

Tavoitteet

Tavoite on toiminnan kohde tai päämäärä (13). Esimerkiksi tavoitteena voi olla tietyn taidon saavuttaminen tietyn ajanjakson kuluessa (13). Locke ja Latham (2002) toteavat, että Ryanin (1970) mukaan tietoiset tavoitteet aikaansaavat toimintaa (13). Tavoitteiden asettamisen merkitys työsuorituksen parantajana on selvä (14); melkein 400 (pääosin kokeellista) tutkimusta osoittaa, että tarkoin määritellyt, haastavat tavoitteet johtavat parempiin tuloksiin kuin helpot tai epämääräiset tavoitteet (5).

Tavoitteiden täyttymistä voidaan mitata kovilla tai pehmeillä mittareilla. Esimerkiksi tuotannon määrään, laatuun ja kustannuksiin sidotut mittarit ovat kovia mittareita. Pehmeät mittarit ovat yleensä työtovereiden tai asiakkaiden arvioihin perustuvia. (2 s. 44)

Locken ja Latham (2002) mukaan Atkinson (1958) toteaa, että parhain suoritus syntyy, kun tehtävä ei ole liian helppo eikä myöskään liian vaikea. Locke ja Latham (2002) kuitenkin ovat todenneet, että kun otetaan huomioon yksilön henkilökohtaiset tavoitteet ja asetetun tavoitteen taso, voidaan huomata korkeampien tavoitteiden aikaansaavan parempitasoisen suorituksen ja kovemman yrityksen. Locke ja Latham (2002) toteavat, että Erezin ja Zidonin (1984) mukaan suoritustaso tasaantuu, kun kyvykkyyden raja tulee vastaan tai sitoutuminen erittäin korkeisiin tavoitteisiin raukeaa. Täsmälliset ja haastavat tavoitteet johtavat yleisesti parempiin suorituksiin, kuin kehoitus siihen että työntekijät yrittäisivät parhaansa. Tosin erityisen vaikean tehtävän ollessa kyseessä, pelkkä kehoitus yrittää parhaansa voi johtaa parempiin tuloksiin, koska näin ollen työntekijät eivät koe niin suuria suorituspaineita (Earley, Connolly & Ekerger, 1989, viitattu lähteessä Locke ja Latham, 2002). (13)

Tavoitteet voivat olla työntekijän itsensä asettamia tai työnantajan tai esimiehen asettamia. Työntekijän pystyvyys, mitä Locke ja Latham (2002) pitävät tärkeänä tekijänä tavoitteiden asettamisen teoriassa, on tärkeässä roolissa tavoitteiden asettamisessa. Työntekijät, joilla on korkea pystyvyys, asettavat itsellensä korkeampia tavoitteita kuin matalamman pystyvyyden omaavat kollegansa. Korkeamman pystyvyyden omaavat työntekijät ovat myös sitoutuneempia tavoitteisiin ja löytävät helpommin parempia strategioita tehtävien suorittamiseen tavoitteiden mukaisesti. Barrick, Mount ja Strauss (1993) totesivat myyntiedustajia tutkivassa tutkimuksessaan, että sellaiset edustajat joilla on havaittavissa vahvana persoonallisuuden piirteenä tunnollisuus (vastuullinen, luotettava, suunnitelmallinen, järjestelmällinen, sinnikäs ja suorisorientoitunut), asettavat todennäköisimmin itselleen tavoitteita ja myös sitoutuvat niihin (14) . (13)

Tavoitteet vaikuttavat suoritukseen neljällä tavalla. Ensinnäkin ne ohjaavat toimintaa ja huomiota kohti tavoitteiden täyttymistä. Toiseksi ne antavat energiaa suoritukseen; korkeammat tavoitteet johtavat parempaan suoritukseen kuin matalat tavoitteet. Kolmanneksi tavoitteet aikaansaavat sinnikkyyttä. Locken ja Latham (2002) mukaan LaPorten ja Nathin (1976) tutkimuksessa todettiin, että jos koehenkilöt saavat vapaasi päättää tehtävään käyttämänsä ajan, korkeamman tavoitteen eteen työskentelevät käyttivät automaattisesti enemmän aikaa tehtävän suorittamiseen. Neljänneksi tavoitteet vaikuttavat toimintaan välillisesti siten, että tehtävän kautta olennaisia strategioita tulee tutkittua ja hyödynnettyä paremmin. (13)

Tavoitteiden vaikutus suoritukseen on vahvimmillaan silloin, kun työntekijä on sitoutunut tavoitteeseen eli kokee sen tärkeäksi ja itsensä pystyväksi tavoitteen saavuttamiseen. Tavoitteen tärkeäksi tekemiseen työntekijän kannalta on monia tapoja. Eräs tapa on luoda työyhteisölle yhteinen sitoumus tavoitteeseen (Hollenbeck, Williams & Klein, 1989, viitattu lähteessä Locke ja Latham, 2002). Myös inspiroiva ja tukeva esimies tai työnantaja edesauttaa työntekijän sitoutumista. Työntekijän osallistuminen tavoitteen asettamiseen lisää myös sitoutumista, koska näin tavoite koetaan ainakin osittain omaksi tavoitteeksi. Toisaalta Latham, Erez & Locke (1988)

totesivat että, yhtälailla kuin tavoitteiden asettamiseen osallistuminen, myös tavoitteiden huolellinen perustelu ja tarkoituksenmukaisuus aikaansaivat työntekijöissä tavoitteisiin sitoutumista. (13)

Rahallinen kannustin on myös käytännöllinen keino aikaansaada tavoitteisiin sitoutumista. Rahallisen kannustimen tapauksessa on huomioitava kaksi asiaa. Ensinnäkin mitä suurempi määrä rahaa on kannustimena, sitä vahvempaa on sitoutuminen tavoitteeseen. Toiseksi on huomioitava se, että vaikeasti saavutettavan tavoitteen ollessa kyseessä paras keino ei ole välttämättä se, että työntekijälle maksetaan vain, jos tavoite saavutetaan. Tällaisessa tapauksessa parempi kannustin olisi sellainen, joka palkitsee myös osasuorituksista, koska näin työntekijöiden motivaatio säilyy. (13)

Kuten aiemmin todettiin, työntekijän havainto omasta pystyvyydestä tavoitteen suhteen vaikuttaa tavoitteeseen sitoutumiseen. Työnantajat voivat parantaa alaistensa pystyvyyden tunnetta tarjoamalla heille asianmukaista ohjausta ja koulutusta sekä harjoittamalla kannustavaa kommunikaatiota, joka vakuuttaa työntekijän hänen pystyvyydestään. (13)

Jotta tavoitteet ajaisivat asiansa, työntekijän täytyy saada palautetta edistymisestään tavoitteen suhteen (2 s. 44) (13). Jos tavoitteena on esimerkiksi kaataa 30 puuta päivässä, täytyy tietää montako puuta on kaadettuna, jotta voidaan tarvittaessa kiristää tahtia tai vaihtaa strategiaa. Jos motivoitunut työntekijä huomaa tavoitteiden täyttyneen, hän luultavasti asettaa itselleen korkeamman tavoitteen ja näin suoritukset paranevat entisestään. (13)

Lähteet:

2. Vartiainen, M. ym. (1999) Tuotekehityksen palkitseminen. Metalliteollisuuden Keskusliitto, Jyväskylä .
5. Locke, Edwin A. & Latham, Gary P. (1990) Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. Sage Publications, Inc, Psychological Science, Vuosik. 1, nro 4, s. 240 - 246.
13. Locke, Edwin A. & Latham, Gary P. (2002) Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation, A 35-Year Odyssey. American Psychologist, 2002, Vuosik. 57, nro 9, s.705 - 717.
14. Barrick, Murray R., Mount, Michael K. & Strauss, Judy P. (1993) Conscientiousness and Performance of Sales Representatives: Test of the Mediating Effects of Goal Setting. Journal of Applied Psychology, Vuosik. 78, nro 5, s.715 - 722.