suoritusmittarit ja niiden tavoitearvot" ja jälkimmäinen "Vuosisuunnittelu antaa organisaatiollemme hyvät edellytykset yksilötavoitteiden asettamiselle". Pyrkimys parantaa suoritusmittareiden selkeyttä ja mitattavuutta sekä tavoitteiden asettamista niille näyttää siis olevan hyvin perusteltua. Muiden kyselyn väittämien kanssa TE-arvosana ei korreloinut tilastollisesti merkittävällä tasolla.

Vaikka parannettavaa tavoitteiden täsmällisessä ja konkreettisessa asettamisessa ja viestinnässä onkin, kokonaisuudessaan organisaatiotasoiset edellytykset suunnata yksilötason tavoitteet ja toiminta niin, että henkilöstö toimii koko organisaation tavoitteiden suuntaan, ovat vastaajien mielestä varsin hyvät tämän kyselyn tulosten mukaan. Poikkeus vastausten perusteella on kuitenkin julkinen sektori.

3.5.2 Suorituksen johtamisen kattavuus yksilötasolla

Suorituksen johtamista tutkittiin viidellä kysymyksellä (kysymykset 6-10). Aluksi tiedusteltiin, onko organisaatiolla käytössään selvästi määritelty tavoiteasetanta-/kehityskeskustelukäytäntö. Lähes kaikki organisaatiot vastasivat myönteisesti (kuvio 18). Taustamuuttajat eivät juuri erotelleet vastaajia. Silmiinpistävää kuitenkin oli se, että julkisella sektorilla kaikki organisaatiot vastasivat kysymykseen myönteisesti. Kielteisesti tähän kysymykseen vastanneet olivat pieniä yrityksiä. Tämä tulos on hyvin samansuuntainen kansainvälisten tutkimustulosten kanssa (Armstrong & Baron 2005; Nankervis & Compton 2006).

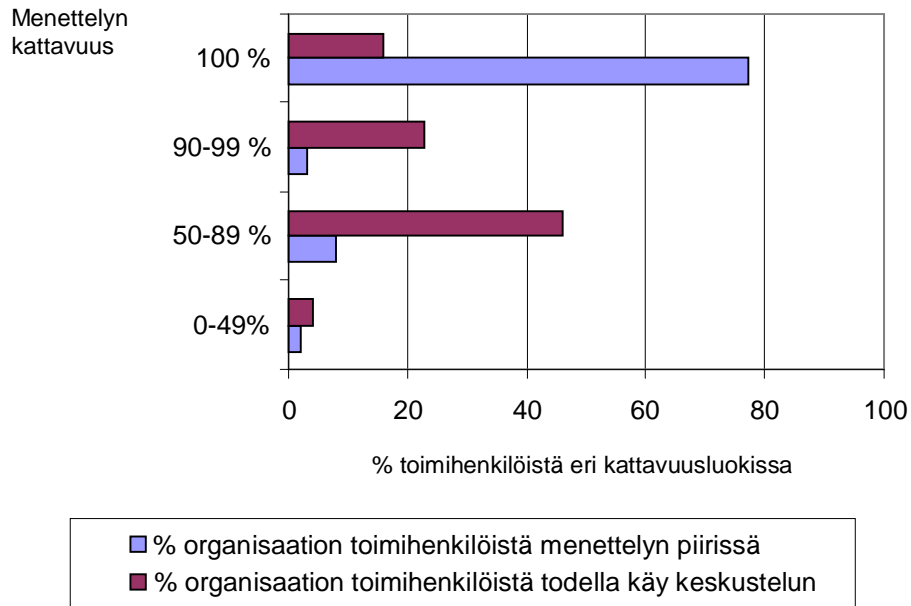


Kuvio 18: Tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyn yleisyys

Seuraavaksi kysyttiin, kuinka suuri osa (%) toimihenkilöistä ja työntekijöistä kuuluu tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyn piiriin. Kysymyksellä haluttiin selvittää, kuinka laajaan käyttöön menettely on organisaatiossa suunniteltu.

Vastaajat saivat ilmoittaa oikeaksi katsomansa prosenttiluvun. Prosentit luokiteltiin ja eri luokkiin kertyneiden vastaajien määrällä painottaen laskettiin, kuinka suuri osuus vastaajaorganisaatioiden toimihenkilöistä (91 %) ja työntekijöistä (72 %) kuului tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelu-menettelyn piiriin. Suuret organisaatiot sisällyttivät toimihenkilöt jonkin verran ja työntekijät paljon muita enemmän tämän käytännön piiriin. Toimialoittain tarkasteltuna julkisella sektorilla kattavuus on muita suurempi sekä toimihenkilöiden että työntekijöiden osalta.

Seuraavaksi kysyttiin, kuinka suuri osuus henkilöstöstä todella kävi tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelut. Tässäkin kohdassa vastaajat ilmoittivat prosenttiluvut, jotka luokiteltiin ja painotettiin. Tällöin toimihenkilöiden osalta luvuksi saatiin 77 % ja työntekijöiden osalta 54 %. Nämä luvut heijastavat hyvin yhtä suorituksen johtamiseen liittyvää haastetta: keskusteluja ei käydä siinä laajuudessa kuin organisaatiot ovat tavoitteekseen määrittäneet. Kuviosta 19 näkyy, että lähes 80 % vastaajista sanoo, että menettelyn tarkoituksena on kattaa kaikki toimihenkilöt. Kuitenkin vain 17 % heistä sanoo näin todella tapahtuvan käytännössä (vrt. kuvio). Työntekijöiden osalta suhde on vielä dramaattisempi: 55 %:ssa organisaatioista kaikki työntekijät kuuluvat menettelyn piiriin, mutta vain 3 %:ssa organisaatioita näin todella tapahtuu. Kansainvälistyneimmät organisaatiot ottavat työntekijät muita vähemmän mukaan tavoiteasetanta- ja kehityskeskusteluun, mikä heijastelee niiden toimintamaissa asian suhteen vallitsevia erilaisia lakeja, kulttuureja ja käytäntöjä. Ero menettelyn piiriin kuuluvien ja keskustelut todellisuudessa käyvien välillä on tilastollisesti merkittävä sekä toimihenkilöiden että työntekijöiden osalta. ($p < 0,001$)



Kuvio 19: Tavoite- ja kehityskeskustelumenettelyn piiriin kuuluvat toimihenkilöt ja keskustelut todella käyvät toimihenkilöt.

Koska käytännössä on havaittu, että tavoitteellisen johtamisen toteuttamisessa on puutteita, haluttiin vastaajien kuvaamaa tilannetta verrata teoreettiseen ihannetilanteeseen. Kysymyksistä 4, 6, 7 ja 8 laadittiin tässä tarkoituksessa tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyn toimivuusindeksi (taulukko 28). Siinä määritellään ensin teoreettinen toimivuusindeksi, jossa vastaus jokaiseen kysymykseen on 100 %. Tällöin vastausten kertomana laskettu indeksi antaa myös ihannetuloksen 100. Sen rinnalle on otettu kyselyn tulokset sellaisinaan. Kysymykseen neljä annetut vastaukset muutettiin prosenttimuotoon. Indeksien viimeinen kohta laskettiin kysymysten 7 ja 8 vastauksien pohjalta, jotta saatiin selville, kuinka moni menettelyn piiriin määritellyistä henkilöistä todellisuudessa kävi kehityskeskustelun. Näin jouduttiin menettelemään, koska kysymyksessä 8 kysyttiin, kuinka suuri osuus kaikista toimihenkilöistä ja työntekijöistä kävi keskustelun. Näin indeksi ei alene kahteen kertaan siitä syystä, että koko henkilöstöä ei ole määritelty sen piiriin.

Taulukko 28 näyttää, että toteutunut tehokkuusindeksi alenee teoreettiseen verrattuna jokaisen kysymyksen osalta. Eniten heikkenemistä tapahtuu niissä edellytyksissä, jotka strategia ja vuosisuunnittelu antavat yksilötavoitteiden asettamiselle. Toisin sanoen strategisen suunnan, suoritusmittarien ja niiden tavoitearvojen tulisi olla nykyistä selkeämmät. Toiseksi suurin parannusalue toimihenkilöiden osalta on tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelujen käyminen siinä kohderyhmässä joka on määritelty. Toimivuusindeksi päättyy toimihenkilöiden osalta 57:ään ja työntekijöiden osalta 45:een. Tämä osoittaa, että tiukkaan teoreettiseen ihanneindeksiin verrattuna parannettavaa on vastausten mukaan joka kohdassa: tavoitteet voitaisiin asettaa täsmällisemmin ja mitattavammin, menettely voisi olla käytössä joka organisaatiossa ja se voisi kattaa koko henkilöstön.

Taulukko 27: Tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyn toimivuusindeksi

Toimivuusindeksin laskennassa käytetyt kysymykset TOIMIHENKILÖT	Teoreettinen ihanneindeksi		Kyselyssä toteutunut toimivuusindeksi		
	Tulos	Indeksi	Tulos	Indeksin laskeminen	Indeksi
• Strateginen suunnittelu ja vuosisuunnittelu antavat hyvät edellytykset yksilötavoitteiden asettamiselle (kysymys 4)	100	100	80%		80
• Onko organisaatiossanne selkeästi määritetty tavoiteasetanta-/ kehitys-keskustelumenettely? (kysymys 6)	100	100	93%	(80x93) :100	74
• Kuinka suuri osa (%) henkilöstöstä kuuluu tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyn kohderyhmään (=tavoiteryhmä)?	100	100	91%	(74x91): 100	67
• Kuinka suuri osa (%) menettelyn piiriin kuuluvista toimihenkilöistä kävi tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelut vuonna 2004?	100	100	85%	(67x85): 100	57

Toimivuusindeksin laskennassa käytetyt kysymykset TYÖNTEKIJÄT	Teoreettinen ihanneindeksi		Kyselyssä toteutunut toimivuusindeksi		
	Tulos	Indeksi	Tulos	Indeksin laskeminen	Indeksi
• Strateginen suunnittelu ja vuosisuunnittelu antavat hyvät edellytykset yksilötavoitteiden asettamiselle (kysymys 4)	100	100	80%		80
• Onko organisaatiossanne selkeästi määritetty tavoiteasetanta-/ kehitys-keskustelumenettely? (kysymys 6)	100	100	93%	(80x93) :100	74
• Kuinka suuri osa (%) henkilöstöstä kuuluu tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyn kohderyhmään (=tavoiteryhmä)?	100	100	82%	(74x82): 100	61
• Kuinka suuri osa (%) menettelyn piiriin kuuluvista työntekijöistä kävi tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelut vuonna 2004?	100	100	75	(61x75): 100	46

Kysymyksellä 9 pyrittiin selvittämään, kuinka luotettavia toteutuneita tavoiteasetanta- ja kehityskeskusteluja koskevat vastaukset olivat. Tässä kohdassa vastaajilta kysyttiin sitä, mihin tietolähteeseen he kantansa perustivat. Heille annettiin neljä valmista vastausvaihtoehtoa, minkä lisäksi heillä oli mahdollisuus käyttää kohtaa ”muuten”. Vastaukset jakautuivat seuraavasti

- 30 %: Pyydämme esimiehiä raportoimaan käydyt keskustelut
- 17 %: Henkilöstökyselyn avulla
- 16 %: Tietojärjestelmä tallentaa kaikki tavoitteet/ kehityskeskustelut
- 16 %: Emme seuraa
- 13 %: Pyydämme paperikopiot käydyistä keskusteluista henkilöstöosastolle
- 8 %: Muuten

Yleisin tapa seurata keskustelujen käyntiä on esimiesten raportointi (30 %). Toiseksi suosituin tapa on hyödyntää henkilöstökyselyä, joka voi määrällisen tiedon lisäksi antaa palautetta laadullisista tekijöistä vastaajien kokemana. Se oli yleisin vastaus kohdassa ”muuten”, minkä vuoksi se erotettiin omaksi ryhmäkseen. Tietojärjestelmää ilmoittaa käyttävänsä 16 % tutkimukseen osallistuneista. Tietotekniikan luonne voi kuitenkin tehtyjen kommenttien perusteella vaihdella suuresti: joissakin organisaatioissa on käytössä sähköisessä muodossa olevat lomakkeet, jotka tallennetaan täytön jälkeen, toisissa taas hyödynnetään pitkälle menevää tietoteknistä ratkaisua, joka helpottaa niin esimiehen kuin alaisenkin toimintaa keskustelujen käynnissä. Perinteinen tapa on kerätä paperilla olevat keskustelutulokset henkilöstöosastolle ja tehdä tarvittavat yhteenvedot ja analyysit niistä (13 %). Loput ’Muuten’ kohdan valinneet (henkilöstökyselyn lisäksi) antoivat erilaisia syitä: käytössä oli jo mainittujen kohtien yhdistelmiä, palkkajärjestelmiä ja erilaisia palautelomakkeita.

Käytetyt seurantamenetelmät ovat vaihtelevia eivätkä kovin luotettavia, jos halutaan tehdä päätelmiä siitä, kuinka hyvin kohderyhmään valitut todella noudattavat menettelyä. Oman kokemukseni perusteella tietotekniikka on näistä luotettavin ja vähätoisin, mutta edellyttä

melko edistyskellisen sovellutuksen käyttöä. Eniten tietotekniikkaa hyödyntävät kaikkein suurimmat organisaatiot (>5000 henkilöä), joilla yli puolet henkilöstöstä on ulkomailla. Toimialoittain tarkasteltuna palvelutoimialan vastaajista noin kolmannes ja kaupan osalta noin neljännes ilmoittivat, etteivät he seuraa tavoite- ja kehityskeskustelujen toteutumista ollenkaan, mikä on omiaan alentamaan annetun tiedon luotettavuutta. Teollisuus puolestaan käyttää muita selvästi useammin tietoteknisiä ratkaisuja, kun noin kolmannes kaikista toimialan vastaajista valitsi tämän vaihtoehdon.

Jotta saataisiin käsitys suorituksen johtamisen järjestelmällisyydestä, esitettiin kysymys siitä, kuinka usein kehityskeskustelut käytiin vastaajien organisaatioissa. Vallitseva käytäntö on käydä keskustelut kerran (73 %) tai kahdesti (21 %) vuodessa. Vain 2 % vastaajista sanoo, että keskusteluja ei käydä säännöllisesti. Kukaan ei sanonut, että niitä käytäisiin harvemmin kuin kerran vuodessa. Kohdan ”muuten” valinneet (4 %) toteavat, että esimiesten osalta keskustelut käydään kaksi kertaa ja muiden osalta kerran. Jotkut tähän ryhmään kuuluneista sanoivat, että keskustelut käydään vähintään kerran tai että vähimmäismäärä on yksi, mutta kahdestikin ne voi käydä. Pienimmissä organisaatioissa (<500 henkeä) keskustelut käydään muita useammin kahdesti vuodessa (32 %). Toimialoista palvelut (31 %) ja energia (60 %) suosivat kahden kerran keskustelurytmiä muita useammin. Samoin on tilanne niissä organisaatioissa, joissa henkilöstöä on vähiten yhtä henkilöstöammattilaista kohden.

3.5.3 Suorituksen johtamisen koettu toimivuus organisaatioissa

Kysymyksillä 5-10 selvitettiin, missä laajuudessa suorituksen johtamisjärjestelmä on käytössä yksilötasolla eli pyrittiin selvittämään sen määrällinen kattavuus organisaatioissa. Kysymyksessä 11 vastaajia pyydettiin arvioimaan menettelyn toimivuutta eli sen laadullisia ominaisuuksia yhdentoista väittämän avulla. Oheinen taulukko 29 näyttää väittämät ja niihin annetut vastaukset suuruusjärjestyksessä. Väittämät on merkitty samoin kuin kysymyslomakkeella. Ne ovat taulukossa vastausten laskevassa suuruusjärjestyksessä. Väittämien edessä olevat aakkoset viittaavat niiden järjestykseen kyselylomakkeella. Väittämät muodostivat yhtenäisen mittarin 3, jonka toimivuutta arvioidaan yksittäisten väittämien läpikäynnin jälkeen.

Lähemmäksi täyttä samanmielisyyttä pääsi väittämä, jossa kysyttiin, kuinka selvästi menettelyn kattavuus organisaatioissa on sovittu eli kuinka hyvin on määritetty, ketkä sen piiriin kuuluvat. Kysymys tiedustelee tarkoituksellisesti samaa asiaa kuin kysymys 6. Tulos 4,4 on hyvin samansuuntainen kysymyksen 6 tulosten kanssa (93 % vastasi, että organisaatioissa on käytössä selvästi määritetty menettely). Saman asian kysymisellä haluttiin tarkistaa vastausten luotettavuutta. Yhteensä 91,5 % vastaajista oli väittämän kanssa joko osittain (29,8 %) tai täysin (61,7 %) samaa mieltä. Suurimpien (> 5000) organisaatioiden vastaajista kaikki olivat samaa mieltä, mikä viittaa siihen, että kyse on vakiintuneesta johtamisjärjestelmästä.

Vastaajana oleva henkilöstöjohto oli vahvasti samaa mieltä myös siitä, että heillä on tärkeä rooli tavoiteasetanta-/kehityskeskustelumenettelyn kehittämisessä, toteuttamisessa ja valvonnassa (väittämä j, 4,2). Yhteensä 89,4 % kaikista vastaajista oli väittämän kanssa suurimmalta osaltaan tai täysin samaa mieltä. Henkilöstö- ja hallintojohtajien osalta vastaava luku oli 100. Suurten organisaatioiden vastaajat ottivat kysymykseen myönteisemmän kannan kuin pienten. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää, mikä henkilöstöjohtamisen rooli on tänään tavoiteasetanta-/kehityskeskustelumenettelyn toteuttamisessa Suomessa. Kysymys on olennainen sen vuoksi, että aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että linjajohto ei ota toteuttamisesta vastuuta vaan jättää sen liiaksi henkilöstöjohtajalle. Tämä muodostaa selvitysten mukaan merkittävän toimivuushaasteen koko menettelylle. Kansainvälisesti on todettu (Armstrong ja Baron 2005; Nankervis & Compton 2006), että yksi suorituksen johtamisen piirteistä onkin, että linjajohto lisääntyvässä määrin vastaa prosessista eli ”omistaa” sen. Tällä pyritään vahvistamaan tavoitteellisen johtamisen prosessia strategiasta yksilötavoitteisiin ja -toimenpiteisiin saakka. Tämän kysymyksen tulosten perusteella näyttää siltä, että Suomessa useimmissa organisaatioissa toimitaan perinteisellä tavalla.

Taulukko 28: Tavoite- ja kehityskeskustelumenettelyn toimivuus eri osa-alueilla

Osa-alue	Toteutuminen (1-5)
c. Menettelyn kattavuus on organisaatiossa selvästi sovittu (=ketkä menettelyn piiriin kuuluvat)	4,4
j. Henkilöstöjohdolla on tärkeä rooli menettelyn kehittämisessä, toteuttamisessa ja valvonnassa	4,2
a. Menettely on selkeä ja toimiva	3,7
d. Menettely toteutetaan täysmääräisesti sovituisissa organisaatioissa/sovitulla organisaatiotasolla	3,6
f. Linjajohto pitää menettelyä hyvin tärkeänä osana työtään	3,6
g. Linjajohto toteuttaa oman osuutensa menettelyssä sovitulla tavalla	3,6
e. Menettely toteutetaan sovitussa aikataulussa	3,5
h. Suoritusarviointia käytetään järjestelmällisesti suorituspalkkioiden/bonusten määrittämiseen	3,3
i. Henkilöstö kokee menettelyn hyvin toimivaksi (esim. ilmapiiritutkimuksen tulosten perusteella)	3,3
k. Hyvin toteutetun menettelyn johdosta organisaatiossamme on vahva suorituskulttuuri kaikilla tasoilla	3,1
b. Tietotekniikka tukee hyvin menettelyn toteuttamista ja seurantaa	2,5

Kysyttäessä menettelyn selkeyttä ja toimivuutta (väittämä a) ovat vastaajat jo selvästi epävarmempia (3,7). Parannettavaa siis koetaan olevan. Miehet olivat siihen tyytyväisempiä kuin naiset. Pienet organisaatiot (<500) pitivät sitä parempana kuin suuret, erityisesti kaikkein suurimmat (>5000). Tämä viittaa siihen vaikeuteen, joka suurilla organisaatioilla on yhdenmukaistaa johtamisjärjestelmänsä. Toimialoittain tarkasteltuna energia- ja muut -toimiala olivat tyytyväisimpiä oman menettelynsä selkeyteen ja toimivuuteen.

Kun kysyttiin (väittämä d), toteutettiinko tavoiteasetanta-/kehityskeskustelumenettely täysmääräisesti sovituisissa organisaatioissa tai sovitulla organisaatiotasolla, haluttiin tällä kysymyksellä tarkistaa kysymysten 7-9 vastausten luotettavuutta. Tulos (3,6) vahvistaa sen, mikä näiden kysymysten kohdalla jo todettiin: kaikki menettelyn piiriin määritetyt eivät todellisuudessa ole mukana. Suurimmissa organisaatioissa (>1000 henkilöä) menettelyn toteuttaminen on vastausten perusteella muita vaikeampaa.

Linjajohto ei vastaajien mielestä (väittämä f) pidä tavoiteasetanta-/kehityskeskustelumenettelyä hyvin tärkeänä osana työtään. Tulos (3,6) heijastaa sitä monissa tutkimuksissa todettua asiaa, että linjajohto kokee koko menettelyn henkilöstöjohdon heille asettamana ylimääräisenä työnä koulutusta, palkitsemista ja urasuunnittelua koskevan tiedon keräämiseksi (Fowler 1990). Teollisuus- ja palvelutoimialat ovat tässä kysymyksessä muita kielteisempiä ja energia- ja muut – toimialat toisia myönteisempiä.

Väittämän g tulokset (3,6) osoittavat vastaajien tyytymättömyyttä linjajohtoon: sen ei koeta toteuttavan omaa osuuttaan sovitulla tavalla, mikä sekin on yleisesti havaittu piirre monissa aiemmissa kansainvälisissä tutkimuksissa (Stiles ym. 1997). Toimialoittain tarkasteltaessa teollisuuden vastaajat suhtautuvat väittämään muita kielteisemmin. Samaan ilmiöön liittyy myös väittämän e antama tulos (3,5): menettelyn toteuttamisessa aikataulun puitteissa koetaan olevan selvästi parantamisen varaa, mikä heijastaa sitä, että esimiehet pitävät muita asioita tärkeämpinä. Energia-toimiala oli vastausten mukaan muita täsmällisempi aikataulujen pitämisessä.

Väittämällä h haluttiin tarkistaa, kuinka järjestelmällisesti suoritusarviointia käytetään suorituspalkkioiden ja bonusten määrittämiseen. Vastaus (3,3) ilmentää sitä, että näin ei kovin laajasti tehdä. Jotkut vastaajat ilmoittivat, että palkitseminen on kytketty suoraan koviin ja mitattaviin tavoitteisiin, joita ei keskusteluissa kosketella. Henkilöstö- ja hallintojohtajat suhtautuvat muita myönteisemmin väittämään. Toimialoista energia on muita aktiivisempi tavoiteasetanta-/kehityskeskustelumenettelyn kytkemisessä suorituspalkkoihin.

Vastaajilta kysyttiin arviota, esimerkiksi ilmapiiritutkimusten tulosten perusteella siitä, kuinka toimivaksi henkilöstö kokee menettelyn (väittämä i). Arvion mukaan henkilöstö ei ole kovin tyytyväinen (3,3) siihen. Kun henkilöstö ei arvioi menettelyä kovin toimivaksi ja kun linjajohto ei pidä sitä kovin tärkeänä työssään, eikä toteuta omaa osuuttaan sovitulla tavalla ja aikataulussa, on keskusteluissa selvästi parannettavaa. Tulosten perusteella ei olekaan ihme, että vastaajien mielestä organisaatiossa ei ole vahvaa suorituskulttuuria (3,1, väittämä k). Väittämän ”Hyvin toteutetun menettelyn johdosta organisaatiossamme on vahva suorituskulttuuri” kanssa oli täysin samaa mieltä vain kaksi vastaajaa kaikista vastaajista (n=94)!

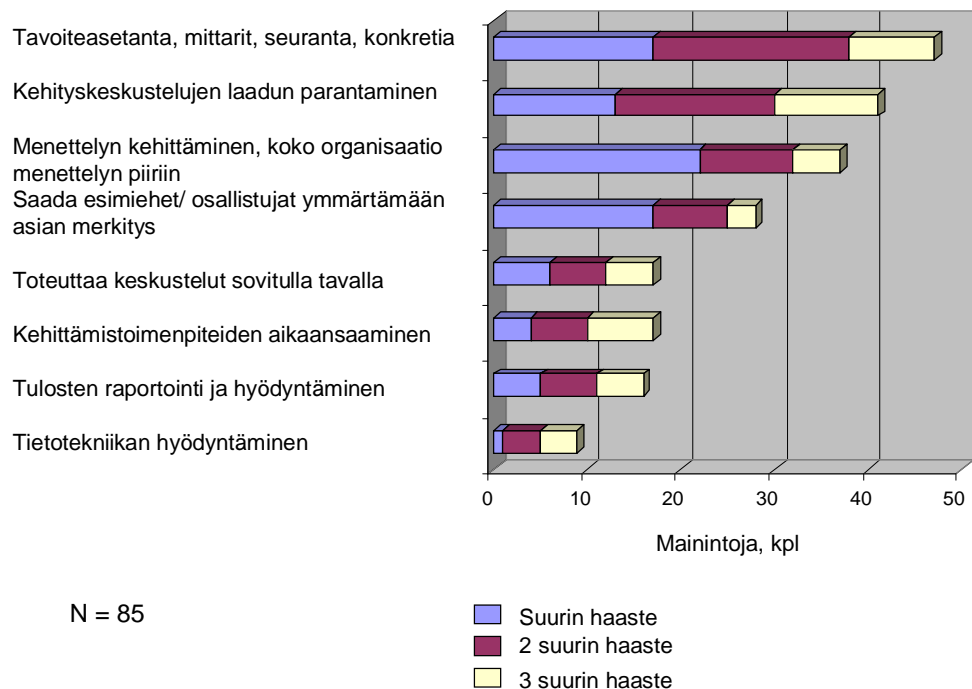
Kysymyksessä 11 esitetyistä yhdestätoista väittämästä viimeinen oli: ”Hyvin toteutetun menettelyn johdosta organisaatiossamme on vahva suorituskulttuuri kaikilla tasoilla”. Tämä väittämä saa tilastollisesti merkittävät korrelaatiot ($p < 0,01$) kaikkien muiden väittämien kanssa. Vastausten perusteella ainakin nämä 10 tekijää ovat tärkeitä, jos organisaatioon halutaan luoda vahva suorituskulttuuri. Suorituskulttuurin kanssa korreloi ($p < 0,05$) myös väittämä 4b, ”Vuosisuunnittelu määrittää organisaatiollemme selvät suoritussmittarit ja niiden tavoitteet”

Yhtenä tavoitteellisen johtamisen rasitteena on usein pidetty raskaita hallinnollisia rutiineja ja niihin liittyvää paperityötä. Tämän vuoksi väittämällä b, ”Tietotekniikka tukee hyvin menettelyn toteuttamista ja seuranta”, haluttiin tarkistaa, missä määrin vastaajaorganisaatiot käyttivät hyväkseen tietoteknisiä ratkaisuja tämän ongelman ratkaisemiseen. Vastaajat antoivat melko kielteisen kuvan (2,5) tilanteesta vuonna 2005. Heistä vain 21,4 % valitsi myönteisen vastausvaihtoehdon. Kun tietotekniikka voi olla tehokas väline sekä menettelyn kattavuuden että sisällön laadun parantamisessa, on suurilla suomalaisorganisaatioilla tältä osin paljon tekemistä.

Kysymyksen 11 väittämät muodostivat mittarin kolme, jolla luodattiin tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyn toimivuutta. Mittarin luotettavuuden arvioimiseksi niistä muodostettiin summamuuttuja ja laskettiin Cronbachin alfa, jonka arvoksi saatiin 0,860. Sen perusteella mittaria voidaan pitää luotettavana (Liite 5)

Kysymyksen 11 jatkeeksi vastaajia pyydettiin kysymyksessä 12 kommentoimaan niitä kohtia, joissa he olivat antaneet matalia arvoja. Vapaamuotoisia vastauksia annettiin yhteensä 60, jotka rikastivat kuvaa siitä, missä tilanteessa organisaatiot ovat tavoitteellisen johtamisen suhteen. Useimmat kommentit koskivat tietotekniikkaa (n=13, 21,6 %). Niissä mainittiin, ettei tietotekniikkaa ole käytössä eivätkä monet vastaajat pitäneet sitä tärkeänäkään vaan korostivat keskustelujen laatua. Toiseksi eniten mainintoja kertyi siitä, että linjajohtolla ja esimiehillä on tavoite- ja kehityskeskustelumenettelyssä vaihtelevia näkemyksiä (n=12, 20 %). Vastaajat ilmaisivat, että kaikki esimiehet eivät pitäneet menettelyä tärkeänä eivätkä olleet siihen sitoutuneita. Kaiken kaikkiaan vastauksista näkyy, että menettelyn osalta ei noudateta kovin suurta kurinalaisuutta. Useista vastauksista (n=5, 8 %) näkyy myös, että organisaatiot olivat parhaillaan ottamassa käyttöön uutta suorituksen johtamisen menettelyä tai suunnittelemassa sen uudistamista. Viisi muuta vastaajaa (8 %) halusi parantaa keskustelujen laatua. Loput vastaukset hajautuivat neljääntoista eri asiaan, jolloin mainintoja yhtä asiaa kohden kertyi 1-3.

Kysymyksessä 13 tiedusteltiin avoimena kysymyksenä ”Mitkä ovat suurimmat haasteesi tavoiteasetannan ja kehityskeskustelujen alueella”. Vastaajia pyydettiin antamaan enintään kolme haastetta tärkeysjärjestyksessä. Yhteensä 85 vastaajan antama tieto esitetään luokiteltuna kuviossa 20.



Kuvio 20: Tavoiteasetannan ja kehityskeskustelun suurimmat haasteet

Ylivoimaisesti suurimmaksi haasteeksi vastaajat kokivat tavoitteiden asettamisen ja niitä vastaavien mittareiden valinnan sekä toteutumisen seurannan. Yli puolet vastaajista valitsi tämän kohdan yhtenä kolmesta haasteestaan. Kokonaisuudessaan tavoiteasetantaan ja seurantaan haluttiin lisää konkreettisuutta ja täsmällisempiä mittareita, jotka koettiin erityisen hankaliksi tukitoiminnoissa. Tulos ei ole yllättävä. Samanlaisia vastauksia tuli (kysymys 5, luku 3.5.1), kun kysyttiin, mitä strategisessa suunnittelussa tai vuosisuunnittelussa tulisi parantaa, jotta henkilökohtaiselle tavoiteasetannalle saataisiin paremmat lähtökohdat (vrt. kuvio 16). Muissakin tutkimuksissa konkreettisten ja mitattavien tavoitteiden asettaminen on huomattu tavoitteellisen johtamisen ongelmakohtaksi (Raia 1965, Howell 1967).

Toiseksi suurimpana haasteena pidettiin keskustelujen laadun parantamista, mikä ei sekään ole yllätys kun ottaa huomioon kysymyksen 11 vastaukset: Henkilöstö ei pidä menettelyä erityisen toimivana (3,3 asteikolla 1-5), linjajohto ei pidä menettelyä hyvin tärkeänä osana työtään (3,6), ei toteuta omaa osuuttaan täysin sovitulla tavalla (3,6), eikä sovitussa aikataulussa (3,5). Puolet vastaajista valitsi tämän vaihtoehdon. Keskustelutilanne onkin haastava, erityisesti jos suoritus on ollut tavoitteita huonompi ja esimiehen tulee antaa tästä palautetta. Käsillä on vaativa vuorovaikutustilanne, jossa esimieheltä vaaditaan tilannetajua ja kypsyyttä sekä jokaisen alaisen kohtaamista erilaisena yksilönä. Niin kuin edellä kysymyksen 12 vastauksissa todettiin, ylin johto ei aina ole välttämättä sitoutunut menettelyyn eikä sitä noudata, mikä on omiaan rapauttamaan käytännön toimivuuden ja alentaa henkilöstön tyytyväisyyttä siihen. Tällaisissa tilanteissa esimiehillä voi olla houkutus jättää keskustelut pitämättä tai tehdä ne ylimalkaisesti ilman seuraamuksia. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu vastaavia tutkimustuloksia (Stiles ym. 1997). Kun menettelyn toteutus jätetään henkilöstöosaston vastuulle, sen laatu kärsii (Howell 1967; Tosi ja Carrol 1968; Jamieson 1973). Jos vastuun ottaa linjajohto, tyytyväisyys menettelyyn paranee (Ivancevich, 1969). Haasteena on aidon osallistumisen ja vuorovaikutuksen aikaansaaminen. Käytännössä tavoitteellinen johtaminen, jonka perusfilosofia on Y-teorian mukainen, toteutetaan liian usein X-teorian mukaisesti (Raia 1965, 1966; Levinson 1970). Keskustelujen laatu ei tietysti ole kiinni vain esimiesten osaamisesta, vaan myös alaisten valmiudesta osallistua keskusteluun. Tämä edellyttää sitä, että myös alaiset saavat riittävät tiedot ja taidot tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelujen tarkoituksesta, vaiheista ja roolista.

Kolmanneksi suurimmaksi haasteeksi sijoittuu menettelyn toteuttaminen koko organisaatiossa ja yhteisten toimintatapojen noudattaminen. Vaikka tämä kohta sijoittuu kolmen tärkeimmän haasteen joukossa kolmanneksi, on se kuitenkin valittu useimmiten kaikkein tärkeimmäksi haasteeksi, mikä viestii asian merkityksestä. Tässä kohdassa on kyse samasta asiasta, jota tarkasteltiin kysymyksissä 5-10, jotka luotasivat menettelyn käytön kattavuutta organisaatioissa (luku 3.5.2).

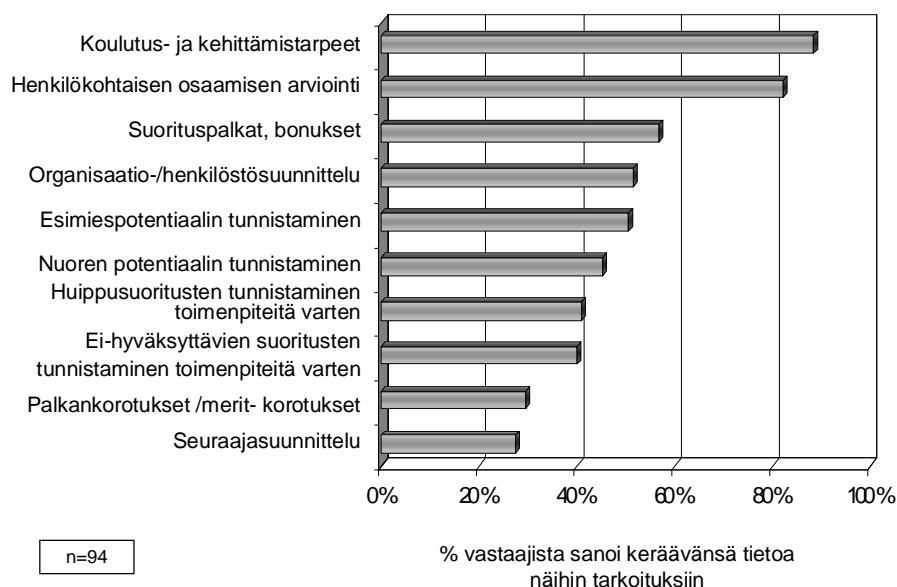
Neljänneksi suurin haaste on saada johtajat ja esimiehet ymmärtämään menettelyn tärkeys johtamisen kannalta. Aiemmissa tutkimuksissa tärkeänä syynä tähän tilanteeseen on pidetty sitä, että menettelyn kehittäminen, hallinnointi ja valvonta ovat useimmiten henkilöstöjohton vastuulla, samalla kun ylin johto ei tue sitä läheskään kaikissa organisaatioissa tai edes itse sitä käytä (vrt. kysymys 11:n vastaukset). Erittäin merkittävä seuraamus tästä tilanteesta on strategian toteutuksen kärsiminen ja organisaation jäntevän ohjauksen heikkeneminen. Kun linjajohto vastaa organisaation suunnitelmien tekemisestä ja tulosten saavuttamisesta, näyttää vastausten valossa vastuu yksilötason suoritusten johtamisesta olevan henkilöstöjohton omistaman menettelyn varassa. Toteutus kärsii, kun kumpikaan keskusteluosapuoli ”ei omista” menettelyä. Esimiesten ja johtajien lisäksi myös alaiset voivat suhtautua vastausten mukaan keskusteluihin kielteisesti, koska eivät aina ymmärrä niiden tärkeyttä.

Muut kaaviossa näkyvät haasteet, kehittämistoimenpiteet, keskustelujen käynnin varmistaminen, tietotekniikan hyödyntäminen sekä tulosten raportointi ja hyödyntäminen, koetaan selvästi pienemmiksi. Vain noin 10-20 % vastaajista pitää niitä kolmen tärkeimmän haasteen joukkoon kuuluvina.

Jos halutaan arvioida suorituksen johtamisen tehokkuutta yksilötasolla, on tarkasteltava kahta asiaa. Toisaalta on otettava huomioon, kuinka hyvin tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettely on olemassa, kuinka suuren osan henkilöstöstä se kattaa ja kuinka hyvin tämä tavoiteryhmä käytännössä katetaan. Tämän järjestelmä- tai määränäkökulman lisäksi on toisaalta otettava huomioon se, kuinka hyvin järjestelmä toteutuu laadullisesti. Toteuttavatko esimiehet roolinsa sovitulla tavalla, kuinka henkilöstö kokee sen ja millainen suorituskulttuuri käyttäytymisen tuloksena syntyy? Kyselyn perusteella kehitettävää on sekä määrällisesti (luku 3.2.2.) että laadullisesti niin kuin tässä luvussa on todettu.

3.5.4 Tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyn yhteydessä kerätyn tiedon hyödyntäminen

Tässä kyselyssä suorituksen johtamista tarkastellaan koko organisaation kattavana järjestelmänä, jossa tavoiteasetanta-/kehityskeskusteluista syntyy organisaation toiminnan ja kehittämisen kannalta tärkeää tietoa. Kysymyksessä 14 vastaajilta tiedusteltiin, kuinka järjestelmällisesti sitä keskusteluissa kerättiin eri tarpeisiin, erityisesti henkilöstöjohtamista varten.



Kuvio 21: Kehityskeskustelujen yhteydessä henkilöstöjohtamista varten systemaattisesti kerätty tieto

Tulokset heijastavat selvästi henkilöstöorganisaatioiden kehityspainotteisuutta henkilöstöjohtamisessa. Taustalla on kilpailu osaamisella. Tätä taustaa vasten ei olekaan ihme, että tietoa kerätään erityisesti koulutus- ja kehittämistarpeista, minkä mainitsi yli 80 % vastaajista samoin kuin henkilökohtaisen osaamisen arvioinninkin. Näissä kysymyksissä erikokoisia ja eri toimialoja edustavat vastaajat olivat yksimielisiä eikä eroja syntynyt. Tulokset ovat yhdensuuntaiset myös henkilöstötyön painopisteitä luodanneen kysymyksen yksi kanssa. Siinä nousi ensimmäiselle sijalle ylivoimaisesti johdon ja esimiesten kehittäminen. Yli puolet vastaajista sisällytti sen työnsä kolmen tärkeimmän painopisteen joukkoon. Toiseksi tärkeimmäksi painopisteeksi nousi kompetenssit ja osaamisen johtaminen, kaksi viidestä piti sitä kolmen tärkeimmän tehtävänsä joukkoon kuuluvana. Osaamisen ja kehittämisen painottaminen Suomessa noudattaa kansainvälisesti havaittuja suorituksen johtamisen trendejä, joita käsiteltiin luvussa 2.2.4 (Armstrong & Baron 2005, Nankervis & Compton 2006).

Suorituspalkkojen ja bonusten määrittelyä varten tietoa tallennettiin vajaassa 60 %:ssa vastaajaorganisaatioista. Tässä asiassa kyselyssä oli suuret erot pienten (< 1000 henkilöä) ja suurten (> 1000) välillä: näistä jälkimmäisistä noin 70 % ilmoitti keräävänsä tietoa suorituspalkkojen perustaksi, kun näin teki alle 40 % pienimmistä organisaatioista. Teollisuus (72 %) ja muut (88 %) olivat selvästi muita toimialoja aktiivisempia tässä asiassa. Melko pienenä voidaan sen sijaan pitää tiedonkeruuta palkan-/ merit -korotuksia varten, sillä vain noin kolmannes raportoi näin tehtävän. Tällä alueella julkinen sektori oli selvästi muita aktiivisempi, sillä 53 % kyselyyn osallistujista ilmoitti tietoa kerättävän korotuksien perustaksi.

Noin puolet organisaatioista sanoo hyödyntävänsä keskusteluja organisaatiosuunnitteluun sekä esimies- ja nuoren potentiaalin tunnistamiseen. Esimiespotentiaalin tunnistamisen osalta teollisuus, kauppa ja muut -toimiala ovat muita aktiivisempia. Nuoren henkilöstön kehittämispotentiaalin tunnistamisessa organisaatioiden väliltä ei eroja löytynyt. Seuraajasuunnitteluun sanoo keskusteluissa syntyvää tietoa käyttävänsä vain noin neljännes vastaajista. Suuret organisaatiot (> 1000 henkilöä) ovat tässä seuraaja- ja henkilöstösuunnittelun osalta muita aktiivisempia, mikä onkin ymmärrettävää. Tätä pienemmissä organisaatioissa koko ja siitä seuraava tehtävämahdollisuuksien määrä tekevät seuraajasuunnittelun vaikeaksi. Toimialatarkastelussa erottuu julkinen sektori, koska siellä kaikki vastaajat toteavat, ettei seuraajasuunnittelua tehdä.

Ei-hyväksyttävien ja huippusuoritusten tunnistamiseksi tietoa sanoo keräävänsä noin 40 % organisaatioista. Tämä tulos jää hieman epäselväksi, koska vain 20 % vastanneista sanoo, että heillä on selvä menettely ei-hyväksyttävien suoritusten varalle: jos sellaista menettelyä ei ole, kuinka tieto kerätään ja mihin sitä tarvitaan? Suuret organisaatiot (> 5000) ovat muita aktiivisempia sekä huippu- että ei-hyväksyttävien suoritusten tunnistamisessa.

Kysymys 14 koostui kymmenestä väittämästä (a-j), jotka muodostivat yhden mittarin (mittari 4, liite 6). Kun sen luotettavuutta tutkittiin, saatiin Cronbachin alfaksi 0,868, mitä voidaan pitää varsin korkeana. Kun väittämiin sovellettiin faktorianalyysia, löydettiin kaksi faktoria. Toinen muodostuu väittämistä c ja i, jota voitaisiin kutsua henkilökohtaisen osaamisen ja kehittämisen faktoriksi (alfa 0,68). Toisen faktorin muodostavat kahdeksan muuta väittämää ja sitä voitaisiin kutsua organisaation suunnittelutiedon faktoriksi (alfa 0,87). Faktorianalyysin tulokset ja reliabiliteetit ovat liitteillä 6b ja 6c

Taulukossa 29 on yhteenveto palautteesta kysymykseen 15, jossa vastaajia pyydettiin valitsemaan edeltävän kysymyksen osalta tärkein parannusalue ja perustelemaan sitä. Vastausten kommentteja tarkasteltaessa kiinnittyy huomio siihen, että lähes kaikkien kehittämisaalueiden osalta halutaan parantaa ”prosessimaisuutta” ja järjestelmällisyyttä menettelyssä. Toisin sanoen tiedon keruu ei näytä tällä hetkellä liittyvän kovin systemaattisesti tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyyn, vaan on irrallinen käytäntö eikä selvästi yhteen integroitu järjestelmä niin kuin Weichrichin malli kuviossa 16. Usein keskusteluissa kertynyttä tietoa ei kerätä ollenkaan (kohta 6 taulukossa 29).

Toinen taulukosta havaittava piirre on se, että organisaatiot ovat tiedostaneet odotettavissa olevan ongelman osaavan henkilöstön saatavuudessa. Tämä näkyy valittujen kehittämiskohteiden valinnassa ja sijainnissa luettelossa: seuraajasuunnittelu, esimiespotentiaalin tunnistaminen, nuoren potentiaalin tunnistaminen ja organisaatio- ja henkilöstösuunnittelu. Kaikkien näiden osalta viitataan ikääntymiseen, eläköitymiseen ja tulevaisuuden potentiaalin kehittämiseen.

3.5.5 Tavoiteasetanta-/kehityskeskustelumenettelyn asema henkilöstöjohdon työssä

Tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyn suhteellinen asema henkilöstötyössä on tällä vuosikymmenellä alentunut. Vuonna 2001 sen valitsi yhdeksi kolmesta tärkeimmästä painopistealueestaan 30 % vastanneista, vuonna 2003 yhteensä 33 % ja vuonna 2005 vain 17 %. Vuonna 2005 menettelyä piti tärkeimpänä painopistealueenaan vain 4 % vastanneista (kuvio 22). Kun näitä tuloksia verrataan vuonna 1999 tehtyyn kyselyyn, joka tosin tehtiin hieman eri menettelyllä, on tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelun merkitys henkilöstöjohdon työllistämällä laskenut merkittävästi. Silloin vastaajat (n=125) sanoivat menettelyn olleen kolmanneksi tärkein painopistealue kolmen edeltävän vuoden aikana (1996-1998) ja ennakoivat sen olevan tärkein kolmen seuraavan vuoden aikana (1999-2001). Yhteenvetotaulukko 30 antaa kuvan siitä, mitkä asiat henkilöstöjohdon työllistämällä olivat tärkeimmät vuonna 2005 ja kuinka tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelu sijoittuivat sillä.

Taulukko 29: Tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelujen yhteydessä kerättävien tietojen tärkeimmät parannuskohteet

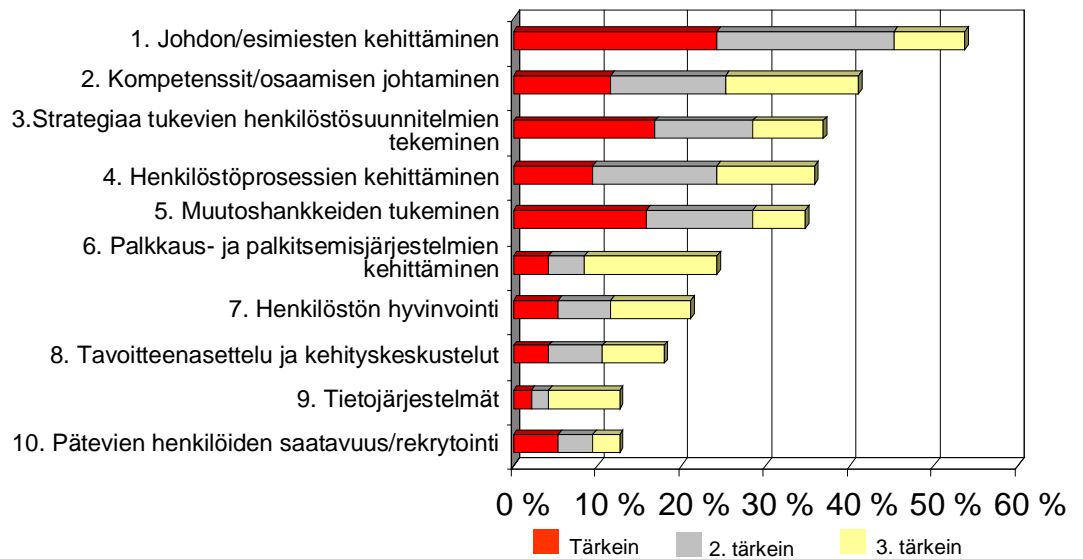
	Kommenttien jakautuminen	%	
1. Seuraajasuunnittelu	14	20	Haasteena ikääntyminen ja eläköityminen. Seuraajaprosessin kehittäminen
2. Henkilökohtaisen osaamisen arviointi	11	15,7	Järjestelmän kehittäminen ja hyödyntäminen, myös muuhun suunnitteluun.
3. Nuoren potentiaalin tunnistaminen	10	14,3	Haasteena ikääntyminen ja eläköityminen. Työkalujen puute potentiaalin tunnistamiseen
4. Esimiespotentiaalin arviointi	7	10	Prosessimaisuuden puute
5. Organisaatio- / henkilöstösuunnittelu	6	8,6	Ikääntyminen ja eläkkeelle jäänti. Prosessimaisuuden puute.
6. Keskusteluissa kerätty tieto ei liiku mihinkään lomakkeilta, ei kerätä	6	8,6	Tietoa ei kerätä, minkä vuoksi sitä ei voida hyödyntää. Järjestelmä suppea
7. Koulutus- ja kehittämistarpeet	5	7,1	Valmistautuminen tulevaisuuteen. Tiedonkeruun parantaminen
8. Palkankorotukset/ merit- korotukset	3	4,3	Järjestelmää kehitettävä
9. Suorituspalkat, bonukset	3	4,3	Liitettävä selvemmin henkilökohtaiseen suoriutumiseen
10. Huippusuoritusten tunnistaminen toimenpiteitä varten	3	4,3	Menettelyn kehittäminen
11. Ei-hyväksyttävien suoritusten tunnistaminen toimenpiteitä varten	1	1,4	Hyväksytään liian usein
12. Tavoitteiden merkityksen korostaminen, ei saa keskittyä vain kehittämiseen	1	1,4	Joskus toiminnan tavoitteellisuus unohtetaan
	70	100	

Taulukko 30: Tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyn merkityksen kehittyminen henkilöstötyön painopistealueena vuosina 2002-2005

Henkilöstöjohtoon suunnattu kysely *)	Tärkeysjärjestys painopistealueena
Vuonna 2001 (n= 113)	5
Vuonna 2003 (n= 111)	7
Vuonna 2005 (n=94)	8

*) PA Consulting Group Oy:n kyselyt vuosina 2001, 2003 ja 2005

"Mitkä ovat organisaationne henkilöstötyön tärkeimmät painopistealueet vuosina 2005 ja 2006? Valitkaa tai määrittäkää kolme tärkeintä."



Kuvio 22: Henkilöstötyön painopisteet vuonna 2005- 2006

Kyselyn perusteella voidaan todeta, että henkilöstöjohton huomion kohteena ei ole tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelu, vaan monet osaamiseen ja muutoksiin liittyvät kehittämistehtävät. Niiden taustalla on nähtävissä toisaalta muutokset liiketoimintaympäristössä ja toisaalta tavoitteellisen johtamisen muuttuminen johtamiskäytännöksi.

Kun tarkasteltiin lähemmin niitä vastaajia, jotka valitsivat tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyn kolmen tärkeimmän painopistealueen joukkoon, löytyi kysymyksen kaksi avoimeen kysymykseen tarkempia selityksiä (taulukko 31).

Jos linjajohto ei ole menettelyn "omistaja", vaan vastausten perusteella useimmissa organisaatioissa varsin passiivinen osallistuja, ja jos menettely henkilöstöjohton työssä saa vain matalan painoarvon, ei ole nähtävissä merkittävää tehostumista tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyssä. Koko organisaation kannalta tämä merkitsee sitä, että haasteeksi todettu strategian toteuttaminen tulee jatkossakin pysymään haasteena.

Taulukko 31: Syitä, miksi tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelut valittiin kolmen tärkeimmän henkilöstötyön joukkoon

- Vuoropuhelu esimiehen ja alaisen välillä on saatava tehostumaan, jotta kumpikin taho ymmärtäisi toiminnan tavoitteet ja prioriteetit
- Paljon muutostarpeita, jolloin suorituksen johtaminen on tärkeää
- Vaikuttaa yhtiön performanssiin
- Strategiat on saatava maastoutettua organisaatioon
- Omistajamme lanseeraa uuden järjestelmän yksiköihinsä
- Ei toimi kunnolla
- Nykyinen malli vaati kehittämistä ja jänitevoittamista esim. softan avulla
- Yrityksellä on selkeästi omistajan toimesta asetetut tavoitteet, jotka täytyy saada jalkautettua koko organisaatioon
- Muutoshankkeiden ja henkilöstön melko suuren vaihtuvuuden vuoksi organisaation strategia ja visio ovat hämärtyneet suorittavalta henkilöstöryhmältä, ja organisaation tavoitteet ja tavoitteisiin pääsemiseksi suoritettavat toimenpiteet eivät ole kaikkien tiedossa
- BSC:n käyttöönotto ja tavoiteasetannan selkiyttäminen
- Aiempi jäykkä järjestelmä on keskittynyt muotoon enemmän kuin sisältöön.
- Nyt kevennetään muotoja ja korostetaan keskustelun tuomia kehittymismahdollisuuksia
hyvinvointi lähtee lähiesimiehen työskentelystä
- Kehittämiskeskustelujen käyminen kuuluu johtamisjärjestelmään

3.5.6 Suhtautuminen kolmeen suorituksen johtamisen erilliskysymykseen

Monissa tutkimuksissa on todettu, että jos tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelujen yhteydessä tehdään suoritusarvioinnit arviointiasteikolla, tavallisesti skaalalla 1-5, muodostuu jakautumasta koko organisaation osalta oikealle vino (Thomas & Bretz, 1994). Kun normaalisuorituksen vallitessa keskiarvon pitäisi olla kolme, on se tyypillisesti noin neljä. Toisin sanoen suoritukset saavat paremmat arviot kuin niiden pitäisi saada. Jos arviointi on yhteydessä suorituspalkkaan tai palkankorotuksiin, syntyy silloin tilanne, jossa suorituksista palkitaan liikaa. Tämän vuoksi ja varmistaakseen eri organisaation osien oikeudenmukaisen kohtelun, jotkut organisaatiot käyttävät erilaisia menettelyjä jakautumien oikeellisuuden varmistamiseksi. Vastaaajilta kysyttiin, onko heillä käytössään tällaisia menettelyjä. Vastaaajista 36 % sanoi näin olevan ja 64 % vastasi kielteisesti. Mitä enemmän vastaajaorganisaatiolla oli henkilöstöä ulkomailla, sitä useammin heillä oli tällainen menettely käytössään. Toimialoittain se oli muita useammin julkishallinnon käytössä.

Kun kyselyyn osallistujilta tiedusteltiin, onko heillä suorituksen arviointiin liitettynä selvä menettely ei-hyväksyttävien suoritusten varalta, antoi 20 % vastaajista myönteisen vastauksen. Organisaation koon mukaan menettely on muita yleisempi kaikkein suurimmissa organisaatioissa (> 5000 henkilöä). Muiden taustamuuttujien mukaisia eroja tässä asiassa ei ole. Jos organisaatiolla on käytössään menettely ei-hyväksyttävistä suorituksista varten, on kolmella neljästä määritetty sitä varten selvä seuranta ja ajankohdat.

Kyselyyn osallistuneista organisaatiosta 45 %:lla on toimintaa ulkomailla. Kansainvälisyys kuuluu kaikenkokoisten organisaatioiden toimintaan, mutta kaikkein suurimmilla (> 5000 henkilöä) se on muita yleisempää (vrt. taulukko 23). Toimialoittain tarkasteltuna teollisuus toimii muita useammin ulkomailla: vastaajista kaksi kolmesta sanoo näin olevan. Vähiten ulkomaista toimintaa on julkisella sektorilla; vain yksi vastaajista sanoi näin olevan. Jos organisaatioilla on toimintaa ulkomailla, näistä 49 % noudattaa samaa suorituksen johtamisen menettelyä kaikkien maiden yksiköissään.

Niitä 43 organisaatiolta, jotka ilmoittivat toimivansa useissa maissa, tiedusteltiin (kysymys 17) mitä yhteisiä henkilöstöprosesseja ne käyttivät kaikissa maissa. Vastaukset (70) jakautuivat seuraavasti:

- Rekrytointi	14 %
- ilmapiiritutkimus	14 %
- Osaamisen arviointi ja kehittäminen	14 %
- Kehityskeskustelut	12 %
- Palkat	9 %
- Avainhenkilöiden arviointi ja kehittäminen	9 %
- Bonus- järjestelmät	7 %
- Toimien vaativuusluokitus	5 %
- Exit- menettely	5 %
- Perehdyttäminen	5 %
- Komennusprosessi	5 %

Lisäksi vastaajat nimesivät yhdeksän muuta yksittäistä menettelyä.

4 Tulosten tarkastelu

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia ja esitetään niiden perusteella suosituksia. Tämän lisäksi arvioidaan tutkimuksen suorittamistapaa, siinä käytettyjä menetelmiä ja sen luotettavuutta sekä esitetään ajatuksia jatkotutkimustarpeista ja niiden haasteista.

4.1 Päätulokset ja teoreettinen tulkinta

Tutkimuksen tulokset vastaavat kahteen tavoitteellista johtamista koskevaan kysymykseen:

1. Mitä tavoitteellinen johtaminen on, kuinka se on kehittynyt ja mitkä ovat sen soveltamisesta saadut kokemukset?
2. Mikä on suorituksen johtamisen tilanne suurissa suomalaisorganisaatioissa?

Tuloksia käsitellään lähemmin luvuissa 4.1.1. ja 4.1.2. mutta sitä ennen tarkastellaan lyhyesti tavoitteellisen johtamisen merkitystä ja sisältöä.

Tavoitteellinen johtaminen liittyy kaikkiin organisaatioihin, koska ne ovat rakennetut tai syntyneet toteuttamaan jotakin perustarkoitusta, johon yksittäisen ihmisen voimat eivät riitä (Lönnqvist 2000, s.10; Barnard 1938/1968, s. 65). Kun toiminta organisoidaan, liittyy siihen myös tehtävien ja vastuiden jako, jolla sovitaan tavoitteen saavuttamisesta. Organisaatioon ja sen sidosryhmiin pyritään vaikuttamaan ja niitä johtamaan vastuualueiden puitteissa. Jos vaikuttaminen onnistuu ja tavoite saavutetaan, on tavoitteellinen johtaminen ollut tehokasta (Bass 1990, s. 13). Tavoitteellinen johtaminen sisältää kaikki ne toimenpiteet, joita on käytetty organisaation ja yksilöiden tavoitteiden saavuttamiseksi (Grote 2000, s. 2)

4.1.1 Tavoitteellisen johtamisen kehittyminen ja tila tänään

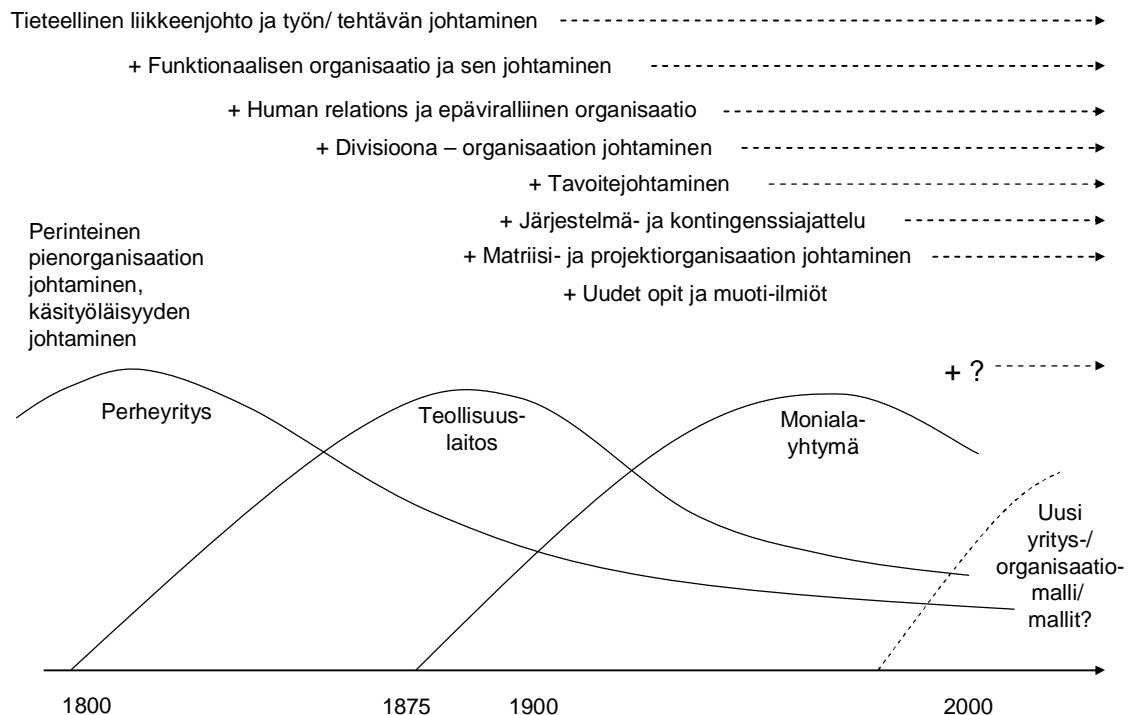
Tavoitteellisen johtamisen kirjallisuuteen perustuneessa analyysissä löytyi joukko yleisteemoja: Ensimmäinen oli se, että johtaminen kehittyi silloin, kun siihen on organisaatioiden ympäristön ja toiminnan aiheuttamat edellytykset ja tarve. Toinen havainto oli se, että johtamisratkaisut näyttävät syntyvän useiden käytännön toimijoiden vuorovaikutuksessa, ei yksin eikä tutkijoiden toimesta. Kolmas teema oli se, että tavoitteellisen johtamisen tärkeimpien lähestymistapojen elinkaaret ovat pitkiä ja ympäristöönsä osittain sopeutuvia. Suomalaisten nykyinen nopea uusien johtamisoppien soveltaminen oli neljäs havainto. Viidennessä teemassa pohditaan sitä,

kuinka käytännön liikkeenjohtaja luo ja sopeuttaa johtamisjärjestelmänsä tilanteeseen sopivaksi. Näitä viittä teemaa tarkastellaan seuraavaksi lähemmin.

Tavoitteellisen johtamisen edellytykset ja tarve

Tavoitteellinen johtaminen kehittyi hitaasti. Kehitys kytkeytyi yhteiskunnallisen, taloudellisen, sosiaalisen ja teknisen muutoksen luomiin edellytyksiin ja tarpeisiin. Vuonna 1832 Babbagen kirjan sisältö oli paljolti sama kuin Taylorin vuonna 1911 ilmestyneen kirjan, mutta sen pohjalta ei syntynyt niitä muutoksia, jotka toteutuivat 1900-luvun alussa: ajoitus vain ei ollut oikein, ajatusten toteuttamiseen ei ollut edellytyksiä eikä tarvetta.

Kuvio 23, jonka pohjana on Teulingsin (1986) malli, liittää yhteen eri yritysrakenteiden tavoitteelliseen johtamiseen kohdistuvat tarpeet ja johtamisen kehittymisen. Perheyritys toimi useimmiten vanhojen käsityöläisperinteiden mukaan ja pysyi pienenä. Tehdasteollisuuden kehittyessä ja usein ammattitaidottomien työntekijöiden määrän kasvaessa tarvittiin työn ja tehtävän johtamista (= tieteellinen liikkeenjohto, Taylor ym.). Kuviossa käyrien yläpuolella olevien nuolien alku kuvaa karkeasti kyseisen organisaatio- ja johtamismallin käynnistymistä. Kun organisaation koko kasvoi edelleen, tarvittiin systemaattisempaa muidenkin toimintojen johtamista (= hallinnollinen liikkeenjohto, Fayol ym)



Kuvio 23: Yritysmuotojen elinkaaret ja tavoitteellisen johtamisen kehittyminen (Teulingsin 1986 kuvaan lisätty nuolet, niihin liittyvät tekstit ja katkoviivainen käyrä)

Kun yritykset kasvoivat edelleen, usein diversifioituivat ja muodostivat monialayrityksiä, kehitettiin niitä varten uusi johtamismalli: "hajautetut operaatiot ja vastuut sekä koordinoitu valvonta" (divisioonaorganisaatio, Sloan). Tämän rakenteen johtamiseen tarvittiin aiempaa selkeämpää tavoitteellista johtamista, joksi muodostui aiempia johtamisoppeja hyväksi käyttäen tavoitejohtaminen (=Drucker). Divisioona- ja tulosyksikkörakennetta on sen jälkeen hyödynnetty laajasti ja siihen on liitetty erilaisia johtamisoppeja ja muoti-ilmioitä.

Jo Teulings (1986) totesi (kuviot 23), että monialayhtymä on väistymässä globalisaation kasvaessa ja yritysten keskittyessä ydinosaamiinsa maailmanlaajuisesti. Sen jälkeen globalisaatio on edennyt paljon. Tiede ja teknologian kehitys, erityisesti tietotekniikka-ala, ovat synnyttäneet suuren määrän uusia keksintöjä, jotka ovat muuttaneet toimintatapojamme. Tällä hetkellä todennäköisesti jo kokeillaan erilaisia organisaatio- ja johtamismalleja, joilla (globaaleja) organisaatioita tulevaisuudessa johdetaan aiempaa tavoitteellisemmin ja tehokkaammin. Tässä mielessä joidenkin tutkijoiden (Hamel 2007) uusien teorioiden kaipuu näyttää perustellulta. Jos tilannetta vertaa aikaan, jolloin tieteellinen liikkeenjohto syntyi, on ympäristössä samanlaista dynamiikkaa, kuten tiede, keksinnöt, liberaali talouspolitiikka, kansainvälisyys ja voimakkaasti kasvavat uudet talousalueet, kuin 1800-luvun lopulla, jolloin tieteellinen liikkeenjohto alkoi kehittyä. Tavoitteellisen johtamisen historiasta voimme kuitenkin oppia, että uusien johtamismallien elinkaaret ovat hitaita tarpeen tunnistamisen jälkeen. Keksimis- ja kehittämisvaihe saattaa kestää jopa kymmeniä vuosia.

Tavoitteellisen johtamisen ratkaisut syntyivät käytännön liikkeenjohtajien vuorovaikutuksessa
Päinvastoin kuin kirjallisuudessa annetaan usein ymmärtää, eivät tavoitteellisen johtamisen kehittäjät keksineet ratkaisujaan yksin, irrallaan muista. Niin kuin luvussa 2.2. on yksityiskohtaisesti esitetty, eivät esimerkiksi Taylor, Mayo, Sloan, Barnard tai Drucker keksineet ajatuksiaan vain oman ajattelunsa perusteella, vaan kiinteässä vuorovaikutuksessa muiden käytännön liikkeenjohtajien kanssa. Edellä sanotun tarkoituksena ei ole väheksyä mainittujen kehittäjien työtä. Pyrkimyksenä on vain osoittaa, että tavoitteellisen johtamisen kehitysaskleet näyttävät toteutuvan silloin, kun niille alkaa olla yhteiskunnassa tarve ja kun useat toimijat pyrkivät ongelmaa samaan aikaan ratkaisemaan. Kuviossa 24 tämä näkyy suurena määränä toimijoita, jotka 1800-luvun lopulla olivat varhaisina vaikuttajina luomassa tieteellisen liikkeenjohtamisen perustaa, jolle Taylor rakensi. Sama pitää paikkansa myös muiden liikkeenjohtotieteen varhaisten kehittäjien osalta.

Tavoitteellisen johtamisen vaikuttavimmat kehittämisaloitteet ovat kehittäneet käytännön liikkeenjohtajat, eivät teoreetikot. Näin tapahtui Taylorin, Gillbrethien, Fordin, Sloanin, Barnardin ja Druckerin tapauksissa. Kehitetyt tavoitteellisen johtamisen ratkaisut kävivät asteittain vaativimmiksi ja rakentuivat aiemmin tehdylle työlle niin kuin Druckerin tavoitejohtamisen osalta on edellä luvuissa 2.2.2. ja 2.2.3 esitetty. Druckerin tavoitejohtamismalli oli, niin kuin hän sen määritteli, kokonaisvaltainen ja laaja johtamisjärjestelmä. Sen vuoksi se oli myös haastava toteutettava, ja toteutuikin usein vain osittain. Tavoitteellisen johtamisen kehittymistä seurattaessa näyttääkin siltä, että käytännön liike-elämä on kehittänyt sitä koko ajan kokonaisvaltaisemmaksi johtamisjärjestelmäksi (kuviot 24 ja 25) samaan aikaan kun tutkimus on voimakkaasti laajentuessaan pirstoutunut (Koontz 1961, 1980). Tosin kvalitatiivisen tutkimus on lisännyt myös kokonaisvaltaisen lähestymistavan määrää.

Viime vuosikymmeninä julkisuuteen ei ole tullut uusia, merkittäviä liikkeenjohtoteorioita, minkä on hiljattain todennut mm. Hamel (2007). Mielenkiintoista on, että tutkijana hänkin odottaa johtamisnovaatioita nimenomaan käytännön toimijoilta, ei tutkijoilta, mikä perustuu hänen analyysinsä johtamisen kehittymisestä. Tämä taas asettaa haasteen tutkijoille: mikä on heidän roolinsa (tavoitteellisen) johtamisen kehittämisessä?

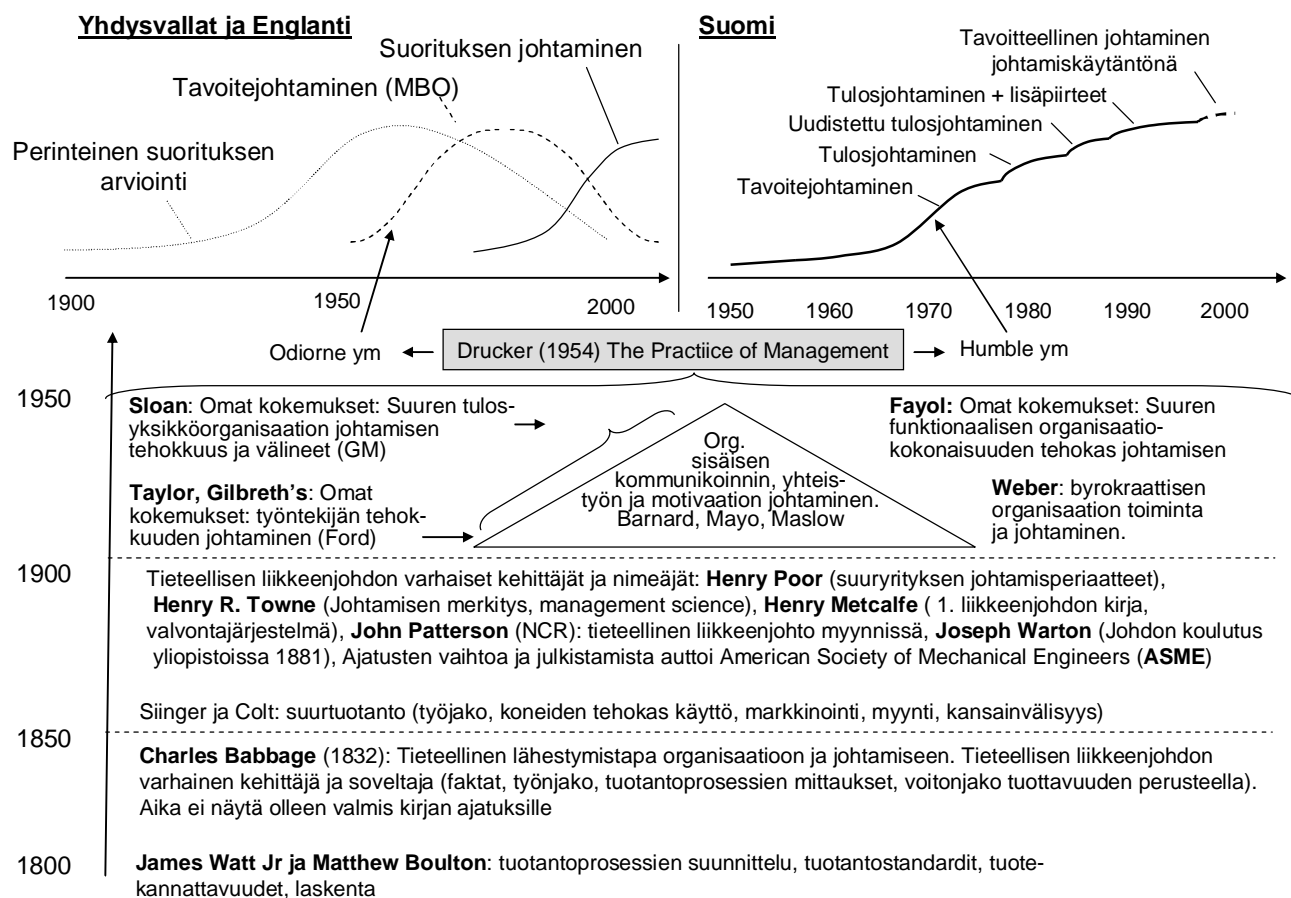
Jos ajatellaan tavoitteellisen johtamisen uusien mallien kehittymistä ja kehittämistä tänään, ei ainakaan tiedonsaanti muista toimijoista ole pulma. Ongelma saattaa olla tiedon liiallisuus sekä toimivan johdon voimakas keskittyminen lyhyen aikavälin taloudellisiin tuloksiin pidemmän aikavälin tarpeiden kustannuksella. Ylin liikkeenjohto ei tänään muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta osallistu johtamiskeskusteluun kirjoittamalla. Vaade voikin olla kohtuuton ylimmän johdon nykyien työkuorman ja ajankäytön huomioon ottaen.

Tavoitteellisen johtamisen eri lähestymistapojen elinkaaret ovat pitkiä

Kun tavoitteellisen johtamisen eri versioiden, kuten suorituksen arviointi, tavoite- ja suorituksen johtaminen, toteuttamista tarkasteltiin elinkaarimallin avulla vuosina 1954 -2005, voitiin todeta, että niiden elinkaaret olivat pitkiä. Suorituksen arvioinnin osalta elinkaaren mitta on yli 100 vuotta, mihin sisältyy runsaan 50 vuoden hidas keksimis- ja käynnistymisvaihe ja 50 vuoden

kasvu-, sulattelu- ja laskuvaihe. Tavoitejohtamisen osalta elinkaaren mitta on noin 50 vuotta, johon sisältyy 10 vuoden keksimis- ja käynnistymisvaihe. Suorituksen johtamisellakin käynnistysvaihe oli pitkä (1976-1996) ja meneillään on ollut voimakas kasvuvaihe. Tyypillistä on myös, että lähestymistavat saavat vaikutteita uusista johtamisopeista ja voivat muuntua niiden vaikutuksesta (BSC, 360). Toisinaan taas epäonnistunut toteutus korjataan nimeämällä menettely uudelleen ja lisäämällä siihen uusia piirteitä. Näin on käynyt, kun MBO muuttui suorituksen johtamiseksi Australiassa ja Englannissa.

Elinkaarien kehittyminen näyttää riippuvan siitä, millainen niiden soveltamisympäristö on. Yhdysvalloissa perinteinen suorituksen arviointi oli saavuttanut vahvan aseman esimiesten työkaluna ennen kuin tavoitejohtaminen lanseerattiin. Sen vuoksi tavoitejohtamisen toteutus kärsi, koska sitä ei toteutettu keksijänsä ajatusten mukaan, vaan usein perinteisen suorituksen arvioinnin tai siihen liittyvän filosofian (X-teoria) mukaisesti.



Kuvio 24: Yhteenveto tavoitteellisen johtamisen kehitymisestä

Kun tavoitteellinen johtaminen otettiin käyttöön Suomessa, oli soveltamisympäristö aivan toisenlainen. Täällä ei ollut olemassa perinteisen suorituksen johtamisen traditiota ja rasiitetta. Liikkeenjohdon haasteena oli parantaa 1950-60 -luvulla kasvavien organisaatioiden suunnittelua (Hajba 1984). Niinpä tavoitejohtaminen kiinnittyikin täällä suunnitteluun, ei arviointiin. Painopisteenä oli tavoitteista sopiminen, työn suunnittelu ja saavutettujen tulosten arviointi. Tämän johdosta menettely ei saanutkaan osakseen samanlaista kritiikkiä kuin Yhdysvalloissa, jossa painopiste oli usein esimiehen tekemässä henkilön ominaisuuksien ja piirteiden arvioinnissa. Suomessa tavoitteellisen johtamisen elinkaari poikkeaa anglosaksisesta sikäläkin, että tavoitejohtamiskonsepti uusittiin jo vuonna 1980, vain kuusi vuotta ensimmäisen suomalaisen tavoitejohtamiskirjan ilmestymisen jälkeen. Uusi lähestymistapa nimettiin tulosjohtamiseksi, mikä tosin oli vain tavoitejohtamisen muunnelma. Tämä versio uudistettiin

vuonna 1987. Tulosjohtamiseen sisällytettiin 1970- ja 1980-luvuilla uusia johtamisoppeja, mikä oli omiaan vähentämään siihen kohdistettua kritiikkiä. Kun tulosjohtamismallin kehittäjät lisäksi olivat suomalaisia ja korostivat kansallisia piirteitä, oli tämäkin helpottamassa sen soveltamista. Myöhemminkin tulosjohtamisen yhteyteen on liitetty uusia johtamisoppeja, kuten tuloskortti ja 360-palaute, jolloin menettely on vaihteittain uusiutunut. Lisäksi se on erityisesti suurissa organisaatioissa muuttunut vuosikelloon liitetyksi johtamisjärjestelmäksi, jolloin se on kiinnittynyt vahvasti organisaatioiden vuotuiseseen suunnittelu- ja seurantarytmiin, niiden kieleen ja kulttuuriin. Kuvio 24 esittää tavoitteellisen johtamisen tiivistetyn kehittymisen kansainvälisesti ja Suomessa.

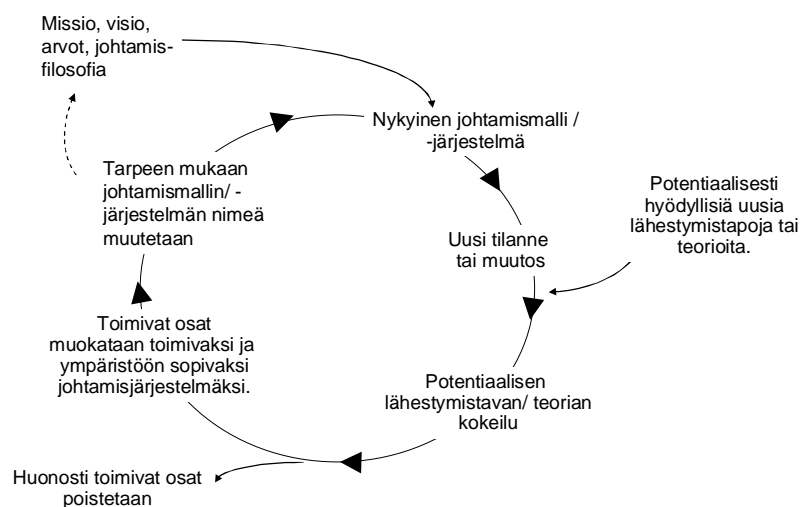
Mielenkiintoista kuvassa on se, että tavoitteellisen johtamisen nykyinen sisältö on pääpiirteittäin samanlainen sekä kansainvälisesti että Suomessa, mutta kehityspolut ja käytetyt nimet ovat erilaisia. Suorituksen johtaminen ei ole myöskään kovin kaukana siitä, mitä Drucker tavoitejohtamisella tarkoitti; toteutus vain ei onnistunut.

Suomalaiset soveltavat uudet johtamisopit nopeasti

Tällä hetkellä Suomessa otetaan viimeisimmät johtamisopit käyttöön hyvin nopeasti ja laajasti niin kuin tuloskortin soveltaminen osoittaa (Stenfors & Tanner 2006). Viive lasketaan kuukausissa ennemmin kuin vuosissa. Tavoitejohtamisen lanseeraamisvaiheessa Suomessa oltiin noin 5-6 vuotta jäljessä, jos ero lasketaan elinkaarimallin toisen vaiheen, villin kasvun, käynnistymisestä. Suomessa voisi, erityisesti julkisella sektorilla (kuvio 8), kysyäkin pyritäänkö kansainväliset johtamisopit soveltamaan liiankin orjallisesti. Pitäisikö harkita aiempaa enemmän oman toiminnan tarpeita ja siihen soveltuva johtamisjärjestelmää kuin pyrkiä toteuttamaan kaikki johtamisopit?

Käytännön liikkeenjohdon tavoitteellisen johtamismallin kehittäminen

Haasteellista käytännön liikkeenjohtajan kannalta onkin, kuinka luoda oma, tilanteeseen sopiva tavoitteellinen johtamisjärjestelmä ja kehittää sitä tarpeen mukaan uusia johtamisoppeja ja menettelyjä hyödyntäen. Tilannetta ei helpota tarjolla olevien oppien ja menettelyjen suuri määrä (Abkenas 1994), joka on 1900-luvun lopulla voimakkaasti lisääntynyt. Samalla niiden elinkaaret ovat lyhentyneet. Yksittäisen johtajan tehtävänä on luoda omat oletuksensa ja hypoteesinsa eli teoriansa johdettavasta tilanteesta ja siinä vaikuttavista muuttujista, soveltaa sitä, oppia kokemuksista sekä kehittää sitä tarpeen mukaan uusia piirteitä lisäämällä ja vanhoja poistamalla (Mullins 2007, s. 40).



Kuvio 25: Yksittäisen organisaation tavoitteellisen johtamisjärjestelmän kehittäminen

Suurena haasteena on samanaikainen tarve toimia vakaasti ja ennustettavasti ja samalla varmistaa johtamisjärjestelmän uudistuminen toimintaympäristön vaateiden mukaisesti. Kuvio

25 pyrkii esittämään, kuinka käytännön liikkeenjohtaja hyödyntää johtamisoppeja ja muoti-ilmiöitä oman johtamismallinsa kehittämiseen ja arviointiin. Jotkut saavat siinä pysyvän sijan, niin kuin Suomessa esimerkiksi tavoitteellinen johtaminen kehittyi johtamisjärjestelmäksi. Siihen on sitten viime vuosina usein liittynyt strategian täsmentämiseksi tuloskortti ja joskus 360-arviointi.

Hamel rohkaisee johtajia omien johtamisjärjestelmien kokeiluun, jotta saataisiin luotua riittävästi monimuotoisuutta, joista innovatiiviset johtamisratkaisut voisivat syntyä (Hamel, s. 185-190). Käytännön johtajan kannalta Hamelin ehdotus voisi toimia kuvion 25 mukaan.

4.1.2 Tavoitteellisen johtamisen tila Suomessa

Tavoitteellista johtamista Suomessa, tämän tutkimuksen toista tutkimuskysymystä, kartoitettiin Weichrichin järjestelmäteoriaan perustuvalla kyselyllä. Tarkasteltavat järjestelmän osat / piirteet olivat:

- Missä määrin strategia antaa selvän, mitattavan suunnan ja päämäärät yksilötason tavoitteiden asettamiselle?
- Kuinka kattavasti tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettely on organisaatioiden käytössä ja kuinka sen toimivuutta seurataan?
- Kuinka hyvin tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyn koetaan toimivan?
- Mitä tietoa ja kuinka laajasti keskustelujen yhteydessä kerätään?
- Tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyn asema henkilöstöjohtotyössä?
- Kuinka järjestelmällisesti ja yhdenmukaisesti menettelyä sovelletaan, erityisesti kansainvälisissä organisaatioissa?

Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa tavoitteellisen johtamisen (= suorituksen johtamisen) tila Suomessa, tehtiin kysely yleisellä tasolla aiheen laajuuden vuoksi. Kyselyssä keskityttiin asioihin, jotka käytännön johtamistyössä olivat tulleet organisaatioissa esiin. Alla näitä kohtia käsitellään lähemmin.

Strategia suunnan ja tavoitteiden antajana

Organisaatiotasoinen strateginen ja vuosisuunnittelu antavat tämän tutkimuksen mukaan kohtalaisen hyvät lähtökohdat yksilötavoitteiden asettamiselle. Poikkeus on kuitenkin julkisen sektorin organisaatiot. Vastaajien mukaan parannettavaa on ennen muuta organisaatiotasoinen tavoitteiden täsmällisyydessä, mitattavuudessa ja vastuiden määrittämisessä. Myös strategian kirkastamisessa ja tiivistämisessä on parantamisen varaa samoin kuin sen kommunikoinnissa (kuvio 16).

Suomen Strategisen Johtamisen Seura päätyi tutkimuksissaan vuosina 2006 ja 2007 siihen, että strategian toteutus oli suurempi haaste kuin sen laatiminen. Niiden mukaan toteutusta häiritsi erityisesti epäselvä strategia ja prioriteetit sekä puutteelliset johtamistaidot organisaation eri tasoilla samoin kuin sisäinen kommunikaatio (SSJS 2006 ja 2007).

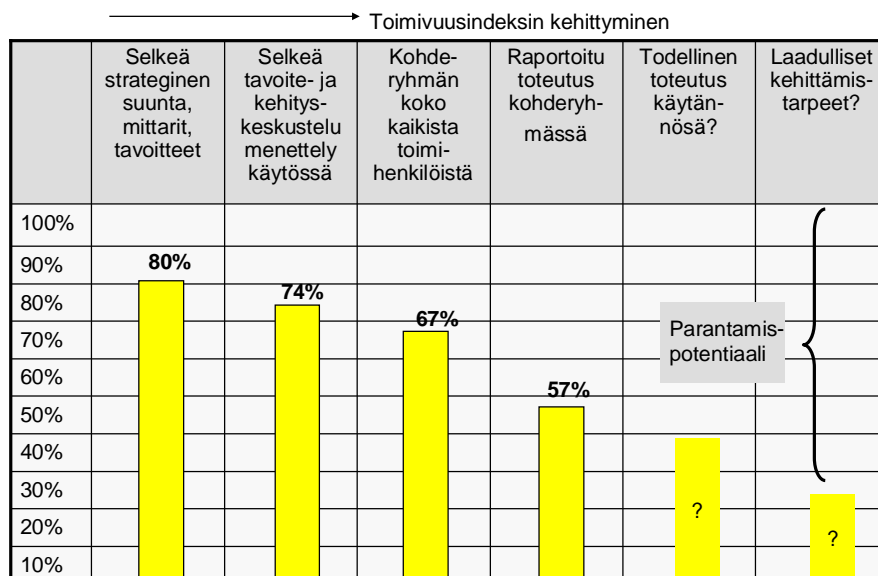
Täsmällisyyteen organisaatiotasoinen tavoitteiden asettamisessa kannattaa pyrkiä. Tässä tutkimuksessa löydettiin tilastollisesti merkittävä korrelaatio suomalaisyritysten taloudellisten tulosten ja vuosisuunnittelun määrittämien täsmällisten suoritustulosten välillä ($p < 0,001$). Myös väittämän ”Vuosisuunnittelu antaa organisaatiollemme hyvät edellytykset yksilötavoitteiden asettamiselle” ja TE- arvosanojen välillä oli yhteys, mutta tilastollisesti vähemmän merkittävä $p < (0,05)$. Tulokset osoittavat, että useissa muissa tutkimuksissa havaittu täsmällisten tavoitteiden merkitys suorituksille pitää paikkansa myös suomalaisissa yrityksissä: ne yritykset, jotka sanovat asettavansa vuositavoitteissaan selvimmät suoritustulokset ja tavoitteet saavat tämän tutkimuksen mukaan myös parhaat taloudelliset tulokset. Saman ilmiön on kansainvälisesti havaittu monissa muissa tutkimuksissa (Meyer ym. 1965, Locke & Latham 1990)

Tavoite- ja kehityskeskustelumenettelyn käytön kattavuus organisaatioissa

Tämän tutkimuksen tekemisen yksi syy oli käytännön toistuva havainto, jonka mukaan tavoite- ja kehityskeskustelumenettelyä ei organisaatioissa sovelleta siinä laajuudessa kuin tavoitteeksi on asetettu ja keskusteluissa sanotaan. Soveltamisen kattavuutta luodattiin useilla kysymyksillä (4,6,7,8,), joista laadittiin toimivuuksindeksi. Sen tarkoituksena on antaa yleiskuva siitä, missä laajuudessa suuret suomalaisorganisaatiot tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyä käyttävät. Tuloksien mukaan organisaatioilla on käytössään kattava tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettely. Sen noudattamisessa on kuitenkin selvästi parannettavaa sekä toimihenkilöiden että työntekijöiden osalta verrattuna sekä ihannetilään että organisaatioiden omiin tavoitteisiin.

Kuviossa 26 esitetään toimivuuksindeksin kehittyminen kysymys kysymykseltä. Indeksien laskentaperiaate on esitetty taulukossa 28. Kuvioista voi päätellä, että toimivuuksindeksi verrattuna ihanteelliseen tilanteeseen (100) alenee siirryttäessä sen soveltamisessa pidemmälle. Strateginen suunnittelu ja vuositavoitteet antavat 80 %:n (4/5) suunnan ja tavoitteet yksilötason tavoite- ja kehityskeskusteluille, mitä varten 93 %:ssa vastanneista organisaatioista on selvä menettely. Toimihenkilöistä 91 % kuuluu menettelyn piiriin ja 85 % tästä kohderyhmästä käy vastausten mukaan kehityskeskustelut. Näin toimivuuksindeksissä päädytään toimihenkilöiden osalta lukuun 57 ja työntekijöiden osalta lukuun 45, kun täydellisesti toimivassa organisaatioissa vastaavat luvut olisivat 100. Pulmana on toiminnan ”lipsuminen” vähän joka kohdassa, mikä kuitenkin johtamismenettelyn osalta kumuloituu ja alentaa sen tavoitteellisen johtamisen toimivuutta ja johtamisen tehokkuutta.

Kuvioon 26 on sisällytetty myös kaksi muuta pylvästä. Todellinen toteutus käytännössä asettaa kysymysmerkin keskusteluraportoinnin luotettavuudelle ja vastaajien kyvyille antaa kyselyssä luotettavia vastauksia: 16 % organisaatioista ei seuraa keskustelujen käyntiä mitenkään ja muidenkin raportoinnissa on eriasteisia luotettavuuspulmia. Viimeinen pylväs on menettelyyn liittyvät laatuongelmat, joita tarkastellaan seuraavassa kohdassa. Päätelmä on kuitenkin selvä: menettely voisi toimivuuksindeksin perusteella toimia paremminkin, ja kun huomioon otetaan vielä kaksi epävarmuustekijää, paljon paremmin.



Kuvio 26: Tavoitteellisen johtamisen toimivuuksindeksi (toimihenkilöt)

Kuinka hyvin tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyn koetaan toimivan?

Menettelyn toimivuudessa koettiin olevan parannettavaa useilla alueilla. Vaikka sen kattavuus onkin määritelty selvästi, ei menettelyä toteuteta sovitussa puitteissa eikä sitä pidetä erityisen selkeänä ja toimivana. Vastaajien mielestä linjajohto ei pidä sitä hyvin tärkeänä osana työtään, ei toteuta osuuttaan sovitulla tavalla eikä aikataulussa. Tämä sama havainto on tehty muuallakin (Stiles ym. 1997).

Osasyynä esimiesten heikohkoon sitoutumiseen on todennäköisesti se, että tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelystä vastaa Suomessa edelleen pääosin henkilöstöjohto, jolloin kumpikaan keskusteluun osallistuva osapuoli ei "omista" sitä. Muualla suorituksen johtamisen yleistymiseen on liittynyt linjajohdon lisääntynyt vastuunotto keskustelujen toteuttamisesta. Tämän on todettu parantavan tyytyväisyyttä keskusteluihin (Ivanchevich, 1972).

Vastaajien mukaan henkilöstö ei koe menettelyä hyvin toimivaksi (3,1/5), eikä organisaatiossa koeta olevan vahvaa suorituskulttuuria (3,1/5). Menettelyä ei ole kytketty kovin systemaattisesti suorituspalkkioiden ja bonusten määrittämiseen, eikä tietoa muutenkaan kerätä henkilöstöprosessien tarpeisiin.

Kokonaisuudessaan vastauksista näkyy, ettei sen toteutus ole järjestelmällistä eikä laadultaan korkeatasoista. Parannettavina asioina pidettiin selkeiden, mitattavien ja konkreettisten tavoitteiden asettamista yksilötasolla ja kehityskeskustelujen laadun parantamista. Tämän lisäksi vastaajat halusivat laajentaa edelleen menettelyä kattamaan koko organisaation ja parantaa sen toimivuutta. Keskusteluihin osallistujat, erityisesti esimiehet, tulisi vastaajien mukaan saada ymmärtämään keskustelujen tarkoitus ja merkitys. Vastauksista kävi selvästi ilmi, että monissa organisaatioissa ylin johto ei toiminut esimerkkinä, eikä edellyttänyt alaisiltaan menettelyn noudattamista. Nämä kommentit osoittavat, että kuvion 26 tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyn laadullisiin piirteisiin liittyvät kommentit ovat perusteltuja.

Mitä tietoa ja kuinka laajasti keskustelujen yhteydessä kerätään?

Vastaajille tarjottiin 10 vaihtoehtoista tiedonkeruutarkoitusta. Kerättävän tiedon tarkoituksena on auttaa organisaatiota kehittämään toisaalta omaa toimintaansa ja toisaalta yksilöitä näiden osaamista parantamalla. Vaihtoehtoista ylivoimaisesti suosituimmat olivat henkilökohtaisen osaamisen arviointi ja koulutus- ja kehittämistarpeiden kartoitus. Yli 80 % vastaajista sanoi organisaationsa keräävän tietoa näistä asioista. Tulokset vastaavat hyvin kansainvälisesti havaittua kehitystä: suorituksen johtamisessa painopiste on siirtynyt osaamiseen ja sen kehittämiseen tulevaisuutta varten (Armstrong & Baron 2005, Nankervis & Compton 2006). Noin puolet vastaajista sanoi keräävänsä tietoa suorituspalkkoja, henkilöstösuunnittelua, esimies- ja nuorten työntekijöiden potentiaalin tunnistamista varten. Huippusuorituksien ja ei-hyväksyttävien suoritusten tunnistamiseen tietoa sanoi keräävänsä 40 % vastaajista.

Analysoitaessa tiedon hankkimisen parantamiskohteita kävi selväksi, että tiedonkeruu on vielä melko irrallista eikä kiinteä osa suorituksen johtamisjärjestelmää. Suuri määrä kommentteja koski tiedonkeruuprosessien kehittämistä. Tämä on sinänsä mielenkiintoista, koska syy, jonka takia henkilöstöjohto alun perin on meillä ja muualla vastannut tavoitteellisen johtamisen menettelyä, on juuri henkilöstöä koskevan tiedon keruu henkilöstöhallinnollisiin tarkoituksiin (Wiese & Buckley 1998). Koska tietotekniikkaa ei käytetä laajasti tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyn apuna, kärsii siitä myös jäntevä tiedonkeruu. Toinen suuri ryhmä kommentteja koski henkilöstö-, seuraaja, esimies- ja nuorten työntekijöiden potentiaalin suunnittelua koskevan tiedon keräämistä: organisaatioilla on huoli henkilöstön saatavuudesta lähivuosina.

Tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyn asema henkilöstöjohtamisen työssä

Tässä tutkimuksessa todettiin, että henkilöstöjohtajilla on suuri vastuu tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyn kehittämisestä, toteuttamisesta ja valvonnasta. Niin kuin edellä on todettu menettelyn kattavuudessa, toimivuudessa ja tiedon keruussa on selvästi parannettavaa. Kun henkilöstöjohto kuitenkin vastaa kyselyssä, että menettely on heidän työlistallaan varsin

alhaalla (kuvio 22), ei parannuksia ole kovin nopeasti odotettavissa varsinaiseen menettelyyn. Sen sijaan siihen kuuluvat alakohdat, kuten osaamisen arviointi, kehittämis- ja koulutustarpeiden tunnistaminen sekä johdon kehittäminen, saavat korkean prioriteetin. Kun näkyvissä ei ole selvää tavoite- ja kehityskeskustelumenettelyn ”omistuksen” siirtoa linjaesimiehille, ei pikaisia parannuksia menettelyn kattavuuden, toimivuuden ja systemaattisemman toiminnan aikaansaamiseksi ole näkyvissä. Kansainvälisesti tässä kohdassa raportoidaan vastuiden siirtymisestä linjajohdolle. Suomessakin tavoitteellisen johtamisen jäntevyyden kannalta olisi suositeltavaa, että linjajohto vastaisi kaikista tavoitteista ja suunnitelmista, niin organisaatio- kuin yksilötasoisistakin, sekä niiden toteuttamisesta ja seurannasta. Näin linjajohto saisi paremman otteen johtamisprosessista ja henkilöstöjohto voisi keskittyä sen ja siinä toimivien yksilöiden tukemiseen. Johtajuus palaisi näin linjaan, minne se kuuluukin. Tehtyjen tutkimusten mukaan tästä seuraisi johdon ja osallistujien parantunut sitoutuminen ja tyytyväisyys.

Kuinka järjestelmällisesti ja yhdenmukaisesti menettelyä sovelletaan, erityisesti kansainvälisissä organisaatioissa?

Suuret kansainvälisesti toimivat yritykset noudattavat muita systemaattisempia ja kurinalaisempia toimintatapoja. Näillä organisaatioilla on muita todennäköisemmin käytössään arviointijakautumien normeerausikäntö sekä menettelyt huippu- ja ei-hyväksyttävien suoritusten tunnistamiseen. Tässä suhteessa suurimmat organisaatiot, joilla henkilöstöstä on puolet tai enemmän ulkomailla, toimivat lisääntyvässä määrin kurinalaisesti ja yhden johtamisjärjestelmän puitteissa. Suomalaiset suuryritykset toimivat yhä enemmän perinteisten kansainvälisten yritysten tapaan ja ovat viime vuosina kehittäneet toimintaansa näissä kysymyksissä. Yhtenäisen johtamisjärjestelmän käyttäminen ei perinteisesti ole ollut kokemuksiensa mukaan suomalaisten organisaatioiden vahvuus.

Suorituksen johtamisen osalta lähes puolet kansainvälisesti toimivista organisaatioista (n=21, 46 %) sanoi noudattavansa kaikissa eri maissa olevissa yksiköissään samaa suorituksenjohtamisenmenettelyä. Muista yhteisistä menettelyistä yleisimmin mainittiin rekrytointi (n=6), ilmapiiritutkimus (n=6) sekä osaamisen arviointi ja kehittäminen (n=6). Verrattuna hyvin etabloituneisiin kansainvälisiin yrityksiin, ovat suomalaiset organisaatiot yleisesti ottaen vasta johtamisjärjestelmiensä kehittämisvaiheessa.

4.2 Tutkimusmetodiikan arviointi

Tutkimuksen tarkoituksena oli toisaalta selvittää, kuinka tavoitteellinen johtaminen on kehittynyt pitkän aikavälin eli yli kahden vuosisadan kuluessa, ja toisaalta tarkastella, mikä on suorituksen johtamisen tila suurissa suomalaisorganisaatioissa. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastattiin historiallisella kirjallisuustutkimuksella, joka kattoi johtamisen historian lisäksi myös laajasti koko talouden ja yhteiskunnan kehittymisen. Tällainen pitkän aikavälin näkökulman valittiin sen takia, että voitaisiin tarkastella tavoitteellisen johtamisen vaiheittaista kehittymistä jatkuvassa yhteisvaikutuksessa teknologian, markkinoiden ja muiden vaikuttavien tekijöiden kanssa. Tämän tutkimusmetodiikan luotettavuutta arvioidaan luvussa 4.2.1. Suorituksen johtamisen käytön laajuutta ja laatua suurissa suomalaisorganisaatioissa selvitettiin kyselytutkimuksella ja sillä vastattiin toiseen tutkimuskysymykseen. Sen luotettavuutta arvioidaan luvussa 4.2.2.

4.2.1 Teoriatutkimuksen metodiikan arviointi

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaaminen perustui kirjallisuuteen. Kysymys oli laaja ja sen lisäksi kattoi ajallisesti yli kaksisataa vuotta. Seurauksena on tutkittavan materiaalin ’runsauden pula’ ja haasteellinen tehtävä valita suuresta tarjolla olevasta materiaalitytarjonnasta juuri ne kirjat, artikkelit, tutkimukset ja julkaisut, jotka ovat olennaisia ja luotettavia kunkin asian

käsittelyn kannalta. Luvussa 2.1. kuvattiin metodiikka, jolla perehtyminen kirjallisuuteen suoritettiin.

Reliabiliteetti

Luettavan kirjallisuuden valintaan harkitsin systemaattisen kirjallisuustutkimuksen tekemistä. Tässä lähestymistavassa määritellään etukäteen poissulkemis- ja hyväksymiskriteerit mukaan otettaville tutkimuksille ja kirjallisuudelle (Metsämuuronen 2006, s. 39). Samalla määritetään muutenkin rajat sille, mistä, millä tavoin ja kuinka kauan tietoa haetaan. Tutkimuksen laajuudesta johtuen en halunnut tätä menettelyä noudattaa sellaisenaan, koska koin kriteerien asettamisen vaikeaksi ja mahdollisesti jopa haitalliseksi. Reliabiliteetin arvioinnin eli tutkimuksen ei-sattumanvaraisuuden puntaroinnin kannalta systemaattinen kriteerien valinta olisi ollut hyödyllistä. Tällöin olisi voitu keskittyä siihen, olivatko kriteerit valittu oikein ja noudatettiin niitä työssä. Kun systemaattista kirjallisuustutkimusta ei kuitenkaan noudatettu, on reliabiliteettia arvioitava muuten.

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia.

Kysymys on siitä, olisivatko ne toistettaessa samat kuin ensimmäisellä kerralla.

Kirjallisuustutkimuksessa reliabiliteetin kannalta keskeisiä kysymyksiä ovat tämän vuoksi: 1) Jos joku toinen tutkija vastaisi samaan tutkimuskysymykseen, valitsisiko hän samat lähteet ja 2) tekisikö hän niistä samat johtopäätökset?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen (taulukko 3) ensimmäinen alakysymys kuului: ”Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet tavoitteellisen johtamisen kehittymiseen ja kuinka se on kehittynyt vuoteen 1954 mennessä?”. Ensimmäiseen osaan vastaaminen edellyttää historiallähteiden tunnistamisen aikavälillä 1750-1954. Tästä aiheesta on paljon tutkimuksia, jotka ovat lisäksi ehtineet pääosin muodostua tieteelliseksi tiedoksi tultuaan vuosien kuluessa useaan kertaan uudelleen arvioiduksi ja vihdoin tiedeyhteisön hyväksymäksi. Tämän vuoksi on luultavaa, että toinen tutkija valitsisi samat tai samantapaiset lähteet. Vaikka hän ei näin tekisikään, olisivat hänen johtopäätöksensä todennäköisesti samansuuntaiset, koska tutkittava tieto on suhteellisen vakiintunut koskien 1700-, 1800- ja 1900-luvun alkupuolen talous- ja yhteiskuntahistoriaa.

Ensimmäisen alakysymyksen toista osaa koskien on johtopäätös samanlainen: kirjallisuudessa ollaan melko yksimielisiä siitä, ketkä ovat olleet tavoitteellisen johtamisen vaikuttajat ennen vuotta 1954. Tosin taipumuksena näyttää oppi- ja käsikirjoissa olevan muutaman merkittävimmän henkilön panoksen ylikorostaminen ja muiden vaikuttajien unohtaminen tai vähälle huomiolle jättäminen. Tämän vuoksi käytettiin alkuperäislähteitä aina kun mahdollista. Henkilöitä ja heidän teoksiaan ei ollut vaikea löytää. Lisäksi heistä on tehty myös paljon tutkimusta, jota on julkaistu historiallisiin johtamisaiheisiin erikoistuneissa julkaisuissa kuten Journal of Management History, Scandinavian Economic History ja Business History Review. Luultavaa, mutta ei varmaa, on se, että samoja alkuperäislähteitä käyttävä toinen tutkija päätyisi samansuuntaisiin, vaikka ei välttämättä samoihin päätelmiin.

Toinen alakysymys ”Kuinka tavoitteellista johtamista on sovellettu tavoitejohtamisen julkistamisen jälkeen vuodesta 1954?” pyrki määrittämään elinkaarimallit tavoitteellisen johtamisen tärkeimmille lähestymistavoille, joita ovat suoritusarviointi, tavoitejohtaminen, tulosjohtaminen ja suorituksen johtaminen. Tässä yhteydessä käytiin läpi suuri joukko kirjoja, artikkeleita ja tutkimustuloksia, jotka valittiin mukaan kirjallisuusanalyysin perusteella, so. viittausten määrä ja ajankestävyys. Niiden avulla rakennettiin elinkaaret edellä mainituille lähestymistavoille sekä kansainvälisesti että Suomessa. Käytettyjen tutkimusten joukossa oli useita metatutkimuksia, jotka tekivät yhteenvetoja ja johtopäätöksiä aiemmista tutkimuksista. Uskottavaa on, että ainakin nämä julkaisut sekä ne, joihin useimmiten viitataan, päätyisivät myös muiden tutkijoiden materiaaliin. Jos he soveltaisivat elinkaarimalleja, olisivat johtopäätökset todennäköisesti samansuuntaiset.

Viimeinen alakysymys ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä oli: "Mikä on tavoitteellisen johtamisen tila tänään?" Siihen vastattiin kansainvälisesti Yhdysvalloissa, Englannissa ja Australiassa tehtyjen tutkimusten perusteella. Näissä selvityksissä oli se etu, että asiaa oli tutkittu eri aikoina, minkä vuoksi niistä voitiin tehdä pitkäjänteisiä päätelmiä yli 10 vuoden ajalta. Kun tutkimusten tuloksista on lisäksi kirjoitettu useita artikkeleja ja monia kirjoja, joutuisivat ne sekä sisältönsä, viittaustensa että tuoreutensa takia tutkimuksen toistajan lähdeaineistoksi. Uskottavaa on, että johtopäätöksetkin olisivat samansuuntaiset.

Validiteetti eli pätevyys

Pätevyydellä tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä mitä on tarkoituskin mitata. Historiatutkimuksessa tätä asiaa on perinteisesti arvioitu lähdekritiikin avulla. Tutkijan tehtävänä on saada esiin tosi informaatio ja hylätä epätosi ja vastata sen perusteella tutkimuskysymykseen. Tarkoitus on päästä käsiksi asianomaisen tiedon alkulähteeseen ja näin parantaa tiedon pätevyyttä. Kalela (2002, s. 89 – 93) toteaa, että nykyisin pyritään maksimoimaan lähteiden välittämä informaatio, minkä vuoksi kritiikki- näkökulmaa ei tulisi liikaa korostaa. Hänen mukaansa onkin ryhdytty paikkansapitävän tiedon sijasta puhumaan pätevistä (validista) tiedosta. Lähteen validisuutta arvioitaessa kaikki riippuu siitä, onko lähde pätevä vastaamaan tutkimuskysymykseen. Ero eri lähteiden välillä ei ole absoluuttinen vaan suhteellinen. Tutkijan onkin pyrittävä lähdeä käyttäessään arvioimaan lähteen paikkansapitävyyden lisäksi sitä, mitä varten lähde on tuotettu, mikä on sen tarkoitus (ulkoinen lähdekritiikki).

Historialliseen osaan (ensimmäinen alakysymys) vastattaessa lähtökohtana käytettiin pääosin varhaisten kirjoittajien alkuperäistekstejä, jotta vältetään välikäsien tulkinnoita. Koska kyseiset kirjoittajat olivat tavoitteellisen johtamisen kehittäjiä tai kehitykseen vaikuttaneita, on heidän tekstinsä luonnollisesti pätevää tämän tutkimuksen kannalta. Jotta tulkinta saataisiin oikeaksi juuri tämän tutkimuksen kannalta, tärkeimpien vaikuttajien tekstit analysoitiin tavoitteellisen johtamisen näkökulmasta, niistä tehtiin yhteenvedot ja niitä arvioitiin.

Tavoitteellisen johtamisen eri lähestymistapojen asettaminen ja ajoittaminen elinkaarimallin mukaisesti (toinen alakysymys) edellytti eri ajankohtina tehtyjen tutkimusten ja selvitysten tunnistamista ja arvioimista. Vaarana oli joutua tutkimuskysymysten sijasta lähteiden ohjaamaksi (Kalela 1976, s.147), koska julkaisuja on hyvin runsaasti. Ne olivat kattavuudeltaan, tarkoituksiltaan ja tieteellisyydeltään eritasoisia (esim. Kondrasuk 1981). Tämän vuoksi ne ovat eri tavalla informatiivisia. Tähän liittyvät lisäksi semanttiset vaikeudet sellaisten termien käytössä kuin "performance appraisals", "performance management" ja "management by objectives" välillä. Samoista ilmiöistä on eri tutkimuksissa saatu erilaisia tuloksia, mikä on johtunut erilaisista tavoitteista, tutkimuskysymyksistä, - menetelmistä ja kohderyhmistä. Tämän vuoksi, aina kun mahdollista, pyrittiin käyttämään useita eri tutkimuksia lähestymistavan tietyn ajankohdan tilanteen varmistamiseksi. Kaikkien tutkimustulosten osalta pyrittiin myös siihen, että ne luetaan alkuperäislähteistä, ei viittauksina muista julkaisuista. Tässä asiassa elektronisessa muodossa olevat artikkelit olivat suureksi avuksi. Johtopäätösten teossa sovellettiin Mäkisen (2005. s. 85-92) määrittämiä tekijöitä: 1) kirjoittajan tunnettuus ja arvostettuus, 2) lähteen ikä ja alkuperä, 3) lähteen uskottavuus ja julkaisija (kustantajan) arvovalta ja vastuu, 4) totuudellisuus ja puolueettomuus.

Historiantutkijan etuna on tarvittaessa se, että hän voi yleensä suhteellisen helposti laajentaa näytettään (Kalela 1976, s. 156), mitä tässäkin tutkimuksessa on jouduttu tekemään tiedon pätevyyden varmistamiseksi (kuviot 3). Metatutkimuksista on ollut apua arvioitaessa tutkimusten tuloksia ja niiden pätevyyttä. Vaikka yksittäisten tutkimusten pätevyydessä oli vaihtelevuutta, pidän elinkaaria kokonaisuudessaan luotettavina useiden eri lähteiden käytön vuoksi (triangulaatio).

Tavoitteellisen johtamisen nykytilan osalta käytettävissä oli eri maissa pitkäjänteisiä tutkimuksia, joiden avulla pystyttiin paitsi saamaan ote suorituksen johtamisen sisällöstä, myös seuraamaan sen kehittymistä viimeisten 10 -15 vuoden aikana. Lisäksi eri maiden tutkimustulokset olivat sekä sisäisesti että keskenään samansisältöisiä, mikä lisää niiden uskottavuutta (face validity).

Näiden tutkimusten valossa tavoitteellisen johtamisen (=suorituksen johtaminen) kansainvälisestä nykytilasta pystytään antamaan riittävän pätevä yleiskuva.

4.2.2 Kyselytutkimus- metodiikan arviointi

Reliabiliteetti

Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan mittauksen ei-sattumanvaraisuutta, sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Eskola 1962, s. 55). Kysymys on siis siitä, olisivatko tutkimuksen tulokset toistettaessa samat kuin ensimmäisellä kerralla (Bryman ja Bell 2003, s. 33). Periaatteessa reliabiliteettia mitataan niin, että verrataan toisiinsa kahta vertailukelpoista, mutta toisistaan riippumatonta mittaustulosta. Mitä yhdenmukaisempia tuloksia nämä vertailut antavat, sitä suurempi on reliabiliteetti. Eskola (1962, s. 57) mainitsee kolme erilaista tapaa mitata luotettavuutta. Rinnakkaismittauksella hän tarkoittaa saman ominaisuuden luotaamista kahdella eri mittarilla. Toinen tapa on puolitus eli jakaa mittari (esimerkiksi summamittari) kahteen osaan, jolloin puolikkaiden antamia tuloksia voidaan verrata keskenään. Uusintamittaus on kolmas tapa, joka tarkoittaa saman mittarin kohdentamista samaan kohdejoukkoon eri aikana.

Kun aiempia, vertailukelpoisia tutkimuksia ei ollut, eikä uusintamittauskaan ollut tässä tapauksessa realistinen vaihtoehto, päädyttiin luotettavuutta arvioimaan mittareiden sisäisellä konsistenssilla. Se perustuu yleensä mittarin satunnaiseen tai useaan yhtäaikaiseen puolittamiseen kahteen osaan (split half), joiden keskinäinen korrelaatio on reliabiliteetin mittari (Metsämuuronen 2006, s. 137). Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeesta laadittiin mittarit seuraavasti:

1. Mittari 1= kysymys 4a, 4b, 4c (0,657)
2. Mittari 3= kysymys 11 ja sen 11 alakohtaa (0,860)
3. Mittari 4= kysymys 14 ja sen 10 alakohtaa (0,870)

Näistä laadittiin summamuuttujat ja niistä laskettiin Cronbachin alfat, joita käytetään sisäisen konsistenssin arviointiin. Ne on merkitty sulkeisiin yllä olevien mittareiden perään. Alfa-arvo ylittää kaikkien mittareiden osalta yleensä alimpana hyväksyttävänä pidetyn (0,6) ja on kahden viimeisen osalta varsin korkea. Näiden mittareiden osalta niiden luotettavuutta voidaan pitää hyvänä.

Kyselylomakkeessa oli useita avoimia kysymyksiä (5, 12, 13, 15, 17). Niiden tulkinna tekivät erikseen kaksi asiantuntijaa, jolloin kyseessä voidaan katsoa olevan joko rinnakkais- tai uusintamittaus. Bryman ja Bell (s. 76) mainitsevat havainnoitsijoiden välisen yhtenäisyyden arvioinnin, josta Metsämuuronen (s.143) käyttää nimeä ”avovastausten reliabiliteetin laskeminen”. He tarkoittavat usean havainnoijan tai avovastausten tulkitsejien tulosten yhdenmukaisuutta, jolloin reliabiliteetti voidaan laskea vastausten keskinäisenä korrelaationa. Tämän tutkimuksen avovastausten rinnakkais tulkitsejien samankaltaisuus oli hyvin suuri, mutta korrelaatiota ei laskettu.

Validius

Validius eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi et al 1997, s. 226 - 228). Periaatteessa sen arviointi on yksinkertaista: tuloksia on vain verrattava todelliseen (=validiin) tietoon mitattavasta asiasta tai jollakin toisella mittarilla siitä saatuun tietoon. Mitä korkeampi näiden kahden tuloksen keskinäinen korrelaatio on, sitä parempi on pätevyys. Haasteeksi muodostuu kuitenkin vertailutiedon hankkiminen, kun tutkimuksella vasta yritetään saada ilmiöstä tietoa. Validiteetti ei kuitenkaan ole absoluuttinen vaan suhteellinen asia. Tämä tarkoittaa sitä, että se on riippuvainen tarkoituksesta, johon sitä käytetään. (Eskola 1962, s. 64- 67). Tässä tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan erityisesti sitä, kuinka laajasti ja laadukkaasti suorituksen johtaminen on käytössä suurissa suomalaisorganisaatioissa. Tavoitteena oli saada luotettava ja validi yleiskuva tilanteesta. Tutkimuksen validiteettia arvioidaankin seuraavaksi siitä näkökulmasta, onko tutkimuksen

kohderyhmä, vastaajat, lomake, käsitteistö ja analyysi riittävän valideja antamaan päteviä tuloksia.

Kohderyhmän pätevyys (ekologinen validius)

Tässä tutkimuksessa selvitettiin suorituksen johtamisen tilannetta suurissa organisaatioissa Suomessa. Kohderyhmäksi valittiin organisaatioiden ylimmät henkilöstöjohtamisesta vastaavat henkilöt. Kohdejoukkoa nimettäessä kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että vastaajaksi saatiin juuri oikea henkilö, jolla on parhaat edellytykset antaa pätevää tietoa. Aiemmistä kyselyistä ja kansainvälisistä tutkimuksista on selvillä, että tämä ryhmä vastaa kyseisen menettelyn kehittämisestä, hallinnoinnista ja valvonnasta organisaatioissa. Tältä osin valituilla vastaajilla on pätevyys antaa aiheen nykytilanteesta luotettavaa tietoa. Kun kustakin organisaatiosta valittiin vain yksi henkilö, voitiin varmistaa, että yhtä organisaatiota ja sen käytäntöjä edusti vain yksi vastaus.

Kyselyyn vastanneiden edustavuus (ulkoinen validius)

Kyselyn kohderyhmäksi muodostui 326 suurinta suomalaista organisaatiota, joista 274 (83%) oli yrityksiä ja 54 (17%) julkisen sektorin organisaatioita. Vastauksia saatiin 94, jolloin vastausprosentiksi muodostui 29 %, mitä voi pitää tämän tyyppisessä tutkimuksessa riittävänä (Kotila 2005, s. 42). Vastaajat edustivat varsin hyvin kohderyhmää, vaikka kaikkein suurimmat yritykset (1-50) olivatkin siinä yliedustettuina: 48 % tästä ryhmästä vastasi. Kaikkein pienimmät yritykset olivat vastaavasti aliedustettuina. Samoin julkinen sektori oli vastanneissa aavistuksen yliedustettuna yrityksiin verrattuna. Kokonaisuudessaan vastanneet edustavat siis valittua kohderyhmää hyvin, vaikka vastausprosentti olisikin voinut olla korkeampi. Kokonaisuudessaan tutkimus antaa kartoituksen tarkoituksiin riittävän yleiskuvan tavoitteellisen johtamisen tilasta suurissa suomalaisorganisaatioissa.

Käsitteistön pätevyys (sisällön validius)

Johtaminen on hyvin moniulotteinen ilmiö ja sen käsitteistö ja terminologia ovat jatkuvassa liikkeessä. Tämä pätee myös tavoitteelliseen johtamiseen, joka on kehittynyt suorituksen arvioinnin, tavoitejohtamisen ja tulosjohtamisen kautta suorituksen johtamiseksi. Semanttinen riski termien suhteen oli tiedossa lomaketta laadittaessa: ei ole ollenkaan varmaa, että sama termi tarkoittaa kaikille samaa asiaa tai että sama asia ilmaistaan aina samalla termillä. Tavoitejohtamisen osalta tämän havaitsivat jo vuonna 1974 Schuster ja Kindall. Heidän kyselyssään osoittautui, että niistä 181 vastaajasta, jotka olivat alun perin sanoneet soveltavansa MBO:ta vain noin 36 - 50 (20- 28 %) noudatti niitä kriteereitä, jotka tutkijat olivat Druckerin, McGregorin ja Likertin määritelmien perusteella laatineet.

Semanttista ongelmaa pyrittiin pienentämään toisaalta sillä, että lomakkeella kuvattiin, mitä suorituksen johtamisella tarkoitetaan. Toisaalta taas lomakkeen kysymykset pyrittiin esittämään Weichrichin mallin puitteissa mahdollisimman yleiskielellä ja ylätasolla. Tästä lisäksi valintavaihtoehtoisten kysymysten jälkeen käytettiin avokysymystä, jolla haluttiin antaa vastaajille mahdollisuus ottaa kantaa omin käsittein. Tämä antoi tilaisuuden arvioida vastausten pätevyyttä. Käytetyn käsitteistön ymmärrettävyyttä paransi luonnollisesti se, että sekä kysyjänä että vastaajana oli homogeeninen ja tutkimusalueeseen hyvin perehtynyt ammattiryhmä. Vastauksia analysoitaessa ei väärinkäsityksiä esiintynyt.

Kyselylomakkeen pätevyys (rakennevalidius)

Lomakkeen laatijalla on pitkä työkokemus johtamisesta ja henkilöstöjohtamisesta ja hän tuntee hyvin tavoitteellisen johtamisen käytännöt. Tämä antoi ainakin edellytykset ymmärtää, mistä suorituksen johtamisessa on kysymys. Laadittu lomakeluonnos, joka perustui Weichrichin malliin, kävi läpi kokeneiden henkilöstöasiantuntijoiden arvioinnin ja kommentoinnin. Siihen tehtiin muutoksia, minkä jälkeen arviot uusittiin. Kun muutosehdotukset usean kierroksen jälkeen loppuivat, toimitettiin lomake kymmenen henkilöstöjohtajan ja -päällikön arvioitavaksi. He tekivät lomakkeeseen joitakin selvennysehdotuksia, jotka otettiin huomioon. Tällä tavalla lomakkeen pätevyys pyrittiin varmistamaan etukäteen mahdollisimman hyvin. Käytyäni läpi kaikki annetut vastaukset voin todeta, että vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset hyvin, täyttäneet lomakkeet huolellisesti eikä väärinkäsityksiä löytynyt.

Joidenkin kysymysten sisällön osalta lomakkeeseen laadittiin rinnakkaiskysymys, jolla haluttiin arvioida näiden kysymysten pätevyyttä. Kysymystä 6 ("Onko organisaatiossanne selkeästi määritetty tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettely?") verrattiin kysymyksen 11 kohdan a-väittämää: "Menettely on selkeä ja toimiva". Kysymykseen 6 vastasi 93 % osallistujista myönteisesti ja a-väittämään 76 %, jolloin näiden keskeiseksi korrelaatioksi saatiin 82 %. Kysymysten 7 ja 8 perusteella laskettiin, kuinka suuri osa kohderyhmään kuuluvista toimihenkilöistä ja työntekijöistä todella kävivät tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelut (vrt taulukko 27). Näitä tuloksia verrattiin väittämään d: "Menettely toteutetaan täsmällisesti sovitussa organisaatioissa/ sovitulla organisaatitasoilla". Toimihenkilöiden osalta keskustelut käytiin 85 %:sti määritetyn kohderyhmän kanssa ja työntekijöiden osalta 75 %:sti. Kun väittämä d muutetaan %-luvuiksi, saadaan 73 %, mikä osoittaa varsin suurta samansuuntaisuutta (87 ja 97 %).

Kysymys 9 esitettiin vastaajien antaman tiedon pätevyyden arvioimiseksi. Siinä kysyttiin, kuinka vastaajat seuraavat tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelujen todellista toteutumista. Haluttiin toisin sanoen arvioida, onko vastaajilla edellytyksiä antaa pätevää tietoa tutkimuksen keskeisistä asioista. Vastaajista 84 % ilmoitti, että heillä on käytössä seurantamenetelmä tähän tarkoitukseen. Niistä osaan liittyy kyllä luotettavuusongelmia, esimerkiksi esimiesten raportointi ja paperikopiot, tiedon määrän ja/tai laadun osalta. Osallistuneista 16 % totesi, etteivät seuraa keskustelujen käyntiä mitenkään. Palvelu-toimialalla kolmannes ilmoitti, etteivät seuraa mitenkään keskustelujen toteutumista. Vastaukset antavat tukea sille näkemykselle, että enemmistö vastaajista pyrkii seuraamaan keskustelujen kattavuutta ja että heistä enemmistöllä on ollut edellytykset vastata kysymyksiin perustellusti. Kun seuranta kuitenkin osittain puuttuu ja seurantavaihtoehtoihin liittyy heikkouksia, voi epäillä, että annetut vastaukset kysymyksiin voivat olla jossakin määrin liian myönteisiä. Omat kokemukseni käytännöstä tukevat tätä käsitystä. Kyselytutkimuksissa on havaittu yleinen ongelma, että vastaajat tietoisesti tai tietämättään kaunisteleovat vastauksiaan (Kotila 2005, s. 41), mikä voi helposti tapahtua, jos faktoja ei tunneta. Tältä osin tulosten pätevyyteen liittyy riski, jonka kokoa on kuitenkin vaikea täsmentää. Kyselyn kartoitusluonteen vuoksi tällä ei ole kuitenkaan ratkaisevaa merkitystä.

Analyysin pätevyys

Kun kyselyn tavoitteena oli kartoittaa suorituksen johtamista suurissa suomalaisyrityksissä ja luoda selvä kuva tilanteesta sekä mahdollisia hypoteeseja jatkotutkimuksia varten, ei käytetyillä analyyseillä pyritty sen pidemmälle. Aineistolle suoritettiin tämän vuoksi normaalit ristiintaulukoinnit sekä laskettiin keskiarvot ja hajonnat sekä mittareiden reliabiliteettiarvioinnit. Lisäksi suoritettiin joitakin korrelaatio- ja merkittävyysarviointeja, mutta vastanneiden melko pieni määrä rajoitti tilastollisten menetelmien laajempaa käyttöä.

Pätevyyden kokonaisarvio

Tutkimuksen kohderyhmä, siihen vastanneet, käytetty käsitteistö ja lomake vaikuttavat varsin päteviltä (face validity). Sama pitää paikkansa analyysin osalta, joka on tarkoitettu ainoastaan ylätasoinen analyysiin. Suurin epävarmuus liittyy siihen, millä perusteella osallistujat vastasivat kysymyksiin alueesta, josta itse ovat vastuussa. Heillä on käytössään seurantamenettelyitä, mutta niihin liittyy epävarmuustekijöitä, jotka tässä luvussa on kuvattu. Kokonaisuudessaan voidaan kuitenkin sanoa, että kysely antaa luotettavan yleiskuvan suoritusjohtamisen tilasta suurissa suomalaisorganisaatioissa.

4.3 Tulevien tutkimusten haasteet

Tavoitteellinen johtaminen käsittelee määritelmän mukaan laajaa aihetta. Siihen sisältyy periaatteellisella tasolla kaksi näkökulmaa: toisaalta järjestelmänäkökulma, kuinka johtaminen organisaation eri osissa ja tasoissa järjestetään niin, että siitä muodostuu kokonaisuus, ja toisaalta vuorovaikutusnäkökulma, kuinka johdetut ja johdettavat toimivat keskenään johtamisjärjestelmän puitteissa. Näissä molemmissa riittää lisää tutkittavaa.

Tässä tutkimuksessa on käynyt selväksi, että lähes kaikki (93 %) organisaatiot sanovat, että niillä on käytössään selvästi määritetty tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettely. Tästä huolimatta se ei toimi käytännössä niin hyvin kuin se voisi. Lisätutkimuksella voisi selvittää, kuinka organisaatiotasosta strategia- ja vuosisuunnittelua tulisi parantaa niin, että se palvelisi paremmin yksilötavoitteiden asettamista ja seuranta. Tähän asiaan liittyy kiinteänä osana kokemukset tuloskortista mitattavien tavoitteiden määrittämisessä. Toinen lisätutkimuksen kohde voisi olla, kuinka organisaatiot rajaavat tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyn piiriin kuuluvan kohderyhmän. Tällä hetkellä vallitseva ajatus on, että koko henkilöstön tulee kuulua menettelyn piiriin. Kotilan (2005) tutkimus kuitenkin osoitti, että vain johdon ja ylimpien toimihenkilöiden arviointijärjestelmien käyttö korreloi tilastollisesti merkittävästi kannattavuuden kanssa. Oliko Drucker oikeassa korostamalla johtajien ja päälliköiden merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta? Tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettelyn osalta tämä tutkimus osoittaa, että esimiehet eivät pidä vastaajien mukaan asiaa tärkeänä osana työtään eivätkä toteuta sitä sovitulla tavalla. Miksi näin tapahtuu, vaikka olettaa voisi, että menettelyn toteutus on heidän omien etujensa mukaista? Miksi vastaajien kommenttien mukaan ylimmät johtajatkin jättävät noudattamatta menettelyä? Nämäkin kysymykset ovat lisätutkimuksen arvoisia.

Tavoitteellinen johtaminen on kehittynyt koko historiansa ajan kokonaisvaltaisempaan suuntaan ja muuttunut johtamisjärjestelmäksi. Tämän seurauksena alkuaikojen pakettiratkaisuista on siirrytty organisaatiokohtaisempiin ratkaisuihin. Millaisia ne tänään yksityiskohtaisemmin tarkasteltuna ovat? Mitä niihin sisältyy ja kuinka ne poikkeavat toisistaan esimerkiksi teollisuuden piirissä tai julkishallinnossa?

Tutkimuksessa kävi ilmi, että julkishallinnossa on selvästi muita heikompi yhteys strategia- ja vuosisuunnittelun ja yksilötavoitteiden asettamisen välillä. Miksi näin on? Kuinka tätä kohtaa voitaisiin parantaa niin, että julkisen hallinnon henkilöstö voisi olla nykyistä kiinteämmin mukana strategioiden toteuttamisessa? Tällä tutkimuskohteella voisi olla merkitystä sekä tuottavuuden että työviihtyvyyden osalta. Julkisen sektorin osalta voisi tutkia myös, kuinka se soveltaa toimintaansa uudet johtamisteoriat ja -opit. Kuinka sovellettavat mallit valitaan ja kuinka ne sovelletaan kansalaisten ja johtamisen tarpeisiin?

Mielenkiintoinen tutkimuskohde olisi myös se, kuinka ylimmät johtajat valitsevat tavoitteellisen johtamisjärjestelmänsä eli millä perusteella he valitsevat tulosten saavuttamisen kannalta kriittiset tekijät. Kuinka he kehittävät järjestelmäänsä? Perustuuko se oman uran aikaisiin kokemuksiin, johtamisympäristöstä tuleviin tarpeisiin vai uusien johtamisoppien ja -teorioiden tarjontaan, tai kaikkiin niistä?

Erillinen lisätutkimuskohde tavoitteellisen johtamisen osalta voisi olla tietotekniikan soveltaminen sen tukena. Tämän tutkimuksen tuloksien mukaan tietotekniikan hyödyntäminen on vaatimatonta, eivätkä vastaajat pitäneet sitä edes tärkeänä. Kun tavoitteellinen johtaminen on kuitenkin muuttumassa yhä kokonaisvaltaisemmaksi johtamisjärjestelmäksi, on tietotekniikan merkitys tulevaisuudessa keskeinen. Sillä on edellytykset jäməköittää menettelyn toteuttamista ja helpottaa siihen liittyvää byrokratiaa ja paperityötä.

Lähteet

- Abrahamson, E., 1999. Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly*, 1(4): 708–749.
- Ahvenainen, J. & Pihkala, E. & Rasila, V & Vattula, K.(toim.). 1982 ja 1983. Suomen taloushistoria 2-3. Helsinki: KK laakapaino.
- Alho, K., 1961. Teollisuutemme suurmiehiä. Porvoo: WSOY.
- Anonymous., 1994. What is hot - what's not. *Compensation and Benefit Review*, 26 (3): 71
- Ansoff, H. I., 1968. *Corporate Strategy*. Harmondsworth, England: Penguin Books.
- Armstrong, M., 1999. *A Handbook of Human Resource Management Practise*. 7th edition. London: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M., 2000. *Performance Management*. London: Kogan Page Ltd.
- Armstrong, M., 2003. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Ninth edition reprinted: Kogan Page.
- Armstrong, M & Baron, A., 2005. *Managing Performance*. Performance management in action. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Asbkenas, R.N., 1994. Beyond the fad: how leaders drive change with results. *Human Resource Planning*, 17(2): 25–45
- Babbage, C., 1832. *On the Economy of Machinery and Manufacturers*. London: Charles Knight.
- Barnard, C.I., 1938/ 1968. *The Functions of the Executive*. Cambridge, Ma: Harvard University Press.
- Bass, B.M., 1990. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. Theory, Research and Managerial Applications. Third Edition. New York: The Free Press.
- Beer, M. & Ruh, R.A., 1976. Employee growth through performance management. *Harvard Business Review*, 54(4): 59–66
- Benjamin, R. Jr. 1952. Survey of 130 merit-rating plans. *Personnel*, 29: 289-294.
- Bernthal, P. & Sumlin, R. & Davis, P. & Rogers, B., 1997. *Performance Management Practices Survey report*. Executive Summary. Bridgeville. DDI.
- Birnbaum, R., 2000. The Life Cycle of Management Fads. *The Journal of Higher Education*, 71(1): 1–16.
- Blockmans, W. toim., 1993. *Eurooppa. Kauppa, käsityö ja teollisuus*. Suomentanut Ritva Liljamo. Saksa: WSOY.
- Bloomsbury Reference Book, 2002. *Business. The Ultimate Resource*. London: Bloomsbury Publishing Plc.
- Brewster, M.J., 2004. Peter Drucker: Mr Management. *Business Week*, September 8.
- Bryman, A. & Bell, E., 2003. *Business research methods*. Oxford: Oxford university press.

- Carrol, S.J. & Tosi, H.L., 1970. Goal Characteristics and Personality Factors in a Managing by Objectives Program. *Administrative Science Quarterly*, 15(3): 295–305.
- Carson, P.P. & Lanier, P.A. & Carson, K.D. & Birkenmeier, B.J., 1999. A historical perspective on the fad adoption and abandonment. *Journal of Management History*, 5(6): 320–333.
- Carson, P.P. & Lanier, P.A. & Carson, K.D. & Guidry, B.N., 2000. Clearing a path through the management fashion jungle: some preliminary trailblazing. *Academy of Management Journal*, 43(8): 1143–1158.
- Chandler, A., 1962. *Strategy and structure*. Cambridge: Massachusetts, MIT Press.
- Chartered Institute of Personnel and Development (cipd), 2005. *Performance Management Survey report*. London.
- Clausewitz, von C., 1832/1998. *Sodankäynnistä*. Smedjebacken. Art House: Fälth & Hässler.
- Coens, T & Jenkins, M., 2002. *Abolishing Performance Appraisals. Why they backfire and what to do instead?* San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Crainer, S., 1998. *The ultimate business guru book*. Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Davis, R.C., 1928. *The Principles of Factory Organization and Management*. New York. Harper & Bros.
- Drucker, P., 1946/1993. *The Concept of Corporation*. Sixth printing. New York: New American Library.
- Drucker, P., 1954. *The Practice of Management*, 9th printing. London: Pan Books.
- Drucker, P., 1965. *Managing for results*. London: William Heineman.
- Drucker, P., 1973. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: HarpenCollinsPublischers.
- EFQM., 2003. *EFQM Excellence Model*. Helsinki: EFQM / Suomen Laatu keskus
- Eskola, A., 1962. *Sosiologian tutkimusmenetelmät 1*. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiön kirjapaino.
- Ettorre, B., 1997. What is the Next Business Buzzword? *Management review*, 86(9): 33-35.
- Fayol, H., 1918/1990. *Johtamisen perusteet. (Administration industrielle et generale)*. Suomentanut Silva Lehtinen. Helsinki: Rastor-julkaisut.
- Fellman, S., 2001. The Professionalisation of Management in Finland. *Scandinavian Economic History Review*, XLIX (3): 5–27.
- Feild, H.S. & Holley., W.H., 1975. Performance appraisal - an analysis of state-wide practices. *Public Personnel Management*, 4(3): 145-50.
- Fletcher, C, Williams, R., (1992) *The Route to Performance Management*. *Personnel Management*, 24(10): 42–51.
- Ford, H., 2006. *My Life and Work*. United Kingdom: Filiquarian Publishing, LLC.

- Fowler, A., 1990. Performance Management: The MBO of the '90s? *Personnel Management*, 22 (7) 47-51.
- Freeman, R. E., 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman
- Freeman, E.R. & McVea, J., 2002. *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Working Paper 01 – 02. Darden Graduate School of Business Administration.
- Friedman, W.A., 1998. John H. Patterson and the Sales Strategy of the National Cash Register Company, 1884 to 1922. *Business History Review*, 72(4): 552–584.
- Furnham, A., 2001. Life story of a management fad: Any magic solution finds a ready audience until the inevitable disillusionment sets in. *Financial Times*, October 5, p. 15.
- Gent, M. J., 1984. Theory X in Antiquity, or the Bureaucratization of the Roman Army. *Business Horizons*, 27(1): 52–56.
- George, C.S., 1972. *The history of management thought*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Gibson, J. W. & Tesone, D. V., 2001. Management fads: Emergence, evolution, and implications for managers. *Academy of Management Executive*, 15(4): 122–133.
- Gibson, J. W. & Tesone, D. A. & Blackwell, C. W., 2003. Management Fads: Here Yesterday, Gone Today? *68(4): 12-17, 59*.
- Greenwood, R. G., 1981. Management by Objectives: As developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy. *Academy of Management Review*, 6(2): 225–230.
- Grote, D., 2000. Public Sector Organizations: Today's Innovative Leaders in Performance Management. *Public Personnel Management*, 29(1): 1–20.
- Grote, D., 2002. *Performance appraisal. Question and answer book*. Amacom.
- Hajba, S., 1984. Tavoitejohtaminen suomalaisessa liikkeenjohtamisessa kirjallisuudessa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu. Keskusteluja ja raportteja 4: 1984.
- Hajba, S., 1985. Tutkimus Erkki Partasen johtamisfilosofiasta. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisu. Sarja A - 2: 1985.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K., 1994. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, G., 2007. *Johtamisen tulevaisuus*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Handy, C. B., 1981. *Understanding Organizations*. Aylesbury: Penguin Books Ltd.
- Hargadon, A. & Douglas, Y., 2001. When Innovations meet Institutions. Edison and Design of Electric Light. *Administrative Science Quarterly*, 46(3): 476–501.
- Haven, H., (1999) *Kansanopetus. Oppikoulu. Teoksessa Suomen Vuosisata. Trendit*, s. 42–52. Toimittaneet Kristiina Andersson & Vesa Helin. Jyväskylä: Tilastokeskus. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Heikkilä, O.I., 1957. Tavoitteita tarvitaan, *Liiketalous* 1957, No. 6. s. 4-8.
- Heikkinen, S. & Hoffman, K., 1982. Teollisuus ja käsityö. Teoksessa *Suomen Taloushistoria 2*. Toimittaneet Ahvenainen, J. & Pihkala, E. & Rasila, V. Helsinki: KK laakapaino.

- Hietaniemi, T., 2007. Balanced Scorecardin käyttöönotto kunnallishallinnossa. Case Kerava ja Kokkola. Pro Gradu- tutkielma, Helsingin Kauppakorkeakoulu. Laskentatoimen ja rahoituksen laitos.
- Hirsijärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P., 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holden, P.E. & Fish, L.S. & Smith, H.L., 1941. Top Management Organization and Control. Stanford, California: Stanford University Press.
- Holt, K., 1999. Management and organization through 100 years. *Technovation* 19: 135-140.
- Holvas, J., 2007. Vihdoinkin positiivisena. *Talouselämä*. No. 21, s. 38–42.
- Howell, R.A., 1967. A Fresh Look at Management by Objectives. *Business Horizons*, 10(3): 51–58.
- Huczynski, A. & Buchanan, D., 2001. *Organizational Behaviour. An introductory text. Fourth Edition.* Harlow: Pearson Education Limited.
- Humble, J.W., 1965. *Improving management performance.* London: Management Publications Ltd.
- Humble, J.W., 1967. *Improving business results.* London: Pan Management Series.
- Humble, J.W., 1972. *Management by Objectives.* London: Gower Press.
- Humble, J.W., 1974. *Tavoitejohtaminen. 2. painos.* Tapiola: Weilin + Göös.
- Humes, J.C., 1995. *The Wit & Wisdom of Winston Churchill.* New York: Harper Perennial.
- Ivanchevich, J.M. & Donnelly, J.H. & Lyon, H.L., 1970. A study of the impact of management by objectives on perceived need satisfaction. *Personnel Psychology*, 23(4): 139–151.
- Ivanchevich, J., M., 1972. A longitudinal Assessment of Management by Objectives. *Administrative Science Quarterly*, 17(1): 126–137.
- Jamieson, B.D., 1973. Behavioral Problems With Management by Objectives. *Academy of Management Journal*, 16(3): 496–505.
- Julkunen, R., 1987. *Työprosessi ja pitkät aallot. Työn uusien organisaatiomuotojen synty ja yleistyminen.* Vastapaino. Jyväskylä: Gummerus Oy:n kirjapaino.
- Jutikkala, E., 1965. *Uudenajan taloushistoria.* Porvoo-Helsinki: WSOY.
- Juuti, P., 2001. *Johtamispuhe. Aavarantasarja.* Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P., 2006. *Johtaminen eilen, tänään, huomenna.* Keuruu 2006: Otavan Kirjapaino Oy.
- Järvinen, K., 1951. *Liikeorganisaatio. 2. painos.* Helsinki: Otava.
- Kaatrala, M., 1975. Tavoitejohtamisen tulevaisuus, onko sitä? *Talouselämä*. No. 29, s. 17-18, 21.

- Kalela, J., 1976, Historian tutkimusprosessi. Metodinen opas oman ajan historiaa tutkiville. Jyväskylä: Gaudeamus. K.J. Gummerus Osakeyhtiön kirjapaino.
- Kalela, J., 2002. Historiantutkimus ja historia. Helsinki: Gaudeamus Kirja Oy. Yliopistokustannus University Press Finland Ltd.
- Kaplan, R. & Norton, D., 1996. Translating strategy into action. The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press Books.
- Kaplan, R. & Norton, D., 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kasanen, E. & Lukka, K. & Siitonen, A., 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen aikakauskirja 3/1991, s. 301-327.
- Kelly, P. R., 1958. Reappraisal of appraisals. Harvard Business Review, 36(3): 59–68.
- Kindall, A.F. & Gatza, J., 1960. Positive Program for Performance Appraisal. Harvard Business Review, 38(6): 153–166.
- Kipping, M., 1999. American management consulting companies in Western Europe 1920-1990: Products, Reputation and Relationships. Business History Review, 73(2): 190–220.
- Klinge, M., 1985. Otavan suuri maailmanhistoria 14. Porvariston nousu. Keuruu: Otava.
- Kondrasuk, J.N., 1981. Studies in MBO Effectiveness. The Academy of Management Review, 6(3): 419–430.
- Koontz, H., 1961. The Management Theory Jungle. Journal of the Academy of Management, 4(3): 174–188.
- Koontz, H., 1980. The Management Theory Jungle Revisited. Academy of Management Review, 5 (2): 175-187.
- Kotila, O., 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Cranet- projekti. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja B-62.
- Kotler, P., 2000. Marketing Management. The Millennium Edition. London: Prentice Hall International.
- Laaksonen, O., 1962. Suomen liike-elämän johtajisto. Porvoo: WSOY.
- LaFollette, W.R. & Fleming, R.J., 1977. The Historical Antecedents of Management by Objectives. Academy of Management Proceedings, 1.8.1977, p. 2-5.
- Lahti, K., 2006. Kehityskeskustelu – sanahelinää, muodollisuus vai käytännön työväline? <http://hrtutkimus.blogspot.com> 12.10.2006.
- Lawler, E.E III., 1994. Performance Management: The Next Generation. Compensation and Benefit Review, 26(3): 16 – 19.
- Levinson, H., 1970. Management by whose objectives. Harvard Business Review, 48(4): 125-134.
- Levinson, H., 1976. Appraisal of what performance? Harvard Business Review, 54 (4) 30-46.

- Likert, R., 1959. Motivational Approach to Management Development. *Harvard Business Review*, 37(4): 75–82.
- Linna, V., 1959. Täällä Pohjan tähden alla 1-2-3, 4 korjattu painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Locher, A. H. & Teel, K. S., 1977. Performance Appraisal – A survey of Current Practices. *Personnel Journal*, 56(000005): 245–248.
- Locke, E. A., 1968. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2): 157–189.
- Locke, E. A., 1982. The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation. *Academy of Management Review*, 7(1): 14-24.
- Locke, E. A. & Latham, G.P. & Erez, M., (1988) The Determinants of Goal Commitment. *Academy of Management Review*, 13(1): 23-39.
- Locke, E. A. & Latham, G.P., 1990. A Theory of Goal Setting & Task Performance. Englewood Cliffs: Prentice- Hall, Inc.
- Lönnqvist, J., 2000. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Uudet haasteet - uudet näkemykset. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus. Edita.
- Machiavelli, N., 1990. Ruhtinas. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.
- Malinen, S., 2007. Balanced Scorecard – mittaristosta osaksi toiminnan johtamista julkisella sektorilla. Pro Gradu – tutkielma. Helsingin Kauppakorkeakoulu. Laskentatoimen ja rahoituksen laitos.
- Marjanen, R., 1975. Ajatuksia tavoitejohtamisesta. *Hallinto*. No. 9, s. 10-12.
- Mayfield, H., 1960. In defence of Performance Management. *Harvard Business Review*, 38(2): 81–87.
- McConkey, D.D., 1973. MBO- twenty years later, where do we stand? *Business Horizons* 16(4), 25-36.
- McConkie, M. L., 1979 a. A Clarification of the Goal Setting and Appraisal Processes in MBO. *Academy of Management Review*, 4(1): 29–40.
- McConkie, M. L., 1979 b. Classifying and Reviewing the Empirical Work of MBO: Some Implications. *Group and Organization Studies*, 4(4): 461–475.
- McGovern P. et al., 1997. Human Resource Management on the line? *Human Resource Management Journal*, 7 (4):12-29
- McDonald, D & Smith, A., (1995) A proven connection: Performance Management and Business Results. *Compensation and Benefits Review*, 27(1): 59.
- McGregor, D., (1957) An Uneasy Look at Performance Appraisal. *Harvard Business Review*, 35(3): 89-94.
- McGregor, D., (2006) *The Human Side of Enterprise*. Annotated edition. New York: McGraw-Hill.
- McKinsey, J.W., 1924. *Business Administration*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.

- Meri, V., 1994. Huonot tiet, hyvät hevoset. Suomen suuriruhtinaskunta vuoteen 1870. Helsinki: Otava.
- Meri, V., 1995. Ei tule vaivatta vapaus. Suomi 1870-1920. Helsinki: Otava.
- Metcalf, H., 1885. The Cost of Manufactures and the Administration of Workshops Public and Private, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Metsämuuronen, J., 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Meyer, H. H. & Kay, E. & French, J.R.P Jr., 1965. Split roles in Performance Appraisal. Harvard Business Review, 43(1): 123-129.
- Mintzberg, H. & Ahlstrand, B. & Lampel, J., 1998. Strategy safari. Harlow: Pearson Education Limited.
- Mohrman, A. M. & Mohrman, S. A., 1995. Performance Management Is "Running the Business". Compensation and Benefits Review, 27(4): 69-75.
- Mooney, J.D. & Reiley, A.C., 1939. The Principles of Organization. New York: Harper & Bros.
- Morgan, G & Smircich, L., 1980. The case for qualitative research. Academy of Management Review, 5(4): 491-500.
- Morgan, G., 1997. Images of Organization. Thousand Oaks, California: Sage Publication.
- Morgan, S. L., 2006. Transfer of Taylorist ideas to China, 1910-1930's. Journal of Management History, 12(4): 408-424.
- Mullins, L.J., 2007. Management and organisational behaviour. Eight edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Mäkelin, M. & Vuoria, A., 2000. Transformaatio. Suuri muutos. Helsinki: HM&V Research.
- Mäkinen, O., 2005. Tieteellisen kirjoittamisen ABC. Helsinki: Tammi.
- Määttä, S. & Ojala, T., 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste, Johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecard. 2. painos. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Nankervis, A. R & Compton, R - L., 2006. Performance Management: Theory in practice? Asia Pacific Journal of Human Resources, 44(1): 83 -101.
- National Institute of Standards and Technology. U.S. Department of Commerce, 2006. Baldrige National Quality Program. Criteria for Performance. Gaithersburg.
- Nevalainen, E & Peltonen M. A., 1973. Marxilainen kansantaloustiede. Kolmas painos. Tampere: Kansankulttuuri. Sanan Tie.
- Näsi, J., 1986. Liikkeenjohdon viisasten kivet. Pehmokriittinen katsaus nykypäivän liikkeenjohtopettiin. Espoo: Weilin + Göös.
- Odiorne, G. S., 1965. Management by Objectives- A System of Managerial Leadership. New York: Pitman.
- Odiorne, G. S., 1978. MBO: A backward Glance. Business Horizons, 21(5): 14-24.

- Odiorne, G.S., 1979. MBO II. California: Fearo Pitman Publishers Inc.
- PA Consulting Group. 1999. Henkilöstötyö uudella vuosituhannella. Tutkimus suomalaisesta henkilöstötyöstä. Tutkimusraportti. Helsinki.
- PA Consulting Group. 2001. Tutkimus suomalaisyritysten henkilöstöstrategioista. Tutkimusraportti. Espoo.
- PA Consulting Group. 2003. Henkilöstötyön strategiset haasteet 2003. Tutkimusraportti. Espoo
- PA Consulting Group. 2005. Henkilöstöjohtamisen painopisteet ja suorituksen johtaminen. Tutkimusraportti. Espoo.
- Pajunen, K., 2006. The more things change, the more they remain the same? Evaluating strategic leadership in organizational transformations. London. Thousand Oaks. SAGE Publications. 2(3):341–366.
- Palmen, E. G., 1920. Antti Chydenius. Teoksessa "Oma maa I". Porvoo WSOY, s. 596–608.
- Parayitam, S & White M. A. & Hough, J. R., 2002. Juxtaposition of Chester I. Barnard and Frederick W. Taylor: forerunners of management. *Management Decision*, 40(10): 1003–1012.
- Parker, L. D. & Ritson, P., 2006. Fads, Stereotypes and management gurus: Fayol and Follet today. *Management Decision*, 43(10): 1335–1357.
- Penn, I.A., 1994. Strokes from the Penn. *Records Management Quarterly*, 28(1): 2.
- Peters, T. J & Waterman, R. H., 1982. *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Pindur, W. & Rogers, S. & Kim, P., 1995. The history of management: a global perspective. *Journal of Management History*. Bradford, 1(1): 59–71.
- Porter, M., 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M., 1985. *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Pugh, D. S. ed., 1990. *Organization theory. Selected readings*. Third edition. Harmondsworth, England: Penguin Books.
- Raia, A. P., 1965. Goal Setting and self control. *Journal of Management Studies*, 2(1): 34–53.
- Raia, A. P., 1966. A Second Look at Management Goals and Controls. *California Management Review*, 8(4): 49–58.
- Rajaneva, A – M., 2002. Suomalainen kehityskeskustelu johtamisvälineenä. Helsingin Teknillinen Korkeakoulu, tuotantotalouden osasto, työpsykologian laboratorio. Lisensiaatintutkimus. Espoo.
- Reddin, W.J., 1971. *Managerial Effectiveness*: New York.
- Rheem, H., 1996. Performance Management Programs. Do they make any difference? *Harvard Business Review*, 74(5): 8–9.
- Rigby, D. & Bilodeau, B., 2007. *Management Tools and Trends 2007*. Bain Company

- Salmi, J. 1993. Tulosjohtaminen ajautui kriisiin. Kauppalehti optio 11.3.1993, s. 64 -66.
- Samuelson, P.A., 1964. Economics. Introductory Analysis. Sixth Edition. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Santalainen, T. & Voutilainen, E. & Porenne, P. & Nissinen, J. H., 1980. Tulosjohtaminen. Kolmas painos. Espoo: Amer-yhtymä Oy. Weilin + Göösin kirjapaino
- Santalainen, T. & Voutilainen, E. & Porenne, P., 1987. Tulosjohtaminen uudistuu ja uudistaa. Espoo: Amer -yhtymä Oy Weilin + Göösin kirjapaino.
- Saunders, M. & Lewis, P. & Thornhill, A., 2007. Research Methods for Business Students. Fourth Edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Schein, E., 1985. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey - Bass Inc, Publishers.
- Schilling, M. A., 2000. Decades ahead of her time: advancing stakeholder theory through the ideas of Mary Parker Follet. Journal of Management History, 6(5): 224–231.
- Schraeder, A. W., 1969. Let's abolish the Annual Performance Review. Management of Personnel Quarterly, 8(3): 20– 28.
- Schultz, R. & Seidel, M., 1997. Egypti.Faaraoiden maa. Suomentanut Sonja Mäkinen ja Kaarina Niemi. Köln: Könnemann Verlagengesellschaft mbH.
- Schuster, F. E. & Kindall, A. F., 1974. Management by objectives. Where we stand - a survey of the Fortune 500. Human Resource Management, 13(1): 8-11.
- Siltala, J., 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivalttioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Sipilä, J., 1980. Yrityssuunnittelu ja tavoitejohtaminen. Suomen Osuustoimintalehti. No. 3, s. 124-127.
- Sitra (Suomen itsenäisyyden juhluvuoden 1967 rahasto), 1970. Suomen talouselämän johtamiskoulutuksen kartoitus ja kokonaissuunnitelman hahmottelu. Sarja B, N:o 1.
- Sloan, A. P., 1963/1986. My years with general motors. London: The Garden City Press for Sidgwick & Jackson Limited.
- Smith, A., 1991. The wealth of nations. New York: Prometheus Books.
- Smith, I. & Boyns T., 2005. British Management theory and practice: the impact of Fayol. Management Decision, 43(10): 1317–1334.
- Spiegel, W.R., 1962. Company practices in appraisal of managerial performance. Personnel. 39: s. 77.
- Stenfors, S. & Tanner, L., 2007. Evaluating strategy tools through activity lens. In Stenfors' dissertation "Strategy tools and strategy toys: Management tools in strategy work". Helsinki School of Economics. Acta universitatis oeconomicae Helsingiensis. A- 297.
- Stiles, P. & Gratton, L. & Truss, G., 1997., Performance management and the psychological contract. Human Resource Management Journal, 2(1): 57-66.

- Summa, H., 1995. Tulosohjaus hallinnan rationaliteettina ja tekniikkoina. Arvioita tulosohjauksen valtionhallintoon jättämistä jäljistä. Hallinnon tutkimus. No. 2, s. 143–151.
- Sun Tzu., 1982. Sodankäynnin taito. Vaasa: Love kirjat. Vaasa Oy:n kirjapaino.
- Suomen Strategisen Johtamisen Seura. 2007. Strategiabarometri 2006
- Suomen Strategisen Johtamisen Seura. 2008. Strategiabarometri 2007
- Suomen taloushistoria 2 ja 3. 1982 ja 1983. Toimittaneet Ahvenainen, J. & Pihkala, E. & Rasila, V. & Vattula, K. Tammi. Helsinki.
- Suomen 1500 suurinta yritystä 1972. Helsinki 1973: Yritystieto Oy. Saariston Kirjapaino Oy.
- Särkikoski, T., 1999. Tiedon liekki. Kuinka Outokumpu loi keksinnön ja teki siitä kulttuurin. Outokummun juhlakirja. Espoo: Outokumpu Oy ja Suomen Tekniikan Historia. Sävypaino.
- Sydänmaanlakka, P., 2000. Älykäs organisaatio. Helsinki 2000: Kauppakaari Oyj.
- Talouselämä, 2007, No. 20, 46 - 47.
- Talouselämä, 2008, No 2, s. 63
- Taylor, F. 1903/2004. Shop Management. EBook No 6464. Gutenberg EBook Project.
- Taylor, F., 1911/1947. The Principles of Scientific Management. New York and London: Harper & Brothers Publishers.
- Tead, O., 1951. The Art of Administration, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Temmes, A., 1991. Tavoitejohtamisesta tulosajatteluun, byrokratiasta tuloskulttuuriin. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus. VAPK – kustannus.
- Temmes, M., 1990. Julkinen johtaminen. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus. VAPK – kustannus.
- Teulings, A. M. W., 1986. Managerial Labour Processes in Organized Capitalism. Teoksessa D. Knights & H. Willmott, Managing Labour Processes. Cambridge.
- Thomas, S. & Bretz, R., 1994. Research and Practice in Performance Appraisal. Evaluating Employee Performance in America's Largest Companies. SAM Advanced Management Journal. 59(2): 28–34.
- Thompson, P. H. & Dalton, G. W., 1970. Performance appraisal: managers beware. Harvard Business Review, 48(1): 149–157.
- Thorpe, R. & Beasley, T., 2004. The characteristics of performance management research: Implications and challenges. International Journal of Productivity and Performance Management, 53(¾): 334–344.
- Tosi, H. L. & Carroll, S. J., 1968. Managerial Reactions to Management by Objectives. Academy of Management Journal, 11(4): 415–426.
- Trist, E. A. & Bamforth, K. W., 1951. Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-getting. Human Relations, 4(1): 6-24 and 37–38.

- Tyer, C. B., 1982. Employee Performance Appraisal in American State Governments. *Public Personnel Management Journal*, 11(3): 199-212.
- Vanhala, S., 1984. Tavoitteellisen johtamisen soveltamisesta Helsingin kaupungin virastoissa ja laitoksissa, Helsingin kauppakorkeakoulu. Hallinnon ja päätöksentekojärjestelmien laitos. 31.5.1984
- Vanhala, S & Laukkanen, M. & Koskinen, A., 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu : KY-palvelu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Wartenberg, M., 1996. Management fads or management basics. *Management Review*, 85(3): 62.
- Weichrich, H., 1986. *Management Excellence. Productivity through MBO*. Singapore: McGraw-Hill.
- Weber, M., 1974. *The theory of Social and Economic Organization*. Translated by A.M. Henderson and Talcott Parsons. 10th Printing. New York. The free Press.
- Weber, M., 1980. Protestantinen etiikka ja kapitalismin henki. Suomentanut Timo Kyntäjä. Juva. WSOY:n graafiset laitokset.
- Weichrich, H. & Koontz, H., 2005. *Management. A Global Perspective*. Eleventh Edition. Singapore: McGraw - Hill Education (Asia)
- Welsh, J. & Byrne, J. A., 2001. *Jack. Straight from the gut*. London: Headline book publishing.
- Whyte, W. H., 1956. *The Organization Man*. New York: Simon and Schuster.
- Wickens, J. D., 1968. Management by Objectives: An appraisal. *The Journal of Management Studies*. 5(3):365–379.
- Wiese, D. S & Buckley, M. R., 1998. The evolution of performance appraisal process. *Journal of Management History*, 4(3): 223–246.
- Witzel, M., 2005. Where scientific management went awry. *European Business Forum*. Spring 2005; 21, p. 89.
- Womack, M. P. & Jones, D. T. & Roos, D., 1991. *The machine that changed the world*. New York: Harper Perennial.
- Wren, D. A. & Greenwood, R. G., 1998. *Management Innovators. The People and Ideas that have shaped Modern Business*. New York: Oxford University Press.
- Wright, P., 1996. *Managerial Leadership*. London: Routledge.
- Zawacki, R. A. & Taylor, R.L., 1976. A View of Performance Appraisal From Organizations Using It. *Personnel Journal*. 55(000006): 290-299.

Muut lähteet

- <http://www.eliwhitney.org/test/arms.html> (30.10.2007).
- <http://www.folletfoundation.org/mpf.htm>. (16.11.2007)
- http://www.gm.com/company/corp_info/history/gmhis1900.html (11.6.2007)
- <http://www.opm.gov/perform/chron.asp> (11.9.2007).
- <http://www.sosialistiliitto.org/nettik/Amanifes.htm>. (31.10.2007)

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake

Liite 2: Kyselyn vastausten määrät, keskiarvot ja hajonnat

Liite 3: Vastaukset avoimiin kysymyksiin

Liite 4: Mittari 1:n luotettavuuden arviointi

Liite 5: Mittari 3:n luotettavuuden arviointi

Liite 6: Mittari 4:n luotettavuuden arviointi

Liite 7: Mittari 4:n faktorianalyysi

Liite 8: Mittari 4:n faktorien luotettavuuden arviointi

Liite 1: Kyselylomake

Henkilöstötutkimus 2005

Voit nyt aloittaa kysymyssarjan läpikäynnin. Kun olet valmis, paina näppäintä Lähetä.

A. TAUSTATIEDOT

Vastaaja

Nimi:

Tehtävänimike:

Esimiehen tehtävänimike:

Organisaatio

(Organisaatiolla tarkoitetaan yritystä, konsernia tai konsernin osaa, yhteisöä tai julkishallinnon organisaatioyksikköä, jonka henkilöstötyöstä vastaatte. Kaikki tämän tutkimuksen kysymykset kohdistuvat tässä nimeämäänne organisaatioon.)

Organisaation nimi:

Yllä nimeämänne organisaation henkilömäärä:

Kuinka monta täysipäiväistä henkilöstöammattilaista organisaatiossanne työskentelee? (Arvioikaa mukaan myös henkilöstötyötä osa-aikaisesti tekevät täyspäiväisiksi muunnettuina.)

Kuinka monta prosenttia henkilöstöstänne työskentelee ulkomailla?

Toimiala

- Teollisuus
- Tukku- ja vähittäiskauppa
- Palvelu
- Tietoliikenne ja tietotekniikka
- Pankki ja vakuutus

- Energia
- Rakentaminen
- Kuljetus ja logistiikka
- Julkinen sektori
- Muu, mikä?

B. HENKILÖSTÖTYÖN PAINOPISTEET JA MUUTOSPAINEEET

1. Mitkä ovat organisaationne henkilöstötyön tärkeimmät painopisteet vuosina 2005 ja 2006? Valitse kolme tärkeintä alla olevasta luettelosta. Mikäli luettelosta puuttuu tärkeänä pitämäsi vaihtoehto, voit lisätä sen ja tärkeysasteen luettelon loppuun.

Tärkein (valitse vain yksi)
 2.tärkein (valitse vain yksi)
 3.tärkein (valitse vain yksi)

Henkilöstön hyvinvointi

Henkilöstöprosessien kehittäminen

Johdon/esimiesten kehittäminen

Kompetenssit(osaamisen johtaminen)

Koulutuksen suunnittelu ja toteutus

-
-
-

Muutoshankkeiden tukeminen

-
-
-

Henkilöstöammattilaisten oman osaamisen ylläpito

-
-
-

Sisäinen tiedotus

-
-
-

Strategiaa tukevien henkilöstösuunnitelmien tekeminen

-
-
-

Tavoitteenasettelu ja kehityskeskustelut

-
-
-

Tietojärjestelmät

-
-
-

Henkilöstön ikääntyminen

-
-
-

Pätevien henkilöiden saatavuus/rekrytointi

Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien kehittäminen

Muu painopistealue (mikä ja tärkeysaste)

2. Alla on kaksi jatkokysymystä tärkeimmiksi valitsemistasi painopistealueista

Tärkeimmäksi valitsemasi painopistealue

Miksi tämä painopistealue on organisaatiossanne tärkeä?

Tärkeimmät toimenpiteet k.o. alueella vuosina 2005 ja 2006.

Toiseksi tärkeimmäksi valitsemasi painopistealue

Miksi tämä painopistealue on organisaatiossanne tärkeä?

Tärkeimmät toimenpiteet k.o. alueella vuosina 2005 ja 2006.

Kolmanneksi tärkeimmäksi valitsemasi painopistealue

Miksi tämä painopistealue on organisaatiossanne tärkeä?

Tärkeimmät toimenpiteet k.o. alueella vuosina 2005 ja 2006.

3. Mitkä tekijät vaikuttavat eniten henkilöstöorganisaatioonne lähivuosina? (valitkaa kolme tärkeintä)

- osaamisen korostuminen kilpailutekijänä

- pula työvoimasta
- kustannustehokkuuden vaade
- ulkoistaminen
- HR-palvelukeskukset
- yrityskaupat
- kansainvälistyminen
- henkilöstöammattilaisen rooli liiketoiminnan kumppanina, bisnespartnerina
- arvon tuottaminen liiketoiminnalle mitattavasti
- tietotekniikan soveltaminen
- henkilöstön itsepalvelu
- muu, mikä?
- muu, mikä?
- muu, mikä?

C. SUORITUKSEN JOHTAMINEN

Suorituksen johtamisella tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla pyritään saavutamaan ja/tai parantamaan tuloksia johtamalla suoritusta sovittujen tavoitteiden ja osaamisvaatimusten puitteissa. Suorituksen johtaminen voi kohdistua koko organisaatioon, sen osiin, tiimeihin tai yksittäisiin henkilöihin. Se on prosessi, joka antaa organisaatiolle yhteisen suunnan ja käsityksen siitä, mitä on saavutettava. Se on myös keino ihmisten johtamiseen ja kehittämiseen niin, että tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyys paranee sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä.

Suorituksen johtaminen organisaatiotasolla

4. Arvioi seuraavia väittämiä suorituksen johtamisesta organisaatiotasolla

Täysin eri mieltä
Eri mieltä
Ei samaa eikä eri mieltä
Samaa mieltä
Täysin samaa mieltä

a. Strateginen suunnittelu antaa organisaatiollemme selkeän yhteisen suunnan



b. Vuosisuunnittelu määrittää organisaatiollemme selvät suoritusmittarit ja niiden tavoitearvot



c. Vuosisuunnittelu antaa organisaatiollemme hyvät edellytykset yksilötavoitteiden asettamiselle



5. Mitä strategisessa suunnittelussa tai vuosisuunnittelussa tulisi organisaatiossanne parantaa, jotta ne antaisivat vielä paremmat lähtökohdat henkilökohtaisten tavoitteiden asettamiselle?

Suorituksen johtaminen yksilötasolla

6. Onko organisaatiossanne selkeästi määritetty tavoiteasenta- ja kehityskeskustelumenettely?

Kyllä

Ei

7. Kuinka suuri osa (%) henkilöstöstä kuuluu tavoiteasenta-/kehityskeskustelumenettelyn kohderyhmään? (=tavoiteryhmä)?

#:a toimihenkilöistä

#:a työntekijöistä

8. Kuinka suuren osan (%) kanssa henkilöstöstä tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelut todella käytiin vuonna 2004?

:%a toimihenkilöistä

:%a työntekijöistä

9. Kuinka seuraatte keskustelujen todellista toteutumista?

- Emme seuraa keskustelujen toteutumista järjestelmällisesti
- Pyytämällä paperikopiot käydyistä keskusteluista henkilöstöosastolle
- Pyytämällä esimiehiä raportoimaan käydyt keskustelut
- Tietojärjestelmä tallentaa kaikki tavoitteet/kehityskeskustelut
- Muuten, kuinka

10. Kuinka usein kehityskeskustelut käydään organisaatiossanne?

- Ei käydä säännöllisesti
- Harvemmin kuin kerran vuodessa
- Kerran vuodessa
- Kaksi kertaa vuodessa
- Muuten, kuinka usein?

11. Millaisen arvion annat tavoiteasetanta-/kehityskeskustelumenettelyn toteuttamisesta eri osa-alueilla omassa organisaatiossasi?

Ei pidä lainkaan paikkansa
Ei pidä suurimmalta osaltaan paikkansa
Pitää jokseenkin paikkaansa
Pitää suurimmalta osaltaan paikkaansa
Pitää täysin paikkansa

a. Menettely on selkeä ja toimiva

b.Tietotekniikka tukee hyvin menettelyn toteuttamista ja seuranta

c.Menettelyn kattavuus on organisaatiossa selvästi sovittu (=ketkä menettelyn piiriin kuuluvat)

d.Menettely toteutetaan täysmääräisesti sovitussa organisaatioissa/sovitulla organisaatiotasolla

e.Menettely toteutetaan sovitussa aikataulussa

f.Linjajohto pitää menettelyä hyvin tärkeänä osana työtään

g.Linjajohto toteuttaa oman osuutensa menettelyssä sovitulla tavalla

h.Suoritusarviointia käytetään järjestelmällisesti suorituspalkkioiden/bonusten määrittämiseen

i.Henkilöstö kokee menettelyn hyvin toimivaksi (ilmapiiritutkimukset)

j.Henkilöstöjohdolla on tärkeä rooli menettelyn kehittämisessä, toteuttamisessa ja valvonnassa

k.Hyvin toteutetun menettelyn johdosta organisaatiossamme on vahva suorituskulttuuri kaikilla tasoilla

12. Ole hyvä ja kommentoi niitä osa-alueita, joille annoit alhaisen arvion

13. Mitkä ovat suurimmat haasteesi tavoiteasennan ja kehityskeskustelujen alueella? (Enintään 3, tärkeysjärjestyksessä)

Haaste 1

Haaste 2

Haaste 3

14. Keräättekö kehityskeskustelun yhteydessä järjestelmällisesti tietoa käytettäväksi henkilöstötyön muilla osa-alueilla?

Kysymyksellä tarkoitetaan selvää syötettä toiseen, erikseen määriteltyyn prosessiin tai menettelyyn (joka joskus voidaan kyllä laskea myös kehityskeskustelumenettelyn osaksi). Rastita ne osa-alueet, joissa tietoa kerätään ja perässä olevaan tilaan voit lisätä kommentteja ja täsmennyksiä

Kyllä
Ei

a. Palkankorotukset/merit-korotukset

b. Suorituspalkat, bonukset

c. Henkilökohtaisen osaamisen arviointi

d. Esimiespotentiaalin tunnistaminen

e.Nuoren potentiaalin tunnistaminen

f.Huippusuoritusten tunnistaminen toimenpiteitä varten

g.Ei-hyväksyttävien suoritusten tunnistaminen toimenpiteitä varten

h.Seuraajasuunnittelu

i.Koulutus- ja kehittämistarpeet

j.Organisaatio-/henkilöstösuunnittelu

15. Valitse yllä olevista tärkein parannuskohde (a-j) ja kommentoi miksi valitsit juuri sen.

16. Seuraavat kysymykset koskevat suoritusarvioinnin yksityiskohtia

Kyllä
Ei

a.Onko teillä menettely, jolla varmistatte suoritusarviointien jakautuman oikeudenmukaisuuden ja vertailukelpoisuuden organisaation eri osissa tai tasoilla?

b. Onko teillä suorituksen arviointiin liitettynä selvä menettely ei-hyväksyttävien suoritusten varalta?

c. Jos teillä on tällainen menettely, onko sen noudattamiselle määritetty selvä seuranta ja ajankohdat?

d. Onko organisaatiollanne toimintaa useissa maissa? (jos vastaat "Ei" voit siirtyä suoraan kohtaan C. HENKILÖSTÖASiantuntijan oma rooli)

e. Jos on, noudatatteko kaikissa maissa olevissa yksiköissänne samaa suoritusjohtamismenettelyä?

f. Noudatatteko muissa maissa olevissa yksiköissänne muita, koko organisaatiolle yhteisiä henkilöstöjohtamiseen liittyviä menettelyjä (tai henkilöstöprosesseja)?

17. Jos vastasitte viimeiseen väittämään kyllä, mitä nämä henkilöstömenettelyt/prosessit ovat?

Menettely/prosessi:

Menettely/prosessi:

Menettely/prosessi:

Menettely/prosessi:

Menettely/prosessi:

D. HENKILÖSTÖASiantuntijan oma rooli

Mitkä ovat parhaat puolet/ilon aiheet omassa henkilöstötyön roolissasi (tärkeysjärjestyksessä)

Paras puoli

Toiseksi paras puoli

Kolmanneksi paras puoli

Mitkä ovat suurimmat omat, henkilökohtaiset haasteesi/vaikeutesi henkilöstötyön roolissasi (tärkeysjärjestyksessä)

Suurin haasteeni

Toiseksi suurin haasteeni

Kolmanneksi suurin haasteeni

Jos haluat tutkimusraportin käyttöösi, olkaa hyvä ja täyttäkää yhteystietonne alle.

Nimi

Organisaatio

Osoite

E-mail

Puhelin

Kiitoksia vastauksestasi. Nappia painamalla lähetät vastauksesi eteenpäin.

Kysymyksiin vastaa:

Jussi Kulla

PA Consulting Group Oy

Linnoitustie 2B

20600 Espoo

jussi.kulla@paconsulting.com

puh. +358 40 5441 530

Haluan lähettää vastaukset

Lähetä

Liite 2: Henkilöstötutkimus 2005: Vastausten määrät, keskiarvot ja hajonnat

Taustamuuttujat

1. Vastaajat			
- Miehiä	49	52 %	
- Naisia	45	48 %	
	94	100 %	
2. Vastaajien tehtävänimike			
- Henkilöstöjohtaja, henkilöstön kehittämis- tms. johtaja	36	38,7 %	
- Henkilöstöpäällikkö	34	36,6 %	
- Talous- / hallintojohtaja	11	11,8 %	
- Muu johtaja	8	8,6 %	
- Muu	4	4,3 %	
	93	100 %	
3. Esimiehen tehtävänimike			
- Toimitusjohtaja, pääjohtaja, hallituksen p.j.	52	55,3 %	
- Talous- / hallintojohtaja	19	20,2 %	
- Henkilöstöjohtaja	8	8,5 %	
- Muu johtaja	13	13,9 %	
- Muu	2	2,1 %	
	94	100 %	
4. Vastaajien organisaatiot henkilöstömäärän mukaan			
- Alle 500	28	30,1 %	
- 500- 999	13	14,0 %	
- 1000- 4999	28	30,1 %	
- yli 5000	24	25,8 %	
	93	100 %	
5. Henkilöstöstä ulkomailla			
- Ei vastausta	10	10,6 %	
- 0 %	37	39,4 %	
- 1 – 10 %	20	21,3 %	
- 11 – 20 %	2	2,1 %	
- 21 – 50 %	13	13,8 %	
- > 50 %	12	12,8 %	
	94	100 %	
6. HR- henkilöstön määrä			
- Ei vastausta	6	6,4 %	
- 1 – 5	40	42,6 %	
- 5 – 20	19	20,2 %	
- 21 – 50	16	17,0 %	
- 51 – 100	8	8,5 %	
- > 100	5	5,3 %	
	94	100 %	
7. Henkilöstön määrä yhtä HR- asiantuntijaa kohden			
- Ei vastausta	8	8,5 %	
- 1 – 50	9	9,6 %	
- 51 – 100	16	17,0 %	
- 101 - 200	31	33,0 %	
- 201 – 500	24	25,5 %	
- > 500	6	6,4 %	
	94	100 %	
8. Vastaajien edustamien organisaatioiden toimialat			
- Teollisuus	32	34,0 %	
- Palvelut	16	17,0 %	

- Kauppa	16	17,0 %
- Julkinen sektori	17	18,1 %
- Energia	5	5,3 %
- Muut	8	8,5 %
	94	100 %

KYSELYN C- OSA. SUORITUKSEN JOHTAMINEN

4. Arvioi seuraavia väittämiä suorituksen johtamisesta organisaatiotasolla

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
a. Strateginen suunnittelu antaa organisaatiollemme selkeän yhteisen suunnan (94, k.a. 4,14, hajonta 0,887)	1 1,1 %	6 6,4 %	7 7,4 %	45 47,9 %	35 37,2 %
b. Vuosisuunnittelu määrittää organisaatiollemme selvät suoritusmittarit ja niiden tavoitearvot (94, k.a. 4,10, hajonta 0,763)	0 0	4 4,3 %	11 11,7 %	51 54,3 %	28 39,8 %
c. Vuosisuunnittelu antaa organisaatiollemme hyvät edellytykset yksilötavoitteiden asettamiselle (94, k.a. 3,89, hajonta 0,886)	1 1,1 %	7 7,4 %	15 16,0 %	49 52,1 %	22 23,4 %

5. Mitä strategisessa suunnittelussa tai vuosisuunnittelussa tulisi organisaatiossanne parantaa, jotta ne antaisivat vielä paremmat lähtökohdat henkilökohtaisten tavoitteiden asettamiselle? (avoin kysymys)

75 vastaajaa antoi yhteensä 95 kommenttia, jotka luokiteltiin seuraavasti:

	kpl	%
1. Selkeämmät tavoitteet, vastuut, mittarit, seuranta	22	23,2
2. Strategian ja toimintasuunnitelmien tiivistäminen ja kirkastaminen	18	18,8
3. Strategian jalkautus kaikille organisaatiotasolle	16	16,8
4. Parempi viestintä	14	14,7
5. Tavoiteasetanta ja kehityskeskustelut	6	6,3
6. Suunnitteluprosessin ajoitus ja eri osien synkronointi	5	5,3
7. Yksiköiden/ toimialojen integrointi ja yhteensovittaminen	5	5,3
8. Henkilöstönäkökulman parempi sisällyttäminen	3	3,2
9. Toimintaympäristön muutosten huomioon ottaminen	3	3,2
10. Muut kommentit	3	3,2
	95	100

6. Onko organisaatiossanne selkeästi määritetty tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettely?

- Kyllä	87	92,6 %
- Ei	7	7,4 %

94 vastausta, k.a. 1,07, hajonta 0,264

7. Kuinka suuri osa (%) henkilöstöstä kuuluu tavoiteasetanta- / kehityskeskustelumenettelyn kohderyhmään? (= tavoiteryhmä)

	Ei vastausta	1. 100 %	2. 90 – 99 %	3. 50 – 89 %	4. < 50 %
Toimihenkilöistä (94 vastausta, k.a. 1,22, hajonta 0,75)	4 4,3 %	77 81,9 %	3 3,2 %	8 8,5 %	2 2,1 %
Työntekijöistä (94 vastausta, k.a. 1,49, hajonta 1,334)	17 18,1 %	52 55,3 %	3 3,2 %	6 6,4 %	16 17,0 %

8. Kuinka suuren osan (%) kanssa henkilöstöstä tavoiteasetanta- / kehityskeskustelumenettely todella käytiin vuonna 2004?

	Ei vastausta	1. 100 %	2. 90 – 99 %	3. 50 – 89 %	4. < 50 %
Toimihenkilöistä (94 vastausta, k.a.)	5	16	23	46	4

2,3, hajonta 0,982)	5,3 %	17,0 %	24,5 %	48,9 %	4,3 %
Työntekijöistä (94 vastausta, k.a. 2,61, hajonta 1,346)	16 17,0 %	3 3,2 %	5 5,3 %	48 51,1 %	22 23,4 %

9. Kuinka seuraatte keskustelujen todellista toteutumista

	kpl	%
1. Emme seuraa keskustelujen toteutumista äänneöllisesti	15	16,0
2. Pyytämällä paperikopiot käydyistä keskusteluista henkilöstöosastolle	12	12,8
3. Pyytämällä esimiestä raportoimaan käydyt keskustelut	28	29,8
4. Tietojärjestelmä tallentaa kaikki tavoitteet/ kehityskeskustelut	16	17,0
5. Henkilöstökysely	16	17,0
6. Muuten	7	7,4

Vastauksia 94, k.a. 3,29, hajonta 1,439

10. Kuinka usein kehityskeskustelut käydään organisaatiossanne?

	kpl	%
1. Ei käydä säännöllisesti	2	2,1
2. Harvemmin kuin kerran vuodessa	0	0
3. Kerran vuodessa	69	73,4
4. Kaksi kertaa vuodessa	20	21,3
5. Muuten	3	3,2

Vastauksia 94, k.a. 3,23, hajonta 0,612

11. Millaisen arvion annat tavoiteasetanta- / kehityskeskustelumenettelyn toteuttamisesta eri osa-alueilla omassa organisaatiossasi?

	1. Ei pidä lainkaan paikkaansa	2. Ei pidä suurimmalta osaltaan paikkaansa	3. Pitää jokseenkin paikkansa	4. Pittää suurimmalta osaltaan paikkansa	5. Pitää täysin paikkansa
a. Menettely on sekeä ja toimiva (94 vastausta, k.a. 3,77, hajonta 0,795)	2 2,1 %	5 5,3 %	16 17,0 %	61 64,9 %	10 10,6 %
b. Tietotekniikka tukee hyvin menettelyn toteuttamista ja seurantaa (94 vastausta, k.a. 2,54, hajonta 1,133)	14 14,9 %	42 44,7 %	18 19,1 %	13 13,8 %	7 7,4 %
c. Menettelyn kattavuus on organisaatiossa selvästi sovittu (= ketkä menettelyn piiriin kuuluvat) (94 vastausta, k.a. 4,46, hajonta 0,863)	1 1,1 %	5 5,3 %	2 2,1 %	28 29,8 %	58 61,7 %
d. Menettely toteutetaan täysmääräisesti sovitussa organisaatioissa/sovitulla organisaatiotasolla (94 vastausta, k.a. 3,64, hajonta 1,004)	1 1,1 %	13 13,8 %	25 26,6 %	35 37,2 %	20 21,3 %
e. Menettely toteutetaan sovitussa aikataulussa (94 vastausta, k.a. 3,52, hajonta 0,889)	1 1,1 %	12 12,8 %	28 29,8 %	43 45,7 %	10 10,6 %
f. Linjajohto pitää menettelyä hyvin tärkeänä osana työtään (93 vastausta, k.a. 3,56, hajonta 0,934)	1 1,1 %	10 10,8 %	24 25,7 %	48 51,6 %	10 10,8 %
g. Linjajohto toteuttaa oman osuutensa menettelystä sovitulla tavalla (93 vastausta, k.a. 3,51, hajonta 0,889)	0 0	12 12,9 %	25 26,9 %	49 52,7 %	7 7,5 %
h. Suoritusarviointia käytetään järjestelmällisesti suorituspalkkioiden/ bonusten määrittämiseen (94 vastausta, k.a. 3,36, hajonta 1,234)	8 8,5 %	18 19,1 %	18 19,1 %	32 34,0 %	18 19,1 %
i. Henkilöstö kokee menettelyn hyvin toimivaksi (ilmapiiritutkimukset) (93 vastausta, k.a. 3,28, hajonta 0,697)	0 0	11 11,8 %	47 50,5 %	33 35,5 %	2 2,2 %
j. Henkilöstöjohtolla on tärkeä rooli menettelyn kehittämisessä, toteuttamisessa ja valvonnassa (94 vastausta, k.a. 4,23, hajonta 0,944)	3 3,2 %	4 4,3 %	3 3,2 %	42 44,7 %	42 44,7 %

k. Hyvin toteutetun menettelyn johdosta organisaatiossamme on vahva suorituskulttuuri kaikilla tasoilla (92 vastausta, k.a. 3,07, hajonta 0,953)	2 2,2 %	19 20,7 %	37 40,2 %	32 34,7 %	2 2,2 %
---	------------	--------------	--------------	--------------	------------

12. Ole hyvä ja kommentoi niitä osa-alueita, joille annoit alhaisen arvion

Kommenttien jakautuminen eri luokkiin

	kpl	%
1. Tietotekniikkaa ei käytetä, ei tarvita, ei ole olennainen	13	21,6
2. Linjajohdolla ja esimiehillä vaihtelevia näkemyksiä, eivät näytä esimerkkiä	12	20
3. Menettelyä ollaan uusimassa/ on juuri uusittu	5	8,2
4. Keskustelujen laatu	5	8,2
5. Käytössä ei ole tulos-/bonuspalkkiojärjestelmää	4	6,7
6. Suoritusarviointi menettelyn osana alkamassa	3	5
7. Muutos vie isossa organisaatiossa kauan, uorituskulttuuri kehittyi hitaasti	3	5
8. Menettelyn kattavuutta pitää parantaa	3	5
9. Menettelyn ei koeta parantavan suorituksia	2	3,3
10. Menettelyyn panostettu paljon	1	1,7
11. Muutos- ja tulospainet estäneet toteutuksen	1	1,7
12. Tavoitteiden tasa-arvoinen asettaminen	1	1,7
13. Työntekijät- henkilöstöryhmä vastustaa menettelyä	1	1,7
14. Palkkiot lasketaan suoraan mitattavien tavoitteiden toteutumisen perusteella. Ei keskustella.	1	1,7
15. Menettely on vapaaehtoinen, henkilöstö voi kieltäytyä	1	1,7
16. Tietotekniikalla seurataan määrällisiä tavoitteita	1	1,7
17. Kehityskeskusteluista ei kerätä tietoa	1	1,7
18. Keskustelut mielletään liiaksi vain kehittämisvälineenä, ei vakavasti asetettavista tavoitteista sopimiseksi	1	1,7
19. Liian löysät tavoitteet: maksetaan turhasta, liikaa	1	1,7
	60	100

13. Mitkä ovat suurimmat haasteesi tavoiteasetannan ja kehityskeskustelujen alueella (Enintään 3, tärkeysjärjestyksessä)

	1. tärkein	2. tärkein	3. tärkein	Yht.	
				kpl	%
Tavoiteasetanta, mittarit, seuranta, konkretia	17	21	9	47	22,3
Kehityskeskustelujen laadun parantaminen	13	17	11	41	19,3
Menettelyn kehittäminen, koko organisaatio menettelyn piiriin	22	10	5	37	17,5
Saada esimiehet / osallistujat ymmärtämään asian merkitys	17	8	3	28	13,2
Toteuttaa keskustelut sovitulla tavalla	6	6	5	17	8,0
Kehittämistoimenpiteiden aikaansaaminen	4	6	7	17	8,0
Tulosten raportointi ja hyödyntäminen (mm palkitseminen)	5	6	5	16	7,5
Tietotekniikan hyödyntäminen	1	4	4	9	4,2
				212	100

14. Kerätäänkö kehityskeskustelun yhteydessä järjestelmällisesti tietoa käytettäväksi henkilöstötyön muilla osa-alueilla?

	Kyllä-vastauksia		Ei-vastauksia	
	kpl	%	kpl	%
a. Palkankorotukset/ merit- korotukset (87 vastausta, k.a. 1,68, hajonta 0,633)	28	32	59	68
b. Suorituspalkat, bonukset (89 vastausta, k.a. 1,40, hajonta 0,575)	53	60	36	40
c. Henkilökohtaisen osaamisen arviointi (93 vastausta, k.a. 1,17, hajonta 0,396)	77	83	16	17
d. Esimiespotentiaalin arviointi (89 vastausta, k.a. 1,46, hajonta 0,589)	48	54	41	46
e. Nuoren potentiaalin tunnistaminen (85 vastausta, k.a. 1,49, hajonta ???)	43	51	42	49
f. Huippusuoritusten tunnistaminen toimenpiteitä varten (vastauksia 87, k.a. 1,55, hajonta 0,632)	39	45	48	55
g. Ei-hyväksyttävien suoritusten tunnistaminen toimenpiteitä varten (vastauksia 87, k.a. 1,56, hajonta 0,633)	38	44	49	56
h. Seuraajasuunnittelu (vastauksia 87, k.a. 1,82, hajonta 0, 631)	26	30	61	70
i. Koulutus- ja kehittämistarpeet (vastauksia 94, k.a. 1,12, hajonta 0,323)	83	88	11	12
j. Organisaatio- / henkilöstösuunnittelu (vastauksia 88, k.a. 1,44, hajonta 0,599)	49	56	39	44

15. Valitse yllä olevista tärkein parannuskohde (a- j) ja kommentoi miksi valitsit juuri sen
Kommenttien jakautuminen eri luokkiin

	Kommenttien jakautuminen	%
1. Seuraajasuunnittelu	14	20
2. Henkilökohtaisen osaamisen arviointi	11	15,7
3. Nuoren potentiaalin tunnistaminen	10	14,3
4. Esimiespotentiaalin arviointi	7	10
5. Organisaatio- / henkilöstösuunnittelu	6	8,6
6. Keskusteluissa kerätty tieto ei liiku mihinkään lomakkeilta, ei kerätä	6	8,6
7. Koulutus- ja kehittämistarpeet	5	7,1
8. Palkankorotukset/ merit- korotukset	3	4,3
9. Suorituspalkat, bonukset	3	4,3
10. Huippusuoritusten tunnistaminen toimenpiteitä varten	3	4,3
11. Ei-hyväksyttävien suoritusten tunnistaminen toimenpiteitä varten	1	1,4
12. Tavoitteiden merkityksen korostaminen, ei saa keskittyä vain kehittämiseen	1	1,4
	70	100

16. Seuraavat kysymykset koskevat suorituksen arvioinnin yksityiskohtia

	Kyllä-vastauksia		Ei-vastauksia	
	kpl	%	kpl	%
a. Onko teillä menettely, jolla varmistatte suoritusarviointien jakautuman oikeudenmukaisuuden ja vertailukelpoisuuden organisaation eri osissa tai tasoilla (94 vastausta, k.a. 1,65, hajonta 0,48)	33	35	61	65
b. Onko teillä suorituksen arviointiin liitettynä selvä menettely ei-hyväksyttävien suoritusten varalta? (94 vastausta, k.a. 1,8, hajonta 0,404)	19	20	75	80
c. Jos teillä on tällainen menettely, onko sen noudattamiselle määritelty selvä seuranta ja ajankohdat? (67 vastausta, k.a. 1,79, hajonta 0,885)	14	21	53	79

d. Onko organisaatiollanne toimintaa useissa maissa? (89 vastausta, k.a. 1,52)	43	48	46	52
e. Jos on, noudatetaanko kaikissa maissa olevissa yksiköissänne samaa suorituksenjohtamismenettelyä? (46 vastausta keskiarvo 1,54)	21	46	25	54
f. Noudatetaanko muissa maissa olevissa yksiköissänne muita, koko organisaatiolle yhteisiä henkilöstöjohtamiseen liittyviä menettelyjä (tai henkilöstöprosesseja)? (47 vastausta, k.a. 1,51)	23	49	24	51

17. Yhteiset henkilöstöprosessit kansainvälisissä yrityksissä

Kommenttien jakautuminen eri luokkiin

	Kommenttien jakautuminen	%
1. Rekrytointi	6	12
2. Ilmapiiritutkimus	6	12
3. Osaamisen arviointi ja kehittäminen	6	12
4. Kehityskeskustelut	5	10
5. Palkat	4	8
6. Avaihenkilöiden arviointi ja kehittäminen	4	8
7. Bonus- järjestelmät	3	6
8. Toimien vaativuusluokitus	2	4
9. Exit- menettely	2	4
10. Perehdyttäminen	2	4
11. Komennusprosessi	2	4
12. Pääluvun seuranta	1	2
13. Yhteinen suunnitteluprosessi	1	2
14. Tulokset yhteiselle arviointityöryhmälle	1	2
15. Tavoiteasetanta	1	2
16. Talent review	1	2
17. IT- prosessit ja - järjestelmät	1	2
18. Perehdyttäminen	1	2
19. HR-linjaukset	1	2
20. HR- järjestelmä	1	2
	51	100

Liite 3: Vastaukset avoimiin kysymyksiin

Kysymys 5: Mitä strategisessa suunnittelussa tai vuosisuunnittelussa tulisi organisaatiossanne parantaa, jotta ne antaisivat paremmat lähtökohdat henkilökohtaisten tavoitteiden asettamiselle?)

1. Julkistaminen !
2. Kehityskeskustelut luonnolliseksi osaksi ja työvälineeksi vuosisuunnittelussa
3. Selkeät liiketoiminnalliset tavoitteet ja niihin perustuvat mittarit
4. Konkreettisuutta lisää
5. Budjetonin ja tavoiteasetannan nopeuttaminen (budjetointi alkaa elokuussa ja vuositavoitteet ovat käytettävissä vasta vuoden alussa)
6. Tiedotusta henkilöstölle kehityskeskustelujen yhteydessä
7. Yrityksen strategiat tulisi jalkauttaa selkeämmin koko yrityksen henkilökunnalle, jotta jokainen ymmärtäisi oman työnsä tulosten vaikutuksen organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Pelkkä esimiehen antama suunta ei riitä, jos sen sisältöä ymmärretä.
8. Nykyisen hyvän toimintatavan vakiinnuttaminen
9. Tavoitteiden selkeys ja mitattavuus
10. Strategisen suunnittelun ja vuosisuunnittelun yhteys ei tällä hetkellä toimi. Vuosisuunnittelulla ei tueta henkilökohtaisten tavoitteiden asetantaa strategian mukaisesti.
11. Tavoitteiden ja strategian liittyminen toisiinsa entistä paremmin
12. Kirkkaammat tavoitteet ja parempi ohjaus-seuranta
13. Viestintää voi antaa parantaa, vaikka meillä käytössä oleva malli on varsin hyvin ymmärrettävä ja yksinkertainen.
14. Ehkä selkeämmin pitäisi pohtia henkilöstönäkökulman sisältöä
15. Suunniteltu tavoite tulisi palastella osiin tiimi/yksilötason tavoitteiksi ja jopa yksittäisiksi toimenpiteiksi. Tavoiteaikataulut asetettava ja vastuuhenkilöt nimettävä
16. Suunnitelmat pitäisi saada valmiiksi huomattavasti aikaisemmin. Tavoiteasetannat tiimi- ja henkilötasoilla joudutaan usein laittamaan jo ennen kuin edes strategia tai vuosisuunnitelma on päivitetty
17. Strategissa kaikkein keskeisimpien menestystekijöiden esiin kaivaminen (karsintaa toimenpiteissä) Vuosisuunnittelu jo hyvä
18. Mittausta ja seuranta
19. Tavoitteiden pilkkominen yrityksen tavoitteista henkilökohtaiselle tasolle
20. organisaatioiden välillä yhteiset tavoitteet
21. mittareiden yhteen sovittaminen ja ohjaavuus
22. Toimintaympäristön muutosten ennakoiminen, dialogi ylemmän hallintotason kanssa, johdon strategian jalkauttaminen
23. Tavoitteen asetanta ei lähde strategista, eikä edes visio ja strategia ole selkeitä koko henkilöstölle
24. Hr- ihmisten parempi mukaan ottaminen ko.suunnitteluihin. Kehityskeskustelujen entistä parempi hyödyntäminen
25. kehityskeskustelut tulee käydä jokaisen kanssa
26. Toimintaympäristön seuranta, yhteistä strategista määrittelyprosessia ja strategian viestintää
27. tavoiteasetanta & performance-kulttuuri
28. Lisää selkeyttä strategisessa suunnittelussa + sen viestimisessä, eri liiketoiminta-alueiden näkemistä yhtenä kokonaisuutena.
29. Viestintää organisaatiolle
30. Strategiassa konsernille vahvistettavien tavoitteiden kirkastaminen ja konkretisointi tukee niin virasto - , yksikkö- kuin yksilötavoitteiden asettamista
31. Selkeämpi strategia ja kommunikointi henkilöstölle. Vuosisuunnittelussa selkeämmät tavoitteet
32. Strategian ja suunnitelmien selkeä viestittäminen ja niiden aito jalkauttaminen yksilötasolle
33. Lisää kokemusta ja osaamista mitattavien henkilökohtaisten tavoitteiden asetantaan
34. Viestintää
35. Eri yksiköiden liiketoimintasuunnitelmien läpikäynti ja hyväksyminen
36. Vision ja strategian kirkastaminen, eri toimialojen keskinäisen painotuksen selkeyttäminen
37. Henkilökohtaisten tavoitteiden täsmentäminen, prosessien tehokkuuden parantaminen
38. Läpivienti koko organisaatioon. Järjestelmällisyys ja jatkuvuus
39. Liiketoiminnasta ja henkilöstösuunnittelusta vastaavien henkilöiden tiiviimpi yhteydenpito
40. Suoritusta todella ohjaavien mittareiden kehittämiseen ja valintaan tulisi panostaa
41. Strategisen suunnittelun konkreettisuuden ja johdonmukaisuuden lisääntyminen
42. Dokumentointi, esitysaineiston tuottaminen sekä systemaattinen liittäminen osaksi johtamisjärjestelmää
43. Tehokkaampi strategian jalkauttaminen

44. Kehityskeskustelujen taso. Tulokortin ja työkortin nivouttaminen toimivaksi kokonaisuudeksi Palkitsemisen kriteerit kytketty työkorttiin
45. strategioiden maastouttaminen, strategisten ketjujen hamottaminen ja kehittäminen
46. Selkeät strategiset päämäärät ja tavoitteet ja niiden mittaaminen
47. Strategian viestiminen koko henkilöstölle
48. Johtamisvalmiuden parantaminen niin, että professiojohtajat mieltävät toiminnan kokonaisuuden ja suunnittelun välttämättömyyden
49. Strategisen suunnittelun ja vuosisuunnittelun väliin sijoittuva pitemmän aikavälin suunnitelma on tärkein, koska viraston perustehtävissä aikajänne on selvästi vuotta pitempi
50. Suunnitelmien tulisi olla yksityiskohtaisempia ja niiden toteutumisen valvonta sekä palautteen anto pitäisi olla paljon paremmalla tasolla
51. Keskittymien olennaiseen
52. Kansainvälisen yrityksen suunnitelmat vaihtuvan tiuhaan markkinatilanteen äkkinäisten muutosten takia. Businessalueenamme osa sitä, jossa muutosvauhti hurja. Johdon suunnitelmat voivat jäädä liian "ylös", vaikea valuttaa organisaation alemmille tasoille konkreettisiksi tavoitteiksi nopean tempon vuoksi
53. Yleiset tavoitteet tulisi jakaa selkeämmin yksikkökohtaisiin ja laatia konkreettiset toimintasuunnitelmat tavoitteiden saavuttamiseksi.
54. Tavoitteiden pitäisi olla entistä enemmän mitattavia. Henkilökohtaisen ja organisaation tavoitteiden välillä pitää olla selkeä yhteys
55. Aikataulun nopeutus
56. Kehittää paremmaksi BSC ja KPI mittaristoa. Löytää sitoutuminen edm:hin
57. Suunnitelmat tulisi pilkkoa konkreettisemmiksi luvuiksi ja tekemiseksi
58. Suunnitelmien tekeminen, niiden parempi tiedottaminen ja käsittely yhdessä henkilöstön kanssa
59. Jatkuva prosessi, ei h ähäisesti tehtynä budjetoinnin yhteydessä (1801069)
60. Strategisen suunnittelun ja operatiivisen toiminnan välillä voisi näkyä paremmin syy - seuraussuhteiden malli
61. strategioiden arkipäiväistäminen
62. Strategian ydinviestin kiteyttäminen sille tasolle, että on selkeästi viestittävässä koko henkilöstölle
63. syvempi ja laajempi organisaation sisäinen keskustelu lopullisen päätöksenteon tueksi
64. Prosessi sujuu vuosi vuodelta paremmin. Työkaluja kehitetään
65. Yksinkertaistaa jos mahdollista. Liian monta vaikuttavaa tekijää
66. Strategiaprosessin systematisointi, konkretisointi ja joustavuus/nopeus. Ns. "rullaava" strateginen suunnittelu. Kaikkien osapuolien riittävä mukaanottaminen strategiaa luotaessa ja implementoinnissa
67. * strategian konkretisointi - strategiakartta > tavoitteet * tavoitepalkkiojärjestelmän kehittäminen * kehityskeskustelumenettelyn tarkentaminen
68. yhtiökohtaisten tavoitteiden allokointi yksikkö-, osasto- ja henkiötasolle niin, että tavoitteet ovat samansuuntaisia, haastavia ja mitattavia
69. Lisää konkretiaa ja mitattavia asioita
70. Sen valuttaminen ylimmästä johdosta alaspäin. Strategian ja tavoitteiden selkeä viestiminen organisaatiossa eteenpäin
71. Aikataulut ja toiminnallistaminen
72. Kiinnitetään huomitota strategian jalkauttamiseen yksilötasolle saakka
73. Selkeyttäminen ja ko. asioiden linkittäminen keskenään
74. Sisällytetään strat. suunnitteluun ja vuosisuunnitteluun selkeä kommunikointi-/käytäntöönvienti suunnitelma, joka on riittävän konkreettinen ja helppo viedä läpi organisaatiossa

Kysymys 9. Kuinka seuraatte keskustelujen todellista toteutumista? (Muuten, kuinka?)

1. henkilöstötutkimuksen yhteydessä asiaa kysytään jokaiselta
2. henkilöstökyselyn yhteydessä
3. palkkausjärjestelmän kautta (suoritusarviointi)
4. KOHDAT 2 JA 3 YHDESSÄ
5. Kyselyt, esim. Kunta 10 sekä omalla raportoinnilla
6. vuosittain ilmapiirikartoitus
7. internetissä toteutettu keskustelujen laatumittaus, ulkopuolisen yrityksen tekemänä
8. sisäinen auditointi
9. Vuosittaisten kyselyjen kautta
10. osassa yksiköitä pyytämällä paperit, globaalisti pyytämällä yksiköistä itsearviot
11. korostamalla asian tärkeyttä, kysymällä henkilöstön palautteita
12. virastot raportoivat henkilöstökeskukseen, seurantaa myös työhyvinvointitutkimuksessa
13. käyttämällä palautelomaketta
14. keräämällä elektroniset lomakkeet ja henkilöstöntyytyväisyyskyselyllä

15. henkilöstökyselyillä
16. Esimiesten raportointi, tietojärjestelmä käytössä osassa organisaatiota
17. erillinen tutkimus
18. kysely esimiehille ja henkilöstölle
19. palkkausjärjestelmän kautta
20. Ilmapiirikyselyillä
21. henkilöstötutkimuksen avulla
22. täytetyt kehityskeskustelulomakkeet lähetetään sähköitse HR -osastolla
23. Ilmapiirimittauksen avulla
24. tietojärjestelmään tallennetaan käyty keskustelu, dokumentaatio on esimiehen ja alaisen väläinen asia
25. Henkilöstökyselyn avulla
26. Vuotusella työtyytyväisyyskyselyillä
27. henkilöstökyselyin
28. Yhdistelmä: tietojärjestelmä, paikallinen HR seuraa; esimiehet raportoivat

Kysymys 10. Kuinka usein kehityskeskustelut käydään organisaatiossanne?. (Muuten, kuinka usein?)

1. Vähintään kerran vuodessa
2. Vähintään kerran, useat käyvät useamminkin
3. kerran vuodessa, mutta osalle kaksi kertaa vuodessa
4. esimiesten osalta 2x vuodessa
5. Toimihenkilöt 2X ja työntekijät kerran yksilönä ja kerran ryhmässä

Kysymys 12. Ole hyvä ja kommentoi niitä osa-alueita, joille annoit alhaisen arvion

1. Tietotekniikka ei tässä asiassa ole avainasemassa. Henkilöstön suhtautumisesta ei itse asiassa vielä ole mitattua tietoa.
2. Aiheeseen panostettu paljon ja työ alkaa tuottaa tulosta.
3. suorituksenarviointi liitetty osaksi kehityskeskustelua vasta 2004, joten toiminta ei ole vielä vakiintunutta. Linjajohdolla erilaisia näkemyksiä keskustelujen merkityksestä. Tietotekniikkaa ei ole käytetty toistaiseksi toiminnan tukena
4. Tietotekniikka on vasta tulossa mukaan kehityskeskustelu toimintoon tämän kevään aikana (ohjelmisto on jo olemassa)
5. Kehityskeskustelujen voima tunnustetaan, mutta muutos- ja tulospaineessa toteuttaminen on jäänyt viime aikoina vähiin. Ongelma on nyt tunnustettu, ja prosessin kehittämiseksi on jo aloitettu toimenpiteet.
6. Ei tavoitekeskusteluja tukevia IT järjestelmiä käytössä
7. Kehityskeskustelujen pohjalomakkeet ovat sähköisessä muodossa, mutta muilta osin sähköisiä menetelmiä ei hyödynnet
- Tulospalkkio- tai bonusjärjestelmää ei ole.
8. Olemme uudistamassa järjestelmää, jonka vuoksi tilanne tällä hetkellä on kaksijakoinen. Uusi järjestelmä on laadittu yhteistyö esimiesten kanssa, jolloin sitoutuminen on tapahtunut jo kehitysvaiheessa.
9. Organisaatiomme on niin laaja, että vie aikaa ennenkuin kaikki omaksuvat esim. uuden ohjelmamme käytön ja menettelyt
10. Tavoiteasetanta muissa kuin omassa tiimissä/osastolla koetaan helposti liian "kepoiseksi". Omat tavoitteet tuntuvat kovilta, muiden helpoilta. Meillä kaikkien tavoitteet ovat muiden luettavissa
11. Suorituskulttuuri alkaa vasta muotoutua, koska prosessi on täysin uusi ja vielä eri prosessi johtoryhmille ja heille suoraan raportoiville verrattuna kaikkiin muihin
12. suuri ero organisaatioiden välillä
13. Olemme vasta aloittamassa varsinaista suorituksen arviontia, vaikka kyseinen kohta onkin jo kehityskeskustelulomakkeessa
14. Kehityskeskustelujen merkitystä ei ole sisäistetty, eikä keskustelujen laatu ole korkea. Ylin johtokaan ei kaikilta osin ole asiaan sitoutunut
15. Keskusteluja ei viedä sisällöllisesti järjestelmään
16. tietotekniikka ei ole keskeistä kehityskeskusteluprosessissa, sillä voi olla korkeintaan välinearvoa prosessin tukimielessä
17. Edelleen tarvetta parantaa suorituksen johtamisen kattavuutta + menettelyn substanssia
18. Osasto- ja esimieskohtaista; toimii joillakin osastoilla erinomaisesti ja toisissa ei niinkään hyvin.

(1801022)

19. Tietotekniikka voisi tukea paremmin seurantaa, esim. kyselyt keskustelujen laadusta ja määrästä. Siihen ei tällä hetkellä valmiuksia
20. Käytössä ei ole erityistä tietoteknistä ratkaisua. Meillä ei ole suorituspalkkioita käytössä lainkaan
21. Työntekijät- henkilöstöryhmä vastustaa kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelukulttuurin sisäänajo tulee viemään vielä vuoden. Osa esimiehistä (lähinnä työnjohto)kokee keskustelut osittain turhiksi
22. Esimiehet eivät ilmeisesti näe kehityskeskustelujen etuja esimiestyön välineenä
23. tietotekniikka = elektroninen word-lomake henkilöstötyytyväisyyskyselyssä vain 35% vastanneista kokee keskustelun auttaneen parantamaan suoritusta
24. Kehityskeskustelut käydään ylöensä kiitettävän hyvin lukumääräisesti. kehityskeskusteluista henkilöstön kokema hyö tutkimuksen mukaan ei vastaa käytyjen keskusteluiden määrää
25. Osin toimii ja osin ei. Johdon sitoutuminen ei riittävä. Esimiesten välipitämättömyys.
26. Palkkiolaskenta perustuu mitattaviin saavutuksiin. Kehityskeskustelussa ei niitä suoranaisesti sivuta
27. Kehityskeskustelua ei mielletä tarpeelliseksi ja tehokkaaksi ohjauksen välineeksi. Yritysjohdo tekee "syntiä" tässä asiassa eikä anna hyvää esimerkkiä muille
28. Tietojärjestelmät puutteelliset. Niiden avulla ei voi seurata kehityskeskustelujen käymistä. Luovaan työhön ei kaikilta osin voi soveltaa suoritustavotteita
29. Kehityskeskustelut toteutetaan toistaiseksi esimiesten oman päätöksen perusteella eikä niitä koskien ole yrityskohtaisia periaatteita tai veloitteita. Käytäntö tuottaa suurimman osan sen hyvistä puolista niiltä osin kuin keskusteluja käydään. Muuta henkilö voi vastata vain kieltävästi.
30. Kehityskeskustelujen merkitys ja tärkeys ei nouse johdon linjauksissa esille. Näin ollen niistä ei saada toimivaa käytäntöä syntymään. Kehityskeskustelut eivät näy toimintasuunnitelmissa ja niiden osalta ei ole määritelty "tahtotilaa".
31. Ongelmia saada suuressa organisaatiossa taysin toteutumaan
32. Tavoite - ja kehityskeskustelukäytäntöä ollaan juuri konsernissa kehittämässä, joten vastaukset siltä voivat olla ristiriitaisia
33. Emme katso tarpeelliseksi tukea kehityskeskustelua tietotekniikan avulla. Tärkeintä itse keskustelu ja selkeät yhteisesti sovitut tavoitteet keskustelun tuloksena
34. Keskijohto on hyvin mukana, ylin johto ei. Keskustelua sinänsä pidetään oleellisena, ei sen pohjalta tehtyjä toimenpiteitä
35. Ei tietoteknisiä sovelluksia käytössä keskusteluissa. Ilmapiiritutkimuksen mukaan palautteen antamisessa on paljon kehittämistä varaa. Siitä huolimatta suorituskulttuuri on hyvä.
36. Kehityskeskustelujen merkitystä ei vielä kukaan ymmärretä kaikilla tasoilla ja monilla esimiehillä on huonot taidot niiden pitämiseksi
37. Prosessin kohderyhmän laajentaminen on parhaillaan menossa
38. Prosessi jokseenkin käsityötä, HR kerää materiaalin ja tekee tarvittavia yhteenvetoja, paljon copy/paste työtä.. Kaikki esimiehet eivät ymmärrä ettei tehdä HRn takia vaan itsensä ja oman tiiminsä takia. Suorituksia mitataan paljolti kovien bonusmittareiden mukaan jotka "kovia" tavoitteita, pehmeämpiä ei välttämättä bonuksissa mukana, jolloin ne jäävät taka-alalle.
39. Käytössä ei ole suorituspalkkioita eikä bonuspalkkioita
40. Koko järjestelmä kaipaa uudistamista.
41. Ei olla rehellisiä
42. Tietotekniikan avulla nyt seurataan vain määrällisiä tavoitteita, laadullisen tavoitteen seuranta on vielä kesken. Henkilö ilmapiiritutkimuksessa vaihtelevat, ei oikein tunnisteta kehityskeskustelun tavoitetta, arviot ovat kuitenkin hiotaasti paranemassa.
43. Aika ajoon kuulee henkilöstön kommentteja, että kehityskeskustelut eivät toimikaan niin hyvin kuin HR arvioi ja minkä valmennuksissa ja tietojärjestelmistä saa. Laatu vaihtelee ja alamme seurata keskustelujen laatua tarkemmin ja myös huomioida valmennuksessa
44. Olemme tälle vuodelle suunnitelleet ja aloittaneet selkeytetyn ja tiukennetun menettelyn niiltä osin, joilla parannettavaa on
45. Tietoja ei tallenneta yhteiseen tiedostoon, vaan tallennusten taso vaihtelee yksiköittäin. Kehityskeskustelujen yhteys tulospalkkioon ei ole kovin selvä
46. Ei ole käytössä atk-ohjelmaa kehityskeskustelujen tueksi
47. Koko organisaatiossa tulee olla selkeä ymmärrys, mitä suoritusarvioinnilla tarkoitetaan ja mitä osaluoteita kehityskeskustelun yhteydessä käydään läpi. Monesti joko "kovat" tavoitteet tai sitten kehittymisosoite jätetään huonommalle käsittelylle keskustelun aikana. Useimmiten mielletään pelkästään koulutus- ja kehityssuunnitelmaksi ilman kovempia tavoitteita.
48. Palkitsemisjärjestelmän kehitys yksi keskeisistä kehitettävistä asioista
49. Tietotekniikka ei vielä tue kehityskeskusteluja kaikilta osin

50. Uudistettu prosessi ja sitä tukeva tietojärjestelmä otettu juuri käyttöön. Linkkaus bonusjärjestelmään ei vielä täydellinen.
51. Linjajohtoa saa aina muistutella ja usuttaa asiassa. Itsestään selvää tämä menettely ei ole.
52. Tavoiteasetannan lempeys nostaa palkitsemisen liian korkeaksi
53. Suorituskulttuurissa on parantamisen varaa; tiiviimpi yhteys liiketoiminnan tavoitteiden (kannattavuuden) ja henkilökohtaisten tavoitteiden välille

Kysymys 13. Mitkä ovat suurimmat haasteesi tavoiteasetannan ja kehityskeskustelujen alueella (enintään 3, tärkeysjärjestyksessä)

Haaste 1 (kysymys 13)

1. Saada 100% kattavuus
2. Parempi suorituskuri
3. Selkeät mitattavat tavoitteet myös muille taloudellisille tavoitteille
4. Saada esimiehet käymään keskustelut, jotka kuitenkin yleisesti koetaan hyödyllisiksi.
5. Saada organisaatio ymmärtämään niiden todellinen merkitys
6. Globaali suoritusarviointisysteemi
7. Saada koko organisaatio menettelyn piiriin
8. Johdonmukaisen käytännön ylläpito
9. Keskustelujen merkityksen sisäistäminen
10. Kehityskeskustelut käyttöön nykyisillä "katvealueilla"
11. Saada menettely "itsestään selväksi"
12. Saada keskustelut todelliseksi henkilökohtaisen kehittymisen työkaluksi tukemaan yrityksen tavoitteita
13. Saada esimiehet näkemään niiden merkitys
14. Keskustelujen käynti kaikkien kanssa
15. Todellinen kytkentä todelliseen elämään
16. Selkeämpi linkki palkitsemis- ja tavoitekeskustelu prosesseilla
17. Tärkeyden korostaminen
18. Tulokorttinali otettiin käyttöön vuodenvaihteessa / sen sisäistäminen läpi organisaation.
19. Tietotekniikan hyväksikäyttö niin tavoiteasetannassa kuin seurannassa
20. Aito vuorovaikutus: sopiminen, sitoutuminen
21. Esimiesten osaamistason parantaminen
22. Kehityskeskustelut tulevat pidetyiksi ylipäätään
23. Saada keskusteluista johdettua selkeät kehittämistavoitteet
24. Tietojen keruu käydyistä kehityskeskusteluista
25. Palautteen anto alaisille rehellisesti
26. Riittävän keskustelun käyminen tavoitteista yhteisen käsityksen saamiseksi
27. Ryhmätasoiset suunnittelukokoukset
28. Toiminnan vakiinnuttaminen
29. Esimieskoulutus
30. Tavoitteiden ja kehityskeskusteluiden selkeä yhteys vaihtelee yksiköittäin
31. Tukifunktioiden mittarit
32. Kehityskeskustelulomakkeen uusinta
33. Luottamuksellisten keskustelujen raportointi
34. Kehittää kehityskeskusteluprosessia tämän hetken organisaation tavoitteiden mukaiseksi
35. Suoritusarviointien toimivuuden lisääminen
36. Työkalut vasta kehitetty eli aito käyttöönotto suurin haaste
37. Esimiesten valmentaminen kehityskeskustelujen sisällölliseen osaamiseen.
38. Kehityskeskustelu esimiehen työvälineeksi
39. Uuden järjestelmän loppunhiominen
40. Nykyisen ohjeistuksen ajantasaistaminen.
41. Prosessin ohjeistus ja seuranta
42. Tavoitteiden tasapuolisuus
43. Kehittämistarpeet selvemmin esiin
44. Mittareiden asettaminen
45. Saada kaikki esimiehet ymmärtämään niiden merkitys johtamisessada.
46. Keskustelujen laadun parantaminen

47. Hyödyn kokemuksen parantaminen
48. Saatava arvostetuksi osaksi toimintaa
49. Keskustelujen sisältö
50. 100%:n kattavuus
51. Strategisen tavoitehakuisuuden saaminen yksilötasolla näkyviin
52. Varmistaa, että sovitut asiat ovat todella ne joiden kanssa joka päivä painitaan
53. Selkeiden tavoitteiden asettaminen realistisella tasolla
54. Yhteinen ymmärrys, miksi sitä tehdään
55. Kustannustehokkuuden ajaminen
56. Sisällön kehittäminen
57. Työkalun toimivuus
58. Riittävä ajankäyttö
59. Toimiva keskustelukulttuuri, on selvästi parannettavaa
60. Laaja kattavuus globaalisti
61. Riittävä aika keskustelulle
62. Käytännön läpivienti
63. Motivointi toimintaan
64. Saada aikaan ymmärrys, että kehityskeskustelu ei ole hallintoväen "pakkopullaa", vaan jokaisen esimiehen tehokas johtamisväline.
65. Tavoiteasetannan laatu: haasteellisuuden lisääminen
66. Että keskustelut käydään 100%:sti
67. Henkilöstön kehittämisohjelmien suunnittelu asiantuntijoille
68. Esimiehet ottavat ne vakavasti, tekevät itselleen
69. Laadullisen taspainon toteuttaminen kaikissa yksiköissä
70. Tavoitteiden määrittely
71. Saada yritysjohto tajuaamaan niiden hyödyt, käyttökelpoisuus ja merkitys
72. Sisällön painoarvon kehittäminen
73. Henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen, tavoitteiden ja suorituksen välinen yhteys saatava selkeämmäksi
74. Strategiasta alas henkilötasolle - mittaus jälkikäteen
75. Konkreettisuus, mitattavuus
76. Saada esimiehet ymmärtämään että ne helpottavat heidän työtään esimiehinä
77. Huolellinen valmistautuminen
78. Yhä syvällisemmät ja perusteellisemmat keskustelut valmisteluineen
79. Mittareiden asettaminen hallinnollisissa ja tukitehtävissä työskenteleville
80. Saada tavoitteet mahd. samantasoisiksi
81. Varmistaa että keskustelut pidetään
82. Raportointi
83. Varmistaa, että ne tehdään
84. Keskustelujen merkitys (yhteys palkitsemiseen puuttuu)
85. Tahtotilan määrittely tavoiteasetannan ja kehityskeskustelujen osalta, saada osaksi johtamisjärjestelmää
86. Oikeiden tavoitteiden ja mittareiden löytäminen

Haaste 2 (kysymys 13)

1. Saada keskustelijat oivaltamaan, että keskustelu on kehittymismahdollisuus ja vaikutuskeino, ei pakkopullaa
2. Liittyminen kompensatioon
3. Kehityskeskusteluasteen nostaminen
4. Saada keskustelujen laatu paranemaan
5. Keskustelun laatu
6. Systemaattinen tavoiteasetanta
7. Lähiesimiehille keskustelujen tavoitteiden kirkastaminen
8. Jalkauttaa menettely ulkomaan yksiköihin
9. Kehityskeskustelujen tulosten hyödyntäminen on vielä alkutekijöissään
10. Saada työntekijät oivaltamaan niistä saatava tuki
11. Laatu

12. Saada tavoitteet henkilötasolle
13. Tulosten hyödyntäminen
14. Kustannus- ja tulostietoisuuden lisääminen
15. Kehityskeskustelujen kautta kehitystarpeiden systemaattinen seuranta
16. Oikeat seurantamittarit
17. Kehityskeskustelukäytännön vakiinnuttaminen
18. Kehityskeskustelujen taso nousee
19. Palkitsemisjärjestelmän sitominen kehityskeskusteluihin
20. Tavoitteiden asettaminen
21. Ura- ja kehityssuunnittelun sisällyttäminen kehityskeskusteluihin
22. Kehityskeskusteluintensiteetti 100 %:ksi
23. Seuranta
24. Tavoiteasetannan kehittäminen
25. Järjestelmällinen dokumentointi
26. Esimiestyö
27. Keskeiset tavoitteet joka keskusteluun mukaan
28. Tulosten tulikinta riittävän laajasti
29. Kouluttaa esimiehet hyödyntämään kehityskeskustelujen antia
30. Kehityskeskustelujen kytkeminen paremmin strategian toteuttamiseen.
31. Työntekijä mieltää työnsä mekrityksen
32. Uuden järjestelmän käyttöönotto ja koulutus
33. Ao. keskustelukoulutuksen käynnistäminen (jatko-opinnot)
34. Sisällön linkittäminen asetettuihin tavoitteisiin ja suunnitelmiin
35. Tavoitteiden vaatavuustaso
36. Luottamuksellisuus
37. Aikataulujen pitävyys
38. Saada ne oikeasti käydyksi kaikkien työntekijöiden kanssa.
39. Keskustelujen määrän nostaminen 100%
40. Täyden kattavuuden saavuttaminen
41. Avoimuutta ja rehellisyyttä lisää
42. Tukeminen tietotekniikalla
43. Sisällöllinen kehittäminen
44. Kannustavuuden lisääminen
45. Varmistaa tavoitteiden yhdensuuntaisuus
46. Resurssien varaaminen sovittujen asioiden toteuttamiseksi
47. Esimiesten osaaminen
48. Strategian ymmärtäminen
49. Työkalujen kehittäminen (sähköiset)
50. Aikataulujen pitäminen
51. Pitkän tähtäyksen tavoiteasetannan ja kehityskeskustelujen yhteys
52. Toimiva keskustelua tukeva tietojärjestelmä, nykyinen ei toimi
53. Onnistunut tavoiteasetanta
54. Selkeät, mitattavat tavoitteet
55. Ajan löytyminen ko.asialle
56. Jatkuvuuden puute
57. Saada "homma pyörimään" sovitulla tavalla.
58. Tavoiteasetannan laatu: Yhdenmukainen, korkea taso
59. Että sisällössä keskitytään tavoitteisiin ja sovitaan toimenpiteistä
60. Kehityskeskustelujen saaminen tasalaatuisiksi koko konsernissa
61. Älä ole lomakkeen orja vaan sovelta keskustelu teille sopivaksi, ei lomakkeentäyttöharjoitus
62. Kehittymismahdollisuuksista ja sen kautta mahdollistuvasta toimen laajenemisesta keskustellaan varovasti, ei voi antaa varmoja lupauksia, esimiehen ja alaisen käsitys kehittymisen vauhdista eroavat
63. Systemaattinen henkilöstön kehittämisen tarpeen määrittely
64. Saada nykyinen HR-tietotekniikka tukemaan keskusteluprosessia
65. Yleisten ja yksilöllisten tavoitteiden tasapaino
66. Käytäntöjen vakiintuminen, pelisäännöistä sopiminen
67. Johdon sitoutuminen

68. Palkitsemisen lempeys
69. Esimiesten aito perehtyminen kehityskeskusteluun
70. Konkreettisten kehitystoimenpiteiden toteuttaminen
71. Henkilökohtaiselle kehitymiselle asetettavat tavoitteet ja niiden seuranta
72. Mittaroinnit selviksi
73. Keskustelujen käynnin varmistaminen
74. Varmistaa, että ne tehdään
75. Keskustelujen avoimuus
76. Oikeiden mittareiden löytäminen tavoiteasetantaan ja seuranta
77. Keskustelujen laatu ja sisältö

Haaste 3 (kysymys 13)

1. Osaamisen nostaminen tällä alueella
2. Keskustelujen "välineiden" puuttuminen
3. Asennemuutos ns. kovalla sektorilla
4. Helppo seurantajärjestelmä
5. Oppia käymän kehityskeskustelut oikealla kehittäväällä tavalla eikä vain "kunhan nyt käydään "
6. Pitkän tähtäimen kehittämissuunnitelman saaminen osaksi sitä
7. Mittarointi
8. Seurantajärjestelmät
9. Työntekijöiden asennemuutos kehityskeskusteluja kohtaan
10. Tavoitetason kalibrointi
11. Työntekijöiden osaamistason parantaminen
12. Palautteenanto kehityskeskustelujen avulla paranee
13. Tietotekniikan tuomat avut kehityskeskustelun jalkauttamiseen paremmin.
14. Kehittämissuunnitelmat
15. Hyvä valmistautuminen molemmin puolin
16. Kehityskeskustelujen hyödyllisyyden kokeminen paremmaksi
17. Tietojärjestelmä
18. Johdon tavoiteasetanta
19. Kaikki todella käyvät keskustelun
20. Aikataulujen pitävyys
21. Dokumentoida ja tilastoida käydyt kehityskeskustelut
22. 100 %:n kattavuuden saavuttaminen
23. Prosessin sähköistys
24. Täysi kattavuus
25. Muutostilanteet
26. Saada ne ohjaamaan jokaisen henkilökohtaisia tavoitteita ja kehittämistä.
27. Sisältöjen raportointi kehitystarpeiden osalta 100%
28. Kehittämissuunnitelmien laadun parantaminen
29. Tehdään tosissaan eikä vain kun on tehtävä
30. Systemaattinen palautta
31. Varmistaa konkreettinen kytkentä strategiaan
32. Kehittämistoimista sopiminen ja toteutumisen seuranta
33. Jokaisen vaikutus lopputulokseen
34. Lipääntyminen
35. Toimiva yksilötason tavoiteasetanta
36. Linkkaus bonus-järjestelmään
37. Henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat joskus puutteellisia
38. Johdon jaksaminen
39. Saada tavoiteasetanta mielekkääksi; löytää mitattavia, toimintaa ohjaavia tavoitteita, jotka toteuttavat samalla koko organisaation tavoitteita.
40. Oikea aikataulutusta vuosikellossa
41. Että sovittuja asioita toteutetaan ja seurataan
42. Jotta ideoita, on säännöllisesti seurattava sovittuja asioita, jotta motivaatio säilyy
43. Avoin ja rakentava keskustelukulttuuri

44. Keskustelujen olennaisten tulosten hyödyntäminen sekä kehittämissuunnittelussa että palkitsemisessä.
45. Aikataulun parempi kohdistuminen vuosisuunnitteluun
46. IT softan avulla prosessin tuki
47. Sellaisten henkilöiden motivointi, joiden tulevaisuus yrityksessä näyttää epävarmalta ja hyvä suoritus, josta voidaan palkita, edellyttää työskentelyä oman työpaikan ja työn loppuun saattamiseksi.
48. kehityskeskustelu todelliseksi kehityskeskusteluksi
49. Tietojärjestelmä
50. Kehittää keskustelujen laatua
51. Keskustelujen kattavuus henkilöstössä

Kysymys 15. Valitse yllä olevista tärkein parannuskohde (a-j) ja kommentoi miksi valitsit juuri sen.

1. c, koska liittyy selvimmin tavoiteasetteluun vuosisuunnittelussa
2. f., koska niitä tarvitaan roolimalleiksi ja kannustinjärjestelmän tueksi
3. Kehittämistarpeen arviointi. Se on keskeinen syy kehityskeskusten käynnille
4. Kehityskeskusteluissa saatu tieto ei siirry kehityskeskustelumakkeelta mihinkään, esim. koulutussuunnitelmiin.
5. Työnkierron (seuraaja) edistäminen
6. Organisaatio/ henkilöstösuunnittelun tarpeisiin olisi ehdottoman tärkeää käyttää jo olemassa olevaa tietoa organisaation henkilöstöstä. Vaihtuvuus, perehdyttäminen, tehtäväsiirrot, eteneminen ja muut organisaation henkilöstömuutokset ovat paljon paremmin hallittavissa, kun tietotaito on dokumentoitu ja käytettävissä!
7. Osaamisen arviointi voisi olla systemaattisempaa
8. e) nuoren hyvän asiantuntijan tulevia esimiesominaisuuksia on joskus vaikea arvioida ja ennustaa
9. i, varmistaa, että osaamiskapeikat tunnistetaan ja henkilöstön kehittäminen on linjassa organisaation tavoitteiden kanssa.
10. d ja e - tämä olisi hyvä kytkeä kehityskeskusteluihin. Muulla tavalla tietoa kerätään kyllä.
11. h. Seuraajasuunnittelu on ehdottomasti tarpeellinen ja sitä ei ole kovin laajasti tehty. Koko järjestelmä tulee käyttöön uuden tavoite- ja kehityskeskustelumallin myötä.
12. Osaamisen arviointi on tällä hetkellä tärkein eli saada perusjärjestelmä kuntoon
13. C: suorituksenarviointimme on liian työläs. Paljon yksityiskohtia. Lähtee nyt siitä, että esimies laatii arvioinnin.
14. Jotta yksilöiden kehittämis- ja koulutustarpeet tulisivat henkilöstöpäällikön tietoon ja sitä kautta myös toteutukseen.
15. j, koska olemme panostamassa henkilöstösuunnitteluun jatkossa suurten ikäluokkien eläköitymiseen liittyen
16. Seuraajasuunnittelu, ei vielä selkeätä prosessia liiketoimintayksiköillä
17. osastot keräävät mutta ei HR
18. i: menee tuleviin suunnitelmiimme
19. Suorituksen arvioinnin kautta tulevan tiedon kerääminen ja hyödyntäminen
20. Henkilökohtaisen suoriutuvuuden arviointi/b. On osa uutta palkkausjärjestelmää. Kyse ei ole erillisestä bonuksesta vaan palkkatekijästä.
21. b)Palkitsemisen liittäminen suoritukseen. Tavoiteasetannan ja palkitsemisen tulisi ohjata suoritusta kohti strategian toteutumista.
22. Huppu-suoritusten tunnistaminen, jos jatkuvaa -potentiaalia
23. Esimiespotentiaalia ei tunnisteta
24. seuraajasuunnittelu voisi kuulua prosessiin, tosin esimiehen oma rooli seuraajansa valitsijana on arveluttava, joten tässä voi olla henkilöstöasiantuntijoiden panosta enemmän mukana.
25. esimiespotentiaalin ja nuoren potentiaalin tunnistaminen + seuraajasuunnittelu erillisiä prosesseja, pitää linkittää paremmin
26. Esimiespotentiaalin tunnistaminen; perustuu ehkä liiaksi tuntumaan
27. Potentiaalien tunnistaminen -> yrityksen tärkein voimavara, kehitettävä, sitoutettava
28. Meillä on käytössä ns. HR-review käytäntö, joka kattaa HiPot ja seuraajasuunnittelun. Valitsen d), koska esimieskuntamme ei ole "valittua" sopivuuden ja innokkuuden pohjalta, vaan ennemminkin palkittu jostakin nimeämällä esimieheksi ja se näkyy toiminnassa.
29. Palkankorotukset Avoimempi keskustelu palkanasetannasta saattaisi olla kokeilemisen värtti (1801196)
30. g) historiassa liikaa sallivuutta
31. seuraajasuunnittelu. Ikääntyminen on keskeinen haaste
32. Avainpotentiaalin parempi tunnistaminen

- 33.** Henk. koht osaamisen arviointi: Koulutustoimenpiteiden suunnittelu ja henkilön eteneminen työssään. Vaativuustason kasvattaminen.
- 34.** Henkilökohtaisen osaamisen arviointi, koska se on osa kehiteltävää palkkausjärjestelmää.
- 35.** Potentiaalien tunnistaminen on ehkä tärkein: tulevaisuuden voimavarat systemaattisesti tietoon!
- 36.** J-kohta, koska se pitää laajasti katsoen sisällään sekä kehittämistarpeiden tunnistamisen, nuoren potentiaalin tunnistamisen sekä esimiespotentiaalin tunnistamisen.
- 37.** Suorituspalkat, bonukset. Tulisi saada liitettyä osaksi kehityskeskustelua, nyt tulevat automaattisesti, oli työpanos tyydyttävä/ kiitettävä.
- 38.** e) Nuoren potentiaalin tunnistaminen Perusteena voimakas eläköityminen koko organisaatiossa
- 39.** c luonteva tilaisuus osaamisen yhteiseen arviointiin ja kehityssuunnitelman tekemiseen
- 40.** kohta c, vaikea asia, joka organisaatiomme eri yksiköissä kovin eri vaiheessa
- 41.** vastasin kaikkiin ei, kts. edelliset vastaukset
- 42.** Koulutus- ja kehittämistarpeista tulisi saada tietoa suunnittelua varten.
- 43.** h - systemaattisuutta tarvitaan lisää
- 44.** Organisaatio ja henkilöstösuunnittelu - koska sitä ei nyt ole
- 45.** Suorituspalkkajärjestelmän kehittämistä tarvitaan kannustamaan
- 46.** Koulutus- ja kehittämistarpeet - usein jäävät keskusteluissa vähälle huomiolle ja niiden merkitys on suuri organisaatio kannalta, kuten myös yksilön
- 47.** Koulutus- ja kehittämistarpeet. Liittyy strategiaan ja core competence kehitykseen
- 48.** h. Seuraajasuunnittelu: Keski-ikä monessa osassa organisaatiota on korkea.
- 49.** Seuraaja- ja henkilöstösuunnittelu. Osaavan henkilöstöresurssien varmistamiseksi olisi tärkeää kartoittaa systemaattisesti nykyisen henkilöstön keskuudessa piilevä potentiaali ja kiinnostus uralla etenemiseen. Samoin henkilöstön ikääntyessä osaamisen jakaminen mm. mentoritoiminnan avulla olisi tärkeää, minkä lisäksi ennakoitiin avainresurssien osalta olisi tärkeää sisäisten tai ulkoisten rekrytointien onnistumiseksi.
- 50.** h. ikärakenteesta johtuen
- 51.** Henkilökohtaisen osaamisen arviointi antaa perustan muiden kohteiden arviointiin ja suunnitteluun.
- 52.** Osaamisen arviointiin voisi kytkeä sekä henkilökohtaisiin uratoiveisiin liittyvän osaamisen arvioinnin että strategisesti tärkeiden osaamisten vahvistamisen. Lisäksi sen avulla voisi tarkastella varahenkilöjärjestelmää ja ehkä myös seuraajasuunnittelua.
- 53.** Koulutus- ja kehittämistarpeiden systemaattinen kerääminen
- 54.** Henkilökohtaisen osaamisen arviointi; Tietoa voidaan hyödyntää monessa asiassa: koulutussuunnittelu, Resurssi-suunnittelu etc. Asia on työn alla
- 55.** Yhteys muihinkin ei-vastauksella merkittyihin prosesseihin on välillisesti olemassa.
- 56.** Suoraan siirtoa toiseen järjestelmään ei tehdä, mutta epäsuorasti kehityskeskustelussa saatavaa tietoa tulee omaksuttua ja hyödynnettyä
- 57.** seuraajasuunnittelu, se tuo mukanaan paljon muita kohtia kehitettäväksi
- 58.** palkitsemisen mukaan ottaminen antaisi lisää merkitystä menettelylle
- 59.** potentiaalin tunnistaminen auttaa varmistamaan jatkuvia resursseja yhtiön johtotehtäviin tulevaisuudessa.
- 60.** Potentiaalin parempi esille saanti
- 61.** j) tiedon kerääminen kehityskeskusteluista ko. suunnittelun avuksi. Tieto jää nyt pelk ästään esimiehille.
- 62.** F, huippusuoritusten tunnistaminen... N äistä voidaan edellenjalostaa organisaation parhaita käytäntöjä. Toisaalta informaatiota saadaan tehokkaasti myös vuosittaisissa sisäisissä auditoinneissa, joiden merkitys toiminnan kehittämisessä on vähintään yhtä suuri kuin kehityskeskusteluidenkin.
- 63.** Esimiespotentiaalin tunnistaminen ko. henkilöiden kehittämiseksi hyvissä ajoin
- 64.** g. Kehityskeskustelussa syytä korostaa tavoitteita ja että ne otetaan "tosissaan". Kehityskeskustelut eivät saa liikaa painottua osaamisen kehittämiseen ilman että näkyy sen hyöty yritykselle.

Kysymys 17. Jos vastasitte viimeiseen väittämään kyllä, mitä nämä henkilöstömenettelyt/prosessit ovat?

Menettely/prosessi:

1. Headcount seuranta
2. Palkkausjärjestelmät/lähes jokaisella oma tapansa
3. Kehittämiskeskustelut
4. 4 vuoden mittainen toiminnan suunnitteluperiodi
5. rekrytointi
6. Palkka
7. Ilmapiiritutkimus
8. Partners In Performance (PIP), omistajamme järjestelmä

9. Kehityskeskusteluprosessi
10. Bonuspalkkausjärjestelmät yhtenäistymässä
11. Imagotutkimukset
12. Tulokset yhteiselle arviointityöryhmälle tarkastelua varten
13. Tavoitteenasetanta
14. Sisäinen rekrytointi
15. Lakisääteiset menettely/prosessit
16. Toimivaativuusluokitus
17. Rekrytointi
18. Performance appraisal
19. Talent review prosessi käytössä kaikissa maissa, samat kriteerit, lomakkeet ym.
20. Avainhenkilöstön arviointi ja kehittäminen
21. Lopettavien työntekijöiden haastattelut
22. Suorituksen ohjaus/lähes jokainen hoitaa omalla tavallaan
23. Sisäinen rekrytointi
24. IT-prosessit
25. Perehdyttäminen
26. Bonus
27. Esimiesten arviointi
28. Palkitsemisprosessi päällikkö- ja johtotasolle
29. Rekrytointiprosessi yhtenäistymässä
30. TYKY toiminta
31. Osaamisen kehittäminen
32. Tehtävien vaativuusluokitus
33. Palkan tarkistus
34. Rekrytointi
35. Resurssointi /jokainen hoitaa omalla tavallaan
36. Perehdyttäminen
37. Löyhästi HR-linjaukset
38. Komennusprosessi
39. Työtyytyväisyysarviot
40. Kehityskeskustelut
41. Management development planning
42. Palkitsemisjärjestelmät
42. Komennussopimusperiaatteet
43. Henkilöstötutkimukset
44. Osaamisen kehittäminen/jokaisen omassa hallussa
45. Yhteinen koulutus
46. Osaamisen johtaminen
47. Kompetenssiarviot
48. Henkilöstökysely
49. Exit-prosessi
50. Tavoitepalkkioproessi
51. HR-järjestelmä
52. Henkilöstötutkimus
53. Johdon koulutus
54. Kompetenssimallit eri liiketoimintayksiköissä

Liite 4: Mittarin 1 luotettavuuden arviointi

Kysymykset 4a-4c

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,657	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
v24	7,99	2,118	,359	,710
v26	8,03	2,203	,463	,574
v28	8,23	1,665	,605	,355

Muuttujat:

V24. Strateginen suunnittelu antaa organisaatiollemme selkeän yhteisen suunnan. (kysymys 4a)

V26. Vuosisuunnittelu määrittää organisaatiollemme selvät suoritusmittarit ja niiden tavoitearvot. (kysymys 4b)

V26. Vuosisuunnittelu antaa organisaatiollemme hyvät edellytykset yksilötavoitteiden asettamiselle. (kysymys 4c)

Liite 5: Mittarin 3 luotettavuuden arviointi.

Kysymys 11

Cronbach's Alpha	N of Items
,860	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
v47	35,12	38,605	,653	,843
v49	36,35	40,275	,292	,871
v51	34,43	38,161	,638	,843
v53	35,26	36,063	,723	,835
v55	35,37	36,734	,759	,834
v57	35,32	38,004	,593	,845
v59	35,38	37,998	,631	,843
v61	35,53	37,904	,413	,864
v63	35,60	41,590	,407	,858
v65	34,66	39,793	,423	,858
v67	35,81	36,462	,722	,835

Muuttujat:

V47: Menettely on selkeä ja toimiva (Kysymys 11a)

V49: Tietotekniikka tukee hyvin menettelyn toteutusta ja seurantaa (Kysymys 11b)

V51: Menettelyn kattavuus on organisaatiossa selvästi sovittu (= ketkä menettelyn piiriin kuuluvat). (Kysymys 11c)

V53: Menettely toteutetaan täysmääräisesti sovitussa organisaatioissa/ sovitulla organisaatiotasolla. (Kysymys 11d)

V55: Menettely toteutetaan sovitussa aikataulussa. (Kysymys 11e)

V57: Linjajohto pitää menettelyä hyvin tärkeänä osana työtään. (Kysymys 11f)

V59: Linjajohto toteuttaa oman osuutensa menettelyssä sovitulla tavalla (Kysymys 11g)

V61: Suoritusarviointia käytetään järjestelmällisesti suorituspalkkioiden/ bonusten määrittämiseen. (Kysymys 11h)

V63: Henkilöstö kokee menettelyn toimivaksi (ilmapiiritutkimukset). (Kysymys 11i)

V65: Henkilöstöjohdolla on tärkeä rooli menettelyn kehittämisessä, toteuttamisessa ja ylläpidossa. (Kysymys 11j)

V67: Hyvin toteutetun menettelyn johdosta organisaatiossamme on vahva suorituskulttuuri kaikilla tasoilla (Kysymys 11k)

Liite 6: Mittarin 4 luotettavuuden arviointi

Kysymys 14a – 14j

Cronbach's Alpha	N of Items
,868	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
v73	12,15	12,687	,464	,866
v75	12,37	12,795	,499	,862
v77	12,54	13,670	,461	,865
v79	12,32	12,091	,670	,848
v81	12,35	11,392	,765	,839
v83	12,27	11,853	,673	,848
v85	12,26	11,891	,662	,849
v87	12,13	11,725	,708	,845
v89	12,59	14,245	,340	,871
v91	12,35	12,402	,573	,856

Muuttujat:

V73: Palkankorotukset/ merit – korotukset (Kysymys 14a)

V75: Suorituspalkat, bonukset (Kysymys 14b)

V77: Henkilökohtaisen osaamisen arviointi (Kysymys 14c)

V79: Esimiespotentiaalin tunnistaminen (Kysymys 14d)

V81: Nuoren potentiaalin tunnistaminen (Kysymys 14e)

V83: Huippusuoritusten tunnistaminen toimenpiteitä varten (Kysymys 14f)

V85: Ei- hyväksyttävien suoritusten tunnistaminen toimenpiteitä varten (Kysymys 14g)

V87: Seuraajasuunnittelu (Kysymys 14h)

V89: Koulutus- ja kehittämistarpeet (Kysymys 14i)

V91; Organisaatio- ja henkilöstösuunnittelu (Kysymys 14j)

Liite 7: Faktorianalyysi

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,832
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	403,947
	df	45
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
v73	1,000	,461
v75	1,000	,383
v77	1,000	,622
v79	1,000	,591
v81	1,000	,718
v83	1,000	,578
v85	1,000	,562
v87	1,000	,680
v89	1,000	,822
v91	1,000	,450

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings(a) Total
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	
1	4,632	46,315	46,315	4,632	46,315	46,315	4,478
2	1,237	12,367	58,683	1,237	12,367	58,683	2,562
3	,926	9,258	67,940				
4	,760	7,599	75,540				
5	,707	7,075	82,614				
6	,563	5,631	88,245				
7	,405	4,051	92,297				
8	,298	2,983	95,279				
9	,269	2,690	97,970				
10	,203	2,030	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
v81	,842	
v87	,785	
v79	,768	

v83	,757	
v85	,750	
v91	,665	
v75	,581	
v73	,549	-,400
v89	,434	,796
v77	,557	,558

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a 2 components extracted.

Pattern Matrix(a)

	Component	
	1	2
v87	,860	
v81	,799	
v73	,757	-,305
v83	,710	
v79	,696	
v85	,663	
v75	,655	
v91	,519	
v89		,971
v77		,741

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.
a Rotation converged in 3 iterations.

Structure Matrix

	Component	
	1	2
v81	,843	,453
v87	,821	
v79	,759	,449
v83	,755	,416
v85	,735	,457
v91	,632	,484
v73	,622	
v75	,613	
v89		,893
v77	,426	,784

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Component Correlation Matrix

Component	1	2
1	1,000	,444
2	,444	1,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Liite 8: Kahden faktorin reliabiliteetit

Kysymyksestä 14 syntyneen kahden faktorin reliabiliteetit (Mittari 4)

1. Faktori organisaatiotasoiset tekijät

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,871	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
v73	9,87	10,521	,475	,872
v75	10,10	10,647	,504	,868
v79	10,04	10,041	,666	,852
v81	10,07	9,403	,762	,840
v83	9,99	9,796	,677	,850
v85	9,98	9,871	,654	,853
v87	9,85	9,633	,725	,844
v91	10,07	10,371	,554	,863

2. Faktori yksilötasoiset tekijät

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,679	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
v77	1,12	,104	,524	.(a)
v89	1,16	,157	,524	.(a)