

# **Systemaattinen kirjallisuuskatsaus strategian implementoinnin tekijöistä suoriteperusteisen palkitsemisen näkökulmasta**

Asiantuntijaorganisaatioiden liiketoiminta-  
osaamisen maisteriohjelma  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Esa Suoyrjö

Ohjaajat:  
KTT Essi Saru  
TkT Kirsi Liikamaa

19.12.2023

Pori

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Esa Suoyrjö

**Otsikko:** Systemaattinen kirjallisuuskatsaus strategian implementoinnin tekijöistä suoriteperusteisen palkitsemisen näkökulmasta

**Ohjaaja(t):** KTT Essi Saru, TkT Kirsi Liikamaa

**Sivumäärä:** 68

**Päivämäärä:** 19.12.2023

Tutkimus selvittää sitä, että minkälaisia eri tekijöitä liittyy strategian implementointiin suoriteperusteisen palkitsemisen näkökulmasta ja mitä tekijöitä kannattaa ottaa huomioon, jotta strategian implementaatiota voidaan ohjata organisaatioissa tehokkaammin. Tarkastelussa tutkitaan strategian implementointiin liittyviä tekijöitä ja tarkastellaan vaihtoehtoisia menetelmiä suoritusmittareiden käytöstä osana palkitsemisjärjestelmien käyttämistä.

Tutkielman tarkoituksena on tutkia strategian implementaatioon vaikuttavia tekijöitä suoriteperusteisen palkitsemisen näkökulmasta organisaatioissa. Suoriteperusteista palkitsemista voidaan käyttää ohjaamaan työntekijöiden ja johdon toimintaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi, tai palkitsemaan hyvistä suoriutumisesta organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa tutkitaan, että mitkä tekijät vaikuttavat strategian implementointiin ja miten ne liittyvät suoriteperusteiseen palkitsemiseen. Lisäksi tässä tutkimuksessa tutkitaan mihin kaikkiin tekijöihin on kannattavaa panostaa edistääkseen strategian implementoinnin onnistumista.

Tutkimus toteutettiin laadullisella systemaattisella kirjallisuuskatsauksella, jossa tuloksena oli 101 artikkelia aineiston keruun jälkeen. Duplikaattien poiston jälkeen jäljelle jäi 60 artikkelia, joista tehtiin tarkempi analyysi manuaalisesti tarkastellen tarkemmin artikkelien liitännäisyyttä valittuun teemaan ja tutkimuskysymyksiin, jotta artikkelit pystyttiin ryhmitellä keskenään eri kategorioihin niiden isoimpien päätelmien perusteella. Samalla karsittiin artikkeleita, joiden liitännäisyyttä teemaan ei voitu perustella tutkimussynteesin perusteella. Tutkimussynteesinä oli, että artikkelin pitää liittyä *palkitsemiseen osana strategian implementointia, strategian implementointia tai sitä varten olevana työkaluna*. Tässä vaiheessa ei eroteltu minkälaisesta strategiasta on kyse, eikä sitä minkälaisesta palkitsemisestä on kyse.

Tarkasteltaessa strategian implementointiin vaikuttavia tekijöitä organisaatiossa on tärkeä huomata, että strategian implementointi on monimutkainen prosessi, joka vaatii resursseja ja huolellista suunnittelua. Vaikka strategian kehittäminen voi olla suhteellisen suoraviivaista, sen toteutus voi olla haastavaa, koska se edellyttää organisaation kykyä sopeutua muutoksiin ja joustavuutta kaikilta osapuolilta.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta päätelmiksi artikkelien löydöksistä, että suoriutumiseen perustuvat tekijät toimivat hyvin strategian implementoinnissa. Positiivisiin tunteisiin tähtäävillä suorituskykyymittareilla ja kannustimilla on tärkeä rooli, ja niiden merkitys onnistuneelle strategian implementaatiolle on useiden tutkimusten mukaan suuri. Hyvän suoriutumisen huomioiminen ja siitä palkitseminen parantaa motivaatiota henkilöstössä, jonka sitoutuminen organisaatioon ja strategiaan on edellytyksenä strategian implementaatiolle.

**Avainsanat:** Suoriteperusteinen palkitseminen, kannustimet, strategia, implementointi, systemaattinen kirjallisuuskatsaus

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>6</b>
1.1	Tutkielman tausta	6
1.2	Tutkielman tarkoitus, tutkimuskysymykset ja rajaukset	7
1.3	Tutkielman rakenne	8
<b>2</b>	<b>Suoriteperusteinen palkitseminen</b>	<b>11</b>
2.1	Perinteiset palkitsemisjärjestelmät	11
2.2	Vaihtoehtoiset palkitsemisjärjestelmät	13
2.3	Suoriteperusteisen palkitsemisen tekijät	15
2.4	Palkitseminen organisaation näkökulmasta	18
<b>3</b>	<b>Strategia osana organisaatiota</b>	<b>22</b>
3.1	Strategian implementointi	22
3.2	Strategian implementoinnin menestymisen lähtökohdat	26
3.2.1	Oikeiden ihmisten kohdennettu johtaminen	26
3.2.2	Viestintä johtamisjärjestelmillä	28
3.2.3	Projektijohtamisen menetelmien käyttö	29
<b>4</b>	<b>Suoriteperusteisten palkkioiden ja strategisen implementoinnin muodostama viitekehys</b>	<b>31</b>
<b>5</b>	<b>Metodi</b>	<b>33</b>
5.1	Teoria systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta	33
5.2	Aineiston keruu	34
5.3	Artikkeliportfolio	37
<b>6</b>	<b>Empiirinen tutkimusosio</b>	<b>48</b>
6.1	Analysiosio tuloksista	48
6.1.1	Strategian implementaatio suoriteperusteisen palkitsemisen tukena	48
6.1.2	Suoriteperusteinen palkitseminen strategian implementaation tukena	52
<b>7</b>	<b>Tutkimuksen tulokset</b>	<b>56</b>
<b>8</b>	<b>Yhteenveto</b>	<b>60</b>
8.1	Johtopäätökset	60

<b>8.2 Jatkotutkimusaiheet</b>	<b>61</b>
<b>Lähdeluettelo</b>	<b>62</b>

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkielman tausta

Tämän tutkielman aihe on kiinnostava siksi, että olen kokenut työelämässä erilaisia palkitsemisen muotoja ja niiden vaikutuksia omaan työskentelyyni. Olen sekä kokenut hyviä palkitsemisen muotoja, mutta myös huonoja palkitsemisia. Valitsin tehdä tätä tutkimusta siksi, että haluan selvittää strategiseen implementaatioon vaikuttavia tekijöitä suoriteperusteisen palkitsemisen näkökulmasta ja miten palkitsemista voidaan hyödyntää työntekijöiden sitouttamisessa. Olen valinnut tarkastelunäkökulmaksi strategian implementoinnin, sillä työskentelen omassa työssäni sen parissa. Aihe kiinnostaa siksi, että haluan ymmärtää paremmin palkitsemisen toteuttamista osana esimiestoimintaa, josta olen kiinnostunut.

Park & Sturman (2016, 698) kirjoittavat, että suoriteperusteisella palkitsemisella tarkoitetaan palkitsemista, joka vaihtelee sen mukaan, mikä on yksilön tai organisaation suoriutuminen sille annetuista tehtävistä. Tässä tutkimuksessa suoriteperusteista palkitsemista tarkastellaan perinteisten ja vaihtoehtoisten palkitsemisjärjestelmien kautta.

Suoriteperusteinen palkitseminen nähdään usein palkintona hyvästä suoriutumisesta annetuista työtehtävistä (Gerhart & Fang, 2014, 42). Suoriteperusteista palkitsemista käytetään usein palkintona työntekijöiden tai johdon henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisesta, jonka tavoitteena on kannustaa ja motivoida henkilöitä jatkamaan heille asetettujen tavoitteiden mukaisesti jatkossakin (Gooderham ym., 2018, 2). Keßels (2022, 3) sanoo taas, että suoriteperusteinen palkitseminen toimii yleensä johdon tai organisaation työkaluna johdolle ja erityisesti isojen pörssiyhtiöiden johtajien palkkiot ovat sidoksissa organisaation suoriutumiseen.

Leeman ym. (2017, 2) mukaan strategian implementaatiolla tarkoitetaan tarkoituksenmukaista prosessia saattaa ennakkoon määritelty ohjelma tai tavoite käytäntöön. Tässä tutkimuksessa strategisen prosessin osalta keskitytään suoriteperusteiseen palkitsemiseen. Crittenden & Crittenden (2008, 302) kertovat tutkimuksessaan organisaatioiden strategiaa käytettävän työkaluna organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Heidän mukaansa strategia on se keino, jolla vastataan kysymyksiin miten ja millä keinoin organisaatio pyrkii saavuttamaan tulevaisuuden tavoitteensa (Crittenden & Crittenden, 2008, 302).

Suoriteperusteisten palkkioiden maksaminen on tärkeää, koska yleisesti niillä on positiivinen vaikutus työntekijöiden työstä suoriutumiseen (Park & Sturman, 2016, 698). Toisaalta strategian implementointi on organisaatioiden toiminnassa usein se ”heikoin lenkki”, joka epäonnistuuessaan voi kaataa koko organisaation (Bubenik ym. 2022, 1).

Tässä tutkimuksessa esitellään, että minkälaisia eri suoriteperusteisia menetelmiä on palkitsemiseen ja esitetään strategian implementoinnin toteuttamista. Tarkastelussa tutkitaan strategian implementointiin liittyviä tekijöitä.

Tässä tutkimuksessa tutkimusmetodiksi on valittu systemaattinen kirjallisuuskatsaus, sillä se antaa riittävän laajan teoreettisen aineiston analyysiä ja yhteenvetoa varten. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus antaa todennäköisemmin paremmin perustellun ja asiantuntevamman tutkielman aiheesta, sillä tutkielman teettäminen keräämällä aineisto ei välttämättä anna riittävän laajaa kuvaa, jolla pystyttäisiin vastamaan tutkimuskysymyksiin.

## **1.2 Tutkielman tarkoitus, tutkimuskysymykset ja rajaukset**

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on tutkia strategian implementaation tekijöitä suoriteperusteisen palkitsemisen näkökulmasta. Suoriteperusteista palkitsemista voidaan käyttää ohjaamaan työntekijöiden ja johdon toimintaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi, tai palkitsemaan hyvästä suoriutumisesta organisaatiossa (Gerhart & Fang, 2014, 42). Tässä tutkimuksessa tavoitteena on tutkia, että miten strategian implementointia voidaan edistää suoriteperusteisella palkitsemisella ja mitä kaikkea tekijöitä on otettava huomioon samalla onnistuneen strategian implementaation takaamiseksi.

Päätutkimuskysymyksinä on:

- 1) Mitkä tekijät ensisijaisesti edistävät organisaation strategian implementaatiota?
- 2) Mitkä muut tekijät toissijaisesti edistävät organisaation strategian implementaatiota?

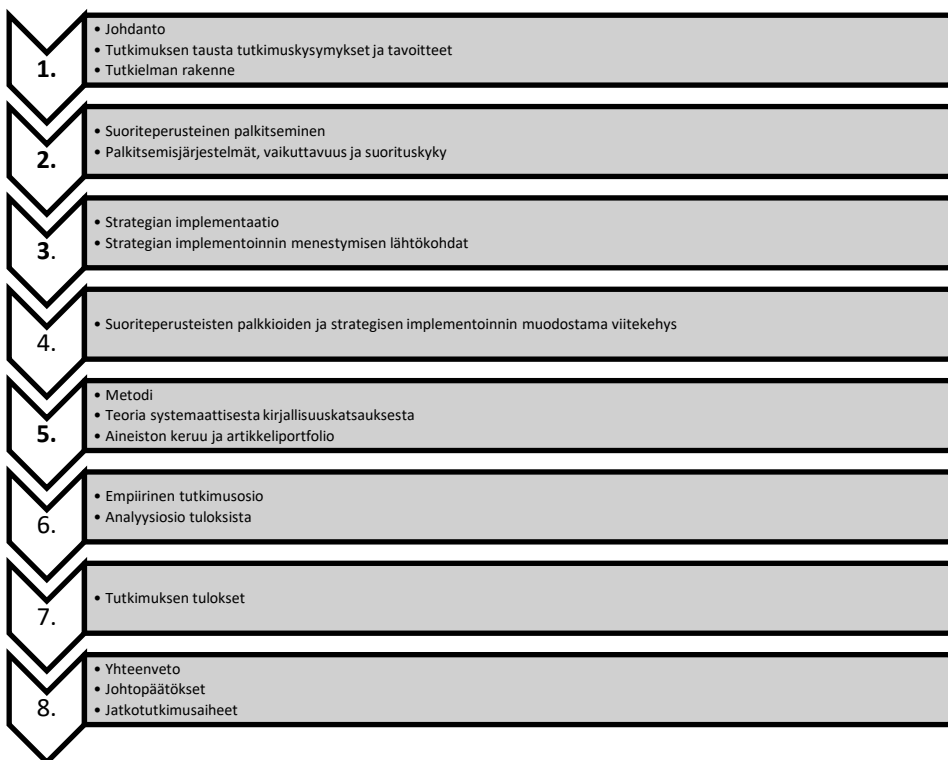
Päätutkimuskysymyksen tavoitteena on tehdä selvitys, että mitkä tekijät ensisijaisesti edistävät strategian implementaatiota organisaatioissa. Tämän tutkimuksen tavoitteena on antaa lukijalle ymmärrys siitä, että minkälaiset tekijät, erityisesti suoriteperusteisen palkitsemisen näkökulmasta, edistävät strategian implementointia ja mitkä tekijät

vahvistavat implementaatiota eniten, jotta lukija voi hyödyntää tietoa mahdollisesti omassa työssään tai organisaatiossaan toiminnan parantamiseksi. Kolmann & Dobrovič (2022, 131) mukaan strategian implementaation haasteena usein on, että jos organisaatioita ei saada sitoutumaan sen toteuttamiseen se ei joko toteudu tai se ei toteudu johdon näkökulmasta halutulla tavalla.

Tutkimuskohteena on laaja tieteellinen aineisto aiheesta, jonka tavoitteena on rakentaa ymmärrettävä ja helposti hyödynnettävä tieto käytettäväksi organisaatioissa, joko sellaisenaan tai johdon työkaluna.

### 1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu kahdeksasta (8) pääluvusta, jotka ovat kuvattuna kuviossa 1. Tutkielman kehys rakentuu kansainvälisistä tieteellisistä artikkeleista ja tutkimuksista. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena systemaattisen kirjallisuuskatsauksen metodilla.



Kuvio 1 Tutkielman rakenne



Johdantoluvun tavoitteena on ohjata lukijaa tutkimuksen taustoihin, tutkielman tarkoitukseen, tutkimuskysymyksen ja miksi tämä tutkimusaihe on ajankohtainen ja tärkeä tutkimisen kannalta. Toisessa pääluvussa rakennetaan tutkimukselle teoreettista viitekehitystä suoriteperusteisesta palkitsemisesta ja palkitsemisjärjestelmien eroista ja vaikuttavuudesta.

Kolmannessa pääluvussa jatketaan teoreettisen viitekehityksen rakentamista ja käsitellään strategian implementaation teoreettista viitekehystä ja strategian implementaation merkitystä osana organisaation toimintaa. Luvussa käsitellään strategian implementaatiota ja strategian implementaation menestymisen lähtökohtia.

Neljännessä luvussa käsitellään teoreettisten osioiden tuottamaa viitekehystä. Luvussa nidotaan yhteen lukujen 2 ja 3 teoreettiset osuudet ja esitetään avaintekijöitä, joiden pohjalta lähdetään tekemään tutkimusta.

Viidennessä luvussa avataan lyhyesti tutkimusmetodin eli systemaattisen kirjallisuuskatsauksen teoria. Luku jatkuu kuvailemalla tarkasti aineistonkeruumenetelmän ja itse artikkeliportfolion, jonka pohjalta tutkimus on toteutettu.

Kuudennessa pääluvussa käydään läpi empiiristä tutkimusosiota, jossa tehdään itse tutkimusta aiheesta. Analyysiosiossa rakennetaan tieteellistä pohjaa vastata tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Analyysi jakaantuu tarkastelemaan kahta eri artikkeli kategoriata ja rakentaa artikkelien pääsanomista ja avainsanoista tulkintaa, jolla vastataan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.

Seitsemännessä pääluvussa kerrotaan tutkimuksen tulokset ja rakennetaan yhteenveto analyysiosiosista. Luvussa tarkastellaan kahta kategoriata ja vedetään niistä yhteenvetona, että mitkä tekijät edistävät eniten strategian implementaatiota. tuloksista ja kerrotaan tiivistetysti tulokset ja vastaukset tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Analyysi tehdään yhdistämällä ja vertailemalla löydöksiä empiirisestä tutkimusosiosista muodostaen narratiivisen tarkastelun aiheesta, jossa pyritään löytämään kokoelma tekijöistä, jotka liittyvät tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.

Kahdeksannessa pääluvussa tehdään lyhyt yhteenveto tuloksista ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Luvussa rakennetaan päätelmä lopputuloksista ja ehdotus

tekijöistä, joihin kannattaa keskittyä parantaakseen strategian implementaation onnistumista. Tutkimus lopetetaan jatkotutkimusaiheisiin.

## 2 Suoriteperusteinen palkitseminen

Tässä luvussa käsitellään suoriteperusteisen palkitsemisen teoriaa sekä miten suoriteperusteisella palkitsemisella voidaan vaikuttaa tehokkuuteen ja toiminnan toteuttamiseen. Alaluvuissa käsitellään perinteistä palkitsemisjärjestelmää, vaihtoehtoisia palkitsemisjärjestelmiä, suoriteperusteisen palkitsemisen tekijöitä ja suorituskykyä organisaation näkökulmasta.

Suoritusperusteinen palkitseminen on keino varmistaa, että henkilökohtainen panos vastaa ansaittua palkkiota. Jotta suoriteperusteisen palkitsemisen tehokkuus olisi mahdollisimman optimi, on tärkeää osallistuttaa henkilöstö työn tuottamiin tuloksiin. Suoriteperusteisen palkitsemisen tärkeä piirre on, että se korreloi asetettujen tavoitteiden kanssa ja on helposti ymmärrettävissä ja palkkio vastaa tuloksia. Tärkeää palkitsemisessa myös on, että siitä kommunikoidaan avoimesti, jotta henkilöstö muistaa mitä he voivat tehdä maksimoidakseen panoksensa kokonaistulokseen. (Murphy, 1989, 43-44.)

### 2.1 Perinteiset palkitsemisjärjestelmät

Tässä kappaleessa käsitellään perinteisiä ja yleisesti käytössä olevia palkitsemisjärjestelmiä. Kappaleen tarkoitus on esittää palkitsemisjärjestelmien näkökulmaa eri teoreettisten artikkelien avulla eli mitä tarkoitetaan palkitsemisjärjestelmillä ja niihin liittyvillä kannustimilla?

Perinteisissä palkitsemisjärjestelmissä johtajien suoriutumista seurataan yleensä suoritusmittareilla, jotta johtajille voidaan maksaa palkitsemistavan mukaiset lisät, kunhan asetetut tavoitteet toteutuvat. Järjestelmien tarkoitus on motivoida johtajia parempaan suoriutumiseen, mutta usein suoriteperusteiset palkitsemiset tuovat myös mukanaan haitallisia käyttäytymismalleja, jos mittareiden toteutus ei ole suunniteltu organisaation kannalta järkeväksi (Keßels, 2022, 1).

Jensen (2001, 96) kirjoittaa, että budjettiin perustuvat palkitsemisjärjestelmät ovat ongelmallisia, sillä ne aiheuttavat usein haitallisia käyttäytymismalleja. Jensenin (2001, 96) mukaan jos palkitsemisjärjestelmän sitominen budjettiin voi johtaa siihen, että tarkoituksella pyritään mataliin tavoitteisiin tai tavoitteita jahdetaan riippumatta siitä vaikka organisaatio kärsisi lopputuloksista.

Keßelsin (2022, 1) mukaan monet yritykset käyttävät edelleen perinteistä budjetointia, eli vuosittaista budjetointia suunnitellakseen ja kontrolloidakseen liiketoiminnan suoriutumista. Radun (2011, 255) esittää, että budjetti voidaan nähdä sortamisena ja se voi jopa välillä johtaa negatiivisiin asenteisiin ja vastustukseen työntekijöiden keskuudessa.

Jensen (2003, 380) mukaan budjetit yleensä myös määrittelevät tavoitteita yritykselle tulevaisuuden suoriutumisen osalta ja määrittelevät resurssit niiden suoriutumista varten. Jensen jatkaa, että osana budjetointia toimii myös yleisimmät palkitsemisjärjestelmät, jotka koskevat organisaation henkilöstöä. Keßels (2022, 1) vahvistaa tätä väitettä sanomalla, että usein palkitsemisjärjestelmissä määritellään palkkiot sen mukaan, miten ne toteutuvat suhteessa budjettiin ja tavoitteisiin, jotka on asetettu kyseiselle yksikölle tai osastolle.

Keßels (2022, 1) esittää, että budjetit eivät pelkästään palvele teknillisiä järjestelmiä suunnittelun ja kontrolloinnin osalta, vaan ne myös määrittelevät miten ihmiset usein käyttäytyvät missäkin tilanteessa. Hope & Fraser (2003, 13) toteavatkin, että budjetit, jotka ovat jollekin työntekijälle mieluisia voivat näyttää muille työntekijöille haastavilta. Tästä syystä on tärkeä ymmärtää budjettiin sidottujen mittareiden, asetettujen tavoitteiden ja palkkioiden vaikutus työntekijöiden käyttäytymiseen.

Vuosibudjetissa eli perinteisessä budjetoinnissa kohdennetaan resursseja liiketoimintayksiköille ja asetetaan kiinteät yksittäiset tavoitteet näiden yksiköiden päälliköille (Keßels, 2022, 2). Radun (2011, 256) mukaan budjettia voidaan käyttää arviointityökaluna, jonka avulla pystytään vertaamaan liiketoimintayksikön todellista suorituskykyä sille asetettuun tavoitteeseen. Radun (2011, 256) jatkaa, että budjetti on kuitenkin tarkoitettu vuositasolla tarkasteltavaksi, joten liiallinen sitoutuminen budjettiin palkkioiden muodossa on pitkällä tähtäimellä haitallinen yrityksille. Keßels (2022, 2) mukaan budjetit vaikuttavat johtajien toimintaan ja ihannetapauksissa siihen sidottujen palkkioiden pitäisi motivoida heitä saavuttamaan tavoitteensa. Jensen (2003, 381) kuitenkin toteaa, että vuosibudjettiin sidotut suoriteperusteiset palkitsemiset johtavat kuitenkin usein lyhytnäköiseen toimintaan, joka voi vahingoittaa yrityksen toimintaa eikä paranna yrityksen suoriutumista.

Millerin (2016, 2) mukaan palkitsemisjärjestelmät on suunniteltu toimimaan ulkoisina motivaattoreina työntekijöille. Palkitsemisjärjestelmän voidaan siis katsoa olevan

tarkoitettu positiivisen käyttäytymisen vahvistamiseksi. Keßelsin (2022, 3) toteaa kuitenkin mahdollisten bonusten vaikuttavan haitallisesti käyttäytymismalleihin väärin toteutettuna. Yksi tällainen käyttäytymismalli on se, että johtajat manipuloivat keskeisiä suoritusindikaattoreitaan maksimoidakseen palkkionsa (Keßels, 2022, 3). Luthans & Stajkovic (1999, 50) mukaan perinteiset suoriteperusteiset palkitsemisjärjestelmät liitetään usein myös yksikköinä mitattaviin tekijöihin, joiden perusteella maksetaan bonuksia.

## **2.2 Vaihtoehtoiset palkitsemisjärjestelmät**

Tässä kappaleessa käsitellään vaihtoehtoisina palkitsemisjärjestelminä lineaarista palkitsemisjärjestelmää, bonuspankkijärjestelmää ja Beyond Budgeting -järjestelmää. Tämä kappale esittää tälle tutkimukselle eri näkökulmia palkitsemisjärjestelmien osalta.

Vaihtoehtoisilla palkitsemisjärjestelmillä pyritään minimoimaan perinteisten palkitsemisjärjestelmien aiheuttamat ongelmat ja budjettisidonnaisuudet, jotka voivat vahingoittaa yrityksen toimintaa pitkällä aikavälillä (Luthans & Stajkovic, 1999, 56). Luthans & Stajkovic (1999, 56) toteavat, että perinteisillä palkitsemisjärjestelmillä voi olla vähemmän onnistuneita kokemuksia, vaikka usein epäonnistumiset johtuvat huonosta johtamisesta tai toteutustavasta. He jatkavat, että vaihtoehtoisilla palkitsemisjärjestelmillä saavutetaan useimmiten onnistuneempi tulos, joka parantaa palkitsemisen vaikutusta (Luthans & Stajkovic, 1999, 56).

Jensenin (2001, 98) mukaan lineaarisen tulospalkkiojärjestelmän käyttäminen mahdollistaa palkitsemisen paremmin vuosibudjetin kanssa. Ideana on poistaa palkitsemiseen liittyvät palkkiotasot, joiden mukaan palkitseminen tapahtuu. Sen avulla palkitseminen muuttuu pitkällä aikavälillä tavoitteellisemmaksi. (Jensen, 2001, 98.) Jensenin (2003, 396) mukaan suoriutumisen vertaaminen asetettuihin tavoitteisiin toimii edelleen arviointina lineaarisessa tulospalkkiojärjestelmässä, jossa ei ole rajoitettu palkkion määrää. Keßels (2022, 5) mukaan vuosibudjettiin sidotulla lineaarisella palkitsemisjärjestelmällä voidaan poistaa haitallisia käyttäytymismalleja, joita liittyy perinteiseen palkitsemisjärjestelmään. Hän jatkaa, että kuitenkin toimivampi malli on muuttaa organisaation prosesseja siten, että niillä ohjataan ihmisten luovaa energiaa tehokkaaseen resurssien käyttöön (Keßels, 2022, 5).

Becker & Christie (2009, 64) esittävät yhdeksi vaihtoehtoiseksi palkitsemisjärjestelmäksi bonuspankkijärjestelmää, jossa vain osa bonuksesta maksetaan aina vuosittain ja loput siirretään pankkiin. He väittävät (2009, 64), että kyseisellä palkitsemisjärjestelmällä voidaan välttää perinteisen palkitsemisen negatiivisia käyttäytymismalleja. Keßels (2022, 6) kertoo myös bonuspankkijärjestelmästä ja sen hyödyistä: Bonuspankki on kannustinjärjestelmä, jossa osa vuoden aikana ansaitusta bonuksesta "pankitetaan" bonustilille maksettavaksi seuraavina vuosina. Järjestelmä poikkeaa perinteisestä mallista sallimalla negatiivisen tuloksen ilmoittamisen, jonka vaikutus ei suoraan vaikuta palkkioihin (Keßels, 2022, 6).

Bischof ym. (2010, 3) mukaan palkkausjärjestelmien tavoitteiden on tullava pitkän aikavälin strategiasta, eikä niitä pitäisi suunnitella vuositasolle. Bischof ym. (2010, 4) mukaan bonuspankkijärjestelmä mahdollistaa vuosibudjetin suunnittelun riippumattomuuden palkitsemiseen liittyvistä tavoitteista. Bischof ym. jatkavat, että tällä tavoin voidaan johtaa suurempaan arvokehitykseen organisaatiossa pitkällä aikavälillä. Bischof ym. (2010, 10) mukaan bonuspankkijärjestelmä antaa vaihtoehtoisen tavan tarkastella johtajien suoriutumista pitkällä aikavälillä strategian mukaisesti.

Jensenin tutkimukset (2001, 2003) tukevat Bischofin ym. (2010) näkemystä siitä, että käyttämällä pitkän aikavälin strategiaan perustuvia tavoitteita voidaan minimoida perinteisen palkitsemisjärjestelmän haittavaikutuksia. Vuosibudjetointia kuitenkin suositellaan edelleen suunnittelutyökaluna.

Alsharari (2020, 165) esittää erilaista lähestymistapaa haitallisten palkitsemismallista johtuvien käyttäytymistapojen kiertämiseen luopumalla kokonaan perinteisestä budjetoinnista ja siirtymällä Beyond Budgeting -järjestelmään. Beyond Budgeting kumoaa perinteisen budjetoinnin palkitsemisjärjestelmän keskeiset lähtökohdat eli kiinteät asetetut tavoitteet, yksittäisten työntekijöiden arvioinnin ja suoriutumisen asetettuihin tavoitteisiin (Alsharari, 2020, 178-179). Tämä menetelmä poikkeaa muista palkitsemisjärjestelmistä. Bourmistrov & Kaarbøe (2013, 197) mukaan Beyond Budgetingissa palkkiot asetetaan yleensä korkeammiksi kuin muissa malleissa ja niillä pyritään saavuttamaan johdon, työntekijöiden ja yrityksen tavoitteet sisäisillä motivaatiotekijöillä ulkoisten motivaatiotekijöiden sijasta.

Alshararin (2020, 166) mukaan Beyond Budgeting on kokonaisvaltainen järjestelmä, joka vaikuttaa yritysten strategiaan ja toimintatapoihin, joista suurin osa on ristiriidassa

perinteisten budjetointimenetelmien kanssa. Hän jatkaa, että Beyond Budgeting ei vaadi ainoastaan muutoksia yrityksen budjetointi-, arviointi- ja palkitsemisprosesseihin, vaan myös koko organisaatorakenteeseen, joten muutokset jotka johtuvat siirtymisestä perinteisestä budjetointijärjestelmästä Beyond Budgetingiin, voivat olla moninaisia ja arvaamattomia (Alshararin, 2020, 166).

Keßels (2022, 12) mukaan lineaarisia tulospalkkio- ja bonuspankkijärjestelmiä käytetään korvaamaan perinteistä budjettiin perustuvaa palkitsemisjärjestelmää poistaakseen negatiivisia käyttäytymismalleja, joita esiintyy perinteisissä palkitsemisjärjestelmissä. Keßels (2022, 12) väittää, että näistä kahdesta tulospalkkiojärjestelmästä bonuspankkijärjestelmällä on paremmat mahdollisuudet saada aikaan haluttu käänne vuosittaisten tavoitteiden määrittämiseksi ja pitkän aikavälin strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Alshararin (2020, 181) väittää, että Beyond Budgeting lupaa vielä parempia tuloksia palkitsemisen vaikutuksista. Alshararin mukaan epäselvää on kuitenkin, että kuinka realistista olisi saada aikaan radikaaleja muutoksia yritysten organisaatorakenteeseen sekä kulttuuriin ja millä hinnalla se tulisi.

### **2.3 Suoriteperusteisen palkitsemisen tekijät**

Tässä kappaleessa käsitellään suoriteperusteiseen palkitsemiseen liittyviä tekijöitä ja niiden vaikutuksista työntekijöihin. Tässä kappaleessa määritellään tekijöitä, jotka muodostavat avainsanoja tutkimuksen analyysiosiota varten.

Marriott ym. (2019, 5) mukaan suurin osa yrityksistä keskittyy oikeudenmukaiseen palkkaukseen. Bykova ym. (2022, 1477) väittää kuitenkin, että yritysten henkilöstöjohtamispolitiikassa ei ole käsitystä oikeudenmukaisuudesta. Bykova ym. (2022, 1477) nostaa esiin, että vain 25 % kyselyyn vastanneista yrityksistä jakaa menestyksensä työntekijöilleen lisäbonuksina tai tuloksena.

Marin (2021, 2) nostaa esiin, että työntekijöiden kannustimien pitäisi olla nykyaikaisia ja niitä pitäisi kehittää enemmän. Hän jatkaa, että suoriteperusteisen palkitsemisten pitää olla johdonmukaista ja sidottu yrityksen tavoitteisiin. Marin (2021, 2) mukaan kannustimien päätehtävänä on kannustaa työntekijöitä saavuttamaan parempia tuloksia. Tästä syystä kannustinjärjestelmien pitäisi vastata työntekijöiden tarpeita ja organisaation ymmärtää kannustimien vaikutus tavoitteiden kannalta.

Glišović ym. (2019, 129) kertoo miten kannustimet eivät vaikuta ainoastaan työntekijöiden tyytyväisyyteen, vaan niillä on myös positiivinen vaikutus heidän motivaationsa. Glišović ym. (2019, 129) kirjoittaa, että kaikilla kattavilla motivaatioon vaikuttavilla kannustimilla pitää olla myös rahallisen palkkion osa tehostaakseen sen vaikutusta. He jatkavat, että huolimatta vaihtoehtoisista kannustimista ja palkkioista, raha on edelleen iso osa tehokasta palkitsemisjärjestelmää (Glišović ym., 2019, 129). Bykova ym. (2022, 1477) kuitenkin kirjoittavat, että rahalliset kannustimet yhdistettynä ei-rahallisiin kannustimiin vaikuttavat enemmän ja pidempään sekä vähentävät riskiä haitallisiin ilmiöihin.

Kapur (2022, 84) esittää, että palkitsemisjärjestelmissä tulee olla sekä aineellisia että aineettomia kannustimia, ja niitä tulee toteuttaa selkeästi määritellyn ja kehitetyn strategian mukaisesti. Schall & Mohnen (2017, 1759) mukaan aineellisilla kannustimilla tarkoitetaan ulkoisia esineitä tai asioita, joilla voi olla rahallista arvoa. He jatkavat, että aineettomilla kannustimilla tarkoitetaan sisäisiä tekijöitä, joilla ei ole rahallista arvoa tai ne vaikuttavat sisäisiin motivaatiotekijöihin (Schall & Mohnen, 2017, 1759). Bykova ym. (2022, 1478) mukaan onkin tärkeää, että organisaatiossa selvitetään aineellisten kannustimien mahdollisuuksia, jotta voidaan määrittää tehokkaimmat kannustusmenetelmät.

Conny ym. (2015, 3) mukaan kannustimien jakaminen oikeudenmukaisesti tavoitteiden saavuttamiseksi vaikuttaa positiivisesti henkilöstön tyytyväisyyteen. Conny ym. (2015, 3) kuitenkin kertoo, että jos suoritusmittareita käytetään vertaamaan työntekijöitä keskenään, voi lopputuloksena olla työilmapiirin heikkeneminen. Conny ym. (2015, 4) mukaan henkilöstön tyytyväisyys aineellisiin kannustimiin kannustaa heitä osallistumaan aktiivisemmin tulostavoitteiden saavuttamiseen.

Lukianenko ym. (2015, 22) nostaa esiin, että nykyaikaiset tulospalkkiojärjestelmät sisältävät sekä objektiivisia että subjektiivisia komponentteja. Lukianenko ym. (2015, 22) mukaan tulospalkkiojärjestelmien objektiivisia komponentteja ovat muun muassa yrityksen tulos, suunnitelmien toteutuminen, yrityksen arvon tai sen pääomituksen kasvattaminen ja niin edelleen. He jatkavat, että subjektiivisia komponentteja ovat muun muassa henkilökohtaisten ominaisuuksien huomioiminen, tunneäly, kyky työskennellä tehokkaasti muiden kanssa ja niin edelleen (Lukianenko ym., 2015, 22). Lukianenko ym.



(2015, 22) mukaan tulospalkkiojärjestelmät voivat siten merkittävästi ohjata yrityksen ja henkilöstön kehittymistä.

Ponta ym. (2020, 13) mukaan henkilöstön aineelliset kannustimet ovat tehokkaita lyhyellä aikavälillä. Ponta ym. (2020, 13) jatkavat, että aineellisella kannustimella on positiivinen vaikutus erityisesti sillä ajanjaksolla, jonka aikana kannustin on saatu ja siitä seuraavalla ajanjaksolla. Heidän mukaansa siis kertaluonteisella taloudellisella kannustimella on positiivinen vaikutus työntekijöiden motivaatioon (Ponta ym., 2020, 13). Bykova ym. (2022, 1478) mukaan työntekijöille ei ole tärkeää kokonaispalkka, vaan sen yksittäiset osatekijät. Bykova ym. (2022, 1478) korostaa, että siksi on tarpeen tehdä alustava tutkimus työntekijöiden aineellisten ja aineettomien kannustimien merkittävydestä ja muodostaa motivaatiojärjestelmä, jossa otetaan huomioon palkkioiden merkitys yksittäisille työntekijöille.

Mokhniuk & Yushchyshyna (2018, 99) mukaan taloudelliset kannustimet bonusten tai palkkioiden muodossa ovat tehokkain tapa lisätä työntekijöiden motivaatiota. Mokhniuk & Yushchyshyna (2018, 99) esittävät, että taloudellisen palkitsemisen ja työn tuottavuuden välillä havaittiin vahva positiivinen korrelaatio työntekijöiden motivaation suhteen. Mokhniuk & Yushchyshyna (2018, 99) kertovat, että palkkoja voidaan pitää kannustimena vain, jos ne ovat markkinoiden keskiarvon yläpuolella vastaavasta työstä. Bykova ym. (2022, 1488) esittävät teorian tueksi, että taloudelliset kannustimet ovat tehokkain tapa lisätä työntekijöiden motivaatiota ja palkan merkitys heikkenee sen ylittäessä markkinoiden keskiarvon. Bykova ym. (2022, 1488) jatkavat, että palkat eivät ole motivaation väline ja tuottavuuden kasvun saavuttamiseksi on käytettävä lisäbonuksia tai lisäpalkkioita.

Nigusie & Getachew (2019, 16) esittävät, että taloudellisella palkitsemisella on vahva positiivinen vaikutus työntekijöiden luovuuteen. Nigusie & Getachew (2019, 16) mukaan 76 % työntekijöiden luovuudesta johtuu heille maksetuista taloudellisista kannustimista. Heidän mukaansa työntekijöiden luovuuden edelleen kehittämiseksi on tarpeen kehittää ja ottaa käyttöön uusia erilaisia taloudellisia kannustinjärjestelmiä.

Cheng ym. (2019, 46) mukaan kannustinjärjestelmien ollessa perinteisessä bonusten muodossa työntekijät voivat tarkoituksella muuttaa työnsä tyyliä keskittyen taloudellisten kannustimien saavuttamiseen. Cheng ym. (2019, 46) esittävät, että tällainen käyttäytymisen muutos ei aina vaikuta positiivisesti kuitenkaan yrityksen tulokseen.

Cheng ym. (2019, 46) mukaan palkitsemisjärjestelmä, jossa palkintona on osa saavutetusta tuloksesta, on vaikuttavampi työntekijän suoritukseen.

Bykova ym. (2022, 1488) mukaan ylimmän johdon maksujen ja yrityksen tulosten välillä on vahva yhteys. Bykova ym. (2022, 1488) jatkavat, että suorituskykymittareiden vaikutusta voidaan lisätä, jos ylin johto on halukas tekemään niin. Bykova ym. (2022, 1488) osoittavat, että valtaosa kyselyyn vastanneista ylimmistä johtajista on valmis lisäämään suorituskykymittareiden määrää saadakseen lisäbonuksia. Bykova ym. (2022, 1488) mukaan taloudelliset kannustimet ylittävät merkittävästi muut tavat motivoida henkilöstön, mukaan lukien ylimmän johdon edustajat.

Bykova ym. (2022, 1489) mukaan yritysten omistajilla on kyky vaikuttaa ylimmän johdon motivaatioon suoriteperusteiden palkkioiden avulla. He jatkavat, että suoriteperusteiset palkitsemiset toimivat tehokkaasti taloudellisina kannustimina organisaation tehokkuuden osalta (Bykova ym., 2022, 1489).

Abd Razak & Ismail (2018, 4) mukaan vaikka suoriteperusteinen palkitseminen olisi hyvin suunniteltu sillä ei saavuteta tavoitteita, jos johto ei johda kyseistä järjestelmää asianmukaisesti. Abd Razak & Ismail (2018, 4) kertovat, että esimiesten kyky noudattaa asianmukaisia ohjeita kannustimia jaettaessa suorituksen perusteella vaikuttaa voimakkaasti työntekijöiden oikeudenmukaisuuden tunteeseen hyvästä palkitsemisesta.

Murphy (1989, 44-45) mukaan suoritusperusteinen palkkiojärjestelmä varmistaa, että henkilökohtainen panos vastaa ansaittua palkkiota. Hänen mukaansa on tärkeää, että henkilöstö saa osallistua yhteisön yhteisen työn tuottamiin tuloksiin (Murphy, 1989, 44-45). Murphyn (1989, 44-45) mukaan palkkiojärjestelmän tärkeä piirre on, että se liittyy suoraan tavoitteisiin, ja on helposti ymmärrettävissä ja palkkio seuraa tarkasti tulosten saavuttamista.

## **2.4 Palkitseminen organisaation näkökulmasta**

Risher (2002, 317) mukaan julkisenpuolen työntekijöille suorituskyvyllä ei ole tunnetta sen merkittävyydestä. Risher (2002, 317) väittää että julkisten palkanmaksu ja palkkiot vahvistavat sanomaa, että suorituskyky tulee parhaimmillaan toisena. Risher (2002, 317) esittää että julkisilla työskentelevät saavat useimmiten palkankorotuksia siitä, että he pysyvät samalla työnantajalla sen sijaan että heitä palkittaisiin suoritustehokkuudesta tai

tavoitteisiin yltämisestä. Risher (2002, 317) sanoo, että suorituskyvystä riippumattomat palkankorotukset voivat tehdä suorituskykyyn perustuvista työkaluista mitättömiä.

Robinson & Farkas (2021, 775) toteavat, että suoriteperusteinen palkitseminen auttaa rekrytoinnissa, erityisesti nuorempien työnhakijoiden keskuudessa. Robinson & Farkas (2021, 775) osoittavat, että peruspalkka itsessään ei ole niin tärkeä työpaikan valinnan suhteen, vaan ihmiset haluavat mieluummin heidän arvonsa ja kontribuution huomatuksi ja palkitsemisjärjestelmä on päätyökalu siihen. Robinson & Farkas (2021, 775) jatkavat, että työnantajat jotka eivät maksa suoriteperusteisuuden mukaan ovat selvästi epäedullisemmässä asemassa muihin verrattuna. Williams ym. (2020, 23) mukaan suoriteperusteinen palkitseminen auttaa ihmisiä keskittymään paremmin omaan työhönsä. Williams ym. (2020, 23) mukaan suoriteperusteisen palkitsemisen käytännöt lähettävät tärkeän sanoman muille työntekijöille johdon tavoitteista ja tarkoituksista.

Robinson & Farkas (2021, 775) korostavat että suoriteperusteiset kannustinjärjestelmät ovat johtamisjärjestelmiä, eivät henkilöstöjärjestelmiä. Heidän mukaansa ylimmän johdon on oltava ammattimaisia ja jatkuvasti korostettava suorituskyvyn tärkeyttä. He jatkavat, että ylimmän johdon tehtävänä on ohjata strategista suunnitteluprosessia ja määritellä organisaation tavoitteet, joita voidaan käyttää kannustimien ohjaamisessa. (Robinson & Farkas, 2021, 775.)

Ponta ym. (2020, 13) mukaan yksilöllinen suunnittelu ja arviointiprosessit työntekijöistä tulevat liian usein henkilöstöhallinnan toimintaan ja heidän vastuullensa. Ponta ym. (2020, 13) mukaan useimmissa organisaatioissa henkilöstöhallinnon odotetaan osallistuvan yksilöiden suoriutumistason mittaamiseen ja ottavan ohjat, jos jokin järjestelmä tai ongelma tarvitsee ratkaisua tai muutosta. Ponta ym. (2020, 13) väittää että usein organisaatioissa esimiehet saavat vapaakortin johtamisesta, koska vastuu siirretään henkilöstöhallinnalle. Ponta ym. (2020, 13) muistuttaa että johtajilla on kuitenkin vastuu strategisesta suunnitteluprosessista, mutta usein heillä ei ole työkaluja, joilla voitaisiin vaikuttaa työntekijöiden tehokkuuteen.

Ederer & Manso (2013, 27) tutkimuksessaan löytävät todistetusti, että asianmukaisesti suunnitellut kannustinjärjestelmät motivoivat tehokkaasti innovaatioita. He jatkavat, että organisaatiot, jotka etsivät innovaatioita kokeilujen kautta voivat kannustinjärjestelmien avulla löytää tehokkaammin ja todennäköisemmin uusia innovaatioita kuin kiinteäpalkkaisella tai normaalipalkkaisella tulokannustinjärjestelmällä toimivat

organisaatiot. He jatkavat, että irtisanomisen uhka heikentää innovaatioita entisestään. (Ederer & Manso, 2013, 27.)

Abd Razak & Ismail (2018, 2) mukaan organisaatioissa palkkaus tulkitaan tavallisesti tärkeäksi henkilöstöhallinnon toiminnoksi, jossa henkilöstöjohtajat suunnittelevat ja hallinnoivat erilaisia palkitsemisjärjestelmiä palkitsemaan työntekijöitä heidän työsuhteensa perusteella. He jatkavat, että työsuhteen näkökulmasta kotimaiset organisaatiot kehittävät tyypillisesti palkitsemispaketteja sisäisten pääomamuuttujien, kuten virka-ajan, palvelusajan ja työn luokituksen mukaan. Näitä muuttujia käytetään tärkeinä perusteina määritettäessä palkan tyyppi, taso ja/tai määrä työn luotteen perusteella. Abd Razak & Ismail (2018, 2) kirjoittavat, että esimerkiksi työrakenteeseen perustuvaa palkitsemista käytetään usein jakamaan palkkiot työntekijöiden toimikauden, palvelusajan, virkaiän ja/tai jäsenyyksien mukaan. He lopuksi toteavat, että vaikka nämä palkkiotyypit voivat auttaa organisaatioita saavuttamaan tavoitteensa, monet johtamistutkijat kritisoivat, että ne ovat sopivinta toteuttaa organisaatioissa, jotka toimivat kotimaisessa, vakaassa, ennustettavassa ja/tai vähemmän kilpailuilla markkinapaikoilla. (Abd Razak & Ismail, 2018, 2.)

Abd Razak & Ismail (2018, 3) mukaan moderni taloustilanne tilanne on rohkaissut työnantajia vahvistamaan muutosprosessia vaihtamalla palkitsemismalliaan työperusteisesta palkitsemisesta suoritusperusteiseen palkitsemiseen keinona ylläpitää selviytymistään ja kilpailukykyään. Heidän mukaansa suoritusperusteinen palkkio koostuu kahdesta päätyypistä: palkkiosta ryhmätyöskentelystä (tiimiperusteinen palkka ja voitonjako) ja palkkiosta yksilöllisestä suoriutumisesta (esim. ansiopalkkio, kertakorvauspalkkio, ylennysperusteiset kannustimet ja muuttuva palkka). He jatkavat, että näissä palkitsemisjärjestelmissä ylläpidetään suorituksesta riippuvaisia palkkioita, joissa palkkion tyyppi, taso ja määrä perustuvat työntekijöiden suoritustason, taitojen, tietämyksen, pätevyyden ja tuottavuuden tasoon, mutta ei heidän työnsä luonteeseen. (Abd Razak & Ismail, 2018, 3.)

Abd Razak & Ismail (2018, 4) osoittavat, että suoriteperusteisen palkitsemisen käyttöönotto on nostanut työntekijöiden tuottavuutta 26 prosentista 30 prosenttiin. Abd Razak & Ismail (2018, 4) mukaan suoriteperusteiset palkitsemiset houkuttelevat ja motivoivat voimakkaasti työntekijöitä tukemaan organisaation palkitsemisjärjestelmän perimmäisiä tavoitteita: tehokkuuden kasvua (eli suorituskyvyn, laadun, asiakkaiden ja

työvoimakustannusten parantamista) ja tasapuolisuutta (eli työntekijöiden oikeudenmukaista palkitsemista).

### 3 Strategia osana organisaatiota

Bubenik ym. (2022, 1) mukaan strategia ohjaa kaikkia johdon päätöksiä operationaalisella tasolla. Bubenik ym. (2022, 1) esittää, että strategia toimii suuntaviivana, joka auttaa organisaatioita saavuttamaan isoimmat visiot käytäntöjen kautta ja määrittelee pitkänaikavälin toimintaa. Heidän mukaansa muutos organisaation strategiaan voi muuttaa organisaation toimintaa vaikuttaen kaikkeen organisaation rakenteesta työntekijöiden päivittäisiin rutiineihin (Bubenik ym., 2022, 1).

Cocks (2010, 260) toteaa että voittavien organisaatioiden huipputulokset eivät johdu karismaattisista johtajista, suurista läpimurroista, tarkoista tehtävänkuvauksista tai täydellisistä organisaatiokaavioista. Cocks (2010, 260) painottaa tarvetta tasapainottaa strategian muodostaminen strategian toteuttamisen kanssa, jossa korostuu johtaminen, näkyvät johtamisjärjestelmät ja projektinhallinnan työkalut kriittisinä tekijöinä.

Raffonin (2003, 12) mukaan strategian muodostamista pidetään yleensä ylimmän johdon tehtävänä, koska johtajat haluavat olla mukana vaikuttamassa strategian toteutumiseen. Raffonin (2003, 13) kertoo, että strategian tehokas implementointi saa harvoin yhtä paljon kiitosta tai kunnioitusta kuin strategian muodostaminen. Tästä syystä tässä tutkimuksessa tutkitaan strategian implementointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä, jotta sen tehokkuutta voidaan parantaa organisaatioissa.

Tämän luvun alaluvuissa käsitellään strategian implementointia ja strategian implementoinnin menestymisen lähtökohtia.

#### 3.1 Strategian implementointi

Leeman ym. (2017, 2) mukaan strategian implementaatiolla tarkoitetaan tarkoituksenmukaista prosessia saattaa ennakkoon määritelty ohjelma tai tavoite käytäntöön. Leeman ym. (2017, 2) esittää, että implementaatio alkaa ennakkoon määritellyllä suunnitelmalla, käytänteellä tai ohjeistuksella, jolla on tietoon perustuvalla aineistolla mahdollisuus siirtyä käytäntöön.

Wilson & Kislov (2022, 14) kirjoittavat että strategian implementoinnin osalta on ymmärrettävä, että miksi jollakin strategialla odotetaan olevan tehokas vaikutus haluttuun kontekstiin. Wilson & Kislov (2022, 14) jatkavat että teoriat antavat tärkeän näkökulman strategian implementointiin, jonka avulla pystytään ennustamaan, identifioimaan ja kuvailemaan avaintekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti muutoksiin.

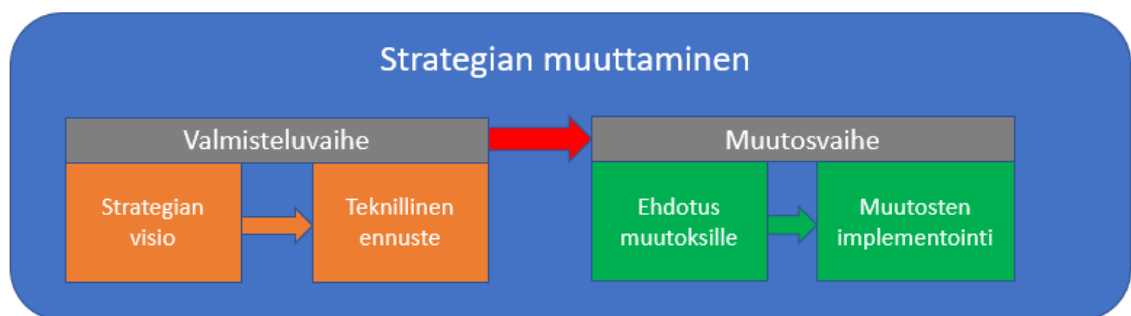
Johannsdottir ym. (2015, 74) mukaan onnistunut strategian implementointi vaatii sen, että organisaation kulttuurissa muutoksen hyväksynnän pitää ylittää muutoksen vastustuksen. Johannsdottir ym. (2015, 74) esittävät, että johtajien on tästä syystä tärkeää löytää oikeita kannustimia kannustamaan työntekijöiden hyväksyntä strategian implementointiin, jotta voidaan saavuttaa muutos organisaatiossa ja myös työntekijöiden keskuudessa.

Crittenden & Crittenden (2008, 308) mukaan strategian implementaatio toteutettuna saman aikaisesti strategian muodostumisen kanssa on taloudellisesti, yhteiskunnallisesti ja eettisesti kannattavaa organisaatiolle. Crittenden & Crittenden (2008, 308) kertovat että hyvin toteutettu strategian implementointi mahdollistaa organisaation pitkän aikavälin kehittymisen paremmaksi ja tavoitteiden saavuttamisen.

Quesado ym. (2022, 16) kertovat miten monimutkaiset ohjaus- ja palautemekanismit ovat myös tarpeen implementoinnin osalta toiminnan hiomiseksi strategian mukaiseksi. Quesado ym. (2022, 16) jatkavat, että implementoinnin seuranta ohjaus- ja palautemekanismeilla mahdollistavat organisaation suoriutumisen arvioimisen tavoitteisiin nähden.

Cocks (2010, 261) mukaan implementointi ei ole vaan strategian käytäntöpanoa ohjaamalla resursseja ja työntekijöitä sekä heidän työtään. Cocks huomauttaa, että ero strategian muodostumisen ja implementoinnin välillä eriytyvät toisistaan perinteisesti johdon toiminnassa, josta syystä implementointi yleensä jää keskijohdon vastuulle.

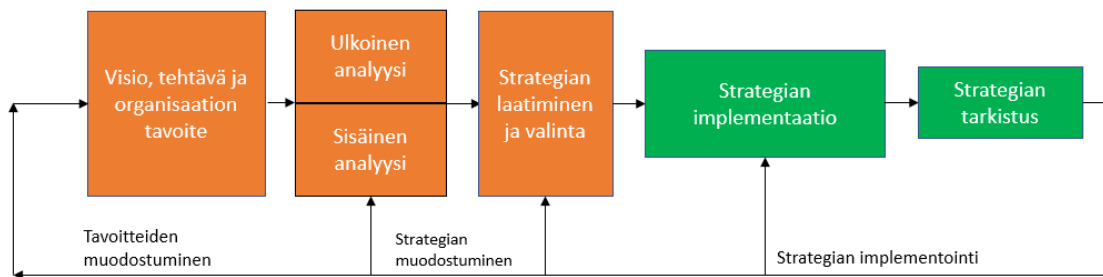
Bubenik ym. (2022, 2) mukaan muutos strategiassa rakentuu kahdesta vaiheesta: valmisteluvaiheesta ja muutosvaiheesta. Heidän mukaansa implementointi on prosessi (kuva 1), jossa ensin kehitetään suunnitelma sisäisille prosessien muutoksille, jotka implementoidaan käytäntöön (Bubenik ym., 2022, 2).



Kuva 1 Valmisteluvaiheen ja muutosvaiheen suhde strategian muuttamisessa (Bubenik ym., 2022, 2)

Li ym. (2020, 388) esittävät että vaikka operatiivisten toimijoiden mukaan ottaminen strategian tekemiseen vaatii lisätyötä, aktivoi se todennäköisemmin operatiivisia toimijoita implementoimaan strategiaa, jos he ovat olleet mukana tekemässä sitä. Li ym. (2020, 388) jatkavat, että strategian viestintä ja sen ymmärrettävyys ovat myös paljon parempia, jos operatiiviset toimijat ovat olleet mukana sen luomisessa.

Bubenik ym. (2022, 3) mukaan strategia muodostuu jatkuvassa prosessissa. Kuten kuvasta 2 nähdään strategiaa varten pitää muodostaa ensimmäiseksi organisaation tavoite ja visio, jotka antavat suuntaviivan strategian muodostamiseen. Seuraavaksi strategian muodostumista varten tarvitaan analyysi, jossa pyritään löytämään parhaat tavat ja toimet organisaation tavoitteita ajatellen. Kolmanneksi muodostetaan itse strategia analyysien perusteella. Neljännessä vaiheessa strategia implementoidaan organisaation toimintaan, joka viidennen vaiheen eli strategian tarkastelun kanssa toimii jatkuvana strategian implementaation tekijänä. (Bubenik ym. 2022, 3.)



Kuva 2 Strategian muodostumisen prosessi (Bubenik ym. 2022, 3)

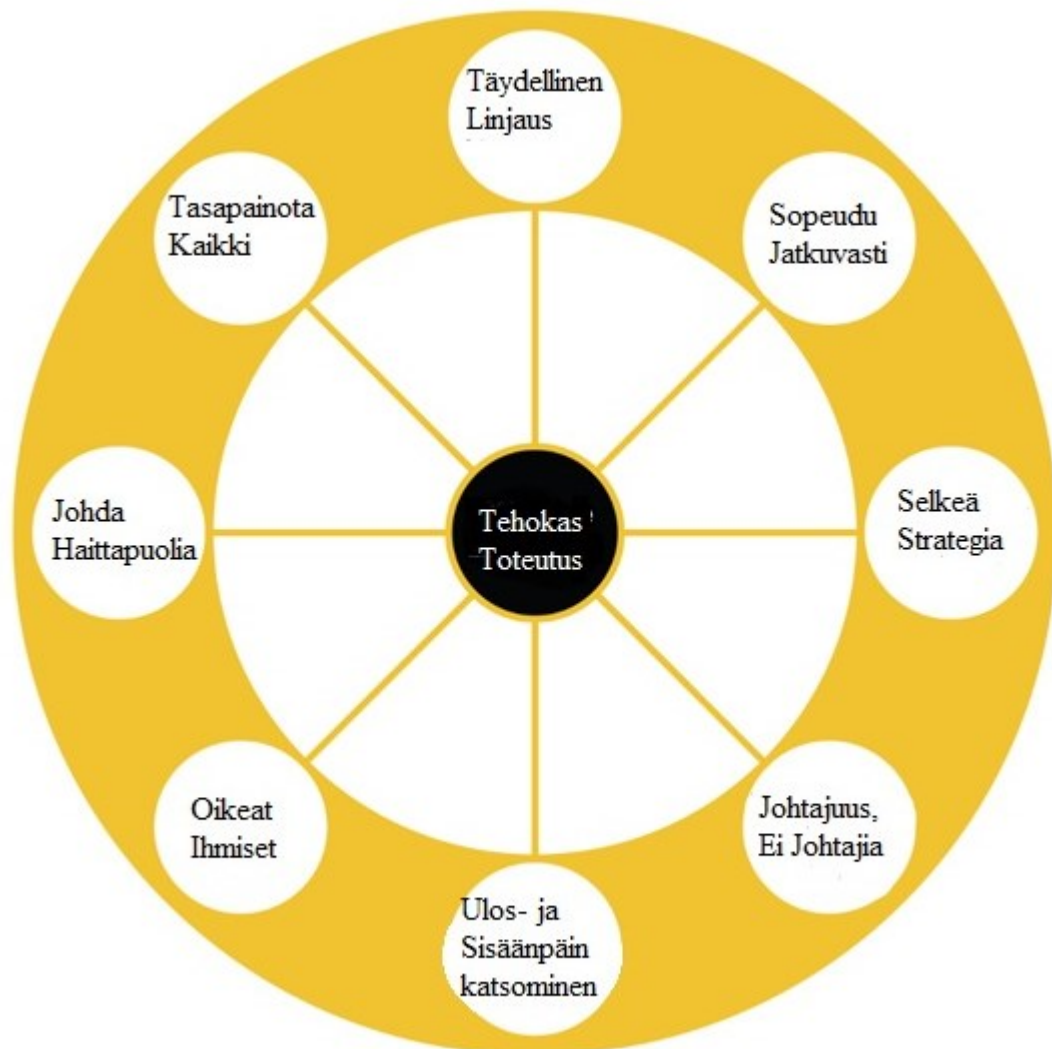
Hubbard ym. (1996, 120) mukaan strategian implementointiin vaaditaan operatiivisen tason panostusta organisaatiossa, jotta saadaan palautekanavien kautta luotettavaa tietoa organisaation resurssien riittävydestä ja päivitettyä tietoa strategian implementoinnista. Hubbard ym. (1996, 120) toteavat lisäksi, että jos strategiseen suunnitteluprosessiin osallistuu vain ylin johto, operatiiviset toimijat eivät osallistu implementointiin yhtä motivoituneena, kuin jos heitä olisi kuunneltu suunnitteluprosessin yhteydessä.

Cocks (2010, 261) mukaan strategian implementoinnin epäonnistumisen syyt liittyvät usein kykyihin, prosesseihin ja toimintoihin, joita strategian toteuttamisessa tarvitaan. Cocks (2010, 261) jatkaa, että tehokas strategian implementointi vaatii ainutlaatuisia luovia taitoja, kuten johtajuutta, tarkkuutta, keskittymistä yksityiskohtiin, selkeyttämistä toimintojen osalta ja ytimekkäämpää viestintää koko organisaatiolle ja kaikille sen sidosryhmille.



Bubenik ym. (2022, 2) mukaan kaikki muutokset eivät ole hyväksi ja usein strategian implementaatio kohtaakin vastarintaa henkilöstössä, joka voi olla usein isoin syy epäonnistuneelle implementaatiolle. Bubenik ym. (2022, 2) mukaan isoimmat tekijät strategian implementaation epäonnistumisella ovat epätarkka seuranta, vision puuttuminen, ”vanhan kulttuurin” vastarinta, riittämätön arviointi toteutuksesta ja joustavuuden puute.

Cocks (2010, 262) esittää, että yksi keskeisistä strategian implementoinnin esteistä on organisaatioiden puutteet ja haasteet tapauksissa, joissa toimintojen yhteistyö on välttämätöntä. Tähän monimutkaiseen ongelmaan Cocks (2010, 262) listaa luovia lähestymistapoja implementoinnin toteuttamiseen (kuva 3).



Kuva 3 Implementoinnin pyörä (Cocks, 2010, 261)

Cocks (2010, 262) esittää tutkimuksessaan yhdeksän yhteistä elementtiä pitkän aikavälin menestykselle: tehokas toteutus, täydellinen linjaus, jatkuva sopeutuminen, selkeä strategia, johtajuutta ei johtamista, ulos- ja sisäänpäin katsominen, oikeat ihmiset, haittapuolien johtaminen ja kaiken tasapainottaminen. Löydökset esitetään implementoinnin kehyksessä (kuva 3), joka esittää keskeisimmän tehokkaan toteutuksen roolin, joka on kuvattu sekä kehyksen osana että edustavana kokonaiskehyksen tulosta. Kehyksen muut elementit on yhdistetty toisiinsa, jotta kokonaisuus toimii ja ohjaa organisaatiota kohti sen tehtävää ja tavoitteita. Kaikki elementit ovat tärkeitä ja muutos yhdessä saa aikaan muutoksen muihin elementteihin. (Cocks, 2010, 262.)

## **3.2 Strategian implementoinnin menestymisen lähtökohdat**

Strategian implementointi on erittäin laaja ja monimutkainen kysymys. Cocks (2010, 263) tutkimuksessaan viittaa tehokkaaseen täytäntöönpanoon tarvittavia kolmea tärkeää tekijää menestyneeseen implementointiin: (1) oikeiden ihmisten kohdennettu johtaminen, (2) viestintä johtamisjärjestelmillä ja (3) projektijohtamisen menetelmien hyödyntäminen.

### **3.2.1 Oikeiden ihmisten kohdennettu johtaminen**

Cocks (2010, 263) mukaan strategian tulee olla mahdollisimman yksinkertainen, jotta se on helposti sisäistettävissä koko organisaatiossa. Cocks (2010, 263) esittää, että tärkeintä on varmistaa, että työntekijät tietävät selkeästi roolinsa vaadittujen kriteerien saavuttamiseksi. Cocks (2010, 263) huomauttaa, että tunnistamalla tärkeät tekijät strategian implementoinnin osalta ja keskittämällä niihin resursseja takaa paremmat lähtökohdat strategian onnistuneeseen implementointiin.

Johannsdottir ym. (2015, 90) kirjoittaa miten työntekijät hyväksyvät muutokset ja toteuttavat implementaatiota tehokkaammin silloin, kun työntekijöiden henkilökohtaiset arvot vastaavat uutta strategiaa ja työn sisältö koetaan mieluisaksi. Johannsdottir ym. (2015, 90) mukaan henkilöstön strategiaan osallistaminen lisää onnistumisen lähtökohtia työyhteisössä.

Micheli & Mura (2017, 436) mukaan kattavilla suoriteperusteisilla mittareilla voidaan johtaa organisaatio parempaan suoriutumiseen, ja strategiatyötä kehittämällä saavuttaa tehokkuus organisaation toiminnassa implementoinnin osalta. Michelin & Mura (2017,

436) kertovat että kattavilla suoriteperusteisilla mittareilla on selkeä yhteys strategian tehokkaaseen implementointiin ja innovoinnin kasvamiseen organisaatiossa.

Chirwa & Boikanyo (2022, 2) kirjoittavat, että tehokas implementointi vaatii uuden strategian olevan linjassa nykyisen organisaatiokulttuurin kanssa henkilöstön vuoksi. Chirwa & Boikanyo (2022, 2) jatkavat, että linjauksen luominen varmistaa että implementaatio prosessi sujuu sulavammin. He toteavat, että tehokas organisaation resurssien kohdentaminen priorisoimalla organisaatiolle tärkeitä henkilöitä strategian implementaatiossa edesauttaa huomattavasti implementaatiosta koituvien haasteiden kanssa.

Kabeyi (2019, 32) kirjoittaa, että strateginen suunnitelma on hyödytön, jos sitä ei pystytä onnistuneesti implementoimaan. Kabeyi (2019, 32) jatkaa, että onnistunut implementointi vaatii hyvän arviointisuunnitelman. Hän toteaa, että tehokkaasti toteutettu strategian implementointi vaatii organisaatioita nojautumaan kyvykkäiden ja motivoituneiden työntekijöiden puoleen, sekä panostamaan heihin enemmän strategian implementoinnin edetessä (Kabeyi, 2019, 32).

Cocks (2010, 263) mukaan tehokas johtaminen edellyttää ihmisten motivoimista olemalla tavoitettavissa, näkymällä organisaatiossa ja esittämällä osallistavia kysymyksiä ratkaisujen tarjoamisen sijaan. Cocks (2010, 263) mukaan tärkeintä on, että johtajat pystyvät valitsemaan organisaatiosta sellaiset työntekijät, joilla on oikea asenne ja arvot, jotka sopivat organisaation kulttuuriin ja strategiseen tarkoitukseen. Cocks (2010, 263) huomauttaa, että keskittymällä työntekijöihin, joilla on paras substanssiosaaminen, aiheutetaan organisaatiossa usein enemmän haittaa strategian implementaatiolle kuin keskittymällä organisaatiokulttuuria kehittäviin työntekijöihin.

Chirwa & Boikanyo (2022, 2) mukaan strategian implementointi epäonnistuu usein tehottoman toteutuksen takia. Clark (2017) kirjoittaa, että resurssien väärin kohdistaminen ja tuen puuttuminen työntekijöiltä ovat isoimpia tekijöitä epäonnistuneeseen implementointiin. Chirwa & Boikanyo (2022, 2) kirjoittavat, että strategia ei usein toteudu suunnitelmien mukaan, koska johtajat eivät pysty johtamaan implementointia ja pitämään työntekijöitä tai itseään vastuullisina tuloksista.

### 3.2.2 Viestintä johtamisjärjestelmillä

Cocksin (2010, 264) mukaan strategian tehokkaan implementoinnin edellytyksenä ovat vahvat johtamisjärjestelmät. Cocks (2010, 264) luettelee näitä järjestelmiä, joita ovat viestintä-, toiminta-, päätöksenteko- ja palkitsemisjärjestelmät. Cocksin (2010, 264) mukaan johtamisjärjestelmät ovat tärkeitä työkaluja organisaatiolle implementoida strategiaansa menestyksekkäästi ja joiden käyttäminen koko organisaatiota tiedottamalla on onnistuneen implementoinnin lähtökohta. Myös Chirwa & Boikanyo (2022, 2) korostavat johtamisjärjestelmien viestinnän vaikuttavuutta hyvin onnistuneeseen strategian implementointiin.

Engert & Baumgartner (2016, 831) kirjoittavat, että sisäisen viestinnän prosessit toimivat merkittävässä rooleissa strategian implementaatioissa. He jatkavat, että tehokas viestintä kaikilla organisaation tasoilla ja järjestelmillä auttaa jakamaan oikeaa ja hyödyllistä informaatiota strategian implementointia ajatellen (Engert & Baumgartner, 2016, 831). Engert & Baumgartner (2016, 831) määrittelevät kuusi tekijää, jotka onnistuneeseen strategian implementaatioon. Näitä ovat (1) organisaation rakenne, (2) organisaation kulttuuri, (3) johtaminen, (4) johtamisjärjestelmät ja niiden käyttäminen, (5) työntekijöiden motivointi ja osaaminen ja (6) viestintä (Engert & Baumgartner, 2016, 831).

Chirwa & Boikanyo (2022, 10) painottavat, että organisaatioiden pitäisi käyttää muodollista viestintää, kun toteutetaan strategian implementaatiota. Muodollisen viestinnän tulisi kuitenkin olla heidän mukaansa joustavaa (Chirwa & Boikanyo, 2022, 10). Chirwa & Boikanyo (2022, 10) mukaan myös organisaatioiden tulisi keskittyä siihen kuinka nopeasti palautekanavat toimivat organisaatioissa kaikille työntekijöille.

Cocksin (2010, 264) mukaan tärkeä tekijä järjestelmän tulosten hyödyntämisessä on ohjata työntekijöitä seuraamaan ja käyttämään niistä saatavia hyötyjä. Cocks (2010, 264) painottaa, että tehokkaan toteutuksen saavuttamiseksi työntekijöillä on oltava oma vastuu toimia osana organisaatiota tavoitteiden mukaisesti. Cocks (2010, 264) huomauttaa, että avoimet ja suorat palaute- ja viestintäjärjestelmät ovat kriittisiä toiminnan toteuttamiseksi. Chirwa & Boikanyo (2022, 10) mukaan johdon tärkeänä tehtävänä on tehdä selväksi, mitä työntekijöiden tulee saavuttaa sekä yksilötasolla että tiimin jäsenenä, jotta heidän suoriutumistaan voidaan seurata ja palkita palautteiden ja suoritusten perusteella.

Cocks (2010, 264) mukaan organisaation epäonnistuminen viestiä toiminnastaan ja tulevasta strategiastaan kaikille työntekijöille luo puutteita kommunikaatioon. Cocks (2010, 264) toteaa, että puutteellinen kommunikaatio johtaa tehottomuuteen strategian implementaation osalta. Cocks (2010, 264) korostaa, että viestintäkanavien tulee olla hyvin näkyvissä työpaikalla kaikkien työntekijöiden ulottuvilla.

### 3.2.3 Projektijohtamisen menetelmien käyttö

Cocks (2010, 265) mukaan organisaation strategian implementaatio koostuu sarjasta toisiinsa liittyvistä projekteista, joista jokainen vaatii suunnittelua ja resurssien jakamista tulosten saavuttamiseksi. Cocks (2010, 265) toteaa, että strategian implementaatio vastaakin projektipäälliköille tuttuja haasteita, joille projektijohtamisen työkalut ovat tärkeitä onnistuneen projektin osalta.

Longman & Mullins (2004, 54) mukaan projektijohtamisen menetelmät ovat avain onnistuneeseen strategian implementointiin. Longman & Mullins (2004, 54) listaa seitsemän tekijää onnistuneelle projektin implementaatiolle. Näitä ovat (1) vakuuttavan suunnitelman laatiminen, (2) tee projektijohtamisesta käytännöllistä alusta lähtien, (3) rakenna siltoja käytännön työhön, (4) tee menettelyistä käyttäjäystävällisiä, (5) tee projektinhallinnasta kannustavaa kaikille, (6) projektinhallinnan pitää olla jatkuvan oppimisen prosessi ja (7) kehitä projektijohtamista palautekanavilla. Longman & Mullins (2004, 57) toteavat, että onnistunut strategian implementointi vaatii tehokkaan projektinhallinnan asettamista joka projektiin, joka jollain tavalla on mukana strategian implementoinnissa.

Cocks (2010, 265) mukaan strategian implementointi sisältää projektien tunnistamisen ja resurssien kohdentamisen niille sekä aikataulujen suunnittelun, jotta nähdään onko strategia mahdollinen toteuttaa. Cocks (2010, 265) toteaa, että projektijohtamisen työkalujen avulla voidaan strategia implementoida tehokkaammin, mutta niitä käytetään harvoin organisaatioissa kyseiseen tarkoitukseen.

Engert & Baymgartner (2016, 827) mukaan strategian implementoinnissa käynnistetään useita eri aloitteita projektimaisesti, jotka toimivat pohjana strategian implementoinnissa. Engert & Baymgartner (2016, 827) jatkavat, että organisaatioissa eri osastot osallistuvat strategian implementaatioon eri projekteilla, joita osastoilla esiintyy.

Cocks (2010, 265) mukaan projektijohtaminen korostaa suunnittelun tärkeyttä yhtä paljon kuin toteuttamista ja saman pitäisi päteä strategian implantointiin. Cocks (2010, 265) kirjoittaa, että kuitenkin usein painopiste on strategian suunnittelussa ja implementoinnin osalta vastuu jätetään operatiiviselle tasolle. Cocks (2010, 265) huomauttaa kuitenkin, että strategiat eivät välttämättä vaadi yksityiskohtaista suunnittelua, jos niihin liittyy asteittainen muutos tai jatkuva parantaminen.

## 4 Suoriteperusteisten palkkioiden ja strategisen implementoinnin muodostama viitekehys

Palkitsemisjärjestelmät käsitellään tässä tutkimuksessa jakamalla ne perinteisiin palkitsemisjärjestelmiin ja vaihtoehtoisiin palkitsemisjärjestelmiin. Teorian avulla käsitellään eri palkitsemisjärjestelmien eroavaisuuksia ja niistä saatavia hyötyjä sekä tekijöitä, joita esiintyy teoriassa liittyen palkitsemisjärjestelmiin.

Vaihtoehtoisilla palkitsemisjärjestelmillä pyritään vähentämään negatiivisia tekijöitä, joita voi esiintyä palkitsemisjärjestelmien kohdalla. Juuri negatiivisten tai haitallisten tekijöiden karsiminen nousee ensimmäisenä viitekehystenä palkitsemisjärjestelmistä puhuttaessa.

Puhuttaessa suoriteperusteisen palkitsemisen tekijöistä viitekehystenä nousee oikeudenmukaisuus, kannustimet, motivaatio ja johtaminen. Samoista tekijöistä koostuu myös palkitseminen organisaation näkökulmasta, jos halutaan parantaa tehokkuutta ja organisaatioiden innovointia.

Bubenik ym. (2022, 1) mukaan muutos organisaation strategiaan voi muuttaa organisaation toimintaa vaikuttaen kaikkeen organisaation rakenteesta työntekijöiden päivittäisiin rutiineihin. Tästä syystä on tärkeä ymmärtää, että miten strategiaa pystytään implementoimaan ja mitä sillä tarkoitetaan. Leeman ym. (2017, 2) mukaan strategian implementaatiolla tarkoitetaan tarkoituksenmukaista prosessia saattaa ennakkoon määritelty ohjelma tai tavoite käytäntöön.

Wilson & Kislov (2022, 14) mukaan teoriat antavat tärkeän näkökulman strategian implementointiin, jonka avulla pystytään ennustamaan, identifioimaan ja kuvailemaan avaintekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti muutoksiin. Selvittämällä avaintekijät pystytään siis rakentamaan näkökulma siitä, että mitkä tekijät vaikuttavat tehokkaasti strategian implementointiin.

Avaintekijöiksi strategian teoriassa nousee muun muassa hyvien kannustimien löytäminen, ohjaus- ja palautemekanismit, viestintä ja sen ymmärrettävyys, jatkuva prosessi, analyysi, motivaatio, johtaminen, visio, johtamisjärjestelmät ja projektihallinnan työkalut.

Suoriteperusteinen palkitseminen nähdään tärkeänä tekijänä suoriteperusteisten palkitsemisten teorioissa strategisen implementaation kannalta ja sama nousee esiin myös strategian implementaation teorioissa. Kannustimet ja suoritekeskeiset mittarit, jotka sisältävät useita eri avaintekijöitä, luovat yhdessä hyvät olosuhteet onnistuneelle strategian implementaatiolle ja ovat tekemisissä teoriaosuuksissa toisiinsa.

Molemmissa teorialuvuissa löytyy yhtenäisiä avaintekijöitä suoriteperusteisen palkitsemisen mahdollisuuksista strategian implementointiin, joita lähdetään tutkimaan tarkemmin seuraavissa luvuissa, mutta erityisesti empiirisessä tutkimusosiossa. Näitä yhtenäisiä avaintekijöitä ovat muun muassa johtaminen, kannustimet ja yhteistyö.



## 5 Metodi

Tässä luvussa kerrotaan lyhyesti systemaattisen kirjallisuuskatsauksen teoriasta ja luotettavuudesta tutkimusmetodina. Luvussa myös avataan tämän tutkimuksen aineiston keruusta, jota avataan narratiivisesti luotettavuuden takia ja esitetään artikkeliportfolio, joka muodostaa pohjan tutkimuksen empiiriselle tutkimusosiolle.

### 5.1 Teoria systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta

Higgins ym. (2022, 8) mukaan systemaattisella kirjallisuuskatsauksella kootaan yhteen empiiriset todisteet, jotka sopivat ennalta määritettyihin kriteereihin, jotta voidaan vastata haluttuun tutkimuskysymykseen. Higgins ym. (2022, 8) toteavat, että systemaattinen kirjallisuuskatsaus käyttää menetelmiä, joiden avulla minimoidaan puolueellisuus tutkimuksissa ja tehdään luotettavia havaintoja, joiden perustella voidaan tehdä johtopäätöksiä tutkimuskysymyksiin liittyen. Parris & Peachey (2013, 26) mukaan systemaattista kirjallisuuskatsausta käytetään johtamisen alalla tuottamaan läpinäkyvyyttä, selkeyttä, saavutettavuutta ja puolueetonta kokonaiskuvaava päätöksenteon tueksi. Tässä tutkimuksessa painotetaan johtamisen näkökulmaa, jota systemaattinen kirjallisuuskatsaus tukee.

Higgins ym. (2022, 8) mukaan systemaattinen kirjallisuuskatsaus kehitettiin tarpeesta varmistaa, että päätöksenteot, jotka vaikuttavat ihmisten elämään tehdään tietoon perustuen. Higgins ym. toteavat lisäksi systemaattisen kirjallisuuskatsauksen hyväksi tavaksi käsitellä suuria määriä teorioita kerralla. Heidän mukaansa suurista ja kasvavista tutkimusmääristä johtuen voi olla lähes mahdotonta yksittäisen päätöksentekijän tehdä päätöksiään yksittäisten tutkimusten perusteella. He jatkavat, että arvioimalla systemaattisesti päätutkimusta, systemaattisilla kirjallisuuskatsauksilla pyritään antamaan ajantasainen yhteenveto tutkittavan tiedon tilasta. (Higgins ym., 2022, 8.)

Harris ym. (2014, 2762) määrittelevät systemaattisen kirjallisuuskatsauksen kattavaksi korkean tason tiivistelmäksi tietystä päätutkimuskysymyksestä, jossa yritetään tunnistaa, valikoida, yhdistää ja arvioida kaikkia korkealaatuista tutkimusaineistoja ja todisteita, jotka ovat olennaisia tutkimuskysymykseen vastaamisen osalta. Harris ym. (2014, 2762) mukaan systemaattinen kirjallisuuskatsaus kokoaa yhteen kaikki todisteet, jotka liittyvät ennalta valittuihin kriteereihin tietyn tutkimuskysymyksen käsittelemiseksi. Harris ym. (2014, 2762) jatkavat, että systemaattinen kirjallisuuskatsaus pyrkii tunnistamaan ja

minimoimaan puolueellisuudet tutkimuksissa läpinäkyvän, tarkan ja systemaattisen metodin avulla.

Harris ym. (2014, 2763) mukaan tärkein osuus kirjallisuuskatsauksessa on yhteenveto, jossa tehdään loppupäätelmät ja tuodaan esille kaikista tutkimuksista kerätyt löydökset yhteen. Harris ym. (2014, 2763) kirjoittaa, että loppuyhteenveto on tutkijan mahdollisuus nostaa tutkimuksen löydökset lukijalle esille ja vastata tutkimuskysymyksiin hypoteesien paikkansa pitävyydestä.

Tian ym. (2018, 1090) mukaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen etuna on, että se tarjoaa läpinäkyvän ja selkeän protokollan, jota voidaan käyttää aineistokenttä tarkalleen määrittelystä aiheesta ja aihealueesta. Tian ym. (2018, 1090) nostaa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen hyväksi tavaksi rajata aineistoa pois, jotta aineisto on helpommin käsiteltävissä ja tutkimus helpommin toteutettavissa.

## **5.2 Aineiston keruu**

Tranfield ym. (2003, 215) mukaan systemaattinen kirjallisuuskatsaus alkaa identifioimalla avainsanoja ja hakutermejä, jotka rakennetaan tutkimuksen tutkimuskysymysten ja kirjallisuuden perusteella. Tranfield ym. (2003, 215) toteaa, että tutkijan on päätettävä oleellimmat hakutermit ja tutkimuksen hakustrategia on raportoitava mahdollisimman tarkasti, jotta tutkimus on toistettavissa ja siten luotettava.

Harris ym. (2014, 2764) mukaan aineiston keruussa on tärkeää, että riippumatta tietolähteestä, alkuperäisillä hakusanoilla ei vaaranneta tutkimusten osuvuutta ja tarkkuutta. Harris ym. (2014, 2764) korostavat, että systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tutkijan on käytävä aineistoa käsin läpi, jotta saadaan hyvä lopputulos kaikista hakukoneilla löydettyistä artikkeleista.

Crossan & Apaydin (2010, 1156) mukaan aineistoa voidaan kerätä tutkijan toimesta monella eri tavalla systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Crossan & Apaydin (2010, 1156) nostavat yhdeksi aineistonkeruumenetelmäksi käyttää jo olemassa olevia artikkeleita ja poimia niissä olevia avainsanoja, joita voidaan käyttää artikkelitietokannoissa hakutermeinä. Tässä tutkimuksessa aineiston keruu on toteutettu etsimällä olemassa olevista artikkeleista avainsanoja ja hakemalla niillä useista eri artikkelitietokannoista artikkeleita.

Tätä tutkimusta varten artikkelitietokannoiksi on valittu Scopus, Web of Science, ProQuest ja EBSCOhost. Valitut tietokannat kattavat laajasti lukuisia muita tietokantoja, mikä antaa riittävän laajan tietopohjan, josta tutkimusta voidaan oikeutetusti lähteä tekemään. Artikkelit rajataan niiden julkaisuvuoden mukaan vuosille 2010-2022, jolla rajataan tulosten määrää kohtuulliseksi tätä tutkimusta varten ja saadaan aineistoa, joka on ajallisesti relevantti tutkimuksen kannalta. Tutkimuksen toistettavuuden ja luotettavuuden kannalta, tässä kappaleessa on kuvattu tarkasti, miten aineisto on kerätty.

Aineisto rajataan tietokannoissa kattamaan liiketaloudellisia artikkeleita, jotta saadaan kohdennettua aineisto vastaamaan tutkielman tutkimusalaa ja pidettyä aineisto riittävän kapeana. Tutkimuksen selkeyden vuoksi rajaus tehdään vain englanninkielisiin artikkeleihin. Toistettavuuden takia huomautuksena, että tietokantojen lähteet ovat esillä taulukon 1 mukaisesti.

Artikkelitietokanta	Tietokannan lähde
EBSCOhost	<i>Business Source Complete</i>
Scopus	<i>Business, management and accounting(BUSI), Economics, Econometrics and Finance</i>
Web of Science	<i>6.3 Management, 6.112 Economic Theory, 6.10 Economics</i>
ProQuest	<i>Journal of Business Ethics, Management Science, Academy of Management Journal, The Journal of Management Development</i>

Taulukko 1: Artikkelitietokannat

Hakuna Scopus tietokannassa käytettiin taulukko 2 mukaista hakua.

```
( TITLE-ABS-KEY ( incentives OR "performance-based pay" OR "pay-for-performance" OR "pay-4-performance" OR "monetary incentives" OR "non-monetary incentives" ) AND TITLE-ABS-KEY ( "strategy implementation" ) ) AND PUBYEAR > 2009 AND PUBYEAR < 2023 AND ( LIMIT-TO ( PUBSTAGE , "final" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "ECON" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) )
```

Taulukko 2: Scopus haku

Haku keskittyy otsikkoon, abstraktiin ja avainsanoihin, jotta saadaan rajattua hakutulos riittävän kapeaksi. Hakutulos tuotti alkujaan 88 tulosta pelkästään hakusanoilla ja vuosi rajoituksilla, joten artikkelimäärän rajoittamista varten artikkelien aihepiiri rajattiin liiketaloudellisiin artikkeleihin ”BUSI” ja ”ECON”, jonka ansiosta artikkelimääräksi saatiin 22 artikkelia.

Web of Science tietokannassa haku keskittyy *Topic* hakualueeseen, joka sisältää samat hakusanat kuin taulukko 2. Pelkästään samoilla hakusanoilla haettuna kuin taulukko 2:ssa, tulokseksi tulee 67 löydöstä. Rajaamalla löydökset vuosien 2010-2022 mukaan saadaan määräksi 56 löydöstä. Rajaamalla tulokset pelkästään artikkelien mukaan saadaan tulokseksi 43 artikkelia, jonka jälkeen valitsemalla aihepiirit 6.122 Economic Theory, 6.3 Management ja 6.10 Economics, saadaan lopputulokseksi 31 artikkelia.

ProQuest tietokannasta haku on taulukko 3 mukainen.

```
noft(incentives OR "performance-based pay" OR "pay-for-performance" OR "pay-4-performance" OR "monetary incentives" OR "non-monetary incentives") AND noft("strategy implementation")
```

*Taulukko 3: ProQuest haku*

Noft käsittää samat käsitteet kuin aiemmat hakukohteet, eli artikkelien otsikon, abstraktin ja avainsanat. Hakusanoilla haettuna saadaan tulokseksi 73 löydöstä, joita jää vuosien mukaan rajattuna 46. Rajaamalla tulokset artikkeleihin saadaan lopputulokseksi 27 artikkelia.

EBSCOhost tietokannasta haettuna samoilla hakutermeillä kuin taulukoissa 2 ja 3 saadaan tulokseksi 46 tulosta, josta rajaamalla vuosien 2010–2022 mukaan tulokseksi saadaan 28 artikkelia. Rajaamalla tulokset artikkeleihin ja kielen mukaan, saadaan lopputulokseksi 22 artikkelia.

Seuraavaksi artikkelit vietiin Excel taulukkoon, jotta pystyttiin rajaamaan duplikaatit pois. Tässä vaiheessa määräytyi kokonaismäärä tutkittavista artikkeleista. Samalla määritellään jokaiselle artikkelille pääsanoma ja avainsanat, jotka määrittävät sen liitännäisyyden tutkimuskysymyksiin, joita voidaan käyttää analyysivaiheessa tekemään tutkimusta. Lopulliset artikkelit tuodaan esille tähän tutkimustyöhön taulukkona ja niiden pääsanoma ja avainsanat tutkimuskysymysten osalta nostetaan artikkelikohtaisesti esille. Kuten Harris ym. (2014, 2763) toteavat, systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoite on

vastata tärkeisiin tutkimuskysymyksiin tai identifioida alueita aihepiirin alueelta, jotka ovat jääneet vähemmälle tutkimukselle.

Higgins ym. (2022, 55) mukaan duplikaattien poistaminen aineistosta on pakollista, jotta vältetään liialliselta yksittäisen henkilön vaikuttamiselta tutkimukseen ja samalla pystytään poistamaan sama artikkeli, joka esiintyy toistuvasti aineistossa. Ennen duplikaattien poistoa kokonaisuudessaan tutkimuksessa on löydetty 101 artikkelia, jotka sopivat ennalta määritettyihin kriteereihin neljästä eri tietokannasta. Poistamalla duplikaatit, jäljelle jää vielä 60 artikkelia. Tutkimuksen edistyminen vaatii manuaalista läpikäymistä jokaisen artikkelin osalta, jotta voidaan vielä rajata tutkimukselle keskeiset artikkelit mukaan tutkimukseen.

Tranfield ym. (2003, 212) mukaan manuaalista rajaamista varten on kuitenkin määriteltävä tarkempi tutkimussynteesi, jolla minimoidaan inhimilliset virheet ja puolueellisuudet tutkijan roolista. Tranfield ym. (2003, 212) kirjoittaa, että tutkimussynteesi on kollektiivinen termi, joka kattaa useiden metodien yhteenvedon, integroinnin ja kumulatiiviset löydökset eri tutkimuksista, jotka jakavat saman aiheen tai lähes saman tutkimuskysymyksen. Tranfield ym. (2003, 212) jatkavat, että yksinkertaisin ja paras tapa muodostaa tutkimussynteesi on narratiivinen tarkastelu, joka pyrkii identifioimaan sitä mitä on kirjoitettu aiheesta ja otsikoista.

Tähän mennessä tutkimukseen valitut artikkelit ovat määräytyneet valintakriteerien perusteella. Seuraavaksi manuaalisesti tarkastellaan tarkemmin artikkelien liitännäisyyttä tutkimuskysymyksiin, jotta artikkelit voidaan ryhmitellä keskenään eri kategorioihin niiden isompien päätelmien perusteella. Samalla vielä karsitaan artikkeleita, joiden liitännäisyyttä tutkimuskysymyksiin ei voida perustella tutkimussynteesin perusteella. Tutkimussynteesinä on, että artikkelin pitää liittyä *palkitsemiseen osana strategian implementointia, strategian muodostumista tai sitä varten olevana työkaluna*. Tässä vaiheessa ei erotella minkälaisesta strategiasta on kyse, eikä sitä minkälaisesta palkitsemisestä on kyse.

### 5.3 Artikkeliportfolio

Artikkeliportfolioon valikoitui lopulta 18 artikkelia tutkimussynteesin perusteella 60 artikkelista. Seuraavaksi valitut artikkelit analysoidaan kategorioittain omissa

kappaleissaan, joissa selvitetään yhtenäisyyksiä artikkelien pääsanomasta ja tarkastellaan avainsanoja.

Tässä kappaleessa nostetaan jokaisesta artikkelista pääsanoma liittyen tämän tutkimuksen tutkimussynteesiin ja niissä esiintyvät avainsanat. Artikkeleista käydään syvempää analyysiä seuraavassa pääluvussa, eli analyysiosiossa.

Artikkelit jaetaan keskenään niiden päätelmien mukaan kategorioihin taulukossa ja artikkeleista muodostetaan pohdinta aineiston sisällöstä. Kategoriat ovat Strategian implementaatio ja Suoriteperusteinen palkitseminen. Lopulta määritellään tuloksille luokittelu ja muodostetaan aineiston synteesi.

Artikkeli	Pääsanoma	Avainsanat ja nostot	Kategoria
Bager, S. L., & Lambin, E. F. (2022). How do companies implement their zero-deforestation commitments.	Tarkasti määritellyt prosessit ovat tärkeitä implementoinnin kannalta, mutta sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat implementoinnin lopputulokseen. Sisäisesti organisaatiot kamppailevat organisaatorakenteiden yhdenmukaistamisesta kestäväen kehityksen sitoumuksiin varmistaakseen johtajien ja sidosryhmien osallistumisen. Tutkimuksessa johtajuus, yhteistyö ja teknologia koetaan ratkaisevana tekijänä implementoinnin osalta. Ulkoisesti implementoinnin osalta haastavinta on eri yritysten hallinta, sillä heidän toiminta voi olla ristiriidassa organisaation tavoitteiden kanssa.	Prosessit, implementointi, sisäiset ja ulkoiset tekijät, johtajuus, yhteistyö, osallistaminen, teknologia.	Strategian implementaatio
Haglund, P., & Rudberg, M. (2022). A longitudinal study on logistics strategy: The case of a building contractor.	Artikkelin löydöksissä on huomattu kolme tekijää, jotka vaikuttavat negatiivisesti strategian täytäntöönpanoon: (1) muodollisen organisaation ja siten johtajan muodollisen auktoriteetin puute, (2) suoriteperusteisten kannustimien puute sisäisten sidosryhmien keskuudessa ja (3) ylimmän johdon prioriteettien eroavaisuudet. Suorituskyvyn puute ja strategiset valinnat vaikuttavat molemmat tavoiteltuun strategiaan ja siten välittävät kontekstin ja strategian yhteensopivuutta. Ajoituksella on kriittinen merkitys strategian toteutuksen kannalta, sillä organisaation kypsyys ja ylimmän johdon prioriteettien yhteensopivuus aiotun strategian prosessien tulosten kanssa mahdollistaa strategian täytäntöönpanon. Tutkimuksen strategian muodostumisen konsensus on, että	Johtajuus, kannustimet, strategiset valinnat, ajoitus, yhteistyö, osallistaminen.	Strategian implementaatio

	jaetut perustelut ja johdonmukaisuus pitkäaikaisessa päätöksenteossa ovat tärkeitä osia strategian muodostumisen prosessissa.		
Ngcamu, B. S., & Parumasur, S. B. (2011). Perceptions of knowledge management processes, strategies, implementation and impact: Biographical influences. Corporate ownership and control. <a href="https://virtusinterpress.org/PERCEPTIONS-OF-KNOWLEDGE,3453.html">https://virtusinterpress.org/PERCEPTIONS-OF-KNOWLEDGE,3453.html</a>	Tutkimuksen tuloksissa nostetaan esille työntekijöiden biografisten profiilien (ikä, koulutus, rotu, työntaso) vaikutus heidän tarkkaavaisuutensa tasoon organisaatiossa. Tarkkaavaisuudella tarkoitetaan tarkemmin keskittymistä johdon hallinnollisiin työkaluihin ja organisaation strategiaan, sekä niiden implementointiin ja tehokkuuteen. Biografisten tekijöiden yhdistetty vaikutus määrittelee organisaation tarvetta tukea kulttuuria, joka tukee tiedonjakamista sekä implementaatiota ja organisaation täytyy tarjota riittäviä kannustimia kannustaakseen toimimaan niiden mukaisesti.	Biografiset profiilit, johdon työkalut, strategia, implementointi, kulttuuri, tiedonjakaminen, kannustimet, palkitseminen.	Strategian implementaatio
Prat A. & Serafeim G., (2023). Corporate Purpose and Financial Performance. Organization Science. Noudettu 17. maaliskuuta 2023, osoitteesta <a href="https://pubsonline.informs.org.ezproxy.utu.fi/doi/full/10.1287/orsc.2018.1230">https://pubsonline.informs.org.ezproxy.utu.fi/doi/full/10.1287/orsc.2018.1230</a> . Organization Science 30(1):1-18. <a href="https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1230">https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1230</a>	Ylimmän johdon ensisijainen rooli ei ole strategian laatiminen, vaan yhteisen tarkoituksen määritteleminen organisaatiolle. Ensisijaisesti keskijohto ja asiantuntijat vaikuttavat organisaation suoriutumiseen ja tehokkuuteen korkean tarkoituksiperän organisaatioissa, joissa työntekijöillä on merkityksen tunne omasta työstään. Samaa yhteyttä ei löydy ylimmän johdon tai operatiivisten työntekijöiden joukosta. Keskijohto ja asiantuntijat toimivat tärkeässä roolissa sekä strategian implementoinnin, että kehittymisen osalta. Keskijohdon ja asiantuntijoiden vaikutus strategian muodostumiseen ja implementointiin tulee siitä, että he	Johtaminen, asiantuntijuus, implementointi, kehittyminen, viestintä, resurssointi, osallistaminen, kannustimet.	Strategian implementaatio



	<p>toimivat usein lähempänä toimintakenttää ja viestittävät päätöksiä organisaatio hierarkiassa sekä ylöspäin että alaspäin. Merkityksellisyys organisaatiossa asiantuntijoille ja keskijohdolle tulee siitä, kun heille annetaan mahdollisuus ja resurssit toteuttaa heidän työtään, ja ylin johto selkeyttää omalla työllään tehokkuutta poistamalla esteitä, jotka hidastavat keskiportaan työskentelyä.</p>		
<p>Folkinshteyn, D., &amp; Moore, J. (2021). Quarterly seasonality and momentum strategy implementation. <i>Review of Behavioral Finance</i>, 15(1), 38–54. <a href="https://doi.org/10.1108/RBF-05-2021-0085">https://doi.org/10.1108/RBF-05-2021-0085</a></p>	<p>Strategian implementointi oikea aikaisesti on merkittävä tekijä strategian toteutumisessa. Strategian luominen voi olla jatkuvaa ja oikein ajoitettuna toteutettuna palkitsevaa. Tarkasti ajoitettu strategia voi tuottaa ylivoimaista tehokkuutta organisaatiossa.</p>	<p>Implementointi, ajankohta, ajoittaminen</p>	<p>Strategian implementaatio</p>
<p>Cadwallader, S., Jarvis, C. B., Bitner, M. J., &amp; Ostrom, A. L. (2010). Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation. <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>, 38(2), 219–239. <a href="https://doi.org/10.1007/s11747-009-0151-3">https://doi.org/10.1007/s11747-009-0151-3</a></p>	<p>Usein eturivin työntekijät ovat vastuussa strategian implementoinnista ja strategian näkyvyydestä muille sidosryhmille. Ymmärtämällä työntekijöiden monimutkaisia motivaatioita voidaan vaikuttaa strategian implementointiin ja tekijöihin, jotka vaikuttavat heidän motivaatioihinsa. Tutkimuksen tuloksena on, että motivaatiolla on merkittäviä suoria ja epäsuoria vaikutuksia työntekijöiden strategian implementointi käytäntöihin. Johtajat voivat yrittää vaikuttaa motivaatioon antamalla työntekijöiden valita toimintamallit (autonomia) ja antamalla heille selkeät ohjeet tavoitteista. Tulosten mukaan työntekijät, jotka kokevat autonomiaa omassa työssään kokevat positiivisempia tunteita strategian</p>	<p>Implementointi, motivaatio, johtaminen, autonomia, koulutus, palkitseminen, kannustimet.</p>	<p>Strategian implementaatio</p>

	implementointiin. Tulokset tukevat myös työntekijöiden tekemiä valintoja ja itsenäisyyttä, kun puhutaan strategian implementoinnista, jotta työntekijät uskovat oman työnsä autonomiaan, joka puolestaan johtaa suurempaan motivaatioon osallistua strategian implementointiin. Koulutukset ja palkkiot, jotka antavat työntekijöille tunteen, että heillä on vaihtoehtoja strategian implementoinnissa vaikuttavat myös positiivisesti tunteisiin, uskomuksiin ja käyttäytymiseen.		
Irwin, J., Lahnehan, B., & Parmigiani, A. (2018). Nested identities as cognitive drivers of strategy. <i>Strategic Management Journal</i> (John Wiley & Sons, Inc.), 39(2), 269–294. <a href="https://doi.org/10.1002/smj.2735">https://doi.org/10.1002/smj.2735</a>	Tutkimuksen mukaan organisaation identiteetin tunnistaminen on tärkeä osa strategian implementoinnin prosessia. Tunnistamalla organisaation eritason identiteetit, johtajat voivat määrittellä tarkempia koherensseja strategioita, joka määrittelee vaatimukset onnistuneelle strategialle ja tunnistetuille identiteeteille.	Identiteetti, implementointi, johtaminen, strategia.	Strategian implementaatio
Ocak, S., Aladag, O. F., Koseoglu, M. A., & King, B. (2022). Barriers To Strategy Implementation In Turkey's Healthcare Industry: Hospital Manager Perspectives. <i>Hospital Topics</i> , 100(4), 196–204. <a href="https://doi.org/10.1080/00185868.2021.1952123">https://doi.org/10.1080/00185868.2021.1952123</a>	Isoimmat esteet strategian toteutumiselle ovat: Matala työntekijöiden motivaatio, liiallinen keskittyminen taloudelliseen suorituskykyyn ja päätöksentekijöiden kyky yhtenäiseen päätökseen ja ohjaukseen. Tutkimuksen tulokset myös korostavat organisaationallisia tekijöitä, jotka ovat päätekijöitä onnistuneen strategian implementoinnissa. Kaksi isoimmista esteistä strategian muodostumiselle liittyvät strategian muodostumisen prosesseihin, jotka ovat liiallinen keskittyminen taloudelliseen suorituskykyyn ja kattavan strategia analyysin poisjättämisen päätöksenteossa.	Motivaatio, implementointi, johtaminen, suorituskykymittarit, osallistaminen.	Strategian implementaatio

	Tutkimuksen isoin löydös kuitenkin on, että työntekijöiden motivaation puute on isoin tekijä strategian täytäntöönpanossa, jota johtajat voivat parantaa osallistamalla työntekijöitä strategian muodostumisen prosesseihin.		
Weiser, A.-K., Jarzabkowski, P., & Laamanen, T. (2020). Completing the Adaptive Turn: An Integrative View of Strategy Implementation. <i>Academy of Management Annals</i> , 14(2), 969–1031. <a href="https://doi.org/10.5465/annals.2018.0137">https://doi.org/10.5465/annals.2018.0137</a>	Jokapäiväisen strategian toimeenpanotoiminnasta syntyy myös perustavanlaatuisia pidemmän aikavälin strategioiden ja strategian implementointia, kun sitä käsitellään organisaatiossa palautteiden toimesta. Kun strategian mukautukset nousevat organisaatiohierarkiassa, niiden nopeus ja tiheys todennäköisesti vähenevät. Ylimmän johdon esittämät laajat strategiset suunnat ovat usein harvempia ja niiden toteuttaminen kestää kauemmin, kuin mitä keskijohdolla ja operatiivisella tasolla strategian implementointi ja sen muutokset. "Palautesilmukka" on kuitenkin erittäin tärkeää strategian muodostumisen kannalta, koska se mahdollistaa strategian ja strategian implementointisuunnitelman ydinlähtökohtien perustavanlaatuisen uudelleenarvioinnin ja uudelleen jäsentämisen yksinkertaisten käytäntöjen mukauttamisen sijaan. Kun organisaatiossa toteutetaan eri toimijoiden toimesta vuorovaikutteisesti tiettyä strategiaa, toimeenpano johtaa yleensä mukautuksiin. Mukautukset voivat johtua strategian toteutussuunnitelman joidenkin näkökohtien mahdottomuudesta, paikallisista erityispiirteistä,	Implementointi, johtaminen, palaute, osallistaminen.	Strategian implementaatio

	odottamattomista muutoksista organisaatioympäristössä tai organisaation vallasta ja politiikasta.		
Madeleine, E. (2013). Meeting the challenge of impact investing: how can contracting practices secure social impact without sacrificing performance?,	Teknologisen lähestymisen, suoritusmittareiden seurannalla ja sopimuksellisella seurannalla pystytään toteuttamaan suoritukseen perustuvaa palkitsemista tehokkaammin, jonka avulla voidaan parantaa suorituskykyä. Tärkein nosto kuitenkin, että suoriteperusteisen palkitsemisen puuttuminen heikentää kokonaistehokkuutta vähentäen suorituskykyä.	Teknologia, suoritusmittarit, suorituskyky, palkitseminen, kannustimet.	Suoriteperusteinen palkitseminen
Gartenberg, C., & Wulf, J. (2020). Competition and Pay Inequality Within and Between Firms.	Suoriteperusteinen palkitseminen nähdään parantavan organisaation tehokkuutta vähentämällä organisaation sisäistä vaihtuvuutta. Epäoikeudenmukainen suoriteperusteinen palkitseminen nähdään taas assosioituvan negatiivisiin lopputuloksiin, kuten korkeampaan työntekijöiden vaihtuvuuteen, huonompaan tuotantolaatuun, vähentyneeseen tuottavuuteen ja huonompaan työtyytyväisyyteen.	Palkitseminen, kannustimet, oikeudenmukaisuus.	Suoriteperusteinen palkitseminen
Kershaw, R., & Malhotra, D. k. (2012). Implementing strategy through performance measurement: An empirical test. International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation, 8(1), 24–42. <a href="https://doi.org/10.1504/IJAPE.2012.043964">https://doi.org/10.1504/IJAPE.2012.043964</a>	Tavoitteiden priorisointi sekä niiden johdonmukainen liitettävyys organisaation strategiaan ja vastaavien kannustimien käyttöön voi vaikuttaa positiivisesti päälliköiden ponnistuksiin, jos ne pystytään yhdistämään reaktiivisiin suorituskykymittareihin. Huomioitavaa kuitenkin on, että reaktiiviset toissijaiset mittarit voivat viedä päälliköiden huomiota organisaation strategiasta ja heikentää organisaation tavoitteiden saavuttamista.	Tavoitteet, kannustimet, suoritusmittarit, strategia.	Suoriteperusteinen palkitseminen

<p>Hutchison-Krupata, J. (2018). Communication, Incentives, and the Execution of a Strategic Initiative. <i>Management Science</i>, 64(7), 3380–3399. <a href="https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2758">https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2758</a></p>	<p>Ylimmän johdon viestintä ei mahdollista samanlaista vaikuttavuutta kuin rahalliset palkitsemiset, mutta viestintä on joustavampaa ja sen takia tilanteesta riippuen hyvä menetelmä strategian implementointia varten. Viestinnän vaikuttavuus vaatii kuitenkin, että siitä tehdään merkityksellistä henkilöille. Rahalliset palkitsemiset vaativat etukäteen tarkkoja määritelmiä, jotta niistä saadaan tehokkaita.</p>	<p>Johtaminen, palkitseminen, kannustimet, viestintä, strategia, implementointi, osallistaminen</p>	<p>Suoriteperusteinen palkitseminen</p>
<p>Upadhyay, A. Y. A., &amp; Palo, S. (2013). Engaging employees through balanced scorecard implementation. <i>Strategic HR Review</i>, 12(6), 302–307. <a href="https://doi.org/10.1108/SHR-08-2012-0057">https://doi.org/10.1108/SHR-08-2012-0057</a></p>	<p>Kun suorituskyky linkitetään palkitsemiseen ja kannustimiin ja sitä hallinnoidaan organisaatiossa oikeudenmukaisesti, työntekijät kokevat organisaation oikeudenmukaisena ja reiluna. Tämä puolestaan parantaa työntekijöiden sitoutumista ja parempaa panostamisesta strategian implementointiin. Selkeä liitettävyys työntekijälle asetettuihin vaatimuksiin luo olosuhteet, joita seuraamalla työntekijät voivat saavuttaa tavoitteensa ja siten näkyvästi tuloksia henkilökohtaisella tasolla, vaikuttaa strategian implementointiin tehokkaasti.</p>	<p>Suoritusmittarit, palkitseminen, kannustimet, oikeudenmukaisuus, motivaatio, strategia, implementointi, viestintä.</p>	<p>Suoriteperusteinen palkitseminen</p>
<p>Wheatley, K. K., &amp; Doty, D. H. (2010). Executive Compensation as a Moderator of the Innovation—Performance Relationship. <i>Journal of Business &amp; Management</i>, 16(1), 89–102.</p>	<p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että palkitsemisella voidaan säädellä strategiaa yrityksen suorituskyky-suhteeseen, kun harkitaan bonus- ja optiokorvauksia. Tutkimuksen havaintona on, että lyhyen ja pitkän aikavälin palkitsemisella on erilaiset ohjausmekanismit organisaation päätöksenteossa strategian toteuttamisen osalta. Lopputulokset osoittavat, että olipa kyseessä sitten pienen riskin tai suuren riskin strategia, kaikki strategiat tarvitsevat lyhyen aikavälin kompensatiota.</p>	<p>Palkitseminen, kannustimet, strategia, ajankohta.</p>	<p>Suoriteperusteinen palkitseminen</p>

	<p>Huomionarvoisena nostona on, että kompensaaion merkitys korostuu aikakomponenttina, eli oikein ajoitettu kompensatio aiheuttaa isomman vaikutuksen. Korkean prosentin bonus kompensatio on yhteydessä korkeampiin suoritustasoihin riippumatta strategian riskikartoituksesta. Bonus kompensatiolla voidaan korostaa positiivisia vaikutuksia tehokkuudessa ja sen etuna on, että se on selkeä ja enemmän kontrolloitavissa oleva palkitsemisjärjestelmä lyhyellä aikavälillä. Esimiehillä ja päälliköillä on helpompi ennustaa lyhyenaikavälin vaikutuksia strategian implementoinnissa kuin pitkän aikavälin vaikutuksia. Pienen riskin strategian implementoinneissa palkitseminen voidaan sitoa suoraan suoriutumiseen pitkän aikavälin palkitsemiseen ilman isompaa vaikutusta organisaation suoriutumiseen. Korkean riskin strategioissa pitkän aikavälin kompensatiota ei kannata sitoa suoraan suoriutumiseen, jotta säilytetään joustavuus yrityksen muutos strategioissa.</p>		
<p>Ho, J. L. Y., Wu, A., &amp; Wu, S. Y. C. (2014). Performance measures, consensus on strategy implementation, and performance: Evidence from the operational-level of organizations.</p>	<p>Operatiivisen tason esimiesten ja työntekijöiden välinen konsensus strategian toteuttamisesta vaikuttaa tulostulosten tehokkuuteen ja työntekijöiden suoritukseen positiivisesti. Suoritusmittareiden käytön kannustava vaikutus suoritusten arvioinnissa ja ylennyksessä on vahvempi niillä työntekijöillä, joilla on korkeampi konsensus yhteisistä tavoitteista.</p>	<p>Strategia, suoritusmittarit, osallistaminen.</p>	<p>Strategian implementaatio, Suoriteperusteinen palkitseminen</p>

	Konsensus on tutkimuksen mukaan kriittinen organisaation strategian toteuttamisen onnistumiselle ja suorituskykykymittareiden tehokkuudelle.		
Kools, M., & George, B. (2020). Debate: The learning organization—a key construct linking strategic planning and strategic management. <i>Public Money &amp; Management</i> , 40(4), 262–264. <a href="https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1727112">https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1727112</a>	Suoriteperusteiset mittaukset strategian implementoinnissa voivat aiheuttaa epätoivottuja lopputuloksia. Tutkimuksen mukaan suoriteperusteiset mittaukset strategian implementoinnissa ovat johtaneet usein syytösten välttämisen käyttäytymiseen sen sijaan, että virheistä opittaisiin ja implementointia kehitettäisiin. Jos suorituskyvyn mittaamisen aiheuttama virhetoleranssi on vähäistä, avoimuus ongelmille ja aloitteellisuudelle, jotka ovat tärkeitä oppimisen elementtejä, vähenevät. Suorituskyvyn mittaaminen asettaa siis väistämättä rajoituksia julkisten organisaatioiden kehittymiselle ja niiden kyvyille saada aikaan kestävää muutosta laatimalla ja implementoimalla hyviä strategioita.	Suoritusmittarit, strategia, implementointi, osallistaminen, koulutus.	Suoriteperusteinen palkitseminen, Strategian implementaatio
Sandada, M., Poee, D., & Dhurup, M. (2014). Strategic Planning And Its Relationship With Business Performance Among Small And Medium Enterprises In South Africa. <i>The International Business &amp; Economics Research Journal (Online)</i> , 13(3), 659. <a href="https://doi.org/10.19030/iber.v13i3.8602">https://doi.org/10.19030/iber.v13i3.8602</a>	Strategian implementaation kannustimet ovat liiketoiminnan suorituskyvyn kannalta ratkaisevia, koska ne motivoivat työntekijöitä strategian toteuttamiseen. Kahdeksasta eri tekijästä strategiasuunnittelu nähtiin isoimpana vaikuttajana organisaation suorituskyvyn parantamiseen, mutta heti perään pienellä erolla vaikuttavin tekijä oli strategian implementoinnin kannustimet.	Strategia, implementointi, suoritusmittarit, motivaatio, kannustimet, palkitseminen.	Suoriteperusteinen palkitseminen, Strategian implementaatio

## 6 Empiirinen tutkimusosio

### 6.1 Analyysiosio tuloksista

Tässä tutkimuksessa käytiin artikkelit läpi ja jaettiin ne niiden pääsanomien ja avainsanojen mukaan kategorioihin, joita ovat suoriteperusteinen palkitseminen ja strategian implementaatio. Artikkeleista nostettiin avainsanat niiden pääsanomien perusteella, jotka toistuvat useissa eri artikkeleissa ensin samassa kategoriassa, mutta myös lopulta vertailemalla kaikkia artikkeleita keskenään. Avainsanoja tutkimalla ja niiden toistuvuutta käsittelemällä on luotu käsite siitä, mitkä tekijät edistävät organisaation strategian implementointia ensisijaisesti ja toissijaisesti.

Tämän kappaleen tarkoitus on analysoida artikkeliportfolioon valikoitujen artikkelien pääsanomat ja avainsanat, sekä muodostaa niistä päätelmiä, joiden avulla pyritään vastaamaan tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Analyysiosio on jaettu kolmeen osaan, joista ensimmäisessä käsitellään strategian implementaatio kategoriassa olevat artikkelit sekä niiden avainsanat suoriteperusteisen palkitsemisen tukena. Toisessa osiossa käsitellään suoriteperusteisen palkitsemisen kategorian artikkelit ja analysoidaan suoriteperusteisen palkitsemisen vaikutusta strategian implementointiin. Osa artikkeleista on jaettu molempiin kategorioihin, ja niitä käsitellään molemmissa osissa. Tutkimuksen tulokset osiossa yhdistettiin kaikki artikkelit tehden analyysiä, jolla vastataan tutkimuksen pääkysymykseen siitä, että *mitkä tekijät ensisijaisesti edistävät organisaation strategian implementaatiota?*

#### 6.1.1 Strategian implementaatio suoriteperusteisen palkitsemisen tukena

Strategian implementaatioon organisaatiossa vaikuttaa monet tekijät. Tässä kappaleessa tarkastellaan avainsanoja, jotka nousivat eniten esille tieteellisissä artikkeleissa strategian implementaatio kategoriassa. Tässä osiossa pyritään selventämään, että mitkä tekijät nousevat esille tutkimusaineistossa isoimpina tekijöinä, eli toistuvat eniten löydöksissä. Tässä osiossa tarkastellaan strategian implementaation kategoriassa esiintyvät artikkelit ja verrataan niistä löytyviä avainsanojen samankaltaisuuksia, joiden voidaan nähdä tukevan toisiaan ja sitä kautta pystytään muodostamaan päätelmiä vaikuttavuudesta strategian implementaation osalta. Strategian implementaatio kategorian artikkelit painottuivat implementoinnin näkökulmaan, joissa tutkitaan suoriteperusteisen palkitsemisen vaikutusta osana implementointia.



Taulukossa 4 nähdään avainsanat, jotka toistuvat eniten strategian implementaation artikkeleissa. Vihreällä värillä on korostettu ensisijaisesti esiintyviä avainsanoja ja oranssilla värillä on korostettu toissijaisia avainsanoja. Ensisijaisesti korostuvat avainsanat tässä kategoriassa vaikuttavat siis enemmän strategian implementaatioon ja niitä kannattaa harkita mietittäessä tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaatiossa strategian implementaatioon.

Avainsana	Toistuvuus	Avainsana	Toistuvuus
Kannustimet, palkitseminen	5	Motivaatio	2
Ajoitus, ajankohta, ajoittaminen	3	Suorituskykymittarit, Suorituskyky	1
Yhteistyö, osallistaminen, palaute	9	Kehittyminen, koulutus	2
Johtajuus, johtaminen	8	Prosessit, resurssointi	2
Strategia	2	Teknologia	1
Tiedottaminen, viestintä	2	Biografiset profiilit, identiteetti	2

Taulukko 4. Strategian implementaation avainsanat

Kuten taulukko 4 esittää, ensisijaisina ja isoimpina avainsanoina ovat yhteistyö, johtajuus ja kannustimet. Nämä sanat ja niihin rinnastettavat synonyymit kuvaavat tekijöitä, jotka vaikuttavat eniten strategian implementointiin.

Kuten avainsanoista huomataan (taulukko 4), johtajuus ja yhteistyö nousevat selvästi eniten esille vaikuttavina tekijöinä strategian implementaatiossa. Bager & Lambin (2022, 2) nostavatkin tutkimuksessaan esille sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutukset implementoinnin lopputulokseen. Bager & Lambin (2022, 2) esittävät, että johtajuus ja yhteistyö toimivat kaikkein ratkaisevimpana tekijöinä implementoinnin osalta. Haglund & Rudberg (2022) korostavat myös tutkimuksessaan implementaation toteuttamisessa tärkeänä tekijänä muodollisen organisaation ja siten johtajan muodollisen auktoriteetin merkitystä. He nostavat myös implementaation onnistumisen osalta tärkeäksi tekijäksi ylimmän johdon yhtenäiset prioriteetit ja niiden selkeyden (Haglund ja Rudberg, 2022, 18).

Ho ym. (2014, 49) nostavat myös tutkimuksessaan esille esimiesten ja työntekijöiden välisen konsensuksen tärkeänä osana strategian implementointia, sekä sen miten sillä voidaan vaikuttaa tehokkuuteen ja työntekijöiden suoritukseen positiivisesti. Gartenber, Prat & Serafeim (2019, 15) puhuvat myös tutkimuksessaan johdon ja asiantuntijoiden vaikutuksesta organisaation suoriutumisen tehokkuuteen, sekä he korostavat keskijohdon ja asiantuntijoiden tärkeää roolia strategian implementoinnin että kehittymisen osalta.

Ocak ym. (2022, 201) nostavat omassa tutkimuksessaan myös esille yhdeksi isoksi esteeksi päätöksentekijöiden kyvyn yhtenäiseen päätökseen ja ohjaukseen.

Tämän tutkimuksen useat artikkelit nostavat esille johtajuuden ja yhteistyön asiantuntijoiden ja työntekijöiden kanssa merkitykselliseksi strategian implementaation osalta. Sama huomio nousee esille myös avainsanojen osalta, joissa eniten osumia tuli johtamisen ja yhteistyön, että osallistamisen muodossa. Muodollinen johtajuus ja auktoriteetti sekä selkeät yhtenäiset päätöksenteot johtajilta vaikuttavat tehokkuuteen ja strategian muodostumiseen ja implementointiin. Konsensus eli yhteistyö korostuu muutamissa artikkeleissa strategian implementoinnin osalta ja johdon ja asiantuntijoiden rooli myös kehittymisen kannalta, ja konsensus nähdään kriittisenä organisaation strategian implementoinnin onnistumiselle.

Toinen strategian implementointiin vaikuttava tekijä on suoriteperusteisten kannustimien puute tai suoriteperusteisten mittauksen seuranta, joiden avulla voitaisiin kannustaa työntekijöitä toteuttamaan implementaatiota. Haglund & Rudberg (2022, 15) nostavat suoriteperusteisten kannustimien puutteen toiseksi merkittävämpänä tekijänä strategian epäonnistuneeseen implementaatioon. Merkittäväksi tekijäksi kannustimet ja palkitsemiset nousevat myös avainsanojen osalta, vaikka johtajuus ja osallistaminen nousevatkin strategian implementaatioissa edelle. Ho ym. (2014, 49) tukevat tätä löydöstä omassa tutkimuksessaan, jossa he korostavat suoritusmittareihin perustuvaa kannustavaa suoritusten arviointia ja niiden avulla luotujen kannustimien käyttöä. Ho ym. (2014, 38) mukaan konsensuksen avulla pystytään vielä korostamaan hyötyjä strategian onnistumiselle suorituskykykymittareiden tuella. Ngcamu & Parumasur (2011, 500) tuovat omassa tutkimuksessaan esille, että miten biografisten tekijöiden (ikä, koulutus, rotu) vaikutus määrittelee organisaation tarvetta tukea kulttuuria, joka tukee tiedonjakamista sekä strategian implementaatiota. Organisaation täytyy sitä varten tarjota riittäviä kannustimia toimimaan niiden mukaisesti.

Cadwallader ym. (2010, 232,) ja Bala & Venkatesh (2016, 178) nostavat esille, että koulutukset ja palkkiot, jotka antavat työntekijöille tunteen, että heillä on vaihtoehtoja strategian implementoinnissa vaikuttavat myös positiivisesti tunteisiin, uskomuksiin ja käyttäytymiseen organisaatiossa. Kools & George (2020, 1) tutkimuksessaan löysivät, että suoriteperusteiset mittaukset strategian implementoinnissa voi aiheuttaa epätoivottuja lopputuloksia, jos mittauksia käytetään syytösten välttämisen

käyttäytymiseen sen sijaan, että virheistä opittaisiin ja implementointia kehitettäisiin. He jatkavat, että jos virhetoleranssi mittaamisella on vähäistä, avoimuus ongelmille ja aloitteellisuudelle, jotka ovat tärkeitä oppimisen elementtejä, vähenevät (Kools & George, 2020, 2). Sandada ym. (2014, 664) korostavat omassa tutkimuksessaan kannustimien vaikutusta ratkaisevina liiketoiminnan suorituskyvyn kannalta strategian implementaatiossa, sillä ne motivoivat työntekijöitä strategian toteuttamiseen.

Kuten tässä tutkimuksessa nähdään, niin suoriteperusteiset mittarit ja kannustimet toimivat hyvin strategian implementaatiossa. Suoriteperusteiset mittarit ja kannustimet, joiden avulla pyritään positiivisiin tuntemuksiin toimivat tärkeissä rooleissa ja niiden merkitys onnistuneen strategian implementoinnin osalta ovat korkealla useissa artikkeleissa löydettyjen tulosten perusteella. Sama huomio esiintyy myös avainsanoissa, erityisesti kannustimien osalta. Suoritusmittareiden käyttämisessä on kuitenkin tärkeä huomata, että niiden väärinkäytteisellä voi olla negatiivisia vaikutuksia strategian implementointiin ja siten organisaation suorituskykyyn. Oikein käytettynä kannustimet ja suoritusmittarit toimivat hyvin strategian toteuttamisen työkaluina ja yhdistettynä konsensukseen johdon yhtenäisestä tavoitteesta, saadaan vielä isompi hyöty kannustimien vaikutuksesta.

Motivaatiolla on myös merkitys strategian implementointiin. Cadwallader ym. (2010, 231) nostavat tuloksissaan esille, että ymmärtämällä työntekijöiden monimutkaisia motivaatioita voidaan vaikuttaa strategian implementointiin ja tekijöihin, jotka vaikuttavat heidän motivaatioihinsa. He jatkavat, että motivaatiolla on merkittäviä suoria ja epäsuoria vaikutuksia työntekijöiden strategian implementointi käytäntöihin. (Cadwallader ym., 2010, 232).

Avainsanoista huomataan, että viestintä, koulutus, kehittyminen ja motivaatio toimivat kaikki yhtä tärkeinä tekijöinä strategian implementoinnin osalta. Kyseiset avainsanat toimivat myös linkityksessä keskenään. Ocaik ym. (2022, 202) tukevat löydöstä omalla tutkimuksellaan, jolla he toteavat isoimman esteen strategian implementoinnille olevan työntekijöiden matala motivaatio. Heidän ehdotuksensa on, että johtajat voivat parantaa työntekijöiden motivaatiota sitoutua strategian implementointiin osallistamalla heitä strategian muodostumisen prosesseihin (Ocaik ym., 2022, 203).

Työntekijöiden motiivin merkitys strategian implementoinnissa ei ole yllätys ottaen huomioon, että työntekijät muodostavat strategian ja toimivat implementoinnin

toteuttajina. Työntekijöiden motivaation merkityksen ymmärtäminen strategian implementoinnin osalta on tärkeää, sillä se mahdollistaa johtajille tavan yrittää vaikuttaa motivaatioon eri menetelmin. Kuten avainsanoista nähdään, osallistaminen on yksi tärkeimmistä keinoista strategian implementointiin johtajuuden ohella.

Strategian implementoinnin kannalta myös ajoituksella on suuri merkitys. Haglynd & Rudberg (2022, 17) toteavat, että organisaation kypsyyden ja ylimmän johdon prioriteettien yhteensopivuus aiotun strategian prosessien tulosten kanssa mahdollistaa strategian täytäntöönpanon. He jatkavat, että jaetut perustelut organisaation kesken ja johdonmukaisuus pitkäaikaisessa päätöksenteossa ovat tärkeitä osia strategian implementoinnin prosessia (Haglund & Rudberg, 2022, 17). Folkinshteyn & Moore (2021, 52) huomasivat omassa tutkimuksessaan myös, että strategian implementointi oikea aikaisesti on merkittävä tekijä strategian implementoinnissa. Tarkasti ajoitettu strategia voi tuottaa tehokkuutta organisaatiossa ja sen luominen voi olla jatkuvaa toimintaa (Folkinshteyn & Moore, 2021, 52). Ajallisuudessa on myös tärkeä huomioida, että ylimmän johdon esittämät laajat strategiset suunnat ovat usein harvempia ja niiden toteuttaminen kestää kauemmin, kuin mitä keskijohdolla ja operatiivisella tasolla strategian implementoinnit (Weiser & muut, 2020, 32).

Kaikkien edellä käytyjen tekijöiden lisäksi ajoituksella ja strategiaan käytetyllä ajalla on merkitystä hyvin toteutuneelle strategian implementaatiolle. Strategiaa ei pitäisi tehdä vain kalenterivuositain tai organisaatiomuutoksen yhteydessä, vaan sille kannattaa olla merkitys, jolloin sen vaikutus on paljon tehokkaampaa. Strategian implementointia varten on myös hyvä mahdollistaa keskustelu organisaatiohierarkiassa, jotta strategia voi pitkällä aikavälillä kehittyä ilman, että on tarpeellista tehdä erillisiä suuria linjamuutoksia.

### 6.1.2 Suoriteperusteinen palkitseminen strategian implementaation tukena

Taulukossa 5 nähdään avainsanat, jotka toistuvat eniten suoriteperusteisen palkitsemisen kategoriassa. Vihreällä pohjalla on eroteltu ensisijaiset avainsanat ja oranssilla toissijaiset avainsanat. Ensisijaisista avainsanoista kannustimet ja palkitsemiset nousivat isoimpana tekijänä strategian implementaatiota tarkastellen.

Avainsana	Toistuvuus	Avainsana	Toistuvuus
Kannustimet, palkitseminen	9	Yhteistyö, osallistaminen, palaute	1
Suorituskykymittarit, suorituskyky	3	Johtajuus, johtaminen	1
Strategia	3	Ajoitus, ajankohta, ajoittaminen,	1
Oikeudenmukaisuus	2	Motivaatio	1

*Taulukko 5 Suoriteperusteisen palkitsemisen löydöt*

Kuten avainsanoista huomataan (taulukko 5) kannustimet, palkitseminen ja suorituskykymittarit nousevat isoimpina tekijöinä strategian implementoinnissa suoriteperusteisten palkitsemisen artikkeleissa. Madeleine (2013, 7) nostaa suoritusmittareiden seurannan tärkeäksi osaksi suoritukseen perustuvaa palkitsemista, sillä sen avulla pystytään tehokkaammin hyödyntämään palkkioita, joiden avulla parannetaan suorituskykyä. Madeleine (2013, 7) kertoo, että suoriteperusteisen palkitsemisen puuttuminen heikentää kokonaistehokkuutta vähentäen siten suorituskykyä työtehokkuudessa. Gartenberg & Wulf (2020, 5925) mainitsevat myös suoriteperusteisen palkitsemisen organisaation tehokkuuden parantajana, sillä se vähentää organisaation sisäistä vaihtuvuutta. Gartenberg & Wolf (2020, 5926) kuitenkin korostavat, että epäoikeudenmukainen suoriteperusteinen palkitseminen assosioidaan negatiivisiin lopputuloksiin, kuten korkeampaan työntekijöiden vaihtuvuuteen, huonompaan tuotantolaatuun, vähentyneeseen tuottavuuteen ja huonompaan työtyytyväisyyteen. Gartenberg & Wolf (2020, 5926) mukaan suorituskykymittarit toimivat hyvinä työkaluina kannustimien ja palkitsemisen käyttämiseen.

Ho ym. (2014, 51) kertovat myös tulostamien ja suoritusmittareiden tehokkuudesta ja vaikuttavuudesta työntekijöiden suoritukseen positiivisesti, joka korostuu varsinkin työntekijöiden ja johtajien konsensuksessa strategian implementoinnissa. Kershaw & Malhotra (2012, 26) löysivät, että suorituskykymittareiden avulla voidaan vaikuttaa positiivisesti johtajien ponnistuksiin tavoitteiden priorisoinnin ja organisaation strategian liitettävyyden kautta. He kuitenkin huomattavat, että reaktiivisilla toissijaisilla mittareilla voidaan viedä johtajien huomiota organisaation strategiasta ja heikentää organisaation tavoitteiden saavuttamista, jos väärillä mittareilla vaikutetaan kannustimiin (Keshaw & Malhotra, 2012, 27). Kools & George (2020, 2) nostavat esille epätoivottujen lopputulosten merkityksen väärin suoriteperusteisten mittareiden käyttämisestä strategian implementoinnissa. Kools & George (2020, 2) kertovat, että suoriteperusteiset

mittaukset strategian implementoinnissa ovat johtaneet usein syytösten välttämisen käyttäytymiseen sen sijaan, että virheistä opittaisiin ja implementointia kehitettäisiin.

Oikein käytettynä suoritusmittareiden avulla pystytään siis tehostamaan palkkioiden ja kannustimien käyttöä. Kannustimilla ja palkkioilla on iso merkitys suoriteperusteisen toiminnan ylläpitämiseen ja sen puuttuminen nähdään heikentäen kokonaistehokkuutta vähentäen siten suorituskykyä organisaatiossa. Sama korostuu avainsanojen osalta (taulukko 5). Palkitsemisella on merkittävin rooli, jos mietitään strategian implementointia organisaatioon. Suoriteperusteinen palkitseminen vaikuttaa positiivisesti myös organisaation sisäiseen vaihtuvuuteen, mutta epäoikeudenmukaisesti käytettynä haitallisesti. Suorituskykymittareiden avulla pystytään vaikuttamaan positiivisesti tavoitteiden asettamiselle ja niiden seurannalle, mutta reaktiivisten väärin mittareiden käyttäminen johtaa taas negatiivisiin käyttäytymismalleihin.

Upadhyay & Palo (2013, 303) kertovat tutkimuksessaan, että antamalla työntekijöille selkeä liitettävyys heille asetettuihin vaatimuksiin luo olosuhteet, joita seuraamalla työntekijät voivat saavuttaa tavoitteensa ja siten näkyvästi henkilökohtaisia tuloksia. Upadhyay & Palo (2013, 303) mukaan tavoitteiden saavuttamisella ja asettamisella pystytään vaikuttamaan strategian implementointiin tehokkaasti. Sandada ym. (2014, 664) nostavat strategian implementaation kannustimet ratkaisevaksi liiketoiminnan suorituskyvyn kannalta, koska ne motivoivat työntekijöitä strategian toteuttamiseen. Sandada ym. (2014, 665) mukaan on olemassa kahdeksan eri tekijää organisaation suorituskyvyn parantamiseen, joista strategiasuunnittelu nähtiin vaikuttavampina organisaation suorituskyvyn parantamiseen, mutta heti perään pienellä erolla vaikuttavin tekijä oli strategian implementoinnin kannustimet. Kershaw & Malhotra (2012, 30) korostavat tavoitteiden priorisoinnin ja niiden johdonmukaisen liitettävyyden organisaation strategiaan ja vastaavien kannustimien merkitystä organisaation tehokkuuden kannalta.

Asetetuilla vaatimuksilla voidaan luoda olosuhteita, joilla voidaan kannustimien avulla parantaa henkilökohtaisia tuloksia. Kannustimien avulla pystytään myös vaikuttamaan strategian implementointiin tehokkaasti. Kannustimet nähdään ratkaisevina liiketoiminnan suorituskyvyn kannalta, koska ne motivoivat työntekijöitä strategian toteuttamiseen. Strategian implementoinnin osalta kannustimet toimivat useassa artikkelissa merkittävimmissä tai toiseksi merkittävimmissä roolissa ja tavoitteiden

priorisoinnilla muokataan kannustimien merkitystä organisaation tehokkuuden kannalta paremmaksi.

Hutchison-Krupata (2018, 3389) mukaan ylimmän johdon viestintä ei mahdollista samanlaista vaikuttavuutta kuin rahalliset palkitsemiset, mutta viestintä on joustavampaa ja sen takia tilanteesta riippuen hyvä menetelmä strategian implementointia varten. Hutchison-Krupata (2018, 3390) korostaa, että viestinnän vaikuttavuus vaatii kuitenkin, että siitä tehdään merkityksellistä henkilölle ja rahallisista palkkioista saadaan tehokkaita laatimalla niille etukäteen tarkkoja määritelmiä. Wheatley & Doty (2010, 99) osoittavat, että palkitsemisella voidaan säädellä strategiaa yrityksen suorituskyky-suhteeseen, kun harkitaan bonus- ja optiokorvauksia. Wheatley & Doty (2010, 99) kirjoittavat, että lyhyen ja pitkän aikavälin palkitsemisella on erilaiset ohjausmekanismit organisaation päätöksenteossa. Wheatley & Doty (2010, 99) lopettavat, että kaikki strategiat tarvitsevat lyhyen aikavälin kompensatiota ja kompensaaion merkitys korostuu aikakomponenttina, eli oikein ajoitettu kompensatio aiheuttaa isomman vaikutuksen. Upadhyay & Palo (2013, 304) mukaan linkittämällä suorituskyky palkitsemiseen ja kannustimiin sekä hallinnoimalla sitä organisaatiossa oikeudenmukaisesti, työntekijät kokevat organisaation oikeudenmukaisena ja reiluna, joka itsessään parantaa työntekijöiden sitoutumista ja panostamista strategian implementointiin.

Vaikka rahalliset palkitsemiset ovat toimivampia ja tehokkaampia, ylimmän johdon kommunikointi on joustavampaa ja voi olla paljon tehokkaampi tapa toimia tietyissä tilanteissa. Huomioitavaa kuitenkin on, että tehokkaan kommunikoinnin saavuttamiseksi sen pitää olla merkityksellistä yksilölle. Rahallisia palkkioita käytettäessä kannattaa laatia niille etukäteen määritelmiä tarkemmin, sillä silloin ne ovat tehokkaampia. Lyhyen- ja pitkäaikavälin palkitsemisilla on eri vaikutukset organisaation päätöksenteossa, jossa kriittistä on palkkion antamisen ajankohta. Suorituspalkkioiden yhdistäminen kannustimiin ja niiden oikeudenmukainen hallinta parantaa työntekijöiden sitoutumista ja panostamista organisaatiostrategian implementointiin.

## 7 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan kahden kategorian näkökulmaa ja katsotaan niistä yhteenvedona, että mitkä ovat merkittävimmät tekijät avainsanojen osalta, kun yhdistetään kategoriat. Tässä luvussa tehdään analyysi tekijöistä, jotka edistävät organisaation strategian implementointia. Analyysi tehdään yhdistämällä ja vertailemalla löydöksiä empiirisestä tutkimusosiosta muodostaen narratiivisen tarkastelun aiheesta, jossa pyritään löytämään kokoelma tekijöistä, jotka liittyvät tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen viitekehyksessä, kuten luvussa 4 kerrotaan, suoriteperusteinen palkitseminen nähdään tärkeänä tekijänä suoriteperusteisten palkitsemisten teorioissa strategisen implementaation kannalta ja sama nousee esiin myös strategian implementaation teorioissa. Kannustimet ja suoritekeskeiset mittarit, jotka sisältävät useita eri avaintekijöitä, kuten johtaminen, kannustimet ja yhteistyö, luovat yhdessä hyvät olosuhteet onnistuneelle strategian implementaatiolle ja ovat tekemisissä teoriaosuuksissa toisiinsa. Tässä tutkimuksessa yhdistetään tulokset viitekehukseen.

Tarkasteltaessa strategian implementoinnin organisaatiossa vaikuttavia tekijöitä on tärkeää huomata, että strategian implementointi on monimutkainen prosessi, joka vaatii paljon resursseja ja huolellista suunnittelua. Vaikka strategian kehittäminen voi olla suhteellisen suoraviivaista, sen implementointi voi olla haastavaa, koska se edellyttää joustavuutta kaikilta osapuolilta ja organisaation kykyä sopeutua muutoksiin.

Tarkasteltaessa kaikkia avainsanoja taulukko 6 mukaisesti, huomataan, että löydösten perusteella kannustimet ja palkitsemiset toimivat yhteistyön ja osallistamisen ohella parhaimpina tapoina implementoida strategiaa organisaatioissa. Näiden edellä mainittujen jälkeen tulee avainsanoissa vasta johtajuus esille.

Avainsana	Toistuvuus	Avainsana	Toistuvuus
Kannustimet, palkitseminen	16	Kehittyminen, koulutus	3
Yhteistyö, osallistaminen, palaute	12	Tiedonjakaminen, viestintä	3
Johtajuus, johtaminen	9	Teknologia	2
Suorituskykymittarit, suorituskyky	7	Identiteetti	2
Ajoitus, ajankohta, ajoittaminen	4	Oikeudenmukaisuus	2

Taulukko 6 Artikkelien avainsanat



Taulukko 6 vastaa hyvin tutkimuskysymykseen: *Mitkä tekijät ensisijaisesti edistävät organisaation strategian implementaatiota?* Löydösten perusteella voidaan todeta, että strategian implementointiin vaikuttavat monet tekijät, joista ensisijaisina tekijöinä ovat kannustimet ja palkitseminen, yhteistyö ja osallistaminen sekä palaute, johtajuus ja johtaminen, suorituskykymittarit ja suorituskyky ja ajoitus, ajankohta ja ajoittaminen. Näistä tekijöistä kannustimet ja palkitsemiset toimivat isoimpina strategian implementaation edistäjinä.

Kannustimien ja palkkioiden katsotaan olevan ratkaisevan tärkeitä, koska ne motivoivat työntekijöitä implementoimaan strategiaa tehokkaasti (Sandada ym., 2014, 664; Kools & George, 2020, 263). Suorituskykymittareiden tarkoituksenmukainen käyttö nähdään parantavan organisaation suorituskykyä ja suoriteperusteinen palkitseminen – suorituskykymittareiden avulla luotujen tavoitteiden kanssa – vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen strategian implementoinnin osalta (Wheatley & Doty, 2010, 99; Sandada ym., 2014, 664; Ho ym., 2014, 51).

Yhteistyö, osallistaminen ja palautteen mahdollistaminen toimii toiseksi tärkeimpänä tekijänä strategian implementaation osalta (taulukko 6). Strategian luominen yhdessä työntekijöiden ja johdon kesken sekä henkilöstön osallistaminen strategiatyön tekemiseen parantaa ja tehostaa strategian implementointia (Bager & Lambin, 2022, 14; Haglund & Rudberg, 2022, 17).

Johtajuus on myös kriittinen tekijä, koska johtajilla pitää olla auktoriteetti ja yhtenäinen sitoutunut näkemys strategian implementointiin. Henkilöstön osaaminen on myös merkittävä tekijä, koska organisaation on varmistettava, että sen henkilöstöllä on tarvittavat taidot ja tietämys strategian toteuttamiseksi.

Johdon toiminnalla on iso merkitys ja rooli implementaation onnistumisessa. Johtajien tulisi olla vastuussa strategian implementaatiosta ja varmistaa, että implementaatioprosessi on sujuva ja kaikki tarvittavat toimenpiteet on otettu huomioon. Johtajien pitää varmistaa riittävät työkalut työntekijöilleen, jotta strategian implementointia varten määritellyt tavoitteet ovat toteutettavissa.

Tämän tutkimuksen löydökset tukevat suorituskykymittareiden käyttöä strategian implementoinnissa, sillä niiden avulla pystytään käyttämään tehokkaammin kannustimia ja palkkioita, jotka perustuvat suoriteperusteiseen palkitsemiseen ja ovat siten

tehokkaampia. Suorituskykymittarit voivat auttaa organisaatioita mittaamaan työntekijöiden tehokkuutta, asettamaan tavoitteita ja arvioimaan suoritusta (Madeleine, 2013, 7). Kun suorituskykymittarit ovat asetettu oikein, ne voivat olla tehokas tapa motivoida työntekijöitä ja kannustaa heitä saavuttamaan organisaation tavoitteita. On tärkeä ymmärtää hyvän implementoinnin osalta, että oikein toteutetuilla suorituskykymittareilla voidaan luoda olosuhteet, joissa kannustimet parantavat henkilökohtaisia tuloksia ja vaikuttavat strategian toteuttamiseen tehokkaasti.

Toisena tutkimuskysymyksenä on: *Mitkä muut tekijät toissijaisesti edistävät organisaation strategian implementaatiota?* Toissijaisia tekijöitä ovat kehittyminen ja koulutus, viestintä, teknologia, identiteetti ja oikeudenmukaisuus.

Strategian implementointi edellyttää tehokasta viestintää organisaation sisällä ja sen ulkopuolella (Prat & Serafeim, 2023, 13). Viestintä on löydös tuloksissa ja viitekehityksessä. On tärkeää varmistaa, että kaikki organisaatiossa ovat tietoisia strategiasta ja sen tavoitteista, jotta kaikki toimivat yhtenäisesti sen saavuttamiseksi ja saavutetaan konsensus johtajien ja työntekijöiden kesken. Resurssit, mukaan lukien aikataulut, ovat myös tärkeitä strategian implementoinnissa, koska organisaation on varmistettava, että sillä on riittävästi resursseja ja että sen aikataulut on realistinen.

Suoriteperusteisella palkitsemisella ja kannustimilla on merkittävin vaikutus strategian implementointiin (Upadhyay & Palo, 2013, 304). Kannustimet ja suoriteperusteiset palkitsemiset korostuvat eniten onnistuneessa strategian implementoinnissa organisaatioissa tämän tutkimuksen perusteella.

Suoritusmittareiden tehokkuus palkitsemisessa riippuu kuitenkin monesta tekijästä. Ensinnäkin suoritusmittareiden on oltava selkeitä, mitattavissa ja tavoitettavissa. Työntekijöiden on ymmärrettävä, mitä heidän odotetaan tekevän ja miten heitä arvioidaan. Lisäksi suoritusmittareiden on oltava oikeudenmukaisia ja kohdistettava tasapuolisesti kaikkiin työntekijöihin.

Toiseksi suoritusmittareiden tulee olla johdonmukaisia ja päivitettävissä tarpeen mukaan. Organisaation tavoitteet ja prioriteetit voivat muuttua ajan myötä, joten suoritusmittareita on tarpeen arvioida ja muuttaa tarvittaessa. Jos suoritusmittarit ovat vanhentuneita tai eivät vastaa organisaation nykyisiä tarpeita, ne voivat johtaa epäoikeudenmukaisiin palkitsemispäätöksiin, joka voi heikentää työntekijöiden sitoutumista strategian

implementointiin. Suoritusmittareiden tulee olla yhteydessä organisaation tavoitteisiin ja strategiaan. Jos suoritusmittarit eivät ole yhteydessä organisaation strategiaan, työntekijät voivat kokea, että heidän palkitsemisensa ei ole oikeudenmukaista.

Lopuksi on tärkeää huomata, että suoritusmittareiden käyttö palkitsemisessa ei ole aina paras tapa motivoida työntekijöitä. Joissain tapauksissa rahapalkkiot voivat jopa vähentää työntekijöiden motivaatiota, erityisesti silloin, jos ne koetaan epäoikeudenmukaisiksi muiden osalta. Siksi organisaatioiden on tärkeää harkita muita tapoja motivoida ja palkita työntekijöitään, kuten kehitysmahdollisuuksia, työympäristön parantamista ja työn merkityksellisyyden korostamista. Kuten avainsanoista nähdään (taulukko 6), myös osallistaminen ja yhteistyö ovat hyviä työkaluja sitouttaa työntekijöitä strategian implementointiin.

Kaiken kaikkiaan artikkelien löydöksistä voidaan todeta päätelmiksi, että suoriutumiseen perustuvat toimenpiteet ja palkitsemiset toimivat hyvin strategian implementoinnissa. Positiivisiin tunteisiin tähtäävillä suoritusmittareilla ja palkkioilla on tärkeä rooli, ja niiden merkitys onnistuneelle strategian toteuttamiselle on useiden tutkimusten mukaan suuri. Hyvän suoriutumisen huomioiminen ja palkitseminen parantaa myös henkilöstön motivaatiota, jonka sitoutuminen organisaatioon ja strategiaan on edellytyksenä strategian implementaatiolle.

## 8 Yhteenveto

Tässä luvussa käydään tutkimuskysymyksittäin läpi tulokset tutkimuskysymyksiin tutkimuksen tulosten kanssa. Johtopäätöksissä vastataan tutkimuskysymyksiin ja jatkotutkimusaiheissa esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita aiheesta.

### 8.1 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu tekijöitä, jotka edistävät organisaation strategian implementaatiota. Tutkimus on toteutettu systemaattisella kirjallisuuskatsauksella, jota on analysoitu tutkimalla artikkelien pääsanomia ja niistä muodostuvia avainsanoja. Avainsanat on laskettu kahdesta eri artikkelikategoriasta ja yhdistetty yhteen taulukkoon (taulukko 6) tutkimuksen tulokset osiossa.

Ensimmäinen tutkimuskysymys on, että *mitkä tekijät ensisijaisesti edistävät organisaation strategian implementaatiota?* Ensisijaiset tekijät ovat merkittynä taulukossa 6 vihreälle pohjalle ja ensisijaisuus on määrittynyt avainsanojen toistuvuudessa, jotka ovat nousseet eniten esille systemaattisen kirjallisuuskatsauksen analysoinnin perusteella. Tulosten perusteella voidaan todeta, että sellaiset tekijät kuten kannustimet ja palkitseminen, yhteistyö ja osallistaminen, johtajuus, suorituskykymittarit ja ajoittaminen toimivat ensisijaisina tekijöinä onnistuneeseen strategian implementointiin.

Ensisijaisissa tekijöissä isoimmiksi tekijöiksi nousivat siis ensimmäisenä kannustimet ja palkitsemiset, toisena yhteistyö, osallistaminen ja palaute ja kolmantena johtajuus ja johtaminen. Ottamalla huomioon strategian implementoinnissa erityisesti ensisijaiset tekijät saadaan strategian implementoinnin onnistumisen mahdollisuutta nostettua ja korostettua strategian hyötyjä.

Toisena tutkimuskysymyksenä on, että *mitkä muut tekijät toissijaisesti edistävät organisaation strategian implementaatiota?* Tarkastelemalla taulukkoa 6 huomataan oranssilla pohjalla merkityt toissijaiset tekijät, jotka edistävät strategian implementaatiota. Näitä tekijöitä ovat kehittyminen ja koulutus, tiedonjakaminen ja viestintä, teknologia, identiteetti ja oikeudenmukaisuus.

Toissijaiset tekijät eivät nousseet tässä tutkimuksessa niin määritteleviksi tekijöiksi verrattuna ensisijaisiin tekijöihin, kun mietitään strategian implementaatiota. Toissijaiset

tekijät toimivat kuitenkin strategian implementaation edistäjinä, mutta tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että strategian implementaatiossa ensisijaiset tekijät on hyvä priorisoida ensimmäisenä.

Tämän tutkimuksen perusteella toteutettaessa strategian implementaatiota kannattaa keskittyä löytämään tehokkaimmat kannustimet ja palkkiot henkilöstön näkökulmasta, jotka voi löytyä helpommin hyvillä suorituskykymittareilla, jos halutaan edistää organisaation strategian implementaatiota onnistuneesti. Strategian implementaatioon kannattaa myös osallistuttaa henkilöstö yhteistyössä jo strategian suunnitteluvaiheessa. Erityisesti strategian implementointi vaiheessa on hyvä olla palautekanava olemassa, jotta implementointia pystytään toteuttamaan jatkuvassa muutoksessa uudelleen ja siten tehostamaan sen toimintaa paremmaksi. Strategian implementaation onnistunut toteuttaminen vaatii siten hyvää johtajuutta ja johtamista, jossa yhdistyvät osaaminen hyödyntää suorituskykymittareita, kannustumia ja palkkioita. Lisäksi johdon on tärkeää osallistaa henkilöstö strategian implementaatioon.

## **8.2 Jatkotutkimusaiheet**

Tämän tutkimuksen jatkotutkimusaiheena voisi olla empiirinen tutkimus siitä, esimerkiksi kenttätutkimus, että miten suoriteperusteiset palkitsemiset vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon tai miten suoriteperusteisella palkitsemisella pystytään käyttämään johdon työkaluna julkishallinnon puolella. Tämä tutkimus on kuitenkin teoria painotteinen ja tutkimuksen löydökset nojaavat systemaattisella kirjallisuuskatsauksella tehtyihin muihin tutkimuksiin, jotka antavat kuitenkin riittävän ja selkeän kuvan vastata tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.

Empiirinen tutkimus suoriteperusteisen palkitsemisen näkökulmasta ja hyödyistä, erityisesti julkishallinnonpuolen näkökulmasta olisi omasta mielestäni myös ajankohtainen, kun jatkuvasti puhutaan tehostamisesta ja säästämisestä julkisessa taloudessa. Palkkiot ja kannustimet menevät kuitenkin edelleen lähinnä lähiesimiehen päätöksellä eteenpäin, eikä muun muassa ylimmällä johdolla ole työkaluja tai mahdollisuutta käyttää kannustimia ohjatakseen organisaation toimintaa, muuta kuin laajoilla koko organisaatiota koskevilla tavoitteilla.

## Lähdeluettelo

- Abd Razak, M. R., & Ismail, A. (2018). The mediating effects of procedural justice on the relationship between performance-based remuneration management and job satisfaction. *Jurnal Pengurusan*, 52, 85–101. Scopus.  
<https://doi.org/10.17576/pengurusan-2018-52-07>
- Alsharari, N. M. (2020). Accounting changes and beyond budgeting principles (BBP) in the public sector: Institutional isomorphism. *The International Journal of Public Sector Management*, 33(2/3), 165–189. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2018-0217>
- Bager, S. L., & Lambin, E. F. (2022). How do companies implement their zero-deforestation commitments.
- Bala, H., & Venkatesh, V. (2016). Adaptation to Information Technology: A Holistic Nomological Network from Implementation to Job Outcomes. *Management Science*, 62(1), 156–179. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2111>
- Becker, I., & Christie, P. (2009). Bonus Banking: A Better Way to Reward? *Directorship*, 35(2), 64–65.
- Bischof, B., Essex, S., & Furtaw, P. (2010). Participating in Opportunities and Risks. *Long Live the Bonus Bank!: The Re-Birth of an Old, but Strikingly Simple Idea.*
- Bourmistrov, A., & Kaarbøe, K. (2013). From comfort to stretch zones: A field study of two multinational companies applying “beyond budgeting” ideas. *Management Accounting Research*, 24(3), 196–211.  
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.04.001>
- Bubenik, P., Capek, J., Rakyta, M., Binasova, V., & Staffenova, K. (2022). Impact of Strategy Change on Business Process Management. *Sustainability (Switzerland)*, 14(17). Scopus. <https://doi.org/10.3390/su141711112>
- Bykova, A., Lobza, A., Gavrysh, J., Soroka, I., & Karpenko, Y. (2022). The Effectiveness of Bonus Payment as a Financial Incentive for Top Management.

- WSEAS Transactions on Business and Economics, 19, 1476–1492. Scopus.  
<https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.133>
- Cadwallader, S., Jarvis, C. B., Bitner, M. J., & Ostrom, A. L. (2010). Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 219–239.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-009-0151-3>
- Cheng, M. M., Dinh, T., Schultze, W., & Assel, M. (2019). The Effect of Bonus Deferral on Managers' Investment Decisions. *Behavioral Research in Accounting*, 31(2), 31–49. <https://doi.org/10.2308/bria-52463>
- Chirwa, M., & Boikanyo, D. H. (2022). The role of effective communication in successful strategy implementation. *Acta Commercii*, 22(1), Article 1.  
<https://doi.org/10.4102/ac.v22i1.1020>
- Clark, W. (2017). Why is strategy implementation often considered the most difficult stage in strategic management? Luetu 12.12.2023: <https://bizfluent.com/info-7966755-strategy-difficult-stage-strategic-management.html>.
- Cocks, G. (2010). Emerging concepts for implementing strategy. *The TQM Journal*, 22(3), 260–266. <https://doi.org/10.1108/17542731011035505>
- Conny, A., Xavier, B., Stephen, J., Jason, D., Vartiainen, M. (2015) Reward Management – Linking Employee Motivation and Organizational Performance. *Journal of Personnel Psychology*, 14(3), 1-9.
- Cook, D. J., Mulrow, C. D., and Haynes, R. B.: 1997, 'Systematic reviews: Synthesis of best evidence for clinical decisions', *Annals of Internal Medicine*, 126(5), 376-380.
- Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51(4), 301–309.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.02.003>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Ederer, F., & Manso, G. (2013). Is pay for performance detrimental to innovation? *Management Science*, 59(7), 1496–1513. Scopus.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1683>

- Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2016). Corporate sustainability strategy – bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, 113, 822–834. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.094>
- Folkinshteyn, D., & Moore, J. (2021). Quarterly seasonality and momentum strategy implementation. *Review of Behavioral Finance*, 15(1), 38–54. <https://doi.org/10.1108/RBF-05-2021-0085>
- Gartenberg, C, Prat, A, Serafeim, G. (2019) Corporate Purpose and Financial Performance. *Organization Science* 30(1):1-18. <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1230>
- Gartenberg, C., & Wulf, J. (2020). Competition and Pay Inequality Within and Between Firms.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 24, 41–52.
- Glišović, M. A., Jerotijević, G., & Jerotijević, Z. (2019). Modern Approaches to Employee Motivation. *Ekonomika*, 65(2), 121–133. <https://doi.org/10.5937/ekonomika1902121A>
- Gooderham, P., Fenton-O’Creevy, M., Croucher, R., & Brookes, M. (2018). A Multilevel Analysis of the Use of Individual Pay-for-Performance Systems. *Journal of Management*, 44(4), 1479–1504. Scopus. <https://doi.org/10.1177/0149206315610634>
- Haglund, P., & Rudberg, M. (2022). A longitudinal study on logistics strategy: The case of a building contractor.
- Harris, Joshua D., Carmen E. Quatman, M.M. Manring, Robert A. Siston, ja David C. Flanigan. "How to Write a Systematic Review". *The American Journal of Sports Medicine* 42, nro 11 (1. marraskuuta 2014): 2761–68. <https://doi.org/10.1177/0363546513497567>.
- Higgins JPT, Thomas J, Chandler J, Cumpston M, Li T, Page MJ, Welch VA (editors). *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions version 6.3* (updated February 2022). Cochrane, 2022. Available from [www.training.cochrane.org/handbook](http://www.training.cochrane.org/handbook).
- Ho, J. L. Y., Wu, A., & Wu, S. Y. C. (2014). Performance measures, consensus on strategy implementation, and performance: Evidence from the operational-level of organizations.



- Hope, J., & Fraser, R. (2003a). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hubbard, G., Pocknee, G. and Taylor, G. (1996), *Practical Australian Strategy*, Prentice-Hall, Brookville.
- Hutchison-Krupata, J. (2018). Communication, Incentives, and the Execution of a Strategic Initiative. *Management Science*, 64(7), 3380–3399.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2758>
- Irwin, J., Lahneman, B., & Parmigiani, A. (2018). Nested identities as cognitive drivers of strategy. *Strategic Management Journal* (John Wiley & Sons, Inc.), 39(2), 269–294. <https://doi.org/10.1002/smj.2735>
- Jensen, M. C. (2001). Corporate Budgeting Is Broken—Let’s Fix It. *Harvard Business Review*, 79(10), 94–101.
- Jensen, M. C. (2003). Paying People to Lie: The Truth about the Budgeting Process. *European Financial Management*, 9(3), 379–406. <https://doi.org/10.1111/1468-036X.00226>
- Johannsdottir, L., Olafsson, S., & Davidsdottir, B. (2015). Leadership role and employee acceptance of change: Implementing environmental sustainability strategies within Nordic insurance companies. *Journal of Organizational Change Management*, 28(1), 72–96. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2013-0238>
- Kabeyi, M. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations. *International Journal of Applied Research and Studies*, 5, 27–32.  
<https://doi.org/10.22271/allresearch.2019.v5.i6a.5870>
- Kapur, R. (2022). The Significance of Reward Management in Organizations. *International Journal of Information, Business and Management*, 14(2), 83–92.
- Keßels, I. (2022). Bonus Systems as Tools for ‘Managing’ Managers – the Behavioural Effects of Performance-Based Financial Rewards. *Philosophy of Management*, 21(1). Scopus. <https://doi.org/10.1007/s40926-020-00157-7>
- Kershaw, R., & Malhotra, D. k. (2012). Implementing strategy through performance measurement: An empirical test. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 8(1), 24–42.  
<https://doi.org/10.1504/IJAPE.2012.043964>

- Kollmann, J., & Dobrovič, J. (2022). Key factors of organizational and management structures in the formation of competitive strategy. *Journal of International Studies*, 15(3), 130–144. Scopus. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2022/15-3/9>
- Kools, M., & George, B. (2020). Debate: The learning organization—a key construct linking strategic planning and strategic management. *Public Money & Management*, 40(4), 262–264. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1727112>
- Leeman, J., Birken, S. A., Powell, B. J., Rohweder, C., & Shea, C. M. (2017). Beyond “implementation strategies”: Classifying the full range of strategies used in implementation science and practice. *Implementation Science*, 12(1), 125. <https://doi.org/10.1186/s13012-017-0657-x>
- Li, H., An, N., & Liu, J. (2020). Strategic planning, strategy map and management control: A case study. *Nankai Business Review International*, 12(3), 386–408. Scopus. <https://doi.org/10.1108/NBRI-10-2020-0054>
- Longman, A., & Mullins, J. (2004). Project management: Key tool for implementing strategy. *Journal of Business Strategy*, 25(5), 54–60. <https://doi.org/10.1108/02756660410558942>
- Lukianenko, D., Mozhovyi, O., & Burmaka, M. (2015). Top management motivation in global corporations. *International Economic Policy, English Ed.*, 23, 5–27.
- Luthans, F., & Stajkovic, A. D. (1999). Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *Academy of Management Executive*, 13(2), 49–57. <https://doi.org/10.5465/AME.1999.1899548>
- Madeleine, E. (2013). Meeting the challenge of impact investing: how can contracting practices secure social impact without sacrificing performance?
- Marin, R. (2021). Rewards Management in Organizations: A Retrospective on what Organizations Have Set out and achieved in order to Identify Future Actions. *Journal of Organizational Management Studies*, 1–12. <https://doi.org/10.5171/2021.642473>
- Marriott L., Perkins S. J., Cotton C. (2019) *Reward Management: Focus on Pay*. Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Micheli, P., & Mura, M. (2017). Executing strategy through comprehensive performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(4), 423–443. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2015-0472>

- Miller, S. (2016). Employers Seek Better Approaches to Pay for Performance: Merit pay raises and annual bonuses failing to drive employee performance. HRNews. <https://www.proquest.com/docview/1762971293/abstract/181CC6FF708E40FE/PQ/1>
- Mokhniuk, A., & Yushchyshyna, L. (2018). The Impact of Monetary and Non-Monetary Factors of Motivation on Employee Productivity. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 1(13), Article 13. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-01-94-101>
- Murphy, T. (1989). Pay for performance-An instrument of strategy. *Long Range Planning*, 22(4), 40–45. Scopus. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(89\)90080-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(89)90080-0)
- Ngcamu, B. S., & Parumasur, S. B. (2011). Perceptions of knowledge management processes, strategies, implementation and impact: Biographical influences. *Corporate ownership and control*. <https://virtusinterpress.org/PERCEPTIONS-OF-KNOWLEDGE,3453.html>
- Nigusie, G. T., & Getachew, H. (2019). The Effect of Reward System On Employee Creativity. *Journal of Higher Education Service Science and Management (JoHESSM)*, 2(1), Article 1. <https://www.joherd.com/journals/index.php/JoHESSM/article/view/12>
- Ocak, S., Aladag, O. F., Koseoglu, M. A., & King, B. (2022). Barriers To Strategy Implementation In Turkey's Healthcare Industry: Hospital Manager Perspectives. *Hospital Topics*, 100(4), 196–204. <https://doi.org/10.1080/00185868.2021.1952123>
- Park, S., & Sturman, M. C. (2016). Evaluating Form and Functionality of Pay-for-Performance Plans: The Relative Incentive and Sorting Effects of Merit Pay, Bonuses, and Long-Term Incentives. *Human Resource Management*, 55(4), 697–719. <https://doi.org/10.1002/hrm.21740>
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377–393. Scopus. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Ponta, L., Delfino, F., & Cainarca, G. C. (2020). The Role of Monetary Incentives: Bonus and/or Stimulus. *Administrative Sciences*, 10(1), Article 1. <https://doi.org/10.3390/admsci10010008>

- Prat A. & Serafeim G., (2023). Corporate Purpose and Financial Performance. *Organization Science*. Noudettu 17. maaliskuuta 2023, osoitteesta <https://pubsonline-informs-org.ezproxy.utu.fi/doi/full/10.1287/orsc.2018.1230>. *Organization Science* 30(1):1-18. <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1230>
- Quesado, P., Marques, S., Silva, R., & Ribeiro, A. (2022). The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in the Textile Sector. *Administrative Sciences*, 12(1). Scopus. <https://doi.org/10.3390/admsci12010038>
- Raffoni, M. (2003), Harvard Management
- Radu, M. (2011). The Budgetary Process – Reason for Dissatisfaction. *Annals of the University of Petroșani. Economics*, 11(4), 255–262.
- Risher, H. (2002). Pay-for-performance: The keys to making it work. *Public Personnel Management*, 31(3), 317–332. Scopus. <https://doi.org/10.1177/009102600203100305>
- Robinson, M. & Farkas, M. (2021). The effect of monetary incentives on task attractiveness, effort and performance. *Journal of Applied Accounting Research*, 22(5), 761–779. <https://doi.org/10.1108/JAAR-01-2021-0018>
- Sandada, M., Poee, D., & Dhurup, M. (2014). Strategic Planning And Its Relationship With Business Performance Among Small And Medium Enterprises In South Africa. *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, 13(3), 659. <https://doi.org/10.19030/iber.v13i3.8602>
- Schall, D. L., & Mohnen, A. (2017). Incentivizing energy-efficient behavior at work: An empirical investigation using a natural field experiment on eco-driving. *Applied Energy*, 185, 1757–1768. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2015.10.163>
- Starkey, K. & P. Madan (2001). 'Bridging the Relevance Gap: Aligning Stakeholders in the Future of Management Research', *British Journal of Management*, 12 (SI)
- Tian, M., Deng, P., Zhang, Y., & Salmador, M. P. (2018). How does culture influence innovation? A systematic literature review. *Management Decision*, 56(5), 1088–1107. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2017-0462>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

- Upadhyay, A. Y. A., & Palo, S. (2013). Engaging employees through balanced scorecard implementation. *Strategic HR Review*, 12(6), 302–307. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2012-0057>
- Weiser, A.-K., Jarzabkowski, P., & Laamanen, T. (2020). Completing the Adaptive Turn: An Integrative View of Strategy Implementation. *Academy of Management Annals*, 14(2), 969–1031. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0137>
- Wheatley, K. K., & Doty, D. H. (2010). Executive Compensation as a Moderator of the Innovation—Performance Relationship. *Journal of Business & Management*, 16(1), 89–102.
- Williams, M., Zhou, Y., & Zou, M. (2020). Differentiation in pay for performance within organizations: An occupational perspective. *International Journal of Manpower*, 42(4), 537–555. Scopus. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2020-0038>
- Wilson, P., & Kislov, R. (2022). Implementation Science. Elements of Improving Quality and Safety in Healthcare. <https://doi.org/10.1017/9781009237055>