



**TURUN KAUPPAKORKEAKOULU**  
**Turku School of Economics**

## **MYYNNIN TAVOITSEURANTA JA SEN VAIKUTUS HENKILÖSTÖÖN**

**Vertaileva case-tutkimus**

Liiketaloustiede, Laskentatoimen Pro  
Gradu-tutkielma

Laatija  
Matti Laukka 9152

Ohjaajat  
Professori Kari Lukka  
KTM Antti Pitkänen

23.5.2008  
Turku

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Johdatus aihepiiriin.....	6
1.2	Case-yritysten esittely.....	7
1.3	Tutkielman tavoite ja rajaukset .....	8
1.4	Metodologia .....	9
1.5	Metodit ja aineiston analysointi .....	10
2	GIDDENSIN RAKENTEISTUMISEN TEORIA.....	12
2.1	Rakenteet, toimija-taso ja sosiaaliset järjestelmät .....	12
2.2	Rakenteistumisen vuorovaikutuksen ulottuvuudet.....	14
3	TAVOITEJOHTAMINEN, MOTIVOINTI JA PALKITSEMINEN.....	19
3.1	Tarve tavoitejohtamiseen ja seurantaan .....	19
3.2	Tavoitteiden valinta .....	24
3.3	Tavoiteseuranta ja motivaatio .....	26
4	EMPIIRINEN AINEISTO .....	38
4.1	Aineiston kerääminen ja analysointi.....	38
4.2	Kyselylomake.....	38
5	MYYNIN TAVOITSEURANTA JA SEN VAIKUTUS CASE- YRITYKSISSÄ.....	41
5.1	Myynnin tavoiteseuranta ja palkitseminen .....	41
5.2	Tavoitemittareiden valinta .....	42
5.3	Reagointi poikkeamiin suoritusasossa.....	46
5.4	Merchantin ihannemallin toteutuminen .....	47
5.5	Rakenteet ja rakenteistuminen.....	50
5.6	Rakenteistumisen vuorovaikutuksen ulottuvuudet.....	55
5.6.1	Merkityksen muodostuminen .....	55
5.6.2	Hallinta.....	57
5.6.3	Legitimaatio.....	58
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	61
6.1	Johtopäätökset .....	61
6.2	Tutkielman validiteetti ja reliabiliteetti.....	63
6.3	Yhteenveto .....	67

6.3.1	Tavoitteet ja metodit .....	67
6.3.2	Tutkielman kulku.....	68
6.3.3	Tutkielman tulokset .....	68
7	LÄHTEET.....	70

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Case-yritysten organisaatiotasot .....	8
Kuvio 2	Rakenteen, järjestelmän ja rakenteistumisen käsitteet rakenteistumisen teoriassa (Giddens 1979, 112) .....	12
Kuvio 3	Sosiaaliset rakenteet, toimija-taso ja rakenteistuminen (Macintosh 1994, 172).....	14
Kuvio 4	Rakenteistumisen teoria, vuorovaikutuksen ulottuvuudet (Giddens 1984, 29).....	15
Kuvio 5	Simonsin esittämät muuttujat liiketoimintastrategian ohjauksessa (Simons 1995, 7).....	21
Kuvio 6	Mittaamisen ja palkitsemisen prosessi (Hopwood 1973, 11).....	26
Kuvio 7	Maslowin tarvehierarkia (Lyne 1995, 241).....	27
Kuvio 8	Tavoitetasot ja motivaatio (Simons 1995, 73.).....	30
Kuvio 9	Case-yritysten tavoiteseuranta merkityksen muodostumisen ulottuvuudessa .....	57
Kuvio 10	Case-yritysten tavoiteseuranta hallinnan ulottuvuudessa.....	58
Kuvio 11	Case-yritysten tavoiteseuranta legitimaation ulottuvuudessa.....	59

**TAULUKKOLUETTELO**

Taulukko 1	Seurantajärjestelmän osat (Merchant 1989, 23-28) .....	35
Taulukko 2	Prosessiajattelun ja tavoitejohtamisajattelun eroja (Castellano & Roehm 2001, 40).....	36
Taulukko 3	Kyselyn väittämät ja vastausten keskiarvot ja keskihajonnat yrityksittäin. ....	39
Taulukko 4	Merchantin seurantajärjestelmän ihannemallin toteutuminen case-yrityksissä. ....	50
Taulukko 5	Case-yritysten perusrakenteet tavoiteseurantajärjestelmien eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia selittävinä tekijöinä .....	54

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus aihepiiriin

Finanssialan palvelujen tarjonta on viimeisen vuosikymmenen aikana ollut jatkuvassa kasvussa johtuen finanssipalveluja tarjoavien yritysten lukumäärän ja tuotteiden kasvusta vastaamaan vaurastuneen väestön vaativia tarpeita. Vaurastuminen on johtunut siihen, että myös rahoituslalla on ryhdytty kovaan kilpailuun asiakkaista. Joitakin vuosia sitten rahoituslalla oltiin totuttu siihen, että asiakkaille tarjotaan palveluita, joita he itse osaavat kysyä. Vielä kaksikymmentä vuotta sitten rahoituspalveluilla oli enemmän kysyntää kuin tarjontaa, joten rahoituslaitokset saivat valikoida asiakkaansa. Viime vuosina rahoituslallastakin on kuitenkin tullut yhä enemmän tulosvastuullista myyntityötä. Palveluita tarjotaan aktiivisesti asiakkaille, ja tällä tavoin pyritään sitouttamaan asiakas yhteen rahoituslaitokseen. Toimintatapojen muuttaminen ei kuitenkaan välttämättä ole helppoa, kun vanhat tavat ja arvot ovat juurtuneet syväälle organisaatiokulttuuriin. Uuden toimintatavan ja arvopohjan luominen osaksi organisaatiokulttuuria on aina suuri haaste yrityksen johdolle ja henkilökunnalle.

Tulosjohtaminen ja siihen liittyvät erilaiset tavoiteseurantajärjestelmät ovat tärkeä osa nykyaikaisen rahoituslaitoksen toimintaa. Palvelualoilla suorittavan työn tekevät useimmiten ihmiset. Henkilöstön motivointi tulokselliseen myyntityöhön onkin erittäin tärkeä ja haastava tehtävä. Tavoiteseurantajärjestelmät ja niihin liittyvä palkitseminen ovat keinoja kannustaa henkilöstöä myyntityössään. Tavoiteseurantajärjestelmien avulla voidaan myös puuttua negatiiviseen kehitykseen. Seuranta myös viestittää henkilöstölle toiminnan peruseriaatteita, ja muokkaa siten vallitsevaa organisaatiokulttuuria.

Tavoiteseurantajärjestelmän rakentaminen toimivaksi kokonaisuudeksi on kuitenkin haastavaa. Henkilöstön motivaatioon vaikuttavat niin useat tekijät, että optimaalisen järjestelmän luominen on käytännössä lähes mahdotonta. Kun järjestelmät ovat rahallisen palkitsemisen perusteena, voi epäoikeudenmukaiseksi koettu järjestelmä toimia täysin päinvastoin kuin oli tarkoitus. Myös hyvin toimivalla järjestelmällä on useimmiten positiivisten vaikutusten lisäksi negatiivisia vaikutuksia. Ihminen on useimmiten ainakin jollakin tasolla opportunisti ja pyrkii oman hyötynsä maksimointiin. Tällöin yksittäinen henkilö saattaa toimia oman etunsa mukaisesti, vaikka yrityksen tai osaston kokonaisedun kannalta olisi parempi toimia toisin. Yrityksen edun ja yksilön tai ryhmän edun yhdistäminen onkin yksi haastavimmista tehtävistä tavoiteseuranta- ja palkitsemisjärjestelmiä rakennettaessa. Toisaalta järjestelmän motivoiva vaikutus voi myös olla väärin suunnattu, jolloin näennäisesti oikein käyttäytyvä henkilö saattaa kuitenkin toimia yrityksen edun vastaisesti.

Anthony Giddensin kehittämä rakenteistumisen teoria on yksi merkittävimmistä ja kiistellyimmistä sosiologisen tutkimuskentän teorioista. Rakenteistumisen teoriassa pyritään ymmärtämään sosiaalisissa järjestelmissä vaikuttavia rakenteita ja toimijoita jotka toimivat rakenteiden edellyttämällä tavalla vaikuttaen samalla myös rakenteiden muodostumiseen ja kehittymiseen. Rakenteistumisen teorian avulla voidaan selittää yrityksissä ja niiden kulttuurissa tapahtuvia muutoksia ja ilmiöitä. Tavoiteseurantajärjestelmät ovat tärkeä osa yrityksen perusrakenteita ja ne pohjautuvat yrityksen arvoihin ja toimintaperiaatteisiin. Siksi niitä voi pitää myös osana organisaatiokulttuurin ilmentymistä käytännössä.

Rahoitusalan muutosta ja tavoiteseurannan roolia muutoksen toteuttamisessa ja toteutumisessa voidaan tarkastella rakenteistumisen teorian viitekehyksen läpi. Rakenteistumisen teoria selittää organisaation syvimpään olemukseen ja arvoihin vaikuttavien tekijöiden suhdetta, ja erityisesti rakenteistumisen prosessia, joka muuttaa ja muovaa jatkuvasti syvälle juurtuneita organisaatorakenteita. Myynnin tavoiteseurantajärjestelmä voi olla erittäin tärkeä tekijä muutoksessa, koska se on olennainen osa tulosjohtoisen yrityksen päivittäistä tekemistä. Tavoiteseurantajärjestelmällä pyritään muovaamaan yrityksen päivittäisiä rutiineja johdon haluamaan suuntaan ja poistamaan tai ainakin heikentämään vanhoja rutiineja, jotka eivät nykyiseen strategiaan ja toimintaympäristöön sovi.

Tavoiteseurannan merkitys henkilöstön motivaatioon työskennellä yrityksen edun mukaisesti tai sitä vastaan on myös suuri. Tavoiteseuranta on läsnä päivittäisessä tekemisessä ja siksi onkin tärkeää, että sen motivoivia vaikutuksia henkilöstöön pyritään selvittämään mahdollisimman paljon. Motivoiva järjestelmä takaa hyvän tuloksen yritykselle nyt ja jatkossa. Kirjallisuudessa on esitetty useita eri teorioita motivaatiosta ja sen synnystä, ja ehdotettu myös yritysten ohjausjärjestelmille erilaisia malleja ja rakenteita parhaan mahdollisen motivoivan vaikutuksen synnyttämiseksi.

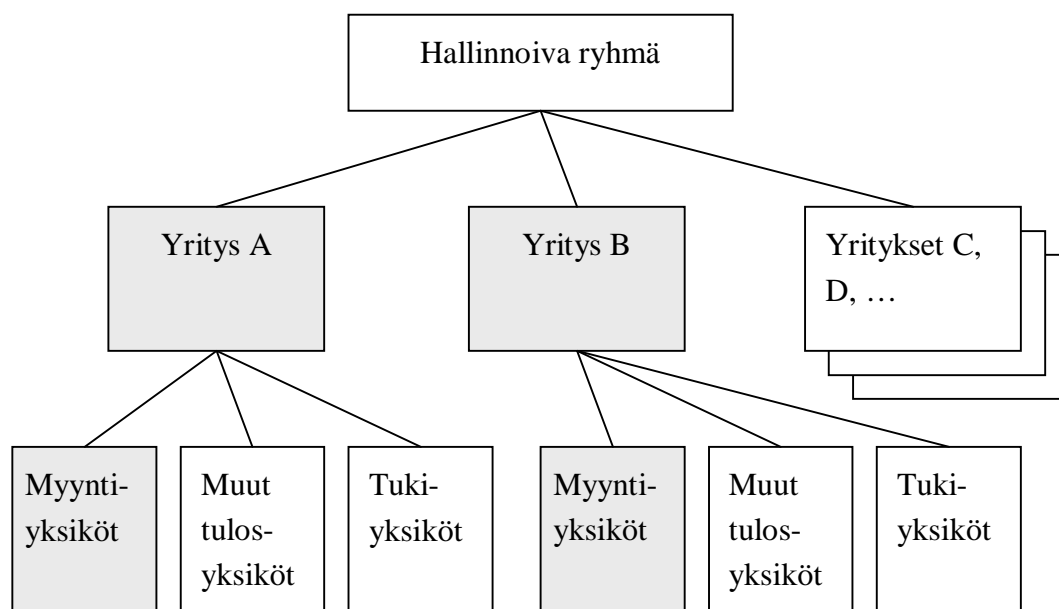
## 1.2 Case-yritysten esittely

Tämä tutkielma tehdään toimeksiantona Suomessa toimivalle rahoituslaitokselle. Tutkittavana on kuitenkin myös toinen suostumuksensa antanut yritys. Yritysten toivomuksesta tutkielmassa peitetään oikeat nimet ja esimerkiksi tuotteista, mittareista ja tuloksista puhuttaessa esille tuodaan vain välttämättömät tiedot. Tutkielmassa käytetään yrityksistä nimiä A ja B.

Molemmat case-yritykset ovat rahoituslaitoksia. Liikevaihdoltaan ja taseeltaan yritykset ovat lähes samankokoisia. Case-yritys B on kuitenkin viime vuosien aikana ollut tuloskunnoltaan A:ta parempi, ja pärjännyt myös valtakunnan vertailussa hyvin. Yritykset ovat itsenäisiä rahoituslaitoksia, mutta kuuluvat samaan hallinnoivaan rahoituslaitos-

ryhmään. Ryhmä toimii jäsenilleen lähinnä kehittämis- ja palvelukeskuksena. Se tukee jäseniensä toimintaa ja vastaa ryhmänohjauksesta ja valvonnasta. Ryhmä asettaa jäsenilleen myös tavoitteita, jotka rahoituslaitosten pitäisi täyttää.

Tutkimuksen kohteena olevat case-yritysten sisäiset liiketoimintayksiköt tarjoavat rahoitusalan tuotteita ja palveluja yksityis- ja yritysasiakkaille. Tutkimuksen kohteena olevat yritykset ja myyntiyksiköt näkyvät kuviossa 1.



Kuvio 1 Case-yritysten organisaatiotasot

Yritykset seuraavat liiketoimintayksiköiden toimintaa myynnin tavoiteseurannan avulla. Tavoitteet ovat euro- kappale- tai prosenttimääräisiä. Tavoiteseuranta on osittain pohjana myös yksiköiden henkilöstön bonuspalkitsemiselle.

### 1.3 Tutkielman tavoite ja rajaukset

Tutkielman tavoitteena on tutkia ja verrata kahden hyvin samankaltaisen organisaation myynnin tavoiteseurantajärjestelmien rakenteen ja käytön mahdollisten poikkeavuuksien ja samankaltaisuuksien syitä ja taustoja. Toisena tavoitteena on myös tutkia, miten tavoiteseurantajärjestelmät vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja työpanokseen case-yrityksissä. Eroavaisuuksia pyritään selittämään Anthony Giddensin rakenteistumisen teorian avulla. Lisäksi apuna käytetään yksilön motivaatioon liittyvää kirjallisuutta.

Keskeisenä kysymyksenä tutkielmassa on tavoiteseurantajärjestelmän roolin tutkiminen johdon ja henkilöstön välillä, eli kuinka järjestelmä välittää organisaation yhteisiä



rakenteita henkilöstölle ja kuinka henkilöstö vastavuoroisesti vaikuttaa organisaation yhteisten rakenteiden muuntumiseen. Näitä menetelmiä verrataan mm. henkilöstön motivaatioon. Tarkoituksena on myös tutkia, kokevatko työntekijät tavoitteet ja mittarit oikeudenmukaisiksi ja kokevatko he voivansa vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen.

Erityisen mielenkiintoiseksi tutkimuksen tekee yritysten kuuluminen samaan rahoituslaitosryhmään. Tarkoituksena onkin tutkia myös, miten ryhmän asettamat tavoitteet ja paineet vaikuttavat yritysten omien tavoitteiden asettamiseen ja miten yritykset pyrkivät täyttämään ryhmän tavoitteet. Myynnin tavoiteseurannasta on kirjoitettu paljon, mutta tähän tutkielmaan uutuusarvoa tuo nimenomaan yritysten perinteisestä poikkeava toimintamuoto ja yritysten suhde toisiinsa. Yritykset kuuluvat samaan ryhmään, mutta ovat kuitenkin päätöksenteon kannalta hyvin itsenäisiä. Niiden fyysinen toiminta ja tuotteet ovat samankaltaisia, mutta tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen erilaista. Tämä asetelma, jossa samankaltaisia resursseja voidaan operatiivisesti johtaa hyvinkin erilaisilla tavoilla, tuo tutkimukseen erityistä mielenkiintoa.

Molempien case-yritysten organisaatioon kuuluu paljon erilaisia liiketoimintayksiköitä ja tukiyksiköitä. Tässä tutkielmassa käsittely rajataan kuitenkin samaa liiketoimintaa harjoittaviin liikeyksiköihin, joita molemmissa yrityksissä on lukumääräisesti eniten. Liiketoimintayksiköt molemmissa yrityksissä ovat lähellä asiakaspintaa ja eroavat toisistaan lähinnä vain koon ja sijainnin suhteen. Tutkielmassa ei myöskään analysoida tavoiteseurantajärjestelmän suoria vaikutuksia tulokseen. Sen tutkiminen ja osoittaminen vaatisi laajemman tutkimustyön.

Kun tutkielmassa käytetään termejä myynnin tavoiteseuranta, tavoiteseuranta tai tavoiteseurantajärjestelmä, tarkoitetaan niillä samaa asiaa.

## 1.4 Metodologia

Tutkimusmetodologian valinnassa käytettiin pohjana Neilimon ja Näsin (1980) jaottelua, jota on täydennetty konstruktiiivisella tutkimusotteella (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993). Tutkimusotteet on jaoteltu kahdelle akselille. Toisaalta tutkimusotteet ovat joko deskriptiivisiä tai normatiivisiä ja toisaalta joko teoreettisia tai empiirisiä. Tämän tutkielman tutkimusotteeksi on valittu toiminta-analyyttinen tutkimusote. Muita mahdollisuuksia olivat käsiteanalyyttinen, päätöksentekometodologinen, nomoteettinen sekä konstruktiiivinen tutkimusote. Toiminta-analyyttinen tutkimusote sijoittuu deskriptiivisen ja normatiivisen välille ja sisältää empiriaa.

Lukka (1999) esittää myös toisen tavan jäsentää erilaisten case/field-tutkimuksen muotojen kenttää. Hänen jaottelussaan tutkimustyyppinä on kuusi, etnografinen, grounded theory – metodi, teoriaa havainnollistava, teoriaa testaava, toimintatutkimus sekä

konstruktiivinen tutkimus. Ratkaisevat ominaisuudet Lukan jaottelussa ovat suhde interventioon sekä suhde teoriaan. Koska tässä tutkielmassa ei ole tarkoituksaan luoda uutta teoriaa, tämä tutkimus olisi Lukan jaottelussa teoriaa havainnollistava.

Scapens (2004, 259-261) tuo esiin myös kolmannen tavan jaotella laskentatoimen case-tutkimuksia. Hänen mukaansa tutkimus voi olla kuvaileva (descriptive), havainnollistava (illustrative), kokeellinen (experimental), eksploratiivinen (exploratory) tai selittävä (explanatory). Tämä tutkimus sijoittuu tässä jaottelussa lähimmäksi kuvailevaa kategoriaa, vaikka joitakin yhtäläisyyksiä voidaan havaita myös muihin kategorioihin. Kuvaileva tutkimus pyrkii näyttämään, miten laskentatoimen sovelluksia ja menettelytapoja käytetään käytännössä.

## 1.5 Metodit ja aineiston analysointi

Tutkielman metodeina käytetään kirjallisuusanalyysiä, lomakekyselyä, teemahaastatteluja sekä osallistuvaa havainnointia. Lomakekysely ja haastattelut suoritetaan toimihenkilöiden, liiketoimintayksiköiden johtajien sekä yritysten ylimmän johdon tasoilla. Lähdeaineistona käytetään aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, artikkeleita, sekä yritysten sisäistä kirjallista aineistoa. Osa yritysten kirjallisesta materiaalista on julkista ja osa vain yritysten sisäiseen käyttöön tarkoitettua, kuten esimerkiksi yritysten tarkemmat tulostiedot sekä tavoite- ja palkkiojärjestelmiä koskevat tiedot.

Lomakekyselyiden tarkoitus on luoda kokonaiskuva tutkittavista aiheista. Niiden avulla havainnot voidaan yleistää koskemaan kaikkia yritysten tutkittavissa liiketoimintayksiköissä työskenteleviä toimihenkilöitä sekä liiketoimintayksiköiden johtajia. Kyselylomakkeet testataan epävirallisilla haastatteluilla ennen lähettämistä. Näin varmistutaan, että lomakkeissa kysytään oikeita asioita ja että vastausvaihtoehdot ovat kattavat ja vastaavat todellisuutta. Samalla testataan myös lomakkeiden ymmärrettävyyttä ja selkeyttä.

Teemahaastattelut suoritetaan lomakekyselyn tulosten alustavan analysoinnin jälkeen. Niiden tarkoituksena on tuottaa syventävää lisätietoa lomakekyselyssä esille tulleista tutkielman kannalta tärkeistä teemoista sekä tuoda johdon näkökulma mukaan tutkielmaan. Teemahaastatteluja tehdään liiketoimintayksiköiden johtajille sekä myynnin tavoiteseurannasta vastaavalle yritysten ylimmälle johdolle.

Tutkija työskentelee toisessa case-yrityksessä raportoinnin parissa, joten myös osallistuva havainnointi on tärkeä tutkimusmetodi. Myynnin tavoiteseurannan osalta tutkija on mukana sen teknisessä toteuttamisessa, mutta ei varsinaisesti järjestelmän suunnittelussa tai käytössä. Yleisten toimintatapojen ja asenteiden havainnointi seurantaan liittyen on kuitenkin mahdollista. Lisäksi tutkija on ollut aikaisemmin tehtävissä, joissa

tavoiteseurantajärjestelmä on ollut läsnä päivittäisessä työssä. Tuona aikana tutkija havainnoi järjestelmän tuomista käytännön tasolle yhdessä myyntiyksikössä.

Kerätty aineisto analysoidaan vaiheittain. Kerätyn kirjallisuuden avulla muotoillaan tutkielman teoreettinen osa. Case-yritysten oma kirjallinen aineisto auttaa haastattelujen lisäksi empiirisen osan muodostamisessa sekä kyselylomakkeiden laadinnassa. Kyselylomakkeet analysoidaan seuraavaksi. Vertaamalla tietoja kirjalliseen aineistoon tutkitaan mahdollisia riippuvuussuhteita sekä poikkeamia. Tämän vaiheen jälkeen suoritetaan vielä täydentävät teemahaastattelut. Viimeisten teemahaastattelujen jälkeen analysoidaan uutta tietoa ja verrataan sitä lomakekyselyistä saatuun aineistoon.

Useilla tutkimusmetodeilla pyritään vähentämään tutkielman validiteettia ja reliabiliteettia uhkaavien tekijöiden vaikutusta. Tutkielman yhteenvedossa arvioidaan menetelmien onnistumista ja toteutunutta validiteettia ja reliabiliteettia.

## 2 GIDDENSIN RAKENTEISTUMISEN TEORIA

### 2.1 Rakenteet, toimija-taso ja sosiaaliset järjestelmät

Giddensin (1979) rakenteistumisen teorian keskeisiä käsitteitä ovat rakenne, järjestelmä sekä rakenteistuminen. Kuviossa 2 ilmenevät Giddensin määrittelyt kullekin käsitteelle.

RAKENNE	Säännöt ja käytettävissä olevat voimavarat yhteiskunnallisten järjestelmien ominaisuuksiksi järjestyneinä. Rakenteet ovat olemassa vain ”rakenteellisina ominaisuuksina”
JÄRJESTELMÄ	Säännöllisiksi yhteiskunnallisiksi toimintakäytännöiksi järjestyneet jatkuvasti uusinnetut suhteet toimijoiden ja heistä muodostuneiden ryhmien (kollektiivien) välillä
RAKENTEISTUMINEN	Vuorovaikutuksen synnyttämät tilanteet, jotka määräävät rakenteiden jatkuvuutta tai muuntumista (transformaatiota); ja siten myös järjestelmien uusintamista

Kuvio 2 Rakenteen, järjestelmän ja rakenteistumisen käsitteet rakenteistumisen teoriassa (Giddens 1979, 112)

Rakenteistumisen teoria pohjautuu yhteiskunnan rakenteisiin (structure) ja toimija-tasoon (agency) sosiaalisissa järjestelmissä (social system). Rakenteet ovat abstrakteja koodeja, jotka ohjaavat yksilön toimintaa erilaisissa sosiaalisissa asetelmissä. Vaikkakin rakenteet ovat tiedostamattomia ja useimmiten syvään juurtuneita, ne voivat myös muuttua. Muutos on yleensä hidasta, mutta joissakin tapauksissa se voi olla hyvinkin nopeaa. (Macintosh 1994, 170.)

Rakenteistumisen käsitteeseen liittyy oleellisesti näkemys rakenteiden kaksinaisuudesta, joka ilmaisee rakenteen ja toimijana toimimisen keskinäisen riippuvuuden. Rakenteiden kaksinaisuudella tarkoitetaan sitä, että yhteiskunnallisten järjestelmien rakenteelliset ominaisuudet ovat järjestelmää ylläpitävien toimintakäytäntöjen kannalta sekä niiden välineitä että tuotoksia. Samat rakenteelliset ominaisuudet ovat mukana niin

subjektin (toimijan) kuin objektinkin (yhteiskunnan) muotoutumisessa. Jokainen toimintaprosessi tuottaa jotakin uutta, mutta samalla kaikki toiminta on myös osa menneen jatkumisesta. Rakennetta ei näin ollen tule jäsentää toiminnan esteeksi vaan oleellisena tekijänä sen toteuttamista. Rakenteistuminen on läsnä kaikkein jyrkimmissä yhteiskunnallisen muutoksen muodoissa, kuten myös kaikkein jäykimmissä yhteiskunnallisen vakaisuuden ilmenemismuodoissa. (Giddens 1979, 117-118.) Rakenteet toimivat ikään kuin yleisenä ohjeena siitä, miten erilaisissa sosiaalisissa asetelmissa tulee tai voi toimia. Vaikka rakenteet toimivatkin riippumattomina yksittäisistä yksilöistä, ovat ne kuitenkin ihmisen luomia, ja muokkautuvat koko ajan ihmisten toimesta. (Macintosh 1994, 170.)

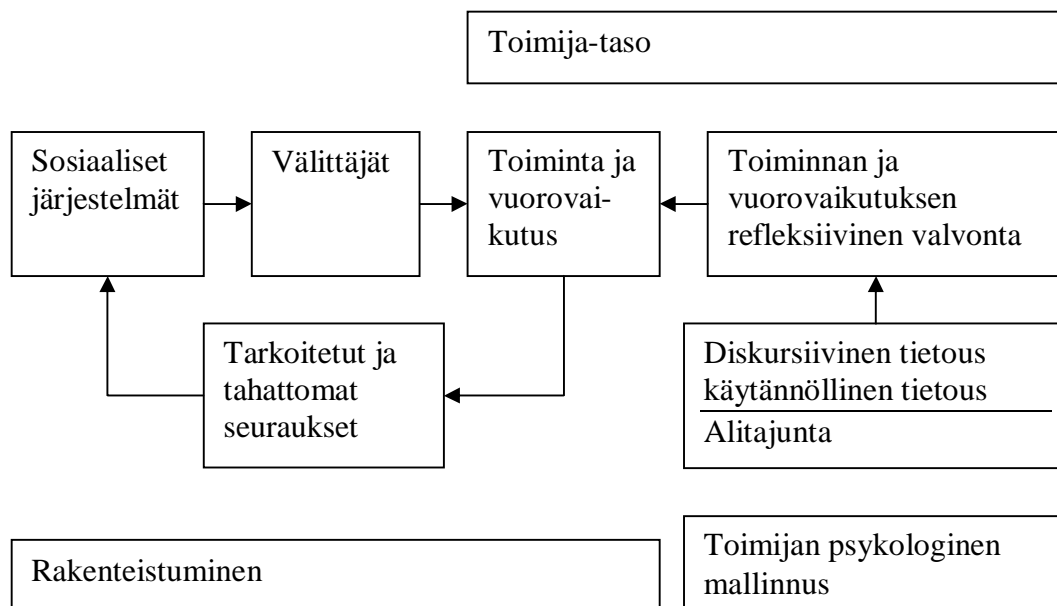
Rakenteen kaksinaisuuden käsityksen mukaan toimijat käyttävät hyväkseen sääntöjä ja käytettävissä olevia voimavaroja vuorovaikutusprosesseja synnyttäessä, mutta samalla nämä vuorovaikutusprosessit jäsentävät uudelleen niissä käytettyjä sääntöjä ja voimavaroja. (Giddens 1979, 119-120)

Giddensin (1979) kehittämiin ajatuksiin liittyy olennaisesti sen korostaminen, että instituutiot eivät toimi niitä itseään luovien ja uusintavien yhteiskunnallisten toimijoiden tietämättä. Jokaisen yhteiskunnan jokainen pätevä jäsen tietää suhteellisen paljon oman yhteiskuntansa instituutioista. Tämä tieto ei suinkaan ole yhteiskunnan toiminnan kannalta satunnaista, vaan liittyy siihen välttämättömänä osana. Tämä näkemys vaatii kuitenkin tarkentavia kommentteja. Ensinnäkin tieto tulee käsittää sekä diskursiivisena (ilmaistavissa olevana) että käytännön tietoisuutena. Rauno Huttunen (1995) on rakenteistumisen teoriaa koskevassa artikkelissaan kommentoinut kyseisiä käsitteitä. Vaikka toimijoilla olisikin huomattavan voimakas ote yhteiskunnan instituutioihin, sitä ei välttämättä tai tavallisestikaan ilmaista järjestelmällisten lausekkeiden muodossa. Tällöin kyse on yleensä käytännön tietoisuudesta. Käytännön tieto on tietoa juuri siitä, miten käytännössä rakenteet uusinnetaan, eli tietoa siitä miten minun tulee toimia. Kaikilla yhteiskunnan toimijoilla on asemastaan riippumatta ainakin jonkinlainen tiedollinen ote niistä yhteiskuntasuhteista, jotka heitä sortavat. Yksilöiden mahdollisuus muuttaa ja kumota repressiiviset rakenteet perustuu juuri tähän käytännön tiedon olemassaoloon.

Toiseksi, jokainen toimiva yksilö on yhteiskunnassa vain yksi toisten joukossa. Meidän tulee huomata, että se, mitä toimija tietää pätevänsä toimijana, muuntuu ja menettää asteittain merkitystään toiminnan perustana, kun siirrytään uusiin yhteiskunnallisiin tilanteisiin, jotka ulottuvat paljolti yli toimijan oman päivittäisen toimintapiirin.

Kolmanneksi sekä käytännön tietoisuus että ilmaistavissa oleva tietoisuus on rajoittunutta ja ankuroitunutta. (Giddens 1979, 120-123.) Varsinkin käytännön tiedosta voidaan sanoa, että toimija tietää pätevästi vain tutuista järjestelmistä. Heti kun toiminnan olosuhteet ratkaisevasti muuttuvat, tai toiminta siirtyy uusiin yhteiskunnallisiin tilanteisiin, käytännöllinen tietoisuus joutuu eksyksiin. (Huttunen 1995.)

Toimija-taso on myös tärkeä osa sosiaalisissa järjestelmissä. Kuvio 3 osoittaa sosiaalisten rakenteiden, toimija-tason ja rakenteistumisen suhteen.

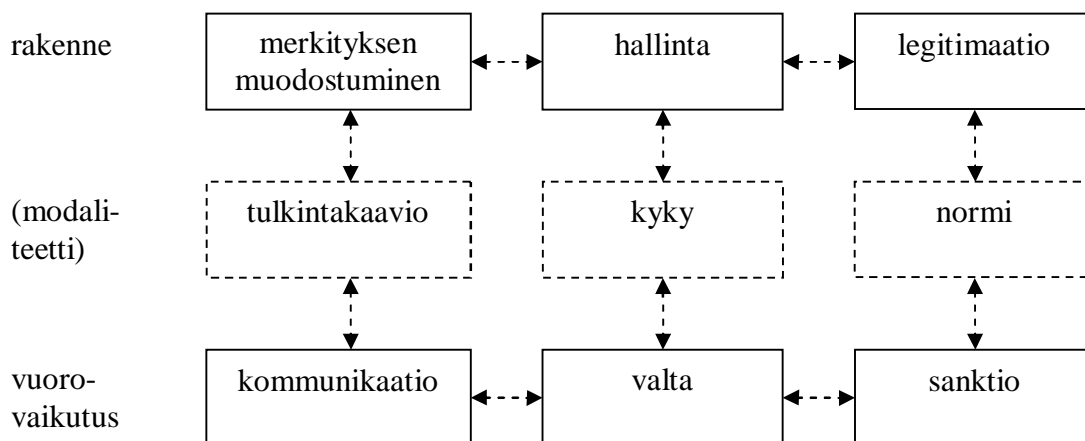


Kuvio 3 Sosiaaliset rakenteet, toimija-taso ja rakenteistuminen (Macintosh 1994, 172)

Toimija-tason voisi määritellä itsestään tietoisien (self-conscious) yksilöiden tarkoituksellisina toimintoina, kun he ovat kanssakäymisissä muiden kanssa sosiaalisissa asetelmissä. Yksilöillä on mahdollisuus toimia vastoin rakenteita, jos he niin haluavat. Näin toimiessaan he saattavat edesauttaa myös rakenteen muutosta. Useimmiten yksilöt toimivat kuitenkin vaistomaisesti opittujen rakenteiden mukaan miettimättä sen suuremmin toimintansa syitä. Rakenteet ovat juurtuneet syväälle alitajuntaan, mistä yksilö tiedostamattaan kaivaa esiin oikeaksi kokemansa tavan toimia tietyssä tilanteessa. Tiedostamaton toiminta on myös käytännöllinen asia, sillä olisi mahdotonta punnita jokaista eteen tulevaa valintatilannetta ilman valmiita toimintamalleja. (Macintosh 1994, 171.)

## 2.2 Rakenteistumisen vuorovaikutuksen ulottuvuudet

Rakenteistumisen teorian mukaan kaikilla sosiaalisilla järjestelmillä on kolme ulottuvuutta; merkityksen muodostuminen (signification), hallinta (domination) sekä legitimaatio (legitimation). Rakenteistumisen vuorovaikutuksen ulottuvuudet on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4 Rakenteistumisen teoria, vuorovaikutuksen ulottuvuudet (Giddens 1984, 29)

Merkityksen muodostuminen on sosiaalisen elämän abstrakti kognitiivinen ulottuvuus, jonka avulla yksilöt kommunikoivat keskenään ja ymmärtävät toisiaan. Se muodostuu abstrakteista rakenteista, tulkintakaavioista ja kommunikaatiosta. Merkityksen muodostumisen rakenteet ovat joukko organisoituneita koodeja. Tulkintakaaviot ovat tietopankkeja, taitoja ja sääntöjä joita toimijat käyttävät kommunikoidakseen. Kommunikaatio puolestaan muodostuu puheesta, kirjoituksesta tai muista tavoista, joiden avulla toimitaan sosiaalisessa kanssakäymisessä. Kieli on hyvä esimerkki merkityksen muodostumisen rakenteesta. Se on meille erittäin tärkeä rakenne, jossa organisoituneena koodina on esimerkiksi sanasto, jota toimijat käyttävät kommunikoidessaan. Käytämme kieltä päivittäin viestiessämme merkityksiä ja ymmärrystä toisille toimijoille. Kielen avulla ymmärrämme, mitä toiset sanovat tai tekevät. Toisaalta kieli on syntynyt puheen kautta, joten vuorovaikutus toimii molempiin suuntiin. (Macintosh 1994, 172-173.)

Johdon laskentatoimi voi olla yrityksessä hyvinkin tärkeä merkityksen muodostumisen modaliteetti. Tuotetun tiedon avulla johto ja muutkin sidosryhmät voivat ymmärtää yrityksen toimintaa. Tiedon avulla pystytään myös kommunikoimaan kyseisistä asioista. Sellaisenaan johdon laskentatoimi on tulkintakaavio, joka toimii välittäjänä merkityksen muodostumisen rakenteen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen välillä johdon kommunikoinnin muodossa. Merkityksen muodostumisen rakenne tässä tapauksessa muodostuisi yhteisistä säännöistä, käsitteistä ja teorioista, joita käytetään yrityksen toiminnan selittämiseen. Niihin kuuluvat muun muassa rahoituksen, talouden ja johtamisen tieteet, sekä keskeiset taloudelliset käsitteet, kuten tulot, kustannukset, varat ja voitot. Tätä kaikkea voidaan pitää eräänlaisena liiketoiminnan omana kielenä. (Macintosh 1994, 173-174.)

Hallinnassa on kyse sosiaalisen järjestelmän kyvystä saavuttaa tuloksia, luoda valtaa. Normaalisti valta toimii huomaamattomasti ja sen kauaskantoiset vaikutukset jäävät lähes piiloon sosiaalisen uudelleen muodostumisen prosesseissa. Toisaalta joskus valta on hyvinkin näkyvä elementti, kuten esimerkiksi sodassa tai ammattiliiton lakon yhteydessä. Vallalla pyritään hallitsemaan yksilöitä ja saada heidät toimimaan yhteistyössä, mutta samalla vallalla on myös vapauttava rooli. (Macintosh 1994, 175.)

Valta muodostuu hallinnan rakenteiden kautta. Rakenteet ovat erilaisia erilaisissa sosiaalisissa järjestelmissä. Koulussa valtarakenne kulkee hierarkkisesti valtiolta rehtorin ja muiden välivaiheiden kautta oppilaalle. Tällaisen hierarkkisen valtarakenteen sijaan valta voi olla myös jaettu usealle taholle. (Macintosh 1994, 175.)

Hallinnan rakenne muodostuu allokatiivisista ja auktoriteettiin perustuvista resursseista. Allokatiivisilla resursseilla tarkoitetaan oikeutta päättää jonkin materiaalsen hyödykkeen, esimerkiksi kaivosten tai tehtaiden, käytöstä. Sen lisäksi allokatiivisilla resursseilla tarkoitetaan niiden käyttämiseen vaadittavaa tietoa ja taitoa, esimerkiksi niihin liittyvää teknologiaa ja sen osaamista. Auktoriteettiin perustuvat resurssit puolestaan antavat yhdelle toimijalle oikeuden määrätä toista toimijaa. (Macintosh 1994, 175.)

Johdon laskentatoimi ja erilaiset valvontajärjestelmät ovat syvällä hallinnan rakenteissa. Ne ovat ylimmälle johdolle erittäin tärkeä auktoriteettiin perustuva resurssi. Taloudellisten vastuualueiden jakaminen ei tarkoita pelkkää vastuuyksikön kulujen, tuotosten ja pääomien tarkkailua. Valvontajärjestelmät pitävät sisällään tiedon siitä, kuka on vastuussa kenelle ja mistä. (Macintosh 1994, 175.)

Valvontajärjestelmien hallinta on myös tärkeä allokatiivinen resurssi ylimmälle johdolle. Niiden avulla johto hallitsee organisaation fyysisiä ja teknisiä pääomia. Esimerkiksi budjetti on yksityiskohtainen suunnitelma organisaation resurssien käytöstä, joten se on myös voimakas työkalu organisaation hallintaan ja toiminnan aikaansaamiseen. (Macintosh 1994, 175.)

Legitimaatio tarkoittaa sosiaalisen toiminnan taustalla olevaa moraalista perustaa. Legitimaatio-rakenteet muodostuvat ohjeellisista säännöistä ja moraalisisista velvoitteista sosiaalisessa järjestelmässä. Niistä muodostuvat yhteiset arvot siitä mikä on oikein ja mikä väärin, miten erilaisissa tilanteissa pitäisi toimia sekä mikä on tärkeää ja mikä toisarvoista. Toimijat käyttävät näitä normeja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Nämä moraaliset normit ohjaavat yksilöä toimimaan niin, että tasapaino yksilön ja joukon välillä säilyy. Normit ohjaavat toimijaa erilaisissa tilanteissa, ja sanktioiden avulla toimija asetetaan vastuuseen tekemisistään. Legitimaation ulottuvuus määrää toimijan oikeudet ja velvollisuudet sosiaalisessa ympäristössä. (Macintosh 1994, 174.)

Johdon laskentatoimi ja erilaiset valvontajärjestelmät ovat tärkeä osa yrityksen johdon moraalisisessa toiminnassa. Esimerkiksi voiton tekeminen on useissa yrityksissä keskeisin moraalinen tavoite. Johdon laskentatoimen tuottama informaatio oikeuttaa myös jonkun osapuolen pitämään toista osapuolta vastuussa tekemisistään taloudellisin eh-



doin. Näin voidaan muodostaa eri osapuolten vastualueet. Laskentajärjestelmät eivät siis ole rakenteistumisen viitekehyksen läpi katsottuna pelkästään neutraaleja järjestelmiä, joilla tietoa yrityksen toiminnasta välitetään. Ne vaikuttavat jatkuvasti yrityksen arvojen ja moraalien muodostumiseen ja uudelleen muodostumiseen. (Macintosh 1994, 174.)

Yksi rakenteistumisen teorian tärkeistä kulmakivistä on käsite kontrollin dialektiikasta (the dialectic of control). Se tarkoittaa, että riippuvuuden ja autonomian suhde on aina kaksisuuntainen. Vaikkakin esimiehet omaavat allokatiivisia ja auktoriteettiin perustuvia resursseja alaisensa hallitsemiseen, on myös alaisilla käytössä joitakin valtaresursseja esimiehiään vastaan. Esimiehet ovat aina jossakin määrin riippuvaisia alaisistaan, eivätkä alaiset voi koskaan olla täysin autonomisia vaikka saisivat kuinka paljon vapauksia. (Macintosh 1994, 176.)

Toinen rakenteistumisen teorian erittäin tärkeä käsite on rutiini. Rutiini päivittäisen elämän osana määritellään sellaisena toimintana, joka toistuu päivästäan päivään samanlaisena. Toimijoiden ei tällöin tarvitse tietoisesti ajatella niitä tai puhu niistä, eikä luoda erikseen toimintatapoja kanssakäymisissä. Rutiinit tuovat toimijalle turvaa ja varmuutta jokapäiväiseen elämään. Kun toimitaan rutiinien mukaan, kaikki sosiaalinen toiminta, mukaan lukien sosiaalisten rakenteiden muuntuminen, sujuu ilman katkoksia. (Macintosh 1994, 177.)

Kriisissä (tai kriittisessä tilanteessa) rakenteistuminen toimii toisin. Kriisitilanne syntyy, kun vakiintuneet päivittäiset rutiinit järkkäytyvät tai vähentyvät radikaalisti. Kriisin aikana toiminnan tasolla tapahtuu muutoksia, joilla usein muutetaan vallitsevia sosiaalisia rakenteita. Ääriesimerkkinä voidaan pitää mellakan puhkeamista, jolloin toimijat hylkäävät lait ja korvaavat ne oman käden oikeudella. Tällaisissa äkillisissä tilanteissa johtajat voivat yleensä helposti käyttää toimijoita hyväkseen. Kriisitilanteissa toiminnan tasolta nousee vallitsevista poikkeavia, joskus jopa vanhoja sosiaalisia rakenteita. (Macintosh 1994, 177.)

Rutiinien ja kriisien suhdetta voidaan pitää erityisen mielenkiintoisena, kun tarkastellaan mahdollisuuksia muuttaa sosiaalisia järjestelmiä. Rutiinien vallitessa suuri osa toiminnan ja kanssakäymisen refleksiivisestä havainnoinnista (reflexive monitoring) voidaan käsitellä tiedostamisen käytännöllisellä tasolla. Tällöin vallitsevien järjestelmien muuttaminen toiminnan kautta on erittäin vaikeaa. Kriisitilanteessa sen sijaan yllättävä ja voimakas muutos koskettaa monia yksilöitä järjestelmässä. Tällöin on lähes väistämätöntä, että sosiaaliset järjestelmät muuttuvat diskursiivisella tiedostamisen tasolla toimivien toimijoiden kautta. Jos uusien sosiaalisten rakenteiden muodostuminen tällöin jatkuu, syntyy rakenteistumisprosessin kautta uusi sosiaalinen järjestys. (Macintosh 1994, 178.)

Muutosta voi toki tapahtua myös ilman näin radikaaleja tilanteita. Yksittäisen toimijan tarkoituksellinen toiminta diskursiivisen tiedostamisen tasolla voi tuoda vähitellen

sosiaalista muutosta. Toiminta, jolla vahvistetaan olemassa olevia rakenteita voi myös vähitellen muuttaa niitä. Täysin uudet toiminnat puolestaan eivät muuta sosiaalisia järjestelmiä, ennen kuin ne ovat institutionalisoituneet. Sen tapahduttua syntyy uusia sosiaalisia rakenteita. (Macintosh 1994, 178.)

Myös Burns ja Scapens (2000) käsittelevät artikkelissaan rutiineja. Heidän mallinsa muistuttaa hyvin paljon Giddensin rakenteistumisen teoriaa useiltakin osilta. Keskeisiä käsitteitä heidän kirjoituksessaan ovat instituutiot, rutiinit, säännöt ja toiminta. Instituutiolla tarkoitetaan jonkin sosiaalisen ryhmän itsestään selvää tapaa toimia. Instituutiot ovat erittäin pysyviä, eikä niitä yleensä tietoisesti ajatella, mutta ne myös muuttuvat ja kehittyvät ihmisten toiminnan kautta. Toiminta taas kuvaa jokapäiväistä tekemistä joka voi vaihdella paljonkin. Välittäjinä näiden kahden tason välillä ovat säännöt ja rutiinit. Rutiineilla tässä tapauksessa tarkoitetaan jonkin sosiaalisen ryhmän yhteiseksi tavaksi muodostuneita toimintoja, jotka perustuvat toiminnan tasolta nouseviin sääntöihin ja instituution tasolta tuleviin perusolettamuksiin ja arvoihin. Vuorovaikutus tasojen välillä on molemminpuolinen. Pysyvinä ja vahvoina taustavaikuttajina instituutiot vaikuttavat toiminnan tasoon toimijoiden sitä edes tiedostamatta. Instituutiot siis edustavat pysyvyyttä ja hidastavat muutosta. Muutokset toiminnan tasolla voivat kuitenkin vaikuttaa instituutioiden muodostumiseen ollessaan tarpeeksi vahvoja. Instituutiot kehittyvät koko ajan hiljalleen toimintojen muodostaessa uusia sääntöjä, eli ohjeita siitä kuinka tulisi toimia, ja niiden muodostuessa rutiineiksi, eli todellisiksi toimintatavoiksi. Esimerkkinä tästä voidaan pitää puhekielen kehitystä. Jotkin uudet ilmaisut muuttuvat käytön kautta rutiineiksi ja kun niiden käyttö on jo itsestäänselvyys, ovat säännöt institutionalisoituneet. Monet uudet ilmaukset eivät kuitenkaan koskaan päädy sille tasolle vallitsevien rutiinien vastavoiman vuoksi. Myös Giddensin mainitsema kriisi voi kuitenkin muuttaa instituutioita suurestikin hyvin nopeasti. (Burns & Scapens, 2000.)

### 3 TAVOITEJOHTAMINEN, MOTIVOINTI JA PALKITSEMINEN

#### 3.1 Tarve tavoitejohtamiseen ja seurantaan

Yksi vanhimmista ja vaikeimmista tehtävistä organisaatiota johdettaessa on suuren erilaisista yksilöistä muodostuneen ihmisryhmän energian suuntaaminen oikein. Tähän ongelmaan on käytännössä muodostunut useita ratkaisumalleja, jotka poikkeavat suurestikin toisistaan käytännössä ja myös peruserätyksensä osalta. Organisaatioista, ideologioista ja teknologisesti kehitystasosta riippuen ratkaisut vaihtelevat tiukasta ohjeistuksesta ja sen yhtä tiukasta valvonnasta pehmeämpiin yhteiseen vuorovaikutukseen perustuviin järjestelmiin. Yhtenä tärkeimmistä tavoista välttää intressiristiriitaa eri osapuolien välillä pidetään melko yleisesti yksilöiden työpanoksen liittämistä organisaation tavoitteisiin ja palkitsemiseen. (Hopwood 1973, 9.)

Työpanoksen ja palkkion yhdistämisestä syntyy kuitenkin helposti useanlaisia käytännön tulkintoja. Palkkiot voivat muodostua rahallisista ja sosiaalisista eduista, ja työpanoksen tulkintaan vaikuttavat usein henkilökohtaiset arvot ja näkemykset. Suurin epävarmuus liittyy kuitenkin näiden kahden yhdistämisen lopulliseen vaikutukseen organisaation tehokkuuteen. Yhteistä useille ratkaisuehdotuksille on kuitenkin yksilön tai ryhmän suorituksen mittaaminen. (Hopwood 1973, 9.)

Miksi valvontaa ja kontrollia sitten tarvitaan? Merchant (1985, 6-7) jakaa kontrollin tarpeeseen johtavat syyt kolmeen kategoriaan; suunnan puutteeseen (lack of direction), motivaatio-ongelmiin ja henkilökohtaisiin rajoitteisiin (personal limitations). Suunnan puutosta ilmenee, kun työntekijät eivät tiedä mitä heiltä odotetaan. On selvää, että tällaisessa tilanteessa toiminta on harvoin organisaation edun mukaista. Seurantajärjestelmän pitäisikin sisältää johdon viesti työntekijälle siitä, mitä hänen odotetaan tekevän organisaation tavoitteiden täyttämiseksi.

Vaikka kaikki yksilöt organisaatiossa tietäisivät, mitä heiltä odotetaan, toimivat jotkut siltikin vastoin odotuksia motivaatio-ongelmien vuoksi. Motivaatio-ongelmat ovat yleisiä, koska työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet ja organisaation tavoitteet kohtaavat harvoin luonnollisesti. (Merchant 1985, 6-7.)

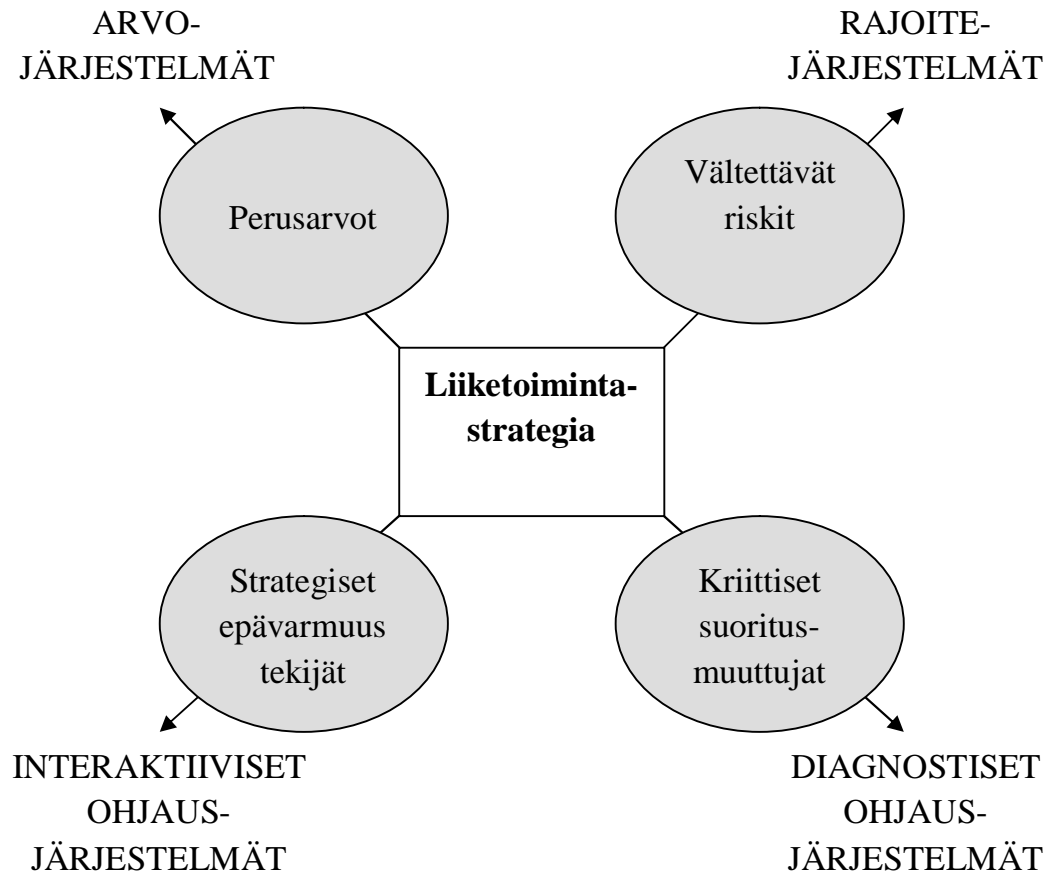
Kolmas ongelma, johon kontrollia tarvitaan, ovat yksilöiden henkilökohtaiset rajoitteet, jotka estävät tekemästä hyvää työtä. Esimerkkejä voivat olla esimerkiksi koulutuksen, kokemuksen tai tiedon puute. Tiedon ja koulutuksen puute voi johtaa tilanteeseen, jossa päätöksiä tekevillä tahoilla ei ole riittävää tietoa tai kapasiteettia oikean ratkaisun tekemiseen. Tällaisissa tapauksissa ongelmien ilmaantuminen jossain vaiheessa on väistämätöntä. (Merchant 1985, 6-8.)

Merchant (1985, 8-10) esittää kolme tapaa, joilla edellä mainittuja ongelmia voidaan yrittää välttää; eliminointi, automatisointi ja riskin jakaminen. Johto voi siirtää tiettyyn kokonaisuuteen tai toimintaa liittyvän riskin, tosin myös sen voittomahdollisuudet, kolmannelle osapuolelle esimerkiksi alihankintasopimusten tai lisensoinnin avulla. Tätä tapaa välttää ongelmia voidaan kutsua eliminoinniksi. Toinen tapa välttyä riskiltä on automatisointi, jolloin inhimilliset tekijät eivät aiheuta riskejä. Kolmas tapa on riskin jakaminen. Riskiä voi jakaa toisten kokonaisuuksien kanssa esimerkiksi vakuutusten avulla. (Merchant 1985, 8-10.)

Seurantajärjestelmää luotaessa on hyvä ottaa huomioon, että täydellisen seurantajärjestelmän luominen on käytännössä mahdotonta. Tekijöitä on niin paljon, että kaiken suorituksen optimointi parhaalle mahdolliselle tasolle olisi kaukana kustannustehokkuudesta. Yritysten tulisikin pyrkiä mahdollisimman hyvään ja samalla kustannustehokkaaseen seurantajärjestelmään. (Merchant 1985, 10.)

Merchantin mukaan hyvällä seurantajärjestelmällä on tietyt tunnistettavat erityispiirteet. Ensimmäisenä hän mainitsee tulevaisuuteen katsomisen. Tavoitteena on välttää ikäviä yllätyksiä tulevaisuudessa. Menneisyys on epäolennaista, paitsi oppaana tulevaisuuteen. Toisena hän mainitsee seurannan monitahoisuuden. Yksiköiden toimintaa kaikilla sen tärkeillä toiminta-alueilla tulisi arvioida. Hyvä seurantajärjestelmä ottaa kaikki osa-alueet huomioon. Kolmantena Merchant tuo esiin seurantajärjestelmän laadun arvioimisen vaikeuden. Vaikka järjestelmää arvioisi asiantuntija, on hänelläkin taipumus subjektiivisuuteen ja henkilökohtaisiin rajoituksiin. Lisäksi järjestelmän arvioiminen on vaikeaa, koska sitä pitää peilata tulevaisuuteen, joka on aina epävarma. Neljäntenä ja viimeisenä hyvän järjestelmän ominaisuutena mainitaan jo aikaisemmin käsitelty kustannustehokkuus. (Merchant 1985, 10-11.)

Simons (1995, 13-29) esittää myös kirjassaan syitä kontrollin tärkeydelle ja erityisiä kontrollin ulottuvuuksia (levers of control), joilla johto välittää ja jalostaa tietoa organisaatiossa. Simons määrittelee johdon kontrollijärjestelmät (management control systems) virallisiksi informaation perustuviksi rutiineiksi ja toimenpiteiksi, joita johto käyttää ylläpitääkseen ja muuttaakseen organisatoristen toimintojen malleja. Kontrollin ulottuvuudet on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5 Simonsin esittämät muuttujat liiketoimintastrategian ohjauksessa (Simons 1995, 7)

Analyysin keskeisin tekijä on liiketoimintastrategia, eli tapa, jolla yritys kilpailee ja määrää paikkansa kilpailuympäristössä. Toisella tasolla ovat tekijät, joita täytyy analysoida ja ymmärtää, jotta strategia voitaisiin menestyksekkäästi implementoida. Tekijöitä ovat perusarvot (core values), vältettävät riskit (risks to be avoided), strategiset epävarmuustekijät (strategic uncertainties) sekä kriittiset suoritusmuuttujat (critical performance variables). Kutakin tekijää ohjaa oma järjestelmänsä, joilla kullakin on oma vaikutuksensa. Arvojärjestelmille pyritään inspiroimaan ja ohjaamaan uusien mahdollisuuksien etsimistä. Rajoitejärjestelmillä rajoitetaan mahdollisuus-hakuista käytöstä. Diagnostisilla ohjausjärjestelmillä motivoidaan, valvotaan ja palkitaan saavutuksista. Viimeisenä ovat interaktiiviset ohjausjärjestelmät, joilla stimuloidaan organisatorista oppimista ja uusien ideoiden ja strategioiden syntymistä. (Simons 1995, 6-7.)

Perusajatuksena on negatiivisesti ja positiivisesti vaikuttavien tekijöiden tasapaino strategian implementoinnissa. Arvojärjestelmät ja interaktiiviset ohjausjärjestelmät luovat positiivisia ja inspiroivia voimia, kun taas rajoitejärjestelmät ja diagnostiset ohjausjärjestelmät luovat rajoitteita ja takaavat ohjeiden noudattamisen. Näiden järjestelmien

avulla ylin johto pyrkii luomaan dynaamisen jännitteen, jonka avulla strategian tehokas ohjaus on mahdollista. (Simons 1995, 6-8.)

Arvojärjestelmien perusajatus on, että jokaisen yrityksen olemassaololla on tarkoitus. Yritystä perustettaessa tarkoitus on yleensä helppo määrittää. Yrityksen kasvaessa ja ikääntyessä tarkoituksen määrittely muuttuu yhä tärkeämmäksi, mutta samalla myös vaikeammaksi. Arvojärjestelmä on toiminnan pohja, jota johtajat haluavat välittää henkilöstölle virallisesti ja epävirallisesti. Virallinen arvojärjestelmä voidaan luoda esimerkiksi dokumentoimalla yrityksen toimintaperiaatteet ja toiminnan tarkoitus. Arvojärjestelmän päätarkoitus on inspiroida ja ohjata organisaatiota etsimään uusia mahdollisuuksia. (Simons 1995, 33-38.)

Rajoitejärjestelmät rajaavat alueen, jossa organisaation jäsenet saavat toimia. Rajoitejärjestelmillä pyritään rajoittamaan mahdollisuushakuista käytöstä perustuen tarkkaan määriteltäviin liiketoimintariskeihin. Yrityksen johto ei voi millään tietää kaikkia ongelmia ja mahdollisuuksia, joita eri yksilöt kohtaavat toiminnassaan. Yksilöt pyrkivät etsimään mahdollisuuksia ja ratkaisemaan ongelmia. Joidenkin mahdollisuuksien hyödyntäminen voisi kuitenkin olla yritykselle riskialtista. Toisaalta johdon ei myöskään kannata määrätä tarkasti, mitä saa tehdä, koska muutoin hyviäkin mahdollisuuksia jäisi käyttämättä. Sen sijaan johdon pitäisi antaa selkeä viesti siitä, mitä ei saa tehdä, ja antaa muuten vapaus innovointiin. (Simons 1995, 39-41.)

Diagnostisilla ohjausjärjestelmillä pyritään ohjaamaan organisaation päivittäistä tekemistä ja päätöksentekoa oikeaan suuntaan organisaation tavoitteiden kannalta. Ne ovat virallisia tietojärjestelmiä, joilla valvotaan organisaation tekemisen tulosta ja korjataan poikkeamia ennalta asetetuista suoritustason standardeista. Kolme ominaisuutta määrittelee diagnostisen ohjausjärjestelmän. Ensinnäkin kyky mitata prosessien tuotosta, toiseksi ennakkoon asetettujen standardien olemassaolo, joihin todellisia tuloksia voidaan verrata, sekä kolmantena kyky korjata poikkeamia standardeista. (Simons 1995, 59-60.)

Suurin osa perinteisestä organisaation ohjauksesta koskevista johdon laskentatoimen kirjallisuudesta tarkoittaa nimenomaan diagnostisia ohjausjärjestelmiä. Erilaiset tavoite-seurannat, budjetit, kustannuslaskelmat ja muut asettuvat kaikki Simonsin jaottelussa diagnostisten ohjausjärjestelmien ryhmään. Myös case-yrityksissä käytössä olevat myynnin tavoiteseurantajärjestelmät kuuluvat tähän kategoriaan. (Simons 1995, 59-60.)

Kriittiset suoritusmuuttujat, joihin diagnostiset ohjausjärjestelmät perustuvat, ovat tärkeimpiä toimintoja yrityksessä menestyksekkään strategian implementoinnissa. Kriittisten muuttujien tunnistaminen vaatii yrityksen strategian ja siihen liittyvien tavoitteiden tarkkaa analysointia. Kriittiset muuttujat voivat vaihdella jopa samalla alalla olevien yritysten kesken paljonkin yritysten strategioista riippuen. Esimerkiksi laatuun tähtäävän strategian kriittiset muuttujat voivat olla hyvin erilaisia kuin alhaiseen hintaan tähtäävän strategian. Ajan myötä strategiat yrityksissä saattavat myös muuttua, jolloin

myös kriittiset muuttajat muuttuvat. (Simons 1995, 66-68.) Juuri tällainen strategian muutos on tapahtunut myös tutkielman case-yrityksissä, kun toimintaympäristö on muuttunut kilpaillummaksi ja myynnillinen toiminta ja ajattelutapa on muodostunut yrityksille välttämättömäksi.

Diagnostinen ohjausjärjestelmä ohjaa organisaatiota toimimaan ilman jatkuvaa johdon valvontaa. Tällainen itseohjautuvuus on mahdollista, kun järjestelmä ohjaa toimintaa organisaation tavoitteiden mukaiseen suuntaan. Rajoittavasta luonteestaan huolimatta diagnostiset järjestelmät luovat myös vapautta sen piirissä työskenteleville. Heille on tehty selväksi mihin tulokseen tulisi pyrkiä, mutta tavat tuloksen saavuttamiseksi ovat niiden toteuttajan harkittavissa. (Simons 1995, 70.)

Jotta diagnostinen ohjausjärjestelmä toimisi edellä mainitulla tavalla, tulee johdon Simonsin mukaan huomioida kolme vaihetta järjestelmässä. Ensimmäisenä vaiheena on tavoitteiden neuvottelu ja asettaminen. Tässä vaiheessa tulisi päättää mitä tavoitellaan, asettaa tavoitetasot sekä luoda palkitsemisjärjestelmä. Toisessa vaiheessa johdon tulisi analysoida vähintään kuukausittain ja neljännesvuosittain järjestelmän tuottamia päivityksiä informaatioon ja poikkeamaraportteja. Kolmantena vaiheena on reagoiminen poikkeamiin. Jos jokin kriittisistä suoritusmuuttujista on poissa raiteiltaan, tulisi johdon tehdä tarvittavat toimenpiteet ja ohjata tarvittava määrä resursseja toiminnan palauttamiseksi raiteilleen. (Simons 1995, 70-71.)

Diagnostisen järjestelmän käyttö prosessien ohjaamiseksi vaatii, että on mahdollista kehittää ennalta asetettuja standardeja tai tavoitteita, mitata tuloksia sekä korjata poikkeamia standardeista. Ensimmäinen vaatimus tarkoittaa, että johdon täytyy tietää etukäteen, minkälaisia tuotoksia ja kuinka paljon toivotaan saavutettavan. Tämä voi olla hankalaa, jos mitattavat prosessit sisältävät esimerkiksi paljon uutta. Toinen vaatimus, eli mitattavuus, tarkoittaa, että järjestelmä ei sovellu tulkinnanvaraisten abstraktien käsitteiden mittaamiseen, vaikka ne olisivat tärkeitä kriittisiä muuttujia. Kolmas vaatimus, eli kyky poikkeamien korjaamiseen, tarkoittaa, että diagnostiset järjestelmät soveltuvat vain prosesseihin, joihin niiden suorittajat voivat merkittävästi vaikuttaa. (Simons 1995, 71-72.)

Kun diagnostiset ohjausjärjestelmät rajoittavat innovaatiota ja mahdollisuuksien etsimistä mahdollistaakseen ennustettavien tavoitteiden saavuttamisen, tuottavat muut ohjausjärjestelmät päinvastaisia vaikutuksia. Nämä ohjausjärjestelmät stimuloivat oppimista ja mahdollisuuksien etsimistä mahdollistaen uusien strategioiden synnyn kun organisaation jäsenet reagoivat vastaan tuleviin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Tutkimuksessa on todettu, että kilpailu lisää innovaatiota ja sopeutumista. Johdon ohjausjärjestelmät ovat tärkeitä kilpailullisten paineiden luoja organisaation sisällä. Kilpaillussa ympäristössä yritysten tulisi päästä irti rutiineistaan ja uusia ideoita ja kokeiluja pitäisi rohkaista. Ohjausjärjestelmillä tulee olla tiettyjä piirteitä, jotta ne toimisivat tässä tarkoituksessa. (Simons 1995, 91-92.)

Interaktiiviset ohjausjärjestelmät pohjautuvat strategisiin epävarmuustekijöihin. Strategiset epävarmuustekijät ovat epävarmuustekijöitä ja sattumia, jotka voivat uhata tai vahingoittaa nykyistä liiketoimintastrategiaa. Kuten kriittiset suoritusmuuttujatkin, epävarmuustekijät vaihtelevat liiketoiminnan strategian mukaan. Vaikka strategia dokumentoidaankin yleensä vähintään yhdestä kolmeen vuoteen eteenpäin, on ennuste liiketoiminnan kehityksestä seuraavan viiden tai kymmenen vuoden aikana yleensä tärkeä osa strategiaa. Interaktiiviset ohjausjärjestelmät ovat virallisia tietojärjestelmiä, joita johto käyttää osallistuakseen säännöllisesti ja henkilökohtaisesti alaistensa päätöksentekoon. Johto käyttää järjestelmiä uusien ratkaisujen etsimisen aktivoimiseen, perustuen strategiaan epävarmuustekijöihin. Järjestelmien avulla kohdennetaan huomiota johonkin ja muodostetaan keskustelua organisaation sisällä. Ne luovat viitekehyksiä keskusteluille ja motivoivat etsimään ratkaisuja rutiinien ulkopuolelta. Perusajatuksena on siis etsiä ja tunnistaa liiketoimintaan vaikuttavia muutoksia ja reagoida niihin. Peruskysymys interaktiivisessa järjestelmässä onkin mitä jos. Järjestelmiä voi olla käytössä useita erilaisia samaan aikaan. Esimerkiksi omaan alaan tärkeästi liittyvästä teknologisesta kehityksestä ja sen vaikutuksista voidaan keskustella kuukausittaisissa kokouksissa, joissa pyritään etsimään tämän hetkistä strategiaa uhkaavista tekijöistä mahdollisuuksia. (Simons 1995, 93-99.)

### 3.2 Tavoitteiden valinta

Kauppatieteisiin liittyvässä kirjallisuudessa on käsitelty laajasti tavoiteseurantajärjestelmän tavoitteiden valintaan liittyvää problematiikkaa. Seuraavassa tarkastellaan joitakin merkittäviä kirjallisuudesta erottuvia tekijöitä.

Tavoiteasettelussa tulisi huolehtia siitä, että tavoitteet ovat selkeitä ja jokainen yksilö kykenee löytämään tavoitteisiin omat vaikutusmahdollisuutensa. Tavoitteiden tulee myös olla saavutettavissa. (Tauria 1993, 228.) Tärkeitä asioita ovat myös järjestelmän ymmärrettävyys ja yksinkertaisuus (Toimihenkilöiden tulospalkkaus 1995, 12).

Lähtökohtana tavoitteiden asettamisessa tulisi olla yrityksen päätavoitteet. Näitä tavoitteita puretaan sitten konkreettisiksi osa-tavoitteiksi alemmille tasoille. Alemman tason tavoitteen tulee aina tukea ylemmän tason tavoitteen saavuttamista. (Tauria 1993, 228-229.) Tavoitteille asetetaan yleensä korkeat mitattavuuden vaatimukset, koska mitaustuloksen tulisi olla kiistaton ja luotettava. Järjestelmää luotaessa pitäisi kuitenkin pitää mielessä, että ei suosita pelkästään helposti mitattavia mittareita. Jos joitakin tärkeitä toimintoja ei pystytä järkevällä tavalla mittaamaan, jäävät ne herkästi huomiotta. (Toimihenkilöiden tulospalkkaus 1995, 11-17.)

David Otley (1995, 57) esittää kirjoituksessaan kolme tärkeää tietolähdettä, joita voidaan pitää perustana tavoitetasojen asettamiselle. Mikään lähteistä ei Otley'n mukaan

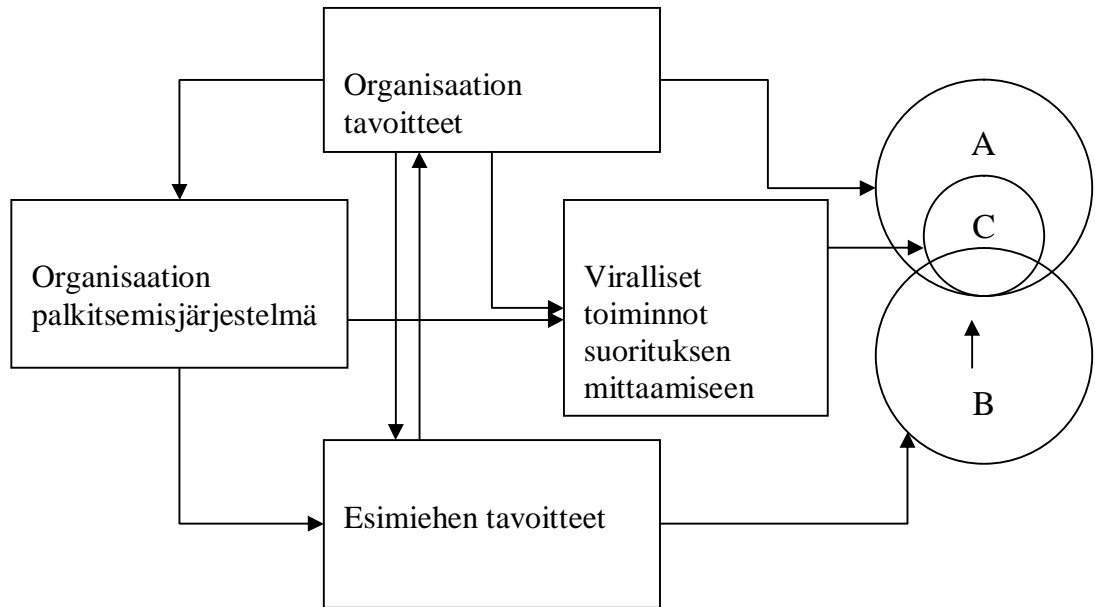


yksinään ole riittävä, mutta yhdistämällä niitä voidaan ohjata tavoiteasetantaa oikeaan suuntaan. Ensimmäinen lähde on tarkkailtavan yksikön edellisten kausien suoritustaso. Toisena lähteenä hän suosittelee toisten samankaltaisten yksiköiden suoritustasoa. Yksiköt voivat olla joko oman yrityksen sisällä tai sen ulkopuolella. Tätä benchmarkingiksi kutsuttua toimintaa suositellaan laajasti modernissa johtamiskirjallisuudessa. Kolmantena lähteenä Otley mainitsee toivottuun tulokseen riittävän suoritustason.

Tavoitteita ja tunnuslukuja on usein tarkoituksenmukaista painottaa eri tavoin. Jokin tunnuslukuista saattaa olla tuloksen kannalta tärkeämpi kuin toinen. Joskus käytetään jopa poissulkevia päätavoitteita. Silloin jonkun päätavoitteen saavuttaminen käynnistää palkkioprosessin. Jos tämä tavoite jää saavuttamatta, ei muidenkaan tavoitteiden saavuttamisesta palkita. (Gustafsson & Jokinen 1994, 77-83.)

Tulos- ja tavoitejohtamisen tärkein tehtävä on tuottaa yritykselle lisäarvoa. Oikein rakennettu tavoite- ja palkkiojärjestelmä tuo yrityksen kassaan enemmän rahaa kuin aiheuttaa kustannuksia, motivoi henkilöstön tekemään työnsä mahdollisimman hyvin, sekä sitouttaa henkilöstön yrityksen tavoitteisiin ja toimintatapaan. Palkkioiden suuruudet täytyy päättää tätä silmällä pitäen. Palkkiot eivät saa olla liian suuria eivätkä liian pieniä. (Gustafsson & Jokinen 1994, 47-57)

Tavoitteiden asettamisessa tulisi ottaa mahdollisimman hyvin huomioon mahdolliset eturistiriidat eri tahojen välillä. Hopwood (1973, 10-11) esittää mallin siitä, miten eturistiriitoja voidaan välttää ja ohjata esimiesten työpanosta oikeaan suuntaan. Malli on esitetty kuviossa 6. Jos työpanosta ei ohjata millään tavalla organisaation etuja kohti, toimii esimies todennäköisesti omien etujensa mukaisesti (B). Nämä tavoitteet eivät välttämättä vastaa niitä, jotka olisivat organisaation kokonaisedun kannalta tärkeimpiä (A). Kyseinen ristiriita on pysyvä tekijä organisaation elämässä. Yleinen käsitys kuitenkin on, että esimiesten käyttäytymistä voidaan ohjata palkitseamalla heitä toiminnasta, joka edesauttaa organisaation yleisten tavoitteiden saavuttamista. Hopwoodin näkemyksen mukaan esimiehen henkilökohtainen tarve saavuttaa varallisuutta, tunnustusta ja onnistumisia täytyy saada samaan linjaan organisaation etujen kanssa. Niin kuin nuoli kuviossa osoittaa, siirtyy hänen tärkeiksi tavoitteiksi kokemansa toiminnot ainakin lähemmäksi koko organisaation tavoitteita (C).

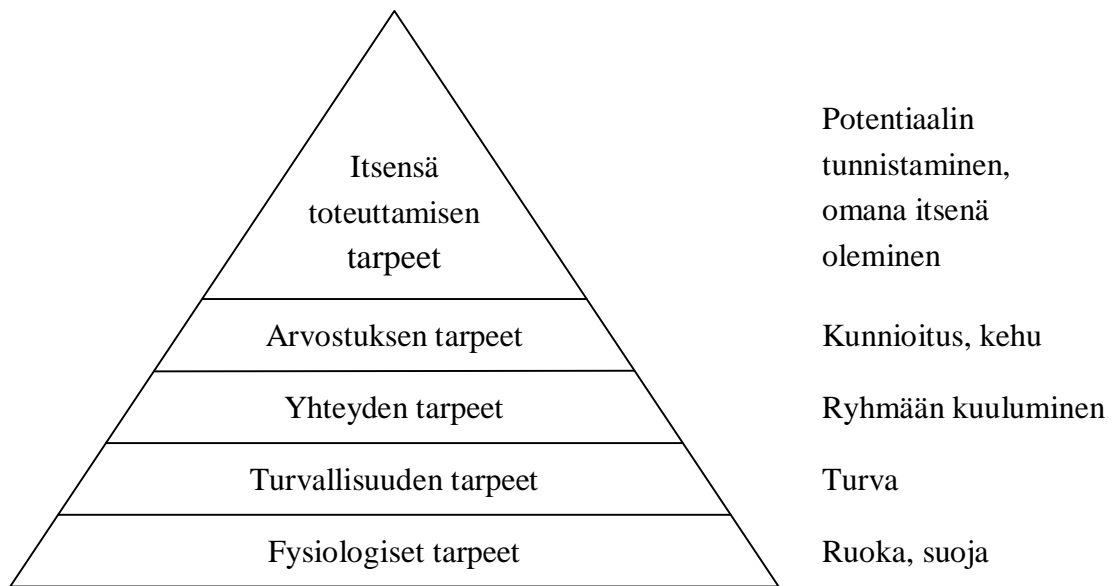


Kuvio 6 Mittaamisen ja palkitsemisen prosessi (Hopwood 1973, 11)

Luonnollisesti asetelma ei todellisuudessa ole näin yksinkertainen. Vaikka täydellinen organisaation ja yksilön tavoitteiden vastaavuus on erittäin epätodennäköistä, voidaan tavoitteista löytää yleensä melko paljon samoja piirteitä vaikka yksilön toimintaa ei pyrittäisikään ohjaamaan. (Hopwood 1973, 11.)

### 3.3 Tavoiteseuranta ja motivaatio

Yksilön motivaatio ja motivointi on noussut yritysmaailmassa tärkeään rooliin. Motivaatio voi koostua useista asioista, eikä kaikkia yksilöitä motivoi samat tekijät. Motivaatiota ja sen syntymistä on tutkittu lähinnä psykologian saralla paljon. Yksi tunnetuimmista teorioista lienee tarpeiden tyydyttämiseen perustuva Maslown tarvehierarkia, jossa tarpeet on asetettu järjestykseen alkaen yksinkertaisimmista perustarpeista, kuten ruoka ja suoja, yltäen lopulta korkeimmalle tasolle itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Teorian mukaan yksilö tuntee tietyn tason saavutettuaan aina seuraavan tason tarpeita. Tasot on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7 Maslowin tarvehierarkia (Lyne 1995, 241)

Teoria painottaa tosin, että erilaisten tarpeiden hierarkia poikkeaa yksilökohtaisesti. Tämä on hyvä ottaa huomioon myös yrityksissä kun pyritään ohjaamaan yksilön toimintaa yrityksen kannalta hyödylliseen suuntaan. Toiset saattavat esimerkiksi arvostaa hyvää työtä saatua tunnustusta tai hyvää työilmapiiriä ja mielekkäitä työtehtäviä enemmän kuin rahallista palkitsemista, varsinkin jos toimitaan alalla, jossa palkkaus on muutenkin korkealla tasolla. Rahallinen palkitseminen on kuitenkin yleensä vahva motivoiva tekijä. Yksilön työmotivaation muodostuessa niin monista tekijöistä, tulee palkitsemistapoja harkita tarkkaan. (Lyne 1995, 240-246.)

Toinen merkittävä motivaatioteorioiden ryhmä ovat saavuttamiseen perustuvat teorit. Teoriat kehitettiin vastaamaan tarpeisiin perustuvien teorioiden puutteisiin alun perin McClellandin toimesta 1960-luvun alussa. Myös McClellandin teoria perustuu käyttäytymisen motivointiin vaikuttaviin hierarkkisiin tekijöihin. Hänen teorioissaan tekijöitä on kolme; saavuttaminen, valta ja yhteenkuuluvuus. Saavuttamiseen perustuvissa teorioissa hierarkioiden suhde ei ole läheskään yhtä jäykkä kuin Maslowin tarvehierarkiassa. Hierarkian järjestys voi olla erilainen eri ihmisillä ja myös samoilla ihmisillä eri aikoina. Saavuttaminen motivoivana tekijänä on erittäin vahva ihmisillä, jotka kokevat saavuttamisen tärkeäksi. Tällöin heillä tulisi olla mahdollisuuksia ottaa vastuuta ja saada tunnustusta sen tehdessään. Samalla tavalla valta tai yhteenkuuluvuus on tietyille ihmisille tärkeimpiä motivaation lähteitä. Yksilöiden käyttäytyessä eri tavoilla, tulisi olosuhteiden olla ihanteelliset suurimman mahdollisen motivaation aikaansaamiseksi. Teorioita on jalostettu eteenpäin eri tutkijoiden toimesta useilla empiirisillä tut-

kimuksilla. Suurin käytännön hyöty teorioista on ollut tieto siitä, että eri yksilöitä pitää motivoida eri tavoilla. (Lyne 1995, 242.)

Herzberg kehitti 1960-luvun puolivälissä uuden motivaatioteorian, joka perustui käyttäytymiseen vaikuttavien tekijöiden jakamiseen kahteen laajaan kategoriaan, motivoiviin ja hygieenisiin tekijöihin. Perusajatus teoriassa oli, että motivaation positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavat tekijät poikkeavat melko paljon toisistaan. Herzberg painotti myös työtyytyväisyyden vaikutusta motivaation. Hänen mukaansa työtyytyväisyyden ollessa korkealla tasolla, myös motivaatio on korkealla ja päinvastoin. Negatiiviset hygieeniset tekijät vähentävät työtyytyväisyyttä ja siten myös motivaatiota. Hygieenisiin tekijöihin kuuluvat yrityksen toimintatavat, työolot, ihmisten väliset suhteet, työn varmuus sekä palkka. Motivoiviin tekijöihin sen sijaan kuuluvat saavuttaminen, tunnustus, haastava työ, ylenemismahdollisuudet ja vastuu. Kaikki edellä mainitut vaikuttavat Herzbergin mukaan positiivisesti työtyytyväisyyteen ja sitä kautta myös motivaatioon. Teorian mukaan negatiivisten hygieenisten tekijöiden poistaminen vaikuttaa motivaatioon vain rajallisesti, koska suurin motivaatio syntyy motivoivista tekijöistä. Negatiivisten tekijöiden olemassaolo kuitenkin häiritsee motivoivien tekijöiden tehokasta vaikutusta. Siksi motivaation kasvattamiseksi ongelmiin tulee tarttua kahdesta suunnasta. Negatiiviset hygieeniset tekijät tulisi poistaa ja motivoivia tekijöitä pitäisi vahvistaa. (Lyne 1995, 243.)

Herzbergin teoriaa on käsitelty useissa tutkimuksissa. Teorian käyttökelpoisuudesta ei kuitenkaan ole saatu varmoja tuloksia. Erityisesti työtyytyväisyyden ja motivaation suhdetta ei pidetä niin yksinkertaisena kuin Herzberg antaa ymmärtää. Herzbergin teoriaa on kuitenkin sovellettu paljon käytäntöön. Erityisesti se on tuonut esiin pelkän rahallisen palkitsemisen ongelmia. Myös negatiivisten tekijöiden huomioon ottamisen tärkeys on tuonut teoriasta käytännön hyötyä. Esimerkiksi työn haasteiden ja vastuun lisääminen ei välttämättä toimi motivoivana tekijänä, jollei palkkaa ja työoloja ensin paranneta. (Lyne 1995, 243.)

Herzberg painotti teoriassaan työtyytyväisyyden tärkeyttä motivaatioon. Oikeudenmukaisuuden teoria puolestaan painottaa tyytymättömyyden tärkeyttä. Tyytymättömyyttä syntyy, kun yksilöt vertaavat olosuhteita toisiin ja kokevat asetelman epärealiseksi. Sosiaalisessa vaihtokaupassa yksilö antaa jotain ja saa vastineeksi jotain. Epäoikeudenmukaisuutta syntyy, kun yksilö kokee annetun olevan eriarvoista kuin saadun. Epäoikeudenmukaisuus voi olla kahdensuuntaista, ja molemmat tapaukset johtavat motivaation kannalta epäsuotuisaan tilanteeseen. Jos yksilö kokee vaihtokaupan omalta kannaltaan epäsuotuisaksi, johtaa se suuttumukseen ja turhautumiseen. Yksilöä hyödyttävä epäoikeudenmukaisuus taas johtaa syyllisyyden tunteeseen. Teorian mukaan yksilö haluaisi poistaa tai vähentää koetun epäoikeudenmukaisuuden aiheuttamaa jännitettä. Johdon näkökulmasta huomioimisen arvoista on teorian ennustus, jonka mukaan työntekijät eivät työskentele yhtä hyvin, jos he kokevat epäoikeudenmukaisuutta johon

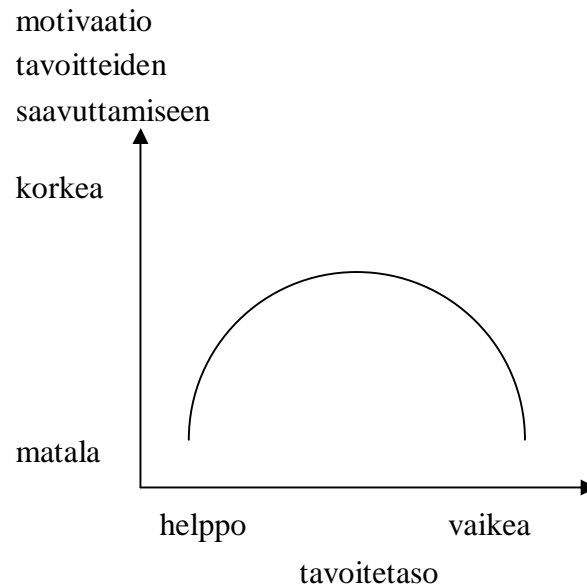
he eivät voi vaikuttaa. Tilanteen pitkittyessä työntekijä saattaa jopa jättää yrityksen. (Lyne 1995, 243-244.)

Odotusteoria on laskentatoimen piirissä todennäköisesti eniten käytetty motivaatio-teoria. Sitä voidaan käyttää analyttisenä työkaluna empiirisissä tutkimuksissa. Teorian perusajatuksena on, että yksilön käytökseen vaikuttavat useat sisäiset ja ulkoiset tekijät. Useat tekijät tekevät teoriasta myös hieman monimutkaisemman. Teoria osoittaa kuitenkin että tavoitteiden asettaminen saavutettavalle tasolle on erittäin tärkeää jos tavoitteena on motivoida. Se osoittaa myös, että motivaatioon liittyy lukuisia yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyviä tekijöitä, joihin yritys ei suoraan voi vaikuttaa. Joillakin yksilöillä nämä tekijät hallitsevat kaikkia muita, jolloin palkitsemisen merkitys ei ole niin suuri. Yrityksen johdon tulisikin tuntea työntekijänsä erittäin hyvin, jotta motiivointi onnistuisi. (Lyne 1995, 244-245.)

Lyne (1995, 246-247) tuo kirjoituksessa esille myös tavoitetason vaikutuksen motivaatioon. Hänen mukaansa kirjallisuudessa (Locke 1968) esitetyissä tutkimuksissa on tuotu esiin kolme motivaation vaikuttavaa asiaa tavoitteen asettelussa;

- Tarkkaan määritellyt vaikeat tavoitteet tuottavat korkeamman suoritustason kuin yleisemmällä tasolla olevat tavoitteet.
- Liian vaikeat epämääräiset tavoitteet vähentävät tehtävästä pitämistä enemmän kuin helpot tavoitteet.
- Tarkkaan määritellyt vaikeat tavoitteet tekevät tehtävästä kiinnostavamman kuin yleisemmällä tasolla olevat tavoitteet. (Lyne 1995, 246-247.)

Myös Simons (1995, 72-75) painottaa tavoitetason merkitystä motivaatioon. Hänenkin mukaansa tavoitteiden tulisi olla tarkkaan asetettuja motivaation parantamiseksi. Mutta tarkkaa tavoitetasoa määriteltäessä tulisi myös hänen mukaansa ottaa huomioon sen vaikutus motivaatioon. Tavoitetasojen vaikutus motivaatioon on esitetty kuviossa 8.



Kuvio 8 Tavoitetasot ja motivaatio (Simons 1995, 73.)

Tutkimusten mukaan halu saavuttaa paljon on suurimmillaan, kun tavoitteet ovat lievästi vaikeita. Motivaatio laskee, jos tavoitteet ovat liian helppoja tai liian vaikeita. (Simons 1995, 73.)

Toinen kirjallisuudessa paljon käsitelty aihe on tavoitteiden asettamiseen osallistumisen vaikutus motivaatioon. Tutkimuksista voidaan nostaa esiin kolme yleisesti hyväksyttyä tekijää, joihin osallistuminen vaikuttaa. Ensimmäinen on tyytyväisyys. Tutkimuksissa on selvästi ilmennyt, että tavoitteiden asettamiseen osallistumisen aste vaikuttaa positiivisesti tyytyväisyyteen. Tämä yhteys ei kuitenkaan kerro mitään työn laadusta. Voihan olla, että tyytyväisyys johtuu siitä, että itse tavoitteiden asettamiseen osallistumalla voidaan madaltaa tavoitetasoa, jolloin tyytyväisyys syntyy mahdollisuudesta tehdä työ tehottomammin. (Lyne 1995, 247.)

Toinen tekijä ovat työn jännitteet. Tutkimustulosten mukaan tavoitteiden asettamiseen osallistuminen vähentää jännitteitä työssä. Työn tekijä kokee jännitteen vähenemisen yleensä hyvänä asiana, ja sen väitetään puolestaan vaikuttavan työsuorituksen tasoon positiivisesti. Tosin vaikutuksesta työn tasoon ei olla kirjallisuudessa yksimielisiä. (Lyne 1995, 247.)

Kolmas tekijä on asenne työhön. Useissa tutkimuksissa on tavoitteiden asettamiseen osallistumisen todettu vaikuttavan positiivisesti asenteeseen työtä kohtaan. Sen lisäksi vaikutus on positiivinen myös asenteisiin yritystä, tavoitejärjestelmiä ja yrityksen johtoa kohtaan. Tämänkään tekijän ei ole kuitenkaan pystytty todistamaan vaikuttavan suoraan positiivisesti työn tasoon. (Lyne 1995, 247.)

Kenneth Merchantin (1989, 12) mukaan tehokkaan seurantajärjestelmän luomiseksi pitää ratkaista kolme tärkeää asiaa. Ensimmäisenä pitää määritellä hyvän suorituksen tai suoritustason elementit ja kehittää niiden mittaamiseen soveltuvat mittarit. Toisena pitäisi kyetä määrittelemään hyvän suorituksen taso. Kolmantena pitäisi kyetä kytkemään palkkiot ja mahdolliset rangaistukset tuloksiin.

Merchant (1989, 13-14) painottaa, että motivointiin pyrkivät ja perustuvat ohjausjärjestelmät saattavat myös epäonnistua. Hän jakaa suurimmat yritysten järjestelmien kehittämisessä kohtaamat ongelmat neljään laajaan kategoriaan; kommunikoinnin epäonnistumiseen, sopivien kannustimien luomisen epäonnistumiseen, väärään motivoinnin kohdistamiseen sekä järjestelmiin, jotka aiheuttavat yritykselle turhia ylimääräisiä kustannuksia.

Kommunikoinnin epäonnistuminen voi ilmetä esimerkiksi huonona ohjeistuksena liittyen ohjausjärjestelmiin. Jos vastuullisille esimiehille ei ohjeisteta tarpeeksi selvästi yritykselle tärkeistä tuloksista ja kuinka ne voivat hyödyntää sekä yritystä että niitä toteuttavia johtajia, voi järjestelmä kohdata yrityksen kannalta vahingollista ja kallista välinpitämättömyyttä. (Merchant 1989, 14)

Toinen ongelma voi olla sopivien kannustimien luomisen epäonnistuminen. Sopiva kannustin saa esimiehen priorisoimaan yrityksen edun mukaisen toiminnan omien itsekkäiden etujen edelle. Suurin osa esimiehistä haluaa varmasti tehdä hyvää työtä, mutta houkutus tehdä toisin voi olla suuri. Esimerkiksi investointeja voidaan tehdä oman yksikön koon kasvattamiseksi, jotta myös esimiehen oma valta samalla kasvaisi. Tai henkilöstöä voidaan rekrytoida helpottaan omaa työtä, vaikkei se olisi välttämätöntä. Vaikeita päätöksiä, kuten esimerkiksi työntekijöiden irtisanomisia saatetaan lykätä pisteeseen, jolloin käsissä on jo kriisitilanne. Kaikki edellä mainitut tilanteet luonnollisesti heikentävät yrityksen kokonaisuutta, jonka pitäisi olla kuitenkin tärkeysjärjestyksessä ensimmäisenä. (Merchant 1989, 14)

Kolmas, usein hyvin vakava ongelma on, jos ohjausjärjestelmä motivoi esimiestä toimimaan yrityksen kokonaisuutta vastaan. Tällainen ohjaaminen suorastaan väärään toimintaan on erityisen ongelmallista, koska jopa esimiehet, jotka haluaisivat tehdä hyvää työtä, toimivat yrityksen etua vastaan, jos siitä palkitaan. Useat kriitikot ovat kuvailleet esimerkkejä väärään toimintaan motivoivista ohjausjärjestelmistä useissa Yhdysvaltalaisissa yrityksissä. Kriitikoiden mukaan esimiehistä on tullut enemmän ja enemmän riskin karttajia ja he keskittyvät enimmäkseen lyhyen tähtäyksen tavoitteisiin. Esimiesten väitetään manipuloivan eri tavoin lukuja, jotta pääsisivät budjettitavoitteisiin tai voisivat esittää tasaisesti kehittyviä tuloksia. (Merchant 1989, 14)

Viimeisenä mahdollisena ongelmana motivointiin pyrkivissä ohjausjärjestelmissä on, että ne aiheuttavat yritykselle turhia ja ylimääräisiä kustannuksia. Jos järjestelmä esimerkiksi pohjautuu tavoitteisiin, joihin esimiehellä ei ole vaikutusta, joutuu yritys kantamaan kustannukset mahdollisista palkkioista esimiehille, vaikkei järjestelmällä ole-

kaan varsinaista motivoivaa vaikutusta esimiehen työskentelyyn. Toinen esimerkki turhasta kustannuksesta on esimiehien kokema turhautuminen, jos ohjausjärjestelmä koetaan epäoikeudenmukaiseksi. Järjestelmä saatetaan kokea epäoikeudenmukaiseksi jos palkkio ei esimiehen mielestä vastaa tuloksia, hänen kantamiaan riskejä tai muita vaihtoehtoisia työmahdollisuuksia. (Merchant 1989, 15)

Motivoivan ohjausjärjestelmän luominen on vaikeaa, koska esimiesten roolit yrityksissä vaihtelevat suuresti ja ovat usein epäselvästi määriteltäviä. Tutkimustulokset antavat kuitenkin viitteitä ihannemallin rakentamisesta yksinkertaisemmassa ja varmemmassa ympäristössä. Ihannemallin rakentamisessa olennaista on tunnistaa olennaiset vuorovaikutukset (trade-offs) yrityksen ja yksiköiden välillä. (Merchant 1989, 23)

Ihannemalli suhteellisen yksinkertaisessa, itsenäisessä ja vakaassa työympäristössä pitää Merchantin mukaan sisällään kuusi piirrettä:

- Suorituksen mittarit, jotka ovat yhdenmukaisia yrityksen tavoitteen kanssa maksimoida osakkeenomistajien hyöty
- Kontrolloitavat tulostittarit
- Tarkat tulostittarit
- Ennalta asetetut vaativat suoritusstandardit
- Järkevät palkkiot mahdollisimman pienillä kustannuksilla
- Yksinkertaisuus (Merchant 1989, 23)

Tulosten, joiden mukaan työntekijöiden suoritusta arvioidaan, tulisi olla yhdenmukaisia yrityksen tavoitteiden kanssa. Yleisesti tiedetään, että osakeyhtiön tavoite on maksimoida osakkeenomistajien varallisuus. Luonnollisesti huomioon täytyy ottaa myös lait ja säädökset, sekä muut sidosryhmät, kuten työntekijät ja asiakkaat. Perusajatuksena on kuitenkin osakkeenomistajien varallisuuden maksimointi. Kaiken taloudellisen varallisuuden arvo mitataan sen kyvyllä tuottaa tulevaisuudessa kassavirtoja. Kassavirrat diskontataan nykypäivään ottamalla huomioon aika ja riskit. Työntekijöitä tulisi siksikin palkita työstään kassavirtojen lisäämiseksi, aikaistamiseksi tai niiden saamisen riskien pienentämiseksi. Kaikkia suorituksen mittareita tulisi peilata niiden vaikutukseen osakkeenomistajien varallisuuteen. Väärät mittarit ohjaavat työntekijät suuntaamaan työpanoksensa väärin asioihin. (Merchant 1989, 24)

Suurimmassa osassa johtamisen alan tutkimuksissa ollaan Merchantin mukaan sitä mieltä, että mittareiden tulisi heijastaa vain niitä asioita, joihin kyseisellä mittarilla arvioitava esimies voi vaikuttaa. Mitä enemmän mittari sisältää kontrolloimattomissa olevia piirteitä, sitä vähemmän mittari kuvaa kyseisen esimiehen työn toivottua laatua. Täysin kontrolloimattomat liiketoimintariskit, kuten suhdanteet tai sattumanvaraisten tapahtumien aiheuttamat kriisitilanteet, tulisi jättää osakkeenomistajien kannettavaksi. Omistajina he ovat sitoutuneet kantamaan kyseiset riskit, ja he ovat myös työntekijöitä paremmassa asemassa, koska voivat hajauttaa riskinsä useampiin kohteisiin. (Merchant 1989, 24-26)



Tulosmittareiden tulisi myös olla tarkkoja, eli heijastaa oikein mitattavia asioita. Tarkkuudella tarkoitetaan tässä tapauksessa erityisesti todennettavuutta (verifiability) sekä objektiivisuutta. Todennettavuus tarkoittaa, että mittausten hajonta on pieni. Pieni hajonta ei kuitenkaan riitä, vaan mittareiden tulisi olla myös objektiivisia, eli riippumattomia yksittäisen henkilön tulkinnan harhoista. Objektiivisuutta voidaan parantaa, jos mittarit luo sellainen taho, joka ei itse ole millään tavalla riippuvainen mittareihin liittyvistä palkkioista. Jos jompikumpi, todennettavuus tai objektiivisuus, ei toteudu mittareissa, aiheutuu yritykselle ongelmia ja kustannuksia samaan tapaan kuin jos mittarit ovat kontrolloimattomia. (Merchant 1989, 26)

Suoritusten arvioimiseen käytettävät standardit tulisi asettaa hyvissä ajoin ennen mittausperiodin alkua, ja niiden pitäisi olla haastavia. Tämä väite perustuu laajaan käyttäytymistieteen tutkimuskenttään. Merchant (1989, 27) käyttää esimerkkinä yli sadasta psykologian tutkimuksesta kerättyä aineistoa, jossa tullaan siihen tulokseen, että tarkat, vaativat tavoitteet johtavat parempaan suoritukseen kuin keskivaikeat ja helpot tavoitteet, tai tavoitteet, joissa kannustetaan parhaansa tekemiseen tai jos tavoitteita ei aseteta ollenkaan. Väitteet perustuvat siihen, että suurin osa ihmisestä käyttäytyy tavoitteellisesti. He pyrkivät täyttämään asetetut tavoitteet, vaikkei niistä erikseen palkitaisikaan. Henkilökohtaista menestymistä mitataan tavoitteiden saavuttamisella, joten työntekijät ovat halukkaita täyttämään tavoitteet menestyäkseen. Siksi siis etukäteen asetetut tavoitteet ovat motivoivia. Tavoitteiden haasteellisuus puolestaan motivoi työntekijöitä parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Liian helpot tavoitteet johtavat ali-suorittamiseen, koska tavoitteiden saavuttamiseksi ei tarvitse työskennellä niin paljon, ja tavoitteiden saavuttamisen jälkeen taas voi hellittää työtahtia. Liian kovat tavoitteet puolestaan eivät motivoi, koska ne saatetaan nähdä saavuttamattomina. Merchantin mukaan psykologiset tutkimukset osoittavat, että ihanteellinen motivaation taso saavutetaan, kun tavoitteet asetetaan vanhan suorituksen pohjalle siten, että ne ovat saavutettavissa 25 % – 40 % ajasta. (Merchant 1989, 26-27)

Tuloksiin sidottujen palkkioiden (tai rangaistusten) tulisi olla järkeviä, mutta toteutettavissa mahdollisimman pienin kustannuksin. Yleisesti voitaneen sanoa, että palkkion tai rangaistuksen järkevyys perustuu sen kokoon ja oikea-aikaisuuteen. Jos palkkio tai rangaistus sijoittuu ajallisesti kauas itse tekemisestä, se voi menettää vaikutustaan. Sopiva palkkio taas vaihtelee yksilöittäin. Toisille pikainen rahallinen palkkio on mieluisin, kun taas joku toinen saattaa arvostaa enemmän esimerkiksi omien vaikutusmahdollisuuksiensa tai ylenemismahdollisuuksiensa paranemista. Palkkioiden kustannusten minimointi onnistuu parhaiten palkkioiden räätälöimisellä kunkin toiveiden mukaan. (Merchant 1989, 27-28)

Viimeisenä piirteenä ohjausjärjestelmän ihannemallissa on yksinkertaisuus. Ihanne-tapauksessa yrityksen tulisi käyttää vain yhtä motivoivaa ohjausjärjestelmää, jossa tuodaan selkeästi esille mitä yritys haluaa, ja mitä työntekijät vastavuoroisesti hyötyvät

edesauttaessaan yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Yksinkertaisuus helpottaa ohjausjärjestelmän hallintaa, ja ennen kaikkea helpottaa järjestelmän sääntöjen kommunikointia. (Merchant 1989, 28.)

Työntekijöille selvästi määritellyissä, vakaisissa asemissa paras mahdollinen motivaatio syntyy, kun käytetään yhtä ohjausjärjestelmää, joka sisältää kaikki edellä mainitut kuusi piirrettä. Jos jokin näistä piirteistä puuttuu, kärsii yrityksen etu. Taulukossa 1 on tiivistetty seurantajärjestelmien toivottavat ominaisuudet, ja vaikutukset, jos jokin ominaisuuksista puuttuu. (Merchant 1989, 28.)

Taulukko 1 Seurantajärjestelmän osat (Merchant 1989, 23-28)

Järjestelmän osa	Ominaisuus	Vaikutus, jos ominaisuus puuttuu
Suorituksen mittaus	Yhdenmukaisuus yrityksen tavoitteiden kanssa Kontrolloitavuus	-Suuntaa motivaation väärin asioihin  -Johtajille pitää korvata suuremman riskin kantaminen -Lisää riskiä karttavaa käyttäytymistä -Esimiehet saattavat kyseenalaistaa arvioinnin -Voi aiheuttaa turhautumista, joka vähentää motivaatioita
	Tarkkuus (todennettavuus ja objektiivisuus)	-Johtaa mahdollisiin epäreiluihin arviointeihin, mikä johtaa huonoihin päätöksiin ja motivaation vähenemiseen -Esimiehille pitää korvata epäreilujen arviointien aiheuttama ylimääräinen riski
Suoritusstandardit	Ennalta asetetut vaativat tavoitteet	-Vähentää motivoivaa vaikutusta
Palkkiot	Järkevät palkkiot mahdollisimman alhaisin kustannuksin	-Vähentää motivoivaa vaikutusta tai luo ylimääräisiä kustannuksia
Yleisesti	Yksinkertaisuus	-Vähentää motivoivaa vaikutusta -Aiheuttaa korkeammat hallintakustannukset

Merchant kuitenkin painottaa, että käytännön monimutkaisemmissa asetelmissa ihannemalli on lähes mahdoton saavuttaa. (Merchant 1989, 28-29)

Palkitseminen on henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeinen osa-alue. Se on johtamisväline, joka oikein käytettynä tukee organisaation menestystä ja kannustaa henkilöstöä. (Kauhanen 2003, 105-106.) Tulospalkkausjärjestelmät yleistyivät Suomessa 1990-luvun alkupuolella (Snellman, Uusitalo & Vartiainen 2003, 9-10). Tulospalkkioiden ominaispiirteitä ovat:

- palkkio on sidoksissa etukäteen määriteltyihin tavoitteisiin
- palkkio maksetaan, jos tavoitteet saavutetaan
- palkkio maksetaan tavallisesti palkkakautta harvemmin
- palkkio voi koskea useita henkilöstöryhmiä
- palkkio täydentää peruspalkkaustapoja (Toimihenkilöiden tulospalkkaus 1995, 10.)

Tulospalkkauksessa kytketään organisaation tulostavoitteet ja kannustava palkkaus yhteen. Tavoitteita on yleensä useita, jotta palkkiojärjestelmän ohjausvaikutus olisi yrityksen kokonaistavoitteiden kannalta tarkoituksenmukainen. (Tauria 1993, 226-227.)

Tulospalkkausjärjestelmissä piilee myös useita mahdollisia ongelmakohtia. Jos tunnusluvut ovat vääriä, voivat yrityksen tärkeimmät kokonaistavoitteet jäädä saavuttamatta, koska henkilöillä on taipumus keskittyä mitattaviin toimintoihin. Jotkut tavoitteet saattavat myös olla liiaksi lyhyen tähtäimen tavoitteita ja vahingoittaa siksi yrityksen toimintaa pidemmällä tähtäimellä. Tiukat tavoitteet voivat myös vahingoittaa työilmapiiriä ja aiheuttaa vahingollista kilpailua yksiköiden tai yksilöiden välillä. (Toimihenkilöiden tulospalkkaus 1995, 18.)

Kun yrityksen taloudellisia lukuja ja suoritustasoa käytetään palkitsemisen perusteena, pyrkivät arvioitavat henkilöt vaikuttamaan niihin mahdollisimman paljon antaakseen itsestään positiivisen kuvan. Arviotavien henkilöiden motivoiminen toivottujen tulosten saavuttamiseen voikin olla jopa helppoa. Vaikeampaa on kuitenkin varmistaa, että tavoitteisiin päästään sopivilla tavoilla. Jos seurantajärjestelmä sen sallii, voi arviotava henkilö toimia yrityksen kannalta jopa vahingollisesti saavuttaakseen hänelle asetetut tavoitteet. (Otley 1995, 58.)

Castellano ja Roehm (2001) arvostelevat artikkelissaan tavoite- ja tulosjohtamista erityisesti lyhytnäköiseksi. He vertaavat laatujohtamisen, erityisesti prosessien parantamisen, ja tavoitejohtamisen ajattelutapoja (taulukko 2).

Taulukko 2 Prosessiajattelun ja tavoitejohtamisajattelun eroja (Castellano & Roehm 2001, 40)

	<i>Prosessiajattelu</i>	<i>Tavoitejohtamisajattelu</i>
Aikaväli	pitkä	lyhyt
Johdon huomion kohde	menetelmät	tavoitteet
Kustannusten hallinta	alhaalta ylöspäin	ylhäältä alaspäin
Mittausten tarkoitus	prosessien hallinta	ihmisten hallinta
Parantamiskeinot	innovointi ja jatkuva parantaminen	pääasiassa innovointi
Suoritusarvioinnin kohde	järjestelmän optimointi	paikallinen optimointi tavoitteiden avulla

Kuviosta ilmenee tavoitejohtamisajattelun ristiriidat ja uhat verrattuna jatkuvaan prosessien parantamiseen. Heidän mukaansa tavoitejohtamisessa tulisikin välttää sen ominaispiirteiden aiheuttamia ongelmia.

Tavoitteiden asettamisen, palkitsemisen ja tuloksenteon kannalta yrityksessä voidaan Taurian (1993) mukaan erottaa ainakin kolme tasoa; koko organisaatio, työryhmä tai yksikkö sekä yksilö. Koko organisaation tavoitteilla ohjataan henkilöstöä ”puhaltamaan yhteen hiileen”, mutta varsinkin suurissa yrityksissä yksittäinen työntekijä voi kokea vaikuttamismahdollisuutensa koko yrityksen tavoitteisiin pieneksi. Työryhmä- tai yksikkökohtaiset tavoitteet sen sijaan tulevat huomattavasti lähemmäksi yksittäistä työntekijää. Tavoitteet ohjaavat ryhmää toimimaan ryhmän sisällä mahdollisimman hyvin tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksilökohtaiset tavoitteet kannustavat työntekijää tekemään oman työnsä mahdollisimman hyvin. Tosin myös ryhmäkuri työryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi riittää usein aikaansaamaan hyvän yksilöllisen työtuloksen. Yritystoinnin monimutkaisuus tekee yksilötavoitteiden asettamisen ja seuraamisen usein hankalaksi. Joskus yksilötasolle on vaikea keksiä mielekkäitä tavoitteita. (Tauria 1993, 226-227.)

Onnistunut palkkiojärjestelmä vaatii Taurian mukaan informaatiota ja koulutusta, jotta voidaan tunnistaa ne liiketoiminnan osa-alueet, joihin henkilöstö voi todellisuudessa vaikuttaa. Järjestelmän tulee myös olla joustava. Sitä pitää pystyä muuttamaan yrityksen tavoitteiden ja painopistealueiden muuttuessa. Järjestelmän rakentamisesta saavutettujen hyötyjen täytyy luonnollisesti myös kattaa omat kustannuksensa ja tuottaa yritykselle lisäarvoa. (Tauria 1993, 227-228.)

Palkkiojärjestelmää rakennettaessa tärkein osa on tavoitteiden asettaminen. Lähtökohtana pitäisi olla, että normaalia paremmasta työsuorituksesta palkitaan. Palkkion saa siis vain silloin, kun ryhmä tai yksilö, jolle tavoitteet on asetettu, pystyy parempaan työsuoritukseen kuin mitä normaalisti on syytä odottaa. (Tauria 1993, 228.) Tulosjohtamisessa tavoitteita ei anneta eikä niiden suoritusta käsketä, vaan tavoitteista sovitaan ja niiden suorittamiseen sitoudutaan. Alaisen ja esimiehen vuoropuhelu on siis erityisen tärkeää. (Hakkarainen 1991, 10)

## 4 EMPIIRINEN AINEISTO

### 4.1 Aineiston kerääminen ja analysointi

Tutkielman empiirinen aineisto kerättiin kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa käytiin epävirallisella tasolla yhteyshenkilöiden kanssa case-yritysten myynnin tavoiteseurantajärjestelmien peruseriaatteet läpi. Seuraavana suoritettiin molemmissa case-yrityksissä lomakekysely, joka muodostui erilaisista väittämistä koskien yritysten tavoiteseurantajärjestelmiä sekä osiosta, jossa vastaajat saivat halutessaan kommentoida myynnin tavoiteseurantajärjestelmää avoimesti. Lomakekysely suoritettiin anonyymisti. Vastaajat jaettiin lisäksi case-yritysten pyynnöstä palvelukokonaisuuksien sekä toimipisteen sijainnin mukaan. Tällä jaottelulla ei kuitenkaan ole tutkimuksen kannalta oleellista merkitystä. Väittämien pohjana käytettiin aiemmin kerättyä kirjallista aineistoa. Lomakekyselyn vastaamisprosentti yrityksessä A oli n. 40%, ja yrityksessä B n. 25%. Lomakekyselyn tulosten alustavan analysoinnin jälkeen tehtiin tutkimuksen kannalta tärkeiden ja lomakekyselyn pohjalta esiin nousseiden aiheiden osalta kymmenen teema-haastattelua. Teema-haastatteluista kuusi suoritettiin yrityksessä A ja neljä yrityksessä B. Yrityksessä A haastateltiin varatoimitusjohtajaa ja controlleria sekä johtajaa, joka vastaa suurimmasta osasta myyntiyksiköitä. Lisäksi haastateltiin kolmea myyntiyksiköiden esimiehiin kuuluvaa henkilöä. Yrityksessä B puolestaan haastateltiin varatoimitusjohtajaa, suurimmasta osasta myyntiyksiköitä vastaavaa johtajaa sekä kahta myyntiyksiköiden johtajaa. Lisäksi tutkija on havainnoinut toimintaa yrityksessä A oman työsuhteensa aikana.

### 4.2 Kyselylomake

Molempien case-yritysten toimihenkilöille lähetettiin sähköpostitse kyselylomake, joka muodostui 19 väittämästä ja avoimesta osiosta. Vastausvaihtoehtoina olivat; täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä sekä täysin eri mieltä. Täysin neutraali vastausvaihtoehto jätettiin tarkoituksella pois, jotta vastaajan oli pakko muodostaa edes lievä kanta jompaankumpaan suuntaan. Väittämistä tehtiin myös tarkoituksellisesti provosoivia ajatusten herättämiseksi. Kyselyn väittämät ja toimihenkilöiden vastausten keskiarvot ja keskihajonnat on esitetty yrityksittäin taulukossa 3.

Taulukko 3 Kyselyn väittämät ja vastausten keskiarvot ja keskihajonnat yrityksittäin.

VÄITTÄMÄT 1= täysin samaa mieltä, 2= osittain samaa mieltä, 3= osittain eri mieltä, 4= täysin eri mieltä. Vastauksia A: 86 kpl, B: 51 kpl	Yritys A		Yritys B	
	keski-arvo	keskihajonta	keski-arvo	keskihajonta
1. Tavoiteseurantajärjestelmä kannustaa myyntityössä	2,00	0,83	2,18	0,79
2. Yleinen tavoitetaso on epärealistinen ja vaikea saavuttaa	2,38	0,71	2,47	0,90
3. Voin vaikuttaa henkilökohtaisten tavoitteideni määräytymiseen	2,53	0,98	3,35	0,98
4. Johto viestittää tavoitteet hyvin henkilöstölle ja antaa usein palautetta	2,15	0,91	1,98	0,99
5. Tavoiteseuranta heikentää tuloksellista myyntityötä	2,90	0,93	2,82	0,91
6. Tiukka tavoitteenasettelu vaikuttaa positiivisesti asiakkaan edun mukaiseen toimintaan	2,88	0,82	3,41	0,75
7. Tiukka tavoitteenasettelu estää asiakkuuden pitkäaikaisen hoidon	2,63	0,90	2,76	0,86
8. Tavoiteseuranta parantaa yhteistyötä muiden toimihenkilöiden kanssa	2,86	0,94	2,98	0,81
9. Tavoiteseuranta lisää vinkittämistä	2,49	1,00	2,45	1,06
10. Tavoiteseuranta lisää asiakkaan ja yrityksen kannalta epävertettä kilpailua myyntiyksiköiden välillä	2,09	0,94	2,25	0,87
11. Tavoitteiden saavuttamisesta seuraava palkitseminen on riittävää motivoimaan myyntityössä	2,88	0,85	3,08	0,93
12. Henkilökohtainen palkitseminen motivoi enemmän kuin tiimikohtainen palkitseminen	2,31	0,91	2,41	0,94
13. Tekisin työni yhtä hyvin ilman palkitsemista	1,94	0,95	2,24	1,03
14. Tarvekartoitusten määrän seuraaminen heikentää niiden laatua	2,10	0,96	2,12	0,95
15. Yksityisluotonannon tiukat tavoitteet lisäävät luottoriskiä	2,49	0,86	2,51	0,86
16. Yritysluotonannon tiukat tavoitteet lisäävät luottoriskiä	2,49	0,84	2,59	0,94
17. Tuotekohtaiset myyntimäärän tavoitteet lisäävät asiakkaan kannalta tarpeettomien tuotteiden myyntiä tarpeellisten tuotteiden kustannuksella	2,21	0,93	2,04	0,94
18. Vakuudettomien kulutusluottojen aktiivinen tarjonta johtaa helposti asiakkaiden ylivelkaantumiseen	2,17	0,91	2,08	0,96
19. Sijoitus- ja vakuutus tuotteiden mittarit ohjaavat myymään asiakkaalle riskipitoisempia tuotteita	2,23	0,85	2,24	1,05

Case-yritysten toimihenkilöiden vastaukset olivat suurelta osin samansuuntaisia. Joitakin merkittäviä eroavaisuuksia kuitenkin nousi esiin. Yrityksen A toimihenkilöt vastasivat väittämään ”voin vaikuttaa henkilökohtaisten tavoitteideni määräytymiseen” hyvin neutraalisti vastauskeskiarvon ollessa 2,53. B:ssä sen sijaan koettiin melko vah-

vasti, että tavoitteisiin ei voitu vaikuttaa. Vastausten keskiarvo oli 3,35, eli väittämän kanssa oltiin vahvasti eri mieltä. Molemmissa yrityksissä oltiin myös eri mieltä väittämän ”tiukka tavoitteenasettelu vaikuttaa positiivisesti asiakkaan edun mukaiseen toimintaan” kanssa. Yrityksessä A oltiin kuitenkin huomattavasti lähempänä neutraalia vastauskeskiarvon oltua 2,88, kun taas B:ssä keskiarvo oli 3,41.



## 5 MYYNIN TAVOITSEURANTA JA SEN VAIKUTUS CASE-YRITYKSISSÄ

### 5.1 Myynnin tavoiteseuranta ja palkitseminen

Molemmissa case-yrityksissä on käytössä kahteentoista tavoitemittariin perustuva myynnin tavoiteseurantajärjestelmä, jolla myyntiyksiköiden suoritusta seurataan ja arvioidaan. Samat mittarit ovat myös perusteena yksiköiden esimiesten ja toimihenkilöiden palkitsemiselle. Osaa mittareista seurataan viikko- kuukausi- neljännesvuosi- ja vuositasolla, ja osaa pelkästään kuukausi- neljännesvuosi- ja vuositasolla. Myyntiä seurataan kappale- ja euromääräisillä myyntitavoitteilla sekä kasvutavoitteilla. Kappale- ja euromääräiset tavoitteet muodostuvat rahoitusalan palveluiden sopimusmyynnin määrästä. Molemmissa yrityksissä myyntiyksiköt asetetaan tavoitteiden saavuttamisprosentin mukaan paremmuusjärjestykseen kuukausittain.

Molemmissa case-yrityksissä tavoitteet jaetaan myös henkilökohtaiselle tasolle. Yritys B oli aikanaan edelläkävijä tällä saralla. Tavoitteiden jakaminen on molemmissa yrityksissä kunkin myyntiyksikön esimiehen vastuulla, eikä siihen ole laadittua erillistä ohjeistusta. Perusajatuksena on, että myyntiyksiköiden esimiehillä on valta ja vastuu oman yksikkönsä tuloksesta, joten yksikön esimies saa käyttää tavoitteiden jakamisessa omaa harkintaansa.

Yksiköiden esimiesten ja toimihenkilöiden rahallinen bonuspalkitseminen perustuu molemmissa case-yrityksissä osittain tavoiteseurantajärjestelmän tavoitteiden saavuttamiseen. Palkkion määrä riippuu saavutettujen tavoitteiden määrästä siten, että yhdeksän saavutettua tavoitetta oikeuttaa pienimpään bonuspalkkioon ja kaksitoista saavutettua tavoitetta vastaavasti maksimipalkkioon. Palkkion määrä on sama kaikille myyntiyksikön työntekijöille. Ainoa merkittävä ero case-yritysten välillä tavoiteseurannasta johdettuun palkitsemiseen liittyen on tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttava ajanjakso. Yrityksessä A Palkitsemispäätökset tehdään neljännesvuosittain, kun taas B:ssä päätökset tehdään koko vuoden suorituksen perusteella. Käytännössä tämä tarkoittaa, että A:ssa on mahdollista ansaita myös osia vuosipalkkiosta. Yksikkö on oikeutettu neljännespalkkioon, jos se esimerkiksi saavuttaa tavoitteensa toisella vuosineljänneksellä, mutta jää tavoitteista muilla neljänneksillä ja koko vuonna. Yksikkö voi myös saada koko vuoden palkkion täyttäessään vuositavoitteet, vaikka yksittäisten neljännten tavoitteet olisivatkin jääneet saavuttamatta. B:ssä puolestaan oikeus palkkioon ansaitaan vain täyttämällä vuositavoitteet. Tämän lisäksi yksikön esimies voi esittää henkilökohtaista palkitsemista yksittäiselle toimihenkilölle erinomaisesta työpanoksesta. Henkilökohtaisen palkitsemisen perusteet ovat tapauskohtaisia.

Myynnin tavoiteseurannasta johdetut rahalliset bonuspalkkiot ovat molemmissa case-yrityksissä vain osa henkilöstön bonuspalkkiojärjestelmää. Muu palkitseminen muodostuu henkilöstörahostosta sekä harkinnanvaraisista rahallisista palkitsemisista sekä muusta huomioinnista.

## 5.2 Tavoitemittareiden valinta

Molemmissa case-yrityksissä käytetään kahtatoista tavoitemittaria. Koko tavoiteseurantajärjestelmän pohjana ovat hallinnoivan ryhmän asettamat yleiset tavoitteet. Yleiset tavoitteet ovat kasvumääriä prosentteina ja markkinaosuuksina liittyen yritysten ydinliiketoimintaan. Perusajatuksena koko ryhmällä ja erityisesti kasvukeskuksissa toimivilla rahoituslaitoksilla on markkinoita nopeampi kasvu ydinliiketoiminta-alueillaan.

Yrityksessä A myynnin tavoitteiden valitseminen tapahtuu ryhmän tavoitteiden pohjalta johtoryhmässä. Ryhmän tavoitteet ovat kasvuprosentteja suuremmissa kokonaisuuksissa, joten johtoryhmän tehtävänä on pilkkoa ne konkreettisimmiksi tuotekohtaisiksi myynti- ja kasvutavoitteiksi. A:n varatoimitusjohtajan mukaan suurin kysymys mittareita määriteltäessä on yksiköiden ja toimihenkilöiden itseohjautuvuus. Kuvainnollisena esimerkkinä itseohjautuvuudesta hän käyttää tilannetta, jossa vesi pitäisi siirtää lammikosta toiseen. Tällöin vaihtoehtoina on antaa vain toimeksianto veden siirtämisestä, jolloin käskyn saanut taho saa itse päättää miten vesi olisi käytännössä järkevintä siirtää, tai käskeä konkreettisesti kaivamaan oja lammikoiden välille. A:ssa on todettu jälkimmäisen tilanteen kaltaisten selkeiden tavoitteiden ja mittareiden johtavan ainakin lyhyellä ajanjaksolla parempiin tuloksiin, mikä vastaa myös hyvin alan kirjallisuuden antamia suosituksia. A:n varatoimitusjohtaja kuitenkin uskoo itseohjautuvuuden toimintaan pidemmällä ajanjaksolla.

Yrityksessä B mittareiden valintaa pidetään prosessina, jossa valinnan varaa ei loppujen lopuksi ole kovinkaan paljon.

*Loppujen lopuksi toiminta tällä alalla on niin samankaltaista joka puolella, että tietyt perusmittarit ovat kaikilla samat, oli seurantajärjestelmä millainen tahansa. Sen jälkeen se on vähän makuasia mitä siihen pannaan lisäksi.(B:n varatoimitusjohtaja.)*

B:ssä on haluttu pitää paljon mittareita, vaikka osa ei välttämättä seurantaan varatoimitusjohtajan mielestä kuuluisikaan. Mittareiden koetaan kuitenkin vievän myynnillistä ajattelutapaa eteenpäin. Tuotteen kuuluminen seurantajärjestelmään tekee siitä myös huomion kohteen, sillä muutoin tuotteen myynnin eteen ei ehkä tehtäisi tarpeeksi työtä. A:ssa on keskusteltu myös mittareiden lukumäärän vähentämisestä, mutta toistaiseksi on kuitenkin pitäydytty kahdentoista mittarin järjestelmässä.

Yrityksen B varatoimitusjohtaja painottaa tavoiteseurannan yksinkertaisuuden tärkeyttä. Jokaisen tulisi tietää mitä tavoitellaan, miksi tavoitellaan ja mitä kultakin henkilöltä odotetaan. Peruslähtökohtana B:ssä on pidetty sitä, että jokaisella on henkilökohtaiset tavoitteet, joista muodostuu myyntiyksikön tavoitteet ja niistä vuorostaan koko organisaation tavoitteet. Myös A:ssa on ohjeistettu, että jokaisella toimihenkilöllä tulisi olla henkilökohtainen tavoite. Henkilökohtaisten tavoitteiden käyttöönotossa B oli ryhmänsä edelläkävijä, eikä henkilökohtaisia tavoitteita olla varatoimitusjohtajan mukaan missään vaiheessa varsinaisesti kyseenalaistettu, mieluummin päinvastoin. Tavoitetasojen määräytymisprosessi kulkee kuitenkin molemmissa yrityksissä käytännössä ylhäältä alaspäin. Koko organisaation tavoitteet tulevat ylhäältä päin hallinnoivasta ryhmästä, joten niiden mukaan on elettävä.

*Mennään hyvin tarkkaan ryhmän tavoitteiden ja strategian pohjalta. Koska meillä on alusta asti selvillä ryhmän tavoitteet, niin meidän ei ole realistista lähteä oppikirjojen mukaiseen alhaalta ylöspäin -malliin kun päätavoitteet ovat jo selvillä. Ihmiset ovat kyllä sen verran fiksuja, että ne ymmärtäisivät koko homman olevan vain leikkiä. (B:n varatoimitusjohtaja)*

*Tässä mennään ikään kuin takapuoli edellä puuhun, kun isot tavoitteet pilkotaan pieniksi. On keskusteltu siitä, voitaisiinko lähteä rakentamaan tavoitteita alhaalta ylöspäin, mutta ei se vaan toimi. (A:n varatoimitusjohtaja.)*

Aikaisemmin B:ssä johdettiin yksikkökohtaiset tavoitteet edellisten vuosien tulokista tasolle, jolla saavutettaisiin koko organisaation tavoitteet. Melko pian siirryttiin kuitenkin järjestelmään, jossa kunakin vuonna organisaation tavoitteiden jakamiseksi yksiköille ja sitä kautta toimihenkilöille tehtiin hyvinkin laajoja ryhmätöitä jaon oikeudenmukaisuuden varmistamiseksi. Tavoitteet jaettiin erilaisten jakoavaimien avulla mahdollisimman tasapuolisesti. Siten pyrittiin sitouttamaan yksiköt paremmin kerran asetettuihin tavoitteisiin, ja vältettäisiin tilanne, jossa niitä tarvitsisi vielä tarkastelukauden aikana korjata. Menetelmällä on päästy tilanteeseen, jossa varatoimitusjohtajan mukaan ei ole neljään vuoteen ollut tarvetta keskustella tavoitteiden oikeellisuudesta tai oikeudenmukaisuudesta. Prosessi on yleensä edennyt niin, että myyntiyksiköiden johtajat ovat olleet paikalla kun peruslinjaukset on tehty. Tämän jälkeen on valittu työryhmä, joka on päättänyt mitä jakoavaimia käytetään. B:n varatoimitusjohtajan mukaan nyt ollaan jo pääsemässä vaiheeseen, jossa järjestelmä on sisäistetty niin hyvin, ettei ”työryhmäjumppaakaan” enää tarvita. Myös A:ssa on käytössä vastaava jakoavaimien käyttö.

B:ssä jakoavaimista yleisimmin käytössä on yksikön henkilömäärä. Useita muitakin jakoavaimia, kuten asiakaspotentiaalia, markkinaosuutta ja maaseutu/kaupunki-asetelmaa on yritetty käyttää, mutta varsinkin kappalemääräisissä tavoitteissa henkilömäärä

on usein todettu oikeudenmukaiseksi jakoavaimeksi. Osassa tavoitteista on käytetty potentiaalia jakoavaimena, ja kyseisissä tavoitteissa on huomioitu sen vuoksi myös edellisen kauden vähäinen myynti seuraavalla kaudella korkeampina tavoitteina. Myös A:ssa henkilömäärä on yleisin jakoavain. Myyntiyksiköiden johtajien kanssa on kuitenkin käyty keskusteluja erityisesti siitä, miten edellisten kausien suoritus tulisi ottaa huomioon. Yksiköiden johtajat ovat kokeneet epäoikeudenmukaiseksi tilanteet, joissa esimerkiksi toisessa yksikössä 10 % asiakkaista on hankkinut tietyn tuotteen ja toisessa 20 %. Tällöin ei olisi oikeudenmukaista antaa samaa myynnin kasvuprosenttitavoitteita yksiköille, kun asiakaskannan potentiaali on aivan eri luokkaa. Yrityksissä onkin sen sijaan otettu yksiköiden suorituserojen kaventuminen erilliseksi tärkeäksi teemaksi.

B:ssä ollaan ehdottomasti sitä mieltä, että tavoitteiden tulee olla haastavia. Esimerkkinä varatoimitusjohtaja mainitsee erään tuotteen, jonka kappalemääräinen vuoden myyntitavoite oli pitkään 1000 kappaletta, eikä tavoitteeseen päästy lähellekään. Kun tavoite nostettiin eräälle vuodelle 1500 kappaleeseen, jäätiin tavoitteesta vain hiukan. Tämän tuotteen osalta kyse oli enimmäkseen siitä, että korkeampi tavoite teki tuotteen myymisestä enemmän osan päivittäistä tekemistä. Muidenkin tuotteiden osalta tavoitteet on B:ssä pidetty korkealla. Erään tärkeän tuoteryhmän tavoitteet esimerkiksi asetettiin huomattavasti korkeammalle kuin muissa ryhmän organisaatioissa, ei tosin ilman vastustusta.

*Koko organisaatio huokaili niitä tavoitteita silloin kun ne asetettiin, mutta meillä on ollut aina aika rohkea ja määrätietoinen asenne myyntitavoitteissa. ( B:n varatoimitusjohtaja.)*

Tavoitteiden saavuttamisaste on vaihdellut B:ssä huomattavasti. Koko organisaation tavoitteista on yleensä saavutettu jotain kuuden ja yhdeksän väliltä. Myyntiyksiköillä haitari on ollut neljästä yhteentoista saavutettuun tavoitteeseen. Yksikään yksikkö ei ole nykyisenkaltaisen seurantajärjestelmän aikana saavuttanut kaikkia kahtatoista tavoitetta.

Yrityksessä A tavoitetasojen asettamisessa on käytetty hiukan pehmeämpää linjaa kuin B:ssä. A:n varatoimitusjohtajan mukaan tavoitteet on pyritty asettamaan inhimilliselle tasolle realistisiksi ja saavutettaviksi. Edellisten kausien suoritustasoon on perinteisesti lisätty jonkin verran kasvua. Tosin A:n varatoimitusjohtaja kyseenalaistaa järjestelmän toimivuuden nimenomaan B:n hyvän suoritustason vuoksi, jonka hän epäilee johtuvan osaksi kovemmissa tavoitetasoista.

*Tavoitteenasetanta on mennyt siihen, että on laitettu aina vaan pikkuisen päälle edelliseen suoritukseen, eikä ole lähdetty siitä, että mihin tämä organisaatio aidosti pystyisi. (A:n varatoimitusjohtaja)*

Osa tavoitetasojen erosta case-yrityksissä voidaan varmasti selittää ryhmän tavalla asettaa yrityksille tavoitteet. Molemmat varatoimitusjohtajat arvostelevat tapaa, jossa esimerkiksi eri yritysten olemassa olevalle asiakas- tai tuotekannalle annetaan sama kasvuprosenttivaatimus riippumatta edellisten kausien tekemisistä ja nykyisestä tuote-

kannasta suhteessa muihin. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa aikaisemmin hyvin suoriutunut yritys joutuu venymään vielä entistäkin parempaan suoritukseen saavuttaakseen tavoitteensa, kun taas huonosti aikaisemmin suoriutunut saa edelleen suoriutua huonosti ja saavuttaa silti tavoitteensa. Ongelmahan on sama, jonka kanssa case-yritysten johto on tekemisissä omien myyntiyksiköidensä kanssa.

Simonsin jaottelun mukaan myynnin tavoiteseurantajärjestelmä ryhmiteltäisiin diagnostiseksi ohjausjärjestelmäksi, joka pohjautuu yrityksen kriittisiin menestysmuuttujiin. Diagnostisen ohjausjärjestelmän tarkoituksenaan oli ohjata organisaation toimintaa haluttuun suuntaan ilman johdon jatkuvaa valvontaa. Kyse on siis A:n varatoimitusjohtajankin mainitsemasta itseohjautuvuudesta. Simons esitti diagnostiselle ohjausjärjestelmälle kolme ominaispiirrettä. Ensinnäkin kyky mitata prosessien tuotosta, toiseksi ennakkoon asetettujen standardien olemassaolo, joihin todellisia tuloksia voidaan verrata, sekä kolmantena kyky korjata poikkeamia standardeista. Molempien case-yritysten tavoiteseurantajärjestelmät täyttävät kaikki edellä mainitut vaatimukset. Järjestelmien avulla mitataan myynnin määrää ja sen vaikutusta kantoihin, mikä saadaan suhteellisen vaivattomasti organisaatioiden tietojärjestelmistä. Molemmissa organisaatioissa on myös käytössä ennakkoon asetetut standardit, joihin tuloksia verrataan. Ryhmän yrityksille asettamat tavoitteet pilkotaan tuotekohtaisiksi tavoitteiksi, joiden toteutumista tarkkaillaan yksikkötasolla. Myös kyky poikkeamien korjaamiseen on olemassa. Toimintatavat poikkeamiin reagoimisessa ovat kuitenkin case-yrityksissä erilaisia.

Jotta diagnostinen ohjausjärjestelmä toimisi, tulee johdon Simonsin mukaan huomioida erityisesti kolme vaihetta järjestelmässä. Ensimmäisenä vaiheena on tavoitteiden neuvottelu ja asettaminen. Tässä vaiheessa tulisi päättää mitä tavoitellaan, asettaa tavoitetasot sekä luoda palkitsemisjärjestelmä. Toisessa vaiheessa johdon tulisi analysoida vähintään kuukausittain ja neljännesvuosittain järjestelmän tuottamia päivityksiä informaatioon ja tarkkailla poikkeamia. Kolmantena vaiheena on reagoiminen havaittuihin poikkeamiin. Jos jokin kriittisistä suoritusmuuttujista on poissa raiteiltaan, tulisi johdon tehdä tarvittavat toimenpiteet ja ohjata tarvittava määrä resursseja toiminnan palauttamiseksi raiteilleen. (Simons 1995, 70-71.)

Molemmissa case-yrityksessä kiinnitetään tavoiteseurantaan erityistä huomiota juuri edellä mainituissa vaiheissa. Tavoitteiden asettaminen ja palkkiojärjestelmästä sopiminen on molemmissa yrityksissä vuosittainen prosessi, joka hoidetaan huolella järjestelmää joka vuosi kehittäen. Molemmissa yrityksissä myös analysoidaan järjestelmän kautta saatavia tuloksia kuukausittain ja viikoittain. Kyseisen analysoinnin kautta myös poikkeamat halutuista tuloksista havaitaan ja toiminnan korjaamiseksi vaadittaviin toimenpiteisiin voidaan ryhtyä. Toimenpiteet kuitenkin vaihtelevat. Kun B:ssä tartutaan poikkeamiin jämakästi ja toimitaan tilanteeseen suunnitellun toimintatavan pohjalta, reagoidaan A:ssa poikkeamiin vaihtelevasti. Vaikka poikkeamat ovat varmasti selkeästi nähtävillä, puututaan niihin tällä hetkellä liian tehottomasti. Ongelma tiedostetaan,

mutta useissa tapauksissa tehokkaita tapoja sen ratkaisemiseksi ei ole pystytty kehittämään. Poikkeamareagointia käsitellään enemmän seuraavassa kappaleessa.

### 5.3 Reagointi poikkeamiin suoritustasossa

Yksi suurimmista eroista case-yrityksen myynnin tavoiteseurantajärjestelmissä ja niihin liittyvissä prosesseissa on varmasti reagoiminen poikkeamiin. Erityisesti A:n toimitusjohtaja uskoo, että se on yksi suurimmista selittävästä tekijöistä B:n paremmalle suoriutumiselle.

B:ssä on erillinen ohjeistus siihen, miten myyntiyksikön johtajan tulee puuttua toimihenkilöiden alisuorittamiseen. Toimihenkilöiden, ja myös yksiköiden suoritustasoa tarkkaillaan, ja tarpeen vaatiessa alisuorittamiseen reagoidaan. Tavoitteista perässä laahaavan yksikön esimiesten tulee kahdesti vuodessa antaa kirjallinen raportti johdolle siitä, kuinka tavoitteisiin aiotaan jatkossa päästä. Yksikkötasolla esimiehet käyvät myyntikeskustelun kunkin toimihenkilön kanssa joka kuukausi. Alisuorittajien kohdalla näissä keskusteluissa käydään läpi ideoita ja ajatuksia siitä, miksi suoritustaso on ollut alhainen ja kuinka sitä voitaisiin parantaa. Toimihenkilön kanssa tehdään kirjallinen kehennussuunnitelma, eli selvitys siitä, kuinka hän aikoo parantaa suoritustasoaan. Raportissa pyritään etsimään yksityiskohtaisia tekijöitä, joilla suoritustasoa voitaisiin parantaa.

A:ssa poikkeamareagointiin sen sijaan ei ole minkäänlaista ohjeistusta. Tällä hetkellä reagointi on yksiköiden johtajien vastuulla samaan tapaan kuukausittain järjestettävissä myyntikeskusteluissa. He voivat kuitenkin hoitaa asian parhaaksi katsomallaan tavalla. Siksi poikkeamiin ei A:ssa ole tartuttu kiinni läheskään yhtä jämäkästi kuin B:ssä. A:n varatoimitusjohtaja onkin huolissaan poikkeamien nykyisestä hoidosta, ja tiedostaa tarpeen erityisen ohjeistuksen tekemiseen. Hänen mukaansa alisuorittajat eivät saa nykytilanteessa esimiehiltään tarpeeksi painetta suorituksen parantamiseen.

*Olemme oppineet palkitsemaan parhaat, mutta alisuorittajat pääsevät liian helpolla. Palkitseminen onkin varmasti samankaltaista B:ssä ja meillä, mutta jos heillä on kuvainnollisesti käytössä keppi ja porkkana, niin meillä on pelkkä porkkana. Me ollaan siinä B:tä jäljessä, että me ollaan ymmärretty liikaa niitä, jotka elävät toisten siivellä. (B:n varatoimitusjohtaja)*

## 5.4 Merchantin ihannemallin toteutuminen

Jos yritysten tavoiteseurantajärjestelmiä arvioidaan Merchantin ihannemallin mukaan, voidaan järjestelmistä löytää joitakin eroja. Ensimmäinen ominaisuus oli yhdenmukaisuus yrityksen tavoitteiden kanssa. Molemmissa case-yrityksissä lähdettiin tavoiteseurannan osalta siitä, että täyttämällä tavoitteensa yritys täyttää myös ryhmän asettamat tavoitteet. Koska ryhmän asettamat tavoitteet ovat yleisemmällä tasolla, jäi yrityksille mahdollisuus painottaa omalta kannaltaan tärkeämpiä ja potentiaalisempia tuotteita seurannassaan. Molemmilla yrityksillä on tavoiteseurannassaan tavoitteita, joiden täytyminen täyttää yleisemmän tason tavoitteet. Molemmissa yrityksissä pidetään kuitenkin mukana myös joitakin tavoitteita, joiden vaikutus kokonaistavoitteiden saavuttamiseen ei ole niin suuri. Mutta kuten B:n varatoimitusjohtaja totesi, vie se eteenpäin myynnillistä ajattelutapaa, jonka merkityksen kasvattaminen osaksi molempien yritysten kulttuuria ja arvoja on elintärkeää tulevaisuuden kannalta.

Toinen Merchantin esittämistä tärkeistä ominaisuuksista oli arvioitavien henkilöiden ja yksiköiden kontrolli mitattaviin asioihin, toisin sanoen realistinen mahdollisuus vaikuttaa tuloksiin. Case-yrityksissä tämä ominaisuus toteutuu ainakin osittain. Tavoitteet ovat konkreettisia, ja ovat saavutettavissa myymällä tarpeeksi tuotteita, eli keskittymällä yksiköiden ydintehtävään. Luonnollisesti mukana on myös tekijöitä, joihin ei voida vaikuttaa. Ryhmän jäsenilleen asettamat kasvutavoitteet perustuvat markkinoiden kasvuodotuksiin, joiden ennustaminen rahoituslallalla esimerkiksi korkotasojen vaihteluiden tai osakemarkkinoiden heilahtelun vuoksi voi olla vaikeaa. Kun ryhmän tavoitteet pilkotaan yrityksissä konttorikohtaisiksi tavoitteiksi, pysyy samalla myös oletus markkinakasvun odotusten toteutumisesta. Jos markkinoilla kuitenkin tapahtuu jotain odottamatonta, voivat tavoitteetkin muuttua epärealistisiksi kesken seurantakauden. Yrityksessä A haastateltu johtaja ottikin aiheellisesti esiin tavoitteissa esiintyneen puutteen, eli vertailun muiden kilpailevien rahoituslaitosten kasvuun ja suoritukseen. Tämän lisäksi erityisesti ryhmän asettamien tavoitteiden tarkastelu seurantakauden päätteeksi toteutuneeseen markkinakasvuun suhteutettuna voisi poistaa yksiköiltä markkinoiden epävarmuuden aiheuttamaa kontrollin puutetta. Nyt vaarana on, että äkilliset ja yllättävät muutokset markkinoilla vahingoittavat seurantajärjestelmän tehokkuutta. Sama toimii myös toisin päin. Esimerkkinä voidaan pitää viime vuosia, jotka ovat olleet rahoitusmarkkinoilla valtakunnallisesti selviä kasvun vuosia. Herää kysymys, onko alkuperäisessä tavoiteasetannassa osattu tai uskallettu ennustaa toteutuneen kaltaista kasvua. Kun toimintaympäristö on muutenkin ennustettua suotuisampi, voidaanko tavoitteisiin pääsyä pitää erityisen hyvänä suorituksena ja myyntiyksiköiden vahvana myyntityönä, vai perussuorituksena ihanteellisessa toimintaympäristössä?

Kolmantena ihannemallin ominaisuutena oli tarkkuus, ja siinä erityisesti todennettavuus. Case-yritysten osalta myynnin tavoiteseurannan tarkkuus toteutuu erinomaisesti.

Tarkkuuden takaa erityisesti se, että kaikki mittarit ovat määrällisiä. Tosin yksi mittari laskee erään toiminnan osalta vain laadukkaan toiminnan määrät seurantaan. Laadukkuudelle on kuitenkin molemmissa yrityksissä kyseisen toiminnon osalta niin tarkka määrittely, että mittarin luotettavuutta voidaan tässäkin tapauksessa pitää erittäin hyvänä. Kaikkien mittareiden toteutuneet arvot saadaan suoraan yritysten tietojärjestelmistä, jolloin virheen mahdollisuus on hyvin pieni. Tarkkuuden osalta molempien yritysten seurantajärjestelmät ovat siis ihannemallin mukaisia.

Neljäntenä ominaisuutena Merchant tuo esiin ennalta asetetut vaativat tavoitteet. Hänen mukaansa vaativat tavoitteet lisäävät työntekijöiden motivaatiota. Tämän ominaisuuden osalta case-yritykset poikkeavat melko selvästi toisistaan. Osittain B:n hyvän menestyksen ja ryhmän kasvutavoitteiden jakamistavan vuoksi B:llä on jo lähtökohtaisesti suhteellisesti kovemmat tavoitteet. B:ssä on myös selvä linja vaativien tavoitteiden asettamisessa, ja myös niiden saavuttamisessa. Johto on kokenut sen hyväksi tavaksi, ja myös henkilöstö pitää tiukkaa tavoitteenasetantaa myyntityötä kannustavana tekijänä (ks. väitteet 1 ja 5). B:n varatoimitusjohtajan mukaan kiristämisen varaa tavoitteissa on vieläkin. Hänen mukaansa B:n parhaat myyjät myyvät tällä hetkellä lähes kymmenkertaisia määriä huonoimpiin verrattuna. Hänen mukaansa he pyrkivätkin nyt siihen, että suoritustasoja saataisiin kavennettua parantamalla huonoimpien myyjien suoritustasoa. Potentiaalia siihen on hänen mukaansa runsaasti. A:ssa sen sijaan on lähdetty tavoitteiden asetannassa hieman pehmeämmälle linjalle, minkä toimivuutta erityisesti varatoimitusjohtaja B:n esimerkin innoittamana epäilee. Tavoitetaso tosin koetaan melko vaativaksi myös A:ssa, ja vastaavia suuria eroja myyjien välillä esiintyy myös. B on kuitenkin osoittanut, että tavoitteet ovat saavutettavissa selvästi korkeammallakin tavoitetasolla.

Viidentenä ominaisuutena ovat järkevät palkkiot ja rangaistukset mahdollisimman pienin kustannuksin. Merchantin mukaan palkkion järkevyyttä voidaan arvioida sen koolla ja oikea-aikaisuudella. Tämänkin ominaisuuden osalta case-yritykset poikkeavat jonkin verran toisistaan. Palkitsemisjärjestelmät yrityksissä muistuttavat melko paljon toisiaan pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta. Molemmissa case-yrityksissä käytetään yksikkökohtaista seurantajärjestelmään pohjautuvaa palkitsemista, vaikka tavoitteet jaetaankin henkilökohtaiselle tasolle. Tätä järjestelyä perustellaan halulla kannustaa toimihenkilöitä yhteistyöhön yksiköiden sisällä. Kyselyn tulokset kuitenkin viittaavat siihen, ettei tässä tavoitteessa olla täysin onnistuttu. Väitteeseen ”tavoiteseuranta parantaa yhteistyötä muiden toimihenkilöiden kanssa” vastattiin A:ssa keskiarvolla 2,86 ja B:ssä keskiarvolla 2,98, eli väitteen kanssa oltiin osittain eri mieltä. Tavoiteseurannan ei myöskään koeta juuri lisäävän vinkittämistä (ks. väite 9), mikä tarkoittaa myyntivihjeiden antamista muille toimihenkilöille tai yksiköille. Myös henkilökohtainen palkitseminen on toki mahdollista esimiehen erillisestä esityksestä, mutta sen perusteet vaihtelevat tapauskohtaisesti. Henkilökohtaista palkitsemista pidetään kuitenkin henkilöstön kes-



kuudessa hiukan motivoivampana, tai ainakin yhtä motivoivana, kuin yksikkökohtaista palkitsemista (ks. väite 12). Palkitseminen suoritetaan A:ssa neljännesvuosittain ja B:ssä vuoden välein. A:ssa voidaan palkita myös osatavoitteiden saavuttamisesta neljännesvuosittain, kun taas B:ssä palkitsemiseen oikeuttaa vain koko vuoden tavoitteiden saavuttaminen. Tässä mielessä A:n palkitseminen on Merchantin kriteerien mukaan oikea-aikaisempaa kuin B:n. Vuosi on pitkä periodi, joten palkitseminen saattaa siksi menettää hiukan vaikutustaan. Myös palkkioiden tason riittävyttä case-yrityksissä motivoimaan myyntityössä voidaan pitää hieman kyseenalaisena (ks. väitteet 11 ja 13). Molemmissa yrityksissä koetaan, ettei palkitseminen ole tasolla, jossa se olisi riittävää motivoimaan myyntityössä. Ainakin B:ssä on harkittu mahdollisuutta siirtyä vielä vahvemmin tulospohjaiseen palkitsemiseen, mutta alan hyvien peruspalkkojen vuoksi se ei tällä hetkellä ole realistista. Väite 13 kuitenkin osoittaa, että pelkkä rahallinen palkitseminen ei suuren osan mielestä kummassakaan yrityksessä ole se kaikkein tärkein motivoiva tekijä. Se, että molemmissa yrityksissä, varsinkin A:ssa, ollaan sitä mieltä, että työ tehtäisiin yhtä hyvin myös ilman palkitsemista, kertoo myös muunlaisten tärkeiden motivoivien tekijöiden olemassaolosta. Kyseisten tekijöiden tarkempi selvittäminen voisi parantaa seurantajärjestelmän motivoivaa vaikutusta ja laskea palkitsemisjärjestelmän kustannuksia.

Negatiivisiin poikkeamiin reagoimisessa ollaan menetelmien osalta case-yrityksissä täysin eri tasolla. Kun B:ssä on luotu selvä suunnitelma ja ohjeistus siitä, miten poikkeamiin yksikkötasolla ja henkilökohtaisesti puututaan, puuttuu A:ssa vastaava suunnitelmallisuus lähes täysin. A:n varatoimitusjohtajan kuvaus siitä, kuinka B:llä on keppi ja porkkana käytössä ja A:lla pelkästään porkkana, kuvaa erittäin hyvin tilannetta. Kyseinen tilanne aiheuttaa A:lle varmasti paljon kustannuksia, koska poikkeamiin jämäkämmin puuttumalla voitaisiin myynnin tasoa mahdollisesti nostaa jopa merkittävästi.

Kuudes ominaisuus Merchantin ihannemallissa on yksinkertaisuus. Myös tämä ominaisuus on otettu case-yrityksissä hyvin huomioon. Myynnistä johdettu palkitseminen perustuu yhteen selkeään järjestelmään, jonka sääntöjen ja perusteiden kommunikointi on suhteellisen helppoa. Toimihenkilöt tietävät mitä heiltä odotetaan ja miten onnistumiset palkitaan. Lisäksi henkilöstö molemmissa case-yrityksissä kokee, että johto viestittää tavoitteet hyvin ja antaa usein palautetta (ks. väite 4).

Kaiken kaikkiaan case-yritysten seurantajärjestelmät vastaavat melko hyvin Merchantin esittämää ihannemallia. Taulukossa 4 on yhteenveto siitä, miten ominaisuudet ovat case-yrityksissä toteutuneet.

Taulukko 4 Merchantin seurantajärjestelmän ihannemallin toteutuminen case-yrityksissä.

Järjestelmän osa	Ominaisuus	Toteutuminen A:ssa	Toteutuminen B:ssä
Suorituksen mittaus	Yhdenmukaisuus yrityksen tavoitteiden kanssa	hyvä	hyvä
	Kontrolloitavuus	osittain	osittain
	Tarkkuus (todennettavuus ja objektiivisuus)	erinomainen	erinomainen
Suoritusstandardit	Ennalta asetetut vaativat tavoitteet	osittain	hyvä
Palkkiot	Järkevät palkkiot mahdollisimman alhaisin kustannuksin	osittain	osittain
Yleisesti	Yksinkertaisuus	erinomainen	erinomainen

Kuten Merchant mainitsi, on ihannemallin täydellinen toteuttaminen kuitenkin käytännössä mahdotonta. Case-yritysten seurantajärjestelmät ovat siis melko hyviä jo nyt, vaikka kehittämistarpeita Merchantin malliin mukaan onkin havaittavissa.

## 5.5 Rakenteet ja rakenteistuminen

Giddensin rakenteistumisen teorian keskeiset käsitteet ovat rakenne, järjestelmä ja rakenteistuminen. Rakenne tarkoittaa Giddensin määritelmän mukaan sääntöjä ja käytettävissä olevia voimavaroja yhteiskunnallisten järjestelmien ominaisuuksiksi järjestyneinä. Macintosh määrittelee rakenteet abstrakteiksi koodeiksi, jotka ohjaavat yksilön toimintaa erilaisissa sosiaalisissa asetelmissä. Case-yrityksiä tarkasteltaessa itse yritystä voidaan pitää järjestelmänä ja rakenteena puolestaan voidaan pitää yritysten kulttuuria ja arvoja, jotka ovat kehittyneet pitkän ajan kuluessa. Rakenteet ovat ohjenuora sille, miten tulisi toimia.

Rahoituslalla yritysten rakenteet ovat olleet viime vuosina kovan muutospaineen alla. Alan luonne silloin, kun suurin osa nykyisistä työntekijöistä on palkattu, oli hyvin erilainen. Ala oli aikaisemmin ennen kaikkea asiakkaiden passiivista palvelua toimintaympäristössä, jossa asiakkaat hakeutuivat itse yritysten luo. Nyky-ympäristössä kilpailu on huomattavasti kovempaa ja perustyö on muuttanut muotoaan siirtymällä pois päin passiivisesta asiakkaiden palvelusta aktiiviseksi myyntipainotteiseksi työksi. Muutos on ollut pääosin hidasta evoluutiota, mutta siihen sisältyi myös selkeästi havaittava kirjallisuuden kuvaaman kriisitilanteen tunnusmerkit täyttävä ajanjakso. 90-lu-

vun puolivälin pankkikriisi muutti rahoitusalaan radikaalisti. Lyhyessä ajassa alalta hävisi tuhansia työpaikkoja ja yrityksiä kaatui. Kriisistä selvinneet yritykset velkaantuivat pahasti, ja liiketoiminnan jatkaminen vaati suuria muutoksia toimintatavoissa. Päädyttiin tilanteeseen, jossa rahoitusalan palvelujen ja tuotteiden kysyntä romahti. Yritykset joutuivat nyt toimimaan ympäristössä, jossa täytyi pystyä toimimaan huomattavasti tehokkaammin ja tuloksekkaammin entistä pienemmillä resursseilla. Tässä vaiheessa myynnillisuus ja tuloksellisuus muuttuivat elinehdoksi rahoitusalan yrityksille. Hitaammin alaa ovat muuttaneet kilpailutilanteen muuttuminen ja yleinen alan kehitys esimerkiksi teknologian ja tuotevalikoiman osalta. Yrityksissä onkin pyritty ja pyritään edelleen painottamaan yhä enemmän myynnillisiä arvoja tarkoituksena luoda myynnillinen organisaatiokulttuuri. Passiivinen palvelun kulttuuri on kuitenkin useissa rahoituslaitoksissa juurtunut syvälle organisaation rakenteisiin, joten muutos on ollut hidasta ja vaivalloista.

Case-yritysten tavoiteseurantajärjestelmien samankaltaisuuksia ja eroja voidaan selittää rakenteistumisen teorian avulla. Yritysten ollessa hyvin samankaltaisia, ovat myös perusrakenteet pääosin samanlaisia. Eroja on kuitenkin syntynyt ennen kaikkea rahoitusosalalla viime vuosina tapahtuneen toimialan muutoksen yhteydessä. Rakenteistumisen teorian avulla voidaan tulkita muutokseen pyrkivää kehitystä organisaatioissa ja tavoiteseurantajärjestelmän roolia rakenteistumisen prosessissa.

Perusteet tavoiteseurantajärjestelmälle tulevat molempia yrityksiä hallinnoivasta ryhmästä. Liiketoiminnan perusarvot ja strategian peruslähtökohdat viestittyvät suoraan ylhäältä. Tavoitemittareiden valinnan pohjana ovat koko rahoitusosalalle tyypillisten perustoimintaedellytysten lisäksi ryhmän esittämät vaateet ydinliiketoiminnan kasvusta. Tavoiteseurantajärjestelmä on väline, jolla näiden arvojen toteutumista seurataan. Yrityksiin on kuitenkin muodostunut omiakin painotuksia esimerkiksi eri tuotteiden tärkeydestä. Siksi seurantajärjestelmissä voi olla myös eroavaisuuksia mittareiden osalta. Se, että yritysten A ja B mittarit ovat niinkin samankaltaisia, ei ole pelkkää sattumaa. Mittareista osa on välttämättömiä ja osa perustuu myös yhteistyöhön, jonka avulla tavoiteseurantaa on pyritty kehittämään. Pieniä eroja mittaristoissa voisi olla nyt ja tulevaisuudessa, mutta radikaalisti järjestelmät tuskin tulevat toisistaan lähitulevaisuudessa poikkeamaan ainakaan perusteidensa osalta. Välttämättömien mittareiden taustalla ovat rakenteet, jotka ovat hyvin samankaltaisia lähes kaikissa rahoitusalan suurissa toimijoissa. Tiettyjä ydinliiketoimintaan kuuluvia tuotteita ja niiden myyntiä on käytännössä pakko seurata niiden tärkeän strategisen roolin vuoksi. Näiden tuotteiden osalta voidaan siis sanoa, että niiden painottaminen päivittäisessä tekemisessä ja niiden pitäminen itsestään selvyyksinä on olennainen osa rahoituslaitosten, eli sosiaalisten järjestelmien, perusrakenteita.

Se, että case-yritykset kuuluvat samaan ryhmään ja myyvät samoja tuotteita samankaltaisissa toimintaympäristöissä, selittää muiden mittareiden samankaltaisuutta. Case-

yritysten johtoportaaseen kuuluvat henkilöt myös tapaavat säännöllisin väliajoin, jolloin he keskustelevat erilaisista ratkaisuista myös tavoiteseurantaan liittyen. Case-yritykset eivät varsinaisesti kilpaile toisiaan vastaan, joten hyväksi havaittujen toimintamallien välittäminen eteenpäin hyödyttää molempien yritysten ja niitä hallinnoivan ryhmän asemaa kilpailluilla markkinoilla. Molemmissa yrityksissä pyritään viemään myynnillistä ajattelutapaa eteenpäin myös tavoiteseurannan avulla, joten seurantajärjestelmät ovat muodostuneet mittareidensa osalta hyvin samankaltaisiksi.

Organisaatiorakenteiden erot A:n ja B:n välillä tulevat selvemmin esille tavoitetasoja tarkasteltaessa. B:ssä muutos palveluorganisaatiosta myyntiorganisaatioksi on haastattelujen ja yritysten menestymisen perusteella pidemmällä, joten myös tavoitetasot on hinattu hiljalleen korkeammalle tasolle kuin A:ssa. Vaikka molemmat kärsivät tämän hetken toimintaympäristössä vanhan palvelukulttuurin jäänteistä, on B:ssä saatu vietyä muutosta paremmin eteenpäin. Toiminnan tasolla on tuotu myynnin tärkeyttä enemmän ja enemmän esille, ja onnistuttu siten hiljalleen muuttamaan syvälle juurtuneita tapoja toimia. A:ssa sen sijaan on varatoimitusjohtajan mukaan ymmärretty vanhaa organisaatiokulttuuria liikaa. A:ssa ollaankin tämän asian suhteen vielä enemmän murrosvaiheessa. Henkilöstön koulutuksella ja rekrytoinnissa tiettyihin myyntiorientoituneisiin ihmistyyppeihin keskittymällä pyritään muuttamaan nykyisiä rakenteita toimintaympäristön vaatimaan suuntaan. Muutosvastarinta on kuitenkin vielä vahvaa. Tavoiteseurantajärjestelmä on yksi tärkeimmistä tavoista viedä myynnillistä ajattelutapaa eteenpäin. Tavoitetasot kuitenkin osoittavat kulttuurin eron organisaatioiden kesken.

Vanhan palvelukulttuurin olemassaolo myyntiä ja tuloksen tekoa hidastavana tekijänä tuli esille erityisesti ylimmän johdon ja muiden esimiesten haastatteluissa. Seuraavassa on esitetty poimintoja haastatteluista koskien vanhan myyntikulttuurin olemassaoloa.

*Nykyajan nuoret suhtautuu myyntiin ihan toisella tavalla. Niillä ei ole mitään kynnystä soittaa asiakkaalle. Meidän uusille se on ihan luonnollista. Vanhoille toimihenkilöille se on elämää suurempi kysymys. On totuttu siihen, että asiakkaat aina tulee ja anoo jotain. Meillä on yrityskulttuuri, joka hanaa vastaan ja me ollaan suhtauduttu siihen kulttuuriin ehkä liian lepsusti. Me ollaan ymmärretty sitä yrityskulttuuria ehkä liian kauan. Toki meillä on myös vanhemmissa toimihenkilöissä huippuja, mutta myös sellaisia, jotka ei kerta kaikkiaan myyntityöhön sovi, jotka ovat täällä viran puolesta. Ja niitä löytyy, jotka rikkovat henkeä, kun muut vähän innostuu. (A:n varatoimitusjohtaja)*

*Vaatii paljon aikaa, että henkilökunta ymmärtää, miksi toimintatapa on muuttunut. Jos perusteena on se, että ollaan organisaatio, joka vastaa asiakkaiden kysymyksiin, eikä kysy itse mitään, niin sehän vie aikaa en-*

*nen kuin ruvetaan itse kysymään ja tarjoamaan. Ja se muutos ei ole vuoden eikä kahden juttu, kun siihen on lähdetty. Kaikissa muutoksissa ihmiset kysyy, että mitä tämä tarkoittaa minulle ja mitä tämä tarkoittaa työlle ja se vie aikaa, että uudet jutut otetaan käyttöön ja homma lähtee toimimaan. Aikaa se vie, mutta pikkuhiljaa tämä iso laiva on kääntynyt. (Johtaja B:ssä)*

*Vanhan palvelukulttuurin jäänteitä on vielä, vaikka porukkaa on vähennetty ja karsittu ja pitäisi olla jäänyt vain myyjät jäljelle. (Myyntiyksikön esimies A:ssa)*

*Myyntiajattelussa on taas astuttu yksi askel eteenpäin. Ennen se oli sellainen paha asia, kun siihen ei oltu totuttu. Mutta kyllä tänä päivänä porukat tajuaa jo sen, että meidän täytyy tehdä tulosta. Mutta itse myynnillisyyks on meillä vielä hakusessa. Me ei olla totuttu siihen, että me ollaan myyjiä. Siihen vaikuttaa paljon ikärakennekin talossa tällä hetkellä. Suurin osa on tullut siihen vanhaan palvelutapaan töihin. Se vie aikansa että se vanha tapa saadaan pois selkäytimestä, mutta ihan oikealla tiellä ollaan. (Myyntiyksikön esimies A:ssa)*

*Ongelma on siinä, että on paljon ihmisiä, jotka ei ole myyntiorientoituneita. Muutokseen on varmasti valtava henkinen kynnys, kun ennen vain palveltiin asiakkaita. (B:n varatoimitusjohtaja.)*

Poikkeamiin reagoiminen viestii myös eroja yritysten perusrakenteissa. B:n myynnilliset perusarvot tulevat esiin myös siinä, että vastoin perusarvoja toimimiseen puututaan ja siitä rangaistaan. A:ssa puolestaan poikkeamiin reagoiminen ei ole selkeä osa yleistä toimintatapaa, vaan sattumanvaraista toimintaa joka ei ole muodostunut yleisesti hyväksytyksi käytännöksi.

Case-yritysten perusrakenteiden eroja ja samankaltaisuuksia ja niiden vaikutusta tavoiteseurantajärjestelmään on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5 Case-yritysten perusrakenteet tavoiteseurantajärjestelmien eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia selittävinä tekijöinä

<i>Samankaltaisuuksia selittäviä tekijöitä</i>		
<b>Tekijä</b>	<b>Vaikutus</b>	
Sama hallinnoiva ryhmä	Ryhmän asettamat tavoitteet ydinliiketoiminnan kasvulle ovat samankaltaisia. Tavoiteseurantajärjestelmä on johdettu näistä tavoitteista.	
Samankaltainen liiketoimintaympäristö	Kilpailuympäristö ja markkinat ovat samankaltaisia case-yritysten toimialueilla. Sen vuoksi yritykset lähestyvät markkinoita samankaltaisilla tavoilla.	
Yritysten samankaltaisuus koon ja asiakannan suhteen	Resurssit tavoiteseurannan järjestämiseen ovat samankaltaisia. Asiakaskannan samankaltaisuus johtaa samankaltaisiin painotuksiin tavoiteseurannassa.	
Ydinliiketoiminnan samankaltaisuus	Strategisesti tärkeimmät tuotteet ja tuoteryhmät ovat samoja. Tärkeimpinä ne luovat perustan myös tavoiteseurannalle.	
Yritysten välinen yhteistyö	Case-yritykset hyödyntävät toistensa kokemuksia laajasti, myös tavoiteseurannan osalta. Hyviksi havaitut menetelmät päätyvät usein molempien käyttöön.	
<i>Eroavaisuuksia selittäviä tekijöitä</i>		
<b>Tekijä</b>	<b>Vaikutus A:ssa</b>	<b>Vaikutus B:ssä</b>
Sopeutumistapa ja -vauhti toimialan muutoksiin	Erityisesti muuntautuminen passiivisesta palvelukulttuurista aktiiviseen myyntikulttuuriin on ollut vaikeaa.	Muutos aktiivisemmän ja myynnillisemmän organisaatiokulttuuriin suuntaan on ollut suhteellisen onnistunutta.
Eröt johtamiskulttuurissa	Johto uskoo enemmän henkilöstön itseohjautuvuuteen. Yksiköille annetaan enemmän vapautta päättää miten halutut tavoitteet saavutetaan.	Johto uskoo selkeän ohjeistuksen ja sääntöjen johtavan parhaaseen tulokseen. Säännöistä poikkeamiseen puututaan johdonmukaisesti.
Tuotteiden erilainen priorisointi	Strategisesti tärkeimpien tuotteiden lisäksi eri vuosina painotetaan eri tuotteita harkinnan mukaan.	Strategisesti tärkeimpien tuotteiden lisäksi eri vuosina painotetaan eri tuotteita harkinnan mukaan.

## 5.6 Rakenteistumisen vuorovaikutuksen ulottuvuudet

### 5.6.1 Merkityksen muodostuminen

Rakenteistumisen teorian mukaan kaikilla sosiaalisilla järjestelmillä on kolme ulottuvuutta; merkityksen muodostuminen, legitimaatio sekä hallinta. Myynnin tavoiteseurantajärjestelmä on tulkintakaavio, jonka avulla kommunikoidaan merkityksen muodostumisen rakenteita sosiaalisessa järjestelmässä, eli tässä tapauksessa yrityksessä. Molemmissa case-yrityksissä tavoiteseurantajärjestelmä toimii myös tässä tarkoituksessa. Muun kommunikoinnin lisäksi seurantajärjestelmällä kommunikoidaan erityisesti kovempia taloudellisia arvoja. Tavoiteseuranta viestittää sen, mitä pitää tehdä, jotta organisaatio säilyy olemassa.

Koska case-yritysten perusrakenteet muuttuvat edelleen, käyttää johto tavoiteseurantajärjestelmää viestiäkseen suuntaa, johon organisaatiokulttuuria pitäisi muuttaa. Kun palveluorganisaationa toimiminen ja siihen liittyvät arvot ovat vielä tärkeä osa perusrakenteita, pyritään sitä toimijoiden, eli tässä tapauksessa johdon, toimesta muuttamaan haluttuun suuntaan. Tavoiteseurantajärjestelmä kommunikoi tätä muutoksen tarvetta, koska se on olennainen osa päivittäistä toimintaa ja sen avulla arvioidaan henkilöstön suoriutumista. Kaikki haastateltavat molemmissa case-yrityksissä painottivat, että myynnillisyyttä pitäisi lisätä ja päästä eroon vanhasta passiivisesta palvelukulttuurista. Tavoiteseurantajärjestelmällä on suuri rooli, kun vakiintuneita toiminnan rutiineja pyritään muuttamaan uuteen suuntaan. Yrityksen A eräs haastateltava kiteytti tavoiteseurantajärjestelmän merkityksen arvojen viestittäjänä erittäin hyvin.

*Meidän arvot ovat yhdessä tekeminen, tuloksellisuus, asiakkaan arvostus ja rohkea kehittyminen. Tavoiteseurantajärjestelmää tarvitaan kaikkien arvojen toteuttamiseen. Se on pienistä sanavalinnoista kiinni, miten me ihmisille ne merkitykset perustellaan. Yhdessä tekeminen edellyttää, että ne hitaammatkin lähtee mukaan. Rohkeaa kehittymistä on, että jokainen yrittää parantaa suoritustaan. Lisäksi meillä on niin paljon tuotteita, että aina voi tarjota asiakkaan edun mukaisia ja asiakasta arvostavia ratkaisuja. Mikään ratkaisu ei varmasti jää hyödyttämättä meidän tavoite- ja seurantajärjestelmää. Ja lopputulos on se, että me ollaan kannattava yritys. (Johtaja A:ssa.)*

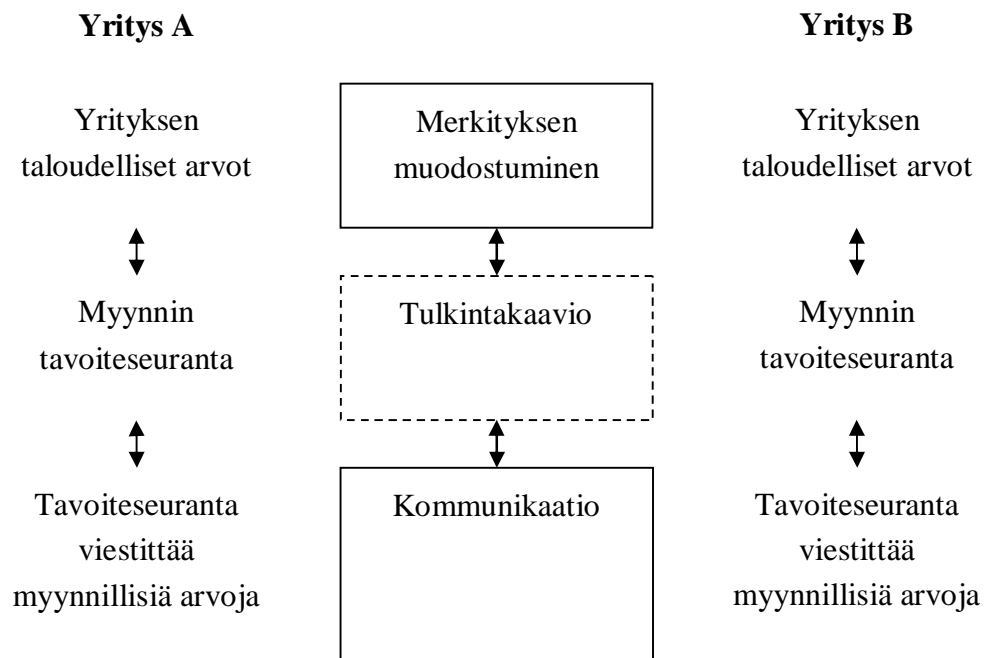
Tavoiteseurantajärjestelmä toimii siis oikein käytettynä merkittävänä tulkintakaaviona, kun johto pyrkii viestittämään arvoja ja muuttamaan vallitsevia rakenteita. Aina-kaan vielä viesti ei kuitenkaan ole case-yrityksissä mennyt aivan toivotulla tavalla perille. Tavoiteseurantajärjestelmän vaikutus myyntiin ja tuloksellisuuteen on kyllä tie-

dostettu, mutta vaikutus esimerkiksi asiakkaan etuun tai yhteistyöhön muiden toimihenkilöiden ja yksiköiden kanssa koetaan mieluummin negatiiviseksi. (ks. väitteet 1, 5, 6, 8, 9, 10, 18) Erityisesti yrityksessä B haastateltavat ihmettelivät väitteen 6 vahvasti negatiivista tulosta. Molemmissa case-yrityksissä epäiltiin, että henkilöstö kokee tavoiteseurannan painostavan tyrkyttävään myyntityyliin, kun lähtökohta pitäisi olla täysin toisenlainen. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että nykyinen järjestelmä on ymmärretty väärin, kun taas toiset haastateltavat pitivät välttämättömänä pahana, että järjestelmä johtaa toisinaan asiakkaan edun vastaiseen toimintaan. Eräs haastateltavista käytti esimerkkinä tilannetta, jossa asiakaskohtamisessa mietitään vain sitä, mitä meillä vielä puuttuu tavoitteista sen sijaan, että kuunneltaisiin asiakkaita ja tarjottaisiin juuri heille sopivia tuotteita, mikä olisi pitkällä aikajaksolla varmasti sekä yrityksen että asiakkaan kannalta kannattavinta.

Toinen asia, joka viittaa ongelman piilemiseen organisaation rakenteissa on se, että molemmat yritykset ovat pärjänneet viime vuosina asiakastytyväisyystutkimuksissa kilpailijoitaan paremmin. Suureksi ongelmaksi muotoutuukin siis subjektiivinen tulkinta asiakkaan edusta. Kyse ei välttämättä olekaan siitä, että toiminta olisi asiakkaan edun vastaista, vaan siitä, että osa henkilöstöstä kokee sen sellaiseksi tottumuksiensa ja taustansa vuoksi. Myyntityö yksinkertaisesti koetaan tunkeilevaksi. Eräs johtaja B:ssä painottaakin, että henkilöstön tulisi ajatella asiaa asiantuntijana olemisen näkökulmasta. Toimihenkilö on asiantuntija, jonka tulisi osata neuvoa ja tarjota asiakkaille sopivia tuotteita. Se taas vaatii toimihenkilöltä aktiivista otetta ja aloitteentekokykyä.

Kuviossa 9 tarkastellaan case-yritysten tavoiteseurantajärjestelmiä merkityksen muodostumisen ulottuvuuden modaliteettina.





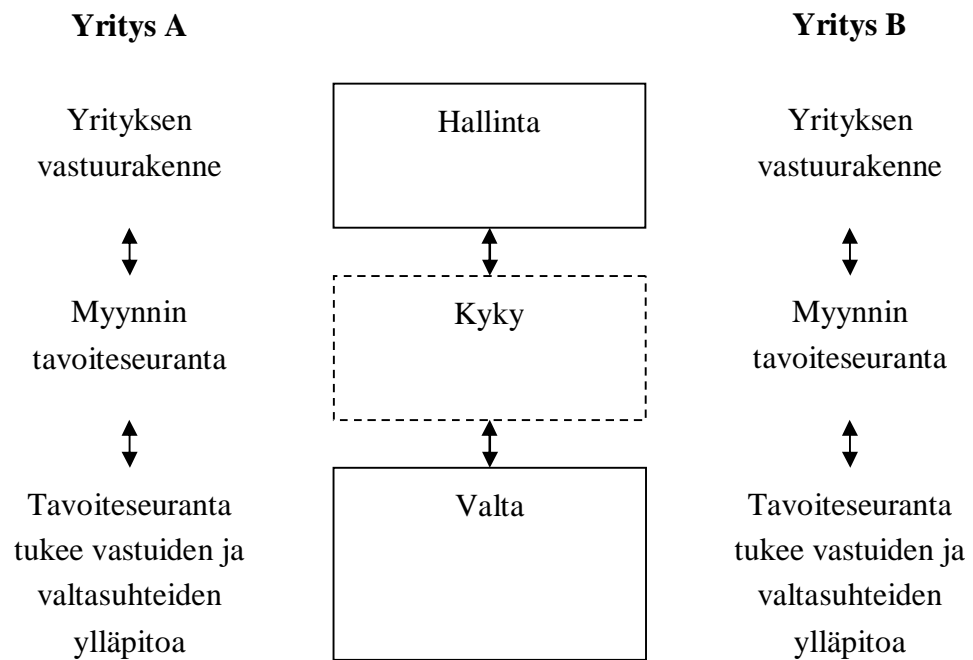
Kuvio 9 Case-yritysten tavoiteseuranta merkityksen muodostumisen ulottuvuudessa

Tavoiteseurantajärjestelmä toimii molemmissa case-yrityksissä tulkintakaaviona hyvin samankaltaisesti, kun johto pyrkii rakenteistumisen prosessin kautta muuttamaan vallitsevia rakenteita. Seuranta luo pelisäännöt ja kielen, jolla toimintaa voidaan kommunikoida.

### 5.6.2 Hallinta

Tavoiteseurantajärjestelmä on myös tärkeä hallinnan rakenteen modaaliteetti. Tavoiteseurannan avulla tehdään järjestelmän valtarakenteet selviksi. Case-yrityksissä myynnin tavoiteseurantajärjestelmä on ennen kaikkea auktoriteettiin perustuva hallinnan resurssi. Tavoiteseurannan avulla selvennetään yksilöiden vastuualueita ja valtasuhteita. Tavoiteseurannan avulla tavoitteet jaetaan yksiköille ja niiden esimiehille, jotka ovat vastuussa omille esimiehilleen ja yritysten ylimmälle johdolle. Seuranta selventää johdon odotuksia kullekin yksikölle ja oikeuttaa johtoa pitämään yksiköitä vastuussa toiminnastaan. (ks. väite 4.)

Kuviossa 10 tarkastellaan case-yritysten tavoiteseurantajärjestelmää hallinnan ulottuvuuden modaaliteettina.



Kuvio 10 Case-yritysten tavoiteseuranta hallinnan ulottuvuudessa

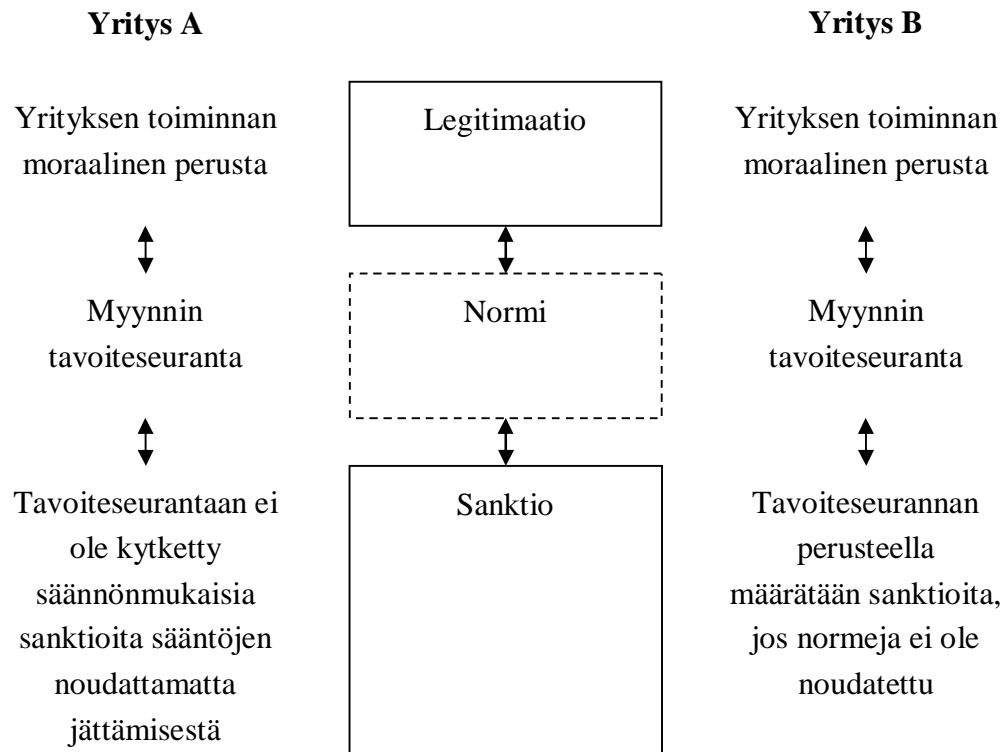
Tavoiteseurantajärjestelmän toiminta hallinnan ulottuvuuden modaliteettina on case-yrityksissä hyvin samankaltaista, tavoiteseurannan kautta vahvistetaan luotuja valtasuhteita. Selkeimmin valtasuhteet ilmenevät, kun yksikön vetäjä vastaa yksikkönsä toiminnasta omalle esimiehelleen tavoiteseurannan tuottaman informaation kautta.

### 5.6.3 Legitimaatio

Legitimaatio tarkoittaa sosiaalisen toiminnan taustalla olevaa moraalista perustaa. Voiton tavoittelu on myös case-yrityksissä perusedellytys, moraalinen tavoite. Legitimaation rakenteen kautta haetaan toimintatapoja moraalisen tavoitteen täyttämiseksi. Myynnin tavoiteseurantajärjestelmä on tärkeä osa legitimaation rakennetta. Järjestelmä viestii, mikä on oleellista ja mikä ei. Tavoiteseurannasta johdetut normit ohjaavat toimintaa erilaisissa tilanteissa ja sanktioiden avulla toimija asetetaan vastuuseen tekemisistään.

Case-yrityksiä vertailtaessa tavoiteseurantajärjestelmä toimii legitimaatio-rakenteen osana hiukan eri tavoilla. Molemmissa organisaatioissa tavoiteseurannalla viestitetään, mikä on tärkeää ja mikä ei. Järjestelmä toimii siis normina siitä, mitä kuuluisi tehdä. Sanktioiden avulla pyritään vaikuttamaan toimijoihin, jotta he toimisivat halutulla tavalla. Sanktioiden tehokkuus rakenteistumisen prosessiin yrityksissä on kuitenkin melko

erilainen. B:ssä sanktioita käytetään huomattavasti tehokkaammin, ja siksi ne ohjaavat paremmin toimintaa oikeaan suuntaan, muodostaen siten uusia rutiineja ja edesauttaen rakenteistumisen prosessia. A:n tavoiteseurantajärjestelmä ei sanktioidensa osalta ole niin vaikuttava tekijä kuin B:ssä. Tämä on varmasti yksi syy siihen, että rakenteiden muutos on B:ssä ollut nopeampaa. Kuviossa 11 tarkastellaan case-yritysten tavoiteseurantajärjestelmää legitimaation ulottuvuuden modaliteettina.



Kuvio 11 Case-yritysten tavoiteseuranta legitimaation ulottuvuudessa

Case-yritysten tavoiteseurantajärjestelmät legitimaation ulottuvuuden yhteydessä ilmentävät konkreettisesti myös rakenteistumisen teorian käsitettä vuorovaikutuksen kaksinaisuudesta. Koska yrityksessä A ei ole kytketty säännömukaisia sanktioita tavoiteseurantajärjestelmään, on se omalta osaltaan hidastanut passiivisen palvelukulttuurin kitkemistä päivittäisestä toiminnasta. Sanktioiden puuttuessa toimija-tasolla voi ilmetä haluttomuutta yrityksen toiminnan moraalisen perustan toteuttamiseen.

Legitimaation ulottuvuudessa ilmenevien eroavaisuuksien vaikutusta rakenteistumisen prosessiin voidaan tarkastella myös Macintoshin (1994, 172) esittämän mallin kautta (Kuvio 3). Mallissa rakenteistumisen prosessissa toimija-tasolla tapahtuvalla toiminnalla ja vuorovaikutuksella on tarkoitettuja ja tahattomia seurauksia, jotka vaikuttavat sosiaalisiin järjestelmiin ja sitä kautta jälleen vuorovaikutukseen. Kun yrityksessä B tavoiteseurantajärjestelmän avulla välitetään viesti toiminnan moraalista

perustasta ja tuetaan viestiä sanktioilla, jos toiminta ei ole toivottua, niin myös seuraukset ja vaikutukset sosiaalisiin järjestelmiin ovat varmasti pääasiassa toivottuja. Myynnillisuus on konkreettisesti päivittäin läsnä, kun onnistumisista palkitaan ja negatiivisiin poikkeamiin puututaan. A:ssa sanktiot eivät ole tukemassa viestiä, joten viesti menee perille vain osittain. Osa työntekijöistä toimisi varmasti tavoitteellisesti ilman tavoiteseurantaakin (ks. väite 13), ja osalle tavoiteseurantajärjestelmän tuoma tuki ja palkitseminen on varmasti ratkaisevan tärkeää motivaation kannalta. Mutta ilman sanktioita tavoiteseurannan positiivinen vaikutus on hyvin vajavainen. Suuri osa työntekijöistä ei pääse tavoiteseurannasta johdetun palkitsemisen piiriin, joten he saattavat kokea uuden toimintatavan opettelu omalta kannaltaan turhaksi, jos opettelu laiminlyömisestä ei seuraa minkäänlaisia sanktioita. Tavoiteseurannalla ei siis välttämättä ole heidän toimintaansa minkäänlaista vaikutusta. Mutta heidän toiminnallaan on kuitenkin muun vuorovaikutuksen kautta rakenteistumisen prosessissa negatiivinen vaikutus myynnillisen toimintatavan sisäistämiseen organisaatiossa. Normit ilman sanktioita siis heikentävät huomattavasti tavoiteseurantajärjestelmän kykyä legitimoida moraalisen toiminnan perusteita osaksi organisaation perusrakenteita.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Johtopäätökset

Tutkielman tavoitteena oli tutkia ja verrata kahden hyvin samankaltaisen organisaation myynnin tavoiteseurantajärjestelmien rakenteen ja käytön mahdollisten eroavaisuuksien ja samankaltaisuuksien syitä ja taustoja. Toisena tavoitteena oli tutkia, miten tavoiteseurantajärjestelmät vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja työpanokseen case-yrityksissä.

Tutkielman tavoitteet täyttyivät melko hyvin. Eroavaisuuksia tavoiteseurantajärjestelmissä löytyi ja niiden syitä kyettiin tarkastelemaan ja analysoimaan Giddensin rakenteistumisen teorian avulla. Eroavaisuuksien syyt voitaisiin kiteyttää kahteen päätekiijään. Ensinnäkin yritysten johdon suhtautuminen myynnillisyyteen, tai oikeammin sen puuttumiseen, on ollut erilaista. Myynnillisyyttä on kyllä kannustettu molemmissa case-yrityksissä, mutta poikkeamiin reagoiminen on ollut johdonmukaisempaa yrityksessä B. Kun yrityksessä A heikkoa sopeutumista toimintaympäristön muutokseen on henkilötasolla katsottu enemmän tai vähemmän läpi sormien, on B:ssä muodostettu yhteinen linja reagointiin, kun tulokset eivät ole toivotulla tasolla. Toki A:ssakin on pyritty poikkeamiin puuttumaan, mutta ohjeistusta siihen liittyvään prosessiin ei ole ollut. Suhtautumistapa on riippunut lähimmän esimiehen tavoista ja totumuksista.

Toinen merkittävä syy eroihin on johdon ideologinen suhtautuminen organisaation itseohjautuvuuteen. Yrityksessä B on totuttu enemmän sanelemaan tavoitteet ylhäältä alaspäin. Toimihenkilöt ja yksiköiden vetäjät eivät B:ssä koe voivansa juurikaan vaikuttaa tavoitemittareiden ja tavoitetasojen valintaan. Tavoitteet ja odotukset ovat tällöin selkeitä ja B:ssä onkin tehty jonkin verran parempaa tulosta kuin A:ssa. A:ssa on vuosien varrella kokeiltu erilaisia tapoja tavoitteiden asetannassa. Välillä vaikutusvaltaa tulosityksiköille on annettu enemmän ja välillä vähemmän. Aivan selvää linjaa ei ole löydetty. A:n operatiivisesta johtamisesta vastaavalla varatoimitusjohtajalla on kuitenkin selkeä ajatus siitä, että itseohjautuvuudella päästään pitkällä tähtäimellä parempiin tuloksiin sekä taloudellisesti että henkilöstön sitoutumisen ja motivaation kannalta.

A:ssa on tutkimusaineiston keräämisen jälkeen tehty melko merkittäviä muutoksia tavoiteseurantajärjestelmään, joiden osalta jatkotutkimus olisi mielekästä. Tutkijalla on ollut mahdollisuus seurata ja osallistua muutosten läpiviemiseen, mutta muutosten vaikutuksista ei ole vielä kovinkaan paljon tietoa. Merkittäviä uudistuksia on kolme. Kun aikaisemmin yritystasoisia tavoitteita on jaettu matriisiorganisaatiossa vain tulosityksikökohtaisesti, on palkitsemiseen liitetyt tulostavoitteet ja seuranta nyt viety myös henkilötasolle liiketoiminta-alueittain. Tästä toimintamallista on voitu kerätä kokemuksia ja

palautetta jo jonkin aikaa. Kun tulostiedot ovat vielä kaiken lisäksi kaikille julkisia yrityksen sisällä, on muutos toimihenkilöiden arkeen ollut suuri.

Toisena muutoksena ollaan liiketoimintayksikötasoista tavoiteseurantajärjestelmää muuttamassa rakenteeltaan täysin. Aikaisemmin käytettiin useiden vuosien ajan 12 päämittariin perustuvaa järjestelmää. Uusi järjestelmä perustuu enemmän oletukseen tulosyksiköiden itseohjautuvuudesta. Järjestelmässä yksiköitä tarkastellaan eräänlaisten tavoitekimppujen avulla. Seurattavia asioita on nyt huomattavasti enemmän ja kaikille seurattaville asioille on edelleen asetettu tavoitteet. Ero vanhaan järjestelmään on kuitenkin se, että tulosyksikkö voi korvata jonkin osa-alueen puutteita toisen osa-alueen onnistumisella. Tavoitteet on kuitenkin asetettu niin haastavalle tasolle, että mitään osaluuetta ei ole varaa laiminlyödä. Lisäksi järjestelmä sisältää tiettyjä leikkureita, joilla myös varmistetaan laaja-alainen tekeminen korvaamismahdollisuudesta huolimatta. Järjestelmällä pyritään ohjaamaan toimintaa laaja-alaisemmaksi ja lisäämään asiakkaan edun mukaista toimintaa. Kuten kyselylomakkeesta kävi ilmi, ovat toimihenkilöt kokeneet vanhan järjestelmän välillä ohjanneen asiakkaan edun vastaiseen toimintaan. Nykyisen järjestelmän toivotaan poistavan tämän ongelman tai ainakin vähentävän sitä huomattavasti. Lähtökohtana pitäisi olla tärkeimpien tuotteiden myynti asiakkaan tarpeiden mukaan. Uuden tavoiteseurantajärjestelmän toivotaan vastaavan enemmän tähän lähtökohtaan. Ennalta arvioiden suurin haaste lienee järjestelmän monimutkaisempi rakenne verrattuna vanhaan.

Kolmantena uudistuksena suunnitellaan yhdenmukaista toimintatapaa negatiivisten poikkeamien havaitsemiseen ja niihin reagointiin. Poikkeamien havaitseminen liittyy läheisesti muuhun henkilötasoiseen seurantaan, ja toiminta havaitsemisen jälkeen ohjeistetaan tarkasti. Tavoiteseurantajärjestelmän rooli tässä prosessissa on olennainen. Järjestelmä on pyritty rakentamaan niin, että se ilmoittaa automaattisesti sekä positiivisista että negatiivisista poikkeamista. Kyseiset tiedot eivät kuitenkaan itse seurannan tavoin ole kaikille julkisia, koska järjestelmän ilmoittamiin poikkeamiin voi olla luonnollisia syitä. Poikkeamien korjaamisen ryhdytään varsinaisesti vasta sen jälkeen, kun mahdolliset luonnolliset syyt on otettu huomioon.

Kaikki kolme uudistusta ovat vielä hyvin tuoreita, joten kokemuksia niistä on vähän. Jatkotutkimuksen kannalta erityisesti henkilötasoisesta seurannan lisäämisestä ja poikkeamareagoinnin standardoinnin vaikutus toimihenkilöiden motivaatioon ja toisaalta tulostason kehittämiseen olisivat erittäin mielenkiintoisia tutkimuskohteita. Samoja seurannan osa-alueita on kehitetty määrätietoisesti myös yrityksessä B. Erityisen mielenkiintoista olisi tehdä tätä tutkielmaa vastaava vertaileva case-tutkimus, koska yritys B pitäytyy ainakin toistaiseksi vanhassa järjestelmässä. Erityisesti muutosten vaikutusta tuloksellisuuteen olisi mielenkiintoista tutkia. Se vaatisi kuitenkin huomattavasti laajemman tutkimuksen riippuvuussuhteiden osoittamiseksi.

Lukka ja Kasanen (1993, 348-381; 1995, 71-90) käsittelevät artikkeleissaan yleistettävyyden ongelmaa case-tutkimuksissa. Luonteeltaan kvantitatiivisia ja tilastollisia tutkimuksia on perinteisesti pidetty yleistettävyydeltään huomattavasti parempina kuin vain muutamiin tai jopa pelkästään yhteen tutkimuskohteeseen paneutunutta case-tutkimusta. Heidän mukaansa tieteellinen tutkimus kohtaa kuitenkin aina yleistämisen ongelman riippumatta siitä, miten tutkimus on tehty, ja joissakin tapauksissa pienemmän otoksen syvällisempään analysointiin perustuva case-tutkimus voi olla jopa parempi vaihtoehto yleistettävyyden kannalta.

Lukka ja Kasanen (1993, 348-381; 1995, 71-90) luettelevat kolme kaikkia laskentatoimen tutkimuksia koskevaa perusedellytystä, jotka täytyessään mahdollistavat yleistettävien tulosten saamisen. Näitä edellytyksiä ovat teoreettinen tieto liittyen tutkittavaan aiheeseen, aikaisemmat aiheesta saadut empiiriset tutkimustulokset ja niiden tulkinnat, sekä kyseessä olevasta tutkimuksesta saadut empiiriset tulokset ja niiden tulkinnat. Heidän mukaansa myös case-tutkimuksesta voidaan saada yleistettäviä tuloksia, jos se on huolellisesti tehty, ja edellä mainitut edellytykset täyttyvät.

Tämän tutkielman tulosten yleistäminen koskemaan myös muita tapauksia voisi ainakin hyvin rajallisesti olla mahdollista. Samanlaisia piirteitä voitaisiin varmasti löytää myös muista tutkittavista kohteista, ainakin samalla toimialalla tai muissa saman hallinnoivan ryhmän ohjaamissa rahoituslaitoksissa, jotka ovat kokeneet organisaationa vastaavan toimialan muutoksen. Tämän tutkielman päätavoitteena on kuitenkin ollut tutkittavien kohteiden syvällisempi analysointi. Jatkotutkimuksen kannalta tästä tutkielmasta voisi löytyä perusteita yleistämisen kannalta vielä pätevemmän tutkimuksen tekoon, jossa otoskoko voisi olla huomattavasti suurempi.

## 6.2 Tutkielman validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, tutkitaanko niitä ilmiöitä, joita väitetään tutkittavan. Tutkimuksen validiteetti vaarantuu, jos tutkimuksen suunnittelu tai sisältö johtavat siihen, että tutkija tutkii tahattomasti laajempaa tai suppeampaa ilmiötä kuin mikä olisi tarkoitus. Toisin sanoen validiteetti tarkoittaa, että tutkitaan oikeaa asiaa. Reliabiliteetti taas liittyy tutkimusaineiston luotettavuuteen. Reliabiliteetti vaarantuu, jos aineisto voi keräämisvaiheessa altistua sitä vääristäville tekijöille. Reliabiliteetti varmistaa, että aineistosta voidaan tehdä yleistyksiä ja johtopäätöksiä. (McKinnon 1988, 36.)

Tämän tutkielman validiteettia ja reliabiliteettia arvioitaessa käytetään pohjana McKinnonin (1988, 36-53) artikkelissaan ehdottamia case-tutkimukselle tyypillisiä validiteettia ja reliabiliteettia uhkaavia tekijöitä. Tekijöitä ovat tarkkailijasta johtuvat tekijät,

tarkkailijan tulkinnan harha, aineiston saatavuuden rajallisuus sekä ihmismielen monimutkaisuus ja rajoitteet. McKinnon esittää myös strategioita ja taktiikoita, joilla uhat voidaan kohdata ja pyrkiä torjumaan. Uhkien esittelyn jälkeen arvioidaan, miten uhat on pystytty tässä tutkielmassa välttämään.

Tarkkailijasta johtuvilla tekijöillä tarkoitetaan tarkkailijan läsnäolon aiheuttamia reaktiivisia vaikutuksia tutkittavalle ilmiölle. Tämän tekijän vuoksi case-tutkimuksia on yleisesti arvosteltu. Arvostelijoiden mukaan tutkijan läsnäolo saa tutkimuksen kohteena olevat ihmiset käyttäytymään eri tavalla kuin normaalisti. Niinpä tutkitaankin normaalia poikkeavaa ympäristöä. Tarkkailijan tulkinnan harha on toinen merkittävä uhka. Tarkkailijalla on aina taipumus tehdä enemmän tai vähemmän subjektiivisia, ainakin jossain määrin todellisuudesta poikkeavia havaintoja. Tarkkailijan tulkinnan harha ei koske pelkästään toiminnan ja käyttäytymisen tarkkailua, vaan myös esimerkiksi haastatteluja ja aineiston analysointiprosessia. Harha voi syntyä heti ilmiön esiinnyttyä, myöhemmin kun ilmiötä tulkitaan sen havaitsemiskontekstissa tai kun ilmiö pyritään tallentamaan muistiinpanoihin. Harhaan vaikuttavat jokaisen tutkijan yksilölliset kulttuuriset taustat, ammatillinen ja yleinen koulutus sekä aikaisemmat kokemukset tutkitavasta ilmiöstä. Tulkinnan harha on uhka, jota ei oikeastaan voida poistaa, koska kehtään ei voida irrottaa henkilökohtaisista taustoistaan. Tärkeää sen sijaan onkin uhan tiedostaminen ja hallitseminen. (McKinnon 1988, 37-38.)

Kolmas uhka on aineiston saatavuuden rajallisuus. Rajoitteet voidaan jakaa kahteen osaan. Ensimmäinen rajoite on tutkijan kohteessaan viettämä aika. Tutkija viettää kohteessaan yleensä rajallisen ajan, joten hän ei tiedä, mitä tapahtuu ennen tai jälkeen kyseisen periodin. Tällöin esimerkiksi usein niin tärkeät historialliset taustat voivat jäädä liian vähälle huomiolle. Tutkijan kohteessaan viettämä aika saattaa myös olla syystä tai toisesta normaalista poikkeava ulkoisten tai sisäisten tekijöiden vuoksi, jolloin tutkija päätyykin tutkimaan epänormaalia tilannetta. Toisena rajoitteena voidaan pitää kohteen tahtoa rajoittaa tutkijan pääsyä käsiksi dokumentteihin, tapahtumiin tai ihmisiin. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa tutkija voi tutkia vain osaa ilmiöstä. (McKinnon 1988, 38.)

Neljäs uhka on ihmismielen monimutkaisuus ja rajoitteet. Niiden aiheuttamat uhat tutkimuksen validiteetille ja reliabiliteetille voidaan jakaa kahteen kategoriaan. Ensinnäkin tutkimuksen kohde saattaa tahallaan yrittää johtaa tutkijaa harhaan. Kohde saattaa esimerkiksi yrittää antaa itsestään ja tapahtumista itsensä kannalta todellisuutta suosuisamman kuvan. Vaikutus on vastaavanlainen kuin tarkkailijasta johtuvilla tekijöillä, mutta ero on siinä, että tässä tapauksessa käyttäytyminen ei johdu tutkijan läsnäolosta, vaan tutkittavan halusta vääristää kuvaa kaikille. Toisena kohteet saattavat pyrkiä olemaan vastauksissaan tarkkoja ja rehellisiä, mutta heihinkin vaikuttavat inhimilliset tekijät. Kohteet saattavat unohtaa asioita, tai tarkkailla omaa ja muiden käyttäytymistä eri tavoin eri aikoina. He ovat myöskin alttiita tulkinnan harhalle, aivan kuten tutkijakin. (McKinnon 1988, 38-39.)



McKinnon (1988, 39-45) esittää kolme strategiaa, joilla uhkien toteutumiseen voidaan vaikuttaa. Strategiat ovat tutkimuskohteessa vietetty aika, useampien metodien ja havaintojen käyttö sekä tutkijan sosiaalinen käyttäytyminen kohteessa. Tämän lisäksi hän esittää viisi taktiikkaa, jotka ovat muistiinpanojen teko, osallistujien havainnoinnin tyyppin valinta, tiimitutkimus, yhteyshenkilöiden ja vastaajien valinta sekä tunnustelevien kysymysten käyttö.

Ensimmäinen strategia on viettää merkittävä ajanjakso tutkimuksen kohteessa. Riittävän aika luonnollisesti vaihtelee tapausittain, eikä sen määrittelemine ole välttämättä helppoa. Ensinnäkin aika vähentää tulkinnan harhaa. Lyhyellä ajanjaksolla tutkija on altis tekemään havaintoja ja johtopäätöksiä nopeasti, mikä lisää tulkinnan harhan riskiä. Alussa informaatioaukkoja on niin paljon, että tutkijan on pakko täyttää ne omilla subjektiivisilla tulkinnoillaan. Pitkällä ajanjaksolla tutkija kohtaa todennäköisemmin myös tutkijan odotuksista poikkeavia havaintoja, jotka auttavat tutkijaa kiinnittämään huomiota omiin tulkinnan harhoihinsa. Toinen etu on tarkkailijasta johtuvien tekijöiden vähentäminen. Pitkällä aikavälillä tutkimuskohteiden on vaikea pitää kulissia jatkuvasti yllä. Normaali käyttäytyminen ja toiminta tulevat pakostakin esiin. Pitkä ajanjakso vähentää myös aineiston saannin rajallisuutta. Tällöin tutkija saa todennäköisemmin enemmän ilmiön kannalta olennaista aineistoa, eivätkä tärkeät havainnot jää yhtä helposti huomiotta tai ilmaantumatta. (McKinnon 1988, 38-41.)

Tässä tutkimuksessa ei tutkijalla ole tutkimuksen rajallisuuden vuoksi ollut mahdollisuutta pitkäaikaiseen oleskeluun tutkimuskohteissa, ainakaan tutkijan asemassa. Tutkijan työsuhte case-yrityksen A kanssa on toki auttanut pääsemään paremmin sisälle toimintatapoihin ja organisaation arvoihin. B:ssä vietetty aika sen sijaan on hyvinkin rajallista.

Toinen strategia on useiden metodien ja havaintojen käyttö. Tämä strategia myös kompensoi kohteessa viettämisen rajallista aikaa. Useiden tutkimusmetodien vaikutus tutkimuksen validiteettiin voidaan melko hyvin tiivistää ajatukseen, jonka mukaan kahden ennakkoon erilaisiksi oletetun muuttujan välinen korrelaatio pitäisi olla lähellä nolaa vaikka niitä mitattaisiin samoilla metodeilla, ja vastaavasti muuttujan pitäisi korreloida vahvasti muiden mittaustulosten kanssa itsestään, vaikka olisi käytetty erilaisia metodeja. Toisin sanoen usea samansuuntainen tulos samasta ilmiöstä eri metodeilla parantaa tulkintojen validiteettia. Reliabiliteetti tässä tapauksessa puolestaan tarkoittaa mittauksen johdonmukaisuutta, eli että yhdestä muuttujasta tehdään mahdollisimman paljon havaintoja samoilla tai identtisillä mittareilla. Useilla metodeilla voidaan yhdellä metodilla havaitut ilmiöt asettaa toisen metodin avulla testiin. Esimerkiksi tarkkailijasta ja ihmismielen monimutkaisuudesta johtuvat uhkatekijät vähenevät, kun tutkittavaa kohdetta voidaan sekä haastatella että havainnoida toimintaympäristössään. (McKinnon 1988, 40-43.)

Tässä tutkielmassa on pyritty mahdollisuuksien mukaan käyttämään erilaisia metodeja tutkimushavaintojen validiteetin parantamiseksi. Molempia case-yrityksiä tutkittaessa on käytetty pohjana kirjallisuutta ja yritysten omaa julkista ja sisäiseen käyttöön tarkoitettua materiaalia. Sen lisäksi on käytetty lomakekyselyjä sekä teemahaastatteluja molemmissa case-yrityksissä. Käyttämällä useita metodeita on varmasti pystytty merkittävästi parantamaan tutkimusaineiston ja tutkimuksen validiteettia sekä kompensoimaan tutkimuskohteessa vietetyn ajan rajallisuuden negatiivisia vaikutuksia.

Kolmas strategia on tarkkailijan sosiaalinen käyttäytyminen tutkimuskohteessa. Tutkijan sopiva käytös tutkimuskohteessa on erittäin tärkeä tekijä. Tutkijan tulisi saavuttaa kohteidensa luottamus ja kunnioitus, jolloin esimerkiksi tiedon saantiin liittyvät uhat validiteetille ja reliabiliteetille vähenevät. Tarkkailijasta johtuvat uhkatekijät vähenevät myös, kun tutkija pääsee paremmin sisälle tutkittavaan organisaatioon, eikä jaa etäiseksi. (McKinnon 1988, 44-45.)

Kolmannen strategian suhteen tämä tutkimus on kaksijakoinen. Pitkäaikainen työsuhte A:ssa on taannut sen, että tutkitut ilmiöt ja haastatellut ihmiset ovat olleet avoimia ja luottaneet tutkijaan. Tämä on mahdollistanut havainnoinnin ja aineiston keräämisen tutkijan kannalta positiivisessa ympäristössä. B:ssä puolestaan oikeastaan minkäänlaista suhdetta kohteen ja tutkijan välillä ei ole syntynyt. Tutkimuskohteessa vietetty aika oli niin rajallinen, että siihen ei ollut mahdollisuutta. Toisaalta case-yritysten ollessa monilta osin myös yhteistyökumppaneita, on tutkijan työsuhte A:ssa todennäköisesti vaikuttanut positiivisesti myös B:n asenteisiin tutkielmää ja tutkijaa kohtaan.

Tässä tutkielmassa mitään McKinnon mainitsemaa tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia uhkaavaa tekijää ei ole pystytty täysin poistamaan, vaikka tuskin se olisi täydellisesti mahdollistakaan. Tutkimuksen rajallisuuden vuoksi kaikkia McKinnonin ehdottamia toimenpiteitä ei ole voitu suorittaa validiteetin ja reliabiliteetin parantamiseksi. Tarkkailijasta johtuvia uhkatekijöitä ei ole tässä tutkimuksessa kovinkaan paljon. Tutkijan kuuluminen muutenkin A:n organisaatioon poistaa vaikutukset A:ssa lähes täydellisesti, koska tutkijan läsnäolo tutkittavassa ympäristössä on muutenkin luonnollista. B:ssä sen sijaan vaikutusta on vaikea arvioida, vaikkakin rajallisen tutkimuskohteessa vietetyn ajan vuoksi vaikutus tuskin on suuri. Tarkkailijan tulkinnan harha puolestaan on todellinen uhkatekijä tutkimuksen validiteetille ja reliabiliteetille. Suurin uhka on mahdollisesti juuri tutkijan työsuhte A:ssa. Se asettaa tutkijan puolueettomuuden kyseenalaiseksi. Aineiston analysointi on pääasiassa tulkintojen tekemistä aineistosta, jossa valmiita vastauksia ei ole. Tämä on kuitenkin pyritty ottamaan huomioon mahdollisimman hyvin tutkimuskohteita arvioitaessa. Harhaa pyritään myös vähentämään antamalla tutkimuskohteiden tutustua analyysiin ennen sen julkistamista. Tällöin mahdolliset väärinymmärrykset, ainakin suuret sellaiset, saadaan karsittua pois.

Tutkimusaineiston saatavuuden rajallisuus on myös konkreettinen uhka. Vaikka kummatkin case-yritykset ovat olleet halukkaita tarjoamaan kaiken tarvittavan aineiston, on suurin ongelma tutkimuksen ja sitä kautta tutkimuskohteessa käytetyn ajan rajallisuus. Vaikka muu aineisto onkin ollut saatavilla, on havainnointi ollut liian etäistä. Esimerkiksi tutkittavaan ilmiöön liittyviin käytännön prosesseihin ei ole päästy tutustumaan juuri ollenkaan. Kyseinen aineisto olisi varmasti tärkeää tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin kannalta.

Ihmismielen rajoitteet ja monimutkaisuus ovat tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia uhkaavia tekijöitä, joihin ei ole voitu juurikaan vaikuttaa. Haastateltavilla ihmisillä tuskin on ollut tarvetta tietoisesti vääristellä vastauksiaan, mutta tahattomasti vääristyneiltä vastauksilta ja erityisesti tulkinnoilta on tässäkin tutkimuksessa varmasti mahdoton välttyä. Tätä uhkaa on pyritty rajoittamaan erityisesti useita tutkimusmetodeja käyttämällä.

Kaiken kaikkiaan tutkielman validiteettia ja reliabiliteettia on vaikea tarkasti arvioida. Tutkimuksen rajallisuuden vuoksi validiteetti ja reliabiliteetti eivät kuitenkaan varmasti ole sillä tasolla, millä ne voisivat olla. Rajoitteiden puitteissa on kuitenkin pyritty ottamaan niitä uhkaavat tekijät mahdollisimman hyvin huomioon ja vähentämään uhkien vaikutusta erilaisin tekijöin.

## 6.3 Yhteenveto

### 6.3.1 *Tavoitteet ja metodit*

Tutkielman tavoitteena oli tutkia ja verrata kahden hyvin samankaltaisen organisaation myynnin tavoiteseurantajärjestelmien rakenteen ja käytön mahdollisten poikkeavuuksien ja samankaltaisuuksien syitä ja taustoja. Toisena tavoitteena oli tutkia, miten tavoiteseurantajärjestelmät vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja työpanokseen case-yrityksissä. Eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia pyrittiin selittämään Anthony Giddensin rakenteistumisen teorian avulla. Lisäksi apuna käytettiin yksilön motivaatioon liittyvää kirjallisuutta.

Keskeisenä kysymyksenä tutkielmassa oli tavoiteseurantajärjestelmän roolin tutkiminen johdon ja henkilöstön välillä, eli kuinka järjestelmä välittää organisaation yhteisiä rakenteita henkilöstölle ja kuinka henkilöstö vastavuoroisesti vaikuttaa organisaation yhteisten rakenteiden muuntumiseen. Näitä menetelmiä verrattiin mm. henkilöstön motivaatioon. Tarkoituksena oli myös tutkia, kokevatko työntekijät tavoitteet ja mittarit oikeudenmukaisiksi ja kokevatko he voivansa vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen.

Tutkielma toteutettiin käyttäen metodeina kirjallisuusanalyysiä, lomakekyselyä, teemahaastatteluja sekä osallistuvaa havainnointia. Haastattelut suoritettiin toimihenkilöiden, liiketoimintayksiköiden johtajien sekä yritysten ylimmän johdon tasoilla. Lähdeaineistona käytettiin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, artikkeleita, sekä yritysten sisäistä kirjallista aineistoa.

### **6.3.2 Tutkielman kulku**

Tutkielman valmistelu aloitettiin tutustumalla aihepiiriin liittyvään kirjallisuuteen sekä artikkeleihin ammattilehdissä sekä tieteellisissä julkaisuissa. Koska tutkielma tehtiin toimeksiantona, käytiin tämän jälkeen keskustelua yrityksen A toiveista liittyen tutkielman kulkuun ja aiheisiin. Tämän jälkeen tutkija valitsi teoreettisen viitekehyksen tutkielmaan ja aloitettiin empiirisen aineiston kerääminen.

Empiirinen aineisto kerättiin ja analysoitiin vaiheittain. Ensin suoritettiin lomakekysely. Vastausten määrä yrityksessä A oli 86 kpl (n. 40%) ja yrityksessä B 51 kpl (n. 25%). Lomakekyselyn tulosten alustavan analysoinnin jälkeen suoritettiin teemahaastattelut molemmissa yrityksissä. Tämän jälkeen haastatteluaineisto litteroitiin ja analysoitiin. Yrityksessä A haastatteluja tehtiin kuusi. Haastateltavista kaksi kuului ylimpään johtoon, kolme tulosityksiköiden vetäjiin, ja lisäksi haastateltiin contolleria. Yrityksessä B kaksi haastateltavista kuului ylimpään johtoon ja kaksi yksikönvetäjiin.

Empiirisen aineiston keräämisen ja analysoinnin jälkeen yrityksille luovutettiin sovitusti kyselylomakkeen aineisto. Tutkijalla on ollut mahdollisuus suorittaa osallistuvaa havainnointia yrityksessä A koko tutkimuksen ajan sekä havainnoida myös yrityksen reagointia kyselylomakkeen tuloksiin.

### **6.3.3 Tutkielman tulokset**

Tutkielman empiiristä aineistoa tarkasteltiin useista näkökulmista. Pääviitekehys oli kuitenkin Anthony Giddensin rakenteistumisen teoria, jonka avulla tarkasteltiin syitä ja selityksiä case-yritysten tavoiteseurantajärjestelmien eroavaisuuksien ja samankaltaisuuksien taustalla.

Rakenteistumisen teorian viitekehyksen läpi tarkasteltuna voitiin todeta, että suurimmat eroavaisuudet yritysten tavoiteseurantajärjestelmien välillä johtuivat organisaation rakenteiden erilaisesta muutosvauhdista. Rahoitusala on kokenut viime vuosikymmeninä merkittävän muutoksen. Pankkikriisin seurauksena kilpailutilanne ja toimintaympäristö muuttui radikaalisti. Seurauksena oli se, että passiiviseen palvelukulttuuriin tottuneiden toimijoiden oli pakko omaksua aktiivinen myynnillinen ote selvitäkseen.

Case-yritysten organisaatiokulttuuri, arvot ja tapa toimia voitiin nähdä rakenteistumisen teorian läpi rakenteena, joka oli suurten muutosten edessä. Perusrakenteet ovat case-yrityksissä hyvin samankaltaisia, ja siksi myös yritysten tavoiteseurantajärjestelmät poikkesivat toisistaan melko vähän. Eroavaisuuksiakin kuitenkin oli. Molemmat yritykset kärsivät vielä vanhan palvelukulttuurin jäänteistä, mutta yrityksessä B rakenteistumisen prosessi eli vallitsevien rakenteiden muutos oli saatu paremmin käyntiin. Molemmissa yrityksissä keskeisessä asemassa tässä prosessissa on ollut tavoiteseurantajärjestelmä, joka on omalta osaltaan viestinyt myynnillisyyden tärkeyttä. Yrityksessä B se on kuitenkin ollut vahvempi muutoksen katalyytti. Korkeammat tavoitteet ja erityisesti suunnitelmallinen puuttuminen myynnillisen ajattelun vastaiseen toimintaan ovat olleet ratkaisevia tekijöitä. A:ssa yhdenmukaisen poikkeamareagoinnin puuttuminen on osaltaan vienyt pohjaa toivotulta muutokselta.

Case-yritysten tavoiteseurantajärjestelmiä verrattiin myös Kenneth Merchantin esittämään seurantajärjestelmän ihannemalliin. Merchantin malliin mukaan case-yritysten myynnin tavoiteseurantajärjestelmät täyttivät vähintään osittain kaikki hyvän järjestelmän ominaisuudet. Ominaisuuksia ovat suorituksen mittaukseen liittyen yhdenmukaisuus yrityksen tavoitteiden kanssa, kontrolloitavuus sekä tarkkuus, suoritusstandardeihin liittyen ennalta asetetut vaativat tavoitteet, palkkioihin liittyen järkevät palkkiot mahdollisimman alhaisin kustannuksin sekä yleisesti järjestelmän yhdenmukaisuus. Ainoa merkittävä ero yritysten välillä oli tavoitetasoissa, jotka yrityksessä B olivat haastavampia.

## 7 LÄHTEET

- Burns, John – Scapens, Robert W. (2000) Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, Vol. 11, 3-25.
- Castellano, Joseph – Roehm, Harper (2001) Tulos- ja tavoitejohtamisen ongelmia. *Yritystalous*, No: 5, 37-42.
- Giddens, Anthony (1979) *Central problems in social theory : action, structure and contradiction in social analysis*. Macmillan: London.
- Giddens, Anthony (1984) *The constitution of society*. Bell and Bain Limited: Glasgow.
- Gustafsson, Rolf – Jokinen, Antti (1994) *Tulospalkalla tavoitteeseen*. Tammer-Paino Oy: Tampere.
- Hakkarainen, Olli (1991) Mitä on tulosjohtaminen? *Ekonomi*, No: 10, 10-11.
- Hopwood, Anthony G. (1973) *An Accounting System and Managerial Behaviour*. Biddles Ltd: Guilford, Surrey.
- Huttunen, Rauno. (1995) Subjekti, modernisaatio ja oikeudenmukaisuus. <<http://joyx.joensuu.fi/~rhuttun/jkl/subjekti.html>>, haettu 3.3.2008.
- Kasanen, E. - Lukka, K. – Siitonen, A. (1993) The Constructive Approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 5, 241-264.
- Kauhanen, Juhani (2003) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 5. uud. p. Dark Oy: Vantaa.
- Lukka, Kari (1999) Case/field-tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. Teoksessa: *Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija – Professori Reino Majala 65 vuotta*, toim. Hookana-Turunen, H. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja C-1: 1999.
- Lukka, K. – Kasanen, E. (1993) Yleistettävyyden ongelma liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, No: 4, 348-381.
- Lukka, K. – Kasanen, E. (1995) The problem of generalizability: anecdotes and evidence in accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol. 8 Issue 5, 71-90.
- Locke, E.A. (1968) Towards a theory of task motivation and incentives, *Organisational Behaviour and Human Performance*. s. 157-189
- Lyne, Stephen (1995) Accounting Measures, Motivation and Performance Appraisal. Teoksessa: *Issues in Management Accounting*, 2. painos, toim. Ashton, David – Hopper, Trevor – Scapens, Robert W. Redwood Books: Trowbridge, Wiltshire.

- Macintosh, Norman B. (1994) *Management Accounting and Control Systems*. Bookcraft (Bath) Ltd: Bath.
- McKinnon, J. (1988) Reliability and Validity in Field Research: Some Strategies and Tactics. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, No: 1, 43-54.
- Merchant, Kenneth A. (1985) *Control in Business Organizations*. Pitman Publishing Inc.: Marshfield, Ma.
- Merchant, Kenneth A. (1989) *Rewarding Results: motivating profit center managers*. HBS: Boston, MA.
- Neilimo, K. – Näsi, J. (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. (Tampereen yliopisto, Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, A:2-12).
- Otley, David (1995) Management Control, Organisational Design and Accounting Information Systems. Teoksessa: *Issues in Management Accounting*, 2. painos, toim. Ashton, David – Hopper, Trevor – Scapens, Robert W. Redwood Books: Trowbridge, Wiltshire.
- Scapens, R. (2004) Doing Case Study Research. Teoksessa: *The Real Life Guide to Accounting Research; A Behind-the-Scenes View of Using Qualitative Research Methods*, toim. Humprey C. & Lee, B. Elsevier.
- Simons, Robert (1995) *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harward Business School Press: Boston, Massachusetts.
- Snellman, Kenneth – Uusitalo, Roope – Vartiainen, Juhana (2003) *Tulospalkkaus ja teollisuuden muuttuva palkanmuodostus*. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Tauria, Arto (1993) Tulospalkkaus ja muut palkitsemisjärjestelmät. Teoksessa: *Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet*, toim. Vartiainen, Matti – Falck, Aarre, 225-241. WSOY:n graafiset laitokset: Juva.
- Toimihenkilöiden tulospalkkaus* (1995) TT-Kustannustieto Oy, Tammer-Paino Oy: Tampere.

Yritys A, sisäinen aineisto 2005-2006.

Yritys B, sisäinen aineisto 2005.

### **Haastattelut:**

Controller, Yritys A. Haastattelu 23.11.2005.

Liiketoimintayksikön esimies, Yritys A. Haastattelu 19.8.2006.

Liiketoimintayksikön esimies, Yritys A. Haastattelu 22.12.2005.

Liiketoimintayksikön esimies, Yritys A. Haastattelu 22.12.2005.

Liiketoimintayksikön esimies, Yritys B. Haastattelu 16.3.2006.

Liiketoimintayksikön esimies, Yritys B. Haastattelu 15.3.2006.

Pankinjohtaja, Yritys A. Haastattelu 19.12.2005.

Pankinjohtaja, Yritys B. Haastattelu 21.11.2005.

Varatoimitusjohtaja, Yritys A. Haastattelu 30.11.2005.

Varatoimitusjohtaja, Yritys B. Haastattelu 21.11.2005.