

Suorituksen johtamisen prosessin käyttöönotto ja käytön tukeminen Sonerassa

Suvi Hongisto

Opinnäytetyö
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma
2016



Tekijä Hongisto Suvi	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Suorituksen johtamisen prosessin käyttöönotto ja käytön tuki Sonerassa	Sivu- ja liitesivumäärä 65+23
<p>Opinnäytetyön lähtökohtana toimi TeliaSonera -konsernissa käyttöön otettu, koko konsernin yhteinen suorituksen johtamisen prosessi. Prosessin tavoitteena on toimia konsernin yhtenäisenä toimintamallina, joka tukee esimiehiä henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisessa ja viestinnässä sekä toteumien seurannassa, palautteen antamisessa ja suorituksen arvioinnissa. Prosessi toimii myös järjestelmällisenä ja läpinäkyvänä pohjana henkilöstön kehittämiseksi, urasuunnittelulle ja palkitsemiselle.</p> <p>Työn tavoitteena oli kerätä konsernin Suomen liiketoiminnasta vastaavassa yrityksessä, Sonerassa työskenteleviltä esimiehiltä palautetta siitä, onko prosessia käyttöön otettaessa asetetut tavoitteet saavutettu, mitä mieltä esimiehet olivat prosessista ja minkälaista tukea esimiehet toivoivat saavansa prosessiin liittyen jatkossa. Palautetta kerättiin esimiehille toteutuilla kahdella kyselytutkimuksella. Saadun palautteen pohjalta koostettiin yhteenveto prosessin kehittämisehdotuksista ja suunniteltiin ja toteutettiin esimiehille tarjottavaa tukea, esimerkiksi valmennuksia ja prosessiin liittyvää viestintää.</p> <p>Työn teoreettisessa viitekehyksessä on perehdytty suorituksen johtamiseen ja siihen liittyviin keskeisiin käsitteisiin kuten tavoitteisiin, suorituksen mittaamiseen, arviointiin ja kehittämiseen sekä motivaatioon ja palkitsemiseen.</p> <p>Kyselyiden tuloksista käy ilmi, että osassa prosessille asetetuista tavoitteista oli onnistuttu paremmin kuin toisissa. Suurin osa esimiehistä oli sitä mieltä, että prosessi helpottaa tavoitteiden asettamista ja niiden viestimistä sekä tukee palautteen antamista. Lisäksi prosessi oli tuonut esimiehille lisätietoja tiimiläisten kehittymistarpeista. Suorituksen johtamisen linkki palkankorotusten ja palkitsemisen sekä uralla etenemisen määrittelyyn taas ei ollut esimiehille selkeä. Esimiehet toivoivat lisäksi osittain monimutkaisen prosessin yksinkertaistamista ja prosessin yhteydessä käytettävän työkalun toimivuuden parantamista. Tulosten pohjalta toimitettiin kooste kehitysehdotuksista prosessista vastaaville henkilöille. Lisäksi saatua palautetta käytettiin esimiehille suunnattua viestintää ja valmennuksia suunniteltaessa.</p>	
Asiasanat suoritusjohtaminen, suorituskyky, suoritusarvio, tavoitteet	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoite	1
1.2	Tutkimuksen rakenne	3
1.3	Menetelmät	3
2	Suorituksen johtaminen	5
2.1	Strategia ja tavoitteet	9
2.2	Mittaaminen, suoritusarvot ja palaute	11
2.3	Kehittäminen	13
2.4	Motivaatio ja palkitseminen	14
3	TeliaSonera -konserni	17
3.1	Konsernin arvot	18
3.2	Suorituksen johtaminen TeliaSonerassa	18
3.2.1	Tavoiteasetanta ja suorituksen arviointi – vuosikello	19
3.2.2	Performance Management -työkalu	20
3.2.3	Tulostavoitteet ja saavutukset (What -osio)	20
3.2.4	Toiminnalliset tavoitteet ja suoriutuminen (How -osio)	21
3.2.5	Suoriutumisen arviointi	21
3.2.6	Kehityssuunnitelma	22
3.2.7	Talent management ja ura- ja seuraajasuunnittelu	23
3.2.8	One2one -keskustelut osana suorituksen johtamista	24
4	Suorituksen johtamisen kehittämisprojekti TeliaSonerassa	25
5	Suorituksen johtamisprosessin käyttöönotto ja pilotin arviointi 2010	28
5.1	Tiedon keruu	29
5.2	Tutkimuksen tulokset	31
5.2.1	Tulostavoitteet ja -saavutukset (What -osio) sekä toiminnalliset tavoitteet (How -osio)	31
5.2.2	Kehityssuunnitelma	32
5.2.3	Ohjeet, käytön tuki ja opastus	32
5.2.4	Suorituksen johtamisen prosessia koskevat yleiset kysymykset	33
5.2.5	Kyselyn yhteenveto	35
6	Vuonna 2010 tehdyn tutkimuksen jälkeen tehdyt muutokset	40
7	Suorituksen johtamisprosessin toimivuuden tutkiminen ja kehittämissuositukset 2015	45
7.1	Aineiston keruu	46
7.2	Tutkimuksen tulokset	48
7.2.1	Suorituksen johtamisen prosessi	49
7.2.2	Kehityssuunnitelma	50
7.2.3	PM-työkalu	52

7.2.4 Ohjeet, käytön tuki ja opastus	53
7.2.5 Kyselyn yhteenveto	54
8 Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden pohdintaa	57
9 Yhteenveto	59
Lähteet	63
Liitteet	66
Liite 1a. Kyselylomake 2010 (esimiehille, joilla ei ole esimiesalaisia).....	66
Liite 1b. Kyselylomake 2010 (esimiehille, joilla on esimiesalaisia)	70
Liite 2. Lomake.....	79
Liite 3. Yhteenveto 2010 tutkimuksesta	80
Liite 4. Kyselylomake 2015.....	83
Liite 5. Sähköposti esimiehille	88

1 Johdanto

Suorituksen johtaminen on tärkeä prosessi koko organisaatiolle, koska systemaattinen tavoiteasetanta mahdollistaa paremmin liiketoiminnalle asetettuihin tiukkoihin tavoitteisiin pääsemisen, kun toimintaa pysytään seuraamaan ja suoritusta ohjaamaan järjestelmällisesti. Kun tavoitteet ja odotukset on kerrottu henkilöstölle selkeästi ja toimintaa seurataan systemaattisesti, on sillä vaikutus myös henkilöstön tyytyväisyyteen, kun oma toiminta linkittyy selkeästi organisaation strategiaan tavoitteisiin ja oman toiminnan vaikutukset tavoitteiden saavuttamiseen tulevat konkreettisiksi. Samoin palkitsemiseen ja urakehitykseen vaikuttavien perusteiden selkeys ja läpinäkyvyys organisaatiossa lisäävät henkilöstön tyytyväisyyttä, kun kaikille on selkeää miten oma toiminta vaikuttaa palkkakehitykseen ja uralla etenemiseen.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Koko TeliaSonera -konsernin yhteinen suorituksen johtamisen prosessi lanseerattiin vuoden 2008 loppupuolella ja otettiin käyttöön vuoden 2009 alusta. Aiemmin kussakin konsernin yksikössä toimittiin omien mallien ja toimintatapojen mukaisesti. Prosessin tavoitteena on toimia koko konsernin yhtenäisenä toimintamallina, joka tukee esimiehiä henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisessa tiimiläisilleen, niiden viestinnässä sekä toteutumien seurannassa, palautteen antamisessa ja suorituksen arvioinnissa. Uusi prosessi otettiin käyttöön ensin kokeiluluonteisesti vain osalla esimiehistä. Konsernin yritysmyynnistä vastaavassa Business Services -yksikössä, jossa tuolloin työskentelin, päätettiin kuitenkin tästä poiketen ottaa uusi prosessi käyttöön kaikille esimiehille samanaikaisesti vuoden 2009 alusta. Koska Business Services -yksikkö toimi eräänlaisena pilottiyksikkönä, ottaessaan prosessin käyttöön heti kaikilla esimiestasoilla, haluttiin yksikössä kerätä prosessin jalkauttamista koskevaa tietoa ja esimiesten palautetta prosessin ja esimiesten tuen kehittämiseksi jatkossa. Käyttönoton onnistumisen arvioimiseksi ja palautteen keräämiseksi päätettiin vuonna 2010 tehdä yksikön esimiehille kyselytutkimus.

Vuonna 2015 nähtiin tarve toisen kyselytutkimuksen tekemiseen, koska Teknologiayksikön henkilöstötyön kolme fokusaluetta vuodelle 2015 olivat suorituksen johtaminen, osaamisen kehittäminen ja valtuutuksen lisääminen. Suorituksen johtaminen liittyy vahvasti myös osaamisen kehittämiseen ja valtuutuksen lisäämiseen. Tästä syystä yksikön HR-tiimin tavoitteena oli tukea yksikön esimiehiä suorituksen johtamisessa mahdollisimman hyvin. Tavoitteena oli, että jokaisella teknologiayksikössä työskentelevällä on selkeä suunta ja tavoitteet sekä mahdollisuus kehittyä työssään. Kun suunta ja tavoitteet ovat

selkeät ja henkilöstöllä tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittava osaaminen, on jokaisella mahdollisuus myös ottaa enemmän vastuuta omasta työstään.

Tässä opinnäytetyössä arvioidaan vuosina 2010 ja 2015 tehtyjen kyselytutkimusten pohjalta TeliaSonera -konsernissa vuonna 2009 käyttöön otetun suorituksen johtamisprosessin käyttöönottoa ja kehittymistä konsernin Suomen liiketoiminnasta vastaavassa yrityksessä, Sonerassa sekä kerätään palautetta prosessista ja mahdollisista kehityskohteista. Lisäksi tarkoituksena on tunnistaa minkälaista tukea ja apua esimiehet toivovat ja tarvitsevat prosessiin liittyen. Saatujen tietojen perusteella tehdään suositus tarvittavista toimenpiteistä ja tuesta esimiehille.

Tämän opinnäytetyön tehtävänä on ensinnäkin kerätä palautetta siitä, mitä mieltä esimiehet ovat käyttöön otetusta prosessista. Toiseksi kerätään palautetta siitä minkälaista tukea esimiehet toivovat saavansa prosessiin liittyen jatkossa. Saadun palautteen pohjalta suunnitellaan tarvittavat toimenpiteet (esimerkiksi valmennukset, tietoiskut, aiheeseen liittyvä tiedotus) tavoiteasetantaa ja suorituksen arviointia varten jatkossa sen mukaan minkälaisissa aiheissa esimiehet kokevat tarvitsevänsä apua. Lisäksi tavoitteena on arvioida sitä, millainen vaikutus uuden toimintamallin käyttöön otolla on ollut organisaatiolle, toisin sanoen miten toimintamallia suunniteltaessa asetetut tavoitteet on saavutettu.

Tämä työ on rajattu koskemaan suorituksen johtamisen prosessin käyttöönottoa ja jalkauttamista Suomessa. Työn ulkopuolelle jäävät siis yhtiön muut konsernin maat. Työssä keskitytään uuden toimintamallin jalkauttamiseen liittyvien toimintatapojen kuten tiedotuksen ja koulutuksen kehittämiseen ja toisaalta siihen, miten esimiehet kokevat uuden prosessin toimivan.

Työn ulkopuolelle jää pääosin prosessin sisältö ja sen kehittäminen, koska prosessi on konsernitasoinen ja päätökset sen sisällöstä tehdään konsernitasoisesti. Prosessin perussisältöä ei ole mahdollista muuttaa yksikkökohtaisesti, vaan se on sama koko konsernissa. Kyselyissä saatua palautetta voidaan kuitenkin toimittaa myös prosessista konsernitasolla vastaavalle henkilölle.

Tämä tutkimus on organisaatiolle tärkeä, koska sen tulosten pohjalta arvioidaan uuden suorituksen johtamisprosessin käyttöönoton onnistumista ja pyritään löytämään sellaisia kehityskohteita, joihin puuttamalla prosessista olisi mahdollista saada toimivampi ja paremmin esimiesten tarpeisiin vastaava. Lisäksi tulosten pohjalta voidaan arvioida sitä, voidaanko prosessia lähteä jalkauttamaan organisaatiossa laajemmalle joukolle ja millaisia seikkoja siinä vaiheessa tulee ottaa huomioon. Tulosten perusteella pysytään lisäksi

parantamaan esimiehille tarjottavia valmennuksia ja muuta käyttöönoton tukea, jotta prosessin läpivienti jatkossa toimisi mahdollisimman hyvin ja se pystytään jalkauttamaan myös jossain vaiheessa koko organisaation käyttöön.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa on johdannon lisäksi 8 osaa. Tutkimuksen toisessa luvussa käsitellään suorituksen johtamiseen liittyvää teoreettista viitekehystä, jonka yhteydessä esitellään tämän työn keskeiset käsitteet: suorituksen johtaminen, tavoitteet, suorituksen mittaaminen, suorituksen arvioiminen, palaute, suorituksen kehittäminen, motivaatio ja palkitseminen. Toinen luku on rakennettu Vehkaperän (2013) suorituksen johtamisen prosessin mukaisesti, koska se vastaa hyvin myös TeliaSoneran -prosessin vaiheita. Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio TeliaSonera -konserni ja tarkemmin sen Suomen liiketoiminnasta vastaava yksikkö (jatkossa Sonera) sekä konsernissa käytössä oleva suorituksen johtamisen prosessi. Neljännessä luvussa kuvataan TeliaSoneran suorituksen johtamisen kehittämiseen liittyvä projekti. Viidennessä luvussa kuvataan vuonna 2010 toteutettu tutkimus ja tutkimuksen toteutustapa sekä esitetään saadut tulokset ja niiden pohjalta tehdyt toimenpiteet. Kuudennessa luvussa kerrotaan vuonna 2010 toteutetun tutkimuksen jälkeen tapahtuneista muutoksista sekä kohdeorganisaatiossa että sen suorituksen johtamiseen liittyvässä prosessissa. Seitsemännessä luvussa kuvataan vuonna 2015 toteutettu tutkimus, kerrotaan tutkimuksen toteutustavasta sekä esitetään saadut tulokset ja niiden pohjalta suunnitellut toimenpiteet. Kahdeksannessa luvussa pohditaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia ja yhdeksännessä luvussa vedetään yhteen keskeiset havainnot ja toimenpiteet, kerrotaan prosessin nykytilasta ja pohditaan mahdollista jatkoa.

1.3 Menetelmät

Tämän työn päättutkimusstrategiana oli case-tutkimus eli tapaustutkimus, koska tavoitteena oli saada lisätietoa TeliaSoneran suorituksen johtamisen prosessista eli yksittäisestä, yhdessä yrityksessä käytössä olevasta prosessista ja erityisesti esimiesten näkökulmasta. Tavoitteena oli ymmärtää esimiesten ajatuksia ja toiveita prosessin liittyen ja sitä kautta kehittää mahdollisuuksien mukaan sekä toimintatapoja että esimiehille tarjottavaa tukea ja valmennusta. Työssä myös verrataan kahden erillisen kyselyn osalta saatuja tuloksia toisiinsa.

Tutkimuksen aineisto kerättiin kahdella kyselytutkimuksella, joissa tutkimusasetelma oli ei-kokeellinen, koska tarkoituksena oli selvittää muun muassa vastaajien mielipiteitä. Aineistot kerättiin kaikille kyselyn kohteena olleiden yksiköiden esimielille lähetetyllä kyselylo-

makkeella. Kyseessä oli kokonaistutkimus, koska kysely tehtiin koko perusjoukolle eli kaikille yksiköiden esimiehelle. Valitsin tiedonkeruumenetelmäksi kyselyn, koska halusin kerätä palautetta kaikilta yksiköiden esimiehiltä ja kyselyn avulla tiedon kerääminen usealta kymmeneltä henkilöltä oli tehokkainta vaikka kyselylomakkeen laatimiseen käytettiin paljon aikaa ja työtä, jotta kysely olisi mahdollisimman selkeä ja helppo vastata.

Case-tutkimus eli tapaustutkimus on osa kvalitatiivista tutkimusta ja muodostaa erityisen tutkimusstrategian ja lähestymistavan. Tapaustutkimus on yleensä yksityiskohtaista, tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Kiinnostuksen kohteena voivat olla esimerkiksi prosessit. Tapaustutkimuksen tavoitteena on vastata kysymyksiin miten ja miksi, kuvailla ilmiöitä ja selittää tapahtumien syy-seuraussuhteita. Tuloksissa pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan syvällisesti yksittäisiä tapauksia omassa erityisessä ympäristössään. Tapaustutkimus on menetelmänä paljon käytetty liiketaloustieteen piirissä tutkittaessa yrityksiä ja organisaatiokäyttäytymistä. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 130-131, Aaltio 2014.)

2 Suorituksen johtaminen

Tässä luvussa esitetään työn teoreettinen viitekehys ja samalla keskeiset käsitteet. Luvun rakenne ja työn keskeiset käsitteet pohjautuvat Vehkaperän (2013) suorituksen johtamisen malliin ja hänen Aguinisin ja Piercen artikkelista mukailemaan suorituksen johtaminen yksilötasolla -prosessiin koska ne vastaavat hyvin TeliaSonerassa käytössä olevaa suorituksen johtamisen prosessia.

Armstrongin ja Baronin (2005, 9) mukaan suoritus on enemmän kuin vain määriteltyjen tavoitteiden saavuttaminen. Tavoitteiden saavuttamiseksi tehtyjen toimenpiteiden lisäksi suoritus sisältää tuloksen aikaansaamiseksi tarvittavan ponnistelun. Lisäksi suoritus ei muodostu pelkästään siitä, mitä saadaan aikaan, vaan myös siitä, miten tavoitteisiin päästään. Huippusuoritukseen vaaditaan siis tavoiteltujen aikaansaannosten lisäksi, että tulokset on saatu aikaan toivottuja toimintatapoja noudattamalla ja tarvittavia tietoja, taitoja ja kompetensseja hyödyntämällä.

Järvisen, Rantalan ja Ruotsalaisen (2014, 66-73) mukaan suorituskyky koostuu neljästä elementistä: omistautumisesta, tekemisestä, osaamisesta ja kehityskyvystä. Suorituskyvyllä ei tarkoiteta virheetöntä toimintaa. Omistautuminen eli asenne syntyy henkilön omista valinnoista, joihin vaikuttavat sekä tunne että järki. Siitä syystä ihmisen asenteeseen vaikuttaminen on vaikeaa. Tekemisellä tarkoitetaan paitsi kykyä suoriutua tehtävistä myös henkilön omistautumista tehtävilleen. Osaaminen taas on laajempi käsite kuin pelkkä taito tehdä jotakin. Se muodostuu sekä taidoista että kyvystä suunnata taidot oikeaan tekemiseen. Ilman tekemistä ei synny mitään ja toisaalta pelkkä aikaansaavuus voi olla turhaa, jos se on tavoitteiden saavuttamisen kannalta hyödytöntä toimintaa. Tekeminen ilman tarvittavaa osaamista ei johda toivottuun lopputulokseen (Järvinen ym. 2014, 66-73.)

Systemaattisen suorituksen johtamisen juuret ovat 1900-luvun alussa, jolloin Frederik W. Taylor kehitti työtä tutkimustensa pohjalta. Peter Drucker taas kehitti tavoitejohtamisen, joka perustuu organisaation ylätasolta jalkautettaviin tavoitteisiin, jotka puretaan esimiestasolla henkilöstön tehtäviksi. Tavoitteiden ja tehtävien pohjalta esimies ohjaa toimintaa ja arvioi suoritusta. 1970-luvulla käytännöksi kehittyivät tavoite- ja arviointikeskustelut, joita 1990-luvulla alettiin kutsua suorituksen johtamisen prosessiksi, jossa aiempaa enemmän kiinnitettiin huomiota myös osaamisen kehittämiseen. 2000-luvulla taas prosessiin on liitetty kiinteämmin mukaan strategia ja arvot. (Tirkkonen 2014, 77.)

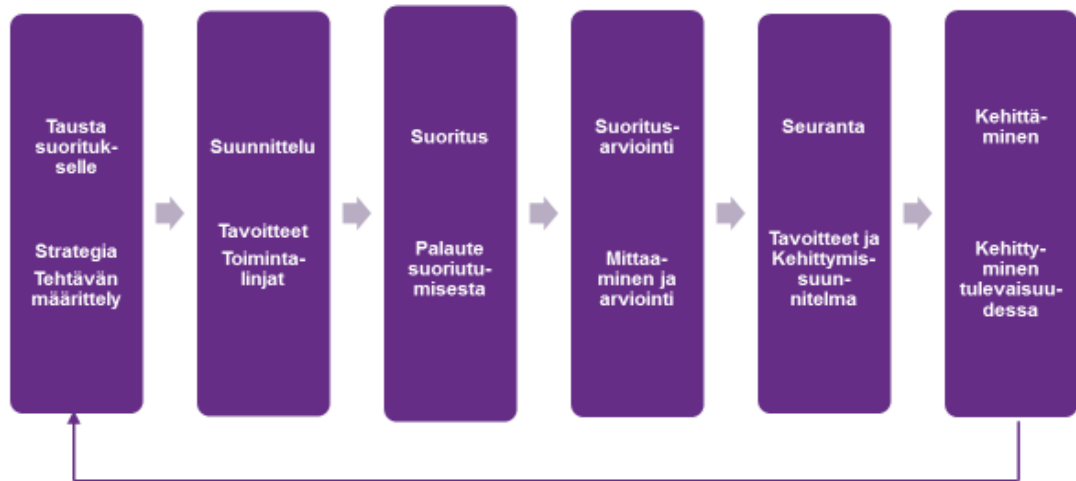


Kuvio 1. Suorituksen johtamisen malli (Vehkaperä 2013)

Suorituksen johtamisen keskeiset elementit ovat Vehkaperän (2013) mukaan tavoitteiden asettaminen, seuranta, palaute ja kehittäminen ja sen tavoitteena on jatkuva suorituksen parantaminen ja kehittäminen. Suoritusta johdetaan, jotta yrityksen, ryhmän ja työntekijän toiminta olisi tehokasta ja tavoitteet saavutettaisiin.

Armstrongin ja Baronin (2005, 2) mukaan suorituksen johtaminen on yksi keskeisimmistä henkilöstöjohtamisen prosesseista. Suorituksen johtamisessa on kyse siitä, miten esimies voi luoda tiimiläiselleen onnistumisen edellytykset työtehtävissä. Suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, että työntekijä, tiimi ja koko organisaatio tietävät mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat avaintavoitteet, miten palautejärjestelmät toimivat ja mitä osaamista tarvitaan. Suorituksen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva suorituksen kehittäminen ja parantaminen.

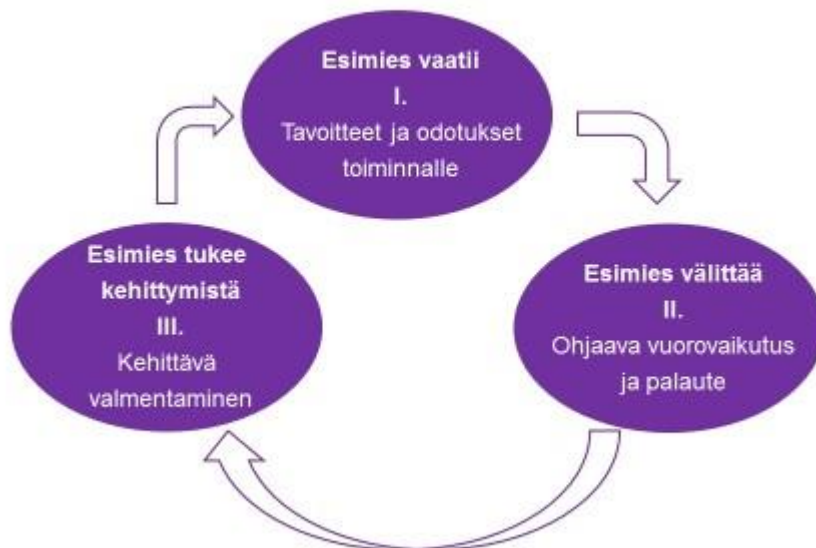
Sydänmaanlakan (2007, 121-123) mukaan suorituksen johtamisen perusta ovat tavoitteiden asettaminen, ohjaus ja valmentaminen, tulosten arviointi ja kehittäminen. Jos suorituksen johtamista ei ole linkitetty toimivaksi kokonaisuudeksi siten, että sen osat on kytketty muihin johtamisjärjestelmiin, prosessi ei toimi. Lisäksi eri organisaatitasoilla täytyy olla selkeä kuva toiminnan tarkoituksesta, tehtävistä, tavoitteista ja tarvittavasta osaamisesta.



Kuvio 2. Suorituksen johtaminen yksilötasolla (Vehkaperä 2013)

Järvinen ym. (2014, 19-20) kuvaavat kirjassaan Johda suoritusta suorituksen johtamisen mallin, jota he kutsuvat suorituksen johtamisen vauhtipyöräksi. Malli koostuu kolmesta esimiehen keskeisestä tehtävästä, jotka ovat tavoitteiden ja odotusten asettaminen, ohjaava vuorovaikutus ja palaute sekä kehittävä valmentaminen.

Suorituksen johtamisen vauhtipyörä



3

Kuvio 3. Suorituksen johtamisen vauhtipyörä (Järvinen ym. 2014, 20)

Edellä olevassa kuviossa kuvatun suorituksen johtamisen vauhtipyörän perusta ja ensimmäinen esimiehen keskeisistä tehtävistä on määritellä, mitä tavoitellaan ja millä keinoin tavoitteet saavutetaan. Usein oletetaan, että tavoitteet ja niiden edellyttämä toiminta ovat kaikille selviä. Tämä ei kuitenkaan usein pidä paikkaansa tai jos tavoitteet tiedetään ja ne on ymmärretty, ei ole selvillä kuinka ne on mahdollista saavuttaa. Jos tässä suorituksen johtamisen perustan rakentamisessa epäonnistutaan, ei prosessin muissakaan vaiheissa voida onnistua. (Järvinen ym. 2014, 20-21.)

Toinen esimiehen tärkeistä tehtävistä suorituksen johtamiseen liittyen on jatkuva palaute. Palautetta ihminen tarvitsee sekä motivoituakseen että kehittyäkseen haluttuun, tavoitteiden saavuttamisen kannalta tarvittavaan suuntaan. Faktoilla tai tarkoilla havainnoilla perusteltu sekä vahvistava että korjaava palaute auttaa tunnistamaan kuinka suoriudun ja mihin suuntaan minun tulisi edetä. (Järvinen ym. 2014, 21.)

Kolmas suorituksen johtamisen vauhtipyörässä kuvattu tehtävä on ihmisten kehittäminen suorituksen ja tulosten parantamiseksi. Esimiehen ja alaisen on yhdessä tunnistettava ne osaamisalueet, joiden kehittäminen on tarpeen tavoitteiden saavuttamiseksi nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi yhdessä sovitaan niistä keinoista, joilla osaamista lähdetään kehittämään haluttuun suuntaan. (Järvinen ym. 2014, 21-22.)

Suorituksen parantamisen varmistaminen on esimiehen tehtävä. Hyvällä johtamisella organisaation osaaminen saadaan hyödynnettyä siten, että tulokset paranevat jatkuvasti. Haasteena tässä jatkuvassa parantamisessa voivat olla esimerkiksi strategian epäselvyys, erilaisuuden ja yksilöiden johtaminen, motivaation puute, tavoitteiden ja mittareiden liian suuri lukumäärä, väärin asioiden tavoittelemine ja kokonaisuuksien unohtaminen. (Sistonen 2008, 28.)

Esimehen tehtävänä on avata kokonaiskuva organisaation. Tämä poistaa epävarmuutta ja muutoksen pelkoa. Käytännössä tulevaisuuden näkymän kuvaaminen onnistuu parhaiten kun esimies rakentaa työssään suorituksen johtamisen jatkumon. Se tarkoittaa, että tavoitteista ja päämääristä keskustellaan jatkuvasti, tehtäviä priorisoidaan, mahdolliset ongelmatilanteet ratkaistaan nopeasti, tekemistä ohjataan ja ihmiset saavat palautetta. Ison kuvan määrittämiä tavoitteita linkitetään henkilön työhön ja sen ohjaukseen säännöllisissä, etukäteen sovituissa tapaamisissa henkilön ja esimiehen välillä. Näissä tapaamisissa tavoitteet konkretisoidaan odotuksiksi ja tekemiseksi (Järvinen ym. 2014, 136-137.)

Suoriutumisen kannalta hyödyllisten ja haitallisten tunteiden tunnistaminen on esimiehelle tarpeellinen taito. Vastoin yleistä käsitystä kaikki positiiviset tunteet eivät paranna suoritusta ja vastaavasti kaikki negatiiviset tunteet eivät heikennä suoritusta. Osa positiivisista tunteista on hyödyllisiä suoriutumisen kannalta kun taas mukavoittavat positiiviset tunteet heikentävät suorituskyykyä. Jotkut negatiiviset tunteet taas herättävät ja kriisin kautta voidaan kehittää suoritusta. Lamaannuttavat negatiiviset tunteet, kuten kyynisyys, luottamuspuula ja tarttumattomuus eivät kuitenkaan paranna suoritusta ja niihin on aina puututtava välittömästi. (Järvinen ym. 2014, 199-203.)

2.1 Strategia ja tavoitteet

Tunnistat hyvän tavoitteen siitä, että se vaikuttaa sinuun. Riittää kun ajattelet sitä, kuvittelet sen mielessäsi, ja olet heti innostunut. Hyvä tavoite saa ihon kihelmöimään ja täyttää ihmisen toimintahalulla. Tavoite ei koskaan tehoa ellei se vaikuta tunteisiin. Jonkin täytyy loksahdtaa kohdalleen, ja vasta kun niin tapahtuu, voi odottaa että myös päivittäisille valinnoille alkaa tapahtua jotain. Hyvässä tavoitteessa on huomioitu henkilökohtaiset tarpeet ja arvot. (Bertrand Larssen 2014, 76-77.)

Tavoitteiden asettaminen on ensimmäinen osa suorituksen johtamisen prosessia ja se muodostaa pohjan, josta riippuu koko prosessin onnistuminen. Selkeä arviointi, kehittäminen ja palkitseminen ovat mahdollisia vain jos tavoitteet on huolellisesti suunniteltu ja yhdessä sovittu. Ihmiset työskentelevät paremmin ja tehokkaammin, jos he tietävät, mitä heiltä odotetaan ja kuinka hyvin he ovat suoriutuneet. (Kansanen 2004, 48-51.)

Helsilän (2006) mukaan suoritusvaatimukset, joita vastaan arvioidaan työntekijöiden onnistumista, tulisi aina määritellä pohjautuen yrityksen näkemykseen tulevaisuudesta eli missioon, visioon ja näkemykseen niiden edellyttämistä osaamisista ja suorituksista. Strategialla yleensä täsmennetään se, miten kohti visiota kuljetaan ja arvojen kautta yritys luonnollisen perustan johtamiselleen ja toiminnalleen. Menestystekijät puolestaan kertovat, mitkä ovat strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta olennaiset asiat, joissa suoritusten tulee olla erinomaisia. Näiden menestystekijöiden perusteella voidaan sitten määritellä yksilötason tavoitteet seuraavalle tavoitekaudelle. (Helsilä 2006, 76-81.)

Vaikka tavoitteet tuleekin johtaa yrityksen strategiasta, on tärkeää, että tavoitteista keskustellaan ja niistä sovitaan esimiehen ja tiimiläisen välillä. Suurin syy ongelmiin suoriutumisessa ovat erilaiset käsitykset odotuksista. Nämä erilaiset näkemykset johtuvat yleensä siitä, että tavoitteita ja odotuksia ei ole kommunikoitu riittävän hyvin ja selkeästi. Ihmiset sitoutuvat tavoitteisiinsa paremmin jos ovat saaneet osallistua niiden suunnitteluun ja

parantavat suoritustaan kun saavat esimieheltään riittävästi palautetta ja ohjausta. (Kansanen 2004, 48-51.)

Myös Järvinen ym. (2014, 59-65) korostavat sitä, että tavoitteita asetettaessa on tärkeää varmistaa, että esimies ja tiimiläinen ymmärtävät tavoitteet ja niihin liittyvät odotukset samalla tavoin. Tavoitteiden asettamisessa huolellinen valmistautuminen on erityisen tärkeää. Esimiehen on kyettävä kertomaan miksi juuri näihin tavoitteisiin on päädytty ja miten ne linkittyvät niin sanottuun ”isoon kuvaan”. Tavoitteet vastaavat kysymykseen mitä halutaan saavuttaa kun taas odotukset kuvaavat sitä miten ja miksi tavoite halutaan saavuttaa. Odotuksissa tavoitteiden saavuttamiseen tarvittava suoritus kuvataan konkreettisesti henkilökohtaisella tasolla: mitä tämä tarkoittaa käytännössä juuri minulle. Odotukset kuvaavat keinot ja tekemisen tason, jotka varmistavat tavoitteiden toteutumisen. Odotusten kuvaaminen ja läpikäyminen vaatii esimieheltä enemmän työtä kuin pelkkä tavoitteiden kommunikointi ja läpikäyminen tiimiläisen kanssa

Tavoitteita voi olla hyvin erityyppisiä, esimerkiksi taloudellisia, laadullisia, tehokkuuteen liittyviä, inhimillisiä ja ajattelullisia. Samoin tavoitteita voidaan asettaa eri tasoille esimerkiksi henkilölle, tiimille, osastolle, tuotealueelle, asiakaskohtaisesti tai maantieteellisesti. Yleensä tavoitteet noudattavat hierarkiaa siten, että tavoitteet valutetaan organisaatiossa ylhäältä alas eli yksilön tavoitteet johdetaan organisaation tavoitteista, jotka on ensin jaettu yksikkö, osasto- tai tiimikohtaisiin tavoitteisiin. Näin varmistetaan, että ylitason tavoitteet saavutetaan ja tekeminen yksilötasolla tukee koko organisaation tavoitteita. Telia-Sonerassa käytössä olevan SMART-periaatteen lisäksi tavoitteiden pitäisi olla esimerkiksi ymmärrettäviä, täsmällisiä, perusteltuja, oikeudenmukaisia, kehittäviä, riittävän vaativia, suhteessa toimintaedellytyksiin, saavutettavissa olevia ja innostavia. (Järvinen ym. 2014, 57-59.)

SMART -periaatteen kuvasi vuonna 1981 George T. Doran artikkelissaan There's a S.M.A.R.T way to write management's goals and objectives. Doranin mukaan tehokkaita tavoitteita kuvattaessa tulisi aina pyrkiä siihen, että tavoitteet noudattavat seuraavaa viittä periaatetta: tavoitteet ovat tarkkoja (specific), mitattavissa olevia (measurable), saavutettavissa olevia (attainable), relevantteja (relevant) ja aikaan sidottuja (time-bound). Doranin mukaan kaikkien tavoitteiden ei tarvitse täyttää kaikkia viittä periaatetta mutta mitä lähemmäs sitä päästään, sitä parempia ovat asetetut tavoitteet.

Selkeiden tavoitteiden asettaminen sitouttaa henkilöstön. Ihmiset haluavat saavuttaa asetetut tavoitteet, eivät ainoastaan odotusten täyttämiseksi vaan myös osoittaakseen itselleen suoriutuneensa hyvin. Asetettavien tavoitteiden tulee olla haasteellisia, mutta ei liian

haastavia – jos tavoite koetaan mahdottomaksi saavuttaa, ei sen saavuttamiseksi ponnistella. Hyvä sitouttamiskeino on ottaa työntekijät mukaan tavoiteasetantaan ja varmistaa, että he saavat tarpeeksi konkreettista palautetta onnistumisestaan ja suoriutumisestaan. (Greenberg & Baron 2003, 197-200.)

2.2 Mittaaminen, suoritusarviot ja palaute

Juutin (1992, 59) mukaan hyvä suoritusarvointijärjestelmä sisältää seuraavat ominaisuudet: arviointi kattaa kaikki käyttäytymisen alueet, arvioinnissa ovat mukana kaikki tulosalueet, arvioinnit ovat objektiivisia, arvioitaviin alueisiin voi vaikuttaa omalla toiminnallaan, arvioinnin kohteena oleva henkilö voi vaikuttaa arviointiprosessiin ja arvioinnit vaikuttavat henkilön saamiin palkkioihin.

Kauhasen (2010, 64-66) mukaan suorituskyvyn arvioinnin kannalta on olennaista se, että arviointiperusteet on etukäteen päätetty ja sovittu sekä julkistettu. Tästä syystä on tärkeää, että tavoitteita asetettaessa määritellään myös mittarit, joiden mukaan tavoitteiden täyttymistä arvioidaan. Mittari voi olla tulostittari, esimerkiksi taloudellista tulosta, laatua tai asiakastyytyväisyyttä mittaava tai se voi olla toimintamittari, jolla mitataan tehtyjä toimenpiteitä. On hyvä huomata, että mittari ei ole sama kuin mittaumenetelmä. Mittari kertoo siitä, mitä seurataan ja mittaumenetelmä siitä, millä välineellä seurataan (Vehkaperä 2013).

Mittauksessa voidaan käyttää erilaista skaalausta, yksinkertaisimmillaan esimerkiksi, onko joku tehtävä suoritettu vai ei. Skaala voi olla myös kolmi-, neli- tai viisiportainen. Skaalaa valittaessa on kuitenkin hyvä huomata, että liian monimutkainen mittari voi viedä huomion päätavoitteilta, siltä mitä tavoitellaan. Tavoiteltavat asiat kullakin skaalan tasolla on määriteltävä riittävän yksiselitteisesti, jotta arvioitaessa ei jää tulkinnan varaa. Tämän lisäksi on syytä käydä läpi mahdolliset muut ulottuvuudet, jotka vaikuttavat henkilön kokonaisuoriutumisen arviointiin. Teliasonerassa tällaisia ovat esimerkiksi arvojen mukainen toiminta ja kompetenssit. (Kauhanen 2010, 65-66.)

Mittariston lisäksi on tärkeä määritellä kuka tai ketkä suoritusta arvioivat. Arvioijista päätetään yleensä yhtiötasoisesti tai päätös on esimiehen tehtävissä. Ensisijainen arvioija on henkilö itse. Jotta hän voi arvioida omaa suoriutumistaan, on edellisessä kappaleessa mainittujen mittareiden, skaalan ja muiden mahdollisten arviointikriteereiden oltava selkeästi määriteltyjä ja julkisia. Yleensä myös henkilön lähin esimies arvioi suoriutumista. Muita mahdollisia arvioijia ovat alaiset, kollegat, asiakkaat, projektipäälliköt, yhteistyökumppanit tai ulkopuoliset tahot (esimerkiksi mystery shopping, auditoinnit). Tärkeää on, että

etukäteen on mietitty, mitä arviointeja tarvitaan ja miten saadut tiedot kerätään ja koostetaan siten, että niistä muodostuu järkevä kokonaisuus, jota voidaan käydä läpi keskustelussa arvioitavan kanssa. (Kauhanen 2010, 63-65.)

Vehkaperän (2013) mukaan suorituksen arviointikeskustelussa käydään läpi henkilön oma arvio suoriutumisesta, esimiehen havainnot suoriutumisesta, mahdolliset aikaisemmat arviot sekä suorituksesta sidosryhmiltä saatu palaute. Lisäksi keskustellaan siitä, mitä projekteja ja tehtäviä on meneillään ja onko tehtävissä tai toimintaympäristössä tapahtunut sellaisia muutoksia, jotka vaikuttavat suoriutumiseen. Keskustelussa oleellista on se, että arvioidaan konkreettista työsuoritusta, ei henkilöä tai hänen miellyttävyyttään, ei henkilön oletettua osaamista, koulutusta tai kokemusta elleivät nämä asiat ole jostain syystä olennaisia suorituksen kannalta. Suorituksen arviointiin liittyvässä keskustelussa on syytä tuoda erityisesti esiin ne asiat, jotka ovat vaikuttaneet siihen, että tavoite on saavutettu tai se on jäänyt saavuttamatta. Esimiehen tulisi valmistautua keskusteluun huolellisesti ja selvittää ennen keskustelua suoritukseen vaikuttaneet syyt. Arvioinnissa kannattaa aloittaa siitä, että tiimiläinen itse arvioi omaa suoriutumistaan ja sen jälkeen esimies kertoo oman näkemyksensä. Esimiehen arvioinnista on hyvä keskustella avoimesti. (Kauhanen 2010, 66-72.)

Työsuorituksen arviointi on haastavaa, koska se herättää helposti ristiriitaisia mielipiteitä. Suorituksen arviointi voidaan tehdä monella tavalla ja jos arviointi perustuu vuorovaikutus-tilanteeseen, saattaa vuorovaikutustilanne erilaisten virhe- ja tilannetekijöiden lisäksi sisältää myös inhimillisestä käyttäytymisestä johtuvia vääristymiä. Virheitä voivat olla esimerkiksi halo-virhe, stereotypivirhe ja puolueellisuusvirhe. Halo-virheellä tarkoitetaan virhetta, joka johtuu liiallisesta yleistämisestä eli yksi myönteinen arvio johtaa myönteiseen arviointiin myös muissa arvioitavissa kohdissa. Stereotypivirheessä taas arviointi perustuu johonkin muuhun kuin varsinaisesti arvioitavaan asiaan, vaikkapa henkilön ikään. Puolueellisuusvirheellä tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilöiden yhteys vaikuttaa positiivisesti arviointiin. Suoritusarviointia voidaan käyttää moneen tarkoitukseen, kuten palkan, koulutus- ja kehittämistarpeiden sekä henkilövalintojen ja ylennysten määrittämiseen (Helsilä 2006, 167-169, 206.)

Suorituksen arvioinnissa oleellista on, että puutteelliseen suoritukseen puututaan välittömästi, mutta kaikille annetaan mahdollisuus parantaa suoritustaan. Suoritusta voidaan pyrkiä parantamaan esimerkiksi tietoa ja taitoja lisäämällä, käyttäytymistä muuttamalla tai tehtäviä vaihtamalla. Jos henkilö suoriutuu keskitasoa paremmin, voidaan hänen kehittämistään tukea esimerkiksi toimenkuvaa laajentamalla, uusia kompetensseja kehittämällä tai tehtävän kierrolla. (Kansanen 2004, 83-93.)

Suorituskyvyn arvioinnissa ollaan siirtymässä pelkästä vuosittaisesta arvioinnista jatkuvan palautteen antamiseen. Tämä on järkevää siksi, että suoritukseen vaikutetaan parhaiten välittömällä, oikea-aikaisella ja oikein kohdistetulla palautteella. Jos palautetta annetaan vain kerran tai kaksi vuodessa kun käydään kehityskeskusteluja, se ei ole oikea-aikaista eikä korjaa toimintaa oikeaan suuntaan ajoissa ja riittävästi. Jos suorituksesta ei anneta palautetta, kehitystä ei tapahdu. Palautetta antaessa oleellista on se, että annettava palaute auttaa sen saajaa suoriutumaan tulevaisuudessa paremmin tai helpommin. Suorituskyvyn parantamiseksi on tärkeää myös taito ottaa vastaan palautetta. Palautteen vastaanottamista voi harjoitella, kuuntelemalla ja esittämällä kysymyksiä oppii ja kehittyy. Toisaalta epäasiallista palautetta ei tarvitse ottaa vastaan. (Järvinen ym. 2014, 74-82.)

Fletcher toteaa artikkelissaan (2000, 127-128), että pelkkä suorituksen arviointi yksinään tuottaa vähän arvoa ja toteaa suorituksen arvioinnin toimivan pohjana suorituksen parantamiselle, palkitsemispäätöksille, henkilöstön motivoinnille ja kehittämiseksi, potentiaalinn tunnistamiselle ja huonon suorituksen tunnistamiselle.

2.3 Kehittäminen

Vehkaperän (2013) mukaan osaamisen johtamisen tarkoituksena on taata yrityksen tavoitteiden edellyttämä osaaminen sekä nyt että tulevaisuudessa, nostaa henkilöstön osaamistasoa, hyödyntää henkilöstön osaamista mahdollisimman tehokkaasti ja linkittää henkilöstön osaaminen yrityksen tavoitteisiin. Olennaista on miettiä mikä osaamisessa muuttuu tai paranee ja miten tätä voidaan mitata.

Esimiehen vastuulla on mahdollistaa tiimiläistensä kehittyminen ja suunnitella yhdessä tiimiläisen kanssa, mitä tehdään ja kuinka toimitaan, jotta päästään asetettuihin tavoitteisiin. Jokainen on kuitenkin itse vastuussa omasta työstään ja kehitymisestään. Keskusteluissa ja suunnitelmissa tulisi keskittyä tulevaisuuteen, ei tapahtuneisiin virheisiin tai pelkästään lyhyen ajan tuloksiin. Esimiehen tulisi myös tunnistaa kehittymistarpeet pidemmällä tähtäimellä ja henkilön potentiaali esimerkiksi mahdollisiin uusiin tehtäviin organisaation sisällä siirryttäessä. Usein keskeinen organisaatiosta poislähdön syy on, ettei henkilö näe mahdollisuuksia kehittyä ja kasvaa nykyisessä tehtävässä tai tiimissä eikä voi luontevasti keskustella asiasta oman esimiehensä kanssa. (Kansanen 2004, 23, 28-34, 66-72.)

Esimiehen tehtävänä on yhdessä tiiminsä kanssa löytää parhaat keinot kehittymisen tukemiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa kehitystarpeiden tunnistamista ja kehitystoimenpiteiden johtamista näistä tarpeista. Ulkopuoliset valmennukset ovat vain yksi osa kehitty-

mistä ja kehittymistä mietittäessä tulee olla monipuolinen ja luova. Työssä kehittyminen on osoittautunut vaikuttavaksi kehittämiskeinoksi. Tavoitteet, suoritus ja jatkuva parantaminen tulisi kytkeä saumattomaksi kokonaisuudeksi, jotta tavoitteiden kautta päästään myös aitoon kehittymiseen. Tässä esimiehen rooli on tärkeä, koska hänellä on tieto tiimiläistensä suoriutumisesta. Samalla on kuitenkin hyvä muistaa, että vastuu kehittymisestä ja sen linkityksestä suoritukseen on kuitenkin tiimiläisillä itsellään. (Järvinen ym. 2014, 206-207.)

Henkilöstön kehittämiseen liittyen useat organisaatiot, myös TeliaSonera, ovat ottaneet tausta-ajatuksiksi niin sanotun 70:20:10 -mallin, jolla oppimisen tulisi jakautua tekemisen kautta oppimisen, toisilta oppimisen ja muodollisen koulutuksen kesken. Mallin mukaan uutta opitaan pääosin työssä (70 %), uusien tilanteiden ja työtapojen kautta sekä ratkaisemalla ongelmia tai esimerkiksi työnkuvan muutoksien ja työnkierron yhteydessä. 20 % oppimisesta tapahtuu toisten ihmisten kautta esimerkiksi palautteen avulla ja 10 % opiskelun kautta. Mallin kehittäjän pidetään Center for Creative Leadership -yksikköä, jonka tutkijat Robert Eichinger ja Michael Lombardo, määrittelivät 1990-luvulla johtajuuteen liittyviä osaamisalueita ja tutkimuksensa yhteydessä havaitsivat 70:20:10 -mallin mukaisen rakenteen. (Luoto 2011.)

Ihmiset haluavat mielenkiintoisia ja haastavia tehtäviä. Ihmiset haluavat myös oppia työssä uutta ja kehittyä sekä ammatillisesti että ihmisinä. Sama työ motivoi toisia vuodesta toiseen mutta toiset kaipaavat enemmän vaihtelua ja mahdollisuuksia edetä uralla. Henkilöiden sitouttamiseksi yrityksen pitäisi järjestelmällisesti tunnustaa huippusuoriutujat ja potentiaalit ja valmentaa heitä eteenpäin. Lisäksi tulisi tehdä systemaattista seuraajasuunnittelua, jotta voidaan tarjota uusia haasteita organisaatiossa. Osaamista voi laajentaa myös siirtymällä organisaatiossa sivusuunnassa tai alaspäin. (Kauhanen 2010, 98-99.)

2.4 Motivaatio ja palkitseminen

Palkitseminen on johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista ja välittää viestin halutusta toiminnasta. Tämän viestin tulkinta taas vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan. Terminä palkitseminen on vakiintunut käsittämään sekä palkan että muut taloudelliset etuudet. (Vehkaperä, 2013.)

Herzberg tutki mm. suomalaisia työnjohtajia ja heidän motivoitumistaan 1940- ja 1950-luvuilla. Hän havaitsi, että itse työhön liittyvät seikat olivat voimakkaampia tyytyväisyyskijöitä kuin palkka ja työolosuhteet. Kaksifaktoriteoriassaan Herzberg nimitti tyytyväisyyttä aiheuttavia tekijöitä motivaatiotekijöiksi (aikaansaannokset, työstä saatu tunnustus, työsinänsä, vastuullisuus ja eteenpäin pääsyn mahdollisuudet) ja tyytymättömyyttä aiheutta-

via tekijöitä olosuhdetekijöiksi (esimies-alaissuhteet, status, ilmapiiri, menettelytavat ja hallinto, palkkausjärjestelmä, työpaikan varmuus, siisteys, turvallisuus ja ihmissuhteet). Olosuhdetekijät eli hygieniatekijät eivät sinänsä aiheuta hyvää työsuoritusta vaan poistavat pikemminkin työsuorituksen esteitä ja tyytymättömyyttä kuin motivoivat työsuoritukseen. Tyytymättömyyden syyn poistaminen ei kuitenkaan aiheuta erityistä motivoitumista. Motivaatiotekijöiden eli työn sisältöön liittyvien tekijöiden avulla ihminen voi kokea saavuttamisen riemua, haasteita, tyydytystä, onnistumista ja saada arvostusta ja kiitosta. Motivaatiotekijät ratkaisevat Herzbergin mukaan, pyrkiikö ihminen työssään hyvään suoritukseen. Jos työ on rutiininomaista ja sisällöllisesti köyhää, ylemmän tason tarpeet joudutaan tyydyttämään jossain muualla, työn ulkopuolella. (Kauhanen 2010, 101-102; Huczynski & Buchanan 2001, 255.)

Locken tarveteorian perusajatus on, että tavoite motivoi saamalla ihmiset vertaamaan nykyistä suorituskyykyään siihen, mitä päämäärään pääsemiseksi tarvitaan. Jos ihminen arvioi epäonnistuvansa, hän on tyytymätön ja työskentelee kovemmin niin kauan kuin uskoo tavoitteen saavuttamisen olevan mahdollista. Tavoite lisää suorituskyykyä siksi, että se selkeyttää sitä, minkä tyyppisistä ja tasoista suoritusta odotetaan. Mitä vahvemmin yksilö uskoo pääsevänsä tavoitteeseen, sitä voimakkaammin hän ottaa tavoitteen omakseen. Vastaavasti jos yksilö kokee, ettei tavoitteeseen pääseminen ole esimerkiksi puutteellisten välineiden vuoksi mahdollista, ei hän myöskään sitoudu tavoitteeseen eikä ehkä edes yritä sitä saavuttaa. (Greenberg & Baron 2003, 197.)

Potterin ja Lawlerin mukaan motivaatio, työtyytyväisyys ja työsuoritus ovat erillisiä muuttujia ja työtyytyväisyys ei automaattisesti johda korkeaan motivaatioon ja hyvään suoritukseen vaan henkilöllä täytyy olla lisäksi valmius suoriutua. Suoritustasoon vaikuttavat motivaation lisäksi henkilön valmiudet ja käsitykset siitä mitä hänen tulisi tehtävässä saada aikaan. (Juuti 1992, 42-43.)

Palkitsemisella tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä toimimaan organisaation strategian, arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitseminen tukee organisaation menestystä jos palkitsemisperusteet on oikein valittu. Palkitseminen tulee kytkeä niihin tekijöihin, joilla tuottavuutta parannetaan sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Palkitsemista määriteltäessä on mietittävä tarkkaan minkä tason tuloksista halutaan palkita ja miten palkkio jaetaan henkilöstön kesken. (Kauhanen 2010, 88-89.)

Palkitseminen voidaan jakaa kahteen ryhmään, aineettomaan palkitsemiseen ja taloudelliseen palkitsemiseen. Aineeton palkitseminen koetaan taloudellista palkitsemista toimivammaksi ja henkilöstöä paremmin motivoivaksi, mutta yleensä palkitsemisen yhteydessä

keskitytään enemmän taloudellisista palkitsemiskeinoista keskustelemiseen. Aineeton palkitseminen jaetaan kahteen osaan, urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioihin kuuluvat ammatilliseen kehittymiseen ja työn sisältöön liittyvä palkitseminen ja sosiaalisiin palkkioihin kuuluvat arvostus ja palaute sekä erilaiset statussymbolit kuten nimike ja työvälaineet. Taloudellinen palkitseminen pitää sisällään esimerkiksi palkanlisät ja palkkiot sekä palkankorotukset. Näiden lisäksi taloudellista palkitsemista ovat myös luontoisedut, jotka usein ovat osa rahapalkkaa. Lisäksi taloudellinen palkitseminen voi olla muu työsuhde-etu, kuten vaikka vakuutus, sairaan lapsen hoitoetu tai harraste- ja virkistystoiminnan tukeminen. (Kauhanen 2015, 119, 131–132.)

Suorituksen parantamisessa rahallinen palkitseminen muodostaa vain pienen osan. Raha ei voida korvata hyvää johtamista ja muita motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Suorituksen parantamiseen liittyy olennaisesti osaamisen kehittäminen ja johtaminen. Samalla kun esimies kehittää tiimensä osaamista hän parantaa suoritusta ja tuloksia pidemmällä aikavälillä. Osaamista ei kuitenkaan koskaan tulisi kehittää irrallaan organisaation menestykselle tärkeistä tehtävistä. Usein osaamisia kuitenkin kehitetään tietämättä mitä kehitetään ja miksi. (Sistonen 2008, 40.)

3 TeliaSonera -konserni

Tässä luvussa esitellään työn kohdeorganisaatio TeliaSonera -konserni ja kuvataan tarkemmin konsernin yhteinen, vuonna 2009 käyttöön otettu suorituksen johtamisen prosessi, johon tämä tutkimus liittyy.

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio TeliaSonera on Pohjoismaiden ja Baltian alueen johtava televiestintäratkaisujen tarjoaja, jolla on johtoasema myös Euraasian matkaviestinmarkkinoilla. TeliaSoneralla on toimintaa 17 maassa, osakkuusyhtiöt mukaan lukien. TeliaSoneran liikevaihto vuonna 2013 oli 101 060 MSEK, joka jakautuu liiketoiminta-alueittain seuraavasti: Sweden 36 %, Europe 39 %, Euraasia 20 %. Yhtiössä työskenteli vuoden 2013 lopussa 26 122 henkilöä ympäri maailman ja sen asiakkaalla oli käytössä 72,8 miljoonaa liittymää. TeliaSoneran osake noteerataan Tukholman ja Helsingin pörseissä. TeliaSonera -konserni on julkisesti ilmoittanut luopuvansa Euraasian liiketoiminta-alueesta ja keskittyvänsä jatkossa Pohjoismaiden ja Baltian alueelle. (TeliaSonera Group 2011.)

1.4.2014 alkaen TeliaSoneran organisaatio on jaettu kolmeen alueeseen, Ruotsiin, Eurooppaan ja Euraasiaan. Nämä liiketoiminta-alueet seuraavat tuloksia maittain ja kunkin maan toiminnasta vastaa maaorganisaatio. Tällä tavoin TeliaSonera vastaa asiakkaidensa tarpeisiin paikallisesti, ja tarjoaa jokaisessa toimintamaassaan paikallisia tuotteita, palveluita ja ratkaisuja. Vahva läsnäolo kussakin maassa on yhtiön keskeinen menestystekijä. Kolmen alueen lisäksi organisaation konsernitoiminnot vastaavat omien osakkeidensa kehityksestä. Alueet ja konsernitoiminnot toimivat läheisessä yhteistyössä kunkin maan kanssa ja opastavat ja ohjeistavat niitä.

TeliaSonera tarjoaa Suomessa tietoliikenne- ja viestintäpalveluita Soneran nimellä yrityksille, yhteisöille ja kuluttajille. Soneralla on Suomessa maankattavat verkot sekä tuotantohenkilöstö. Tuote- ja palvelukehitystoimintaa sekä suuria asiakaspalvelukeskuksia sijaitsee eri puolilla maata. Soneran johtavan markkina-aseman Suomen televiestintämarkkinoilla mahdollistavat toiminnan paikallisuus, valtakunnallisuus ja kansainvälisyys, kattavat tietoturvalliset ja laadukkaat verkot, tietoturvallisesti teknologioita yhdistävät viestintäpalvelut, vahva monipuolinen osaaminen täydennettynä kotimaisten ja globaalien kumppaneiden osaamisella, panostus asiakkuuksiin ja palveluiden kehittämiseen, toimivat, ITIL:iin (parhaat, dokumentoidut IT-prosessit) tukeutuvat prosessit ja niiden jatkuva kehittäminen sekä kestävä kehityksen näkökohtien huomioon ottaminen toiminnassa. (TeliaSonera Group 2011.)

3.1 Konsernin arvot

TeliaSonera -konsernin arvot ovat keskeisessä roolissa suorituksen johtamisessa, koska jokaisen työntekijän toimintaa peilataan ja arvioidaan yrityksen arvoihin nähden. Konsernin nykyiset arvot on määritelty vuonna 2015, jolloin koko henkilöstö osallistui Arvot arjessa -työpajoihin, joiden tavoitteena oli omaksua uudet arvot ja ymmärtää, millaisin keinoin ja ajatusmallein ne saadaan toimimaan käytännössä. Konsernin arvot ovat dare, care ja simplify, joita ei käännetä suomeksi. Arvojen mukaista toimintaa on kuitenkin avattu seuraavasti: Uskallamme johtaa kuuntelemalla asiakkaitamme ja haastamalla itsemme, innovoida jakamalla ideoita, ottamalla riskejä ja oppimalla jatkuvasti ja puhua suoraan mielipiteistämme ja huolenaiheistamme. Välitämme asiakkaistamme tarjoamalla heidän tarpeisiinsa mukautettuja ratkaisuja, toisistamme olemalla kannustavia, kunnioittavia ja rehellisiä ja maailmastamme toimimalla vastuullisesti ja eettisten toimintaperiaatteidemme mukaisesti. Yksinkertaistamme toimeenpanoa tekemällä toteutuskelpoisia päätöksiä ja toimimalla nopeasti, tiimityöskentelyä viestimällä läpinäkyvästi, tekemällä aktiivisesti yhteistyötä ja jakamalla tietoa sekä toimintaamme tehokkailla prosesseilla ja määrittelemällä omistajuudet selkeästi. Näiden kuvausten pohjalta jokaisen henkilön toimintaa arvioidaan suorituksen arvioinnin yhteydessä. (Teliasonera Group 2015a.)

3.2 Suorituksen johtaminen Teliasonerassa



Kuvio 4. Teliasoneran Performance Management -prosessi (Teliasonera Group 2008a)

Tässä kappaleessa 3.2. kuvataan TeliaSoneran suorituksen johtamisen prosessi yrityksen intranetin esimiehille tarkoitetuilta sivuilta löytyvän kuvauksen sekä HR-yksikölle tarkoitettua viestintä- ja valmennusmateriaalin pohjalta (TeliaSonera Group 2008a ja TeliaSonera Group 2008b). Koko konsernin yhteinen suorituksen johtamiseen liittyvä prosessi lanseerattiin vuoden 2008 loppupuolella ja otettiin käyttöön vuoden 2009 alusta. Prosessin tavoitteena on toimia koko konsernin yhtenäisenä toimintamallina, joka tukee esimiehiä henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisessa tiimiläisilleen, niiden viestinnässä sekä toteutumien seurannassa, palautteen antamisessa ja suorituksen arvioinnissa. Samalla on luotu järjestelmällinen ja läpinäkyvä pohja henkilöstön kehittämiseksi, urasuunnittelulle ja palkitsemiseksi. Kun tavoiteasetanta ja suorituksen seuranta ja arviointi perustuvat kaikilla organisaatiossa samaan systemaattiseen toimintamalliin ovat myös urakehityksen ja palkitsemisen perusteet selkeät ja läpinäkyvät koko organisaatiossa. Hyvästä suorituksesta ja arvojen mukaisesta toiminnasta palkitaan ja päinvastoin.

3.2.1 Tavoiteasetanta ja suorituksen arviointi – vuosikello



Kuvio 5. Suorituksen johtamisen vuosikello TeliaSonerassa (TeliaSonera Group 2008a)

Prosessi alkaa vuoden alusta, jolloin esimiehet asettavat suorille tiimiläisilleen tavoitteet alkavalle vuodelle. Jokaisen esimiehen edellytetään noudattavan konsernin yhteistä prosessia ja käyvän siihen kuuluvat seurantalaverit vähintään kahdesti vuodessa.

Vuoden puolivälissä käydään mid-year review, jonka tarkoituksena on tarkistaa onko matka kohti asetettuja tavoitteita edennyt suunnitellulla tavalla ja toisaalta tarjota tukea mikäli tavoitteiden saavuttaminen näyttää tässä vaiheessa vaikealta. Tässä vaiheessa työntekijä ja esimies sopivat yhdessä myös tarvittavista tukitoimenpiteistä, avusta tai koulutuksesta, jota tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteita voidaan keskustelussa myös muuttaa, mikäli tilanne on tavoitteiden asettamishetkestä muuttunut siten, että valitut tavoitteet eivät enää ole ajankohtaisia. Vuoden lopussa käydään year-end review, jossa esimies arvioi tiimiläisensä suoriutumista ja toimintaa vuoden aikana sekä mahdollisia tulevia kehitystarpeita. Tämän yhteisen keskustelun jälkeen esimies tekee tiimiläisen suoriutumisesta oman arvionsa, jota käytetään pohjana alkuvuodesta käytävissä palkankorotus- palkitsemiskeskusteluissa sekä ura- ja seuraajasuunnitteluun liittyvissä keskusteluissa. Prosessin mukaisesti tavoiteasetanta ja suorituksen arviointi on jaettu kahteen eri osaan tulostavoitteet ja -saavutukset eli ”What” ja toiminnalliset tavoitteet ja suoriutuminen eli ”How”.

3.2.2 Performance Management -työkalu

TeliaSonerassa suorituksen johtamiseen liittyvän prosessin läpiviemistä tukee PM-työkalu, jonne kullekin henkilölle asetetut tavoitteet ja tehdyt suoritusarvioinnit kirjataan. Työkaluun kirjataan myös henkilön kanssa sovitut kehityssuunnitelmat. Yhteisen työkalun käyttöönotolla on haluttu varmistaa, että asetetut tavoitteet on kirjattu ja ne löytyvät järjestelmästä myös organisaation muuttuessa eivätkä jää esimiehen tai henkilön pöytälaatikkoon tai katoa vuoden aikana. Lisäksi tavoitteet ja suoritusarvioinnit sekä kehityssuunnitelmat tulevat kirjattua samalla tavoin kaikissa osissa organisaatiota.

3.2.3 Tulostavoitteet ja saavutukset (What -osio)

Prosessin What -osiossa asetetaan ja arvioidaan yhteiset tulostavoitteet, joilla on joissain tapauksissa myös vaikutus maksettavaan henkilökohtaisen tulospalkkioon sekä kunkin henkilön omat henkilökohtaiset tulostavoitteet. Osan tulospalkkioon vaikuttavista ylätason tavoitteista määrittelee vuosittain yhtiön hallitus. Muut yrityksen toiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeät henkilökohtaiset tavoitteet esimies sopii tiimiläisen kanssa vuoden alussa. Tavoitteiden asettamisessa noudatetaan SMART -periaatetta, eli tavoitteiden tulee olla tarkoin määriteltäviä (specific), mitattavia (measurable), saavutettavissa (attainable), tavoitteen kuvaavia (relevant) ja aikaan sidottuja (time-bound). Lisäksi henkilökohtaisten tavoitteiden on oltava linjassa konsernin ja yksikön yhteisten tavoitteiden kanssa.

3.2.4 Toiminnalliset tavoitteet ja suoriutuminen (How -osio)

Prosessin How -osiossa arvioidaan työntekijän toimintaa peilattuna TeliaSoneran arvoihin ja yhteisiin osaamisprofiileihin. TeliaSonera -konsernissa on laadittu yhteiset kompetenssiprofiilit liittyen esimiestehtäviin eri organisaatiotasolla. Nämä konsernin yhteiset johtamisprofiilit (Leadership profiles) määrittelevät esimiestehtävissä vaadittavat toimintatavat ja osaamisen. Jokaiselle esimiestasolle on laadittu oma osaamisprofiilinsa, jossa osaaminen on jaettu neljään eri osa-alueeseen: suunnitelmallinen ja innovatiivinen johtaminen (Thought Leadership), ihmisten johtaminen (People Leadership), tuloksenjohtaminen (Result Leadership) ja itsensä johtaminen (Personal Leadership). Nämä osaamisalueet on valittu siten, että ne kuvaavat parhaiten niitä taitoja ja kykyjä, joita TeliaSonera tarvitsee pärjätäkseen kilpailussa markkinoilla myös tulevaisuudessa. Näiden johtamisprofiilien lisäksi on laadittu yhteiset kompetenssiprofiilit työntekijöille. Samoin kuin esimiestehtävissä, nämä profiilit määrittelevät ne toimintatavat, joita TeliaSoneran henkilöstön odotetaan työssään noudattavan.

Tehtävässä tarvittava osaaminen (Functional Competencies) on How -osion ainoa osa-alue, jossa esimies asettaa tiimiläiselleen tavoitteet vuosittain. Tehtävässä tarvittavalla osaamisella tarkoitetaan sellaisia osaamisalueita, jotka ovat kriittisiä onnistumisen ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta juuri kyseisessä esimiestehtävässä. Nämä voivat siis vaihdella suurestikin riippuen siitä, millaisessa ympäristössä esimies toimii ja työskentelee, esimerkkinä vaikkapa asiakaspalvelun tiiminvetäjä ja verkon rakennuttamisen esimies. Toisessa tehtävässä esimerkiksi ihmisten kanssa toimiminen, motivointi ja vuoro-suunnittelu ovat erityisen tärkeitä ja toisessa taas esimerkiksi vahva tekninen osaaminen ja projektin johtaminen.

3.2.5 Suoriutumisen arviointi

Henkilökohtaisten tavoitteiden, arvojen ja kompetenssien arvioinnissa käytetään samaa arviointiasteikkoa 1-5, jossa taso 3 tarkoittaa, että henkilön suoritus täyttää määritellyt vaatimukset ja hän menestyy tehtävässä vaaditulla tasolla.

Arvio	Kuvaus
5 - Far exceeds	Ylittää säännöllisesti kaikki vaatimukset ja suoritus on huipputasoa.
4 - Exceeds	Täyttää ja usein myös ylittää vaatimukset.
3 - Fully meets	Täyttää määritellyt vaatimukset ja menestyy hyvin.
2 - Partially meets	Täyttää joskus asetetut tavoitteet mutta suoriutumisessa on selkeitä puutteita.
1 - Does not meet	Suoritus ei täytä työn vaatimuksia ja työntekijä kaipaa paljon apua ja tukea.

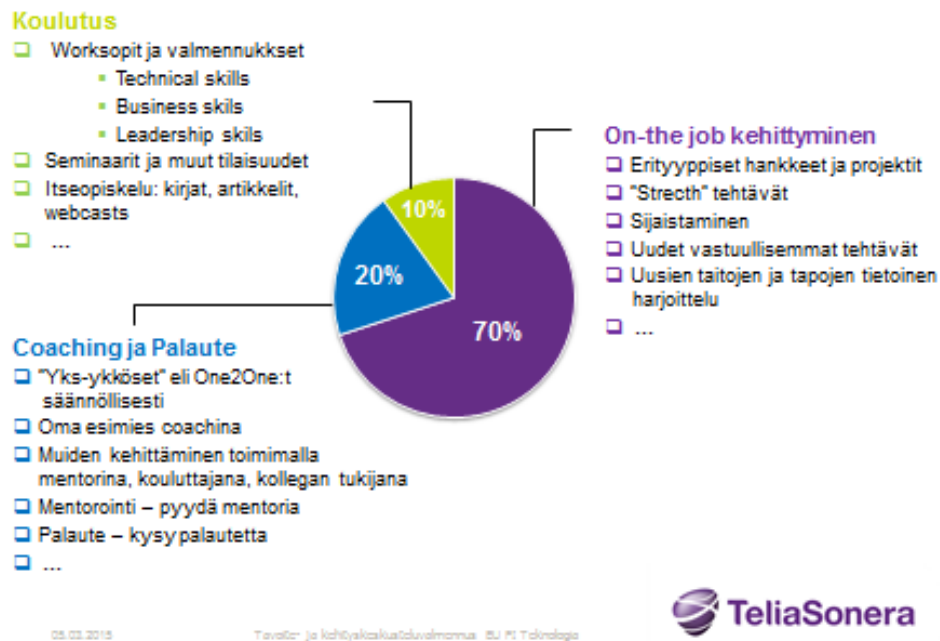
Taulukko 1. Suorituksen arviointiin liittyvä arviointiasteikko (TeliaSonera Group 2015b)

3.2.6 Kehittymissuunnitelma

Vuosittaisen tavoiteasetantakeskustelun yhteydessä esimies ja tiimiläinen laativat yhdessä kehittymissuunnitelman, jossa sovitaan toimenpiteistä ja tuesta, jota henkilö tarvitsee saavuttaakseen tavoitteensa. Kehittymissuunnitelman tarkoituksena on toimia suunnitelmallisena, yhdessä sovittuna mallina tukea työntekijöiden henkilökohtaista kehittymistä. Tavoitteena on muodostaa esimiehen ja tiimiläisen kesken yhteinen näkemys kehittymistarpeista ja keinoista, joilla henkilön osaamista kehitetään. Tarkoituksena on tukea henkilöä tavoitteisiin pääsemisessä, kehittää sekä yksilön että tiimin osaamista vastaamaan mahdollisimman hyvin yrityksen strategiaa ja tavoitteita sekä nyt että tulevaisuudessa, vahvistaa arvojen mukaista toimintaa sekä vahvistaa kompetenssi-profiilin mukaista toimintaa. Kehittymissuunnitelmaan kirjattavat toimenpiteet kuvataan myös SMART -periaatteen mukaisesti, jotta niissä edistymistä voidaan yhdessä aktiivisesti seurata.

Henkilöstön kehittämiseen liittyen TeliaSonerassa on haluttu kiinnittää erityisesti huomiota siihen, että tutkimusten mukaan suurin osa uusien tietojen ja taitojen karttumisesta tapahtuu työssä oppimalla ja tekemällä, ei yrityksen ulkopuolisessa valmennuksessa tai koulutuksessa.

Kehittyminen? Tapoja on monia.



Kuvio 6. Eri tapoja kehitymiselle 70:20:10 -periaatteella (TeliaSonera Group 2015b)

3.2.7 Talent management ja ura- ja seuraajasuunnittelu

Kun esimies on vuoden lopussa käynyt tiimiläisensä kanssa suorituksen arviointiin liittyvän keskustelun, hän laatii oman suosituksensa tiimiläisen uran etenemisestä. Lisäksi tiimiläinen itse toimittaa tiedoksi omat toiveensa urankehitykselle tulevaisuudessa. Yksikkötasolla käydään tämän jälkeen kalibroitikeskustelu (People Review), jossa jokainen esimies esittelee arvionsa tiimiläistensä suorituksesta ja ajatuksensa heidän urakehitykselle. Kollegat voivat esittää omat ajatuksensa ja kommenttinsa ja näin saada yksikkötasolla käsitys siitä, miten kukin esimies on arvionsa suorittanut, mitä asioita siinä painottanut ja voidaan varmistua siitä, että tehdyt arviot ovat keskenään verrattavissa ja tehty samoja periaatteita noudattaen. Kalibroititapaamisen jälkeen esimies voi vielä muuttaa omia arvioitaan, jos hän havaitsee siihen tarvetta. Vastaavat kalibroitikeskustelut käydään jokaisella organisaatiotasolla ja näin saadaan kerättyä konsernitason tasoisesti tietoa talent management ja ura- sekä seuraajasuunnitteluprosesseja varten. Kun kaikki esimiehet tuntevat prosessin ja tietävät ne tavoitteet ja osaamisalueet, joiden osalta heitä arvioidaan ja jonka pohjalta esimerkiksi urasuunnittelua konsernissa tehdään, on prosessi läpinäkyvä ja noudatettavat periaatteet kaikille selviä.

3.2.8 One2one -keskustelut osana suorituksen johtamista

Suorituksen johtamisen prosessin mukaisia tavoitteiden asettamiseen tai suoriutumisen arviointiin liittyviä keskusteluja on vuoden aikana ainoastaan 2-3. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tavoitteisiin tai henkilön suoriutumiseen liittyviä keskusteluja ei käytäisi myös muuten vuoden aikana. Sonerassa suositellaan, että esimies käy kunkin tiimiläisensä kanssa niin sanottuja yks-ykkösiä eli one2one -keskusteluja vähintään kerran kuukaudessa. Nämä keskustelut ovat tärkeitä myös suorituksen johtamisen kannalta, sillä niissä voidaan seurata tavoitteissa edistymistä ja sopia mahdollisista korjaavista toimenpiteistä tai tarkentaa sellaisia asioita, jotka ovat jääneet epäselväksi tai muuten askarruttavat. Aktiivisen palautteen antamisen ja saamisen vuoksi nämä keskustelut ovat erittäin tärkeitä, sillä palautteen antamisessa oikea-aikaisuus on erityisen tärkeää. Jos esimies antaa palautetta henkilön suorituksesta ainoastaan suorituksen johtamisen prosessiin liittyvissä keskusteluissa, ei palaute ole oikea-aikaista, eikä sillä siten todennäköisesti ole myöskään toivottua vaikutusta henkilön käyttäytymiseen.

4 Suorituksen johtamisen kehittämisprojekti TeliaSonerassa

Tässä luvussa kuvaan suorituksen johtamisen kehittämiseen liittyvän projektin, joka on tämän tutkimuksen kohteena. Ensin kerron projektin taustoista ja tavoitteista ja sen jälkeen sekä vuonna 2010 että vuonna 2015 toteutetuista kyselytutkimuksista.

Koko TeliaSonera -konsernin yhteinen suorituksen johtamisen prosessi otettiin käyttöön vuoden 2009 alusta. Aiemmin kussakin konsernin yksikössä toimittiin omien mallien ja toimintatapojen mukaisesti. Uusi prosessi otettiin käyttöön ensin vain osalla esimiehistä. Konsernin yritysmyyntistä vastaavassa Business Services -yksikössä päätettiin kuitenkin tästä poiketen ottaa uusi prosessi käyttöön kaikille esimiehille samanaikaisesti vuoden 2009 alusta. Ensimmäisen tutkimuksen käynnistyessä vuoden 2010 alussa prosessin vaiheet oli käyty läpi kokonaisuudessaan kertaalleen. Esimiehille oli asetettu prosessin mukaisesti tavoitteet vuoden 2009 alussa, suoritettu kesä-elokuussa 2009 väliarviointi ja tammikuussa 2010 koko vuotta koskeva lopullinen suoritusarviointi. Sen lisäksi oli keskusteltu johtoryhmätasolla seuraaja- ja urasuunnittelusta ja kalibroitu tehdyt suoritusarvioinnit. Lisäksi vuoden 2010 alussa oli asetettu tavoitteet vuodelle 2011. Tässä vaiheessa prosessi oli siis käytössä vain esimiehillä, mutta tiedossa oli jo, että tulevaisuudessa vastaava prosessi ulotetaan koskemaan koko henkilöstöä.

Esimiehet perehdytettiin prosessin käyttöönoton yhteydessä uuteen toimintamalliin yksikön HR:n järjestämässä workshoppeissa. Ensimmäiset kolme tuntia kestäneet koulutukset järjestettiin alkuvuodesta 2009. Tällöin esimiehille esiteltiin uusi, konsernin yhteinen prosessi ja kerrottiin muutoksen taustoista ja mitä muutoksella tavoitellaan. Toiset koulutukset järjestettiin kesäkuussa 2009 ensimmäisten mid-year review -väliarviointien alla. Tällöin käytiin läpi mid-year review -keskustelussa käsiteltävät asiat ja kerrottiin tarkemmin siitä, minkälaisia asioita arvojen mukaista toimintaa ja kompetensseja koskevassa How-osiossa on tarkoitus arvioida. Näiden ensimmäisten väliarviointien jälkeen järjestettiin yksikön HR-yksikön fasilitoimana ensimmäiset niin sanotut kalibrointikokoukset, joiden tarkoituksena oli käydä läpi kaikki tehdyt suoritusarvioit ja yhdessä kyseisen yksikön esimiesten kesken keskustella siitä, ovatko arviot yhteismitallisia ja onko keskustelujen pohjalta tarvetta tehdä joihinkin arvioihin muutoksia. Lisäksi keskusteltiin seuraajasuunnittelusta ja potentiaalinn tunnistamisesta. Kolmannet koulutukset pidettiin loppuvuodesta 2009, jolloin keskityttiin vuoden kokonaissuorituksen arviointiin.

Vuonna 2010 toteutetun tutkimuksen tarkoituksena oli arvioida TeliaSoneran Business Services -yksikössä Suomessa vuoden 2009 aikana pilotoidun suorituksen johtamisprosessin onnistumista, kerätä palautetta prosessin hyvistä puolista sekä toisaalta tunnistaa parannuskohteita prosessin kehittämistä varten. Lisäksi oli tarkoitus kerätä palautetta prosessin käyttöön oton yhteydessä esimiehille tarjotusta tuesta ja viestinnästä ja saadun palautteen pohjalta kehittää esimiehille järjestettävää koulutusta ja materiaalia prosessiin liittyen.

Kyselyn pohjalta koostettiin konsernin henkilöstöhallinnolle yhteenveto saadusta palautteesta. Tämän yhteenvedon pohjalta laadittiin suunnitelma esimiesten valmentamiseen ja tukemiseen jatkossa. Suunnitelma esimiehille järjestettävästä valmennuksesta oli tarkoitus toteuttaa vuoden 2011 alusta prosessin käynnistyttyä tavoiteasetannalla.

Työskentelin itse vuodet 2008-2011 vuoden 2010 tutkimuksen kohdeorganisaatiossa Business Services -yksikössä henkilöstöpäällikkönä. Tiimissämme työskenteli kolme henkilöstöpäällikköä Ruotsissa sekä lisäksi yksi henkilöstön kehittämisestä vastannut henkilö Suomessa. Myös tiimin esimies, yksikön HR Business Partner, työskenteli Ruotsissa. Yhdessä Suomessa työskennelleen kollegani kanssa vastuullamme oli uuden suorituksen johtamisen prosessin jalkauttaminen Business Services -yksikön esimiehille ja henkilöstölle Suomessa. Varsinaisen prosessiin liittyvän materiaalin saimme konsernin henkilöstöyksiköstä, mutta muokkasimme materiaalin oman yksikkömme tarpeita vastaavaksi ja valmensimme yksikön esimiehet uuteen toimintamalliin sekä toimimme heidän tukena tarvittaessa erilaisissa prosessiin liittyvissä vaiheissa kuten tavoiteasetannassa, suorituksen arvioinnissa ja kalibrointikeskusteluissa.

Jäin äitiyslomalle tehtävästäni Business Services -yksikön henkilöstöpäällikkönä alkuvuodesta 2011, josta syystä en ollut mukana käytännössä toteuttamassa vuoden 2010 tutkimuksen pohjalta tehtyä suunnitelmaa esimiesten tuesta ja valmennuksista. Kun palasin äitiyslomalta töihin Suomen organisaation Teknologia -yksikköön alkuvuodesta 2014, oli vuonna 2009 käyttöönotettuun prosessiin tehty jo muutoksia ja päivityksiä. Prosessi oli ulotettu koskemaan koko organisaatiota ja tietojen tallentamiseen oli otettu käyttöön konsernin yhteinen työkalu. Esimiehille oli ollut tarjolla paljon tukea prosessin läpi viemiseen, erityisesti tavoitteiden asettamiseen, suorituksen arvioimiseen ja kehittymistarpeista keskustelemiseen. Suorituksen johtaminen oli lisäksi nostettu vahvasti koko konsernin yhteiseksi kehittämisalueeksi. Tästä syystä nähtiin tarve tehdä uusi tutkimus, jossa kerättiin suorituksen johtamiseen liittyvästä prosessista palautetta prosessin mukaan vuonna 2014 toimineilta esimiehiltä. Tutkimuksen tarkoituksena oli arvioida TeliaSoneran Teknologia -yksikössä Suomessa suorituksen johtamisprosessin onnistumista, kerätä palautetta pro-

sessin hyvistä puolista sekä toisaalta tunnistaa parannuskohteita prosessin kehittämistä varten. Lisäksi oli tarkoitus kerätä palautetta esimiehille tarjotusta tuesta ja viestinnästä ja saadun palautteen pohjalta kehittää esimiehille järjestettävää koulutusta ja materiaalia prosessiin liittyen.

Tutkimuksen tuloksena saatiin tietoa siitä, mitä mieltä esimiehet ovat prosessista ja kokevatko he saavansa sen avulla työhönsä sellaista hyötyä, jota kyseisen toimintatavan käyttönotolla vuonna 2009 tavoiteltiin. Lisäksi saatiin tietoa siitä, millaista opastusta ja tukea esimiehet kaipaavat suorituksen johtamiseen liittyen. Kyselyn pohjalta oli tarkoitus koostaa uusi yhteenveto saadusta palautteesta. Tämän yhteenvedon pohjalta oli tarkoitus laatia suunnitelma esimiesten valmentamiseen ja tukemiseen jatkossa. Suunnitelma esimiehille järjestettävästä valmennuksesta ja tuesta oli tarkoitus toteuttaa vuonna 2016.

5 Suorituksen johtamisprosessin käyttöönotto ja pilotin arviointi 2010

Tässä luvussa kuvataan vuonna 2010 toteutettu suorituksen johtamiseen liittyvä kysely-tutkimus, kerrotaan työn taustoista ja tavoitteista, tutkimuksen toteuttamisesta, esitetään tutkimuksen tulokset ja lopuksi tehdään yhteenveto havainnoista ja kyselyn pohjalta suunnitelluista toimenpiteistä.

Vuonna 2009 TeliaSonera -konsernissa otettiin käyttöön konsernin yhteinen suorituksen johtamisprosessi. Prosessi otettiin aluksi käyttöön ainoastaan ylemmillä organisaatiotasolla, mutta Business Services -yksikössä pilotoitiin prosessia ottamalla se käyttöön heti kaikille esimiehille. Tästä syystä haluttiin vuonna 2010 toteuttaa esimiehille kysely prosessiin liittyen ja kerätä palautetta siitä, onko esimiesten saama ohjeistus ja tuki ollut riittävää.

Tutkimuksen tarkoituksena oli arvioida TeliaSoneran Business Services -yksikössä Suomessa vuoden 2009 aikana pilotoitun suorituksen johtamisprosessin onnistumista, kerätä palautetta prosessin hyvistä puolista sekä toisaalta tunnistaa parannuskohteita prosessin kehittämistä varten. Lisäksi oli tarkoitus kerätä palautetta prosessin käyttöön oton yhteydessä esimiehille tarjotusta tuesta ja viestinnästä ja saadun palautteen pohjalta kehittää esimiehille järjestettävää koulutusta ja materiaalia prosessiin liittyen.

Tutkimuksen varsinainen kohdeorganisaatio oli Business Services -yksikkö Suomessa. Organisaatio vastasi Soneran tuotteiden myynnistä yrityksille Suomessa ja yksikössä työskenteli tutkimuksen toteuttamishetkellä n. 250 henkilöä, joista esimiehiä oli 34 henkilöä. Henkilöstöstä noin puolet työskenteli myyntitehtävissä asiakkuuksista vastaavina Account Managereina ja toinen puoli erilaisissa myynnin tukitehtävissä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä prosessissa mukana olleilta esimiehiltä palautetta käyttöön otetusta suorituksen johtamisprosessista:

- Mitkä ovat uuden toimintamallin hyödyt esimiesten näkökulmasta?
- Mitkä ovat suurimmat ongelmat / haasteet?
- Mitä esimiehet toivovat prosessissa kehitettävän jatkossa?

Lisäksi tavoitteena oli selvittää miten suorituksen johtamisprosessin jalkauttamisessa on onnistuttu:

- Mitä mieltä esimiehet ovat saamastaan koulutuksesta ja tuesta?
- Millaista opastusta tai tukea esimiehet kaipaisivat suorituksen arviointiin ja prosessin läpivientiin liittyen jatkossa?

5.1 Tiedon keruu

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena ja tutkimusasetelma oli ei-kokeellinen, koska tarkoituksena oli selvittää mm. vastaajien mielipiteitä. Aineisto kerättiin kaikille pilotissa mukana olleille esimiehille lähetetyillä kyselylomakkeilla (Liitteet 1a ja 1b). Kyseessä on kokonaistutkimus, koska kysely tehtiin koko perusjoukolle eli kaikille 34 pilotissa mukana olevalle esimiehelle. Kysely toteutettiin 2.8.- 20.8.2010 välisenä aikana Fountain Park Oy:n verkkopohjaisella Survette -työkalulla. Työkalu valittiin tutkimuksen toteutukseen, koska se on laajasti muutenkin käytössä TeliaSonerassa erilaisten tutkimusten toteutuksessa ja oli tutkimuksen tekijälle ja vastaajille ennestään tuttu.

Kyselylomakkeen laatiminen aloitettiin huhtikuussa 2010. Kyselylomake muotoiltiin selkeyden vuoksi vastaamaan TeliaSoneran prosessissa käytettävän lomakkeen muotoa eli sen pohjalta kyselylomakkeelle muodostui seitsemän eri osiota: taustatiedot, tulostavoitteet ja -saavutukset (What -osio), toiminnalliset tavoitteet (How -osio), kehityssuunnitelma, ohjeet, käytön tuki ja opastus, tulosten kalibrointi ja seuraajasuunnittelu sekä performance management -prosessia koskevat yleiset kysymykset.

Kyselyn taustatiedoiksi haluttiin tietää onko vastaajalla esimiesalaisia vai ei. Tämä siitä syystä, että lähtökohdat ja kokemukset prosessista olivat erilaisia niillä esimiehillä, joilla on esimiesalaisia. He olivat asettaneet alaisilleen tavoitteet ja myös arvioineet näiden suoriutumista prosessin aikana sekä osallistuneet kalibrointitapaamisiin, joissa yksikötasolla keskustellaan laadituista arvioista ja niiden taustoista. Sellaiset esimiehet, joilla ei ole omia esimiesalaisia olivat taas osallistuneet prosessiin ainoastaan sitä kautta, että olivat käyneet esimiehensä kanssa tavoiteasetantaan ja suorituksen arviointiin liittyvät keskustelut, mutta eivät olleet itse tehneet tavoiteasetantaa tai suorituksen arviointia. Samoin taustatiedoissa kysyttiin onko vastaaja käynyt tavoiteasetantaan liittyvän ja toisaalta suorituksen arviointiin liittyvän keskustelun tai ollut mukana sellaisessa. Tämä kysymys esitettiin siitä syystä, että osa vastaajista on voinut aloittaa esimiehenä kesken vuotta, jolloin hän ei välttämättä ollut ehtinyt vastatessaan vielä käydä prosessin kaikkia vaiheita läpi.

Kyselylomakkeen muut osat valittiin suorituksen johtamisprosessin eri osa-alueiden mukaisesti ja siten, että niiden pohjalta saataisiin kerättyä tietoa vastaajien ajatuksista ja mielipiteistä tutkimusongelmaan, eli palautetta käyttöön otetusta suorituksen johtamisprosessista sekä jalkauttamisen onnistumisesta. Kyselylomakkeen kahdessa osiossa: tulostavoitteet ja -saavutukset (What -osio) sekä toiminnalliset tavoitteet (How -osio), esitetyillä kysymyksillä pyrittiin keräämään tietoa siitä, kokivatko vastaajat tavoitteiden asettamisen ja suorituksen arvioimisen toiminnan kannalta tärkeäksi ja toisaalta olivatko suorituksen

arviointiin määritellyt kriteerit selkeitä. Vastausta pyydettiin neliportaisella arviointiasteikolla (Täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä). Lisäksi oli myös mahdollisuus valita vaihtoehto ”En osaa sanoa”.

Kyselyn kehittämissuunnitelmaa koskevan osion kysymyksillä pyrittiin keräämään tietoa siitä, oliko kehittämissuunnitelmia laadittu ja koettiin niiden tukevan esimiesten kehittymistä. Ohjeisiin, käytön tukeen ja opastukseen liittyvillä kysymyksillä pyrittiin keräämään tietoa siitä, olivatko esimiehet saaneet tukea prosessin läpiviemiseksi, oliko tuki ollut riittävä ja millaista tukea he toivoisivat prosessiin liittyen jatkossa. Kalibroititapaamista ja seuraajasuunnittelua koskevissa kysymyksissä pyrittiin selvittämään esimiesten kokemuksia kalibroititapaamisista neliportaisella arviointiasteikolla. Performance management -prosessia koskevissa yleisissä kysymyksissä pyrittiin keräämään esimiesten mielipiteitä siitä, miten prosessin käyttöönotto oli tukenut sille asetettuja tavoitteita esimerkiksi palkitsemisen ja urakehityksen läpinäkyvyydestä ja henkilöstön tyytyväisyyden ja motivaation parantamisesta. Lisäksi vastaajia pyydettiin antamaan avoimilla vastauksilla palautetta prosessista ja sen eri osista.

Kyselylomaketta testattiin kahteen otteeseen lähettämällä se yksikön henkilöstöjohtajalle sekä yhdelle vastaajana toimivalle esimiehelle. Ensimmäinen testaus suoritettiin 20.4.2010, jonka jälkeen testaaajilta saatujen kommenttien ja palautteen pohjalta lomakkeeseen lisättiin kysymys maailmanluokan myyntiorganisaation (WCS) rakentamisen tukemisesta, prosessin ulottamisesta koskemaan koko henkilöstöä sekä osio koskien tulosten kalibroitua ja seuraajasuunnittelua.

Kyselylomakkeen toinen testaus suoritettiin samojen henkilöiden toimesta 3.6.2010, jonka jälkeen testaaajilta saatujen kommenttien ja palautteen pohjalta päätettiin eriyttää kysely kahteen osaan. Ne henkilöt, jotka taustatiedoissa ilmoittivat, että heillä ei ole esimiesalaisia, vastasivat lyhempään kyselyyn (Liite 1a), jossa ei ollut kysymyksiä esimerkiksi suorituksen arviointiin ja tulosten kalibroituihin sekä seuraajasuunnitteluun liittyen, koska he eivät olleet osallistuneet prosessin näihin osiin. Toisaalta ne henkilöt, jotka taustatiedoissa ilmoittivat, että heillä on esimiesalaisia, vastasivat pidempään kyselyyn (Liite 1b), jossa käsiteltiin prosessin kaikkia vaiheita. Lisäksi saadun palautteen pohjalta kyselyn arviointiasteikko päätettiin muuttaa aiemmasta viisiportaisesta selkeyden vuoksi neliportaiseksi.

Tutkimusta koskeva viesti ja linkki kyselyyn lähetettiin osallistujille sähköpostitse maanantaina 2.8.2010. Viestin mukana esimiehille lähetettiin myös prosessiin liittyvä lomake (Liite 2), joka heitä pyydettiin pitämään käsillä kyselyyn vastatessa, jotta he voisivat tarvittaessa palata lomakkeen sisältöön. Muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta lähetettiin kaikille

osallistujille sähköpostitse maanantaina 16.8.2010. Viestin sisältö oli sama kuin alkuperäisessä kutsussa ja lisäksi siinä kehoitettiin niitä henkilöitä, jotka eivät olleet vielä vastaanneet, vastaamaan kyselyyn 20.8.2010 mennessä.

Kyselyn tulosten arvioimiseksi tulokset ajettiin vastausajan päätyttyä raakadatana Exceliin, jossa tuloksia käsiteltiin.

5.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä tietoa siitä, miten esimiehet ovat ottaneet vastaan uuden prosessin ja mitkä ovat esimiesten mielestä suurimmat haasteet suorituksen johtamiseen liittyen. Tavoitteena on sitä kautta jatkossa tarjota heille palautteen pohjalta tukea prosessin läpivientiin ja toimittaa kehitysehdotuksia konsernin henkilöstöhallinnolle prosessin ja siihen liittyvien lomakkeiden kehittämiseksi edelleen.

Toteutetussa kyselyssä vastausprosentti oli kokonaisuudessaan 56 ja niistä esimiehistä, joilla on esimiesalaisia kyselyyn vastasi 45 %. Koska osa kysymyksistä oli kaikille vastaajille yhteisiä ja osa suunnattu vain toiselle esimiesryhmälle on kokonaisvastaajamäärä tuloksia raportoitaessa kysymyksestä riippuen 19, 14 tai viisi. Koska kyselyn kalibrointitaapaamia koskeviin kysymyksiin oli vastannut vain kaksi esimiestä, en käsittele kyseisen osion tuloksia tässä raportissani lainkaan.

5.2.1 Tulostavoitteet ja -saavutukset (What -osio) sekä toiminnalliset tavoitteet (How -osio)

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tulostavoitteiden asettaminen oli esimiesten mielestä tärkeää, sillä vastaajista vain yksi oli henkilökohtaisten tulostavoitteiden asettamisesta jokseenkin erimieltä. Muut 18 vastaajaa olivat joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä tavoiteasetannan tärkeydestä.

Myös toiminnallisten tavoitteiden arviointia pidettiin toiminnan kannalta tärkeänä. Kaikista vastanneista (5) yksi oli jokseenkin eri mieltä arvojen mukaisen toiminnan tärkeydestä, johtamisosaamisen osalta yksi vastaaja ei ollut osannut arvioida sen tärkeyttä ja vastaajista yksi oli jokseenkin eri mieltä tehtävässä tarvittavan osaamisen arvioimisen tärkeydestä toiminnan kannalta. Muut vastaajat olivat joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että arvojen mukaisen toiminnan, johtamisosaamisen ja tehtävässä tarvittavan osaamisen arviointi oli yksikön toiminnan kannalta tärkeää.

Saatujen vastausten perusteella kaikki vastanneet esimiehet, joilla on esimiesalaisia (5) olivat joko täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että tulostavoitteiden, arvojen mukaisen toiminnan ja johtamisosaamisen arvioiminen oli helppoa. Samoin kaikki vastanneet esimiehet (5) olivat sitä mieltä, että tulostavoitteisiin ja toiminnallisiin tavoitteisiin liittyvät arviointiasteikot olivat selkeät. Sen sijaan tehtävässä tarvittavan osaamisen osalta kaksi vastaajaa viidestä oli jokseenkin eri mieltä siitä, että tarvittavan osaamisen määrittäminen oli helppoa. Viidestä vastaajasta yksi oli lisäksi jokseenkin eri mieltä siitä, että tehtävässä tarvittavan osaamisen määrittäminen ja arvioiminen oli tärkeää. Avoimissa kommentteissa todettiin, että *”Functional Competences (tehtävässä tarvittava osaaminen) menee sekaisin henkilökohtaisten tavoitteiden kanssa sekä myös koulutustarveasian kanssa. Kaipaisi myös selkeätä täsmennystä.”*

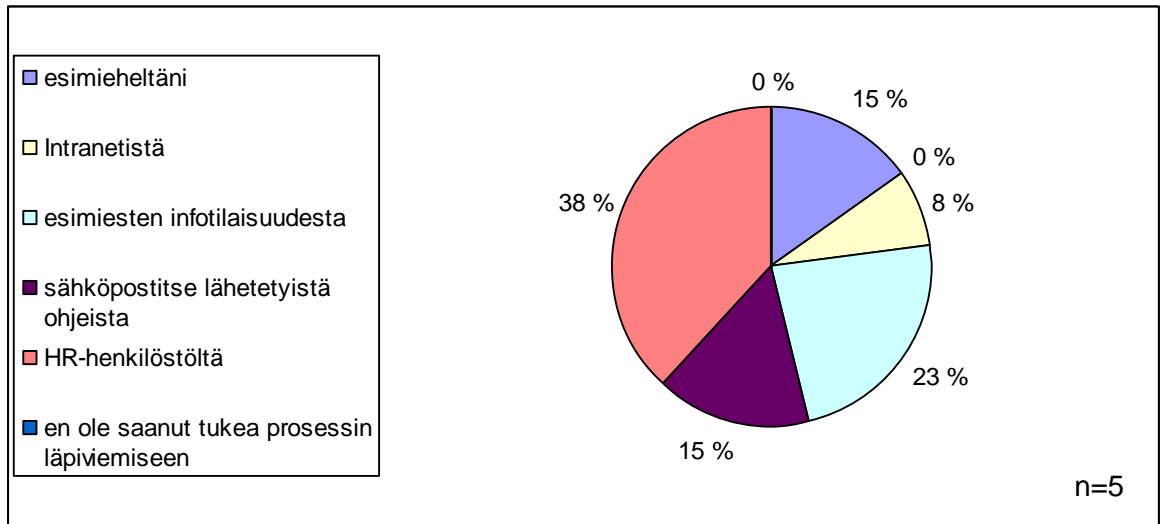
5.2.2 Kehittymissuunnitelma

Yksi viidestä vastanneista esimiehistä, joilla oli esimiesalaisia, ei ollut laatinut tiimiläiselleen kehittymissuunnitelmaa. Niistä neljästä esimiehestä, jotka olivat laatineet omille tiimiläisilleen kehittymissuunnitelman, kolme oli jokseenkin sitä mieltä siitä, että kehittymissuunnitelman laatiminen on tukenut tiimiläisen kehittymistä ja yksi esimiehistä ei osannut sanoa oliko kehittymissuunnitelma tukenut kehittymistä. Kahdelle viidestä vastanneesta esimiehestä ei ollut laadittu omaa kehittymissuunnitelmaa. Muut kolme vastannutta esimiestä olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että kehittymissuunnitelma oli tukenut heidän kehittymistään.

Kyselyyn vastanneista 19 esimiehestä, joilla ei ollut esimiesalaisia seitsemän kanssa oli laadittu kehityssuunnitelma ja 12 kanssa suunnitelmaa ei ollut laadittu. Lisäksi vastaajista viisi oli sitä mieltä, että laadittu kehityssuunnitelma oli tukenut heidän kehittymistään. Kuitenkin 14 kysymykseen vastanneesta 11 halusi, että heille laaditaan kehityssuunnitelma tulevaisuudessa. Avoimissa kommentteissa perusteluksi kehityssuunnitelman laatimatta jättämiselle oli mainittu ainoastaan se, että kehityssuunnitelman rooli oli jäänyt esimiehelle epäselväksi.

5.2.3 Ohjeet, käytön tuki ja opastus

Kaikki kyselyyn vastanneet esimiehet (5) olivat saaneet tukea prosessin läpiviemiseen jostain lähteestä. Vastanneiden joukossa ei siis ollut yhtään esimiestä, joka ei olisi saanut mitään tukea prosessin läpiviemiseen.



Kuvio 7. Olen saanut tukea suorituksen johtamisen prosessin läpiviemiseen (valitse kaikki kanavat, joista olet saanut tukea)

Kaikki vastaajat (5) olivat myös sitä mieltä, että heidän saamansa tuki oli riittävä sekä tavoitteiden asettamiseksi että alaisen suorituksen arvioimiseksi. Kaikki vastanneet esimiehet olivat myös tutustuneet lomakkeelta löytyviin ohjeisiin ja ainoa avoin kommentti ohjeisiin liittyen oli, että ne ovat riittävän selkeät.

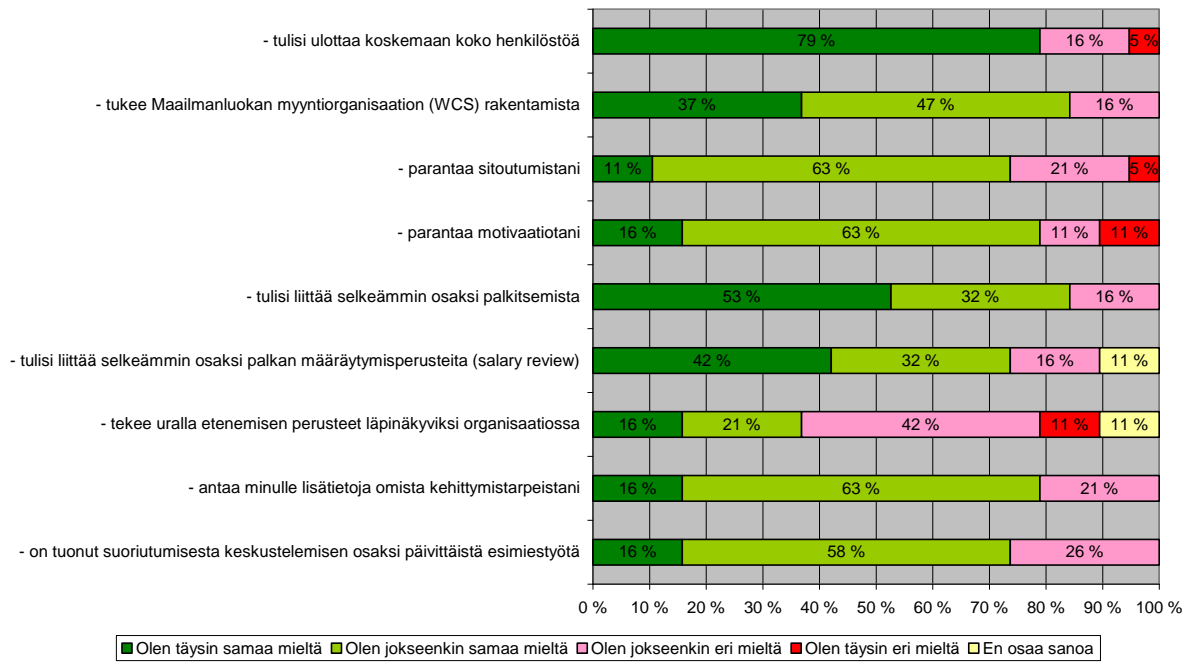
Jatkossa vastaajat toivoivat liiketoimintastrategian, HR-strategian ja henkilökohtaisten tavoitteiden tiukempaa yhteen liittämistä ja selkeyttä siihen miten suorituksen johtaminen, myynnin tulos- ja kehityskeskustelut ja yksikössä käytössä ollut myynnin henkilökohtainen valmentaminen linkittyvät toisiinsa.

5.2.4 Suorituksen johtamisen prosessia koskevat yleiset kysymykset

Prosessin tavoitteena on tukea esimiehiä henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisessa alaisilleen, niiden jalkauttamisessa sekä toteumien seurannassa, palautteen antamisessa ja suorituksen arvioinnissa. Samalla on tavoitteena luoda järjestelmällinen ja läpinäkyvä pohja henkilöstön kehittämiseksi, urasuunnittelulle ja palkitsemiselle. Kun tavoiteasetanta, suorituksen seuranta ja arviointi perustuvat kaikkialla organisaatiossa samaan systemaattiseen toimintamalliin ovat myös urakehityksen ja palkitsemisen perusteet selkeät ja läpinäkyvät koko organisaatiossa. Palkitsemiseen ja urakehitykseen vaikuttavien perusteiden selkeys ja läpinäkyvyys taas parantavat sitoutumista ja työtyytyväisyyttä.

Performance Management prosessin käyttöönotto:

n=19



Kuvio 8. Suorituksen johtamisen prosessin käyttöönottoon liittyvät kysymykset

Business Services -yksikössä käynnistettiin vuoden 2009 alusta mittava työ kulttuurin muuttamiseksi. Tämän muutoksen lähtökohdaksi otettiin yhteinen teema, visiomme olla tulevaisuudessa maailmanluokan myyntiorganisaatio. Tämän teeman ympärille oli yhdessä henkilöstön kanssa valittu ne osa-alueet, joiden avulla saavuttaisimme tämän vision sekä määritelty kunkin osa-alueen sisällä, mitä maailmanluokan myyntiorganisaatio - tavoitteen saavuttaminen mielestämme tarkoittaa käytännön tekemisen tasolla.

Tämä World Class Salesiksi (WCS) nimetty viitekehys tiivisti yhteen asenteen, tavoitteet ja vaatimukset, eli yksikkömme toimintaympäristön. Viitekehys muodostui neljästä eri osa-alueesta: Asiakkaan näkemys meistä, näin toimin, näin johdamme sekä taloudellinen tuloksemme. Jokainen näistä kolmesta osa-alueesta oli purettu auki käytännön tekemiseksi ja niille oli määritelty myös yhteiset mittarit, joiden avulla seurattiin matkaamme kohti maailmanluokan myyntiorganisaatiota. Maailmanluokan myyntiorganisaation viitekehys oli meidän tulkintamme siitä, kuinka saavuttaisimme konsernin meille asettamat tavoitteet sekä kuvaus niistä toimintatavoista ja keinoista, joilla jokainen meistä pystyi tuottamaan oman panoksensa näiden tavoitteiden saavuttamiseen.

Vastaajista 84 % oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että prosessin käyttöönotto tuki yksikkömme tavoitetta eli kehittymistä kohti Maailmanluokan myyntiorganisaatiota. Myös avoimissa kommentteissa nähtiin hyvän suorituksen johtamiseen liittyvän prosessin olevan välttämätön työkalu, jotta organisaatiota voidaan kehittää kohti Maailmanluokan myyntior-

ganisaatiota. Osana tätä kehitystä avoimissa kommenteissa toivottiin, että jokainen esimies valvoo omien alaistensa osalta käytävien keskustelujen laatua prosessin onnistumisen varmistamiseksi.

79 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että suorituksen johtamiseen liittyvä prosessi tulisi ulottaa koskemaan koko henkilöstöä. Kuitenkin 5 % vastaajista oli täysin erimieltä tämä väittämän kanssa.

Vastaajista 37 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että prosessin käyttöönotto oli tehnyt uralla etenemisen perusteet läpinäkyviksi ja 53 % vastaajista taas oli täysin tai osittain erimieltä väittämän kanssa. Uralla etenemisen perusteiden selkiyttämällä haettiin myös sitoutumisen parantumista ja 26 % vastaajista oli täysin tai osittain eri mieltä siitä, että prosessi parantaisi sitoutumista.

Vastaajista 16 % ei nähnyt tarpeelliseksi liittää prosessia tarkemmin palkitsemisen perusteeksi. Myös avoimissa kommenteissa nousi esiin epäily siitä, että maailma muuttuu ympärillä niin nopeaan tahtiin ja myös yrityksen kulloinenkin suunta ja tavoitteet muuttuvat niin nopeasti, että ei ole mahdollisuuksia tehdä pitkäjänteisesti työtä asetettujen tavoitteiden ja kehityssuunnitelmien eteen, jolloin ei myöskään haluttu nähdä niillä olevan suurempaa vaikutusta palkkakehitykseen ja palkitsemiseen.

Avoimissa palautteissa kommentoitiin myös prosessin monimutkaisuutta. Vastaajien mielestä prosessi sisälsi liikaa eri vaihtoehtoja ja kohtia ja sen tiivistämistä toivottiin. Lisäksi toivottiin, että asian selkiyttämiseksi eri henkilöstön kehittämishankkeiden (suorituksen johtaminen, kehityskeskustelut, henkilökohtainen valmentaminen) suhde toisiinsa tulisi saada selkeästi kuvattua.

Avoimissa kommenteissa toivottiin henkilökohtaisiin tavoitteisiin liittyvien arviointikriteerien ja tavoiteasetannan täsmentämistä, jotta asetettavat tavoitteet olisivat kaikissa yksiköissä samanlaisia ja arviointi suoritettaisiin samalla tavalla. Myös tehtävään liittyvien kompetenssien osalta toivottiin täsmentämistä, ja todettiin, että ne menevät sekaisin henkilökohtaisten tavoitteiden ja kehittymiskohteiden kanssa.

5.2.5 Kyselyn yhteenveto

Tulostavoitteiden, arvojen mukaisen toiminnan ja johtamisosaamisen arvioiminen oli kaikkien kyselyyn vastanneiden esimiesten mielestä helppoa ja tulostavoitteisiin ja toiminnallisiin tavoitteisiin liittyvät arviointiasteikot olivat selkeät. Näiden määrittelemisessä oli siis

selkeästi onnistuttu. Toisaalta avoimissa kommenteissa toivottiin, että henkilökohtaisiin tavoitteisiin liittyviä arviointikriteerejä ja tavoiteasetantaa yleensä täsmennettäisiin, jotta asetettavat tavoitteet olisivat kaikissa yksiköissä samanlaisia ja arviointi suoritettaisiin samalla tavalla. Esimiehet siis epäilivät, että tavoitteita ei aseteta ja suoritusta arvioida eri puolilla organisaatiota yhdenmukaisella tavalla. Tavoitteiden asettaminen ja suorituksen jatkuva seuraaminen oli kuitenkin myyntiorganisaation esimielle tuttua toimintaa, koska myyntitehtävissä työskenteleville henkilöille oli asetettu myös aiemmin henkilökohtaiset myyntitavoitteet kvartaaleittain ja niiden toteutumista oli seurattu henkilökohtaisen valmentamisen keskusteluissa.

Kehityssuunnitelmat nousivat selkeästi esiin kehityskohteena, sillä kyselyyn vastanneista seitsemän kanssa oli laadittu kehityssuunnitelma ja 12 kanssa suunnitelmaa ei ollut laadittu. Lisäksi vastaajista vain viisi oli sitä mieltä, että laadittu kehityssuunnitelma oli tukenut heidän kehittymistään. Kuitenkin vastaajista 11 halusi, että heille laaditaan kehityssuunnitelma tulevaisuudessa. Avoimissa kommenteissa perusteluksi kehityssuunnitelman laatimatta jättämiselle oli mainittu ainoastaan se, että sen rooli oli jäänyt esimiehelle epäselväksi. Kun prosessin tavoiteasetantaan ja suorituksen arviointiin liittyvät osa-alueet ovat tulleet esimiehille tutuiksi ja prosessi on viety läpi kahtena vuonna, on panostettava kehityssuunnitelman tärkeyden esille tuomiseen ja sen roolin kirkastamiseen. Kehityssuunnitelman tarkoituksena on, että esimies ja tiimiläinen yhdessä laativat kehityssuunnitelman, jonka avulla parannetaan tiimiläisen suoritusta niillä osaamisalueilla, joilla suorituksen arvioinnin pohjalta on kehittämistarpeita tai joita tarvitaan tavoitteisiin pääsemiseksi tai joita tarvitaan tulevaisuutta varten. Kehittämissuunnitelma on siis avain jatkuvaan kehittämiseen, joka on yksi suorituksen johtamisen tärkeimmistä tavoitteista. Myös Juuti (1992, 59) toteaa, että suoritusarviointien ehkä keskeisin käyttöalue on pyrkiä luomaan pohjaa kunkin yksilön omalle kehittymiselle ja pyrkiä kannustamaan yksilöä ottamaan vastaan sopivia uusia haasteita ja tavoitteita.

Positiivista oli, että 84 % vastaajista oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että prosessin käyttöönotto oli tukenut yksikkömme tavoitetta eli kehittymistä kohti Maailmanluokan myyntiorganisaatiota. Tämä tuli esiin myös avoimissa kommenteissa. Esimiehet siis näkivät prosessin tärkeyden yhteisen päämäärän saavuttamisen mahdollistajana.

Kyselyn tulosten perusteella toiseksi haasteeksi kehityssuunnitelmien lisäksi nousi selvästi uralla etenemisen perusteiden läpinäkyviksi tekeminen organisaatiossa. Ensimmäisen puolentoista vuoden aikana ei onnistuttu tuomaan selkeästi esiin suoritusarvioinnin vaikutusta uralla etenemiseen, vaikka se oli yksi prosessin käyttöönoton päätavoitteista. Uralla etenemisen perusteiden selkiyttämällä haettiin myös sitoutumisen parantumista. Jatkos-

sa olisikin harkittava sitä, kuinka tätä puolta prosessista voitaisiin tuoda enemmän esiin ja esitellä esimiehille, joista kuitenkin vain pieni osa osallistuu prosessin yhteydessä käytäviin urakehitystä ja seuraajasuunnittelua koskeviin tapaamisiin, joissa kerätään tietoa tulevaisuuden potentiaaleista ja seuraajaehdokkaista organisaation eri tasoille. Tätä tietoa ei myöskään tällä hetkellä avoimesti kommunikoida henkilöille ennen kuin mahdollinen sopiva positio, jota voidaan tarjota, vapautuu. Konzernissa ollaan myös järjestämässä erityistä valmennusohjelmaa tulevaisuuden potentiaaleiksi tunnistetuille henkilöille, mutta ohjelman valmistuminen on kestänyt nyt melkein kaksi vuotta. Ohjelma tulisikin käynnistää mahdollisimman pian konkreettisenä esimerkkinä suorituksen johtamisen kautta saadun tiedon perusteella käynnistetystä toimenpiteestä.

Vastaajista 16 % ei nähnyt tarpeelliseksi liittää prosessia tarkemmin palkitsemisen perusteeksi ja huoli palkkakehityksen ja muun palkitsemisen liittämistä suorituksen johtamiseen nousi esiin myös avoimissa kommentteissa sitä kautta, että prosessi nähtiin liian joustamattomana sellaisissa tilanteissa, että organisaatio, suunta ja tavoitteet muuttuvat nopealla syklillä. Fletcher toteaa artikkelissaan (2000, 137-138), että suoritusarvioinnin liittäminen palkkakehitykseen ja palkitsemiseen koetaan usein ongelmallisena. Tämä johdetaan siitä, että arvioinnin oikeellisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen ei luoteta. Luottamuksen puute taas ei johdu tutkimusten mukaan arvioita tekevien esimiesten osaamisen puutteesta tai kyvyttömyydestä tehdä arvioita vaan tahallisesta arvioiden vääristämisestä. Arvioivat henkilöt eivät siis luota siihen, että esimies tekee oikeudenmukaisen arvion vaan uskovat tämän vääristelevän arvioita organisaatiopoliittisista syistä. Vaikka alaiset siis haluavat saada esimiehiltä palautetta suorituksestaan, he haluavat itse myös mahdollisuuden korjata ja kommentoida esimiehen tekemää arviota omasta suoriutumisestaan. Myös Helsilä (2000, 61) toteaa suorituksen perusteella palkitsemisen haasteellisuuden. Suorituksen perusteella palkitut toimivat tehokkaammin kuin ne, joilla palkkiot eivät liity suoritukseen, mutta toisaalta työntekijät, joita ei palkita hyvästä suorituksesta alentavat työtehoa jatkossa. TeliaSoneran tavoitteena on kuitenkin liittää suoritusarvioinnit selkeästi osaksi palkitsemista, joten tulevaisuudessa on kiinnitettävä huomiota siihen, että esimiesten ymmärrystä ja osaamista kasvatetaan ja arvioiden kalibrointitavoista viestitään avoimesti siten, että henkilöstö voi luottaa tehtyihin suoritusarviointeihin. Luottamuksen kasvattamisessa iso rooli on myös sillä, että esimiehet käyvät tiimiläistensä kanssa jatkuvaa keskustelua suoriutumisesta ja antavat palautetta sekä tukevat tavoitteiden saavuttamisessa. Tällöin myös osana suorituksen johtamista tehtävät arviot eivät tule tiimiläisille yllätyksenä.

Yllä mainittua tukivat myös avoimissa kommentteissa esiin nousseet toiveet henkilökohtaisiin tavoitteisiin liittyvien arviointikriteerien ja tavoiteasetannan täsmentämisestä, jotta asetettavat tavoitteet olisivat kaikissa yksiköissä samanlaisia ja arviointi suoritettaisiin samalla tavalla. Myös tehtävään liittyvien kompetenssien osalta toivottiin täsmentämistä, ja todettiin, että ne menivät sekaisin henkilökohtaisten tavoitteiden ja kehittymiskohteiden kanssa. Tutkimuksen avoimissa kommentteissa toivottiin myös, että jokainen esimies valvoo omien tiimiläistensä osalta käytävien keskustelujen laatua prosessin onnistumisen varmistamiseksi.

Avoimissa palautteissa kommentoitiin myös prosessin monimutkaisuutta. Vastaajien mielestä prosessi sisälsi liikaa eri vaihtoehtoja ja kohtia ja sen tiivistämistä toivottiin. Lisäksi toivottiin, että asian selkiyttämiseksi eri henkilöstön kehittämishankkeiden (suorituksen johtaminen, kehityskeskustelut, henkilökohtainen valmentaminen) suhde toisiinsa tulisi saada selkeästi kuvattua. Tässä olin itekin tunnistanut selkeän kehittämiskohteen ja huomannut esimiesten turhautumisen eri prosesseihin. Koska konsernin prosessi koski aluksi ainoastaan esimiehiä, kävimme suorituksen johtamiseen liittyvää keskustelua yksikön muun henkilöstön kanssa henkilökohtaisen valmentamisen prosessin mukaisesti. Henkilökohtaisen valmentamisen konsepti tarkoitti käytännössä hyvin samanlaista toimintaa kuin konsernin suorituksen johtamisprosessissa käytiin läpi, eli esimies oli velvollinen asettamaan jokaiselle tiimiläiselleen henkilökohtaiset tavoitteet ja mittarit sekä seuraamaan niiden toteutumista säännöllisesti, mieluiten viikkotasolla yhdessä tiimiläisensä kanssa. Mikäli tiimiläisen suoritus ei vastannut odotuksia ja tavoitteet jäivät saavuttamatta, oli esimiehen ja tiimiläisen yhdessä laadittava valmennussuunnitelma, jonka avulla kehitettiin osaamista ja varmistettiin tavoitteiden saavuttaminen. Tämän lisäksi kaikkien kanssa käytiin kaksi kertaa vuodessa kehityskeskustelut yhtiön toimintamallin mukaisesti.

Tavoiteasetantaan ja suorituksen arviointiin ja seuraamiseen oli siis yksikössämme käytössä useampi eri prosessi, joten tavoitteiden ja kunkin prosessin tarkoituksen selkiyttämiseen oli varmasti tarvetta. 79 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että suorituksen johtamiseen liittyvä prosessi tulisi ulottaa koskemaan koko henkilöstöä ja toiveena olikin, että konsernin suorituksen johtamisprosessi otettaisiin pian käyttöön koko organisaatiossa, jolloin olisimme voineet luopua omista malleistamme ja siirtyä yhteen yhtenäiseen suorituksen johtamisen malliin.

Jatkossa vastaajat toivoivat liiketoimintastrategian, HR-strategian ja henkilökohtaisten tavoitteiden tiukempaa yhteen liittämistä ja siihen täytyikin kiinnittää huomiota, sillä prosessin käyttöönoton yhtenä tavoitteena oli henkilöstön tyytyväisyyden kasvattaminen sitä kautta, että oma tekeminen linkittyy tavoiteasetannan kautta selkeämmin strategiaan tavoitteisiin ja oman toiminnan vaikutukset tavoitteiden saavuttamiseen tulevat konkreettiseksi.

Tuloksissa hyvää oli se, että kaikki esimiehet kokivat saaneensa riittävästi tietoa ja tukea prosessin läpiviemiseksi ja että prosessiin liittyvät ohjeet koettiin riittävän selkeiksi ja esimiehet olivat tutustuneet ohjeisiin. Lisäksi hyvää oli se, että esimiehet selkeästi kokevat tavoiteasetannan ja suorituksen arvioinnin eri osa-alueilla yksikön toiminnan kannalta tärkeäksi.

Kyselyn pohjalta käynnistän seuraavat toimenpiteet:

Kirjoitin kyselyn avulla kerätystä palautteesta yhteenvedon konsernin henkilöstöhallintoon, joka vastaa prosessin kehittämisestä. Erityisesti tässä yhteenvedossa nostin esiin uralla etenemisen perusteiden saamisen läpinäkyväksi sekä toiveet prosessin yksinkertaistamisesta. Lisäksi vein eteenpäin esimiehiltämme saadut konkreettiset palautteet prosessiin liittyvän lomakkeen kääntämisestä suomeksi (kaikki materiaali on tällä hetkellä saatavilla vain englanninkielisenä) ja palautteen siitä, että lomakkeen tulostavoitteet osassa puhuttiin ”variable salary” -tavoitteista vaikka kaikki esimiehemme eivät kuuluneet tällaisen palkitsemismallin piiriin.

Lisäksi aloitin yhdessä kollegoideni kanssa suunnittelemaan esimiehille omassa yksikössäni järjestettävää tukea ja opastusta vuodelle 2011. Ohjeistuksessa kiinnitettiin huomiota siihen, miten esimiehet voivat paremmin onnistua tavoiteasetannassa siten, että yhtiön strategia ja yksikkömme vuosisuunnitelmat linkittyvät siihen selkeästi.

Kyselyn vastausprosentti jäi alhaiseksi etenkin niiden esimiesten osalta, joilla oli esimiesalaisia. Heiltä saatu palaute olisi kuitenkin ollut avainasemassa kehityskohteita etsittäessä, sillä he olivat osallistuneet prosessiin sekä oman esimiehensä arvioinnin kohteena että itse omia alaisia arvioiden. Kun vastauksia kyselyyn tuli vain viideltä tällaiselta esimiehellä, eivät tulokset ole kovin kattavat. Kalibroitamisia käsittelevään osioon vastasi vain kaksi esimiestä, joten siitä osiosta saatuja tuloksia en voinut hyödyntää tässä vaiheessa lainkaan.

6 Vuonna 2010 tehdyn tutkimuksen jälkeen toteutetut muutokset

Tässä luvussa kerrotaan vuonna 2010 toteutetun tutkimuksen jälkeen tapahtuneista muutoksista ja kehityksestä sekä TeliaSoneran -organisaatiossa että suorituksen johtamisen prosessissa. Lisäksi kerrotaan vuonna 2010 tehdyn kyselyn pohjalta tehdyistä toimenpiteistä sekä siitä, kuinka päädyttiin toisen, vuonna 2015 toteutetun kyselytutkimuksen tekemiseen.

Edellisessä luvussa kuvatussa, vuonna 2010 tehdyn tutkimuksen jälkeen, alkuvuodesta 2011 oli tarkoitus aloittaa esimiesten valmennukset tutkimuksen pohjalta tehdyn suunnitelman mukaisesti ja laatia tarkemmat kuvaukset siitä, mitä tarkoitetaan ja tavoitellaan henkilökohtaisilla tavoitteilla ja toisaalta tehtävään liittyvillä osaamisilla eli mitkä ovat näiden kahden osa-alueen erot ja mitä haetaan näille osa-alueille asetetuilla tavoitteilla. Tämä siksi, että osalle esimiehistä tämä oli jäänyt epäselväksi. Lisäksi oli tarkoitus laatia tarkempi ohjeistus kehityssuunnitelman roolista ja tarkoituksesta osana prosessia sekä vinkkejä kehityssuunnitelman laatimiseen. Tammikuussa 2011 kävin läpi kesällä 2010 toteutetun tutkimuksen tulokset ja havainnot Business Services -yksikön HR-tiimissä ja esimieheni toimitti yhteenvedon (Liite 3) tiedoksi myös konsernin suorituksen johtamisen prosessista vastaavalle henkilölle.

Valmistelimme yhdessä koko Business Services -yksikön HR-tiimin kanssa konsernin materiaalin ja aikataulun pohjalta suorituksen johtamisen roll out -suunnitelman vuodelle 2011. Alkuperäisen aikataulun mukaan tavoiteasetannan vuodelle 2011 piti olla valmiina 11.3.2011 mennessä, mutta konsernin yhteisten taloudellisten KPI-tavoitteiden valmistuttua merkittävästi aikataulustaan myöhässä, ei tätä aikataulua pysytty kaikilta osin pitämään. Koska suoriutumisen vaikutus palkitsemiseen ei ollut toteutetun kyselyn perusteella esimiehille selvä, oli viestinnässä, muutoksena edelliseen vuoteen, avattu erityisesti sitä, mihin End Year review -arvioinnin tuloksia tullaan käyttämään. Tuloksia käytetään materiaalina People Review -keskusteluissa yhdessä esimiehen suositusten ja henkilön omien uratoiveiden kanssa. Lisäksi muistutettiin suoritusarviointien vaikutuksesta palkitsemiseen. Materiaalissa korostettiin, että tarkkojen, merkityksellisten ja haasteellisten henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen SMART-periaatteen mukaisesti on erityisen tärkeää, koska suoriutuminen henkilökohtaisissa tavoitteissa toimii pohjana mahdollisille palkankorotuspäätöksille ja muulle palkitsemiselle.

Business Services -yksikön roll out -suunnitelmassa keskityttiin alkuvuodesta erityisesti kirkastamaan henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista sekä esimiehen roolia jatkuvan keskustelun käymisessä ja tiimiläistensä kehittämisestä ja tukemisessa siten, että he saa-

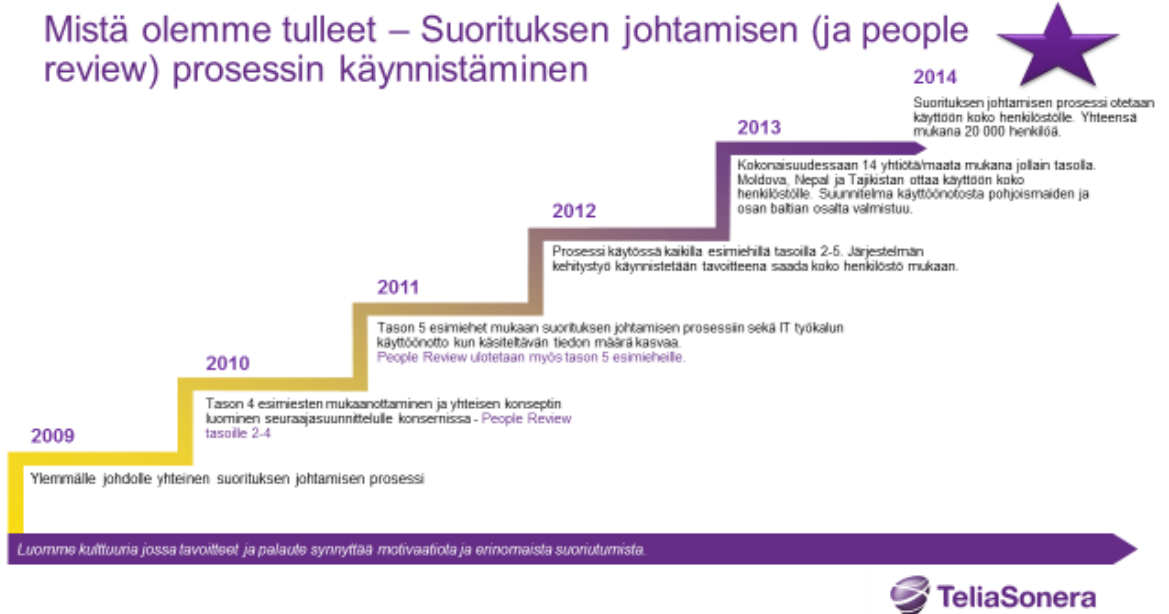
vuttavat heille asetetut tavoitteet. Esimiehiä muistutettiin siitä, että heillä on erityinen rooli henkilökohtaisten tavoitteiden linkittämisessä yrityksen strategiaan ja fokusalueisiin, jotta kaikki ymmärtävät kuinka heidän työnsä linkittyy tähän ylätasoon. Tarve tähän oli noussut esiin toteutetussa kyselyssä. Tavoiteasetantaan liittyen kannustettiin esimiehiä priorisoidaan siten, että henkilökohtaisia tavoitteita oli kaikilla enintään viisi, luomaan tasapainoa asettamalla sekä lyhyen että pitkän tähtäimen tavoitteita ja muokkaamaan tavoitteita tarvittaessa myös kesken tavoitekauden. Lisäksi ehdotettiin, että tiimiläiset osallistuisivat mahdollisuuksien mukaan tavoitteiden asettamiseen ehdottamalla sopivia tavoitteita sekä kehittymiskohteita kehityssuunnitelmaan kirjattavaksi. Tavoiteasetannan lisäksi painotettiin myös jatkuvan palautteen tärkeyttä ja esimiehiä rohkaistiin olemaan keskusteluissa avoimia tiimiläisiltä tulevalle palautteelle.

Lähetin esimiehille ohjeet suorituksen johtamisen prosessin käynnistämiseen ja tavoitteiden asettamiseen vuoden 2011 osalta helmikuussa 2011 sähköpostitse. Sen lisäksi järjestin esimiehille erillisen webinaarin eli verkkoseminaarin, johon sekä esiintyjät että yleisö voivat osallistua omalta tietokoneeltaan sijainnistaan riippumatta. Webinaarissa käytiin läpi prosessin kulkua ja odotuksia esimiehille.

Maaliskuussa 2011 jäin kuitenkin äitiyslomalle tehtävästäni TeliaSoneran Business Services -yksikön henkilöstöpäällikkönä, jolloin vuonna 2010 toteutetun tutkimuksen pohjalta suunnitellut toimenpiteet jäivät osaltani pääosin tekemättä enkä ehtinyt laatia kyselystä saadun palautteen pohjalta suunnittelemani tarkempaa ohjeistusta kehityssuunnitelmasta. Minulla ei ole tarkempaa tietoa siitä, miten alkuvuodesta laadittua yksikön roll out -suunnitelmaa toteutettiin äitiyslomani aikana. Palasin äitiyslomalta alkuvuodesta 2014 samoihin henkilöstöpäällikön tehtäviin mutta eri yksikköön eli Suomen Teknologia-yksikköön ja perehdyin siinä yhteydessä myös suorituksen johtamisen prosessin tilanteeseen ja siihen missä tilanteessa organisaatio on. 1.4.2014 konsernissa toteutettiin massiivinen organisaatiomuutos, jossa toiminta organisoitiin aiemman palvelupohjaisen organisaation sijaan maayhtiöihin, jolloin päätösvalta siirtyi aiempaa enemmän maatasolle.

Suorituksen johtamisen prosessi oli otettu suunnitelmien mukaan käyttöön koko organisaatiolle vuoden 2013 loppuun mennessä. Vuonna 2011 oli lisäksi otettu käyttöön prosessiin liittyvä työkalu, PM-tool, jonne kirjattiin asetettavat tavoitteet, suoritusarviot sekä Mid Year Review -keskustelujen että End Year Review -keskustelujen osalta sekä henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. Uusi maakohtainen organisaatio oli mahdollistanut sen, että kaikille Soneran esimiehille järjestettiin yhteistä tukea ja valmennuksia suorituksen johtamiseen liittyen. Esimiehille järjestettiin säännöllisesti webinareja prosessin kulloinkin tu-

lossa olevista vaiheista (tavoitteiden asettaminen, Mid Year Review ja End Year Review) ja niistä tehtävistä, joita kyseiseen vaiheeseen liittyy.



Kuvio 9. Suorituksen johtamisen prosessin kehittyminen TeliaSonerassa (TeliaSonera Group 2015c)

Keväällä 2014 sain Teknologiayksikön osalta vastuulleni suorituksen johtamisen prosessin tuen suunnittelun. Olin teknologiayksikön edustajana mukana suunnittelemassa ja vetämässä kaikille soneralaisille esimiehille tarkoitettuja webinaareja tavoiteasetannasta. Webinaareja pidettiin neljä ja osallistujia niissä oli yhteensä yli 150. Webinaareissa keskityttiin edellisen vuoden tavoitteita arvioitaessa tehtyihin havaintoihin (esimerkiksi mittareiden puuttuminen, henkilökohtaisten tavoitteiden puuttuminen) ja niiden pohjalta annettiin vinkkejä hyvien tavoitteiden asettamiseen. Lisäksi kerrottiin lyhyesti kehityssuunnitelman sisällöstä.

Sonerataseisten webinaarien lisäksi olin mukana suunnittelemassa ja vetämässä Teknologiayksikön esimiehille tarkoitettuja tavoiteasetantaworkshopeja. Näiden kolmen tunnin tilaisuuksien tavoitteena oli perehtyä tavoitteiden asettamisen merkitykseen, näkökulmiin ja hyvien tavoitteiden ominaisuuksiin sekä valmistaa esimiehiä tavoitteiden asettamiseen omille alaisille yhteisen käytännön mukaisesti. Tilaisuuksia järjestettiin yhteensä neljä ja niissä käytiin läpi mitä suorituksen johtaminen on, kuinka asetetaan hyviä tavoitteita ja tehtiin konkreettinen harjoitus tavoitteen asettamisesta. Tilaisuuksissa kerätyn palautteen perusteella esimiehet pitivät näitä workshopeja hyödyllisinä ja saivat niistä tukea tavoitteiden asettamiseen.

Syksyllä 2014 olin teknologiayksikön edustajan mukana suunnittelemassa ja vetämässä kaikille soneralaisille esimiehille tarkoitettuja Mid Year Review -keskusteluihin liittyviä webinaareja. Webinaareja pidettiin yhteensä neljä ja niissä käytiin läpi Mid year -vaiheessa läpikäytävät asiat. Lisäksi keskityttiin tällä kertaa enemmän osaamisen kehittämiseen ja kehityssuunnitelmien sisältöön ja kerrottiin tarkemmin prosessin yhteydessä arvioitavista kompetensseista. Lisäksi muistutettiin esimiehiä Soneran omasta käytännöstä käydä säännöllisiä one2one -keskusteluja tiimiläisten kanssa.

Alkuvuodesta 2015 olin teknologiayksikön edustajan mukana suunnittelemassa ja vetämässä kaikille soneralaisille esimiehille tarkoitettuja End Year Review -keskusteluihin liittyviä webinaareja. Webinaareja pidettiin yhteensä neljä ja niissä käytiin läpi End Year -vaiheessa läpi käytävät asiat, mitä arvioidaan ja miksi, miten arviointi tehdään ja miten asetetaan tavoitteet vuodelle 2015. Esimiesten webinaarien lisäksi olin mukana suunnittelemassa ja vetämässä kaikille soneralaisille esimiehille tarkoitettuja tavoiteasetantatyöpajoja. Työpajoja järjestettiin kolme ja niissä käytiin läpi tavoiteasetantaan liittyviä haasteita ja sitä kuinka esimies voi asettaa hyviä tavoitteita. Soneratasoisten webinaarien ja työpajojen lisäksi olin mukana suunnittelemassa ja vetämässä Teknologiayksikön esimiehille tarkoitettuja työpajoja. Koko päivän mittaisia työpajoja järjestettiin neljä ja niiden tavoitteena oli antaa esimiehille tukea innostavan, kannustavan ja kokonaisvaltaisen tavoitekeskustelun käymiseen, auttaa esimiehiä ymmärtämään mistä Teknologiayksikön tavoitteet tulevat, valmistaa esimiehiä innostavien tavoitteiden asettamiseen SMART -periaatteen mukaisesti ja tutustua kehityssuunnitelman eri mahdollisuuksiin.

Esimiehille oli siis tarjolla säännöllisesti tukea ja opastusta suorituksen johtamiseen liittyen. Päivittäisissä keskusteluissa esimiesten kanssa vaikutti kuitenkin siltä, että he eivät kaikilta osin olleet ymmärtäneet mitä suorituksen johtamisella tavoitellaan, miksi se on tärkeää ja mikä on heidän roolinsa prosessissa. Suorituksen johtamisesta puhuttaessa esimiehet usein johtivat keskustelun PM-työkaluun ja sen käyttöön sen sijaan, että olisivat aktiivisesti keskustelleet henkilöstön suoriutumuksesta, tavoitteista, palautteesta, kehityksestä ja osaamisesta. Samaan aikaan suorituksen johtaminen oli nostettu vahvasti sekä Teknologia-yksikön HR-tiimin että koko konsernin yhteiseksi kehittämisalueeksi.

Tästä syystä keskustelin uuden esimieheni kanssa vuonna 2010 tekemästäni tutkimuksesta ja palautteen keräämisestä suorituksen johtamiseen liittyen. Näimme molemmat selkeän tarpeen tehdä uusi tutkimus, jossa kerättiin suorituksen johtamiseen liittyvästä prosessista palautetta prosessin mukaan vuonna 2014 Teknologia-yksikössä toimineilta esimiehiltä. Tutkimuksen tuloksena tavoiteltiin tietoa siitä, mitä mieltä esimiehet ovat pro-

sessista ja kokevatko he saavansa sen avulla työhönsä sellaista hyötyä, jota kyseisen toimintatavan käyttöönotolla vuonna 2009 tavoiteltiin. Lisäksi haluttiin kerätä tietoa siitä, mitkä ovat esimiesten mielestä suurimmat haasteet suorituksen johtamiseen liittyen.

7 Suorituksen johtamisprosessin toimivuuden tutkiminen ja kehittämisehdotukset 2015

Tässä luvussa kuvataan vuonna 2015 toteutettu suorituksen johtamiseen liittyvä kyselytutkimus, kerrotaan työn taustoista ja tavoitteista, tutkimuksen toteuttamisesta, esitetään tutkimuksen tulokset ja lopuksi tehdään yhteenveto havainnoista ja kyselyn pohjalta suunnitelluista toimenpiteistä.

Vuonna 2015 TeliaSoneran konsernin Suomen Teknologia -yksikön esimiehille toteutettiin kyselytutkimus suorituksen johtamisesta. Tutkimuksessa kerättiin esimiesten palautetta konsernin suorituksen johtamisprosessin toimivuudesta sekä esimiesten saamasta, prosessiin liittyvästä tuesta ja ohjeistuksesta.

1.4.2014 TeliaSonera konsernissa toteutettiin massiivinen organisaatiomuutos, jossa toiminta organisoitiin aiemman palvelupohjaisen organisaation sijaan maayhtiöihin. Tässä yhteydessä muodostettiin aiempien kansainvälisten teknologiayksiköiden sijasta maakohdainen teknologiayksikkö, joka vastaa IT-järjestelmistä, teknisestä tuotekehityksestä, verkkojen suunnittelusta, rakentamisesta ja ylläpidosta sekä palvelun varmistamisesta Suomessa.

Käytännössä Suomen Teknologyyksikkö muodostettiin kahdesta aiemmin erillisestä yksiköstä eli Broadband Technology Solutions, joka vastasi kiinteästä verkosta ja Mobile Technology Solutions, joka vastasi mobiiliverkosta. TeliaSonera konsernissa suorituksen johtamisen prosessi oli otettu suunnitelmien mukaan käyttöön koko organisaatiolle vuoden 2013 aikana ja vuonna 2012 oli lisäksi otettu käyttöön prosessiin liittyvä työkalu, PM-tool. Suorituksen johtaminen oli lisäksi nostettu vahvasti sekä Teknologyyksikön HR-tiimin että koko konsernin yhteiseksi kehittämisalueeksi.

Edellä mainitusta muutoksista johtuen näimme Teknologyyksikön HR-tiimissä selkeän tarpeen tehdä uusi tutkimus, jossa kerättiin suorituksen johtamiseen liittyvästä prosessista palautetta prosessin mukaan vuonna 2014 Teknologyyksikössä toimineilta esimiehiltä. Tutkimuksen tarkoituksena oli arvioida TeliaSoneran Teknologia -yksikössä Suomessa suorituksen johtamisprosessin onnistumista, kerätä palautetta prosessin hyvistä puolista sekä toisaalta tunnistaa parannuskohteita prosessin kehittämistä varten. Lisäksi oli tarkoitus kerätä palautetta esimiehille tarjotusta tuesta ja viestinnästä ja saadun palautteen pohjalta kehittää esimiehille järjestettävää koulutusta ja materiaalia prosessiin liittyen.

Tutkimuksen varsinainen kohdeorganisaatio oli Teknologia -yksikkö Suomessa. Organisaatio vastaa Soneran IT-järjestelmistä, teknisestä tuotekehityksestä, verkkojen suunnittelusta, rakentamisesta ja ylläpidosta, palvelun varmistamisesta Suomessa ja yksikössä työskenteli kyselyn toteuttamisen aikana noin 510 henkilöä, joista esimiehinä 65 henkilöä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä esimiehiltä palautetta suorituksen johtamisprosessista:

- Mitkä ovat suurimmat haasteet ja ongelmat prosessin toteuttamisessa?
- Kokevatko esimiehet, että prosessin kautta tavoitellut hyödyt ovat toteutuneet?
- Mitä mieltä esimiehet ovat prosessiin liittyvästä kehityssuunnitelmasta ja prosessissa käytettävästä työkalusta?
- Mitä esimiehet toivovat prosessissa kehitettävän jatkossa?

Lisäksi tavoitteena oli selvittää:

- Mitä mieltä esimiehet ovat saamastaan koulutuksesta ja tuesta?
- Millaista opastusta tai tukea esimiehet kaipaisivat suorituksen arviointiin ja prosessin läpivientiin liittyen jatkossa?

7.1 Aineiston keruu

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena ja tutkimusasetelma oli ei-kokeellinen, koska tarkoituksena oli selvittää mm. vastaajien mielipiteitä. Aineisto kerättiin kaikille Teknologia-yksikön esimiehille lähetetyllä kyselylomakkeella (Liite 4). Kyseessä oli kokonaistutkimus, koska kysely tehtiin koko perusjoukolle eli kaikille yksikön 65 esimiehelle. Kysely toteutettiin 8.7. ja 23.8.2015 välisenä aikana verkkopohjaisella Webropol -työkalulla. Työkalu valittiin tutkimuksen toteutukseen, koska se on laajasti muutenkin käytössä TeliaSonerassa erilaisten tutkimusten toteutuksessa.

Aloitin kyselylomakkeen laatimisen joulukuussa 2014. Kyselylomake muotoiltiin vuonna 2010 toteutetun kyselyn lomakkeen pohjalta siten, että lomakkeelta valittiin mukaan kyselyyn sellaiset kysymykset, jotka ovat tarpeellisia toiminnan kehittämiseksi Teknologiayksikössä. Kävin ensimmäisen keskustelun kyselystä esimieheni kanssa 26.1.2015. Tämän pohjalta kyselylomakkeelle muodostui neljä eri osiota: suorituksen johtamisen prosessia koskevat yleiset kysymykset, kehityssuunnitelma, PM-työkalu ja ohjeet, käytön tuki ja opastus. Vuonna 2010 toteutettuun kyselyyn verrattuna pois jäivät osiot: taustatiedot, tulostavoitteet ja -saavutukset (What -osio), toiminnalliset tavoitteet (How -osio) ja tulosten

kalibrointi ja seuraajasuunnittelu. Nämä osiot jätettiin pois koska niihin liittyvät kysymykset koskivat enemmänkin vasta käyttöön otetun prosessin arvioimista ja prosessin jalkauttamisessa onnistumista, eivätkä ne olisi olleet enää tässä vaiheessa hyödyllisiä. Lisäksi kyselyyn lisättiin yksi uusi osio koskemaan prosessia tukevaa työkalua. Työkalu ei ollut käytössä vuonna 2010 ja siksi siihen liittyviä kysymyksiä ei ollut mukana tuolloin.

Kyselyn alussa haluttiin kuitenkin pitää mukana myös aiemmin taustatiedot -osiossa mukana olleita kysymyksiä. Kysyttiin oliko vastaaja käynyt tavoiteasetantaan liittyvän ja toisaalta suorituksen arviointiin liittyvän keskustelun vuonna 2015 ja jos keskusteluja ei ollut käyty, niin mistä syystä. Tämä kysymys esitettiin, koska haluttiin selvittää niitä tekijöitä, jotka estävät esimiehiä käymästä prosessin mukaisia vuosittaisia keskusteluja tiimiläistensä kanssa konsernissa sovitun aikataulun mukaisesti.

Suorituksen johtamisen prosessia koskevissa yleisissä kysymyksissä pyrittiin keräämään esimiesten mielipiteitä siitä, miten prosessin käyttöönotto oli tukenut sille asetettuja tavoitteita esimerkiksi palkitsemisen ja urakehityksen läpinäkyvyydestä ja henkilöstön tyytyväisyyden ja motivaation parantamisesta. Vastausta pyydettiin viisiportaisella arviointiasteikolla (Täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä).

Kyselyn kehittämissuunnitelmaa koskevan osion kysymyksillä pyrittiin keräämään tietoa siitä, oliko kehittämissuunnitelmia laadittu ja koettiin niiden tukevan henkilöstön kehittämistä. Vastausvaihtoehdot kehittämissuunnitelmien laatimista koskevissa kysymyksissä olivat kyllä tai ei. Sen lisäksi niitä, jotka vastasivat, että kehittämissuunnitelmaa ei ollut laadittu, pyydettiin avoimessa kommentissa vastaamaan kysymykseen, miksi kehittämissuunnitelmaa ei ollut laadittu. Väittämiin kehittämissuunnitelman laatiminen on tukenut omaa kehittymistäni tai tiimiläiseni kehittymistä vastausta pyydettiin viisiportaisella arviointiasteikolla (Täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä).

PM-työkalua koskevilla kysymyksillä pyrittiin keräämään työkaluun kohdistuva palaute erikseen prosessiin liittyvästä palautteesta. Palautetta työkalusta kysyttiin kuuden väittämän avulla: työkalu on helppo käyttää, helpottaa kehityskeskustelujen käymistä, helpottaa kehityskeskustelujen kirjaamista, tukee tavoitteiden asettamisessa, tukee suorituksen arvioinnissa, tukee kehittämissuunnitelman laatimisessa. Näihin pyydettiin ottamaan kantaa viisiportaisella arviointiasteikolla (Täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä).

Ohjeisiin, käytön tukeen ja opastukseen liittyvillä kysymyksillä pyrittiin keräämään tietoa siitä, mistä kanavista esimiehet olivat saaneet tukea prosessin läpiviemiseksi, oliko tuki ollut riittävää ja millaista tukea he toivoisivat prosessiin liittyen jatkossa. Kyselyn jokaisen osan lopussa oli lisäksi mahdollisuus antaa avoimilla vastauksilla palautetta ja kehitysehdotuksia.

Kyselylomaketta testattiin kahteen otteeseen, ensin keskustelemalla siitä tutkimuksen tekijän esimiehen kanssa 17.2.2015 ja tämän jälkeen kyselylomake lähetettiin kommentoitavaksi kolmelle tutkimuksen tekijän kollegalle. Esimieheltä saatujen kommenttien pohjalta kyselypohjaa ei muutettu mutta kollegoiden kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta kyselyyn päädyttiin lisäämään uusi osio prosessia tukevasta työkalusta. Työkalu ei ollut käytössä vuonna 2010 ja siksi siihen liittyviä kysymyksiä ei ollut mukana tuolloin. Kollegoilta saadun palautteen perusteella esimiehet kuitenkin usein suorituksen johtamisesta puhuttaessa mielsivät, että puhutaan ainoastaan käytössä olevasta työkalusta. Tästä syystä työkalua koskevat palautteet haluttiin kerätä selkeästi omaan osioonsa, jotta muissa kyselyn osioissa saataisiin palautetta prosessista eikä työkalusta.

Tutkimusta koskeva viesti ja linkki kyselyyn lähetettiin osallistujille sähköpostitse 8.7.2015 (Liite 5). Muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta lähetettiin kaikille osallistujille sähköpostitse 11.8.2015. Viestin sisältö oli sama kuin alkuperäisessä kutsussa ja lisäksi siinä kehoitettiin niitä henkilöitä, jotka eivät olleet vielä vastanneet, vastaamaan kyselyyn 23.8.2015 mennessä.

Kyselyn tulosten arvioimiseksi tulokset ajettiin vastausajan päätyttyä raakadatana Exceliin, jossa tuloksia käsiteltiin.

7.2 Tutkimuksen tulokset

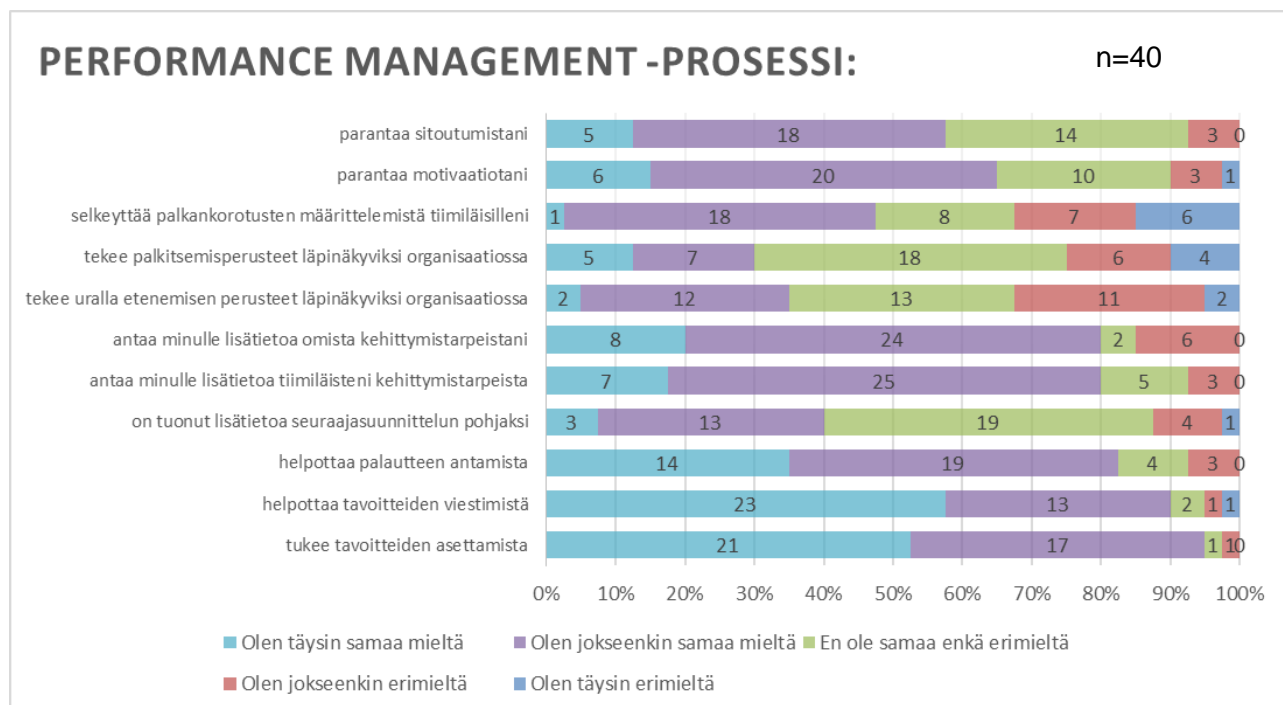
Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä tietoa siitä, mitkä olivat esimiesten mielestä suurimmat haasteet ja ongelmat prosessin toteuttamisessa. Kokivatko esimiehet, että prosessin kautta tavoitellut hyödyt ovat toteutuneet. Mitä mieltä esimiehet olivat prosessiin liittyvästä kehityssuunnitelmasta ja prosessissa käytettävästä työkalusta ja mitä esimiehet toivoivat prosessissa kehitettävän jatkossa. Tavoitteena oli sitä kautta jatkossa tarjota heille palautteen pohjalta parempaa tukea prosessin läpivientiin.

Kysely lähetettiin 65 esimiehelle ja siihen vastasi 40 esimiestä. Vastausprosentti oli siis 61 eli parempi kuin vuonna 2010 toteutetussa kyselyssä. Vastanneista 98 % oli käynyt tiimiläistensä kanssa tavoitteiden asettamiseen liittyvän keskustelun keväällä 2015 ja 88 % oli

käynyt edellisen vuoden suorituksen arviointiin liittyvän End Year Review -keskustelun. Kaikki vastaajat olivat käyneet omaan suoriutumiseensa liittyvän keskustelun sekä keskustelun vuoden 2015 tavoitteista oman esimiehensä kanssa. Pyysin niitä henkilöitä, jotka eivät olleet käyneet keskusteluja tiimiläistensä kanssa kertomaan avoimissa kommentteissa, miksi keskusteluja ei ollut käyty. Avoimissa kommenteissa kuvatut syyt liittyivät siihen, että esimies oli aloittanut uuden tiimin esimiehenä tai tiimiin oli tullut uusia henkilöitä, joiden kanssa ei ollut vielä ehditty käydä keskusteluja.

7.2.1 Suorituksen johtamisen prosessi

Suorituksen johtamisen prosessia koskevilla kysymyksillä pyrittiin selvittämään sitä, oliko konsernin yhteisestä prosessia käyttöönottaessa asetettuja tavoitteita saavutettu.



Kuvio 10. Esimiesten kokemus Performance Management -prosessista

Vastanneista 83 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että prosessi helpottaa palautteen antamista, 90 % sitä mieltä, että se helpottaa tavoitteiden viestimistä ja 95 % sitä mieltä, että prosessi tukee tavoitteiden asettamista. Avoimissa kommenteissa toivottiin tavoitteisiin lisää läpinäkyvyyttä siten, että henkilöstö pystyisi näkemään oman osastonsa kaikki tavoitteet. Tämä sitouttaisi kommentoijan mukaan paremmin omiin tavoitteisiin, kun olisi mahdollista selkeämmin nähdä niiden linkitys ylemmälle tasolle. Lisäksi avoimissa kommenteissa nostettiin esiin, että käytännössä työn ohjaus ja seuranta tapahtuu one2one -keskusteluissa, ei niinkään suorituksen johtamisen prosessiin liittyvissä Mid Year ja End Year Review -keskusteluissa. Organisaatio ja tavoitteet ehtivät päivittyä ta-

voitteiden asettamisen ja mid-year ja end-year keskusteluiden välillä. Nykymalli nähtiin liian jäykäksi tähän muuttuvaan ympäristöön. Muutoksena toivottiin esimerkiksi mahdollisuutta asettaa tavoitteita kaksi kertaa vuodessa ja mahdollisuutta asettaa enemmän yksilöllisiä tavoitteita.

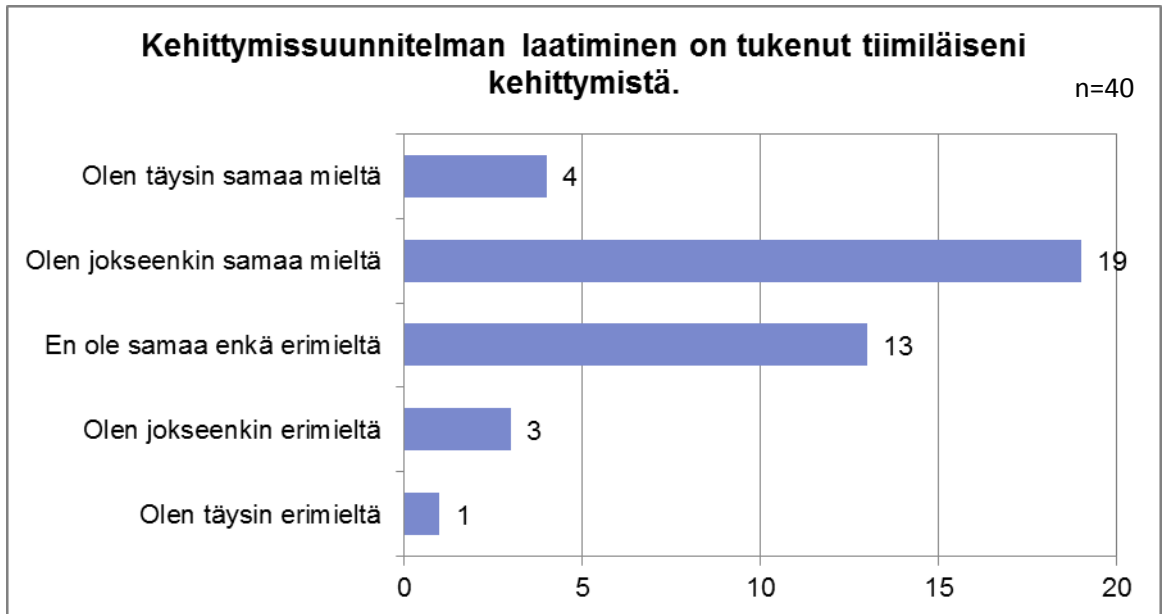
Seuraajasuunnittelua ja palkitsemisperusteiden läpinäkyvyyttä koskeviin kysymyksiin tuli paljon En ole samaa enkä eri mieltä -vastauksia. Prosessi on tuonut lisätietoa seuraajasuunnittelun pohjaksi väittämän kohdalla näitä vastauksia oli 48 %, kun vastaajista 40 % oli väittämän kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Prosessi tekee palkitsemisperusteet läpinäkyviksi väittämän osalta ei samaa eikä eri mieltä vastasi 45 % vastaajista, kun täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 30 % vastaajista. Kyselyn avoimissa kommentteissa todettiin, että esimiehillä tulisi olla lisää palkitsemisen työkaluja. Vastaajien mukaan esimiehillä ei ollut minkäänlaisia mahdollisuuksia palkita ansioituneita työntekijöitä, jolloin suorituksen johtamisen yhteys palkitsemiseen oli jäänyt heikoksi. Lisäksi avoimissa kommentteissa todettiin, että jos suoritus linkitetään selkeämmin tulospalkkioihin, on tavoitteet asetettava ajoissa heti vuoden vaihteessa.

80 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että prosessi oli antanut lisätietoja omista kehittämistarpeista. Samoin 80 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että prosessi oli antanut lisätietoja tiimiläisten kehittämistarpeista.

Avoimissa kommentteissa yksi vastaajista totesi HR-yksikön tekemän aktiivisen markkinoinnin olleen hyvä asia. Prosessin tärkeydestä on hyvä viestiä koko henkilöstölle ja tätä kommentoija toivoi lisää myös jatkossa.

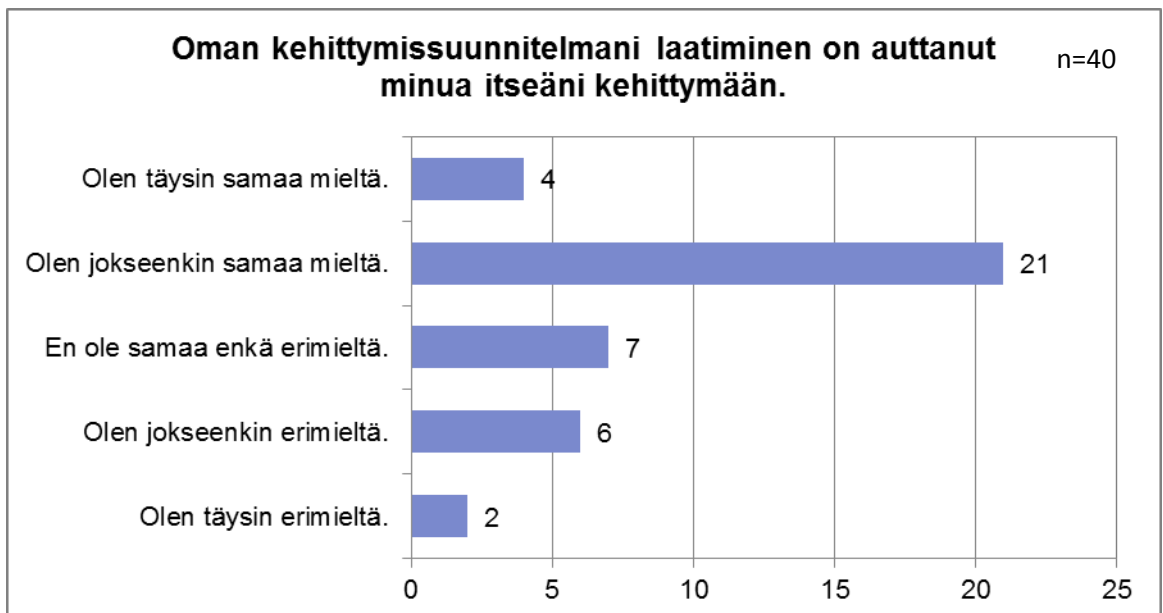
7.2.2 Kehittymissuunnitelma

Kyselyyn vastanneista esimiehistä 95 % oli laatinut tiimiläiselleen kehittymissuunnitelman. Kehittymissuunnitelmien laatimatta jättämiselle oli avoimissa kommentteissa mainittu perusteeksi useimmiten se, että esimies oli uusi tiimissä tai tiimiin oli tullut uusi henkilö, jolle kehittymissuunnitelmaa ei ollut vielä ehditty laatia. Yhdessä avoimessa kommentissa todettiin, että kehittymissuunnitelmaa ei laadittu, koska tiimiläinen kieltäytyi sen laatimisesta. 95 % kyselyyn vastanneista esimiehistä oli laatinut oman kehittymissuunnitelman yhdessä esimiehensä kanssa.



Kuvio 11. Kehityssuunnitelman laatiminen on tukenut tiimiläiseni kehittymistä

Kyselyyn vastanneista 58 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että kehityssuunnitelman laatiminen tukenut tiimiläisen kehittymistä. Toisaalta 33 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. 63 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että oman kehityssuunnitelman laatiminen on auttanut häntä itseään kehittymään ja 20 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä.



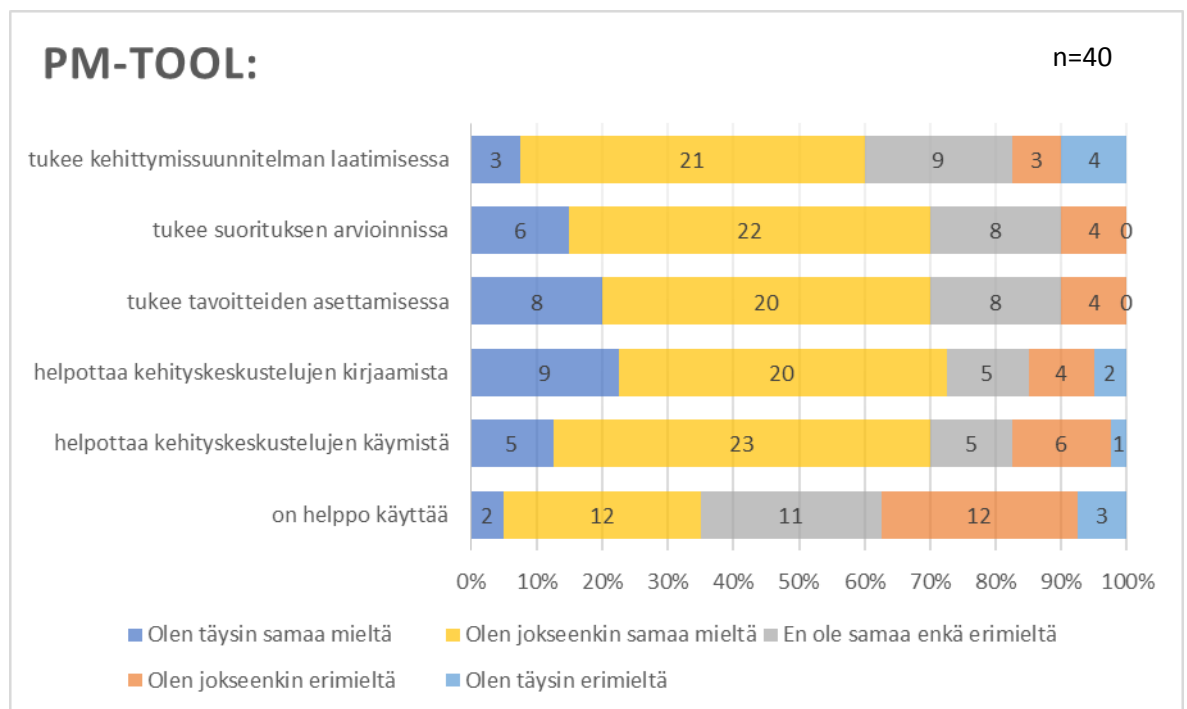
Kuvio 12. Kehityssuunnitelman laatiminen on auttanut minua itseäni kehittymään

Avoimissa kommentteissa kehityssuunnitelmaan liittyen todettiin, että prosessi tukee kehityssuunnitelman tekoa, pitää asian mielessä ja ohjaa keskusteluun. Kehityssuunnitelman kirjaaminen selkeiksi tavoitteiksi koettiin hankalaksi ja siihen toivottiin tukea

ja esimerkkejä. Avoimissa kommenteissa oli useampi maininta koulutusbudjetista ja siitä, että esimiehet eivät tiedä käytössään olevaa koulutusbudjettia, jolloin oli haastavaa suunnitella tiimin kouluttamista. Haasteeksi koettiin lisäksi tiimiläisten oman aktiivisuuden puute. Avoimien kommenttien mukaan tiimiläiset eivät nosta esiin omia kehittymiskohteitaan tai eivät tunnista omia kehittymiskohteitaan, ainakaan silloin kuin nykyisessä tehtävässä suoriudutaan hyvin. Jatkossa toivottiin, että pyrittäisiin tuomaan esille esimerkkien kautta erilaisia urapolkuja, joihin ihmiset ovat itse aktiivisesti hakeutuneet. Itseopiskelu ja työssäoppiminen ei yhden kommentin mukaan aina ole toiminut halutulla tavalla vaan ulkopuolisiin koulutuksiin halutaan osallistua myös sosiaalisen puolen ja verkostoitumisen vuoksi.

7.2.3 PM-työkalu

Suorituksen johtamisen prosessia tukemaan otettiin käyttöön vuonna 2012 konsernin yhteinen työkalu, jonne kirjataan tavoitteet, arviot ja kehityssuunnitelmat. Työkalu on herättänyt esimiesten keskuudessa paljon keskustelua ja monet esimiehet mieltävät koko suorituksen johtamisen prosessin pelkäksi työkaluksi. Tästä syystä kyselyyn otettiin erillinen osio työkaluun liittyvästä palautteesta.

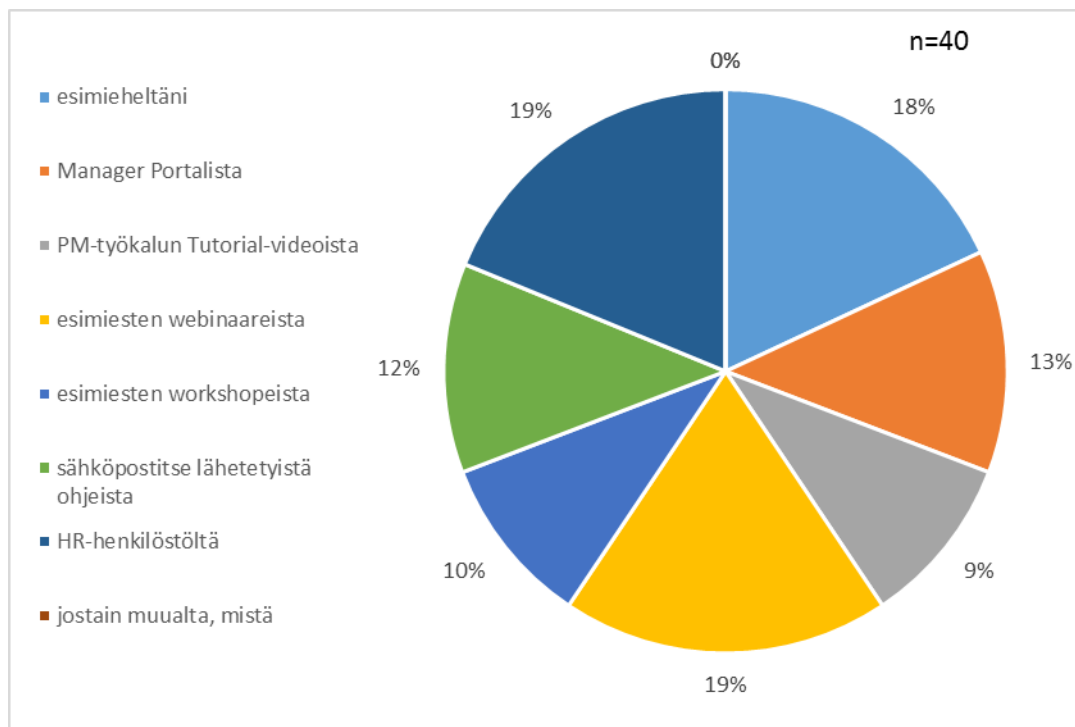


Kuvio 13. PM-työkalun toimivuus

Vastaajista 38 % oli jokseenkin tai täysin erimieltä siitä, että työkalu oli helppo käyttää kun taas 35 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä työkalun helppokäyttöisyydestä. Ongelmat työkalun käytössä nousevat selkeästi esiin myös avoimista kommentteista. Työkalun käyttökokemus oli hieman sekava, työkalu ei ollut selkeä ja helppokäyttöinen ja työkaluun

toivottiin enemmän joustavuutta ja muokkaamismahdollisuuksia. Yksi kommentoijista ehdotti, että työkalun käyttö olisi helpompaa, jos sama näkymä olisi esimiehillä käytössä läpi vuoden, jolloin lomakkeita ei tarvitsisi lähettää edes takaisin Mid Year review -vaiheessa. Kehittämisehdotuksena nousi esiin myös se, että työkalusta lähtisi esimiehelle ja tiimiläiselle yhteenveto tavoitteista ja mittareista sähköpostiin. Avoimissa kommentteissa oli lisäksi useita palautteita siitä, että työkaluun ei voi tallentaa liitetiedostoja. Esimiesten mielestä olisi hyödyllistä, jos työkaluun voisi tallentaa esimerkiksi vanhoja kehityskeskusteluja. Lisäksi yhden kommentin mukaan työkalun sisältö muuttuu liian usein. Toisaalta työkalua pidettiin useammassa kommentissa erittäin hyödyllisenä, koska tiedot tulevat tallennettua ja yhdenmukaiselle pohjalle. Toiveena oli lyhyt ohje esimiehille työkalun käytöstä.

7.2.4 Ohjeet, käytön tuki ja opastus



Kuvio 14. Ohjeet, käytön tuki ja opastus esimiehille

Kaikki kyselyyn vastanneet esimiehet olivat saaneet prosessiin liittyvää tukea jostakin kanavasta. Kolme eniten käytössä ollutta kanavaa olivat omalta esimieholtä (18 %), esimiesten webinaareista (19 %) ja HR-henkilöstöltä. Kolme neljästäkymmenestä vastaajasta ilmoitti, että heidän saamansa tuki ei ollut ollut riittävää tavoitteiden asettamiseksi, kaksi ilmoitti, ettei tuki ollut riittävää suorituksen arvioimiseksi ja kolme, että tuki ei ollut riittävää kehityssuunnitelman laatimiseksi. Avoimissa kommentteissa todettiin, että tavoiteasetantaan liittyen ei ollut heti vuoden alussa tiedossa, että tavoitteiden yhteydessä pitää määritellä mittarit suoritustasoille 1-5 eikä heti alkuvuodesta kerrottu,

että pitäisi vertailla suoritustasoja tiimien välillä. Suorituksen arvioinnista yhdessä avoimessa kommentissa todettiin, ettei prosessi auta mitenkään, koska suorituksen arviointi on normaalia esimiestyötä. Kehittymissuunitelmasta avoimissa kommentteissa toivottiin tietoa siitä, millaiset koulutuskäytännöt yhtiössä on ja lisätietoja kehitys- ja urapoluista. Lisäksi toivottiin laajempaa työkalupakkia sen miettimiseen, miten osaamista voi kehittää koulutusten ja kurssien lisäksi. Lisäksi useassa kohdassa oli avoimissa kommentteissa mainittu käytössä oleva järjestelmä ja kritisoitu sen toimintaa ja käytölliitymää. Kysymykseen millaista muuta tukea ja ohjeistusta tai opastusta olisit toivonut tai toivoisit jatkossa prosessin läpiviemiseen liittyen, oli avoimissa kommentteissa tullut viisi vastausta. Näissä kommentteissa toivottiin paremmin toimivaa järjestelmää, suomenkielistä järjestelmää sekä selkeämpiä ohjeita niihin tilanteisiin, kun tiimiläinen vaihtuu kesken vuoden. Miten uusi ja vanha esimies toimivat siinä tilanteessa? Milloin on syytä kirjata uudet tavoitteet? Miten alkuvuoden tavoitteet arvioidaan ja miten koko vuoden arvio tehdään, jos työntekijä on vaihtanut tehtäviä kesken vuoden? Lisäksi kommentteissa todettiin, että ohjeistus esimiehille tulee yleensä liian myöhään.

7.2.5 Kyselyn yhteenveto

Kyselyn vastausprosentti oli 62, joka on kohtuullinen huomioon ottaen kyselyn toteuttamisajankohdan loppukesästä. Erityisen ilahduttavaa oli, että esimiehet olivat käyttäneet mahdollisuutta antaa avoimia kommentteja. Kyselyn kaikkiin osioihin tuli avoimia kommentteja, joissa oli hyvä, toteuttamiskelpoisia kehittämisideoita ja palautetta. Yhteensä avoimia kommentteja annettiin 58.

Kyselyn perusteella konsernin yhteistä suorituksen johtamisen prosessia käyttöön ottaessa asetetusta tavoitteista osa oli toteutunut paremmin kuin toiset. Lähes kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että yhteinen prosessi helpottaa tavoitteiden asettamista ja niiden viestimisestä sekä tukee palautteen antamista. Myös yli 80 % kyselyyn vastanneista esimiehistä oli sitä mieltä, että prosessi on tuonut heille lisätietoja tiimiläisten kehittymistarpeista. Toisaalta esimiehet toivovat prosessin lisää avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä joustavuutta. Tavoitteiden läpinäkyvyys ja avoimuus suoritusarvioiden vaikutuksesta esimerkiksi palkitsemiseen ja urakehitykseen parantaisivat esimiesten tyytyväisyyttä suorituksen johtamiseen.

Se osa, jossa ei ollut onnistuttu yhtä hyvin oli suorituksen johtamisen linkki palkankorotusten ja palkitsemisen sekä uralla etenemisen. Tämä on ymmärrettävää, sillä henkilökohtaisella suorituksella on toistaiseksi ollut vaikutusta lähinnä niiden henkilöiden palkitsemiseen, jotka kuuluvat konsernin yhteisen tulospalkkiomallin piiriin. Muun henkilöstön osalta

linkki ei ole ollut yhtä selvä. Myös suoritusarviointien vaikutus uralla etenemiseen on jäänyt epäselväksi varmasti siitä syystä, ettei toimintatavoista ja käytännöistä ole viestitty avoimesti koko organisaatiolle tai edes esimiehille. Ymmärrettävästi silloin on myös vaikea nähdä linkkiä suoriutumisen ja uralla etenemisen välillä.

Kehittymissuunnitelmilla nähtiin pääsääntöisesti olleen vaikutusta henkilöstön kehittymiseen. Yhtenäinen tapa toimia ja kirjata kehittymissuunnitelmia on koettu hyväksi. Avoimien kommenttien perusteella esimiehet kokivat haasteelliseksi kehittymissuunnitelman kirjaamisen siten, että kehittymiskohteet ovat konkreettisia ja niissä edistymistä myös mitataan. Lisäksi haasteena koettiin myös se, että esimiehillä ei ole tietoa käytettävissä olevasta koulutusbudjetista tai siitä minkälaisia keinoja kehittämisessä voi hyödyntää perinteisten valmennusten ja kurssien lisäksi.

PM-työkaluun kohdistui lähinnä kritiikkiä sen vaikeaselkoisuudesta ja joustamattomuudesta. Avoimissa kommentteissa nousi esiin useita hyviä, konkreettisia kehitysehdotuksia, kuten se, että järjestelmään voisi tallentaa myös liitteitä ja, että vuoden aikana olisi käytössä vain yksi lomake, joka olisi näkyvässä ja muokattavissa läpi koko vuoden. Lisäksi konkreettinen toive, johon pystyin itse vastaamaan oli lyhyt ohjeistus esimiehille työkalun käytöstä.

Lähes kaikki kyselyyn vastanneet esimiehet olivat kokeneet saaneensa riittävästi tukea ja opastusta prosessiin liittyen. Avoimissa kommentteissa tukea ja apua toivottiin lähinnä kehittymissuunnitelman laatimiseen ja tiimiläisten kehittymisen tukemiseen yleensä sekä PM-työkalun käyttöön.

Kyselyn tulosten perusteella käynnistin seuraavat toimenpiteet:

Vein eteenpäin kyselyn avulla kerättyä palautetta prosessista. Erityisesti huomion kohteena olivat toiveet prosessin yksinkertaistamisesta ja paremmasta joustavuudesta. Lisäksi se, että suoriutumisen ja palkitsemisen sekä uralla etenemisen linkki ei ole kyselyn perusteella esimiehille selvä. Myös PM-työkalua koskevat kehitysideat ja palaute järjestelmän sekavuudesta ja vaikeakäyttöisyydestä on tärkeä viedä eteenpäin.

Lisäksi suunnittelin yhdessä Teknologiayksikön HR-tiimin kanssa esimiehille järjestettävää tukea ja opastusta vuodelle 2016. Valmennuksissa ja ohjeistuksessa kiinnitin huomiota siihen, että kuvaamme odotukset esimiehille yksinkertaisesti ja selkeästi. Lisäksi kuvasin sen, mitä odotamme esimiehiltä tiimiläistensä tavoitteiden linkittämisessä isoon kuvaan eli koko TeliaSoneran strategiaan ja tavoitteisiin. Lisäksi kiinnitin huomiota kehittymissuunni-

telmien laatimiseen ja pyrin antamaan vinkkejä hyvän kehityssuunnitelman laatimiseen ja konkreettisia esimerkkejä siitä, mitä työssä oppiminen ja toisilta oppiminen voisivat käytännössä tarkoittaa. Koostin lisäksi esimerkkejä siitä, miten kehityssuunnitelmaan asetettuja tavoitteita voi kirjata konkreettiseen ja mitattavaan muotoon. Laadin myös esimiehille kyselyn avoimissa kommentteissa toivotun lyhyen ohjeen PM-työkalun käytöstä.

Tavoitteena oli järjestää vuoden 2016 prosessia koskevat valmennukset esimiehille heti vuoden alussa.

8 Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden pohdintaa

Sitä, kuinka luotettavaa tietoa tutkimuksesta saadaan, mitataan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetin avulla tarkastellaan sitä, saadaanko tutkimuksen avulla luotettavaa tietoa todellisuudesta. Hyvä reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että havainnot eivät ole sattumanvaraisia. Reliabiliteetti on ehdoton edellytys tutkimuksen validiteetille, joka määrittelee tutkitaanko sitä, mitä on tarkoituskin tutkia. (Taanila 2009, 27.)

Tärkeää tutkimuksen luotettavuuden kannalta on se, että kaikki tutkimuksen vaiheet on suoritettu tutkimusongelman määrittelystä ja kysymysten laadinnasta otoksen valinnan ja kyselyn suorittamisen kautta tulosten analysointiin ja tutkimuksen tulosten raportointiin saakka huolellisesti ja johdonmukaisesti. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on tuottaa mahdollisimman luotettava ja pätevää tutkimus, jossa ei ole virheitä. Tästä syystä tutkimusta arvioidaan eritavoin. Reliabiliteetin avulla arvioidaan mittaustulosten toistettavuutta ja validiteetti taas tarkoittaa valitun tutkimusmenetelmän kykyä mitata tutkittavaa asiaa. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Kysely- ja haastattelututkimuksissa validiteettiongelma liittyy useimmiten siihen, kun yritetään selvittää, mitä ihmiset ajattelevat. Tällöin saattaa ongelmaksi muodostua se, että vastaaja vastaa sillä tavalla kuin hän olettaa haastattelijan haluavan tai antaa vastauksia, jotka hän kokee sosiaalisesti hyväksyttäviksi. Toinen ongelma saattaa muodostua siitä, että ilmauksilla ja ajatuksilla on eroa, eli henkilön sanat eivät vastaakaan hänen ajatuksiinsa. Myös vastaajan motivaation puute voi heikentää reliabiliteettia. (Taanila 2009, 23 ja 26.)

Vuonna 2010 toteutetussa kyselyssä vastausprosentti oli kokonaisuudessaan 56 (19/34 vastaajaa) ja niistä esimiehistä, joilla on esimiesalaisia kyselyyn vastasi 45 % (5/11 vastaajaa). Vastausprosentit ovat melko alhaisia ja varsinkin kun kyselyn kokonaisvastaajamäärä oli melko alhainen herää kysymys edustavatko saadut tulokset koko esimiesjoukon mielipiteitä kattavasti. Alhaiseen vastaushalukkuuteen voivat vaikuttaa monenlaiset seikat. Tämän kyselyn osalta siihen saattoi vaikuttaa kyselyn ajankohta. Kysely toteutettiin elokuussa, jolloin osa esimiehistä saattoi olla vielä lomalla tai palanut juuri lomalta, jolloin läpikäytävä sähköpostia ja tehtäviä on paljon. Tästä syystä kysely on saattanut jäädä täyttämättä. Kyselyn ajankohtana organisaatiossamme toteutettiin myös toinen, henkilöstön toimintatapoja kartoittava kysely, joka on myös saattanut vaikuttaa vastausaktiivisuuteen. Toisaalta vastaushalukkuuteen on voinut vaikuttaa myös kyselyn rakenne, koska kyselyyn vastaamisen oli aloittanut kaiken kaikkiaan kahdeksan sellaista esimiestä, joilla on esimiesalaisia, mutta kolme heistä oli täyttänyt ainoastaan kyselyn taustatietoja koskevan

osion ja jättänyt vastaamisen sen jälkeen kesken. He ovat saattaneet kokea kyselylomakkeen liian monimutkaiseksi tai vaikeaselkoiseksi ja tämä on siis saattanut vaikuttaa vastausaktiivisuuteen.

Vuonna 2015 toteutetussa kyselyssä vastausprosentti oli 62 (40/65 vastaajaa). Vastausprosentti on kohtuullisella tasolla, mutta korkeammalla vastausprosentilla saadut tulokset olisivat vastanneet koko esimiesjoukon mielipiteitä kattavammin. Vastaushalukkuuteen voivat vaikuttaa monenlaiset seikat. Tämän kyselyn osalta siihen saattoi vaikuttaa kyselyn ajankohta. Kysely toteutettiin heinä-elokuussa, jolloin osa esimiehistä saattoi olla vielä lomalla tai palanut juuri lomalta, jolloin läpikäytävä sähköpostia ja tehtäviä on paljon. Tästä syystä kysely on saattanut jäädä täyttämättä.

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin parantamaan kiinnittämällä erityistä huomiota käytettäviin kyselylomakkeisiin. Kysymykset pyrittiin laatimaan selkeästi ja johdonmukaisesti. Lisäksi mielipiteiden kartoittamiseksi käytettiin runsaasti avoimia kysymyksiä. Myös vastaajien motivaatiota pyrittiin parantamaan kertomalla selkeästi kyselyiden tarkoituksista ja tulosten käytöstä lähetetyssä saatteessa. Lisäksi kyselyiden toimivuutta pyrittiin arvioimaan testaamalla kyselylomakkeet useampaan kertaan ennen varsinaisen kyselyn toteutusta. Testien jälkeen kyselylomaketta myös muokattiin testaajilta saadun palautteen perusteella.

9 Yhteenveto

Helsingin Sanomat uutisoi heinäkuussa 2015, että kansainvälinen konsulttijätti Accenture luopuu vuosittaisista kehityskeskusteluista ja siirtyy entistä juoksevampaan arviointiin, koska kehityskeskusteluista ei ole saatu irti sitä hyötyä, jota niihin käytetty panostus olisi edellyttänyt. Uudessa mallissa palautetta annetaan jatkuvasti projektien lomassa ja jatkossa työntekijöiden kanssa ei enää käydä vuosittaisia kehityskeskusteluja eikä työntekijöitä listata tuloksen perusteella. (Vuoripuro 22.7.2015.)

Aalto-Yliopiston Kauppakorkeakoulun dekaanin Ingmar Björkmanin mukaan koko yritysmaailma on siirtymässä kohti nopeampaa palautejärjestelmää, koska palautteen saaminen kerran vuodessa ei riitä. Brjörkmanin mukaan palautetta tulee saada jatkuvasti muun muassa siksi, että sillä on positiivinen vaikutus sitoutumiseen ja suoritukseen. Tiedon henkilöstöjohtajan, Katariina Kravin mukaan taas kaksikymmentä vuotta sitten kehitetty malli, jossa vuoden alussa asetettuja tavoitteita arvioidaan vuoden lopussa, ei sovi nykyiseen nopeutuneeseen työn tekemisen rytmiin vaan dialogia pitäisi käydä päivittäin. (Teittinen 23.7.2015.)

Marraskuussa 2015 myös TeliaSonerassa kerrottiin, että tämän tutkimuksen kohteena ollut suorituksen johtamisen prosessi uudistetaan täysin vuoden 2016 aikana. Tästä syystä vuonna 2015 toteutetun kyselyn pohjalta kaavailtuja toimenpiteitä ei sellaisenaan käytännössä suunniteltu tai käynnistetty kuin hyvin pieneltä osin. Konkreettisenä toimenpiteenä laadin ensimmäisen version esimiehille tarkoitettua lyhyestä ohjeesta PM-työkalun käyttöön. Kollegani työstivät tuosta ensimmäisestä versiosta varsinaisen ohjeen, joka on jaettu kaikkien soneralaisen esimiesten käyttöön. Lisäksi esimiehille järjestettiin lyhyitä tietoiskuja työkalun käytöstä syksyllä 2016.

Olin lisäksi mukana suunnittelemassa ja vetämässä Teknologiayksikön esimiehille alkuvuodesta 2016 järjestettyjä workshopeja, joissa heille kerrottiin konsernin uudesta toimintatavasta suorituksen johtamiseen liittyen. Uutta suorituksen johtamisen prosessia kutsutaan nimellä YouFirst. Esimiehille järjestettyjen YouFirst -workshopien tavoitteena oli, että esimiehille syntyisi ymmärrys siitä, miksi suorituksen johtaminen muuttuu, mitä YouFirst -ajattelutapa tarkoittaa käytännössä ja esimiehet sitoutuisivat aloittamaan oman toimintansa muuttamisen uuteen malliin. Kun uutta suorituksen johtamisen prosessia lähdettiin jalkauttamaan, ei prosessia ollut mietitty konsernitasolla valmiiksi, vaan tarkoituksellisesti lähdettiin liikkeelle tilanteesta, jossa pääajatus oli olemassa ja suuntaviivat asetettu, mutta kaikkea ei ollut suunniteltu ja lyöty lukkoon, jotta asioita voidaan muokata ja kehittää sen mukaan mikä toimii ja mitä palautetta organisaatiosta saadaan. Tässä tutkimuksessa teh-

dyissä kyselyissä saadun palautteen perusteella pyrimme esimiesten valmennuksissa kunkin osion jälkeen vetämään lyhyesti ja selkeästi yhteen ne asiat, joita odotamme esimiehiltä.

Vuoden 2016 alusta konsernissa siirryttiin uuteen suorituksen johtamisen tapaan, joka perustuu tämän luvun alussa mainituissa Helsingin Sanomien artikkeleissakin kuvattuun jatkuvaan ja joustavaan tavoiteasetantaan ja palautteeseen. Konkreettisimmin muutos näkyy siinä, miten esimiesten odotetaan keskustelevan jatkossa tiimiläisten kanssa tavoitteiden asettamisesta ja edistymisestä tavoitteiden saavuttamiseksi. Aiemmassa suorituksen johtamisen mallissa oli vain muutama tarkastuspiste vuodessa (Setting Objectives, Mid-Year Review ja End-Year Review) ja uusi malli, YouFirst, perustuu jatkuvaan ja joustavaan tavoiteasetantaan ja palautteeseen. Jatkossa keskitytään enemmän suorituksen johtamiseen arjessa sekä eteenpäin katsovaan valmentamiseen. Ajattelumallin keskeinen ajatus on nostaa ihmiset etusijalle ja korostaa jokaisen vahvuuksia.

Konsernissa lähdettiin kehittämään uutta suorituksen johtamisen mallia, koska aiempi suorituksen johtamisen prosessi keskittyi työkaluun ja prosessiin lopputuleman sijaan, oli osittain irrallaan arjen johtamisesta ja hyvän ja huonon suoriutumisen tunnistaminen oli vaillinaista. Lisäksi suoriutuminen vaikutti vain vähän tehtävämuutoksiin ja kompensointiin, eikä tukenut riittävästi osaamisen kehittämisessä tai palautteen antamisessa.

Suorituksen johtamisen prosessin kehittäminen oli rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle, koska malli on konsernin yhteinen ja sen sisällöstä vastaa konsernin HR-yksikkö. Voidaan kuitenkin todeta, että vuonna 2016 käyttöön otettu uusi suorituksen johtamisen ajattelutapa on kehittänyt toimintaa siihen suuntaan, jota esimiehet vuonna 2015 toteutetun kyselyn perusteella toivoivat. Uusi toimintamalli on joustavampi ja myös PM-työkalua on kehitetty siten, että työkalussa on käytettävissä yksi ja sama lomake koko vuoden ajan, aivan kuten kyselyn avoimissa kommentteissa oli ehdotettu. Myös palkitsemisen ja uralla etenemisen linkkiä suoritukseen on pyritty konkretisoimaan ja viestimään selkeästi. Näistä erityisesti prosessin heikko linkitys palkkaan palkkioihin sekä urakehitykseen nousi esiin molemmissa esimiehille tehdyissä kyselytutkimuksissa. Samoin vuonna 2015 tehdyn kyselyn avoimissa palautteissa mainittiin se, että prosessi on irrallaan arjen johtamisesta. Vaikka nämä Suomessa toteutetut kyselytutkimukset eivät olekaan toimineet pohjana tai syötteenä prosessin kehittämiselle konsernissa, voidaan todeta, että uusi suorituksen johtamisen prosessi on vienyt toimintatapaa siihen suuntaan, jota esimiehet kyselyiden perusteella toivoivat.

Molempien tutkimusten osalta oma roolini toiminnan kehittämisessä ja suunniteltujen toimenpiteiden toteuttamisessa ei ole onnistunut suunnitellulla tavalla. Ensimmäisen, vuonna 2010 toteutetun tutkimuksen jälkeen jäin äitiyslomalle, jolloin osa toimenpiteistä jäi toteuttamatta ja osa suunnitelluista tukimateriaalista laatimatta. Poissaolon aikana oli kuitenkin tapahtunut paljon hyvää kehitystä prosessin ja organisaation kypsyyden suhteen. Prosessi oli aiempien suunnitelmien mukaan otettu käyttöön koko henkilöstölle ja esimiesten ymmärrys ja osaaminen suorituksen johtamiseen liittyen oli kasvanut. Toisen, vuonna 2015 toteutetun kyselyn jälkeen konsernissa päätettiin uudistaa koko suorituksen johtamiseen liittyvä ajattelumalli ja toimintapa vastamaan paremmin nykyaikaisia ajatusmalleja. Tästä syystä tutkimuksen tuloksia ei voitu alkuperäisen suunnitelman mukaan hyödyntää.

Tutkimuksista on kuitenkin ollut hyötyä sekä organisaatiolle että minulle tutkimuksen tekijänä. Minulle on ollut hyötyä erityisesti siitä, että olen kasvattanut ja syventänyt suorituksen johtamiseen liittyvää osaamistani tutustuessani suorituksen johtamiseen liittyvään teorian tietoon. Lisäksi olen saanut hyödyllistä tietoa esimiesten ajatuksista ja toiveista suorituksen johtamiseen liittyen. Näitä tietoja olen voinut hyödyntää päivittäisessä työssäni esimiesten kanssa. Erityisesti olen voinut yhdessä Teknologian HR-tiimin kanssa hyödyntää kyselyiden tuloksia esimiehille tarkoitetun viestintämateriaalin ja valmennusten suunnittelussa vuosina 2014 ja 2015. Organisaatiolle hyötyä on ollut erityisesti siitä, että esimiehiltä saadun palautteen perusteella on voitu kehittää viestintää ja valmennuksia siten, että esimiesten suorituksen johtamiseen liittyvä osaaminen ja ymmärrys ovat kasvaneet. Kun esimiehet ymmärtävät suorituksen johtamisen tärkeyden ja merkityksen sekä oman roolinsa prosessissa, asetamme laadukkaampia, merkityksellisiä tavoitteita, jotka ohjaavat toimintaa ja linkittävät jokaisen tekemisen strategiaan ja yrityksen visioon ja arvoihin.

Kun uusi suorituksen johtamisen toimintamalli on ollut käytössä kohta vuoden, olisi jatkotutkimuksena hyödyllistä tutkia, mitä mieltä esimiehet ovat omasta roolistaan suorituksen johtamisessa, mitä mieltä he ovat uudesta toimintatavasta, onko se vienyt meitä lähemmäs niitä tavoitteita, joita uutta toimintatapaa lanseerattaessa asetettiin ja kuinka olemme onnistuneet tukemaan esimiehiä suorituksen johtamiseen liittyvissä asioissa. Tutkimuksen pohjalta toimintatapoja ja tukea olisi mahdollista kehittää edelleen.

Tämän tutkimuksen toteuttamisen aikana esimiesten ja sitä kautta koko organisaation suorituksen johtamisen osaaminen on kasvanut. Konsernin yhteinen toimintatapa on mahdollistanut yhteisen kielen ja yhteisten toimintatapojen käyttämisen läpi koko organisaation. Sekä HR-henkilöstöä että esimiehiä on valmennettu ja tuettu suorituksen johtamiseen liittyvissä käytännöissä johdonmukaisesti ja askel kerrallaan. Myös henkilöstölle on viestitty viime vuosina aiempaa enemmän siitä, mitä suorituksen johtaminen konser-

nissamme tarkoittaa ja mitä sillä tavoitellaan. Koko henkilöstön viestintään tulisi kuitenkin mielestäni kiinnittää jatkossa vielä enemmän huomiota, jotta jokainen ymmärtää mitä suorituksen johtamisella tarkoitamme ja tavoittelemme ja mikä on jokaisen oma rooli oman suorituksen ja osaamisen kehittämisessä.

Suorituksen johtaminen yhdistää ihmiset strategiaan ja varmistaa merkityksellisen tekemisen ja suunnan. TeliaSoneran toimintamallin keskeinen ajatus on nostaa ihmiset etusijalle. Tavoitteena on korostaa jokaisen vahvuuksia sekä saada jokainen yksilö onnistumaan ja ylittämään itsensä arjen toiminnassa. Konsernin yhteinen, YouFirst-toimintatapa kehittää yritykselle yhtenäisempää suorituksen johtamisen ja palkitsemisen kulttuuria. Sen lisäksi, että arvioimme sitä, mitä on saavutettu, kiinnitämme entistä enemmän huomiota siihen miten tavoite on saavutettu. Osana suorituksen johtamista hyödynnämme osaamista ja tuemme työntekijöidemme henkilökohtaista kasvua, jotta yrityksen suoritustaso kokonaisuudessaan kasvaa. Tavoitteena on, että suorituksen johtaminen linkittyy strategiaan ja liiketoiminnan suunnitelmiin, kaikilla on selkeät, joustavat ja innostavat tavoitteet, jotka haastavat parantamaan suoritusta jatkuvasti, johtaminen on valmentamista ja palaute arkipäiväistä, esimiehillä hyvä kyky johtaa suoritusta ja suoritus, sekä mitä että miten arvioidaan ja se kytkeytyy selkeästi palkitsemiseen.

Lähteet

Aaltio, I. 19.5.2014. Case-tutkimus metodisena lähestymistapana.

<https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/> Luettu 16.11.2016.

Amstrong, M. & Baron, A. 2005. Managing Performance: Performance management in action. CIPD. London.

Bertrand Larssen, E. 2014. Paras. Bookwell Oy. Juva.

Doran, G. 1981. There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. Management Review, 70, 11, s. 35-36.

Fletcher, C. Performance Appraisal: Assessing and developing performance and potential teoksessa Introduction to Work and Organizational psychology: a European perspective. Toimittanut Chmiel N. 2000. Blackwell Publishing. United Kingdom.

Greenberg, J. & Baron, R. 2003. Behavior in Organizations. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Helsilä, M. 2006. Suoritusarviointi. Infor.

Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 2007. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Huczynski, A & Buchanan, D. 2001. Organizational Behaviour. An Introductory Text. Italy: Pearson Education Ltd.

Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.

Järvinen, P, Rantala, J & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Talentum. Helsinki.

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana. WS Bookwell Oy. Juva.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor Oy. Vantaa

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Kauppakamari. Vaasa.

Luoto, L. 12.12.2001. Työ ja oppiminen 70:20:10 – teoriaa vai käytäntöä?
<http://www.psycon.fi/fi/blogi/tyo-ja-oppiminen-702010-teoriaa-vai-kaytanta>. Luettu
22.10.2016.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum. Jyväskylä.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy.

Taanila, A. 2009. Määrällisen aineiston kerääminen. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Teittinen, P. 23.7.2015. Asiantuntijat keuhuvat jättiyrityksen päätöstä luopua kehityskeskus-
teluista. ”Eivät ole nykyaikaa.” Helsingin Sanomat.

TeliaSonera Group. 2008a. Performance Management ”Make it Happen” – HR-yksikölle
tarkoitettu koulutusmateriaali.

TeliaSonera Group. 2008b. Esimiehille tarkoitetut intrasivut suorituksen johtamisen pro-
sessista. Luettu 24.8.2010.

TeliaSonera Group 2011. TeliaSonera -konserni. Luettavissa:
<http://www.teliasonera.com/fi/TeliaSonera/TeliaSonera-konserni/> Luettu 29.1.2011.

TeliaSonera Group. 2015a. TeliaSonera Purpose and Values. Julkaistu yrityksen intra-
netissä. 4.3.2015.

TeliaSonera Group. 2015b. Esimiesten tavoitetyöpajan valmennusmateriaali. 5.2.2015.

TeliaSonera Group. 2015c. YouFirst – uusi suorituksen johtamisen malli, HR-yksikölle
tarkoitettu koulutusmateriaali. 1.12.2015.

Tirkkonen M. Suorituksen johtamisesta onnistumisen johtamiseen. Teoksessa Älykäs joh-
taminen 2020: älykkään johtamisen näkökulmia. Toimittanut Sydänmaanlakka P. 2014.
Pertec.

Vehkaperä M. 19.-20.3.2013. Suorituksen johtaminen. Luentomateriaali, HaagaHelia
Ammattikorkeakoulu.

Vuoripuro V. 22.7.2015. Suuryritys luopuu kehityskeskusteluista – ”Eihän niissä ole mitään järkeä.” Helsingin Sanomat.

Liitteet

Liite 1a. Kyselylomake 2010 (esimiehille, joilla ei ole esimiesalaisia)



Hei,

TeliaSonera -konsernin Performance Management -prosessi ”Make it Happen” otettiin käyttöön vuoden 2009 alussa. Yhteisen toimintatavan tarkoituksena on tukea esimiehiä tavoitteiden asettamisessa, jalkauttamisessa ja alaisten suorituksen arvioinnissa sekä toimia pohjana ja apuna henkilöstön kehittämiselle ja palkitsemiselle. Kaikki prosessin vaiheet tavoiteasetannasta, Mid Year -väliarvioinnin kautta End Year -loppuarviointiin ja kehityssuunnitelmien laatimiseen on nyt käyty läpi ja prosessin kehittämiseksi on aika kerätä kokemuksianne ja kehitysehdotuksianne prosessiin liittyen.

Käytähän muutaman minuutin ajastasi vastaamalla oheiseen kyselyyn, jonka avulla keräämme palautetta prosessin toimivuudesta kehitystoimenpiteitä ja jatkon arvioimista varten. Lisäksi keräämme palautetta saamastanne ohjeistuksesta ja tuesta, jotta voimme kehittää Business Services -yksikössä esimiehille tarjottavaa Performance Management -prosessiin liittyvää apua ja tukea toiveidenne mukaisesti.

terveisin,
Suvi Hongisto
suvi.hongisto@teliasonera.com

Taustatiedot:

- | | |
|---|----------|
| 1. Minulla on esimiesalaisia. | Kyllä/Ei |
| 2. Minulla ei ole esimiesalaisia. | Kyllä/Ei |
| 3. Olen käynyt alaisteni kanssa tavoiteasetantaan liittyvän keskustelun. | Kyllä/Ei |
| 4. Olen käynyt alaisteni kanssa suorituksen arviointiin liittyvän keskustelun. | Kyllä/Ei |
| 5. Esimieheni on käynyt kanssani tavoiteasetantaan liittyvän keskustelun. | Kyllä/Ei |
| 6. Esimieheni on käynyt kanssani suorituksen arviointiin liittyvän keskustelun. | Kyllä/Ei |

Ota kantaa seuraaviin väittämiin:

- | | |
|---|--|
| 1. BuSin Yhteisten tulostavoitteiden (Variable Pay Objectives) asettaminen on toimintamme kannalta tärkeää. | Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa. |
| 2. Henkilökohtaisten tulostavoitteiden (Individual Objectives) asettaminen on toimintamme kannalta tärkeää. | Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa. |
| 3. Arvojen mukaisen toiminnan (Shared Values) arvioiminen on toimintamme kannalta tärkeää. | Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa. |
| 4. Johtamisosaamisen (Leadership Competences) arvioiminen on toimintamme kannalta tärkeää. | Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa. |
| 5. Tehtävässä tarvittavan osaamisen (Functional Competences) määrittäminen on toimintamme kannalta tärkeää. | Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa. |

Performance Management -prosessia koskevat yleiset kysymykset:

1. Performance Management -prosessin käyttöönotto

- on tuonut suoriutumisesta keskustelemisen osaksi päivittäistä esimiestyötä

Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.

- antaa minulle lisätietoja omista kehittymistarpeistani

Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.

- tekee uralla etenemisen perusteet läpinäkyviksi organisaatiossa

Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.

- tulisi liittää selkeämmin osaksi palkan määräytymisperusteita (salary review)

Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.

- tulisi liittää selkeämmin osaksi palkitsemista

Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.

- parantaa motivaatiotani

Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.

- parantaa sitoutumistani

Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.

- tukee Maailmanluokan myyntiorganisaation (WCS) rakentamista

Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.

- tulisi ulottaa koskemaan koko henkilöstöä

Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.

Kehittymissuunnitelma:

Ota kantaa seuraaviin kehittymissuunnitelmaa koskeviin väittämiin:

1. Esimieheni on laatinut minulle kehittymissuunnitelman.

Kyllä/Ei

2. Kehittymissuunnitelman laatiminen on tukenut minua kehittymään.

Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
En osaa sanoa.

3. Haluan, että minulle laaditaan jatkossa kehittymissuunnitelma.

Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
En osaa sanoa.

Anna vapaasti palautetta Performance Management -prosessista, mikä on hyvää, mitä toivoisit muutettavan tai kehitettävän.

Avoin vastaus

Liite 1b. Kyselylomake 2010 (esimiehille, joilla on esimiesalaisia)



Hei,

TeliaSonera -konsernin Performance Management -prosessi ”Make it Happen” otettiin käyttöön vuoden 2009 alussa. Yhteisen toimintatavan tarkoituksena on tukea esimiehiä tavoitteiden asettamisessa, jalkauttamisessa ja alaisten suorituksen arvioinnissa sekä toimia pohjana ja apuna henkilöstön kehittämiseksi ja palkitsemiseksi. Kaikki prosessin vaiheet tavoiteasetannasta, Mid Year -väliarvioinnin kautta End Year -loppuarviointiin ja kehityssuunnitelmien laatimiseen on nyt käyty läpi ja prosessin kehittämiseksi on aika kerätä kokemuksianne ja kehitysehdotuksianne prosessiin liittyen.

Käytähän muutaman minuutin ajastasi vastaamalla oheiseen kyselyyn, jonka avulla keräämme palautetta prosessin toimivuudesta kehitystoimenpiteitä ja jatkon arvioimista varten. Lisäksi keräämme palautetta saamastanne ohjeistuksesta ja tuesta, jotta voimme kehittää Business Services -yksikössä esimiehille tarjottavaa Performance Management -prosessiin liittyvää apua ja tukea toiveidenne mukaisesti.

terveisin,
Suvi Hongisto
suvi.hongisto@teliasonera.com

Taustatiedot:

- | | |
|---|----------|
| 1. Minulla on esimiesalaisia. | Kyllä/Ei |
| 2. Minulla ei ole esimiesalaisia. | Kyllä/Ei |
| 3. Olen käynyt alaisteni kanssa tavoiteasetantaan liittyvän keskustelun. | Kyllä/Ei |
| 4. Olen käynyt alaisteni kanssa suorituksen arviointiin liittyvän keskustelun. | Kyllä/Ei |
| 5. Esimieheni on käynyt kanssani tavoiteasetantaan liittyvän keskustelun. | Kyllä/Ei |
| 6. Esimieheni on käynyt kanssani suorituksen arviointiin liittyvän keskustelun. | Kyllä/Ei |

Tulostavoitteet ja -saavutukset (What -osio):

Performance Management -lomakkeen What -osiossa asetetaan ja arvioidaan yhteiset tulostavoitteet, joilla on joissain tapauksissa myös vaikutus maksettavaan henkilökohtaisen tulospalkkioon sekä kunkin henkilön omat henkilökohtaiset tulostavoitteet.

- | | |
|---|--|
| 1. BuSin yhteisten tulostavoitteiden (Variable Pay Objectives) asettaminen on toimintamme kannalta tärkeää. | Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa. |
|---|--|

- | | |
|---|--|
| 2. Henkilökohtaisten tulostavoitteiden (Individual Objectives) asettaminen on toimintamme kannalta tärkeää. | Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa. |
|---|--|

- | | |
|--|--|
| 3. What -osion tavoitteiden arviointikriteerit ovat selkeät. | Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa. |
|--|--|

- | | |
|---|----------------|
| Anna vapaasti palautetta Performance Management -lomakkeen What -osiossa, mikä on hyvää, mitä toivoisit muutettavan tai kehitettävän. | Avoin vastaus. |
|---|----------------|

Toiminnalliset tavoitteet (How -osio):

Performance Management -lomakkeen How -osiossa arvioidaan henkilön toimintaa peilattuna Telia-Soneran arvoihin ja yhteisiin johtamisprofiileihin sekä määritellään tehtävässä tarvittavat osaamisalueet (Functional Competences) ja arvioidaan henkilön suoriutumista niihin liittyen.

- | | |
|---|--|
| 1. Arvojen mukaisen toiminnan (Shared Values) arvioiminen oli helppoa. | Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa. |
| 2. Arvojen mukaisen toiminnan (Shared Values) määrittely vastaa toimintamme tarpeita. | Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa. |
| 3. Arvojen mukaisen toiminnan (Shared Values) arvioiminen on toimintamme kannalta tärkeää. | Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa. |
| 4. Johtamisaosaamisen (Leadership Competences) arvioiminen on toimintamme kannalta tärkeää. | Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa. |
| 5. Thought Leadership -osaamisen arvioiminen oli helppoa | Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa. |
| 6. Result Leadership -osaamisen arvioiminen oli helppoa | Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa. |
| 7. People Leadership -osaamisen arvioiminen oli helppoa | Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa. |

8. Personal Leadership -osaamisen arvioiminen oli helppoa	<p>Olen täysin samaa mieltä. Olen jokseenkin samaa mieltä. En ole samaa enkä erimieltä. Olen jokseenkin erimieltä. Olen täysin erimieltä. En osaa sanoa.</p>
9. Johtamisosaamisen (Leadership Competences) arvioiminen on toimintamme kannalta tärkeää.	<p>Olen täysin samaa mieltä. Olen jokseenkin samaa mieltä. En ole samaa enkä erimieltä. Olen jokseenkin erimieltä. Olen täysin erimieltä. En osaa sanoa.</p>
10. Tehtävässä tarvittavan osaamisen (Functional Competences) määrittäminen oli helppoa	<p>Olen täysin samaa mieltä. Olen jokseenkin samaa mieltä. En ole samaa enkä erimieltä. Olen jokseenkin erimieltä. Olen täysin erimieltä. En osaa sanoa.</p>
11. Tehtävässä tarvittavan osaamisen (Functional Competences) määrittäminen on toimintamme kannalta tärkeää	<p>Olen täysin samaa mieltä. Olen jokseenkin samaa mieltä. En ole samaa enkä erimieltä. Olen jokseenkin erimieltä. Olen täysin erimieltä. En osaa sanoa.</p>
12. Tehtävässä tarvittavan osaamisen (Functional Competences) arvioiminen on toimintamme kannalta tärkeää.	<p>Olen täysin samaa mieltä. Olen jokseenkin samaa mieltä. En ole samaa enkä erimieltä. Olen jokseenkin erimieltä. Olen täysin erimieltä. En osaa sanoa.</p>
13. How -osion arviointikriteerit (asteikko 1-5) ovat selkeät.	<p>Olen täysin samaa mieltä. Olen jokseenkin samaa mieltä. En ole samaa enkä erimieltä. Olen jokseenkin erimieltä. Olen täysin erimieltä. En osaa sanoa.</p>
Anna vapaasti palautetta Performance Management -lomakkeen How -osiosta, mikä on hyvää, mitä toivoisit muutettavan tai kehitettävän.	<p>Avoim vastaus</p>

Kehittymissuunnitelma:

1. Olen laatinut alaiselleni kehittymissuunnitelman. Kyllä/Ei
- Jos vastasit ei, miksi et ole laatinut kehittymissuunnitelmaa? Avoin vastaus
2. Esimieheni on laatinut minulle kehittymissuunnitelman. Kyllä/Ei
3. Kehittymissuunnitelman laatiminen on tukenut alaiseni kehittymistä. Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.
4. Kehittymissuunnitelman laatiminen on tukenut minua kehittymään. Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
En osaa sanoa.

Anna vapaasti palautetta Performance Management -lomakkeen kehittymissuunnitelmapohjasta, mikä on hyvää, mitä toivoisit muutettavan tai kehitettävän.

Avoin vastaus

Ohjeet, käytön tuki ja opastus:

1. Olen saanut tukea Performance Management -prosessin läpiviemiseen (valitse kaikki kanavat, joista olet saanut tukea).
- esimieheltäni
Intranetistä
esimiesten infotilaisuuksista
sähköpostitse lähetetyistä ohjeista
HR-henkilöstöltä
jostain muualta, mistä _____
en ole saanut tukea prosessin läpiviemiseen
2. Saamani tuki oli riittävä tavoitteiden asettamiseksi.
Kyllä / Ei / En ole käynyt tavoiteasetantaan liittyvää keskustelua.
3. Saamani tuki oli riittävä suorituksen arvioimiseksi.
Kyllä / Ei / En ole käynyt suorituksen arviointiin liittyvää keskustelua.
4. Millaista tukea ja ohjeistusta tai opastusta olisit toivonut tai toivoisit jatkossa prosessin läpiviemiseen liittyen.
Avoin vastaus
5. Olen tutustunut Performance Management -lomakkeella oleviin ohjeisiin.
Kyllä / Ei
6. Anna vapaasti palautetta Performance Management -lomakkeen ohjeista, mikä on hyvää, mitä toivoisit muutettavan tai kehitettävän.
Avoin vastaus

Kalibrointipalaveri:

Olen osallistunut kalibrointipalaveriin.

Kyllä / Ei

Ota kantaa seuraaviin kalibrointipalaveria koskeviin väittämiin:

1. Kalibrointitapaamisessa muodostui yhteinen näkemys siitä, mitä arvioitavilla kompetensseilla tarkoitetaan.

Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.

2. Kalibrointitapaamisessa muodostui yhteinen näkemys siitä, kuinka eri osa-alueita tulisi arvioida.

Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.

3. Kalibrointitapaamisessa sain apua tavoitteiden määrittämiseen.

Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.

4. Kalibrointitapaamisessa sain apua arvioinnin tekemiseen.

Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.

5. Muutin aikaisempia arvioitani kalibrointitapaamisen jälkeen.

Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.

6. Mielestäni arvioinnit tulisi jatkossakin käydä läpi avoimesti kalibrointitapaamisissa.

Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.

7. Kalibrointitapaamisesta oli minulle hyötyä.

Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.

Performance Management -prosessia koskevat yleiset kysymykset:

1. Performance Management -prosessin käyttöönotto

- selkeyttää tavoitteiden asettamista

Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.

- helpottaa tavoitteiden kommunikointia

Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.

- helpottaa palautteen antamista

Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.

- on tuonut suoriutumisesta keskustelemisen osaksi päivittäistä esimiestyötä

Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.

- on tuonut lisätietoja seuraajasuunnittelun pohjaksi

Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.

- antaa minulle lisätietoja alaisteni kehittymistarpeista

Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.

- antaa minulle lisätietoja omista kehittymistarpeistani

Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.

- tekee uralla etenemisen perusteet läpinäkyväksi organisaatiossa

Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.

- tekee palkitsemisperusteet läpinäkyviksi organisaatiossa	Olen täysin samaa mieltä. Olen jokseenkin samaa mieltä. En ole samaa enkä erimieltä. Olen jokseenkin erimieltä. Olen täysin erimieltä. En osaa sanoa.
- selkeyttää palkankorotusten määrittämistä alaisilleni	Olen täysin samaa mieltä. Olen jokseenkin samaa mieltä. En ole samaa enkä erimieltä. Olen jokseenkin erimieltä. Olen täysin erimieltä. En osaa sanoa.
- tulisi liittää selkeämmin osaksi palkan määräytymisperusteita (salary review)	Olen täysin samaa mieltä. Olen jokseenkin samaa mieltä. En ole samaa enkä erimieltä. Olen jokseenkin erimieltä. Olen täysin erimieltä. En osaa sanoa.
- tulisi liittää selkeämmin osaksi palkitsemista	Olen täysin samaa mieltä. Olen jokseenkin samaa mieltä. En ole samaa enkä erimieltä. Olen jokseenkin erimieltä. Olen täysin erimieltä. En osaa sanoa.
- parantaa motivaatiotani	Olen täysin samaa mieltä. Olen jokseenkin samaa mieltä. En ole samaa enkä erimieltä. Olen jokseenkin erimieltä. Olen täysin erimieltä. En osaa sanoa.
- parantaa sitoutumistani	Olen täysin samaa mieltä. Olen jokseenkin samaa mieltä. En ole samaa enkä erimieltä. Olen jokseenkin erimieltä. Olen täysin erimieltä. En osaa sanoa.
- tukee Maailmanluokan myyntiorganisaation (WCS) rakentamista	Olen täysin samaa mieltä. Olen jokseenkin samaa mieltä. En ole samaa enkä erimieltä. Olen jokseenkin erimieltä. Olen täysin erimieltä. En osaa sanoa.
- tulisi ulottaa koskemaan koko henkilöstöä	Olen täysin samaa mieltä. Olen jokseenkin samaa mieltä. En ole samaa enkä erimieltä. Olen jokseenkin erimieltä. Olen täysin erimieltä. En osaa sanoa.

2. Anna vapaasti palautetta Performance Management - prosessista, mikä on hyvää, mitä toivoisit muutettavan tai kehitettävän.

Avoin vastaus

Liite 2. Lomake

What **Objective Agreement and Objective Achievement 2010**

Employee:

Employee Role/job title: Period from: to:

Manager: Manager Role/job title:

Objective Agreement and Objective Achievement

Variable pay objectives Help -Variable pay objectives

Objective	Weight	Achievement (0-100%)
Objective 1 Help -How to set S.M.A.R.T	0%	
Objective 2	0%	
Objective 3	0%	
Objective 4	0%	
Objective 5	0%	

Current sum of VP weightings:

Individual objectives that support the overall goals (non variable pay objectives) Help -Supporting objectives

Supporting Objectives	Related to	Achievement

Please sign the objective agreement here at the beginning of the year

Date: Manager Signature:

Date: Employee Signature:

Please sign the objective achievement here at the beginning of the following year

Date: Manager Signature:

Liite 3. Yhteenveto 2010 tutkimuksesta



Survey

- was conducted in August 2010
- sent to all BuS Fin manager - 34 people – 56 % answered (45 % of managers with manager subordinates)
- target to find out managers' views on Performance Management process – what is working and what needs to be developed as well as have they received adequate guidance & training relating to the process and what kind of support they would like to receive in the future

Results

- Setting both variable pay & individual objectives as well as evaluating performance is important for the business
- Rating principles are clear
- Performance Management process supports our development towards World Class Sales culture
- Managers have received adequate introduction & guidance to the process through HR, intranet and their managers
- Managers have used the guidelines provided in the PM form and find them useful
- Some managers wish that we would provide forms & guidelines also in Finnish
- Some managers see the process too complicated, too many sectors to evaluate and rate
- Some managers are not very keen to link performance & pay, they are worried that in our fast changing environment it is not possible to take persistent actions to develop and reach targets.

TeliaSonera

Development proposals / needs

- Connection to variable pay – the fact that we set variable pay objectives to all managers although they are not included in the variable pay scheme is somewhat confusing
- Connection to targets & scorecard in Sales – in sales teams our managers have sales targets based on which they receive sales bonus – it has been unclear how (if at all) to link these targets to PM targets
- Connection to other performance management related activities, i.e. competence management (henkilökohtainen valmentaminen) and goal & development dialogues is unclear
- Functional Competences – difficult to understand what those are, difference to individual targets unclear
- 53 % of our managers do not see that Performance Management process has a clear link to career development
- Development plans are not made (only 37 % had a plan made) but those who had a plan saw that it has supported their development and almost all wanted to have a development plan in the future
- How to link the individual targets more clearly with our B2B & HR strategies

TeliaSonera

Support from HR during 2011

- help in linking individual targets with strategy?
- individual targets vrs. Functional competences – what are the differences & how to work with these
- PM's link to career development – how do we work with career aspirations & PM results in talent & succession management
- Development plans – how and why work with the template

Liite 4. Kyselylomake 2015

Hei,

Yhtiömme Performance Management -prosessi otettiin käyttöön vuoden 2009 alussa osalle organisaatiota ja vuonna 2012 prosessi laajeni kattamaan koko henkilöstön. Yhteisen toimintatavan tarkoituksena on tukea esimiehiä tavoitteiden asettamisessa, viestimisessä ja tiimiläisten suorituksen arvioinnissa sekä toimia pohjana ja apuna henkilöstön kehittämiseksi ja palkitsemiseksi. Teknologiayksikön henkilöstötyön fokusalueita vuonna 2015 ovat suoritus, osaaminen ja valtuutus eli se, että jokaisella on selkeä suunta ja tavoitteet, kehityssuunnitelma sekä valtaa ja vastuuta omassa työssään. Jotta tiedämme, miten onnistumme tässä työssä haluamme kerätä kokemuksiasi ja kehitysehdotuksiasi suorituksen johtamiseen liittyen.

Käytähän muutaman minuutin ajastasi vastaamalla oheiseen kyselyyn, jonka avulla keräämme palautetta prosessista kehitystoimenpiteitä ja jatkon arvioimista varten. Lisäksi keräämme palautetta saamastanne ohjeistuksesta ja tuesta, jotta voimme kehittää Suomen teknologiayksikössä esimiehille tarjottavaa Performance Management -prosessiin liittyvää apua ja tukea toiveidesi mukaisesti.

Suoritan HaagaHeliassa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja tarkoitukseni on hyödyntää kyselyn tuloksia myös opintoihini liittyvässä työelämän kehittämistehtävässä.

Terveisin,
Suvi Hongisto
suvi.hongisto@teliasonera.com

1. Olen käynyt tiimiläiseni kanssa tavoiteasetantaan liittyvän keskustelun vuonna 2015.

Kyllä/Ei

- jos vastasit ei, miksi et ole käynyt keskustelua?

Avoim vastaus

2. Olen käynyt tiimiläiseni kanssa suorituksen arviointiin liittyvän (End year review) keskustelun vuonna 2015.

Kyllä/Ei

- jos vastasit ei, miksi et ole käynyt keskustelua?

Avoim vastaus

3. Oma esimieheni on käynyt kanssani tavoiteasetantaan liittyvän keskustelun vuonna 2015.

Kyllä/Ei

4. Oma esimieheni on käynyt kanssani suorituksen arviointiin liittyvän (End year review) keskustelun vuonna 2015.

Kyllä/Ei

1. Performance Management -prosessi

- tukee tavoitteiden asettamista

Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.

- helpottaa tavoitteiden viestimistä

Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.

- helpottaa palautteen antamista

Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.

- on tuonut lisätietoa seuraajasuunnittelun pohjaksi

Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.

- antaa minulle lisätietoa tiimiläisten kehittämistarpeista	Olen täysin samaa mieltä. Olen jokseenkin samaa mieltä. En ole samaa enkä erimieltä. Olen jokseenkin erimieltä. Olen täysin erimieltä. En osaa sanoa.
- antaa minulle lisätietoa omista kehittämistarpeistani	Olen täysin samaa mieltä. Olen jokseenkin samaa mieltä. En ole samaa enkä erimieltä. Olen jokseenkin erimieltä. Olen täysin erimieltä. En osaa sanoa.
- tekee uralla etenemisen perusteet läpinäkyviksi organisaatiossa	Olen täysin samaa mieltä. Olen jokseenkin samaa mieltä. En ole samaa enkä erimieltä. Olen jokseenkin erimieltä. Olen täysin erimieltä. En osaa sanoa.
- tekee palkitsemisperusteet läpinäkyviksi organisaatiossa	Olen täysin samaa mieltä. Olen jokseenkin samaa mieltä. En ole samaa enkä erimieltä. Olen jokseenkin erimieltä. Olen täysin erimieltä. En osaa sanoa.
- selkeyttää palkankorotusten määrittelemistä tiimiläisilleni	Olen täysin samaa mieltä. Olen jokseenkin samaa mieltä. En ole samaa enkä erimieltä. Olen jokseenkin erimieltä. Olen täysin erimieltä. En osaa sanoa.
- parantaa motivaatiotani	Olen täysin samaa mieltä. Olen jokseenkin samaa mieltä. En ole samaa enkä erimieltä. Olen jokseenkin erimieltä. Olen täysin erimieltä. En osaa sanoa.
- parantaa sitoutumistani	Olen täysin samaa mieltä. Olen jokseenkin samaa mieltä. En ole samaa enkä erimieltä. Olen jokseenkin erimieltä. Olen täysin erimieltä. En osaa sanoa.
2. Anna vapaasti palautetta Performance Management - prosessista, mikä on hyvää, mitä toivoisit muutettavan tai kehitettävän.	Avoin vastaus

Kehittymissuunnitelma:

1. Olen laatinut tiimiläiseni kanssa kehittymissuunnitelman. Kyllä/Ei
- Jos vastasit ei, miksi ette ole laatineet kehittymissuunnitelmaa? Avoin vastaus
2. Olen laatinut esimieheni kanssa minulle oman kehittymissuunnitelman. Kyllä/Ei
3. Kehittymissuunnitelman laatiminen on tukenut tiimiläiseni kehittymistä. Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.
4. Oman kehittymissuunnitelmani laatiminen on auttanut minua itseäni kehittymään. Olen täysin samaa mieltä.
Olen jokseenkin samaa mieltä.
En ole samaa enkä erimieltä.
Olen jokseenkin erimieltä.
Olen täysin erimieltä.
En osaa sanoa.
- Anna vapaasti palautetta Performance Management -prosessin kehittymissuunnitelmasta, mikä on hyvää, mitä toivoisit muutettavan tai kehitettävän. Avoin vastaus

PM-työkalu:

1. Performance Management -prosessiin liittyvien keskustelujen kirjaamiseen käytettävä työkalu.
- on helppo käyttää
 - helpottaa kehityskeskustelujen käymistä
 - helpottaa kehityskeskustelujen kirjaamista
 - tukee tavoitteiden asettamisessa
 - tukee suorituksen arvioinnissa
 - tukee kehittymissuunnitelman laatimisessa

Anna vapaasti palautetta Performance Management -prosessin työkalusta, mikä on hyvää, mitä toivoisit muutettavan tai kehitettävän. Avoin vastaus.

Ohjeet, käytön tuki ja opastus:

1. Olen saanut tukea Performance Management -prosessin läpiviemiseen (valitse kaikki kanaavat, joista olet saanut tukea).

esimieheltäni
Manager Portalista
PM työkalun Tutorial-videoista
esimiesten webinaareista
esimiesten workshopeista
sähköpostitse lähetetyistä ohjeista
HR-henkilöstöltä
jostain muualta, mistä
en ole saanut tukea prosessin läpiviemiseen

2. Saamani tuki on riittävä tavoitteiden asettamiseksi. Kyllä / Ei

- Jos vastasit ei, millaista tukea tarvitsisit tavoitteiden asettamiseen?

3. Saamani tuki on riittävä suorituksen arvioimiseksi. Kyllä / Ei

- Jos vastasit ei, millaista tukea tarvitsisit suorituksen arvioimiseen?

4. Saamani tuki on riittävä kehityssuunnitelman laatimiseksi. Kyllä / Ei

- Jos vastasit ei, millaista tukea tarvitsisit kehityssuunnitelman laatimiseen?

5. Millaista muuta tukea ja ohjeistusta tai opastusta olisit toivonut tai toivoisit jatkossa prosessin läpiviemiseen liittyen. Avoin vastaus

Suorituksen johtaminen

Kysely
esimiehille

Hei,

Teknologiayksikön henkilöstötyön kolme fokusaluetta vuonna 2015 ovat suorituksen johtaminen, osaamisen kehittäminen ja valtuutuksen lisääminen. Suorituksen johtaminen liittyy vahvasti myös osaamisen kehittämiseen ja valtuutuksen lisäämiseen. Tästä syystä haluamme tukea Sinua esimiehenä suorituksen johtamisessa mahdollisimman hyvin. Tavoitteena on, että jokaisella teknologiayksikössä työskentelevällä on selkeä suunta ja tavoitteet sekä mahdollisuus kehittyä työssään. Kun suunta ja tavoitteet ovat selkeät ja henkilöstöllä tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittava osaaminen, on jokaisella mahdollisuus myös ottaa enemmän valtaa ja vastuuta omasta työstään.

Mid Year Review -keskustelut ovat parhaillaan käynnissä ja jatkuvat syyskuulle. Jotta voimme kehittää toimintatapojamme ja tukea teitä jatkossa entistä paremmin **käytähän muutaman minuutin ajastasi vastaamalla kyselyyn**, jonka avulla keräämme palautetta suorituksen johtamisprosessin toimivuudesta ja saamastanne tuesta ja ohjeistuksesta. Kyselyssä on neljä osiota: 1. Performance Management –prosessi, 2. Kehittämissuunnitelma, 3. PM-työkalu ja 4. Ohjeet, tuki ja opastus. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15 minuuttia. Pääset vastaamaan kyselyyn oheisen linkin kautta:

<https://www.webropolsurveys.com/S/E79F95F89F992FC6.par>

Vastaathan kyselyyn 23.8.2015 mennessä.

Palautteenne pohjalta pyrimme parantamaan prosessia ja ennen kaikkea esimiehille tarjoamaamme tukea ja ohjeistusta toiveidenne mukaisesti. Lisäksi käytän kyselyn tuloksia materiaalina ylemmän AMK-tutkinnon suorittamiseen liittyvissä opinnoissani. Työn alla on opinnäytetyö suorituksen johtamisesta.

Kiitos vastauksistasi jo etukäteen ja mukavaa kesää!

terveisin,
Suvi Hongisto
Technology HR