

VISA MYLLYNTAUS

Suorituksen johtaminen

Avain strategiassa
onnistumiseen

ALMA INSIGHTS
2025 HELSINKI

Copyright © 2025 Alma Media Finland Oy ja tekijä

ISBN: 978-952-14-5409-7

ISBN: 978-952-14-5410-3 (sähkökirja)

Kansi: Saara Helkala

Taiton ulkoasu: Ana Mitrunen

Taitto: Aste Helsinki Oy, Sirpa Töyrä

Paino: Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2025

Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almainsights.fi



Sisällys

ESIPUHE	11
1 MITÄ ON SUORITUKSEN JOHTAMINEN?	15
1.1 Suoritus on määriteltävä, jotta sitä voidaan johtaa	17
1.2 Suorituksen johtamisen historiaa tiiviisti	19
1.3 Voidaanko suoritusta johtaa – kritiikkiä ja kehitystarpeita	21
2 MIKSI SUORITUSTA PITÄÄ JOHTAA?	25
2.1 Strategia voidaan panna käytäntöön vain johtamalla suoritusta	28
2.2 Suorituksen johtamisen valinnat	33
2.3 Syyt johtaa suoritusta	38
2.3.1 Hyödyt yksilöille ja tiimeille	38
2.3.2 Hyödyt organisaatioille	42
2.3.3 Megatrendit luovat vaatimuksia	45

3 MODERNIN SUORITUKSEN JOHTAMISEN NELJÄ VAIHETTA	47
4 TAVOITTEENASETANTA	55
4.1 Tavoitteilla kohti strategiaa	56
4.2 Tavoitteiden asettaminen on taitolaji	60
4.3 Tavoitesykli	65
4.4 Suoriutumisen mittaaminen	70
4.5 Tiimien tavoitteenasetanta	73
4.6 OKR – erinomainen konsepti tavoitteilla johtamiseen	75
5 ONNISTUMISEN MAHDOLLISTAMINEN	79
5.1 Alaisten tunteminen mahdollistaa yksilöllisen johtamisen	83
5.2 Tavoitteena palveleva johtaminen	85
5.3 One-to-one-keskustelut	87
5.4 Coaching	91
5.5 Työpaikan tunneilmasto	94
6 JATKUVA PALAUTTEEN ANTAMINEN	101
6.1 Palaute, kritiikki vai kehu?	105
6.2 Palautteesta on moneksi	107
6.3 Hyvän palautteen kaava	113
6.4 Arviointi- ja palautekeskustelu	119
6.4.1 Palautekeskustelun runko	123
6.4.2 Vahvuuspohjainen palaute	126

6.5	Palautteen vastaanottaminen on antamista vaikeampaa	127
6.6	Palautetta useasta suunnasta	130
6.6.1	Vertaispalaute	131
6.6.2	Asiakaspalaute	132
6.6.3	360 asteen palaute	133
6.7	Palautekulttuurin luominen	134
6.7.1	Organisaation taso	135
6.7.2	Yksilötaso	137

7 SUORITUSTIEDON HYÖDYNTÄMINEN

	JOHTAMISESSA	141
7.1	Suorituksen arviointi	142
7.1.1	Arviointien jakauma	148
7.1.2	Arvioinnin haasteet ja hyödyt	151
7.1.3	Arvioinneista luopuminen	155
7.2	Suorituspohjainen palkitseminen	158
7.2.1	Suoritusperusteisen palkitsemisen puutteet	162
7.2.2	Suoritusperusteinen palkitseminen käytännössä	169
7.3	Alisuoriutumisen johtaminen	175
7.3.1	Milloin kyseessä on alisuoriutuminen ja milloin johtamisongelma?	178
7.3.2	Odottamisen ansa	182
7.3.3	Alisuoriutumiseen puuttuminen	185

	LOPPUSANAT	193
--	-------------------	-----

LIITTEET	195
Valinnat	195
Esimerkkejä SMART-tavoitteista eri toiminnoissa	197
Tutustumista helpottavia kysymyksiä	199
 KIITOKSET	 203
 LÄHTEET	 205
Haastattelut	205
Kirjalliset lähteet	205
 LOPPUVIITTEET	 215

Kuvaluettelo

KUVA 1. Arvojohtamisen pyramidi.	27
KUVA 2. Strategiaa toteutetaan johtamalla suoritusta.	29
KUVA 3. Tavoitteet valuvat strategiasta läpi organisaation.	30
KUVA 4. Suorituksen johtamisen hyödyt.	38
KUVA 5. Perinteisen suorituksen johtamisen vaiheet.	47
KUVA 6. Suorituksen johtamisen neljä osa-aluetta.	49
KUVA 7. Suorituksen johtaminen koostuu suorituksen prosessijohtamisesta ja suorituksen ihmisjohtamisesta.	51
KUVA 8. Vuosisyklin mukainen vuosikello.	69
KUVA 9. Tertiilisyklin mukainen vuosikello.	70
KUVA 10. Palautteenannon nelikenttä.	106

KUVA 11. Suoriutuminen normaalijakaumalla ja Stevensonin voimakäyrällä.	150
KUVA 12. Esimerkki vuosikannusteesta.	168
KUVA 13. Työpaikan vaihtamisen syitä.	174
KUVA 14. Hyvä suoritustaso.	177
KUVA 15. Ongelmat suoriutumisessa.	179

Esipuhe

Työn organisoinnin eetos tuntuu nykyään kiteytyvän teesiin, jonka eräs mainostoimisto on julkaissut sivuillaan: "Intohimoiset ihmiset tekevät työnsä autonomisesti."¹ Tässä lähtökohdassa itseohjautuva ihminen nähdään ideaalina, ja intohimoisuus omaan työhön rekrytoinnin edellytyksenä. Ohjaamisen, vaatimisen ja ulkoa asetettujen tavoitteiden ajatellaan olevan vanhanaikaista johtamista, johon itseohjautuvuuden aikakaudella vain ajasta jälkeen jääneet organisaatiot saattavat kompastua.

Suorituksen¹ johtamista onkin viime vuosina alettu kritisoida. Gallupin tutkimuksessa vain kaksi prosenttia henkilöstöjohtajista ajattelee yrityksen suorituksen johtamisen olevan tehokasta.² Deloitteen kyselyssä vain 39 prosenttia esihenkilöistä ja 28 pro-

¹ Suorituksella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin yksilö saa työssään asioita aikaiseksi suhteessa siihen, mitä organisaatio häneltä odottaa.

senttia työntekijöistä kertoi luottavansa yrityksen suorituksen johtamisen käytäntöihin.³

Suorituksen johtamista on pidetty vanhanaikaisena. Osa suhtautuu siihen kuin libertaristi lainsäädäntöön ja auktoriteetteihin ajatellen suorituksen johtamisen edustavan tarpeetonta ja jopa haitallista kontrollia, turhaa sääntelyä ja hyödytöntä byrokratiaa. Vastustus on osin ymmärrettävää, sillä tässä ajassa itseohjautuvuus ja yksilönvapaus ovat arvossaan.

Suorituksen johtaminen on myös haluttu heittää romukoppaan hyödyttömänä. Monilla on myös huonoja kokemuksia suorituksen johtamisen prosesseista. Tavoitteet ovat ehkä jääneet ylätaisoiksi, arviointi on ollut summittaista ja suorituksen johtamisen vaikutus arkeen on voinut olla vähäinen. Myös akateeminen tutkimus suhtautuu skeptisesti tiettyihin suorituksen johtamisen teemoihin.

Kritiikki on osin aiheetonta. Käsittelen sitä kuitenkin tässä kirjassa kattavasti luodakseni näkymää siihen, mikä suorituksen johtamisessa toimii, mihin tulisi kohdistaa erityistä huomiota ja mitä tulisi kehittää.

Mutta onko suoritusta todella johdettava? Pitääkö kaikkien työtä esimerkiksi johtaa tavoitteilla? Onko palautetta annettava?

Tänä keväänä päiväkodin kevätjuhlissa yksikön johtaja kertasi meille vanhemmille, mitkä kauden tavoitteet olivat olleet – niitä olivat olleet muun muassa tunnetaitojen kehittäminen ja demokratiakasvatus. Tämän jälkeen hän kertoi, miten tavoitteissa oli onnistuttu. Päiväkodin demokratiakasvatusta oli esimerkiksi edistetty järjestämällä vaalit, jossa lapset olivat äänestäneet parhaasta kirjasta (ja päässeet tempauksellaan myös päivän TV-uutisiin). Lopuksi johtaja kiitti kaikkia hyvästä työstä. Esimerkillistä!

Jos varhaiskasvatuksessa johdetaan koko yksikköä – lapset (!) mukaan lukien – onnistuneesti tavoitteilla, niin olisiko aiheellista toimia samoin muillakin työpaikoilla?

Suorituksen systemaattisessa johtamisessa on valtava voima. Sen avulla voidaan viedä strategia arkeen, muuntaa kannattamaton liiketoiminta kannattavaksi, tehostaa ja fokusoida työtä ja parantaa työhyvinvointia ja lisätä sitoutumista. Hyvä suoritus harvoin syntyy itsestään, vaan sitä pitää johtaa aktiivisesti. Hieman kärjistäen: ei ole huonoja työntekijöitä, on vain huonoa johtamista.

Eräs K-Supermarket-kauppias joutui lopettamaan pääkaupunkiseudulla kaupassaan ja antoi seuraavalle kauppiaille vinkin: hänen työntekijänsä ovat laiskoja ja heidät tulee vaihtaa, jos uusi kauppias haluaa onnistua tässä kauppapaikassa.

Uusi kauppias uudisti kauppaansa monella tavalla valikoiman, johtamismallin ja liikeideansa osalta ja sai vuodessa kaupan kannattavaksi. Mutta hän onnistui kuitenkin saman henkilöstön kanssa, ketään ei irtisanottu. Miten voi olla, että yksi johtaja epäonnistuu ja näkee syyn siihen joukoissaan, ja toinen yltää vahvaan tulokseen samalla tiimillä?

Suorituksen johtaminen on erottamaton osa hyvää johtamista – eikä hyvä johtaminen mene koskaan pois muodista. Väitän, että suorituksen johtaminen on palkanlaskennan ohella ainoa aivan välttämätön HR-prosessi, jota jokainen organisaatio tarvitsee. Siinä missä palkanmaksun avulla ihmiset saadaan tulemaan töihin, suorituksen johtaminen on korvaamatonta strategian toimeenpanossa ja asioiden saamiseksi aikaan organisaatiossa. Kaikki muut HR-prosessit tulevat tärkeysjärjestyksessä vasta näiden kahden jälkeen.

Esittelen tässä kirjassa neljä teemaa, jotka jokaisen organisaation on huomioitava rakentaessaan suorituksen johtamisen kokonaisuutensa. Myös kirjan rakenne mukailee näitä teemoja,

jotka ovat tavoitteenasetanta, onnistumisen mahdollistaminen, jatkuva palautteenanto ja suoritustiedon hyödyntäminen johtamisessa.

Vaikka suorituksen johtaminen on mielestäni välttämätöntä kaikille organisaatioille, on kuitenkin mahdotonta esitellä vain yksi tapa johtaa suoritusta, joka toimisi kaikkialla. Siinä missä joidenkin HR-prosessien parhaita käytänteitä voidaan varsin huolelta kopioida organisaatiosta toiseen, suorituksen johtamisessa on välttämätöntä rakentaa juuri omaan organisaatioon sopivat toimintatavat. Antamani ohjeet toimivat kaikilla sektoreilla kaikenlaisissa organisaatioissa.

Esittelen jokaisessa luvussa joukon tärkeitä valintoja, joita organisaation on tehtävä luodessaan suorituksen johtamisen käytänteitään. Näiden valintojen kautta suorituksen johtaminen kytkeytyy organisaation strategiaan, kulttuuriin ja tavoitteisiin ja muodostaa työyhteisön tarpeisiin parhaiten vastaavan prosessin.

Kirjan ydinviestin mukaisesti toivon, että annat minulle palautetta kirjasta – valitsemallasi tavalla. Kuulen mielelläni tarkemmin, mitä ajatuksia ja tunteita kirja sinussa herätti.

Jos tarvitset apua suorituksen johtamisessa tai palkitsemisessa, ole yhteydessä minuun. Konsultoin yritysjohtoa näissä aiheissa työkseni, minkä lisäksi puhun niistä vuosittain kymmenille yrityksille Suomessa ja ulkomailla. Yhteystietoni löytyvät osoitteesta www.visamyllyntaus.fi.

Haluan jo tässä vaiheessa lämpimästi kiittää kirjan lukemises-ta. Toivon, että saat siitä iloa ja hyötyä.

Kööpenhaminassa 29. syyskuuta 2025

Visa Myllyntaus