



<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Oppiaine	Liiketaloustiede, laskentatoimi ja rahoitus	Päivämäärä	14.6.2011
Tekijä(t)	Anna Nurminen	Matrikkelinumero	
		Sivumäärä	97 s. + liitteet
Otsikko	Suoritusmittauksen hallittavuusperiaate ja ympäristön epävarmuus: Taantumun vaikutus keskijohdon suoritusarviointiin		
Ohjaaja(t)	KTT Terhi Chakhovich, KTM Anna-Maija Lantto		

### Tiivistelmä

Suoritusarviointia ohjaavan hallittavuusperiaatteen mukaan työntekijöiden suoritusta tulisi arvioida ainoastaan sellaisten mittareiden avulla, joiden saamiin arvoihin työntekijän kannalta ei-hallittavat tekijät eivät vaikuta. Ei-hallittaviin mittareihin perustuva suoritusarviointi johtaisi teorian mukaan koetusta epäoikeudenmukaisuudesta johtuvaan motivaation laskuun. Ulkoinen ympäristö ja siihen liittyvä epävarmuus heikentävät kuitenkin useiden suoritusmittareiden hallittavuutta. Kirjallisuudessa onkin esitetty, että arviointijärjestelmiä tulisi mukauttaa jatkuvasti sopimaan kulloisiinkin ympäristön olosuhteisiin. Täten hallittavuusperiaatetta noudatettaessa yritysten tulisi epävarmuuden lisääntyessä siirtyä käyttämään suoritusarviointitapoja, jotka ovat hallittavuudeltaan parempia tällaisissa oloissa. Näin voitaisiin varmistaa työntekijöiden motivaatio ja yrityksen menestys. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin hallittavuusperiaatteen merkitystä taloudellisesti epävarmassa ympäristössä. Tutkimuksessa selvitettiin, miten vuonna 2008 alkanut taantuma oli vaikuttanut valitun case-yrityksen keskijohdon suoritusarviointijärjestelmään hallittavuuden näkökulmasta ja millainen vaikutus järjestelmällä oli keskijohdon motivaatioon. Tutkimus toteutettiin toiminta-analyttisenä case-tutkimuksena, jonka empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluiden ja kyselyn avulla.

Case-yrityksessä ei noudatettu hallittavuusperiaatetta, eikä suoritusarviointijärjestelmään ollut taantumun vuoksi tehty muutoksia. Suoritusarviointi pohjautui vahvasti taloudellisiin mittareihin, joiden on esitetty eniten kärsivän epävarmuuden aiheuttamasta hallittavuuden heikkenemisestä. Case-yrityksen keskijohto kokikin taantumun lisänneen suoritusarvioinnin hallitsemattomuutta keskimäärin melko paljon. Taantuma näytti kuitenkin vaikuttaneen myös ei-taloudellisten mittareiden hallittavuuteen, ja aiemmissa tutkimuksissa onkin esitetty, etteivät nämäkään mittarit ole immuuneja ulkoisille ei-hallittaville tekijöille. Keskijohto oli pääosin tyytymätön suoritusarvioinnin hallitsemattomuuteen, ja suurin osa toivoi taantumun vaikutusten poistamista vähintään osittain. Ylin johto ei kuitenkaan pitänyt ei-hallittavien tekijöiden vaikutuksia ongelmallisena. Johdon mielestä taloudellisiin mittareihin perustuva arviointi oli toiminut taantumassa hyvin, sillä sen perusteella ei tullut maksettavaksi bonuksia, mitä pidettiin järjestelmän sopeutumisenä taantumaan ja tarpeeseen leikata kustannuksia. Tutkimuksessa löytyi kuitenkin osittainen yhteys suoritusarvioinnin hallittavuuden ja motivoivuuden välillä. Parempi hallittavuus näytti siis lisäävän järjestelmän koettua motivoivuutta.

Tutkimustulosten perusteella näyttäisi siltä, että taloudellisiin, mutta myös jossain määrin ei-taloudellisiin, mittareihin perustuva suoritusarviointi kärsii taantumun aiheuttamasta hallittavuuden heikkenemisestä, mikä puolestaan heikentää arvioinnin motivaatiovaikutusta. Tutkimuksessa kävi kuitenkin myös ilmi, että ulkoiset palkkiot vaikuttavat kokonaismotivaatioon vain suhteellisen vähän. Tutkimuksissa onkin esitetty, että keskijohtotasolla sisäisen motivaation merkitys on ulkoista motivaatiota tärkeämpi. Siten myös taantumassa voi olla tarkoituksenmukaista keskittyä lähinnä sisäisen motivaation vahvistamiseen. Sisäiseen motivaatioon keskittymistä puoltaa myös se, että palkitseminen taantumassa on ongelmallista myös esimerkiksi oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Työntekijät voivat kokea palkitsemisen epäoikeudenmukaiseksi, jos samaan aikaan toisia irtisanotaan. Toisaalta yrityksissä, joissa työntekijät motivoituvat vahvasti rahallisista palkkioista, hallittavuudeltaan parempien arviointitapojen, kuten suhteellisten tai subjektiivisten arvioiden käyttäminen näyttäisi olevan perusteltua hyvän motivaatiotason säilyttämiseksi.

Asiasanat	taantuma, suoritusarviointi, palkitseminen, motivaatio, hallittavuusperiaate, keskijohto, ympäristön epävarmuus, odotusteoria
Muita tietoja	