



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Diagnostisen ja interaktiivisen suoritusmittauksen käyttäytymisvaikutukset**

Haastattelututkimus asiantuntijaorganisaatioiden työntekijöistä

Johdon laskentatoimen  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Henri Repo

Ohjaaja:  
KTT Vesa Partanen

11.9.2025  
Turku

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

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Johdon laskentatoimi

**Tekijä:** Henri Repo

**Otsikko:** Diagnostisen ja interaktiivisen suoritusmittauksen käyttäytymisvaikutukset – Haastattelututkimus asiantuntijaorganisaatioiden työntekijöistä

**Ohjaaja:** KTT Vesa Partanen

**Sivumäärä:** 88 sivua + liitteet 3 sivua

**Päivämäärä:** 11.9.2025

Yksi organisaatioiden johtajien keskeisimmistä haasteista on strategian kommunikointi kaikille organisaation tasoille ja ennen kaikkea henkilöstön toiminnan ohjaaminen strategian kannalta keskeisimpiin asioihin. Tätä varten on kehitetty erilaisia ohjausjärjestelmiä, joissa monessa suoritusmittarit ovat keskeisessä asemassa ja esimerkiksi monissa asiantuntijaorganisaatioissa myös yksittäisille työntekijöille on laadittu henkilökohtaisia suoritusmittausjärjestelmiä. Suoritusmittauksella voi kuitenkin olla joskus myös odottamattomia käyttäytymisvaikutuksia eikä tällöin sillä välttämättä saada aikaan toivottua käyttäytymistä organisaation työntekijöissä. Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella, millaisia käyttäytymisvaikutuksia on diagnostisella ja interaktiivisella sekä rahamääräisellä ja ei-rahamääräisellä suoritusmittauksella sekä mitä eroavaisuuksia tai yhtäläisyyksiä niiden aiheuttamissa käyttäytymisvaikutuksissa on asiantuntijaorganisaatioissa.

Tutkimuksessa hyödynnetään toiminta-analyyttistä tutkimusotetta ja empiirisen aineiston keruu toteutetaan puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Haastateltaviksi valittiin yhdeksän asiantuntijaa eri organisaatioista. Haastatteluiden avulla selvitetään haastateltavien suoritusmittausjärjestelmien käyttötapa ja tarkastellaan, minkälainen vaikutus niillä on haastateltavien motivaatioon, suoritusmittausjärjestelmän koettuun reiluuteen, työtyytyväisyyteen, lyhyen aikavälin priorisointiin ja luovuuteen.

Tutkimuksessa kävi nopeasti ilmi, että suoritusmittareiden tai kokonaisten suoritusmittausjärjestelmien luokittelu diagnostiseksi tai interaktiiviseksi on erittäin haastavaa. Tämä johtuu siitä, että monen haastateltavan suoriutumisen arvioinnissa käytettiin monia erilaisia mittareita, jotka olivat hyvin erilaisia keskenään. Suurimmalla osalla haastateltavista oli suoriutumisen arvioinnissaan havaittavissa sekä diagnostisia että interaktiivisia piirteitä. Tyypillisesti vaikutti siltä, että vaikka haastateltavalla oli yksi tai useita diagnostisia suoritusmittareita, suoriutumisen arviointi ja mittareiden käsittely oman esihenkilön kanssa oli melko interaktiivista. Suoritusmittaus jaettiin tutkielmassa diagnostiseen ja interaktiiviseen suoritusmittaukseen sen perusteella, kummalle tyypillisiä piirteitä siinä esiintyi selkeämmin.

Teemahaastatteluista kävi ilmi, että interaktiivisella suoritusmittauksella on tyypillisesti positiivinen vaikutus työntekijän motivaatioon, mutta diagnostiseen suoritusmittaukseen useammin liitetyn rahallisen palkitsemisen takia, sillä on vielä suurempi positiivinen vaikutus tai mahdollisesti myös negatiivinen vaikutus riippuen työntekijän mahdollisuudesta vaikuttaa mittarissa suoriutumiseen. Yleisesti ottaen interaktiivisella suoritusmittauksella vaikutti taas olevan diagnostista suoritusmittausta positiivisempi vaikutus suoritusmittausjärjestelmän koettuun reiluuteen, mutta kumpiakin piirteitä sisältävät järjestelmät koettiin kokonaisuudessaan reiluiksi. Lisäksi niin diagnostisella kuin interaktiiviselläkin suoritusmittauksella oli tyypillisesti positiivinen tai neutraali vaikutus työtyytyväisyyteen. Diagnostinen suoritusmittaus monesti kasvatti työntekijöiden lyhyen aikavälin priorisointia, kun taas interaktiivinen suoritusmittaus ohjasi työntekijöitä suuremmalla todennäköisyydellä priorisoimaan organisaation pidemmän aikavälin etua. Lisäksi diagnostisella suoritusmittauksella koettiin jossain määrin olevan luovuutta rajoittavia vaikutuksia, kun taas interaktiivisella suoritusmittauksella oli joko positiivinen tai neutraali vaikutus luovuuteen.

**Avainsanat:** Suoritusmittaus, diagnostinen ohjaus, interaktiivinen ohjaus, käyttäytymisvaikutukset

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>6</b>
1.1	Johdatus aiheeseen	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	10
1.3	Tutkimuksen metodologia ja menetöt	12
1.4	Tutkimuksen rakenne	13
<b>2</b>	<b>Johdon ohjaus</b>	<b>15</b>
2.1	Johdon ohjausjärjestelmät	15
2.2	Ohjausvipujen malli	19
2.2.1	Diagnostiset ohjausjärjestelmät	20
2.2.2	Interaktiiviset ohjausjärjestelmät	22
2.2.3	Diagnostinen ja interaktiivinen ohjaus yhdessä	24
<b>3</b>	<b>Suoritusmittauksen käyttäytymisvaikutukset</b>	<b>26</b>
3.1	Suoritusmittauksen ja palkitsemisen käyttäytymisvaikutukset	26
3.2	Rahamääräinen ja ei-rahamääräinen suoritusmittaus	32
3.3	Diagnostisen ja interaktiivisen suoritusmittauksen käyttäytymisvaikutukset	39
<b>4</b>	<b>Haastattelututkimus</b>	<b>47</b>
4.1	Aineistonkeruu	47
4.2	Suoritusmittareiden käyttäytymisvaikutukset	48
4.2.1	Suoritusmittauksen käyttötapa ja tyyppi	48
4.2.2	Motivaatio	54
4.2.3	Koettu reiluus	59
4.2.4	Työtyytyväisyys	64
4.2.5	Lyhyen aikavälin priorisointi	67
4.2.6	Luovuus	72
4.3	Tulokset	74
<b>5</b>	<b>Yhteenveto ja johtopäätökset</b>	<b>78</b>
5.1	Tulosten tarkastelu ja pohdinta	78
5.2	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	80
	<b>Lähteet</b>	<b>84</b>

<b>Liitteet</b>	<b>89</b>
<b>Liite 1. Teemahaastattelurunko</b>	<b>89</b>
<b>Liite 2. Tietosuojailmoitus</b>	<b>91</b>

## **KUVIOT**

Kuvio 1 Nelikenttä organisaatiotyypeistä (Adler & Borys 1996, 78)	16
Kuvio 2 Strategisen sijoittumisen kriittiset osa-alueet ja niiden ohjausvivut (Simons 1995)	20
Kuvio 3 Diagnostisen ja interaktiivisen ohjauksen vaikutukset kyvykkyyksiin ja suoriutumiseen (Henri 2006, 534)	24

## **TAULUKOT**

Taulukko 1 Rahamääräisen ja ei-rahamääräisen suoritusmittauksen tyypilliset piirteet (vrt. Chukwujoke Agbim, 2019, 106)	34
Taulukko 2 Rahamääräisen ja ei-rahamääräisen suoritusmittauksen käyttäytymisvaikutukset ja niiden erot	38
Taulukko 3 Haastatteluiden ajankohdat ja kestot	47

# 1 Johdanto

## 1.1 Johdatus aiheeseen

Hyvä ja selkeä strategia on ehdoton edellytys jokaisen organisaation pitkän aikavälin menestymiselle. Se määrittää esimerkiksi, tavoitteleeko organisaatio kasvua, kannattavuutta vai jotain muuta, mitkä ovat sen tärkeimmät sidosryhmät, mitkä ovat suurimmat riskit sen toiminnalle, pyritäänkö erottumaan kilpailijoista laadulla vai pyritäänkö kustannusjohtajuuteen. Strategia toimii pohjana organisaation kaikelle toiminnalle ja organisaatiot pyrkivät toiminnallaan strategiansa toteuttamiseen sekä strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Vaikka strategia on ylimmällä johdolla monesti selkeänä tiedossa, sitä se ei välttämättä ole kaikille organisaation työntekijöille. Jotta organisaatio voi toteuttaa strategiaansa, sen kaikkien osien ja työntekijöiden olisi tärkeää toimia strategisten tavoitteiden mukaisesti. Jotta tämä toteutuisi, ylin johto pyrkii usein ohjaamaan organisaation toimintaa tavoiteltuun suuntaan, eli tarvitaan johdon ohjausta.

Samanlainen johdon ohjaus ei kuitenkaan toimi kaikissa organisaatioissa, vaan siihen vaikuttaa muun muassa organisaation strategia ja johtamismalli. Adler ja Borys (1996) jakavat organisaatioiden formalisoinnin pakottavaan (coercive) ja mahdollistavaan (enabling). Pakottavassa formalisoinnissa työntekijät pyritään pakottamaan noudattamaan sääntöjä ja estämään toiminta, joka ei ole organisaation edun mukaista, kun taas mahdollistavassa formalisoinnissa pyritään oppimaan virheistä ja mahdollistamaan työntekijöiden parempi suoriutuminen prosessin tapahtumissa (Adler & Borys 1996, 69). He esittävät nelikenttäjaon, johon organisaatiot voidaan sijoittaa niiden formalisoinnin tason (matala tai korkea) ja formalisoinnin tyypin (pakottava tai mahdollistava) mukaan. Johdon ohjaus on luonnollisesti hyvin erilaista esimerkiksi organisaatioissa, joista toisella on korkea sekä pakottava formalisointi ja toisella matala sekä salliva. Organisaation onkin suunniteltava johdon ohjauksessa käytettävät ohjausjärjestelmät sellaisiksi, että ne sopivat juuri kyseisellä tavalla ohjattavaan organisaatioon.

Johdon ohjausta varten on kehitetty monenlaisia ohjausjärjestelmiä. Ohjausjärjestelmillä pyritään ohjaamaan organisaation suoriutumisen kannalta tärkeimpiä tehtäviä, strategioiden ja suunnitelmien toteutumista, tavoitteen asetantaa, johtajien ja työntekijöiden palkitsemista sekä organisaation tietovirtoja. Tällä pyritään varmistamaan organisaation parempi suoriutuminen (Otley 1999). Kuitenkin, vaikka johdon ohjaus onkin hyvin tärkeää strategian toteuttamisen kannalta, vääränlainen ohjaus voi saada työntekijöissä aikaan odottamattomia negatiivisia käyttäytymisvaikutuksia. Liian rajoittavalla ohjauksella voi olla negatiivisia vaikutuksia esimerkiksi työntekijöiden motivaatioon tai

luovuuteen (Chen ym. 2020; Zhou & George 2003, 546). Tällöin itse ohjausjärjestelmä voi muodostua esteeksi organisaation paremmalle suoriutumiselle ja tämän takia on tärkeää ymmärtää, minkälaisella ohjauksella saadaan aikaan toivottua toimintaa ja vältetään negatiiviset käyttäytymisvaikutukset.

Yksi hyvin tunnettu malli, jossa käsitellään erilaisia ohjauksen muotoja, on Simonsin (1995) ohjausvipujen malli (levers of control). Malli käsittelee strategian toteutumisen kannalta keskeisimpiä osa-alueita sekä niiden ohjausvipuja, ja johdon ohjausta voidaan tarkastella mallin kahden käytännössä päinvastaisen ohjausvivun, diagnostisten ohjausjärjestelmien ja interaktiivisten ohjausjärjestelmien kautta. Diagnostinen ohjaus toimii kriittisten menestystekijöiden ohjausvipuna ja sillä viitataan sääntöpohjaisiin kontrolleihin, joilla mitataan lopputuloksia ja tarkkaillaan, poiketaanko odotetusta suoriutumisesta. Interaktiivinen ohjaus taas toimii strategisten epävarmuustekijöiden ohjausvipuna ja sillä viitataan kontrolleihin, joilla pyritään tunnistamaan mahdollisuuksia, aiheuttamaan keskustelua ja keskittämään huomio oikeisiin asioihin osallistamalla työntekijöitä organisaation eri tasoilta. Tyypillisesti diagnostisella ohjauksella nähdään olevan enemmän negatiivisia käyttäytymisvaikutuksia sen toimintaa rajoittavan luonteen vuoksi ja interaktiivisella ohjauksella taas enemmän positiivisia käyttäytymisvaikutuksia sen dialogia korostavan ja alaiset mukaan ottavan luonteen vuoksi (esim. Chen ym. 2020). Ohjausjärjestelmien käyttäminen interaktiivisesti vaatii kuitenkin paljon resursseja ja Simons (1995, 102–103) sanookin, että organisaatiot käyttävät yleensä vain yhtä ohjausjärjestelmää interaktiivisesti ja kaikkia muita diagnostisesti.

Johdon ohjaukseen ja varsinkin diagnostisiin ohjausjärjestelmiin liittyy vahvasti tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisen seuranta. Jotta voidaan seurata, miten organisaatio suoriutuu suhteessa tavoitteisiinsa, sen suoriutumista kyseisissä osa-alueissa on mitattava. Suoritusmittaus toimii keskeisenä osana johdon ohjausta ja sillä tavoitellaan muun muassa organisaation tehokkaan johtamisen tukemista ja suoriutumisen parantamista sekä strategian toteutumisen kannalta keskeisiin osa-alueisiin panostamista (Tättilä ym. 2014 377–378; Kaplan & Norton, 1992). Koska suoritusmittarit ovat keskeisiä osia johdon ohjausjärjestelmissä, myös niiden erilaisella käytöllä voi olla erilaisia käyttäytymisvaikutuksia. Suoritusmittareiden diagnostisella ja interaktiivisella käytöllä voi luonnollisesti olla erilaisia vaikutuksia käyttäytymiseen, mutta mittarit voivat erota toisistaan muutenkin kuin käyttötavan perusteella ja erilaisten mittareiden käyttäytymisvaikutukset voivat myös erota keskenään.

On monia tapoja luokitella suoritusmittareita, mutta yksi ylätasoinen tapa jaotella niitä on jako rahamääräisiin ja ei-rahamääräisiin suoritusmittareihin. Tyypillisiä rahamääräisiä suoritusmittareita ovat esimerkiksi liikevaihto/myynti (revenue), sijoitetun pääoman tuotto (return on investment, ROI) ja taloudellinen lisäarvo (economic value added, EVA). Nämä mittarit antavat aina tulokseksi rahamääräisen arvon. Rahamääräiset suoritusmittarit mielletään tyypillisesti menneisyyteen katsoviksi, sillä ne yleensä mittaavat aikaisemman toiminnan lopputuloksia (Kaplan & Norton, 2001, 87) ja ne ovat saaneet kritiikkiä epätäydellisten käyttäytymisen ja suoriutumisen arvioiden tuottamisesta (Burney ym. 2009, 307). Ei-rahamääräisistä suoritusmittareista suuri osa mittaa taloudelliseen suoriutumiseen johtavia tekijöitä lopputulosten sijaan, ja tämän takia niihin keskittymisen uskotaan johtavan toivottaviin lopputuloksiin (Nuhu ym. 2022, 374). Ne ovat myös laajoja ja monipuolisia ja täten ne mahdollistavat suoriutumisen arvioinnin laajasta näkökulmasta (Lau & Sholihin, 2005, 393). Tyypillisiä ei-rahamääräisiä suoritusmittareita ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys, varaston kiertoaika ja toimitusvarmuus. Jaottelu, jossa rahamääräiset suoritusmittarit esitetään vain lopputuloksia mittaavina ja ei-rahamääräiset lopputuloksiin johtavia tekijöitä mittaavina, ei ole kuitenkaan täysin mustavalkoinen, vaan on olemassa rahamääräisiä mittareita, joihin liittyy ennustamista ja toisaalta ei-rahamääräisiä mittareita, jotka tarkastelevat menneisyyttä ja mittaavat lopputuloksia.

Rahamääräiseen ja ei-rahamääräiseen suoritusmittaukseen pätee sama kuin diagnostiseen ja interaktiiviseen ohjaukseen, eli niiden ei ole tarkoitus korvata toisiaan. Kaplan ja Norton (1992) sanovatkin, ettei johtajien kuulu tehdä valintaa rahamääräisten ja ei-rahamääräisten mittareiden välillä, vaan organisaatio onnistuu toteuttamaan strategiaansa parhaiten käyttämällä niitä rinnakkain. Tämä ajatus näkyy myös heidän luomassaan tasapainotetussa tulokortissa (balanced scorecard), joka on tunnettu strategiseen ohjaukseen tarkoitettu työkalu, joka koostuu sekä rahamääräisistä että ei-rahamääräisistä suoritusmittareista. Tulokortin tarkoituksena on siis mitata, miten organisaatio suoriutuu sen strategian kannalta kriittisissä asioissa ja ohjata sitä keskittymään niihin. Tulokortissa tulee myös ilmi rahamääräisten mittareiden tyypillinen menneisyyden tarkastelu ja ei-rahamääräisten suoritusmittareiden lopputuloksiin johtavien tekijöiden mittaaminen, sillä tulokortissa on perusajatuksena, että rahamääräiset mittarit osoittavat, onko ei-rahamääräisissä mittareissa suoriutuminen tuottanut taloudellista hyötyä.

Suoritusmittarit ovat siis keskeisessä roolissa organisaation ja sen työntekijöiden toiminnan ohjaamisessa. Koska vääränlaisella ohjauksella voi olla negatiivisia käyttäytymisvaikutuksia, on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, minkälaisia suoritusmittareita käytetään ja miten. Diagnostisella rahamääräisellä suoritusmittauksella usein uskotaan olevan negatiivisia vaikutuksia käyttäytymiseen

toiminnan rajoittamisen ja mahdollisesti epätäydellisten suoriutumisen arvioiden tuottamisen vuoksi. Diagnostisella ei-rahamääräisellä suoritusmittauksella taas voitaisiin olettaa olevan mahdollisesti positiivisia käyttäytymisvaikutuksia, koska vaikka suoritusmittareiden diagnostinen käyttö rajoittaa työntekijöiden toimintaa, ei-rahamääräisellä suoritusmittauksella voidaan saada laajempia suoriutumisen arviointeja ja niitä on tarjolla laaja kirjo, josta valita työntekijän toimintaympäristöön sopivat mittarit. Tämän ansiosta työntekijät voivat kokea mittarit merkityksellisiksi ja heidän suoriutumisen arviointinsa reiluksi (Lau & Sholihin, 2005, 393). Sekä interaktiivisella rahamääräisellä että interaktiivisella ei-rahamääräisellä suoritusmittauksella taas voitaisiin olettaa olevan positiivisia käyttäytymisvaikutuksia interaktiivisen käytön dialogia korostavan ja eri organisaatiotasot osallistavan näkökulman ansiosta. Vaikka nämä olettamukset tuntuvat aiemman kirjallisuuden perusteella loogisilta, aiheesta on tehty tutkimuksia, jotka osoittavat, että nämä oletukset eivät aina pidä paikkaansa.

Nuhu ym. (2022) tutkivat artikkelissaan suoritusmittareiden diagnostisen ja interaktiivisen käytön vaikutuksia työntekijöiden luovuuteen ja mittariston koettuun reiluuteen. He toteuttivat tutkimuksen laajana kyselytutkimuksena ja heidän laatimat hypoteesinsa diagnostisen ja interaktiivisen suoritusmittauksen vaikutuksista luovuuteen olivat samanlaiset kuin edellisessä kappaleessa esitetyt oletukset niiden käyttäytymisvaikutuksista. Lisäksi he ollettivat, että interaktiivisesti käytettynä sekä rahamääräinen että ei-rahamääräinen suoritusmittaus vaikuttavat positiivisesti siihen, kuinka reiluksi työntekijät kokevat suoriutumisensa arvioinnin ja täten ne vaikuttavat positiivisesti myös luovuuteen. Diagnostiselle ei-rahamääräiselle suoritusmittaukselle tehtiin samat olettamukset, mutta diagnostisen rahamääräisen suoritusmittauksen oletettiin vaikuttavan negatiivisesti kokemuksiin suoriutumisen arvioinnin reiluudesta ja täten myös työntekijöiden luovuuteen. Tutkimuksessa saadut tutkimustulokset kuitenkin melko yllättäen osoittivat positiivisen yhteyden rahamääräisten mittareiden diagnostisen käytön ja luovuuden välillä, mutta samanaikaisesti negatiivisen yhteyden niiden ja suoriutumisen arvioinnin koetun reiluuden välillä. Lisäksi ei-rahamääräisten suoritusmittareiden diagnostisen käytön ja luovuuden välillä ei ollut merkittävää positiivista yhteyttä. Diagnostisen rahamääräisen suoritusmittauksen ja luovuuden välinen positiivinen yhteys oletettiin johtuvan siitä, että diagnostinen rahamääräinen suoritusmittaus johtaa heikompaan suoritusmittauksen koettuun reiluuteen, mikä taas saa työntekijät tekemään luovia ratkaisuja. Joka tapauksessa tulokset ovat aiemmasta kirjallisuudesta poikkeavia ja ne osoittavat, että diagnostinen rahamääräinen suoritusmittaus ei ainakaan kaikissa tilanteissa saa aikaan negatiivisia käyttäytymisvaikutuksia.

Nuhun ym. (2022) saamat tulokset eivät suinkaan ole ainoita aiemmasta kirjallisuudesta poikkeavia tutkimustuloksia. Marginson ym. (2010) tutkivat tutkimuksessaan rahamääräisen ja ei-rahamääräisen suoritusmittauksen diagnostisen ja interaktiivisen käytön vaikutuksia lyhyen aikavälin priorisointiin. He toteuttivat tutkimuksen yhdelle organisaatiolle suunnattuna kyselytutkimuksena ja laativat aiemman kirjallisuuden pohjalta hypoteeseiksi, että sekä rahamääräisen että ei-rahamääräisen suoritusmittauksen kasvava diagnostinen käyttö kasvattaa lyhyen aikavälin priorisointia ja niiden kasvava interaktiivinen käyttö taas pienentää sitä. Lisäksi he laativat hypoteeseiksi, että rahamääräisen ja ei-rahamääräisen suoritusmittauksen diagnostinen käyttö yhdessä kasvattaa lyhyen aikavälin priorisointia, se että toista käytetään diagnostisesti ja toista interaktiivisesti vähentää sitä ja molempien käyttö interaktiivisesti myös vähentää sitä. Aiemmasta kirjallisuudesta poiketen tutkimustulokset eivät osoittaneet rahamääräisen suoritusmittauksen vaikuttavan lainkaan lyhyen aikavälin priorisointiin, käytettiin sitä sitten diagnostisesti tai interaktiivisesti. Lisäksi ei-rahamääräisen suoritusmittauksen diagnostisen käytön taas havaittiin kasvattavan lyhyen aikavälin priorisointia. Tulosten taustalla olevia syitä ei täysin voida tietää, mutta Marginson ym. (2010, 365–366) esittivät yhdeksi mahdolliseksi syyksi sen, että olettamukset rahamääräisen suoritusmittauksen aiheuttaman lyhyen aikavälin priorisoinnin syistä liittyvät osittain siihen, että työntekijät olettavat esihenkilöidensä haluavan nähdä tuloksia rahamääräisessä muodossa, mutta kaikissa organisaatioissa asia ei ole näin, vaan joissain painotetaan ei-rahamääräisen suoritusmittauksen tärkeyttä.

Sekä Nuhun ym. (2022) että Marginsonin ym. (2010) tutkimukset saivat aiemmassa kirjallisuudessa tehdyistä olettamuksista poikkeavia tuloksia, mikä puoltaa sitä, että suoritusmittareiden vaikutuksista työntekijöiden käyttäytymiseen tarvitaan lisää tutkimusta näiden vaikutusten ymmärtämiseksi. Lisäksi kummassakin tutkimuksessa poikkeavien tulosten taustalla olevat syyt jäivät ainakin jossain määrin arvoituksiksi, vaikka valistuneita oletuksia tehtiinkin. Kuitenkin, kuten kummassakin tutkimuksessa saadut tulokset osoittavat, valistuneet olettamukset eivät aina pidä paikkaansa, ja tämän takia tarvitaan tutkimusta, jossa perehdytään suoritusmittareiden käyttäytymisvaikutusten syihin.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset**

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, miten asiantuntijaorganisaatioissa käytettävät suoritusmittarit vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten asiantuntijaorganisaatioiden työntekijöiden suoriutumista mitataan ja kuinka paljon he kokevat suoritusmittareiden vaikuttavan heidän käyttäytymiseensä?
- Miten eri tavalla käytettävien suoritusmittareiden käyttäytymisvaikutukset eroavat toisistaan?

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä tarkastellaan, miten haastateltavien suoriutumista heidän tehtävässään mitataan, eli minkälaisia suoritusmittareita heidän suoriutumisen arvioinnissaan käytetään ja miten niitä käytetään sekä kuinka voimakkaita käyttäytymisvaikutuksia suoritusmittarit aiheuttavat heissä. Toisessa tutkimuskysymyksessä tarkastellaan, miten eri tavalla käytettävien rahamääräisten ja ei-rahamääräisten suoritusmittareiden käyttäytymisvaikutukset eroavat toisistaan. Eri tavalla käytettävillä suoritusmittareilla viitataan Simonsin (1995) ohjausvipuihin pohjautuvaan diagnostiseen tai interaktiiviseen käyttöön. Kysymyksessä siis tarkastellaan, miten suoritusmittareiden käyttäytymisvaikutukset eroavat riippuen siitä, ovatko mittarit rahamääräisiä vai ei-rahamääräisiä ja käytetäänkö niitä diagnostisesti vai interaktiivisesti.

Tutkimuskysymyksiin pyritään saamaan vastauksia haastatteleamalla asiantuntijayritysten työntekijöitä. Tutkimuksen päällimmäisenä tarkoituksena on saada lisää tietoa nimenomaan siitä, miksi jotkut mittarit vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen tietyllä tavalla. Tutkimuksessa haastateltavat työntekijät on rajattu asiantuntijaorganisaatioiden suorittavan portaan asiantuntijoihin, eli tutkimuksessa ei haastatella esimiesasemassa olevia työntekijöitä. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan käyttäytymistä yksilötasolla, eli kiinnostuksen kohteena on, miten suoritusmittarit vaikuttavat yksittäisten asiantuntijoiden käyttäytymiseen. Tutkimuksen asiantuntijaorganisaatiot on rajattu yksityisen sektorin organisaatioihin. Tutkimuksen tavoitteena ei ole tehdä yleistyksiä siitä, mitkä mittarit vaikuttavat milläkin tavalla eri käyttäytymisen osa-alueisiin, sillä tähän tarkoitukseen tarvittaisiin erittäin laaja otos, ja tämä voitaisiin saavuttaa esimerkiksi kyselytutkimuksella. Tässä tutkimuksessa halutaan päästä sisälle työntekijöiden mielenmaisemaan ja oppia ymmärtämään paremmin, miksi työntekijät kokevat tiettyjen ja tietyllä tavalla käytettyjen suoritusmittareiden vaikuttavan käyttäytymiseensä kertomallaan tavalla.

Tutkimuksella pyritään sekä täydentämään aiheeseen liittyvää teoriaa että tarjoamaan käytännön hyötyä suoritusmittaristoa laativille yrityksille. Teoreettiset kontribuutiot saadaan tarjoamalla kattavia selityksiä suoritusmittareiden käyttäytymisvaikutuksille. Käytännössä tutkimustuloksista voi olla hyötyä yrityksille siten, että ne osaavat ottaa paremmin huomioon työntekijöidensä suoriutumisen arviointiin käytettävien mittareiden piilevät käyttäytymisvaikutukset, ja ne pystyvät tunnistamaan, millä tavalla käytettynä kyseisillä mittareilla voidaan saavuttaa toivottavia käyttäytymisvaikutuksia.

Haastateltavien joukkoon kuuluu myös henkilöitä, jotka suhtautuvat samanlaisiin ja samalla tavalla käytettäviin suoritusmittareihin keskenään hieman eri tavalla. Tällaisten vastausten saaminen auttaa selventämään sitä, miksi joskus voidaan saada hieman yllättäviäkin tuloksia siitä, miten jotkut suoritusmittarit vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen. Esimerkiksi Nuhun ym. (2022) tutkimuksessa löydetyn rahamääräisten suoritusmittareiden ja luovuuden välinen positiivinen korrelaatio on kaikin puolin aikaisemmasta kirjallisuudesta poikkeava löydös ja tämän kaltaisille poikkeaville kokemuksille saadut selitykset voisivat kasvattaa tutkimuksen hyödyllisyyttä entisestään niin teorian kuin käytännönkin näkökulmasta.

### **1.3 Tutkimuksen metodologia ja metodit**

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus keskittyy asioiden kokonaisvaltaiseen tulkintaan ja ymmärtämiseen, kun taas määrällinen tutkimus on luonteeltaan jäsennellympää ja standardoidumpaa ja siihen liittyy tyypillisesti tilastollista analyysia ja testaamista (Eriksson & Kovalainen, 2016, 5–6). Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat asiantuntijayrityksissä työskentelevien henkilöiden kokemukset siitä, miten suoritusmittarit vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä, ja näiden kokemusten pohjalta tavoitellaan erilaisten suoritusmittareiden käyttäytymisvaikutusten taustalla olevien syiden parempaa ymmärtämistä. Tämän takia laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten tämän teeman käsittelyyn.

Laskentatoimen tutkimuksessa hyvin yleisesti käytettyyn Neilimon ja Näsin (1980) nelikenttäjakoon pohjaten tutkimus on luonteeltaan toiminta-analyyttinen tutkimus. Tälle tutkimusotteelle ominaista on ymmärtämisen tavoittelu tavallisesti harvoihin kohdeyksilöihin sovelletuilla monipuolisilla ja suhteellisen vapaamuotoisilla tutkimusmenetelmillä (Neilimo & Näsi, 1980, 35). Tässä tutkimuksessa on tavoitteena juuri suoritusmittareiden käyttäytymisvaikutusten taustalla olevien mahdollisten syiden ymmärtäminen kausaalisuuden ja objektiivisten totuuksien löytämisen sijaan. Lukka (1991, 178–179) jakaa toiminta-analyyttisen tutkimusotteen vielä kolmeen osaan, joista tulkitseva suuntaus on lähimpänä tämän tutkielman toteutustapaa. Tulkitseva suuntaus muun muassa korostaa teoreettisen keskustelun tärkeää roolia, vaikka tutkimus onkin painotukseltaan empiirinen, sekä merkitsee tyypillisesti empirian ja teorian vuoropuhelua.

Tutkielman aineistonkeruu toteutetaan teemahaastatteluina. Tähän aineistonkeruumenetelmään päädyttiin, koska monet aikaisemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset on toteutettu laajoina kyselytutkimuksina. Tällaisissa tutkimuksissa pyritään löytämään yhteyksiä erilaisten tai eri tavalla käytettyjen suoritusmittareiden ja työntekijän käyttäytymisen välillä (ks. Nuhu, 2022). Vaikka tällaiset tutkimukset voivat tuottaa arvokasta tietoa suuren joukon kokemuksista, niissä ei kuitenkaan

saada vastauksia siihen, miksi vastaajat ovat antaneet juuri kyseisen vastauksen. Kun tutkimusta tehdään laadullisesti teemahaastattelujen muodossa, on mahdollista päästä syvemmälle yksittäisen haastateltavan ajatusmaailmaan aiheeseen liittyen ja täten ymmärtää paremmin, miksi haastateltava kokee suoritusmittareiden vaikuttavan häneen tietyllä tavalla.

Teemahaastattelut toteutetaan puolistrukturoituina haastatteluina. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelulle on asetettu ennalta määritellyt reunaviivat tärkeimmistä aiheista ja teemoista, mutta se antaa kuitenkin mahdollisuuden muuttaa kysymysten muotoa ja järjestystä niin, että joistain teemoista voidaan saada syvällisempiä vastauksia (Eriksson & Kovalainen, 2016, 94–95). Tämä haastattelumuoto soveltuu tutkimukseen hyvin, koska valmiiksi laadittu haastattelurunko varmistaa sen, että tutkimuskysymysten kannalta keskeisimpiin teemoihin saadaan vastaus, mutta lisäkysymykset tarjoavat mahdollisuuden päästä syvemmälle haastateltavien ajatuksiin ja saada täten tarkempi käsitys suoritusmittareiden käyttäytymisvaikutusten syistä.

Tutkimus toteutetaan field-tutkimuksena, eli haastateltavat ovat eri yritysten asiantuntijoita. Näin haastateltavat eivät ole yhtä helposti toistensa tunnistettavissa ja tällä tavalla voidaan myös saada tietoa hieman erilaisilta toimialoilta. Tutkimuksessa haastatellaan henkilöitä, joille on asetettu henkilökohtainen suoritusmittausjärjestelmä, minkä lisäksi osa työskentelee osana tiimiä, jolla on yhteinen suoritusmittausjärjestelmä. Tämä valinta tehtiin siksi, että tällaisen suoritusmittauksen voidaan olettaa vaikuttavan voimakkaammin henkilöiden käyttäytymiseen kuin esimerkiksi koko organisaation suoriutumista mittaavat mittarit. Tämän takia kohdeyritykset rajattiin asiantuntijayrityksiin, kuten konsultointiyrityksiin koska tämänkaltaisista yrityksistä löytyy todennäköisesti enemmän tiimejä, joilla olisi yhteinen suoritusmittausjärjestelmä.

Jokaisen teemahaastattelun jälkeen aineisto litteroidaan tekstimuotoon ja näiden tekstimuotoisten haastatteluaineistojen sekä äänitallenteiden avulla pyritään selvittämään, onko haastateltavan suoritusmittaus diagnostista vai interaktiivista. Tämän jälkeen vertaillaan eroja diagnostisen ja interaktiivisen sekä rahamääräisen ja ei-rahamääräisen suoritusmittauksen välillä. Tämän analyysin pohjalta vertaillaan haastateltavien vastauksia aiempaan kirjallisuuteen aiheesta ja tehdään tämän pohjalta johtopäätökset.

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tutkielman rakenne etenee seuraavalla tavalla: Luku 2 käsittelee johdon ohjausta ja ohjausjärjestelmiä. Luvussa 2.1 puhutaan yleisesti johdon ohjauksesta yleisesti sekä johdon ohjausjärjestelmien käyttötarkoituksista. Lisäksi luvussa esitellään Adlerin ja Boryksen (1996)

organisaatiotyyppien nelikenttäjako niiden formalisoinnin määrän ja tyyppin mukaan. Luvussa 2.2 tarkastellaan Simonsin (1995) ohjausvipujen mallia ja syvennyttään etenkin diagnostiseen ja interaktiiviseen ohjaukseen sekä niiden tyypillisiin piirteisiin sekä käyttäytymisvaikutuksiin.

Luvussa 3 siirrytään käsittelemään tarkemmin suoritusmittausta. Luku 3.1 käsittelee suoritusmittauksen käyttöä yleisesti, palkitsemista sekä suoritusmittauksen ja palkitsemisen mahdollisia käyttäytymisvaikutuksia. Luvussa 3.2 suoritusmittaus jaotellaan rahamääräiseen ja ei-rahamääräiseen suoritusmittaukseen ja käsitellään näiden tyypillisiä piirteitä, käyttäytymisvaikutuksia ja eroja toisiinsa nähden. Luvussa 3.3 linkitetään teoria empiriaan yhdistämällä Simonsin (1995) ohjausvipujen malli rahamääräiseen ja ei-rahamääräiseen suoritusmittaukseen. Luvussa käsitellään siis kummankin suoritusmittauksen käyttäytymisvaikutuksia, kun niitä käytetään diagnostisesti tai interaktiivisesti.

Luvussa 4 tarkastellaan teemahaastatteluiden vastauksia. Luvussa 4.1 esitellään haastateltavat sekä aineistonkeruumenetelmät. Luku 4.2 keskittyy itse vastausten tarkasteluun teemoittain, jotka on jaettu omiksi alaluvuikseen. Luvussa esitellään otteita haastateltavien vastauksista ja vertaillaan niitä keskenään. Luvussa 4.3 vedetään yhteen haastatteluista saadut tulokset ja verrataan niitä aikaisempaan kirjallisuuteen. Luvussa 5 esitellään tutkielman johtopäätökset, arvioidaan tutkimustensa luotettavuuden osalta sekä esitellään jatkotutkimusehdotukset. Luku 5.1 keskittyy tutkimuksen tulosten pohjalta tehtyihin johtopäätöksiin ja 5.2 tutkimuksen arviointiin ja jatkotutkimusehdotuksiin.

## 2 Johdon ohjaus

### 2.1 Johdon ohjausjärjestelmät

Johdon ohjaus ainakin jollain tasolla on kaikille organisaatioille välttämätöntä. Eri organisaatioilla voi tietenkin olla hyvin erilaisia johtamistapoja ja strategioita, mutta johdon ohjaus ja siihen tarkoitetut ohjausjärjestelmät voivat olla avainasemassa organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisessa niiden merkittävän strategisen roolin vuoksi (Yanine ym. 2016, 861). Grabner ja Speckbacher (2016, 31) määrittelevät ohjausta olevan mikä tahansa prosessi, jota johtajat käyttävät ohjataksaan työntekijöiden huomiota ja vaikuttaakseen työntekijöiden käyttäytymiseen tavoilla, jotka kasvattavat organisaation tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä. Työntekijöiden käyttäytymiseen vaikuttaminen, mikä on myös tämän tutkielman keskeinen teema, on siis johdon ohjauksen keskiössä. Koska organisaatioiden johtamistavat voivat poiketa toisistaan merkittävästi, on myös johdon ohjausjärjestelmät suunniteltava juuri kyseiseen organisaatioon sopivaksi, jotta työntekijöiden käyttäytymistä saadaan ohjattua toivottuun suuntaan.

Organisaatiolle on siis ensiarvoisen tärkeää saavuttaa tavoitekongruenssi, jotta se pystyisi mahdollisimman tehokkaasti saavuttamaan strategiset tavoitteensa. Tavoitekongruenssi viittaa työntekijöiden ja organisaation tavoitteiden linjautumiseen keskenään. Se voidaan myös määritellä yksittäisen johtajan tai työntekijän organisaationsa strategian hyväksymisenä (Bouillon ym. 2006, 266). Tavoitekongruenssista on johdon ohjauksen näkökulmasta merkittäviä etuja organisaatiolle. De Clercq ym. (2014) esimerkiksi osoittivat tutkimuksessaan, että korkea tavoitekongruenssi laski työntekijöiden organisaatioon kohdistuvaa negatiivista käyttäytymistä, kuten salaisten tietojen levittämistä. Bouillon ym. (2006) tutkivat johtajien strategian hyväksymisen vaikutuksia taloudelliseen kannattavuuteen sairaala-alalla ja heidän tuloksensa osoittivat, että kun sairaalassa vallitsee strategian hyväksyminen, ne tuottavat parempaa palvelua tehokkaammin sekä niillä on ylimääräistä kustannusrakenteen joustavuutta. Tutkimustulokset osoittivat myös, että tavoitekongruenssi ei ole riippuvainen ainoastaan oikeiden suoritusmittareiden valitsemisesta ja niihin kytketystä palkitsemisesta. Sairaala-alalla tosin johtajat suurella todennäköisyydellä ovat samaa mieltä organisaationsa tavoitteista, kuten korkeatasoisen hoidon tarjoamisesta (Bouillon ym. 2006, 295), minkä takia tavoitekongruenssin riippuvuus palkitsemisesta saattaa vaihdella eri alojen välillä.

Johdon ohjaus eri organisaatioissa voi olla kuitenkin hyvin erilaista riippuen muun muassa niiden byrokratiasta ja formalisoinnista, jotka ovat keskeisiä tekijöitä johdon ohjauksessa. Adlerin ja

Boryksen (1996) mukaan organisaatiot voidaan jakaa neljään eri tyyppiin niiden formalisoinnin tason ja tyyppin mukaan. Organisaation formalisoinnin taso voi olla joko korkea tai matalaa, kun taas tyyppi voi olla joko pakottavaa tai mahdollistavaa. Näistä ominaisuuksista saadaan nelikenttäjako, joka esitetään kuviossa 1.

		Formalisoinnin tyyppi	
		Mahdollistava	Pakottava
Formalisoinnin taso	Matala	Orgaaninen	Autokraattinen
	Korkea	Mahdollistava byrokratia	Mekanistinen

Kuvio 1 Nelikenttä organisaatiotyypeistä (Adler & Borys 1996, 78)

Kuviossa 1 nähdään formalisoinnin tason ja tyyppin perusteella neljä erilaista organisaatiota: Orgaaninen (matala – mahdollistava), autokraattinen (matala – pakottava), mahdollistava byrokratia (korkea – mahdollistava) ja mekanistinen (korkea – pakottava). Formalisointi viittaa byrokraatiin ja sääntöpohjaisuuteen. Mekanistinen organisaatio on ikään kuin ”perinteinen” vanhan tyylinen korkean byrokratian organisaatio, jossa johtaminen perustuu ylhäältä alaspäin annettuihin, tarkoin säänneltyihin rutiineihin, joista ei tule poiketa. Orgaaninen organisaatio on tämän vasta kohta; siinä työntekijöillä on paljon enemmän vapauksia ja byrokratiata ei juuri ole. Adler ja Borys (1996, 71) antavat mahdollistavan byrokratian tyyppisestä organisaatiosta esimerkkinä Toytan NUMMI -laitoksen, jossa esimiehet ja alaiset kokoontuvat yhteen pohtimaan kaikkein toimivimpia metodeja. Tällaisessa organisaatiossa noudatetaan siis tarkkaan laadittuja metodeja, mutta työntekijät pääsevät itse vaikuttamaan näihin metodeihin ja voivat antaa niihin kehitysehdotuksia. Nelikentässä esitetyssä autokraattisessa organisaatiotyypissä formalisointi on pakottavaa, mutta sen taso ei ole korkea. Tällaisessa organisaatiossa ei siis ole muodostettuna tarkkoja proseduureja, joita noudatetaan, mutta johtaminen tapahtuu ylhäältä alaspäin.

Adlerin ja Boryksen (1996, 78–79) mukaan perinteisesti organisaatiot on jaoteltu vain mekanistisen ja orgaanisen välillä. Heidän mukaansa perinteinen jaottelu on kuitenkin ongelmallinen, sillä siinä formalisointi nähdään pakollisena pahana, jota tulisi vähentää hyvän motivaation ja työtyytyväisyyden säilyttämiseksi. Nelikenttä kuitenkin osoittaa, että hyvin rutiininomaisistakin

tehtävistä koostuva organisaatio voi saavuttaa joko korkeaa tai matalaa työtyytyväisyyttä formalisoinnin tyypistä riippuen. Perinteisen jaottelun ongelmana on heidän mukaansa myös se, että sen mukaan esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa, joissa työtehtäviin lukeutuu sekä rutiininomaisia että ei-rutiininomaisia tehtäviä, syntyy organisaatiosuunnitelman dilemma, sillä sen mukaan rutiininomaisia tehtäviä ei voida käsitellä mekanistisesti, pakottavasti ja byrokraattisesti samalla, kun samojen työntekijöiden ei-rutiininomaisia tehtäviä johdetaan orgaanisesti ja voimaannuttavasti. Nelikenttäjako mahdollistaa tällaisten hybridien ymmärtämisen. Tämän tutkielman kohderyhmänä olevat organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatiota, joten on hyvin todennäköistä, että ainakin valtaosa näistä on tyypiltään mahdollistavan byrokratian organisaatioita.

Tuotekehitysorganisaatiot ovat hyvä esimerkki organisaatioista, jotka sijoittuvat Adlerin ja Boryksen (1996) nelikentässä mahdollistavan sarakkeen puolelle, joko orgaanisiin tai mahdollistavan byrokratian organisaatioihin. Tuotekehityksessä tarvitaan luonnollisesti luovuutta ja vapautta, jotta uusia ideoita voi syntyä. Valtaosa tuotteen kustannuksista kuitenkin määräytyy jo tuotteen suunnitteluvaiheessa, joten jonkinlainen johdon ohjaus olisi organisaatiolle erittäin tarpeellista. Akroyd ja Maguire (2011) tutkivat case-organisaatioissa johdon ohjauksen roolia tuotekehitysprosessissa ja totesivat sen roolin liittyvän epävarmuuden vähentämiseen ja tavoitekongruenssin varmistamiseen. Heidän tutkimustuloksensa osoittivat, että epävarmuuden vähentämiseen keskityttiin koko tuotekehitysprosessin aikana esimerkiksi mittaamalla käytettyä aikaa ja resursseja, kun taas tavoitekongruenssin merkitys oli suurimmillaan ”päätösporteissa” esimerkiksi kun luotiin uusia ideoita ja suunniteltiin liiketoimintatapahtumia. Kyseinen case-organisaatio vaikuttaisi osuvan Adlerin ja Boryksen (1996) nelikentän mahdollistavan byrokratian organisaatioon, sillä siinä yhdistyy työntekijöiden vapaus toimia luovasti ja kehittää uusia ideoita, mutta myös organisaation asettamat selkeät raamit, jotka pitävät huolta, että tuotekehitys tukee organisaation tavoitteita. Muissakin luovuutta vaativissa asiantuntijaorganisaatioissa johdon ohjauksen rooli voisi olla samankaltainen.

Organisaatiot ja niiden johtamistyylit voivat olla siis hyvin erilaisia keskenään ja kun on tunnistettu, minkälainen kyseinen organisaatio on esimerkiksi Adlerin ja Boryksen (1996) nelikenttään peilaten, voidaan sille ruveta suunnittelemaan johdon ohjausjärjestelmiä. On kehitetty monia erilaisia johdon ohjausjärjestelmiä ja useimpiin liittyy kiinteästi suoritusmittaus, yksi tämän tutkielman pääteemoista. Suoritusmittarit voivat selventää ja viestiä strategiaa sekä haastaa käytössä olevaan liiketoimintaan liittyviä olettamuksia (Neely & Al Najjar 2006, 102), joten on ymmärrettävää, että niillä on merkittävä rooli johdon ohjausjärjestelmissä.

Johdon ohjauksen ja ohjausjärjestelmien ehkä kaikkein tärkein tehtävä on strategian siirtäminen työntekijöiden käytännön toimintaan ja strategisten tavoitteiden saavuttamisen varmistaminen. Yksi kuuluisimmista johdon ohjausjärjestelmistä, jossa strategian linjaaminen ja suoritusmittarit ovat keskiössä, on Kaplanin ja Nortonin (1992) tasapainotettu tuloskortti. Kaplanin ja Nortonin (1996) mukaan tuloskortin perusajatus on se, että organisaatio määrittää taloudelliseen näkökulmaan sen strategian kannalta keskeiset rahamääräiset suoritusmittarit ja tämän jälkeen asiakas-, prosessi- ja oppimisen ja kasvun näkökulmaan kuhunkin omat ei-rahamääräiset tai rahamääräiset suoritusmittarinsa, joiden tulisi johtaa hyvään suoriutumiseen taloudellisen näkökulman mittareissa. Tuloskortti laittaa nimenomaan strategian eikä ohjauksen sen keskiöön. Se jakaa organisaation strategian erillisiksi mitattaviksi tavoitteiksi (Kaplan & Norton 1992, 175) ja tämä antaa johtajille mahdollisuuden varmistaa, että kaikki organisaation tasot ymmärtävät pitkän aikavälin strategian (Kaplan & Norton 1996, 76).

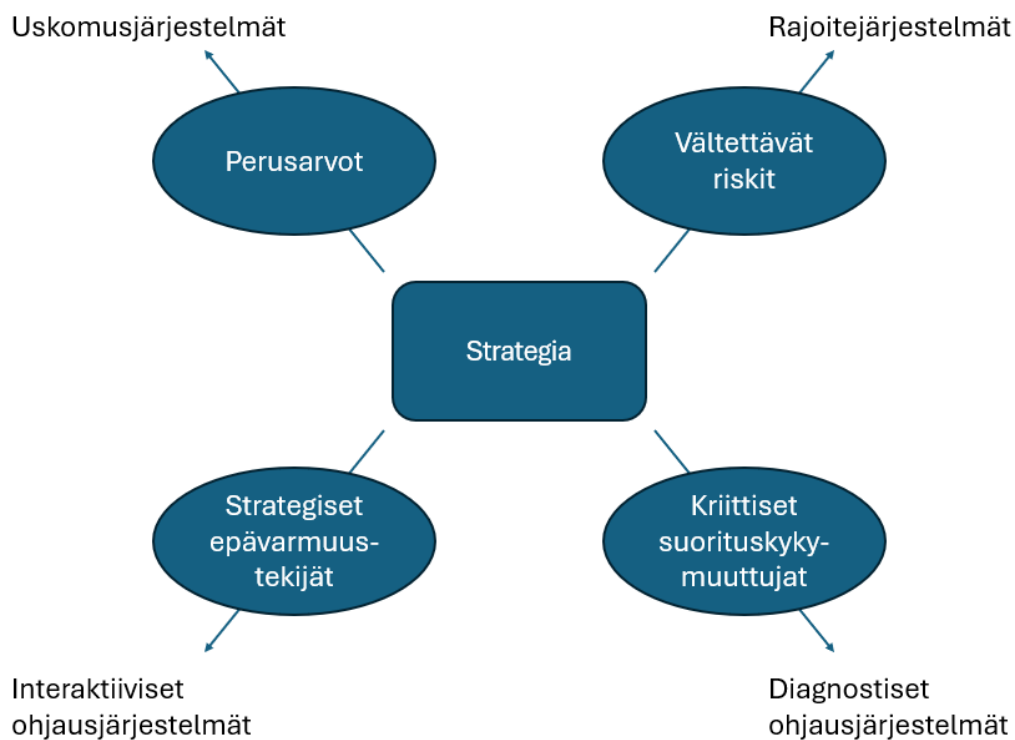
Tasapainotetun tuloskortin kaltaiset johdon ohjausjärjestelmät eivät kuitenkaan automaattisesti vaikuta positiivisesti organisaation suoriutumiseen. Decoenen ja Bruggemanin (2006) mukaan strategian kanssa linjassa olevalla tasapainotetulla tuloskortilla voi olla positiivinen vaikutus työntekijöiden motivaatioon, jolla taas on positiivinen vaikutus koko organisaation suoriutumiseen. Heidän käsittelemässään case-organisaatiossa tämä vaikutus ei kuitenkaan toteutunut, koska tuotantotason tuloskortti laadittiin ”ylhäältä alaspäin” -tyyliin. Heidän mukaansa tuloskortin laatimiseen olisi pitänyt tiiviisti osallistaa tuotannon johtajat, jotta tuloskortti olisi ollut strategian kanssa linjassa ja positiiviset vaikutukset olisi voitu saavuttaa.

Decoenen ja Bruggemanin (2006) case-organisaation tilannetta voidaan hyvin peilata Adlerin ja Boryksen (1996) nelikenttäjakoon. Case-organisaatiossa tuloskortin laatiminen toteutettiin pitkälti pakottavaan tyyliin, vaikka tämä ei välttämättä ollutkaan tarkoituksena. Adler ja Borys (1996, 82) sanovat, että menettelytavat, joiden suunnitteluun osallistetaan alaiset, koetaan yleensä vähemmän pakottavan luonteisiksi. Formaaliset kontrollit, kuten tiukat ylhäältä alaspäin asetetut säännöt ovat olennainen osa pakottavaa formalisointia ja Christin (2013) mukaan, kun työntekijät tietävät varmasti johtajien olevan vastuussa tiukkojen kontrollien asettamisesta, he kokevat tämän signaalina epäluottamuksesta ja vähentävät omaa vaivannäköä työssään. Ei siis ole yllättävää, että Decoenen ja Bruggemanin (2006) tutkimuksen case-yrityksessä tuloskortti ei parantanut työntekijöiden motivaatiota. Tämänkaltaiset esimerkit osoittavat, että organisaation on erittäin tärkeää ymmärtää, minkälainen formalisointi on sille sopiva, jotta sillä voidaan saada tarvittavat käyttäytymisvaikutukset aikaan.

On siis ensiarvoisen tärkeää, että organisaation käyttämät johdon ohjausjärjestelmä ovat linjassa sen strategian kanssa, sillä muuten ohjausjärjestelmä saattaa ohjata organisaation ja sen työntekijöiden toimintaa ei-toivottuun suuntaan. Koberin ym. (2007, 425) mukaan perinteisesti onkin ajateltu, että johdon ohjausjärjestelmät muodostuvat organisaation strategian pohjalta. He kuitenkin olettivat, että organisaation strategian ja sen käyttämien johdon ohjausjärjestelmien välinen suhde ei ole vain yksisuuntainen, vaan johdon ohjausjärjestelmät voivat myös muokata organisaation strategiaa. Heidän tutkimustuloksensa puolsivat tätä olettamusta ja ne osoittivat, että case-organisaatiossa johdon ohjausjärjestelmien interaktiivinen käyttö auttoi strategian muutoksen fasilitoinnissa. Interaktiivinen käyttö viittaa interaktiiviseen ohjaukseen, jossa ohjausjärjestelmien tuloksia käsitellään ja niistä keskustellaan organisaation kaikilla tasoilla. Johdon ohjausjärjestelmien yhtenä tehtävä voidaan siis ajatella myös olevan tarvittaessa strategisen muutoksen ajaminen.

## **2.2 Ohjausvipujen malli**

Yksi hyvin tunnettu strategisen sijoittumisen ja johdon ohjauksen malli, joka on tämänkin tutkielman keskiössä, on Simonsin (1995) ohjausvipujen malli. Malli on tarkoitettu strategian implementoinnin avuksi ja se esittää neljä keskeistä osa-aluetta, joita analysointi mahdollistaa strategian implementoinnin onnistumisen. Nämä osa-alueet ovat perusarvot, vältettävät riskit, strategiset epävarmuustekijät ja kriittiset suorituskykymuuttujat. Jokaista osa-aluetta ohjaa omat vipunsa tai järjestelmänsä, jotka ovat uskomusjärjestelmät, rajoitejärjestelmät, interaktiiviset ohjausjärjestelmät ja diagnostiset ohjausjärjestelmät (Simons, 1995, 6–7). Kuviossa 1 havainnollistetaan osa-alueiden ja järjestelmien kytkeytymistä toisiinsa.



Kuvio 2 Strategisen sijoittumisen kriittiset osa-alueet ja niiden ohjausvivut (Simons 1995)

Uskomusjärjestelmät toimivat perusarvojen ohjausvipuna ja niitä käytetään inspiroimiseen ja ohjaamaan uusien mahdollisuuksien etsimiseen. Rajoitejärjestelmiä taas käytetään rajoittamaan mahdollisuuksien etsimistä ja ne toimivat vältettävien riskien ohjausvipuna. Interaktiiviset ohjausjärjestelmät toimivat strategisten epävarmuustekijöiden ohjausvipuna ja niitä käytetään organisaation oppimisen ja uusien ideoiden ja strategioiden löytämisen stimuloinnissa. Diagnostiset ohjausjärjestelmät toimivat kriittisten suorituskykymuuttujien ohjausvipuna ja niitä käytetään motivoimaan, seuraamaan ja palkitsemaan määritettyjen tavoitteiden saavuttamista (Simons 1995, 7). Näistä ohjausvivuista tässä tutkielmassa keskitytään diagnostisiin ja interaktiivisiin ohjausjärjestelmiin.

### 2.2.1 Diagnostiset ohjausjärjestelmät

Diagnostisen ohjauksen voidaan ajatella olevan sellaista, joka monelle tulee todennäköisesti ensimmäisenä mieleen johdon ohjauksesta puhuttaessa. Simons (1995, 60) sanookin, että johdon ohjausjärjestelmiin liittyvässä kirjallisuudessa termi ”johdon ohjaus” (management control) on usein käytännössä hänen diagnostisen ohjauksen määritelmänsä synonyymi. Johtajat käyttävät tällaisia ohjausjärjestelmiä organisaation tulosten seuraamiseen ja poikkeamien korjaamiseen ennalta asetetuista tavoitteista (Simons 1995, 59). Simons (1995, 59) määrittää kolme diagnostisille

ohjausjärjestelmille tunnusomaista piirrettä: 1) kyky mitata prosessin tuloksia, 2) ennalta määritettyjen standardien olemassaolo, joita vastaan tuloksia voidaan verrata sekä 3) kyky korjata poikkeamia standardeista.

Diagnostiset ohjausjärjestelmät tarkastelevat siis organisaation suoriutumisen kannalta kriittisiä muuttujia ja ne ohjaavat tavoitellun strategian toteuttamista palkitsemalla ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta ja toisaalta keskittymällä poikkeamien havaitsemiseen ja korjaamiseen (Henri 2006, 533). Ne mittaavat suoriutumista niissä tekijöissä, joiden toteutuminen on välttämätöntä tavoitellun strategian toteuttamiseksi ja ne pitävät huolen siitä, että organisaation koneisto pyörii sillä tasolla, että asetetut tavoitteet saavutetaan ja strategiaa voidaan toteuttaa ilman suurempaa valvontaa (Simons 1995, 63, 90). Simons (1995, 89) sanookin, että liiketoimintaorganisaatiot eivät voi toimia ilman diagnostisia ohjausjärjestelmiä.

Vaikka diagnostiset ohjausjärjestelmät ovat hyviä työkaluja kriittisiin suorituskykymuuttujiin liittyvien tavoitteiden mittaamisessa ja poikkeamien havaitsemisessa, niiden käytöllä on aikaisemmissa tutkimuksissa havaittu olevan useita negatiivisia käyttäytymisvaikutuksia. Niiden käytöllä on esimerkiksi havaittu olevan negatiivinen yhteys työntekijöiden autonomiseen, eli heistä itsestään peräisin olevaan motivaatioon. Tämä johtuu oletettavasti niiden toimintaa rajoittavasta luonteesta virheiden estämiseksi (Chen ym. 2020). Lisäksi, vaikka ohjausjärjestelmässä olevien tavoitteiden saavuttamiseen saattaa liittyä palkitsemista, ne keskittyvät pääasiassa virheisiin ja negatiivisiin poikkeamiin tavoitteista (Henri 2006, 533). Ei ole vaikeaa kuvitella, että ylhäältä alaspäin suuntautuva toiminnan rajoittaminen ja virheisiin keskittyminen saisi työntekijöissä aikaan tuntemuksia yksisuuntaisesta valtasuhteesta, jossa johtajat määrittävät mitä ja miten tehdään, ja työntekijät ovat vain täyttämässä tietyn roolin. Mikäli työntekijä tuntee, ettei hänen panoksiaan arvosteta, ei hän välttämättä ole kiinnostunut näkemään ylimääräistä vaivaa organisaation edun vuoksi.

Diagnostisilla ohjausjärjestelmillä ei kuitenkaan ole kaikissa konteksteissa negatiivisia käyttäytymisvaikutuksia ja niillä on osoitettu olevan myös positiivisia käyttäytymisvaikutuksia. Marginson ym. (2014) tutkivat ei-rahamääräisen suoritusmittauksen diagnostisen ja interaktiivisen käytön vaikutusta muun muassa työntekijän roolin epäselvyyteen ja heidän tuloksensa osoittivat negatiivisen yhteyden diagnostisen ei-rahamääräisen suoritusmittauksen ja roolin epäselvyyden välillä. Heidän mukaansa diagnostinen ohjaus vähentää työntekijän roolin epäselvyyttä asettamalla selkeitä tavoitteita ja täten lisäämällä selkeyttä (Marginson ym. 2014, 72). Diagnostiset

ohjausjärjestelmät eivät siis ole ainoastaan negatiivisia käyttäytymisvaikutuksia aiheuttavia järjestelmiä, vaan niiden asettamat selkeät rajat ja tavoitteet ovat jopa toivottavia.

### 2.2.2 Interaktiiviset ohjausjärjestelmät

Siinä missä diagnostiset ohjausjärjestelmät rajoittavat innovaatiota ja mahdollisuuksien etsintää suunnitelluille strategioille tarvittavan ennustettavan tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi, interaktiiviset ohjausjärjestelmät tuottavat päinvastaisia vaikutuksia stimuloimalla etsimistä ja oppimista ja uusien strategioiden ilmenemistä (Simons 1995, 91). Simons (1995, 96–97) sanoo interaktiivisten ohjausjärjestelmien keskittävän huomiota ja luovan koko organisaation laajuista dialogia. Hänen mukaansa kaikilla interaktiivisilla ohjausjärjestelmillä on neljä määrittävää piirrettä: 1) järjestelmän tuottama tieto on tärkeä ja toistuva asialista, jota korkeimman tason johtajat käsittelevät, 2) järjestelmä vaatii säännöllisesti huomiota operatiivisilta johtajilta organisaation kaikilla tasoilla, 3) järjestelmän tuottamaa dataa käsitellään ja siitä keskustellaan kasvokkain käytävissä tapaamisissa esihenkilöiden, alaisten ja vertaisten kanssa sekä 4) järjestelmä toimii käynnistäjänä taustalla olevan datan, oletusten ja toiminta suunnitelmien jatkuvalla haastamiselle.

Interaktiiviset ohjausjärjestelmät toimivat strategisten epävarmuustekijöiden ohjausvipuna, eli ne pyrkivät tunnistamaan niitä ja varautumaan niihin. Strategiset epävarmuustekijät ovat sellaisia tekijöitä, jotka voivat uhata tai mitätöidä nykyisen strategian ja niiden jatkuvasti muuttuvan luonteen takia niitä ei voida seurata vain tarkastelemalla poikkeuksia (Simons, 1995, 94). Interaktiiviset ohjausjärjestelmät aiheuttavatkin dialogia organisaation eri tasoilla, ja siksi ne mahdollistavat uusien strategioiden ilmaantumisen myös alhaalta ylöspäin (Simons, 1995, 98). Tämä on merkittävä ero diagnostisiin ohjausjärjestelmiin nähden, joissa valvotaan ennalta määritettyjen tavoitteiden toteutumista ainoastaan ylhäältä alaspäin. Simons (1995, 96) painottaa kuitenkin, että interaktiivinen järjestelmä ei ole ainutlaatuinen ohjausjärjestelmä, vaan monenlaisia ohjausjärjestelmiä voidaan käyttää interaktiivisesti. Hänen mukaansa johtajat tekevät ohjausjärjestelmistä interaktiivisia heidän jatkuvalla henkilökohtaisella sitoutumisellaan muun muassa uusien tavoitteiden asettamiseen, suoriutumisen arvioimiseen sekä toimintasuunnitelmien tekemiseen. Diagnostisten ja interaktiivisten ohjausjärjestelmien erot eivät siis ole varsinaisesti järjestelmissä itsessään vaan siinä, miten niitä käytetään.

Interaktiivisesti käytettävillä ohjausjärjestelmillä oletetaan tyypillisesti olevan enemmän positiivisia käyttäytymisvaikutuksia verrattuna diagnostisiin ohjausjärjestelmiin ja aiheesta tehdyt aiemmat tutkimukset tukevat tätä väitettä. Henrin (2006) kanadalaisten teollisuusyritysten ylimmän johdon edustajille kohdistettu kyselytutkimus osoitti positiivisen yhteyden interaktiivisten

ohjausjärjestelmien käytön sekä markkinasuuntautuneisuuteen, yrittäjyyteen, innovatiivisuuteen ja organisaation oppimiseen liittyvien kykyjen välillä. Matsuo ym. (2021) tutkivat interaktiivisten ohjausjärjestelmien vaikutuksia proaktiivisuuteen japanilaisille sairaanhoitajille ja heidän esihenkilöilleen kohdistetulla kyselytutkimuksella ja he löysivät positiivisen yhteyden interaktiivisten ohjausjärjestelmien käytön sekä proaktiivisuuden, psykologisen voimaannuttamisen ja suoriutumisen välillä. Marginson ym. (2014, 72) löysivät negatiivisen vaikutuksen interaktiivisen ei-rahamääräisen suoritusmittauksen ja työntekijän roolin epäselvyyden välillä, ja heidän mukaansa interaktiivinen ohjaus vähentää roolin epäselvyyttä rohkaisemalla keskusteluun ja väittelyyn. Interaktiivisilla ohjausjärjestelmillä vaikuttaisi olevan siis useita positiivisia vaikutuksia työntekijöiden käyttäytymiseen.

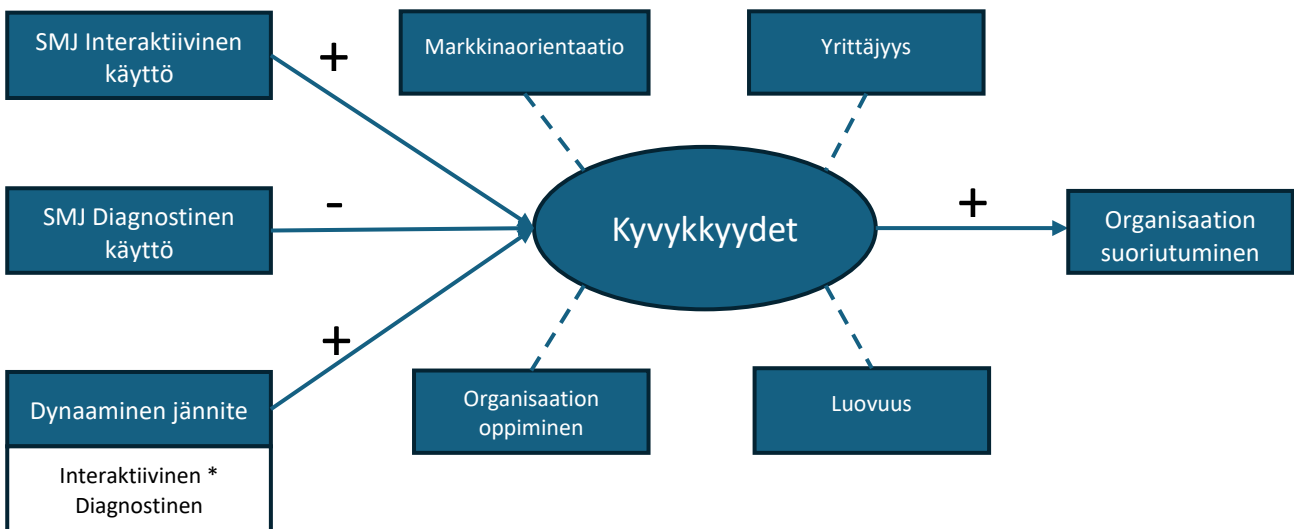
Monet tutkimukset ovat osoittaneet interaktiivisilla ohjausjärjestelmillä olevan useita positiivisia vaikutuksia työntekijöiden käyttäytymiseen. Aiheesta on kuitenkin tehty myös tutkimuksia, jotka eivät ole löytäneet niihin liittyviä positiivisia ohjausvaikutuksia. Henrin (2006) tutkimus osoitti positiivisen yhteyden interaktiivisten ohjausjärjestelmien käytön ja organisaation oppimiseen liittyvien kykyjen välillä. Widener (2007) ei kuitenkaan löytänyt kyselytutkimuksessaan suoraa positiivista yhteyttä interaktiivisesti käytettävän suoritusmittausjärjestelmän painotuksen ja organisaation oppimisen kanssa, mutta hän löysi positiivisen yhteyden diagnostisesti käytettävän suoritusmittausjärjestelmän ja organisaation oppimisen välillä. Lisäksi Bisbe ja Otlely (2004) tutkivat interaktiivisten ohjausjärjestelmien vaikutusta organisaation innovatiivisuuteen ja heidän tuloksensa osoittivat negatiivisen korrelaation interaktiivisten ohjausjärjestelmien käytön ja innovatiivisuuden välillä korkean innovatiivisuuden organisaatioissa. Matalan innovatiivisuuden organisaatioissa korrelaatio oli positiivinen, mutta ei merkitsevää. Tämän kaltaiset tutkimustulokset antavat viitteitä siitä, että interaktiivisten ohjausjärjestelmien käytöllä ei ole kaikissa konteksteissa positiivisia käyttäytymisvaikutuksia tai vaikutukset eivät ainakaan ole niin yksiselitteisiä kuin mitä aiempi kirjallisuus saattaa antaa ymmärtää.

Vaikka interaktiivisilla ohjausjärjestelmillä on aiempien tutkimusten perusteella paljon positiivisia käyttäytymisvaikutuksia, niillä on myös omat heikkoutensa. Simons (1995, 115–116) mainitsee, että interaktiiviset ohjausjärjestelmät ovat kalliita, koska ne vaativat jatkuvaa huomiota organisaation eri tasoilla ja niillä on suurempi vaihtoehtoiskustannus, koska ne vievät paljon aikaa muilta tehtäviltä. Hän myös sanoo ihmisillä olevan rajallinen kyky käsitellä suurta määrää erillistä informaatiota ja liian monen järjestelmän interaktiivinen käyttö saa ihmiset kyvyttömäksi prosessoimaan tarvittavaa dataa interaktiivisen dialogin ja väittelyn tukemiseen. Lisäksi intensiivinen keskittyminen liian moneen ohjausjärjestelmään samanaikaisesti saa helposti aikaan pintapuolista analyysia ja strategisen

näkökulman puutetta. Hänen mukaansa näiden syiden takia johtajat käyttävät usein vain yhtä ohjausjärjestelmää interaktiivisesti kerrallaan. Kaikkia ohjausjärjestelmiä ei siis ole mahdollista käyttää interaktiivisesti, vaan myös diagnostista ohjausta tarvitaan.

### 2.2.3 Diagnostinen ja interaktiivinen ohjaus yhdessä

Diagnostisilla ja interaktiivisilla ohjausjärjestelmillä on kummallakin sekä etuja että heikkouksia, ja onkin tärkeää ymmärtää, että organisaatioiden ei ole tarkoitus, eivätkä ne edes voi valita käyttävänsä kaikkia ohjausjärjestelmiään vain diagnostisesti tai interaktiivisesti. Kummankaan järjestelmätyypin ei ole tarkoitus syrjäyttää toista, vaan molempia järjestelmiä voidaan käyttää rinnakkain ja organisaatioiden on tärkeää tunnistaa, mitä mittareita niiden kannattaa käyttää interaktiivisesti ja mitä diagnostisesti. Vaikka monissa tutkimuksissa vertaillaankin diagnostisten ja interaktiivisten ohjausjärjestelmien käyttäytymisvaikutuksia erillään toisistaan, todellisuudessa järjestelmiä käytetään aina yhdessä. Kuviossa 2 kuvataan Henrin (2006) teoreettinen malli diagnostisen ja interaktiivisen ohjauksen vaikutuksista kyvykkyyksiin yhdessä ja erikseen, joka tuo hyvin esille kummankin ohjauksen erilliset käyttäytymisvaikutukset sekä niiden yhteisvaikutuksen.



Kuvio 3 Diagnostisen ja interaktiivisen ohjauksen vaikutukset kyvykkyyksiin ja suoriutumiseen (Henri 2006, 534)

Kuviossa 2 kuvattu Henrin (2006) teoreettinen malli kuvaa, miten suoritusmittausjärjestelmä vaikuttaa markkinasuuntautuneisuuteen, yrittäjyyteen, organisaation oppimiseen ja innovatiivisuuteen liittyviin kyvykkyyksiin ja miten nämä taas vaikuttavat organisaation suoriutumiseen. Yksinään tarkasteltuna diagnostisesti käytetyllä suoritusmittausjärjestelmällä (SMJ) uskotaan olevan negatiivisia vaikutuksia mallissa esitettyihin kyvykkyyksiin ja interaktiivisesti käytetyllä taas positiivisia. Diagnostisen ja interaktiivisen käytön samanaikainen käyttö saa aikaan

dynaamisen jännitteen, joka mukaan pitää huolen siitä, että interaktiivisen käytön positiiviset vaikutukset saavutetaan ja lisäksi se laajentaa interaktiivisen käytön positiivisia vaikutuksia. Ilman diagnostisen käytön asettamia rajoja interaktiivisen käytön saavuttamat hyödyt voivat jäädä saavuttamatta suunnan puutteen ja hukatun energian takia. Lisäksi dynaaminen jännite lisää keskustelua, luovuutta ja se ohjaa organisaation keskittymistä (Henri 2006, 537). Täten dynaamisella jännitteellä on myös positiivinen vaikutus mallissa esitettyjen kyvykkyyksien saavuttamiseen. Itse kyvykkyyksillä taas on positiivinen vaikutus organisaation suoriutumiseen. Vaikka kaikki mallissa esitetyt kyvykkyydet eivät liity suoranaisesti yksittäisen työntekijän käyttäytymiseen, diagnostisen ja interaktiivisen ohjauksen käytöllä yhdessä ja erikseen voidaan yleisesti nähdä olevan samankaltainen vaikutus työntekijöiden käyttäytymiseen kuin mitä niillä on mallissa esitettyihin kyvykkyyksiin.

Diagnostisten ja interaktiivisten ohjausjärjestelmien käyttöä voidaan peilata Adlerin ja Boryksen (1996) nelikenttäjakoon, sillä oletettavasti jaossa esitetyissä neljässä organisaatiotyyppissä ohjausjärjestelmien käyttötapa voi erota merkittävästi. Esimerkiksi diagnostisen ohjaus ja pakottava formalisointi sisältävät selvästi samankaltaisia piirteitä. Diagnostisessa ohjauksessa asetetaan ennalta määritetyt tavoitteet, joista ei tule poiketa ja pakottavan formalisoinnin organisaatioille on tyypillistä ylhäältä alaspäin määritetyt tarkat rutiinit, joita tulee noudattaa. On siis melko todennäköistä, että ainakin mekanistisissa organisaatioissa johdon ohjausjärjestelmiä käytetään pääasiassa diagnostisesti. Interaktiivinen ohjaus taas sopii selkeästi paremmin yhteen mahdollistavan formalisoinnin kanssa. Mahdollistavan byrokratian organisaatioissa olisi oletettavasti enemmän ja tarkempia suoritusmittareita kuin orgaanisessa organisaatiossa, mutta kumpaakin todennäköisesti yhdistäisi se, että mittareista ja niihin asetetuista tavoitteista käytäisiin keskustelua työntekijöiden ja esihenkilön välillä ja tavoitteita sekä mittareita voitaisiin räätälöidä työntekijän ja organisaation tilanteen mukaan. On tärkeää ymmärtää, että diagnostinen ja interaktiivinen ohjaus eivät ole pakottavan ja mahdollistavan formalisoinnin synonyymeja, mutta diagnostista ohjausta löytyy todennäköisesti enemmän pakottavan formalisoinnin organisaatioista, kun taas interaktiivista ohjausta löytyy todennäköisesti enemmän mahdollistavan formalisoinnin organisaatioista.

### 3 Suoritusmittauksen käyttäytymisvaikutukset

#### 3.1 Suoritusmittauksen ja palkitsemisen käyttäytymisvaikutukset

Suoritusmittaus on ollut tutkijoiden kiinnostuksen kohteena jo ennen 1980-lukua (Neely & Al Najjar, 2006, 101) ja varmasti kaikki yritykset mittaavat suoriutumistaan jollain tasolla. Suoritusmittausta tehdäänkin monesta eri syystä ja siitä voi olla yritykselle monenlaista hyötyä. Tätilä ym. (2014, 377–378) määrittelevät suoritusmittauksen olevan organisaation tehokkuuden ja suorituskyvyn tavoitteiden kvantifioimista ja heidän mukaansa suoritusmittauksen tarkoituksena on tukea yrityksen tehokasta johtamista ja suoriutumisen parantamista. Suoritusmittaus siis auttaa organisaation johtoa seuraamaan, kuinka tehokkaasti organisaatio muun muassa käyttää resurssejaan ja miten se suoriutuu suhteessa tavoitteisiinsa.

Yksi keskeisimmistä suoritusmittauksen tavoitteista on strategian kommunikointi ja selventäminen. Keegan ym. (1989) painottivat jo kauan sitten, että suoritusmittareiden tulisi olla strategiasta johdettuja, jotta mittarit tuottaisivat merkityksellistä tietoa. He huomauttavat myös, että mikäli yrityksen strategia muuttuu, on myös suoritusmittareita päivitettävä, sillä vanhan strategian mukaiset suoritusmittarit voivat estää tarvittavat johdon toimenpiteet uusien tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä näkökulma on hyvin omaksuttu tutkijoiden keskuudessa ja Neely ym. (2000, 1141) sanovatkin, että käytännössä kaikki suoritusmittauksesta kirjoittavat tutkijat ovat sitä mieltä, että suoritusmittareiden tulee olla strategiasta johdettuja.

Kaplanin ja Nortonin (1996, 75–76) mukaan ylevät lausunnot esimerkiksi tulemisesta parhaaksi yritykseksi luokassaan eivät kannata operatiivisella tasolla kovinkaan pitkälle eivätkä saa aikaan hyödyllistä toimintaa. Heidän mukaansa kyseiset lausunnot tulee esittää yhtenäisenä mittareiden ja tavoitteiden kokonaisuutena, joka kuvastaa pitkän aikavälin menestymisen ajureita, jotta työntekijät alkaisivat toimimaan strategisten lausuntojen mukaisesti. Suoritusmittareiden avulla voidaan siis pyrkiä viestimään strategiaa ylimmältä johdolta alemmalle portaalle ja saamaan työntekijät panostamaan strategian mukaiseen toimintaan.

Kaplan ja Norton (1992, 77–78) painottavat kuitenkin, että onnistuneesti laadittu suoritusmittaristo ei ole voittavan strategian tae. He sanovat, että mikäli strategian pohjalta laadittuihin suoritusmittareihin panostaminen ei johda parempaan taloudelliseen suoriutumiseen, voi yrityksen johdon olla syytä palata pohtimaan itse strategiaa. Neelyn ja Al Najjarin (2006) mukaan suoritusmittareita voidaankin käyttää strategian kommunikoinnin lisäksi niiden oletusten haastamiseen, joiden varaan itse strategia on perustettu. He sanovat, että strateginen

liiketoimintamalli on vain malli, joka perustuu oletuksiin, jotka eivät välttämättä pidä paikkaansa. He antavat esimerkin konsulttiyrityksestä, joka olettaa muun muassa, että korkeampi asiakkaiden pysyvyys johtaa parempaan liikevaihtoon ja parempi palvelun laatu johtaa korkeampaan asiakkaiden pysyvyyteen. Tällaisessa tilanteessa voitaisiin esimerkiksi selvittää suoritusmittareiden avulla, onko asiakkaiden pysyvyyden ja paremman liikevaihdon tai palvelun laadun ja asiakkaiden pysyvyyden välillä todellakin positiivinen yhteys. Näin suoritusmittareilla voidaan edistää myös organisaation oppimista, sillä jos jokin strategian pohjalla olevista olettamuksista ei pidäkään paikkaansa, organisaatio voi ryhtyä selvittämään tarkemmin, mistä tämä johtuu ja tarvittaessa muuttaa strategiaansa tai toimintatapojaan.

Yksi keskeinen suoritusmittauksen vaikutus, joka on myös tämän tutkielman keskiössä, on sen vaikutus yksittäisten työntekijöiden käyttäytymiseen. Suoritusmittausta voidaan tehdä organisaatiotason lisäksi tiimi- tai jopa työntekijätasolla. Työntekijöiden suoriutumisen arvioinnilla voi olla merkittäviä vaikutuksia työntekijöiden käyttäytymiseen, kuten heidän motivaationsa tai tehokkuuteensa (Aydn & Tiryaki 2018). Työntekijöiden suoriutumisen mittaamisella ja arvioinnilla pyritään luonnollisesti ohjaamaan työntekijöiden toimintaa organisaation kannalta optimaaliseen suuntaan, seuraamaan työntekijöiden suoriutumista sekä tarjoamaan työntekijöille mahdollisuus kehittää toimintaansa mitattavilla osa-alueilla. Työntekijät monesti kaipaavat itsekkin palautetta toiminnastaan ja reilulla suoriutumisen arvioinnilla on merkittäviä positiivisia vaikutuksia työntekijän työtyytyväisyyteen sekä tyytyväisyyteen organisaatiota ja palkkausta kohtaan (Bae 2023).

Suoritusmittausjärjestelmät eivät kuitenkaan aina onnistu tavoitteessaan ohjata työntekijöiden käyttäytymistä optimaaliseen suuntaan, vaan ne voivat joskus saada aikaan negatiivisia odottamattomia käyttäytymisvaikutuksia. Franco-Santos ja Otley (2018) tekivät laajaa kirjallisuuskatsausta suoritusmittauksen odottamattomista käyttäytymisvaikutuksista ja kaikkein merkittävimmät suoritusmittauksen aiheuttamat negatiiviset käyttäytymisvaikutukset ovat pelaaminen, tiedon manipulointi, valikoiva huomio, hallinnan illuusio sekä sosiaalisten suhteiden muutokset organisaatioissa. Pelaamisella viitataan siihen, miten työntekijät muuttavat käyttäytymistään saavuttaakseen suoritusodotuksensa välittämättä joskus toimintansa eettisyydestä. Aboubichr ja Conway (2023) tunnistivat Iso-Britannialaisten yliopistojen tutkijoihin kohdistetussa tutkimuksessaan viisi yleistä pelaamistapaa. Työntekijät saattavat esimerkiksi jakaa tehtäviä tarpeettoman pieniin osiin, jotta suoritettujen tehtävien kokonaismäärä näyttäisi suuremmalta, he voivat olla ilmoittamatta jotain suorituksiaan tässä hetkessä, jotta voivat ilmoittaa suuremman määrän tulevaisuudessa, he saattavat sopia toistensa kanssa ilmoittavansa todellisuudessa yksin tehtyjä suorituksia yhdessä tehdyiksi, jotta molempien suoritusten kokonaismäärä näyttäisi suuremmalta, he

saattavat tarkoituksella välttää uusien innovatiivisten asioiden kokeilemistä varmistaakseen suoritustavoitteidensa saavuttamisen tai he voivat vääristää jotain tietoja saadakseen suorituksia tehtyä. Tiedon manipuloinnilla taas viitataan esimerkiksi tiedon esittämiseen sellaisessa muodossa, että se täyttää suoritusodotukset. Valikoivalla huomiolla tarkoitetaan fiksaatiota mitattavia asioita kohtaan, jolloin tärkeät asiat, joita ei mitata, jäävät huomiotta. Hallinnan illuusio tarkoittaa sitä, että ajan kuluessa johtajat alkavat uskoa, että heidän oletuksensa suoriutumisesta ja sen mittaamisesta ovat sovellettavissa heidän organisaatiossaan ja mittaristo antaa tarkan kuvan todellisesta suoriutumisesta, vaikka näin ei todellisuudessa olisi. Sosiaalisten suhteiden muutos viittaa siihen, että työntekijöiden suoritustavoitteisiin ja palkitsemiseen perustuva seuranta saattaa johtaa luottamuksen laskemiseen sekä epätasa-arvon luomiseen (Franco-Santos & Otley 2018, 718). Organisaatioiden kannattaakin miettiä, minkälainen suoritusmittaristo soveltuu juuri kyseiseen organisaatioon, jotta negatiiviset odottamattomat käyttäytymisvaikutukset saataisiin parhaiten vältettyä.

Suoritusmittauksen positiiviset käyttäytymisvaikutukset voidaan myös todennäköisemmin saavuttaa, mikäli työntekijät kokevat suoriutumisen arvioinnin reiluksi. Tällöin he suoriutuvat todennäköisemmin paremmalla tasolla ja todennäköisyys pelaamiskäyttäytymiseen pienenee (Burney ym. 2009, 306). Suoriutumisen arvioinnin koettuun reiluuteen vaikuttaa esimerkiksi se, kuinka laadukkaiksi työntekijät kokevat suoriutumisen arvioinnissa käytettävät mittarit. Yksi tapa, jolla tätä voidaan edistää, on antaa työntekijöiden itsensä vaikuttaa suoriutumisen arvioinnissa käytettäviin mittareihin ja tavoitteisiin. Tällöin työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa paremmin siihen, kuinka hyvin he suoriutuvat, millä taas on positiivinen vaikutus itse työssä suoriutumiseen (Groen ym. 2017).

Suoritusmittauksen vaikutus yksittäisten työntekijöiden käyttäytymiseen on erityisen suurta silloin, kun siihen liitetty palkitseminen. Kun suoriutumisen mittaamiseen kytketään palkitseminen, pyritään entistä voimakkaammin vaikuttamaan työntekijöiden käyttäytymiseen ja ohjaamaan sitä organisaation kannalta toivottavaan suuntaan. Faisal Ahammadin ym. (2015) tutkimustulokset osoittivatkin, että suoriutumiseen liitetyt rahamääräiset palkkiot saavat työntekijät muuttamaan toimintaansa ja tehokkuuttansa sellaisiksi, että he voisivat hyötyä rahallisesta palkitsemisestä. Tulokset osoittivat kuitenkin myös sen, että vain korkean kyvykkyyden omaavat työntekijät muuttavat toimintaansa tehokkaammaksi hyötyäkseen palkitsemisestä ja matalamman kyvykkyyden omaavilla työntekijöillä ei ole resursseja ottaa palkitsemisjärjestelmästä hyötyä irti. Asia ei siis ole niin mustavalkoinen, että liittämällä palkitseminen työntekijöiden suoriutumisen arviointiin saataisiin kaikki työntekijät toimimaan tehokkaammin ja organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Yksi tunnetuimmista ja yleisimmistä palkitsemisen muodoista lienee rahallinen palkitseminen työntekijän hyvästä suoriutumisesta. Faisal Ahammadin ym. (2015) mukaan rahallinen palkitseminen mitä varmimmin lisää työntekijän tehokkuutta sekä motivaatiota suoriutua palkitsemisen kohteena olevassa asiassa hyvin. Rahallisen palkitsemisen heikkoutena on kuitenkin se, että se toimii pitkälti ulkoisen motivaation lähteenä. Tämä ei ole vielä ongelma itsessään, mikäli palkitsemisjärjestelmän suoritusmittaristo on laadittu siten, että työntekijän toiminta on organisaatiolle eduksi, vaikka hän toimiikin pääsääntöisesti ulkoisen motivaation vaikutuksesta. Kirjallisuudessa on kuitenkin osoitettu, että joissain tapauksissa liiallinen rahallinen palkitseminen voi vähentää työhön liittyvää sisäistä motivaatiota. Sisäisesti motivoitunut henkilö haluaa suoriutua työssään hyvin, koska hän pitää työtään ja siinä suoriutumista tärkeänä, esimerkiksi koska hän on kiinnostunut työstään ja hän pitää siitä. Hän ei siis pyri suoriutumaan hyvin vain työstä saatavan palkkion toivossa tai rangaistuksen pelossa. Murayama ym. (2010) osoittivat ihmisten aivotoimintaa tutkimalla, että ihmiset eivät enää tunne subjektiivista arvoa tehtävän suorittamisesta, kun tehtävän suorittamisesta aikaisemmin ansaittua rahallista palkkiota ei enää saada. Tällöin ihmiset eivät myöskään olleet motivoituneita osoittamaan kognitiivista sitoutumista tehtävään. Nämä tulokset antavat viitteitä siitä, että jos rahallista palkitsemista käytetään organisaatiossa liikaa, jotkin työntekijät tekevät työtään enää ainoastaan rahallisen palkkion toivossa, mikä voi aiheuttaa ongelmia, jos palkitsemisjärjestelmä ei yksinään onnistu ohjaamaan työntekijöiden toimintaa kaikkein optimaalisimpaan suuntaan.

Vaikka palkitsemisjärjestelmä ei saisikaan aikaan sisäisen motivaation vähenemistä, ne usein motivoivat työntekijöitä pääasiassa ulkoisesti. Tällöin työntekijät eivät varsinaisesti tavoittele hyvää suoriutumista työssään, vaan heidän tavoitteenaan on saada palkkio, ja he suoriutuvat tämän takia hyvin. Rubenfeldin ja Davidin (2006, 35) mukaan työntekijöiden pelkkä ulkoisen motivaation johdattamana toimiminen saattaa aiheuttaa ongelmia esimerkiksi silloin, kun työntekijöillä on useita kannustinsuunnitelmia, eli he voivat saada palkkioita useista eri asioista. Tämä saattaa heidän mukaansa aiheuttaa useita erilaisia ongelmia. He sanovat, että työntekijöiden voi esimerkiksi olla vaikeaa ymmärtää, mitkä ovat organisaation todelliset prioriteetit ja tällä saattaa olla negatiivisia vaikutuksia heidän motivaatioonsa. Ongelmia saattaa ilmetä myös, mikäli kaikki organisaation kannalta tärkeät asiat eivät ole palkitsemisen piirissä, sillä työntekijät saattavat tulkita, että ainoastaan palkittavat asiat ovat tärkeitä ja tällöin organisaation kannalta tärkeät asiat, joista ei saa palkkioita, jäävät vähemmälle huomiolle (Rubenfeld & David 2006, 36). Nämä esimerkit tuovat hyvin ilmi sen, miksi pelkkä työntekijöiden ulkoiseen motivaatioon vetoaminen saattaa olla joissain tapauksissa ongelmallista.

Rahallisessa palkitsemisessa keskeisenä ongelmana on siis ainoastaan ulkoiseen motivaatioon vetoaminen ja pahimmillaan sisäisen motivaation alentaminen. Palkitsemiseen voidaan kuitenkin käyttää muitakin kuin rahallisia palkkioita. Joissain tapauksissa palkitsemisjärjestelmän palkkiona voi toimia esimerkiksi ylennys. Ylennysmahdollisuus voi tietenkin suurella todennäköisyydellä myös vaikuttaa ulkoiseen motivaatioon, mutta se ei välttämättä vaikuta ainoastaan siihen. Van Herpen ym. (2006) tutkivat ylennyksen muodossa olevan palkkion vaikutusta työntekijöiden ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Tulokset osoittivat, että lähitulevaisuudessa odotettavissa oleva ylennys kasvattaa työntekijän ulkoista motivaatiota. Lähimenneisyydessä tapahtunut ylennys taas kasvatti työntekijän sisäistä motivaatiota, kun työntekijä oli omaksunut ja tullut tutuiksi uusien tehtäviensä kanssa. Ylennyksellä oli siis positiivinen vaikutus sekä ulkoiseen että sisäiseen motivaatioon, kun taas rahallisella palkkiolla oli vaikutusta vain ulkoiseen motivaatioon. Tämän kaltaisella palkitsemisella voisi siis pienemmällä todennäköisyydellä olla samanlaisia negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden käyttäytymiseen kuin pelkkään ulkoiseen motivointiin keskittyvillä rahallisilla palkkioilla.

Työntekijöiden pelkkä palkkion toivossa toimiminen voi aiheuttaa monenlaisia ongelmia, kun palkkiot vievät työntekijöiden huomion muilta organisaatiolle tärkeiltä asioilta. Pelkän palkkion toivossa toimiva työntekijä asettaa oman etunsa muiden asioiden edelle ja tällöin esimerkiksi työntekijöiden yhteistyö saattaa kärsiä. Riski tälle on etenkin silloin, jos palkitsemisessa käytetään suhteellista suorituksen arviointia. Julkisesti esitettävällä suhteellisella suoriutumisen arvioinnilla itsessään on yleensä positiivisia käyttäytymisvaikutuksia, kun muiden työntekijöiden suoriutuminen ei vaikuta työntekijän palkitsemiseen, koska tämä yleensä lisää työntekijöiden motivaatiota ja ponnistelua (Tafkov 2013). Joissain tapauksissa suhteellisessa suoriutumisen arvioinnissa palkittavan työntekijän palkkio on sitä pienempi, mitä parempi toisen työntekijän suoriutuminen on mitattavassa asiassa, koska tällöin nähdään toisen työntekijän hyvän suoriutumisen antaneen positiivisen vaikutuksen myös palkittavan työntekijän suoriutumiseen (Itoh 1992, 322). Tämän kaltainen asetelma ei luonnollisesti kannusta työntekijöitä yhteistyöhön, sillä työntekijä saa sitä paremman palkkion mitä parempi hän on muihin työntekijöihin nähden.

Yksi loogiselta tuntuva ratkaisu palkitsemisesta johtuvan negatiivisen kilpailun aiheuttamiin ongelmiin on käyttää ryhmäkohtaista palkitsemista. Tällöin työntekijäryhmällä olisi yhteinen tavoite, jonka saavuttamisesta he kaikki saisivat palkkion. Aiempi kirjallisuus kuitenkin osoittaa, että ryhmäkohtainen palkitseminen saattaa aiheuttaa erilaisia ongelmia. Bae (2023) tutki julkisella sektorilla henkilökohtaisen sekä ryhmäkohtaisen palkitsemisen vaikutusta työntekijöiden tyytyväisyyteen organisaatiotaan, työtään ja palkkaansa kohtaan. Tulokset osoittivat, että

henkilökohtainen palkitsemisella oli positiivinen yhteys tyytyväisyyteen organisaatiota ja työtä kohtaan, mutta ryhmäkohtaisella palkitsemisella oli negatiivinen vaikutus kaikkiin, joskin ainoastaan vaikutus palkkaan kohdistuvaan tyytyväisyyteen oli merkittävä. Baen (2023) mukaan ryhmäkohtaisen palkitsemisen negatiiviset vaikutukset saattaisivat johtua julkisen sektorin organisaation epäselvistä tavoitteista yksityiseen sektoriin verrattuna, sillä tavoitteiden ollessa selkeästi määritellyt ryhmäkohtaisen palkitsemisen pitäisi aiemman kirjallisuuden mukaan kasvattaa työntekijöiden motivaatiota. Toiseksi syyksi hän sitä, että ryhmäkohtaisessa palkitsemisessa jotkin työntekijät saattavat toimia vapaamatkustajina muiden hoitaessa työt ja tämä luo työntekijöissä epätasa-arvon tunnetta. Ryhmäkohtaisella palkitsemisella ei siis ainakaan kaikissa tilanteissa voida paikata henkilökohtaisten ulkoiseen motivaatioon vetoavien palkkioiden aiheuttamia ongelmia.

Palkitsemisjärjestelmässä olevat henkilökohtaiset suoritusmittarit voidaan kuitenkin laatia myös niin, että ne edistävät työntekijöiden yhteistyötä. Siemsen ym. (2007) sanovat, että tehokkaassa yhteistyössä tukevassa palkitsemisjärjestelmässä tulee olla seuraavat linkit: 1) tuloslinkit, jolloin yhden työntekijän suoriutuminen omalla alueellaan vaikuttaa toisen työntekijän suoriutumiseen, 2) avustuslinkki, jolloin yksi työntekijä pystyy auttamaan toisen tehtävässä ja 3) tietolinkki, jolloin yksi työntekijä voi jakaa toisen kanssa sellaista työhön liittyvää tietoa, joka tekee toisen työskentelystä tehokkaampaa. Kun työntekijöiden palkitseminen on tällä tavalla linkitetty, työntekijät haluavat myös toisten onnistuvan tehtävissään, koska tuloslinkin ansiosta toisen suoriutumisella on merkitystä omaan suoriutumiseen. Tällöin työntekijät ovat myös motivoituneita auttamaan toisten tehtävissä, kun heillä itsellään on ylimääräistä aikaa sekä jakamaan työtä tehostavaa epävirallista tietoa, sillä tämä auttaa toista työntekijää suoriutumaan tehtävässään paremmin, mikä vaikuttaa positiivisesti kummankin työntekijän palkitsemiseen. Tällaisella palkitsemisjärjestelmän linkityksellä voidaan välttyä palkitsemisjärjestelmän mahdollisesti yhteistyötä haittaavilta vaikutuksilta, mikäli linkitys on mahdollista tehdä.

Kaikista näistä aiemman kirjallisuuden esimerkeistä käy ilmi, että suoritusmittariston ja siihen mahdollisesti liitetyn palkitsemisjärjestelmän suunnittelu ja implementointi täytyy tehdä erittäin huolellisesti. Vaikka tietynlainen mittaristo tai palkitseminen toimisi hyvin jossain kontekstissa, se ei tarkoita, että se toimisi hyvin kaikissa. Mikäli suunnittelua ja implementointia ei tehdä huolellisesti, odottamattomat negatiiviset käyttäytymisvaikutukset voivat jäädä huomaamatta ja suoritusmittauksella sekä palkitsemisella tavoiteltavat hyödyt saattavat jäädä saavuttamatta. Pahimmillaan suoritusmittaus ja palkitseminen heikentää organisaation toimintaa entisestään sen aiheuttaman negatiivisen käyttäytymisen takia. Hyvin suunnitelluilla ja implementoiduilla järjestelmillä taas voidaan saavuttaa merkittäviä parannuksia organisaation toimintaan ja lopulta

taloudelliseen suoriutumiseen tehokkaamman, sitoutuneemman ja motivoituneemman henkilöstön ansiosta.

### **3.2 Rahamääräinen ja ei-rahamääräinen suoritusmittaus**

Rahamääräisistä ja ei-rahamääräisistä suoritusmittareista ja niiden eroista on tehty paljon tutkimusta. Usein korostetaan, miten perinteiset rahamääräiset suoritusmittarit ovat menneisyyteen katsovia (Kaplan & Norton, 2001, 87) ja ne tuottavat epätäydellisiä arvioita suoriutumisesta (Burney ym. 2009, 307). Samanaikaisesti erilaisten ei-rahamääräisiin suoritusmittareihin kuten asiakastyytyväisyyteen keskittymisellä osoitetaan olevan positiivisia taloudellisia vaikutuksia (Ittner & Larcker, 1998a). Tämä saattaa luoda vääristyneen kuvan näiden kahden mittarityypin hyödyllisyydestä, jossa rahamääräisten suoritusmittareiden hyöty nähdään kohtuuttoman vähäisenä, kun taas ei-rahamääräisten suoritusmittareiden hyötyjä ylikorostetaan. Todellisuudessa molemmat suoritusmittarit ovat tarpeellisia ja ei-rahamääräisiä suoritusmittareita käytetään täydentämään rahamääräisiin suoritusmittareiden puutteita paremman ymmärrettävyyden, tarkkuuden ja luovuuden varmistamiseksi (Burney ym. 2009, 307). Seuraavaksi käydään läpi molemmille mittarityypeille tyypillisesti esitettyjä piirteitä sekä niiden eroja.

Yksi tekijä, jonka on ajateltu perinteisesti erottavan rahamääräistä ja ei-rahamääräistä suoritusmittausta, on niiden tarkastelema aikaikkuna. Tyypillisesti rahamääräisiä suoritusmittareita pidetään menneisyyteen katsovia, koska ne mittaavat toiminnan tuloksia eivätkä tulosten aiheuttajia. Ei-rahamääräisistä suoritusmittareista monet ovat enemmän tulevaisuuteen katsovia, koska ne mittaavat tuloksiin johtavia tekijöitä itse tulosten sijaan (Nuhu ym. 2020, 374). Tyypillinen näkökulma onkin, että ei-rahamääräisiä suoritusmittareita tulisi käyttää perinteisten lyhyen aikavälin rahamääräisten suoritusmittareiden puutteiden täydentämiseen (Ittner & Larcker, 2003, 717). Koska ei-rahamääräisten suoritusmittareiden sanotaan mittaavan tuloksiin johtavia tekijöitä, kirjallisuudessa on esitetty väitteitä niiden kyvystä ennakoida tulevaisuuden suoriutumista paremmin kuin rahamääräiset suoritusmittarit (Ittner & Larcker, 1998b, 218). Kaplanin ja Nortonin (1992, 71) mukaan jotkut ovat jopa sanoneet, että rahamääräiset mittarit voi unohtaa, sillä ne seuraavat perässä, kun keskitytään operatiivisiin ei-rahamääräisiin mittareihin.

Tutkimustulokset ei-rahamääräisten suoritusmittareiden tulevaisuuden suoriutumisen arvioinnista ovat kuitenkin ristiriitaisia. Ahmadin ja Zabrin (2016) malesialaisille tuotantoyrityksille kohdistettu kyselytutkimus osoitti ei-rahamääräisillä suoritusmittareilla olevan positiivinen vaikutus taloudelliseen suoriutumiseen. Andersson ym. (1997) tutkivat asiakastyytyväisyyden ja tuottavuuden vaikutuksia taloudelliseen suoriutumiseen ja tulokset osoittivat, että keskimääräistä korkeamman

asiakastyytyväisyyden yritykset suoriutuivat taloudellisesti parhaiten esimerkiksi lento-, vakuutus-, vaate- ja monella muulla alalla, mutta esimerkiksi huoltoasemat, sanomalehdet ja supermarketit, joilla oli keskimääräistä huonompi asiakastyytyväisyys, suoriutuivat taloudellisesti paremmin, kuin ne, joilla oli korkeampi asiakastyytyväisyys. Tulokset tukevat siis osittain väitettä ei-rahamääräisten suoritusmittareiden kyvystä ennakoida taloudellista suoriutumista, mutta osoittavat toisaalta, että eri toimialoilla on suuria eroja siinä, miten ja mitkä mittarit ennakoivat taloudellista suoriutumista parhaiten. Toimialakohtaisten erojen lisäksi Ittnerin ja Larckerin (1998b) merkittävien yhdysvaltalaisen yritysten laatujohtajille teettämässä kyselytutkimuksessa kävi ilmi, että laatujohtajilla oli haasteita yhdistää laatuun liittyvät mittarinsa parempaan taloudelliseen suoriutumiseen. Ei-rahamääräisten suoritusmittareiden kyky ennakoida tulevaisuuden taloudellista suoriutumista ei siis ole itsestään selvää ja yritysten sekä toimialojen välillä voi olla suuria eroja niiden hyödyllisyydessä.

Vaikka kirjallisuudessa onkin puhuttu paljon rahamääräisiin suoritusmittareihin liittyvistä puutteista ja ei-rahamääräisen suoritusmittauksen hyödyllisyydestä, rahamääräisellä suoritusmittauksella on silti merkittävä rooli organisaation suoriutumisen arvioinnissa. Otley (2007, 11–12) sanoo, että yksi keskeisimmistä rahamääräisen suoritusmittauksen rooleista on toimia organisaation yleensä kaikkein tärkeimmän tavoitteen, eli taloudellisen suoriutumisen, mittarina. Yritysten tavoitteena on siis lähtökohtaisesti paras mahdollinen taloudellinen menestyminen ja monesti yritykset pyrkivätkin laatimaan myös ei-rahamääräiset suoritusmittarinsa siten, että hyvä suoriutuminen niissä heijastuisi taloudelliseen suoriutumiseen. Tämä ajatus näkyy myös Kaplanin ja Nortonin (1992) tasapainotetun tuloskortin mallissa, jossa ei-rahamääräisistä suoritusmittareista koostuviin näkökulmiin panostamisen tulisi johtaa parempaan suoriutumiseen taloudellisen näkökulman mittareissa. Tähän peilaten on itsestään selvää, että niin asiantuntijayritykset kuin muutkin yritykset käyttävät tiimiensä ja työntekijöidensä suoriutumisen mittaamiseen rahamääräisiä mittareita.

Rahamääräisten suoritusmittareiden etuihin ei-rahamääräisiin suoritusmittareihin verrattuna on myös niiden korkea standardoinnin taso sekä vertailtavuus. Perinteisesti yritykset ovat käyttäneet suoriutumisen arvioinnissa miltei pelkästään rahamääräisiä mittareita, kuten EBIT tai ROCE (Westlund ym. 2008, 855) ja niiden laatua arvioidaan relevanssia, luotettavuutta sekä vertailukelpoisuutta tarkastelemalla (Maines ym. 2002, 353). Näiden asioiden takia on oletettavaa, että perinteiset taloudelliset suoritusmittarit ovat hyvin ymmärrettyjä ja ne lasketaan monesti samalla tavalla organisaatiosta tai toimialasta riippumatta, mikä parantaa huomattavasti niiden vertailtavuutta. Ei-rahamääräisten suoritusmittareiden standardointi on vielä lapsen kengissä verrattuna rahamääräisiin suoritusmittareihin ja Knebelin ym. (2015) mukaan GRI (General Reporting

Initiative) ei kykene varmistamaan ei-rahamääräisten suoritusmittareiden vertailtavuutta, standardointia ja läpinäkyvyyttä. Ei-rahamääräisten suoritusmittareiden laskutavat voivat erota huomattavasti eri organisaatioiden välillä, minkä vuoksi yhtiöiden on esimerkiksi vaikeaa käyttää benchmarkingia omien tavoitteidensa asettamisessa, kun taas rahamääräisten suoritusmittareiden kohdalla tämä on huomattavasti helpompaa.

Rahamääräisellä ja ei-rahamääräisellä suoritusmittauksella on molemmilla tärkeä rooli organisaation ja sen osien suoritusmittauksessa, mutta ne soveltuvat eri asioiden tarkasteluun ja niillä on omat erityispiirteensä. Taulukko 1 kokoaa yhteen keskeisimpiä kirjallisuudessa esitettyjä rahamääräisen ja ei-rahamääräisen suoritusmittauksen tyypillisiä piirteitä.

Taulukko 1 Rahamääräisen ja ei-rahamääräisen suoritusmittauksen tyypilliset piirteet (vrt. Chukwujioké Agbim, 2019, 106)

	<b>Rahamääräinen suoritusmittaus</b>	<b>Ei-rahamääräinen suoritusmittaus</b>
Datan laatu	kvantitatiivinen	kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen
Esimerkkejä mittareista	liikevaihto, ROI, kannattavuus, EVA	asiakastyytyväisyys, asiakkaan ostotiheys, varaston kiertoaika, toimitusaika
Fokus	menneisyys	nykyhetki, tulevaisuus
Ennustuskyky	lyhyen aikavälin taloudellinen kunto	tulevaisuuden taloudellinen suoriutuminen
Standardointi ja vertailtavuus	korkeampi	matalampi

Taulukko 1 havainnollistaa, että rahamääräiset ja ei-rahamääräiset suoritusmittarit eroavat toisistaan muun muassa datan laadun, mittareiden, fokuksen, ennustuskyvyn sekä standardoinnin ja vertailtavuuden suhteen. Taulukossa esitetyillä kuvauksilla on tarkoitus esittää mittareille aiemmassa kirjallisuudessa tyypillisimminkin esitettyjä ominaisuuksia ja on tärkeää ymmärtää, että kaikki taulukossa esitetyt kuvaukset eivät ole absoluuttisia totuuksia. Esimerkiksi ei-rahamääräisen suoritusmittauksen kyky ennustaa tulevaisuuden taloudellista suoriutumista ei ole yksiselitteinen. Lisäksi rahamääräiset mittarit eivät ole aina menneisyyteen katsovia eivätkä ei-rahamääräiset mittarit ole aina tulevaisuuteen katsovia, vaan ne voivat myös olla menneisyyttä tarkastelevia ja lopputuloksia mittaavia. Taulukon tarkoituksena onkin tiivistää rahamääräisiin ja ei-rahamääräisiin suoritusmittareihin liittyvät yleisimminkin aiemmassa kirjallisuudessa esitetyt oletukset.

### **Käyttäytymisvaikutukset**

Suoritusmittauksen käyttäytymisvaikutukset voivat kuitenkin olla erilaisia riippuen siitä, onko käytettävät suoritusmittarit rahamääräisiä vai ei-rahamääräisiä. Seuraavaksi tarkastellaan rahamääräiselle ja ei-rahamääräiselle suoritusmittaukselle aiemmassa kirjallisuudessa esitettyjä tyypillisiä käyttäytymisvaikutuksia ja niiden eroja toisiinsa nähden.

Burneyn ym. (2009, 306) mukaan se, että työntekijä kokee suoriutumiseensa arvioinnin reiluksi, vaikuttaa positiivisesti hänen suoriutumiseensa työssään. Rahamääräinen ja ei-rahamääräinen suoritusmittaus vaikuttavat hieman eri tavoilla suoritusmittausjärjestelmän koettuun reiluuteen. Su ym. (2022) tutkivat, miten kyky vaikuttaa rahamääräisten ja ei-rahamääräisten suoritusmittareiden arvoihin vaikuttaa suoritusmittausjärjestelmän distributiiviseen, proseduraaliseen, interpersonaaliseen ja informaationaaliseen reiluuteen. Distributiivinen reiluus tarkoittaa työntekijän kokemusta mittareiden antamien tulosten reiluudesta, proseduraalinen reiluus kokemusta suoriutumisenarviointiprosessin reiluudesta, interpersonaalinen reiluus kokemusta esihenkilöiltä saatavan kohtelun reiluudesta ja informaationaalinen reiluus kokemusta suoriutumisenarviointiprosessin aikana käydyn kommunikaation ja selitysten reiluudesta (Su ym. 2022, 314–315). He löysivät yllättäen hypoteesinsa vastaisesti positiivisen yhteyden rahamääräisiin suoritusmittareihin liittyvän vaikuttamismahdollisuuden ja distributiivisen reiluuden välillä. He epäilivät tämän yhteyden johtuvan siitä, että rahamääräisten mittarien kapeasta ja lyhyen aikavälin fokuksesta huolimatta keski- ja matalan tason johtajat arvostavat ylemmän johdon halukkuutta antaa heidän vaikuttaa mittareiden lukemiin, jolloin he kokevat myös mittareiden arvojen kuvaavan todellista suoriutumista. Mahdollisuudella vaikuttaa ei-rahamääräisiin suoritusmittareihin oli myös positiivinen vaikutus distributiiviseen reiluuteen, mutta vaikutus ei ollut yhtä suuri kuin rahamääräisillä mittareilla. Sillä oli lisäksi kuitenkin positiivinen vaikutus interpersonaaliseen sekä informatiiviseen reiluuteen, jota rahamääräisillä mittareilla ei ollut. Kummallakaan suoritusmittarityypillä ei löydetty positiivista yhteyttä proseduraaliseen reiluuteen.

Aiemman kirjallisuuden mukaan käytettävällä suoritusmittarityypillä voi kuitenkin olla vaikutusta proseduraaliseen reiluuteen, vaikka Su ym. (2022) eivät löytäneet kummallakaan mittarityypillä positiivista vaikutusta. He ja Lau (2012) löysivät tutkimuksessaan merkittävän epäsuoran positiivisen yhteyden ei-rahamääräisen suoritusmittauksen ja proseduraalisen reiluuden välillä. Heidän tutkimustuloksensa osoittivat, että ei-rahamääräisellä suoritusmittauksella oli merkittävä positiivinen yhteys työssä tarvittavaan relevanttiin tietoon, jolla taas oli merkittävä positiivinen vaikutus työntekijän roolin selkeyteen. Roolin selkeydellä oli merkittävä positiivinen vaikutus proseduraaliseen reiluuteen, joten ei-rahamääräisellä suoritusmittauksella oli positiivinen epäsuora vaikutus proseduraaliseen reiluuteen.

Baen (2023) mukaan reilulla työntekijän suoriutumisen arvioinnilla on merkittäviä positiivisia vaikutuksia työntekijän työtyytyväisyyteen, mutta vaikuttaako työtyytyväisyyteen se, onko suoriutumisen arvioinnissa käytettävät mittarit rahamääräisiä vai ei-rahamääräisiä? Lau ja Sholihin (2005) tutkivat kyselytutkimuksen avulla, miten rahamääräinen ja ei-rahamääräinen suoritusmittaus vaikuttavat työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja onko niiden suhteellisella painotuksella merkitystä. Heidän saamansa tulokset osoittivat, että mittarit vaikuttavat epäsuorasti työtyytyväisyyteen mittareiden koetun reiluuden ja niiden edustaman luottamuksen kautta riippumatta siitä, olivatko mittarit rahamääräisiä vai ei-rahamääräisiä. Toisin sanoen sekä rahamääräiset että ei-rahamääräiset suoritusmittarit vaikuttavat työtyytyväisyyteen samalla tavalla. Lisäksi hieman yllättäen tulokset osoittivat, että rahamääräisten ja ei-rahamääräisten suoritusmittareiden suhteellisella painotuksella ei ollut merkitystä työtyytyväisyyteen, mikä antaa viitteitä siitä, että suoritusmittareiden suhteellisen painotuksen merkitys saattaa olla merkittävästi pienempi mitä joskus on luultu. Laun ja Sholihinin (2005) tutkimustulosten perusteella vaikuttaa siis siltä, että rahamääräisen ja ei-rahamääräisen suoritusmittauksen vaikutuksilla työtyytyväisyyteen ei ole merkittäviä eroja.

Johtajan oman roolin selkeys on merkittävä välittäjänä toimiva muuttuva suoritusmittausjärjestelmän ja johtajan suoriutumisen välillä (Hall 2008) ja oletettavasti sillä on samankaltainen suhde tämän tutkielman kontekstissa, eli yksittäisen asiantuntijan suoriutumisessa. Roolin selkeydellä viitataan yksinkertaistettuna siihen, että työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan. Lau (2011) tutki kyselytutkimuksen avulla rahamääräisen ja ei-rahamääräisen suoritusmittauksen vaikutusta johtajien roolin selkeyteen sekä näiden vaikutusten eroja. Lisäksi hän tutki roolin selkeyden vaikutusta johtajan suoriutumiseen työssään. Tutkimustulokset osoittivat, että sekä rahamääräisen että ei-rahamääräisen suoritusmittauksen koetulla tärkeydellä oli positiivinen vaikutus johtajan roolin selkeyteen, mutta ei-rahamääräisen suoritusmittauksen vaikutus oli rahamääräistä mittausta suurempi. Lau (2011, 288–289) uskoo tämän johtuvan siitä, että mittarin tyypistä riippumatta johtajat, jotka asettavat suuremman tärkeyden suoritusmittareille tarjoavat samalla selkeämmän kuvan alaisilleen siitä, mitä heiltä odotetaan. Hänen mukaansa ei-rahamääräiset suoritusmittarit ovat kuitenkin rahamääräisiä mittareita paremmin sovellettavia organisaation eri yksiköille, minkä vuoksi niiden vaikutus roolin selkeyteen on suurempi. Tutkimus osoitti lisäksi roolin selkeydellä olevan positiivinen vaikutus johtajan suoriutumiseen. Tutkimuksen perusteella siis sekä rahamääräisellä että ei-rahamääräisellä suoritusmittauksella on merkittävä välillinen vaikutus johtajan ja oletettavasti myös yksittäisen asiantuntijan suoriutumiseen työssään.

Käytettävällä suoritusmittarityypillä voi olla myös vaikutusta työntekijän luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Aiemmassa kirjallisuudessa väitetään yleisesti, että ei-rahamääräisellä

suoritusmittauksella on positiivinen vaikutus innovatiivisuuteen (Yuliansyah & Razimi 2015, 136). Rahamääräisellä suoritusmittauksella ei tyypillisesti olla oletettu olevan positiivista vaikutusta innovatiivisuuteen varsinkaan diagnostisesti käytettynä niiden lyhyen aikavälin tarkastelusta ja diagnostisen ohjauksen rajoittavasta luonteesta johtuen (Nuhu ym. 2022). Aiheeseen liittyen on kuitenkin saatu jonkin verran ristiriitaisia tutkimustuloksia. Yuliansyah ja Razimi (2015) tutkivat ei-rahamääräisen suoritusmittauksen vaikutusta työntekijän luovuuteen ja näiden välillä löytyi positiivinen yhteys, joskin vain osittainen. Nuhun ym. (2022) tutkimustulokset ovat vielä ristiriitaisempia aiempaan kirjallisuuteen nähden. He tutkivat rahamääräisen ja ei-rahamääräisen suoritusmittauksen vaikutusta työntekijän luovuuteen ja koetun reiluuden toimimista kyseisen suhteen välittäjänä. Heidän tuloksensa osoittivat ei-rahamääräisellä suoritusmittauksella olevan positiivinen vaikutus luovuuteen, mutta vain interaktiivisesti käytettynä. Eniten aiemmasta kirjallisuudesta poikkeava löydös oli kuitenkin diagnostisen rahamääräisen suoritusmittauksen positiivinen vaikutus luovuuteen.

Nuhun ym. (2022) olettivat diagnostisen ohjauksen toimintaa rajoittavan luonteen sekä rahamääräisen suoritusmittauksen kapeahkon ja lyhyen aikavälin tarkastelun vuoksi, että vaikutus luovuuteen olisi negatiivinen. Koska diagnostisella rahamääräisellä suoritusmittauksella oli myös merkittävä negatiivinen vaikutus proseduraaliseen reiluuteen, Nuhu ym. (2022, 393) ehdottivat mahdolliseksi selitykseksi ilmiölle, että prosessiin tyytymättömät työntekijät saattavat todennäköisemmin ruveta toimimaan olemassa oleville prosesseille vaihtoehtoisilla tavoilla, jolloin he toimivat luovasti. Nämä tulokset tuovat ilmi, että suhde suoritusmittauksen ja työntekijän käyttäytymisen välillä on monimutkainen ja erilaisilla suoritusmittareilla voi olla hyvin odottamattomia käyttäytymisvaikutuksia. Toisaalta tämän kaltaiset tutkimustulokset puoltavat sitä, että aiheeseen liittyen on tehtävä lisää tutkimusta, jotta suoritusmittareiden mahdollisia odottamattomia käyttäytymisvaikutuksia voitaisiin ymmärtää paremmin.

Suoritusmittarin tyypillä voi olla vaikutusta siihen, priorisoivatko organisaation työntekijät lyhyen aikavälin vai pidemmän aikavälin suoriutumista. Perinteisen käsityksen mukaan rahamääräisen suoritusmittauksen yksi tyypillisimmistä puutteellisuuksista on vain lyhyen aikavälin painotus (Ittner & Larcker 1998b, 217). Kaplanin ja Nortonin (1996, 75) mukaan heidän tasapainotettu tuloskorttinsa, jossa perinteisten rahamääräisten mittareiden rinnalla käytetään ei-rahamääräisiä mittareita, mahdollistaa pitkän aikavälin strategian linkittämisen lyhyen aikavälin toimintaan. Aiemmassa kirjallisuudessa siis ajatellaan tyypillisesti, että rahamääräinen suoritusmittaus kasvattaa lyhyen aikavälin priorisointia, kun taas ei-rahamääräinen suoritusmittaus vähentää sitä. Tälle väitteelle on kuitenkin osittain ristiriitaista näyttöä aiemmissa tutkimuksissa. Esimerkiksi Marginsonin ym. (2010)

tutkimustulokset osoittivat, että rahamääräisellä suoritusmittauksella ei ollut kasvattavaa eikä vähentävää yhteyttä lyhyen aikavälin priorisointiin, kun taas ei-rahamääräisellä suoritusmittauksella oli vähentävä vaikutus interaktiivisesti käytettynä, mutta kasvattava vaikutus diagnostisesti käytettynä. Perinteinen käsitys rahamääräisen ja ei-rahamääräisen suoritusmittauksen vaikutuksista lyhyen aikavälin priorisointiin ei siis ainakaan kaikissa konteksteissa pidä paikkaansa.

Rahamääräisellä ja ei-rahamääräisellä suoritusmittauksella on jonkin verran yhtäläisyyksiä, mutta myös paljon eroa niiden aiheuttamissa käyttäytymisvaikutuksissa. Joihinkin käyttäytymisvaikutuksiin liittyvät tutkimustulokset ovat yhtäläisempiä, kun taas toisiin liittyvissä on enemmän ristiriitaisia tuloksia. Taulukossa 2 vedetään yhteen tässä luvussa käsitellyjä rahamääräisen ja ei-rahamääräisen suoritusmittauksen käyttäytymisvaikutuksia ja niiden eroja.

Taulukko 2 Rahamääräisen ja ei-rahamääräisen suoritusmittauksen käyttäytymisvaikutukset ja niiden erot

	<b>Rahamääräinen suoritusmittaus</b>	<b>Ei-rahamääräinen suoritusmittaus</b>
Suoritusmittausjärjestelmän koettu reiluus	Positiivinen vaikutus distributiiviseen reiluuteen, suurempi vaikutus, kuin ei-rahamääräisellä mittauksella	Positiivinen vaikutus distributiiviseen, interpersonaaliseen, informatiiviseen ja proseduraaliseen reiluuteen
Työtyytyväisyys	Positiivinen vaikutus, kun suoriutumisen arviointi koetaan reiluksi	Positiivinen vaikutus, kun suoriutumisen arviointi koetaan reiluksi
Roolin selkeys	Positiivinen ei-rahamääräistä mittausta pienempi vaikutus	Positiivinen ja rahamääräistä mittausta suurempi vaikutus
Innovatiivisuus	Tyypillisesti ei positiivista vaikutusta	Tyypillisesti positiivinen vaikutus
Lyhyen aikavälin priorisointi	Perinteisesti kasvattava vaikutus, tutkimus osittain ristiriitaista	Perinteisesti vähentävä vaikutus, tutkimus osittain ristiriitaista

Taulukossa 2 kuvataan, miten rahamääräinen ja ei-rahamääräinen suoritusmittaus vaikuttavat suoritusmittausjärjestelmän koettuun reiluuteen, työtyytyväisyyteen, työntekijän roolin selkeyteen, innovatiivisuuteen sekä lyhyen aikavälin priorisointiin. Siitä nähdään, että joillain osa-alueilla vaikutusten erot ovat suurempia, kuten koetussa reiluudessa, kun taas joillain osa-alueilla eroja ei ole käytännössä lainkaan, kuten työtyytyväisyydessä. On kuitenkin tärkeää muistaa, että kaikkea aiheeseen suoritusmittareihin liittyvää kirjallisuutta on paljon ja todennäköisesti kaikkiin osa-alueisiin liittyen löytyy jotain poikkeavia tutkimustuloksia erilaisista konteksteista. Taulukossa 2 pyritään kuitenkin tuomaan ilmi yleisempiä käsityksiä rahamääräisten ja ei-rahamääräisten suoritusmittarien käyttäytymisvaikutuksista.

### 3.3 Diagnostisen ja interaktiivisen suoritusmittauksen käyttäytymisvaikutukset

Tässä luvussa yhdistetään ohjausvipujen malli rahamääräisen ja ei-rahamääräisen suoritusmittauksen kanssa ja tarkastellaan niiden vaikutuksia työntekijöiden käyttäytymiseen yhdessä. Näin saadaan aikaan neljä erilaista suoritusmittausta, joiden mahdollisia käyttäytymisvaikutuksia tarkastellaan aikaisemman kirjallisuuden pohjalta: diagnostinen rahamääräinen, diagnostinen ei-rahamääräinen, interaktiivinen rahamääräinen ja interaktiivinen ei-rahamääräinen suoritusmittaus.

#### Diagnostinen rahamääräinen suoritusmittaus

Diagnostisen ohjauksen toimintaa rajoittava ja kriittisten suorituskykymuuttujien ennalta määritetyistä tavoitteista poikkeamien etsiminen sekä aiemmassa kirjallisuudessa esitetty rahamääräisen suoritusmittauksen kapea ja menneisyyteen keskittyvä luonne on omiaan aiheuttamaan työntekijöissä tietynlaisia käyttäytymisvaikutuksia. Adlerin ja Boryksen (1996) nelikenttään peilaten mekanistisen organisaation ohjaus perustuu hyvin pitkälti tämän kaltaiseen ohjaukseen, mutta diagnostista rahamääräistä suoritusmittausta löytyy voi löytyä myös muun kaltaisista organisaatioista.

Rahamääräisten suoritusmittareiden tiedetään Laun ja Sholihinin (2005) tutkimuksen perusteella vaikuttavan positiivisesti työtyytyväisyyteen, kun suoriutumisen arviointi koetaan reiluksi. Diagnostiselle ohjaukselle on kuitenkin tyypillistä ylhäältä alaspäin asetetut tavoitteet vaaditusta suoriutumisen tasosta ja tällä oletettavasti voi olla mahdollisia negatiivisia vaikutuksia suoriutumisen arvioinnin koettuun reiluuteen. Nuhun ym. (2022) kyselytutkimuksellaan saadut tutkimustulokset osoittivatkin negatiivisen yhteyden diagnostisen rahamääräisen suoritusmittauksen ja suoritusmittausjärjestelmän koetun reiluuden välillä. Jos kuitenkin työntekijät kokevat ennalta määritetyt tavoitteet realistisiksi ja he kykenevät vaikuttamaan mittarin arvoon, voi vaikutus koettuun reiluuteen ja täten työtyytyväisyyteen olla olettavasti erilainen. Diagnostisella rahamääräisellä suoritusmittauksella vaikuttaisi kuitenkin olevan tyypillisemmin negatiivisia kuin positiivisia vaikutuksia niin työtyytyväisyyteen kuin suoritusmittausjärjestelmän koettuun reiluuteenkin.

Rahamääräisen suoritusmittauksen lyhyen aikavälin tarkastelu yhdistettynä diagnostisen ohjauksen ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamisen seurantaan voisi loogisesti olettaa johtavan työntekijöissä myös lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamisen priorisointia. Tämän vaikutussuhteen voimakkuus oletettavasti vain kasvaa, jos mittareihin liitetään palkitsemista. Lisäksi Marginsonin ym. (2010, 356) mukaan diagnostinen ohjaus voi saada aikaan sen, työntekijät saattavat joskus noudattaa ohjausjärjestelmän tavoitteita ja raportoida suotuisia lukuja antaakseen hyvän kuvan

itsestään esihenkilöilleen ja täten ylläpitäen itsetuntoaan, vaikka tällä olisi haitallinen vaikutus organisaatiolle pitkällä aikavälillä. Näiden olettamusten pohjalta vaikuttaisi erittäin todennäköiseltä, että diagnostinen rahamääräinen suoritusmittaus saa työntekijät priorisoimaan lyhyen aikavälin tuloksia pitkän aikavälin suoriutumisen yli.

Marginson ym. (2010) kuitenkin tutkivat suoritusmittareiden diagnostisen ja interaktiivisen käytön vaikutuksia työntekijöiden lyhyen aikavälin suoriutumisen priorisointiin. Heidän hypoteesinsa vastaisesti tutkimustulokset eivät kuitenkaan osoittaneet minkäänlaista yhteyttä diagnostisen rahamääräisen suoritusmittauksen ja lyhyen aikavälin painotuksen välillä. Marginson ym. (2010, 367) epäilivät tämän johtuvan mahdollisesti siitä, että kaikissa organisaatioissa johtajat eivät välttämättä aseta rahamääräisille suoritusmittareille suurempaa arvoa kuin ei-rahamääräisille, mikä on heidän mukaansa oletamus rahamääräisen suoritusmittauksen ja lyhyen aikavälin priorisoinnin oletetun positiivisen yhteyden takana. Näiden tulosten perusteella ei siis ole lainkaan itsestään selvää, että diagnostinen rahamääräinen suoritusmittaus aiheuttaisi työntekijöissä lyhyen aikavälin priorisointia.

Diagnostisella rahamääräisellä suoritusmittauksella voidaan olettaa suurella todennäköisyydellä olevan negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Uusien ideoiden syntyminen edellyttää vapautta ideoida ja diagnostisen ohjauksen toimintaa rajoittava luonne on omiaan asettamaan rajoja ja täten vähentämään vapautta. Lisäksi rahamääräistä suoritusmittausta pidetään tyypillisesti lyhyttä aikaväliä painottavana ja uusien ideoiden kokeileminen ja niistä saatavien etujen materialisoituminen vie aikaa, eikä etujen saaminen ole varmaa (Nuhu ym. 2022, 377). Näiden olettamusten perusteella vaikuttaisi hyvin ilmeiseltä, että diagnostisella rahamääräisellä suoritusmittauksella on negatiivinen vaikutus työntekijän luovuuteen ja innovatiivisuuteen.

Joissain tilanteissa kuitenkin diagnostisella rahamääräisellä suoritusmittauksella voi olla odottamattomia vaikutuksia työntekijän luovuuteen etenkin, kun jokin muu tekijä toimii vaikutussuhteen välittäjänä. Nuhu ym. (2022) tutkivat diagnostisen ja interaktiivisen suoritusmittauksen vaikutusta luovuuteen, kun suoritusmittausjärjestelmän koettu reiluus toimi välittävänä tekijänä. Oman hypoteesinsa ja suurimman osan aiemmasta kirjallisuudesta vastaisesti heidän tuloksensa osoittivat positiivisen vaikutuksen diagnostisen rahamääräisen suoritusmittauksen ja työntekijän luovuuden välillä. Samanaikaisesti heidän tutkimustuloksensa osoittivat negatiivisen yhteyden diagnostisen rahamääräisen suoritusmittauksen ja suoritusmittausjärjestelmän koetun proseduraalisen reiluuden välillä. Tälle aiemmasta kirjallisuudesta poikkeavalle löydökselle he esittivät mahdolliseksi selitykseksi sen, että suoriutumisen arviointiin tyytymättömät työntekijät

saattavat ilmaista tyytymättömyytensä käyttäytymällä vaihtoehtoisilla tavoilla, jolloin he suuremmalla todennäköisyydellä kehittelevät ja kokeilevat uusia ideoita (Nuhu ym. 2022, 393). Tämän havainnon perusteella ei voida vetää johtopäätöstä, että diagnostinen rahamääräinen suoritusmittaus edistäisi työntekijöiden luovuutta, mutta se tuo hyvin ilmi sen, miten suoritusmittauksen käyttäytymisvaikutukset voivat vaihdella suuresti odotetusta, kun muut vaikuttavat tekijät otetaan huomioon.

Diagnostinen rahamääräinen suoritusmittaus voi vaikuttaa myös työntekijän roolin selkeyteen. Marginsonin ym. (2014, 72) mukaan diagnostinen ohjaus vaikuttaa positiivisesti työntekijän roolin selkeyteen asettamalla selkeitä rajoja toiminnalle. Laun (2011) tutkimuksen mukaan rahamääräisen suoritusmittauksen koetulla tärkeydellä oli positiivinen vaikutus työntekijän roolin selkeyteen, joskin vaikutus oli reilusti ei-rahamääräistä suoritusmittausta pienempi. Diagnostisen rahamääräisen suoritusmittauksen voinee siis olettaa vaikuttavan positiivisesti työntekijän roolin selkeyteen asettamalla selkeät rajat työntekijän toiminnalle, mutta diagnostisella ei-rahamääräisellä suoritusmittauksella on oletettavasti vielä suurempi positiivinen vaikutus.

### **Diagnostinen ei-rahamääräinen suoritusmittaus**

Diagnostisessa ei-rahamääräisessä suoritusmittauksessa yhdistyy diagnostisen ohjauksen toimintaa rajoittava sekä ei-rahamääräisen suoritusmittauksen laaja tulevaisuuteen katsova moniulotteinen luonne. Rahamääräisen ja ei-rahamääräisen suoritusmittauksen erojen takia voidaan olettaa, että myös diagnostisen ei-rahamääräisen suoritusmittauksen vaikutukset työntekijän käyttäytymiseen ovat hieman erilaiset kuin diagnostisella rahamääräisellä suoritusmittauksella. Adlerin ja Boryksen (1996) nelikentässä tämän kaltainen suoritusmittaus menee edelleen pakottavan formalisoinnin puolelle, mutta ei välttämättä yhtä voimakkaasti kuin diagnostinen rahamääräinen suoritusmittaus.

Laun ja Sholihinin (2005) tutkimustulokset osoittivat ei-rahamääräisellä suoritusmittauksella olevan positiivinen vaikutus työntyytyväisyyteen, mikäli suoriutumisen arviointi koetaan reiluksi, aivan kuten rahamääräiselläkin suoritusmittauksella. Diagnostisen ei-rahamääräisen suoritusmittauksen vaikutukset suoritusmittausjärjestelmän koettuun reiluuteen eivät kuitenkaan välttämättä ole samanlaisia kuin diagnostisella rahamääräisellä mittauksella. Nuhun ym. (2022, 382) tutkimus osoitti positiivisen yhteyden diagnostisen ei-rahamääräisen suoritusmittauksen ja suoritusmittausjärjestelmän koetun reiluuden välillä. He uskoivat tämän johtuvan ei-rahamääräisen suoritusmittauksen laajasta kattavuudesta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että alaiset kokevat suoriutumisen arvioinnin todennäköisemmin reiluksi, kun ylempi johto ottaa huomioon useita eri näkökulmia heidän suoriutumisessaan, vaikka suoritusmittaus onkin diagnostista. Diagnostisella ei-

rahamääräisellä suoritusmittauksella voitaisiin siis olettaa olevan positiivinen vaikutus niin suoriutumisen arvioinnin koettuun reiluuteen kuin työtyytyväisyyteenkin.

Aiemmassa kirjallisuudessa esitetty ei-rahamääräisen suoritusmittauksen rahamääräistä suoritusmittausta suurempi tulevaisuuden ja pitkän aikavälin priorisointi oletettavasti vähentää lyhyen aikavälin priorisointia, mutta mitä tapahtuu, kun sen yhdistää diagnostisen ohjauksen tiukkoihin tavoitteisiin, joista ei tule poiketa? Marginson ym. (2010, 357) eivät uskoneet ei-rahamääräisen suoritusmittauksen tulevaisuutta korostavan luonteen riittävän kumoamaan diagnostisesta ohjauksesta johtuvaa lyhyen aikavälin painotusta ja he olivat diagnostisen ei-rahamääräisen suoritusmittauksen kasvamisen aiheuttavan suurempaa lyhyen aikavälin priorisointia. Heidän tutkimustuloksensa antoivat myös tukea tälle olettamukselle. Tämän esimerkin valossa vaikuttaisi siis todennäköiseltä, että diagnostinen ei-rahamääräinen suoritusmittaus saa työntekijät priorisoimaan lyhyen aikavälin suoriutumista pitkän aikavälin kustannuksella.

Diagnostisen ei-rahamääräisen suoritusmittauksen vaikutukset työntekijöiden innovatiivisuuteen ja luovuuteen eroavat diagnostisen rahamääräisen mittauksen vaikutuksista. Nuhun ym. (2022, 377) mukaan ei-rahamääräiseen suoritusmittaukseen voi liittyä monia mittareita, jotka liittyvät olemassa olevien toimintatapojen muuttamiseen, joten niiden diagnostisenkin käytön voisi olettaa lisäävän työntekijöiden luovuutta. Heidän tutkimustuloksensa eivät kuitenkaan osoittaneet merkittävää suoraa positiivista yhteyttä diagnostisen ei-rahamääräisen suoritusmittauksen ja luovuuden välillä. Diagnostisen ei-rahamääräisen suoritusmittauksella oli kuitenkin positiivinen yhteys distributiiviseen ja interpersonaaliseen reiluuteen, joilla taas oli positiivinen vaikutus luovuuteen. Nuhun ym. (2022) tutkimustulosten perusteella siis vaikuttaisi siltä, että diagnostisella ei-rahamääräisellä suoritusmittauksella on positiivinen vaikutus työntekijöiden innovatiivisuuteen ja luovuuteen, mutta vaikutus on epäsuora ja sen välittäjänä toimii suoritusmittausjärjestelmän koettu reiluus.

Diagnostisen ei-rahamääräisen suoritusmittauksen vaikutukset työntekijän roolin selkeyteen ovat melko samanlaisia kuin diagnostisella rahamääräisellä suoritusmittauksella, sillä molemmissa keskeisenä tekijänä on diagnostisen ohjauksen asettamat selkeät rajat (Marginson ym. 2014, 72). Laun (2011) tutkimuksen mukaan ei-rahamääräisellä suoritusmittauksella oli kuitenkin merkittävästi suurempi positiivinen vaikutus työntekijän roolin selkeyteen kuin rahamääräisellä mittauksella, jolla oli myös positiivinen vaikutus. Laun (2011, 288) mukaan ero vaikutuksen suuruudessa johtuu oletettavasti siitä, että ei-rahamääräisiä suoritusmittareita on laajempi valikoima, mikä mahdollistaa työntekijän suoriutumisen arvioinnin monesta eri näkökulmasta, ja lisäksi varsinkin matalamman tason työntekijät kokevat monesti ei-rahamääräiset mittarit rahamääräisiä merkityksellisempinä,

koska etenkin matalalla tasolla ne antavat tarkemman kuvan työntekijöiden todellisesta suoriutumisesta. Diagnostisella ei-rahamääräisellä suoritusmittauksella vaikuttaisi siis tyypillisesti olevan positiivinen vaikutus työntekijän roolin selkeyteen.

### **Interaktiivinen rahamääräinen suoritusmittaus**

Interaktiivisessa rahamääräisessä suoritusmittauksessa yhdistyy interaktiivisen ohjauksen keskustelua ja olemassa olevien toimintatapojen haastamista korostava luonne sekä rahamääräisen suoritusmittauksen kapeahko menneisyyttä tarkasteleva luonne. Tämän kaltainen ohjaus on Adlerin ja Boryksen (1996) nelikentässä selvästi mahdollistavan formalisoinnin puolella interaktiivisen ohjauksen luonteen takia.

Laun ja Sholihinin (2005) tutkimuksesta muistetaan suoriutumisen arvioinnin koetun reiluuden toimivan välittäjänä rahamääräisen suoritusmittauksen ja työtyytyväisyyden välillä. Keskustelun ja avoimuuden kautta interaktiivinen ohjaus vaikuttaa kuitenkin oletettavasti positiivisemmin suoriutumisen arvioinnin koettuun reiluuteen kuin diagnostinen ohjaus. Nuhun ym. (2022) tutkimustulokset osoittivat positiivisen yhteyden interaktiivisen rahamääräisen suoritusmittauksen sekä distributiivisen, interpersonaalisen ja informatiivisen reiluuden välillä. He perustelivat tätä sillä, että diagnostinen ohjaus antaa työntekijöille mahdollisuuden keskustella heidän tuntemuksistaan suoriutumisensa arviointiin liittyen sekä kyseenalaistaa ja keskustella yksittäisten mittareiden tai niille asetettujen tavoitteiden käytöstä, mikä on omiaan parantamaan heidän kokemuksiaan suoriutumisensa arvioinnin reiluudesta. Interaktiivisella rahamääräisellä suoritusmittauksella on siis todennäköisesti positiivinen vaikutus suoriutumisen arvioinnin koettuun reiluuteen sekä työtyytyväisyyteen.

Siinä missä diagnostisen rahamääräisen suoritusmittauksen voisi olettaa kasvattavan lyhyen aikavälin priorisointia, interaktiivisen rahamääräisen suoritusmittauksen voidaan ajatella vähentävän sitä. Marginsonin ym. (2010, 357) mukaan tämä johtuu siitä, että interaktiivinen ohjaus perustuu pitkää aikavälin priorisointia edistävään kaksisilmukkaiseen oppimiseen ja se painottaa pitkän aikavälin strategiaa edistäviä toimintoja. Heidän tutkimustuloksensa eivät kuitenkaan osoittaneet interaktiivisella rahamääräisellä suoritusmittauksella olevan minkäänlaista yhteyttä lyhyen aikavälin priorisointiin, samoin kuten diagnostisella rahamääräisellä suoritusmittauksella. Tutkimuksen mukaan siis rahamääräisen suoritusmittauksen vaikutukset lyhyen aikavälin priorisointiin eivät siis eronneet riippumatta siitä, käytettiinkö sitä interaktiivisesti vai diagnostisesti. Tämä aiemmasta kirjallisuudesta poikkeava tutkimustulos puoltaa siis sitä, että aiheeseen liittyvää tutkimusta tarvitaan lisää.

Interaktiivisen ohjauksen dialogia ja olemassa olevien toimintatapojen haastamista korostavan luonteen takia interaktiivisen rahamääräisen suoritusmittauksen voidaan olettaa vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Nuhun ym. (2022) tutkimus ei kuitenkaan osoittanut interaktiivisella rahamääräisellä suoritusmittauksella olevan lainkaan suoraan yhteyttä työntekijöiden luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Sillä kuitenkin oli selkeä positiivinen vaikutus distributiiviseen, interpersonaaliseen sekä informationaaliseen reiluuteen, joilla kaikilla oli positiivinen vaikutus työntekijän luovuuteen. Koska interaktiivisella rahamääräisellä suoritusmittauksella ei ollut lainkaan suoraa yhteyttä luovuuteen, tutkimuksen mukaan sen vaikutus perustuu täysin välilliseen vaikutukseen suoritusmittausjärjestelmän koetun reiluuden kautta. Näiden tulosten sekä aiemman kirjallisuuden perusteella voidaan olettaa, että interaktiivisella rahamääräisellä suoritusmittauksella on ainakin välillinen vaikutus työntekijän luovuuteen.

Aiemman kirjallisuuden perusteella interaktiivinen ohjaus vaikuttaa työntekijän roolin selkeyteen hieman eri tavalla kuin diagnostinen ohjaus. Marginsonin ym. (2014, 72) mukaan siinä missä diagnostinen ohjaus edistää roolin selkeyttä asettamalla selkeitä rajoja, interaktiivinen ohjaus edistää roolin selkeyttä korostamalla keskustelua ja väittelyä. Lisäksi Laun (2011) tutkimuksen mukaan rahamääräisen suoritusmittauksen painotuksella oli positiivinen vaikutus roolin selkeyteen, joten oletettavasti myös interaktiivisella rahamääräisellä suoritusmittauksella on siihen positiivinen vaikutus.

### **Interaktiivinen ei-rahamääräinen suoritusmittaus**

Interaktiivisessa ei-rahamääräisessä suoritusmittauksessa yhdistyy interaktiivisen ohjauksen dialogia ja olemassa olevien toimintatapojen haastamista korostava lähestymistapa sekä ei-rahamääräisen suoritusmittauksen laaja tulevaisuuteen katsova moniulotteinen luonne. Adlerin ja Boryksen (1996) nelikenttään peilaten tämän tyylinen ohjaus on ehkä kaikkein selkeimmin mahdollistavan formalisoinnin puolella.

Suoritusmittauksen vaikutukset työtyytyväisyyteen riippuivat Laun ja Sholihinin (2005) mukaan suoriutumisen arvioinnin koetusta reiluudesta. Nuhun ym. (2022) tutkimustulokset osoittivat interaktiivisen ei-rahamääräisen suoritusmittauksen vaikuttavan positiivisesti interpersonaaliseen ja informationaaliseen reiluuteen. Tämä havainto ei ole yllättävä, sillä interaktiivinen ohjaus mahdollistaa keskustelun suoritusmittareista ja niiden tavoitteista sekä näiden mittareiden ja tavoitteiden haastamisen. Lisäksi ei-rahamääräisten suoritusmittareiden laaja valikoima mahdollistaa suoriutumisen arvioinnin monesta eri näkökulmasta, mikä on omiaan parantamaan työntekijöiden kokemuksia suoriutumisensa reiluudesta (Lau & Sholihin, 2005, 393). Interaktiivisella ei-

rahamääräisellä suoritusmittauksella voidaan siis olettaa olevan positiivisia vaikutuksia suoriutumisen arvioinnin koettuun reiluuteen sekä työtyytyväisyyteen.

Interaktiivisella ei-rahamääräisellä suoritusmittauksella on todennäköisesti pienentävä vaikutus lyhyen aikavälin priorisointiin. Diagnostisen ei-rahamääräisen suoritusmittauksen tapauksessa Marginson ym. (2010, 357) eivät uskoneet ei-rahamääräisen suoritusmittauksen tulevaisuuteen katsovan luonteen riittävän kumoamaan diagnostisen ohjauksen aikaansaamaa lyhyen aikavälin priorisointia, ja heidän tutkimustuloksensa antoivat tukea tälle väitteelle. Interaktiivisen ei-rahamääräisen suoritusmittauksen tapauksessa tilanne on toinen, sillä interaktiivisen ohjauksen kaksisilmukkainen oppiminen ja pitkän aikavälin strategian edistäminen voitaisiin olettaa voimistavan ei-rahamääräisen suoritusmittauksen tulevaisuuteen katsovaa luonnetta entisestään. Marginsonin ym. (2014) tutkimustulokset osoittivat tukea tälle oletukselle, sillä ne osoittivat interaktiivisen ei-rahamääräisen suoritusmittauksen kasvavalla painotuksella olevan negatiivinen yhteys lyhyen aikavälin priorisointiin.

Interaktiivisen ohjaus kannustaa dialogiin ja olemassa olevien toimintatapojen haastamiseen ja yhdistettynä ei-rahamääräisen suoritusmittauksen tulevaisuuden suoriutumista korostavaan luonteeseen tuntuisi loogiselta, että se edistäisi työntekijöiden innovatiivisuutta ja luovuutta. Nuhu ym. (2022) osoittivatkin tutkimustuloksillaan interaktiivisella ei-rahamääräisellä suoritusmittauksella olevan suora positiivinen vaikutus luovuuteen. Tämän lisäksi sillä oli positiivinen vaikutus interpersonaaliseen ja informationaaliseen reiluuteen, joilla taas oli positiivinen vaikutus luovuuteen. Tuloksista on siis ymmärrettävissä, että interaktiivisella ei-rahamääräisellä suoritusmittauksella on positiivinen vaikutus työntekijän luovuuteen, mutta osa tästä vaikutuksesta on epäsuoraa suoriutumisen arvioinnin koetun reiluuden kautta.

Kuten kaikilla muillakin tässä luvussa esiteltyillä neljällä erilaisella suoritusmittauksella, myös interaktiivisella ei-rahamääräisellä suoritusmittauksella on oletettavasti positiivinen vaikutus työntekijän roolin selkeyteen. Tätä puoltaa se, että Marginsonin ym. (2014, 72) mukaan interaktiivinen ohjaus edistää roolin selkeyttä korostamalla dialogia ja väittelyä sekä Laun (2011) tutkimus, jonka mukaan ei-rahamääräisen suoritusmittauksen painotuksella oli positiivinen vaikutus työntekijän roolin selkeyteen. Lau (2011, 288) epäili, että sekä rahamääräinen että ei-rahamääräinen suoritusmittaus vaikuttavat positiivisesti työntekijän roolin selkeyteen, koska johtajat, jotka pitävät suoritusmittausta yleisesti tärkeänä, tarjoavat työntekijöilleen selkeämpää ohjausta kuin johtajat, jotka eivät tuo ilmi työntekijöille, miten heidän suoriutumistaan arvioidaan. Laun (2011) tutkimuksen sekä tämän luvun valossa vaikuttaisi siis siltä, että suoritusmittauksella yleisesti on positiivinen

vaikutus työntekijän roolin selkeyteen riippumatta siitä, onko suoritusmittaus rahamääräistä vai ei-rahamääräistä ja käytetäänkö sitä diagnostisesti vai interaktiivisesti. Laun (2011) tutkimus osoitti, että ei-rahamääräisen suoritusmittauksen positiivinen vaikutus roolin selkeyteen oli suurempi kuin rahamääräisellä suoritusmittauksella, mutta siitä, miten suhteet muuttuvat, kun mukaan otetaan diagnostinen ja interaktiivinen ohjaus, ei ole selkeää tutkimusnäyttöä. Aikaisempien tutkimusten valossa voisi ehkä olettaa, että interaktiivisella ei-rahamääräisellä suoritusmittauksella olisi kaikkein suurin positiivinen vaikutus, koska ei-rahamääräisen mittauksen vaikutus oli rahamääräistä suurempi ja interaktiivinen ohjaus mahdollistaa suoriutumisen arvioinnista keskustelemisen ja sen haastamisen.

Aiempi kirjallisuus osoittaa, että erot suoritusmittauksen tyypissä ja käytötavassa voivat vaikuttaa merkittävästi siihen, millaisia käyttäytymisvaikutuksia suoritusmittaus saa työntekijöissä aikaan. Joihinkin asioihin vaikuttaa enemmän se, onko suoritusmittaus diagnostista vai interaktiivista, kun taas toisissa sillä, onko suoritusmittaus rahamääräistä vai ei-rahamääräistä, on suurempi vaikutus. Suoritusmittauksen vaikutus työtyytyväisyyteen vaikutti riippuvan suoriutumisen arvioinnin koetusta reiluudesta (Lau & Sholihin 2005, 393) ja aiemman kirjallisuuden perusteella vaikutti siltä, että ainoastaan diagnostisella rahamääräisellä suoritusmittauksella olisi tyypillisesti negatiivinen vaikutus koettuun reiluuteen sekä työtyytyväisyyteen, kun kaikilla muilla vaikutus oli positiivinen (Nuhu ym. 2022). Tulokset lyhyen aikavälin priorisointiin liittyen olivat mielenkiintoisia, sillä rahamääräisellä suoritusmittauksella ei havaittu minkäänlaista yhteyttä lyhyen aikavälin priorisointiin sen käytötavasta riippumatta, kun taas ei-rahamääräinen suoritusmittaus vaikutti kasvattavan lyhyen aikavälin priorisointia diagnostisesti käytettynä, mutta vähentävän sitä interaktiivisesti käytettynä (Marginson ym. 2010). Nuhun ym. (2022) tutkimuksen mukaan kaikilla neljällä erilaisella suoritusmittauksella oli positiivinen vaikutus työntekijän luovuuteen, mutta ainoastaan diagnostisella rahamääräisellä ja interaktiivisella ei-rahamääräisellä suoritusmittauksella oli suora vaikutus. Työntekijän roolin selkeyteen oli kaikilla neljällä suoritusmittauksella positiivinen vaikutus, mutta se miten vaikuttaminen tapahtui, riippui siitä, oliko käyttö diagnostista vai interaktiivista (Marginson ym. 2014, 72; Lau 2010).

Suoritusmittaukseen sekä diagnostiseen ja interaktiiviseen ohjaukseen liittyvää tutkimusta on kuitenkin tehty paljon ja osa tuloksista sekä aiemman kirjallisuuden väitteistä ovat ristiriitaisia keskenään. Aiempi kirjallisuus antaa kuitenkin ymmärtää, että suoritusmittauksen vaikutus työntekijöiden käyttäytymiseen on monimutkainen ja se on hyvin riippuvainen myös kontekstista. Tässä luvussa käsitelty kirjallisuus antaa kuitenkin käsityksen siitä, millä tavoin erilaiset ja eri tavalla käytettävät suoritusmittarit voivat vaikuttaa käyttäytymiseen.

## 4 Haastattelututkimus

### 4.1 Aineistonkeruu

Tutkimusta varten haastateltiin yhdeksää asiantuntijaa. Tutkielma tehtiin field-tutkimuksena, ja kaikki haastateltavat tulivat eri organisaatioista. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan niin, että tutkielmassa olisi edustettuna useampi eri toimiala, sillä tutkielman tavoitteena on tarkastella suoritusmittauksen käyttäytymisvaikutuksia asiantuntijaorganisaatioiden työntekijöihin yleisesti eikä rajata haastateltavia vain tietyn toimialan työntekijöihin. Näin pystytään myös tarkastelemaan, millaisia käyttäytymisvaikutuksia tietyn toimialan asiantuntijoilla esiintyy ja mitä yhtäläisyyksiä ja eroja käyttäytymisvaikutuksissa on eri toimialoilla. Tutkielmassa pyrittiin ensisijaisesti haastattelemaan asiantuntijaorganisaatioiden yksittäisiä asiantuntijoita, mutta haastateltavista projekti-insinööri ja tuotepäällikkö eivät työskennelleet perinteisissä asiantuntijaorganisaatioissa, kuten konsultointiyrityksessä. Heidän työnantajaorganisaatioidensa toiminta perustuu kuitenkin erittäin vahvasti asiantuntijuuteen ja suunniteluun, minkä takia heidän todettiin sopivan hyvin tutkielman haastateltaviksi. Tuotepäällikkö ei haastattelun aikana työskennellyt kyseisessä tehtävässä, vaan hänen kommenttinsa koskevat hänen aikaisempaa työpaikkaansa. Lista haastateltavien tehtävänimikkeistä, joilla heihin viitataan tutkielmassa sekä haastatteluiden päivämäärät ja kestot on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3 Haastatteluiden ajankohdat ja kestot

Tehtävänimike	Päivämäärä	Haastattelun kesto
Verokonsultti	19.2.2025	59 min
Ohjelmistokehittäjä 1	19.2.2025	1 tunti 12 min
Järjestelmäkonsultti	21.2.2025	1 tunti 13 min
Ohjelmistokehittäjä 2	24.2.2025	46 min
Ohjelmistokehittäjä 3	24.2.2025	54 min
Projekti-insinööri	25.2.2025	58 min
Tuotepäällikkö	26.2.2025	1 tunti 2 min
Ohjelmistokehittäjä 4	27.2.2025	1 tunti 2 min
Riskienhallinnan konsultti	10.3.2025	41 min

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joissa käytettiin apuna ennalta laadittua teemahaastattelurunkoa (ks. liite 1). Tämä mahdollisti lisäkysymysten esittämisen ja täten

tutkielman kannalta mielenkiintoisiin vastauksiin syventymisen. Teemahaastattelurunko toimitettiin etukäteen ohjelmistokehittäjille 1 ja 4 heidän toiveestaan, mutta muut haastateltavat eivät nähneet teemahaastattelurunkoa etukäteen. Teemahaastattelurunko oli jaettu henkilön taustaa selvittäviin aloituskysymyksiin sekä kuuteen pääteemaan, jotka olivat suoritusmittauksen käyttötapa ja tyyppi, motivaatio, koettu reiluus, työtyytyväisyys, lyhyen aikavälin priorisointi ja luovuus. Haastatelussa noudatettiin Tutkimuseettisen Neuvottelukunnan (2019) ohjeita. Haastateltaville painotettiin ennen haastattelua tutkielmaan osallistumisen vapaaehtoisuutta sekä sitä, että heidän vastauksiaan käsitellään tutkielmassa täysin anonymisti, eli heitä tai heidän työnantajaorganisaatioitaan ei voida tunnistaa heidän vastauksiensa perusteella. Lisäksi heille tuotiin ilmi, että he voivat jättää vastaamatta mihin vain haastattelun kysymykseen, mikäli he jostain syystä eivät ole halukkaita vastaamaan. Näin ei tosin käynyt yhdenkään haastateltavan kohdalla.

Kaikki haastattelut pidettiin etäyhteyksin Microsoft Teamsin välityksellä. Haastatteluiden litteroimisessa hyödynnettiin Teamsin omaa transkriptio-ominaisuutta, jossa tapaamisen puhe muutetaan automaattisesti tekstiksi. Haastatteluiden transkriptiot käytiin huolellisesti läpi ja niistä poimittiin tutkielman kannalta olennaisimmat ja mielenkiintoisimmat vastaukset. Näitä vastauksia muokattiin siten, että niistä poistettiin ylimääräiset välisanat ja toistot tekstin luettavuuden parantamiseksi, jotta vastauksia voidaan käyttää lainauksina tutkielmassa. Muokkaukset tehtiin kuitenkin siten, että vastauksien merkitys ei muuttunut ja lainauksista käy selkeästi ilmi, mitä haastateltava on halunnut vastauksessaan sanoa.

## **4.2 Suoritusmittareiden käyttäytymisvaikutukset**

### **4.2.1 Suoritusmittauksen käyttötapa ja tyyppi**

Diagnostisen ja interaktiivisen sekä rahamääräisen ja ei-rahamääräisen suoritusmittauksen aiheuttamien käyttäytymisvaikutusten tarkastelemiseksi oli luonnollisesti ensin selvitettävä, oliko haastateltavien suoritusmittauksen käyttötapa diagnostista vai interaktiivista sekä olivatko mittarit tyypiltään rahamääräisiä vai ei-rahamääräisiä. Suoritusmittareiden rahamääräisyys tai ei-rahamääräisyys oli helppo selvittää, mutta koska diagnostinen ja interaktiivinen ohjaus eivät ole termeinä suurimmalle osalle tuttuja, pyrittiin haastateltavien suoriutumisen arvioinnissa käytettävien mittareiden ja tavoitteiden käyttötappaa selvittämään kysymällä heidän mittareilleen mahdollisesti ennalta asetettujen tavoitteiden ehdottomuudesta ja siitä, miten ne on määritetty, miten heidän esihenkilönsä käsittelevät mittareiden tuloksia ja kuinka avoimesti niistä keskustellaan sekä kuinka tärkeänä heidän suoriutumisessaan mitattavia asioita pidetään organisaation ylemmillä tasoilla.

Lisäksi haluttiin selvittää, oliko haastateltavien suoritusmittareihin ja -tavoitteisiin liitetty palkitsemista jossain muodossa, jotta vastauksia tarkastellessa voidaan ottaa huomioon palkitsemisen rooli suoritusmittareiden aiheuttamissa käyttäytymisvaikutuksissa.

Mielenkiintoisen havaintona haastateltavista huomattiin se, että ainoastaan riskienhallinnan konsultilla oli rahamääräinen suoritusmittari henkilökohtaisella tasolla. Yhdelläkään muulla haastateltavalla henkilökohtaiseen tai tiimitasoiseen suoriutumisen arviointiin ei käytetty rahamääräisiä suoritusmittareita.

*No siis viralliset mittarit mitä asetetaan tilikauden alussa, siellä on käyttöaste eli kuinka iso osa mun työtunneista on laskutettavaa työtä ja samalla myös mitataan sitä, että kuinka paljon sitä mun työtä laskutetaan sitten oikeasti asiakkailta, että nehän on periaatteessa aika samantyyppisiä, toinen on prosenttiluku ja toinen euromääräinen. Sitten sen lisäksi jonkin verran tällaista arvioidaan, että mitenkä osallistuu myyntityöhön -- se tarkoittaa sitä, että mun pitäisi osallistua muutaman tarjouksen tekemiseen. Sitten sen lisäksi on myös jonkun verran tällaisia vähän enemmän selvitystyyppisiä tavoitteita mitä ei välttämättä mitata sillä tavalla numeerisesti -- Esimerkiksi itsellä data-analytiikka kiinnostaa, että osallistuu sen tyyppisiin toimeksiantoihin ja kehittyy siinä.*

– Riskienhallinnan konsultti

Muiden haastateltavien suoriutumisen arvioinnissa käytettävät mittarit ja tavoitteet olivat kaikki ei-rahamääräisiä, joista osa oli numeerisia ja osa subjektiivisempia laadullisia tavoitteita. Suurimmalla osalla haastateltavista oli yksi tai useampi numeerinen mittari ja useampia ei-numeerisia tavoitteita.

*Meillä vuosittain käydään tavoitekeskustelu, missä me asetetaan 3–5 semmoista vuosittain saavutettavaa tavoitetta ja niissä on sitten erilaisia milestoneja, mitä sitten katsotaan, että miten niissä on suoriuduttu. -- [Tavoitteen] otsikkona on vaikka tuotannon kehitysprojektit ja joku milestone voi olla vaikka, että olen suorittanut kaksi kehitysprojektiä tai hoitanut simulointityöt kahteen tuotannon kehitysprojektiin tai tän tapaista. Mutta sitten on myös enemmän semmoisia sanallisia, esimerkiksi tavoitteena voi olla, että on jonkun simulaatioprosessin saanut rakennettua ja varmistettua toimivaksi.*

– Projekti-insinööri

Vaikka riskienhallinnan konsultti oli ainoa, jonka suoriutumisen arviointiin käytettiin selkää rahamääräistä suoritusmittaria, hänen mainitsemansa käyttöaste oli prosenttimuotoisena käytössä myös muilla konsulteilla sekä ohjelmistokehittäjillä 2 ja 3, mutta siitä käytettiin eri organisaatioissa hieman eri nimeä. Kyseinen mittari vaikuttaisi olevan melko yleinen konsultointipalveluja tarjoavissa organisaatioissa.

*Me puhutaan utilisaatiosta. Se on yksi aika keskeinen tavoite. Ja utilisaatio on siis suhde siitä, kuinka paljon sulla on asiakasliitännäisiä työtunteja suhteessa sun kaikkiin työtunteihin. Esimerkiksi jos sä teet 40 tuntia viikossa töitä ja sä oot 20 tuntia tehnyt töitä*

*asiakasprojekteissa, niin silloin sun utilisaatio on 50. -- Tää utilisaatio on ehkä meillä ainoa sellainen kunnon selkeä mittari, että muut tavoitteet on sitten vähän sellaisia ympärilyöreämpiä. -- Just sellainen itsenäinen työskentely ja aktiivinen asiakaskommunikaatiota jne.*

– *Verokonsultti*

Ohjelmistokehittäjä 1 sekä tuotepäällikkö poikkesivat muista haastateltavista siten, että heillä ei ollut henkilökohtaisella tasollaan yhtäkään numeerista mittaria, vaan kaikki tavoitteet olivat laadullisia tavoitteita.

*Tää on tosi vaikea mitata numeerisesti meillä tommoista, että jos joku ohjelmistokehittäjä kehittää jotain ohjelmistoa tai koodaa tai vastaavaa, niin siinä ei oikein synny mitään numeerista dataa sinänsä. Lähinnä ehkä se mikä on niin varmaan, että mitä tunteja sä käytät ja miten nopeasti sä toteutat jotain asioita. Sekä sitten on tää toinen puoli että ei-numeeriset asiat niin ne on sitten taas näitä asiakaspalautteita ja tämmöisiä. -- Mutta sitten meillä myös erikseen käydään 4 kertaa vuodessa kehityskeskusteluita. Meillä on kaikissa eri teema, vaikka tota career discussion tai hyvinvointi, motivointi. Tai joku tulevaisuus tai tämmöisiä vastaavia että se tähtää siihen, että mihin suuntaan kehittyä ja mihin haluaa kehittyä.*

– *Ohjelmistokehittäjä 1*

Vaikka tuotepäälliköllä ei ollutkaan henkilökohtaisella tasolla ainuttakaan numeerista mittaria, vaan ainoastaan subjektiivisia ei-rahamääräisiä tavoitteita, hänellä oli käytössä palkitsemisjärjestelmä, joka koostui neljästä eri tasosta, joista yritys- ja liiketoimintatasoilla oli niin numeerisia ei-rahamääräisiä kuin rahamääräisiäkin tavoitteita. Tuotepäällikön palkitsemisjärjestelmässä oli enemmän tasoja kuin kenelläkään muulla haastateltavalla.

*Se oli jaettu tämmöisiin mittareihin neljään osa alueeseen, että yksi oli tämmöinen yrityksen tasoinen numero, usein se oli muistaakseni tulokseen liittyvä mittari. Sitten tuli kakkosena se liiketoiminta-alue missä oli mukana -- eli sille oli tiettyjä numerollisia tavoitteita, usein siinä puhuttiin liikevaihdosta. -- No sitten tuli kolmantena ryhmänä tämmöisiä todella laajasti yrityksen toimintaan liittyviä tavoitteita. -- Ne oli nimenomaan sellaisia, että tarkoitus oli, että semmoinen poiminta kun sieltä listalta tehtiin, niin se vaikutti useamman henkilön tekemiseen, eli tavallaan sillä haettiin sitä ryhmähenkeä. -- Sitten neljäntenä tuli tämä, että keksittiin yksi viiva kolme, maksimissaan 5 semmoista henkilökohtaista tavoitetta mitä piti seuraavan puolen vuoden aikana saada aikaiseksi ja tässä viimeisessä oli sitten ihan subjektiivinen arviointi, että tavallaan yhteistuumiin pääteltiin, että oliko se ykkönen vai vitonen se suoritus sitten.*

– *Tuotepäällikkö*

Ohjelmistokehittäjä 4:llä oli myös monitasoinen suoritusmittausjärjestelmä, joka koostui kolmesta eri tasosta. Lisäksi hänellä oli kaikista haastateltavista kaikkein eniten numeerisia mittareita ja tavoitteita myös henkilökohtaisella tasolla liittyen ohjelmistokomponenttien laatu- ja suorituskykyvaatimuksiin.

*Mun suoriutumista arvioidaan silleen kokonaisvaltaisesti, että sekä yksilötasolla että sitten tiimi ja yksikkötasolla. Ja ehkä jos yksilötasolla katsotaan asioita niin se keskeisin mittari on se, että meillä on tiettyjä tämmöisiä laatuvaatimuksia ja suorituskyykyvaatimuksia ja kun tehdään jotain ohjelmistokomponentteja, niin niitten täytyy tietyt meidän sopimuksessa määritellyt ehdot täyttää ja se on ehkä se kaikista konkreettisista mittareista sitten. Totta kai tämmöisiä vähän abstraktimpia asioita on niinku asiakastytyväisyys. Sitten kaikkien tämmöisten virallisten dokumenttien ulkoasut ja eheys. -- Lisäksi on se, että kun meillä on joku projekti ja me arvioidaan siihen, että tähän menee vaikka 100 päivää tehdä tämä projekti, niin sitten sitä työn tehokkuutta, että missä ajassa sitä pystytään oikeasti tekemään, niin sitä arvioidaan ja suoriutumista sitä kautta.*

– Ohjelmistokehittäjä 4

Myös ohjelmistokehittäjä 2:n suoriutumista arvioitiin henkilökohtaisen tason lisäksi tiimitasolla. Muihin haastateltaviin verrattuna huomionarvoista oli myös se, että osaa ohjelmistokehittäjien suoriutumisesta arvioitiin merkittävästi muita lyhyemmällä aikavälillä erilaisten viikoittaisten tai jopa päivittäisten tapaamisten kautta, mitkä ovat ohjelmistokehitykselle tyypillisiä. Osaa suoriutumisesta, kuten käyttöastetta arvioitiin kuitenkin samankaltaisella aikajänteellä, kuin muillakin konsulteilla.

*On dailyja tai sprinttiä tai tämmöistä, että tavallaan siellä katsotaan, että ne tavoitteet ja tiketit etenee mitä on suunniteltu ja sitten dailyissa, että mitä on tehnyt. Sitten ehkä viikkokohtaisesti on se, että kirjoitetaan tunnit ja tavallaan sekin sitten on seuranta, että mihin laskuttaa. Sitten meillä on pari kertaa vuodesta tämmöinen tiimikohtainen asiakastytyväisyyskysely, joka toteutetaan sitten asiakkaalla ja siitä on tietty semmoinen tavoitenumero mikä pitäisi saada. Ja sitten meillä on kerran vuodessa tämmöinen kehityskeskustelu, missä sitten seurataan niitä omia tavoitteita mitä on annettu, eli esimerkiksi just se laskutustavoite, -- ja sitten että asiakastytyväisyyskyselyt on mennyt hyvin ja sitten siellä on tämmöisiä henkilökohtaisia tavoitteita kanssa, eli jotain tämmöisiä sertifikaatteja tai tämmöisiä suorituksia mistä saa sitten bonuksia.*

– Ohjelmistokehittäjä 2

Järjestelmäkonsultin suoriutumisen arviointiin käytettävät mittarit ja tavoitteet olivat muuten melko samankaltaisia kuin ohjelmistokehittäjä 2:lla, mutta järjestelmäkonsultin suoriutumista ei arvioitu tiimitasolla. Järjestelmäkonsultin työnantajaorganisaatiossa oli muutenkin hyvin matala hierarkia ja hän teki töitä hyvin lähellä organisaation perustajan kanssa, jolta hän sai myös runsaasti epävirallista palautetta.

*Semmoista epämuodollisesta arviointia tulee toki koko ajan. Mun esimies, joka siis on perustanut tuon yrityksen, niin hän on todella kovan luokan osaja. -- Mä oon ollut silleen että pistän aina sitten viestiä, että mitä jos tehdään tälleen ja mulla olisi tämmöinen idis, niin sitten koko ajan on vähän niinku tullut sitä kautta [palautetta] siltä esimieheltä. -- sitten meillä on myös just se, että meillä on bonusmalli, eli jos kuun laskutettava [tunti]määrä on yli 80 pinnaa [kaikista tunteista], niin sitten siihen saa sen 10 pinnaa palkkaa lisää -- Sehän ei nyt sitten sitä laatua mitenkään erityisemmin mittaa, mutta sitten*

*me teetetään kyselyjä, että sieltä lähtee 2 kertaa vuodessa asiakkaalle semmoinen pieni kysymyspatteristo. Siinä on joku 4–5 kysymystä ja kysytään että miten on suoriutunut? Onko ollut kyvykäs kaveri ja miten sopeutunut? Tai onko kuinka todennäköistä että haluatte jatkaa tän [konsultin] kanssa.*

– *Järjestelmäkonsultti*

Ohjelmistokehittäjä 3:n haastattelussa ei tullut ilmi, että hänen suoriutumistaan olisi mitattu useammalla eri tasolla, mutta hänen suoriutumisensa arvioinnissa muodostui mielenkiintoinen jaottelu oman työnantajaorganisaation asettamien tavoitteiden ja asiakkaan asettamisen tavoitteiden välille.

*Asiakastyöhön liittyen arvioidaan, että paljonko mä teen sitä, että silleen laskutustuntien määrä. Mutta sitten oman firman toimesta ei silleen seurata sitä itse työtä vaan se hoidetaan sitten asiakkaan päässä. Että seurataan projektiseurantaa, sitten tämmöiset päivittäiset palaverit ja sitten harvemmin toistuvat palaverit ja tämmöiset demotilaisuudet, missä sitten seurataan sitä. Ja asiakkaat kanssa seuraa sun tehtyjen tuntien perusteella sitä projektin edistymistä.*

– *Ohjelmistokehittäjä 3*

Vaikka haastateltavien suoritusmittarit oli helppo jakaa rahamääräisiin ja ei-rahamääräisiin sekä numeerisiin ja laadullisiin, mittareiden käyttötavan jakaminen diagnostiseen ja interaktiiviseen ei ollut yhtä yksiselitteistä. Jos haastateltavien suoritusmittausjärjestelmän käyttötapaa verrataan luvussa 2.2 esitettyihin Simonsin (1995, 59, 96–97) listauksiin diagnostisen ja interaktiivisen ohjausjärjestelmän tyypillisistä piirteistä, juuri kenelläkään haastateltavalla ei täyty kummankaan ohjausjärjestelmän kaikki tyypilliset piirteet. Suoritusmittareista saatettiin esimerkiksi käydä keskustelua useammalla tasolla ja niitä saatettiin käsitellä aktiivisesti myös organisaation ylemmillä tasoilla, mikä on interaktiiviselle ohjaukselle tyypillistä, mutta mittareille oli kuitenkin asetettu selkeät tavoitteet, joiden täyttymättä jääminen vähensi suoraan rahallista palkkiota, mikä taas on diagnostiselle ohjaukselle tyypillisempää. Yhtenä syynä tälle on luultavasti se, että Simonsin (1995, 59, 96–97) listauksissa puhutaan ohjausjärjestelmästä organisaatiotasolla ja haastateltavien suoritusmittausjärjestelmät ovat vain pieniä osia tätä kokonaisuutta.

Haastateltavien suoritusmittausjärjestelmissä havaittiin selkeitä diagnostisia sekä interaktiivisia piirteitä, vaikka niitä ei suoraan voitukaan jakaa ainoastaan toiseen. Kaikkein selkeimmät diagnostiset piirteet löytyivät ohjelmistokehittäjä 4:n suoriutumisen arvioinnista numeeristen mittareiden osalta. Tämä johtui lähinnä hänen työnantajaorganisaationsa tekemästä sopimuksesta asiakkaan kanssa, jossa oli määritetty tarkat laatuavoitteet, joiden tulee täytyä. Laadullisia tavoitteita ei kuitenkaan käytetty eikä voitu käyttää diagnostisesti niiden subjektiivisuuden takia.

*No ehkä näissä abstrakteissa tai ei-numeerisissa asioissa tavoitteita nyt on vähän vaikea asettaa, koska ne on tietyllä tavalla vähän subjektiivisia, mutta kyllä niissäkin pyritään pitämään hyvänä se asiakastyytyväisyys esimerkiksi. Mutta kaikki tällaiset toimintavarmuus, tietoturva, suorituskyky, tällaiset asiat mihin on numeeriset asiat meidän ihan sopimuksessa määritelty, niin niissä ne [tavoitteet] on ehdottomia, että niissä ei ole paljota pelivaraa että ne on toteuduttava tietyllä tavalla.*

– Ohjelmistokehittäjä 4

Kuitenkin jos hänenkin suoriutumisen arvioinnissa käytettyyn tietyn osakokonaisuuden tekemiselle asetettuun aikatavoitteeseen ei päästä, kokoonnutaan tiimissä pohtimaan, mikä arvioinnissa meni pieleen ja miten tällaisia virhearviointeja voitaisiin välttää jatkossa. Tämän kaltainen ongelmien juurisyiden etsiminen ainoastaan tämänhetkisen ongelman korjaamisen sijaan on ominaista interaktiiviselle ohjaukselle.

*Siitä on käyty keskusteluja ihan tiimitasolla ja on pyritty löytämään siihen osaprojektiin ratkaisuja, että miten se tehdään nyt tehokkaasti loppuun ja sitten on käytännössä otettu debrieffi tämän tilanteen jälkeen, että miten tällaisia estettäisiin tulevaisuudessa että mitä me voidaan siinä arvioinnissa tehdä paremmin, että se olisi niin kun ennustettavampaa se toiminta.*

– Ohjelmistokehittäjä 4

Muilla haastateltavilla tavoitteet eivät olleet yhtä ehdottomia, mutta heidänkin suorituksensa arvioinnissa esiintyi diagnostisia piirteitä esimerkiksi siten, että heidän organisaationsa antoi heille valmiiksi asetetut tavoitteet, jotka tuli saavuttaa rahallisen bonuksen saamiseksi. Joissain tapauksissa myös, mikäli annettuihin tavoitteisiin ei päästy, organisaation ylemmiltä tasoilta huomautettiin, että pitäisi käyttää erityistä huomiota siihen, että tavoitteisiin päästäisiin. Toisin sanoen suoritusmittausta käytettiin poikkeamien havaitsemiseen sekä korjaamiseen, mikä on diagnostiselle ohjaukselle tyypillistä (Simons 1995, 59).

*No mulla vaihtui esihenkilö nyt, että mä en tiedä miten tää nykyinen, mutta se vanha esihenkilö -- niin mun mielestä se katsoo kuitenkin aika lailla sieltä, että olisi sitä laskutusta. -- Silleen mä ainakin ymmärsin, että sitten välillä voi jossain paltsussa tulla puheeksi, että yrittää tsempata laskutuksessa.*

– Ohjelmistokehittäjä 2

*Ehkä nyt tälleen yleisesti voi sanoa, että on vähän hidas markkina tällä hetkellä, että saattaa olla, että joissakin tavoitteissa ollaan jonkin verran jäljessäkin, niin kyllä siitä tulee sitten silloin tällaisessa tilanteessa myös ylemmältä portaalta viestiä, että pitäisi parantaa.*

– Riskienhallinnan konsultti

Useiden haastateltavien suoriutumisen arvioinnissa esiintyi kuitenkin selkeästi myös interaktiivisia piirteitä esimerkiksi siten, että he pääsivät itse vaikuttamaan heille asetettuihin mittareihin ja tavoitteisiin ja niistä käytävä keskustelu oli hyvin avointa ja joustavaa.

*Meillä se tavoitteen asetanta menee niin, että niitä tavoitteita just asetetaan 3–5 ja sitten kun sä oot itse asettanut ne sun tavoitteet, niin sitten käydään esihenkilön kanssa sellainen keskustelu. -- Lopputulos on se, että ne tavoitteet lähtee sun omasta aloitteesta, mutta sitten niitä esihenkilön kanssa niin sanotusti tuunataan.*

– Verokonsultti

*Ehkä [avoimuus] on paras kuvaamaan sitä [suoriutumisen arviointia], että ei ole tosiaankaan mitään sellaista, että esimerkiksi siihen bonukseen liittyen tuijotettaisiin sitä viimeistä riviä mikä yritykselle jää ja jos vaikka ei ole saanut sitä bonusta, että ei ole vaikka niitä [laskutettavia] tunteja ollut, niin ei siihen puututa mitenkään tai olla silleen, että miksei sulla ole tarpeeksi tunteja.*

– Järjestelmäkonsultti

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että kaikkein haastateltavien suoriutumisen arviointiin oli liitetty jonkin tasoista palkitsemista, mutta tämä oli toteutettu eri tavoin eri haastateltavien kohdalla. Osalla haastateltavista palkitseminen oli liitetty vain yhteen mittariin, toisilla se tuli useamman mittarin summana. Esimerkiksi ohjelmistokehittäjä 3:lla palkitseminen oli liitetty ainoastaan laskutettavien tuntien määrään, kun taas tuotepäälliköllä palkitsemisjärjestelmä koostui kaikista neljän eri tason mittareista.

Haastateltavien kommenttien pohjalta huomataan, että heidän suoriutumisensa arvioinnin jakaminen mustavalkoisesti joko diagnostiseen tai interaktiiviseen on erittäin vaikeaa, ellei mahdotonta. Koska haastateltavien suoriutumisen arvioinnissa oli kuitenkin havaittavissa selkeitä piirteitä kummastakin käyttötavasta, voidaan tarkastella näiden vaikutuksia heidän käyttäytymiseensä ja täten saada parempaa ymmärrystä diagnostisen ja interaktiivisen suoritusmittauksen käyttäytymisvaikutuksista ja niiden eroista. Seuraavaksi tarkastellaan suoriutumisen arvioinnin vaikutuksia haastateltavien motivaatioon, suoriutumisen arvioinnin koettuun reiluuteen, työtyytyväisyyteen, lyhyen aikavälin priorisointiin sekä luovuuteen.

#### 4.2.2 Motivaatio

Suoritusmittauksen vaikutuksissa haastateltavien motivaatioon oli eroja haastateltavien välillä. Tähän oletettavasti vaikutti heidän omat arvonsa, suoritusmittareiden laatu ja määrä, sekä millä tavalla palkitseminen oli mukana suoriutumisen arvioinnissa. Lähes kaikilla suoriutumisen arviointi vaikutti selkeästi heidän motivaatioonsa. Mielenkiintoisena poikkeuksena oli tuotepäällikkö, joka

toi esille, että häntä motivoi se, että hän näkee hänen vastuullaan olevan tuotteen menestyvän hyvin ja palkitsemisjärjestelmässä olevien suoritusmittareissa ja tavoitteissa suoriutuminen oli hänelle toissijaista.

*Itse mähän sain palkinnon niistä onnistumisista, kun mä näin, että tuote myy ja se osuu ja uppoaa ja asiakkaat tykkää siitä. Se oli se isoin onnistumisen kokemus. Että se tietojen keruu asiakkailta ja sitten, että se kääntyi tuotekehityksessä toiminnallisuudeksi ja sitten se tuote myi, niin kyllä se oli se kaikkein palkitsevin osuus tässä kokonaisuudessa. Se kaikkein voimakkaimmin mun omaa tekemistä ohjasi. -- Mä nyt vähän kärjistän, mutta mä haluan tietoisesti sanoa, että kun se [tavoite]keskustelu käytiin, niin se unohtui puoleksi vuodeksi. Sitten katsottiin, että aha tämmöisiäkö nää tavoitteet oli. -- Että mä en kauhean paljon muistellut niitä tavoitteita.*

– *Tuotepäällikkö*

Tämä on mielenkiintoinen kommentti, josta huomataan, että suoritusmittauksella ja palkitsemisella ei ole suurta vaikutusta työntekijän motivaatioon, jos hän on vahvasti sisäisesti motivoitunut. Tuotepäällikön tavoitteenasetanta oli enimmäkseen interaktiivista, sillä tavoitteissa suoriutumista arvioitiin yhdessä hänen esihenkilönsä kanssa keskustelemalla. Palkitsemisjärjestelmän motivoinnin puute ei kuitenkaan mitä ilmeisemmin johdu suoriutumisen arvioinnin interaktiivisesta luonteesta, vaan siihen vaikuttaa moni muu tekijä. On tietenkin mahdollista, että tässä tapauksessa tuotepäällikön sisäinen motivaatio oli niin korkea, että mikään ulkoinen palkkio ei pysty motivoimaan häntä enempää, kuin hänen oma onnistumisen tunteensa. Yhtenä vaikuttavana tekijänä saattaa kuitenkin olla se, että tuotepäällikkö koki vaikutusmahdollisuutensa saatavan palkkion määrään melko vähäisiksi.

*Se oli vuositasolla kaksi kuukausipalkkaa se maksimi, jos olisi [kaikki tavoitteet] 100 % -- Tuli vähän semmoinen kokemus, että no täältä nyt tulee se 20 % tai jotain, vaikka miten sitä arvioitaisiin, kun siinä oli niin monta niitä rivejä, niin aina joku veti toiseen suuntaan ja joku toiseen suuntaan. -- Ne oli ihan poikkeuksia, sitten kun tuli vähän enemmän. -- Niin ei sillä sitten ole kauhean paljon vaikutusta siihen tekemisen fokusoitumiseenkaan.*

– *Tuotepäällikkö*

Tuotepäällikön palkitsemisjärjestelmän monimutkaisuus siis vaikutti heikentävän hänen mahdollisuuttaan vaikuttaa työstään saatavaan palkkioon, jolloin palkitsemisjärjestelmä ei onnistunut motivoimaan ja ohjaamaan työntekoa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Työntekijöiden henkilökohtaisten prioriteettien ja tilanteiden merkitystä ei tule kuitenkaan unohtaa, sillä siinä, missä tuotepäällikköä motivoi eniten asiakkaiden tyytyväisyys ja tuotteen myynti, järjestelmäkonsultti kallistui lievästi rahallisen palkkion puoleen, kun hän pohti, motivoiko häntä enemmän asiakastyytyväisyys vai käyttöasteesta saatava rahallinen palkkio.

*No totta kai se, että asiakkaalta tulee hyvä palaute, niin se motivoi, koska mä oon niinku. Luonteeltani semmoinen people pleasurer. -- Mutta kyllä mä silti sanoisin, että kyllä mulle enemmän ehkä sitten [merkkää] se raha, että jos mieltii esimerkiksi sitä bonusta niin kyllä se motivoi. Vaikea mieltii silleen, että kumpi nyt sua enemmän motivoi, Mutta kyllä mä silti sanoisin ehkä, että se raha, koska en mä nyt varmaan duunissa olisi jos en rahaa tarvitsisi.*

– *Järjestelmäkonsultti*

Järjestelmäkonsultin vertailussa mielenkiintoista on se, että asiakkaiden tyytyväisyyttä arvioitiin enemmän interaktiiviseen sävyyn esimiehen kanssa keskustellen, kun taas käyttöasteen mittaaminen oli siten enemmän diagnostista, että sille oli asetettu kiinteä tavoite, jonka saavuttamisesta sai palkkion ja tavoitteen saavuttamatta jääminen tarkoitti suoraan myös palkkiotta jäämistä. Kyseisessä tilanteessa siis diagnostinen suoritusmittari, johon oli liitetty palkitsemista, motivoi enemmän kuin interaktiivinen suoriutumisen arviointi. Tosin niin järjestelmäkonsultin kuin verokonsultinkin mukaan diagnostisella mittarilla, jossa on palkitsemista, voi olla myös merkittäviä negatiivisia vaikutuksia motivaatioon, mikäli tavoitteet eivät ole realistisesti saavutettavissa.

*Silloin, kun mä menin [tähän työhön], niin se [käyttöasteen] raja oli 90 pinnaa mutta se tässä nyt laskettiin. -- Koska se ohjaa työntekijää tekemään esimerkiksi, jos on vähän kipeä, niin silti töitä, koska se 10% minkä se sallii, että sä et tekisi laskutettavaa työtä on niin vähän. -- [Se laskisi] semmoista yleistä motivaatiota ehkä työnantajaa kohtaan, että onpa tyhmä systeemi.*

– *Järjestelmäkonsultti*

*Utilisaatio on kyllä yksi sellainen murheenkryyni mittari. -- Se voi vaikuttaa siihen, että mä en välttämättä vaikka haluaisi tehdä jotain sisäistä kehitystyöjuttua tai mä teen sen jotenkin huolimattomammin tai nopeammin. -- Se voisi olla munkin etu oikeasti, että mä käyttäisin johonkin sisäiseen projektiin tosi paljon aikaa, mutta sitten samalla mun mielessä on se, että ei vitsi jos mulla nyt menee tähän kauheasti tunteja, niin sitten mä en tee asiakastyötä ja mun utilisaatio laskee ja joku just ajattelee, että mä oon suoriutunut mun töistä huonosti.*

– *Verokonsultti*

Riskienhallinnan konsultti sekä ohjelmistokehittäjä 2 toivat myös ilmi diagnostisesti käytettävien mittareiden ongelmallisuuden etenkin silloin, kun asetettuun tavoitteessa suoriutuminen ei ole täysin omasta toiminnasta kiinni.

*Se, mitenkä paljon pystyy itse vaikuttamaan omaan käyttöasteeseen, on kohtuu rajallista. -- Pitkälti se mun käyttöaste tulee siitä, että kuinka paljon mulle ylemmältä taholta laitetaan projektia tai miten mua otetaan mukaan niihin. -- Se tuntuu välillä vähän jopa hassulta, miten paljon noita painotetaan ja sitten niihin ei kuitenkaan ole määräänsä enempää mahdollisuutta itse vaikuttaa.*

– Riskienhallinnan konsultti

*Jos en mä yllä siihen [laskutustavoitteeseen], niin onhan se sitten taas mun esihenkilönkin vastuulla, että sitten jos esimerkiksi projektissa vähenisi työt, niin sitten pitäisi löytää uusi projekti tai jotain, että sä voit itse vaikuttaa siihen vaan, jos sulla on töitä mitä tehdä siinä projektissa ja laskuttaa.*

– Ohjelmistokehittäjä 2

Ohjelmistokehittäjä 3:lla oli mielenkiintoinen havainto siitä, että diagnostinen suoritusmittaus, johon on liitetty palkitsemista voi joskus motivoida palkkion takia ulkoisesti jopa liikaa, millä voi olla negatiivisia vaikutuksia esimerkiksi työssä jaksamiseen. Tämä antaa yhden lisäsyyn sille, miksi liian vahva ulkoinen motivointi voi olla ongelmallista.

*Tiedän, että jollain on ollut meidän firmassa sellainen tilanne, että on ollut vähän liikaakin töitä, että on useampi projekti eikä ole sitten ilmoittanut niistä eteenpäin, että on liikaa töitä ja tehnyt sitten väkisin montaa projektia ja ylitöitä sitä kautta, ja ehkä palannut vähän loppuun siinä. Mutta se rahallinen motivaatio on ollut niin suuri, että ei ole halunnut luopua niistä projekteista.*

– Ohjelmistokehittäjä 3

Projekti-insinööriä ja ohjelmistokehittäjä 4:ää yhdisti se, että heitä molempia motivoi kaikkein eniten sellaiset mittarit ja tavoitteet, jotka he näkivät olevan kaikkein tärkeimpiä organisaation kannalta. Projekti-insinöörin tavoite oli laajempi, jota ei pystytty mittaamaan suoraan numeerisella arvolla, kun taas ohjelmistokehittäjä 4:n mittarit olivat diagnostisia numeerisia laatuvaatimuksia, joista ei voitu poiketa, mutta joiden käsittelyyn liittyi kuitenkin selkeitä interaktiivisia piirteitä.

*Yksi tavoite mikä mulla nyt on tänä vuonna, on toi meidän PLM järjestelmän kehitys. -- Se on nyt aika tärkeä suhteessa just vertaa siihen, että tee x-määrä turvallisuushavaintoja, niin se on vähän semmoinen...Tuntuu hyvin semmoista HR-mäiseltä niin sanotusti. -- Mutta toi niinku tuntuisi oikeasti tärkeän järjestelmän kehittämislä.*

– Projekti-insinööri

*Se, kun on tällöisiä numeerisia arvoja sille, miten esimerkiksi suorituskykyvaatimukset pitää täytyä, niin silloin kyllä se tietyllä tavalla kannustaa tekemään laadukasta softaa ja asioita hyvin. Ja sitten ehkä mä sanoisin isompina asiana sen, että kun se suoriutumisen arviointi meillä on hyvinkin avointa ja semmoista keskustelevaa ja tehdään yhdessä asioita, se ei ole niinkään yksilön niskassa se kaikki, vaan se on enemmän sen tiimin niskassa, niin silloin silläkin on mun mielestä kannustava vaikutus siihen, että tehdään yhdessä asioita hyvin.*

– Ohjelmistokehittäjä 4

Projekti-insinöörin mielestä suoritusmittarilla voisi olla negatiivinen vaikutus motivaatioon, mikäli hän ei ymmärtäisi, miksi hänelle on asetettu kyseinen tavoite ja hänen vaikutusmahdollisuutensa siihen olisivat huonot. Ohjelmistokehittäjä 4 taas mainitsi negatiivisimman vaikutuksen motivaatioon olevan ajankäyttöön liittyvä mittari, kun sen käsittely on liian diagnostista ja mittarin tavoitteen määrittämisessä ei ole onnistuttu. Nämä vastaukset liittyvät selkeästi suoritusmittausjärjestelmän koettuun reiluuteen.

*Jos ne [tavoitteet] olisi ihan semmoisia, mihin mä en voisi itse tehdä mitään, niin sitten se [vaikutus motivaatioon] voisi olla negatiivinen. -- Ja se kanssa myös, että vaikka mä en voisi välttämättä vaikuttaa siihen [tavoitteeseen] niin se, että mä myös ymmärtäisin, että miksi se on sellainen. -- Mutta se ei motivoi, vaan päinvastoin ehkä just vähentää sitä motivaatiota suorittaa sitä.*

– *Projekti-insinööri*

*Ehkä vähiten itseä motivoi tämän työmäärän arvioinnin seuranta tai se, että me ollaan hyvinkin valistunut veikkaus heitetty siitä, että kauanko tähän menee tehdä niin se on aina veikkaus. -- Sitä on hyvä seurata semmoisena yleisenä nuorana, että kuinka tehokasta työskentelyä on, mutta ei sitä saisi liikaa tuijottaa, että se on vähän semmoinen negatiivinen motivaattori.*

– *Ohjelmistokehittäjä 4*

Ohjelmistokehittäjää 2 motivoi erityisesti asiakastyytyväisyyteen liittyvät kvalitatiiviset mittarit ja hän oli samoilla linjoilla ohjelmistokehittäjä 4:n kanssa siinä, että hänen mielestään asetetut tavoitteet eivät saa olla liian haastavia, sillä se alentaa motivaatiota, mutta toisaalta tavoitteiden täytyy kuitenkin olla riittävän haastavia, jotta työ pysyy mielenkiintoisena.

*Kyllä mun mielestä on sinänsä tärkeämpää, vaikka asiakaspalaute kuin tietyt muut mittarit. -- [Lisäksi] oman työn merkitykseen vaikuttaa ainakin paljon se, kuinka haastavaa oma työ on. -- Toki sitä haastetta ei saa olla liikaakaan, että sitten siitä työstä tulee ei-miellyttävää. -- Toki se sitten motivoi, jos sä saat tehtyä tosi vaikean jutun, että sitten se on tosi motivoivaa.*

– *Ohjelmistokehittäjä 2*

Haastateltavien kommentteissa oli selvästi eroja keskenään ja heidän motivoituivat osin eri asioista, mutta heidän vastauksistaan pystyy saamaan melko hyvän käsityksen siitä, mitkä asiat suoritusmittauksessa vaikuttavat eniten motivaatioon. Ensinnäkin voidaan huomata, että suoritusmittauksen vaikutus motivaatioon ei vaikuta olevan ainoastaan suora, vaan motivaatioon vaikuttaa moni tekijä epäsuorasti. Suoritusmittausjärjestelmän motivointikykyyn näyttäisi vaikuttavan ainakin se, kuinka suuri sisäinen motivaatio työntekijällä on työtään kohtaan suhteessa ulkoiseen motivaatioon. Tämä kävi ilmi siinä, että toisilla rahallinen motivaattori oli kaikista suurin,

kun taas toisia motivoi eniten asiakastyytyväisyys tai yleinen kokemus työssä suoriutumisesta. Tosin niillä haastateltavilla, joita raha motivoi eniten, oli hyvin suora yhteys palkkion ja jonkun tietyn mittarin välillä, kun taas muilla palkkioon saattoi vaikuttaa monikin tekijä.

Suoritusmittausjärjestelmän koetulla reiluidella vaikuttaisi olevan suuri vaikutus sen kykyyn motivoida työntekijöitä. Useampi haastateltava toi ilmi, että heidän motivaatioonsa vaikutti negatiivisesti se, että he eivät pystyneet täydellisesti vaikuttamaan arvioinnissa käytetyissä mittareissa suoriutumiseen ja tämä korostui etenkin, mikäli mittareita tulkittiin liian diagnostisesti. Lisäksi mainittiin epärealistisen korkeiden diagnostisten tavoitteiden motivaatiota alentava vaikutus. Kun näitä ongelmia ei ilmennyt, diagnostisilla suoritusmittareilla koettiin kuitenkin olevan myös suurin positiivinen vaikutus motivaatioon selkeiden ennalta määritettyjen tavoitteiden ja niihin liitettyjen palkkioiden takia. Interaktiivisemmin käytetyillä mittareilla, kuten avoimemmilla asiakastyytyväisyyskyselyillä todettiin olevan myös positiivinen vaikutus, mutta diagnostisten mittareiden positiivinen vaikutus korostui vielä enemmän. Haastateltavien vastausten perusteella vaikuttaisi siis siltä, että diagnostisella suoritusmittauksella oli voimakas epäsuora vaikutus työntekijöiden motivaatioon ja vaikutuksen positiivisuuteen tai negatiivisuuteen vaikutti suoritusmittausjärjestelmän koettu reiluus. Haastateltavien vastausten perusteella vaikutti siltä, että interaktiivisella suoritusmittauksella oli suurempi vaikutus motivaatioon, koska vaikutus perustui enemmän siihen, että mitattavat asiat koettiin tärkeiksi.

#### 4.2.3 Koettu reiluus

Aikaisemmassa luvussa huomattiin, että suoritusmittausjärjestelmän koetulla reiluidella voi olla suuria vaikutuksia siihen, kuinka hyvin se kykenee motivoimaan työntekijöitä. Koettu reiluus voi siis toimia merkittävänä välittävänä tekijänä diagnostisen ja interaktiivisen suoritusmittauksen aiheuttamille käyttäytymisvaikutuksille. Haastateltavien kokemusta suoritusmittausjärjestelmänsä reiluudesta pyrittiin selvittämään kysymällä haastateltavilta, millainen mahdollisuus heillä on vaikuttaa heidän suoriutumisensa arvioinnissa käytettäviin mittareihin ja niissä suoriutumiseen, kuinka hyvin mittarit kuvaavat heidän todellista suoriutumistaan työssään, miten mittarit vaikuttavat heidän kokemukseensa heidän esimieheltään saaman kohtelun reiluudesta, kuinka reiluina he pitävät suoriutumisen arviointiin liittyviä keskusteluja, kuinka hyvin mittarit tukevat toisiaan, ovatko heille asetetut tavoitteet realistisia, kuinka reiluksi he kokevat yleisesti suoriutumisensa arvioinnin ja mitä he muuttaisivat suoriutumisensa arvioinnissa, jotta se olisi heitä kohtaan reilumpaa.

Suurimmalla osalla haastateltavista oli jonkinlainen mahdollisuus vaikuttaa suoriutumisensa arvioinnissa käytettäviin mittareihin. Yleisin malli oli sellainen, jossa jotkut mittarit ja tavoitteet

tulivat suoraan annettuina työnantajalta, mutta osaan mittareista pääsi vaikuttamaan enemmän ja niitä laadittiin yhdessä oman esihenkilön kanssa. Tämän voisi ajatella edistävän suoriutumisen arvioinnin koettua reiluutta, sillä tällöin ainakin osa mittareista keskittyy sellaisiin asioihin, joita haastateltava itse pitää relevantteina. Suurin osa haastateltavista koki, että heillä on melko hyvä mahdollisuus vaikuttaa ainakin osittain siihen, mitä mittareita ja tavoitteita heidän suoriutumisensa arvioinnissa käytetään.

*Mä luulen, että [meidän organisaatiossamme] kaikkien pitäisi itse ehdottaa niitä tavoitteita. Sitten vuoden alussa käydään esimiehen kanssa semmoinen tavoitteenasettamiskeskustelu, missä sitten yhdessä käydään niitä läpi. Ja jos esimies kokee, että niitä täytyy muokata, niin sitten siinä yhdessä keskustellaan, että mitä se voisi olla ja miksi. -- Yks tavoite, mitä mä olin itse ehdottanut, muutettiin täysin. Just että se oli semmoinen mikä tavallaan tuli sieltä firman strategiselta suunnalta.*

– *Projekti-insinööri*

*Meillä töissä puhutaan niin kun gradeista. Että tavallaan se alin grade niin sanotusti on trainee. Sitten on konsultti, senior konsultti, manager, senior manager, director ja partner. -- Ja jokaiselle gradelle on tiettyjä sellaisia yleisiä tavoitteita. -- Mutta näiden yleisten grade-kohtaisten tavoitteiden lisäksi jokaisella on henkilökohtaisia tavoitteita ja ne on sellaisia, jotka sovitaan esihenkilön kanssa.*

– *Verokonsultti*

Ohjelmistokehittäjät 2, 3 ja 4 kokivat, että heidän suoriutumisensa arvioinnissa käytettävät mittarit ja tavoitteet tulivat pitkälti organisaatiolta annettuina. Ohjelmistokehittäjä 2:n suoriutumisen arvioinnista löytyi joitakin diagnostisia piirteitä, mutta niitä löytyi etenkin ohjelmistokehittäjä 4:llä. Ohjelmistokehittäjä 2 mainitsi kuitenkin, että mittareihin voi yrittää tarvittaessa vaikuttaa ja ohjelmistokehittäjä 4:n mukaan organisaation ylemmät portaavat ottavat työntekijöiden palautteet tosissaan, mikä voi saada aikaan toivottua muutosta ainakin laajemmalla tasolla.

*No kyllähän ne [tavoitteet ja mittarit] aika valmiina tulee. En tiedä onko kaikilla sitten vähän sama pohja. Mutta aina niihin saa yrittää sitten vaikuttaa.*

– *Ohjelmistokehittäjä 2*

*No ei [voi vaikuttaa] suoranaisesti ehkä niihin mittareihin, että ne vaikuttamismahdollisuudet on siinä, että meillä oikeasti organisaatio, ylempi johto ja esimiehet kuuntelee työntekijöitä ja työtyytyväisyyskyselyiden tuloksia, ja pyritään kehittämään toimintaa organisaatiossa kokonaisuudessaan niiden perusteella. Ja meillä on se tulospalkkiojärjestelmä jollain tavalla kai muuttumassa jollain aikavälillä ainakin osittain lähemmäksi yksilöä, että siinä on oikeasti kuunneltu sitä palautetta.*

– *Ohjelmistokehittäjä 4*

Vähäiset vaikutusmahdollisuudet suoriutumisen arvioinnissa käytettäviin mittareihin sekä kyseisten mittareiden diagnostinen käyttötapa ei kuitenkaan automaattisesti johtanut siihen, että haastateltavat olisivat kokeneet vaikutusmahdollisuutensa vähäisiksi myös mittareissa suoriutumiseen. Tämä antaa viitteitä siitä, että mittareiden ja tavoitteiden diagnostisella käytöllä voi olla positiivisia vaikutuksia suoritusmittausjärjestelmän koettuun reiluuteen, mikäli asetetut mittarit mittaavat sellaisia asioita, joihin työntekijä pystyy selkeästi itse vaikuttamaan.

*Siihen firman tavoitteeseen mä pystyn vaikuttamaan, kunhan mulla vaan on vähintään yksi projekti mitä pystyy tekemään sataprosenttia kuukaudessa tai sitten useampi projekti, joista sitten yhteensä saa sen. -- [Asiakkaan asettamissa mittareissa] mä koen, että pystyy [vaikuttamaan] hyvin omalla työllä. Tavallaan se on itsestä kiinni sitten, että tekee ne työt hyvin.*

– *Ohjelmistokehittäjä 3*

*Kyllä mä sanoisin, että mahdollisuudet vaikuttaa itsellä on suuret siihen suoriutumiseen, että se on itsestä kiinni, kuinka hyvin asiat menee. Välillä toki aikataulupaineet on semmoisia, että ei välttämättä aikataulussa ole realistisesti mahdollista kaikkea tehdä sillä laatutasolla mitä pitää.*

– *Ohjelmistokehittäjä 4*

Useammissa tapauksissa haastateltavat kuitenkin kokivat, että organisaation toimesta asetetuissa mittareissa suoriutumiseen ei voinut täysin vaikuttaa itse. Esimerkiksi riskienhallinnan konsultti ja verokonsultti kokivat jonkin verran päänvaivaa organisaation toimesta asetetusta laskutustavoitteesta, koska heillä oli vain rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa siihen itse. Yksikään haastateltava ei kokenut vaikutusmahdollisuuttaan huonoksi sellaisissa mittareissa tai tavoitteissa, joiden laadinnassa he pääsivät olemaan vahvasti mukana. Tämän kaltaisten mittareiden käyttötapa oli myös interaktiivisempi kuin organisaation asettamilla mittareilla, joten vaikuttaisi siltä, että interaktiiviset mittarit koetaan suuremmalla todennäköisyydellä reiluksi kuin diagnostiset mittarit.

*Itse oon jossain määrin myös kriittinen niitä [tavoitteita] kohtaan ihan siinä mielessä, että varsinkin tässä alemmilla tasoilla, niinku just junnuna se, miten mitenkä paljon pystyy itse vaikuttamaan vaikka omaan käyttöasteeseen on kohtuu rajallista.*

– *Riskienhallinnan konsultti*

*Toki toi utilisaatio on sellainen, että jos on vaikka sellainen työtilanne, että ei vaan ole asiakasprojekteja tarjolla, niin ethän sä silloin voi tehdä asiakastyötä. -- Se on tietysti mun mielestä vähän sellainen hassu mittari. -- Mutta mä oon sitä mieltä, että se mikä sun asiakastyötuntien suhde on suhteessa sun kaikkiin työtunteihin, niin eihän se kerro siitä, että oletko sä hyvä työntekijä vai et.*

– *Verokonsultti*

Verokonsultti puhuu vastauksensa lopussa siitä, kuinka hyvän kuvan hänelle asetetut mittarit ja tavoitteet antavat hänen todellisesta suoriutumisestaan ja tuo ilmi, että ei koe ainakaan asiakastyötuntien kertovan varsinaisesti siitä, kuinka hyvä kyseinen työntekijä on. Haastateltavilla oli vaihtelevia näkemyksiä siitä, kuinka hyvin suoritusmittarit kuvastivat heidän todellista suoriutumistaan ja vaikka tyypillisemmin vaikuttikin siltä, että sellaisten diagnostisten tavoitteiden, jotka olivat tulleet organisaatiolta annettuina, koettiin kuvastavan huonommin työntekijän todellista suoriutumista kuin interaktiiviset tavoitteet, interaktiivistenkaan tavoitteiden ei aina koettu kuvastavan hyvin todellista suoriutumista. Esimerkiksi tuotepäällikkö toi ilmi, että vaikka hänen tavoitteenasetantaprosessissaan sekä suoriutumisen läpikäynnissä oli selkeästi interaktiivisia piirteitä, tavoitteet saattoivat kuvastaa huonosti todellista suoriutumista, koska tavoitteita ei päivitetty riittävän säännöllisesti, mikä ei toisaalta ole interaktiiviselle suoritusmittaukselle tyypillistä, ja niistä oli saattanut tulla epärelevantteja. Ohjelmistokehittäjä 1:n vastauksesta taas käy ilmi, että interaktiiviset tavoitteet eivät välttämättä anna hyvää kuvaa todellisesta suoriutumisesta, jos tavoitteisiin keskittymiseen ei jäänyt riittävästi aikaa.

*Sitten jos [tavoitteet] meni vähän ohitse siitä päivittäisestä tekemisestä, niin sitten ne saattoi olla aika heikkojakin ne suoritukset ja sen takia vaan, että se tavoite oli jotenkin vanhentunut. -- Heitetään nyt arvioilta semmoinen 60:stä johonkin 90:een prosenttiin osui kohdilleen.*

– *Tuotepäällikkö*

*Ei ole välttämättä ollut semmoista tilannetta, että on päässyt siihen [tavoitteeseen] tai ei ole ollut edes mahdollisuutta saavuttaa sitä tavoitetta. Sitten se ei oikein kerro siitä [suoriutumisesta]. Että ehkä se on enemmän se just kokonaisuus, että jotkut [tavoitteet] saattaa olla paljon enemmän saavutettu kuin mitä on alun perin määritetty ja jotkut sitten jää vähän alle.*

– *Ohjelmistokehittäjä 1*

Osalla haastateltavista esiintyi myös ristiriitoja heidän tavoitteidensa välillä, eli yhteen tavoitteeseen tai mittariin keskittyminen saattoi olla toiselta pois. Ristiriitaa vaikutti esiintyvän tyypillisesti sellaisessa tilanteessa, jossa diagnostisemmin käsiteltävä mittari oli ristiriidassa interaktiivisemmän mittarin kanssa.

*Joskus voi olla sellaisia tilanteita, että loppukäyttäjä asiakkaalla haluaisi jotain, mutta se on vähän ristiriidassa sen kanssa, mitä me ohjelmistokehitysnäkökulmasta haluttaisiin tehdä, eli se vaatisi ihan hirveän arkkitehtuurillisen virityksen. -- Ehkä se asiakastyytyväisyys ja sitten se laatu joskus voi olla ristiriidassa siitä näkökulmasta, mutta lähtökohtaisesti tukee kyllä toisiaan.*

– *Ohjelmistokehittäjä 4*

*Jos [asiakkaalla] olisi vaan tietty määrä töitä tarjolla, mutta sä haluaisit täyttää sen sun firman laskutustavoitteen ja sä käyttäisit enemmän aikaa siihen, että saat sen firman tavoitteen täyteen, niin sitten tavallaan siellä asiakkaan päässä ei oltaisi tyytyväisiä enää siihen, kun sä käyttäisit liikaa aikaa siihen [tehtävään].*

– *Ohjelmistokehittäjä 3*

Kaikki haastateltavat kokivat kuitenkin suoritusmittauksella olevan positiivinen tai neutraali vaikutus heidän kokemukseensa siitä, kuinka reilusti heidän esimiehensä kohtelee heitä, ja he kokivat myös suoriutumisen arviointiin liittyvät keskustelut reiluiksi. Kukaan haastateltava ei myöskään tuonut ilmi, että suoritusmittauksella olisi ollut negatiivisia vaikutuksia suhteisiin muidenkaan työkavereiden välisiin suhteisiin. Yhtenä syynä tälle oli se, että monessa tapauksessa organisaation toimesta asetetut mittarit ja tavoitteet olivat tulleet korkeammalta kuin omalta esimieheltä eikä tämäkään olisi voinut juurikaan vaikuttaa niihin. Lisäksi vaikka monella haastateltavalla oli mittareita, joissa oli diagnostisia piirteitä, kuten ennalta asetetut tavoitteet, joiden saavuttamisesta sai bonuksen ja saavuttamatta jättämisestä sen menetti, kyseisten mittareiden käsittely toteutettiin oman esihenkilön toimesta rennossa ja joissain tilanteissa jopa kaverillisessa hengessä.

*Esihenkilö on sanonut sen, että [mittareista ja tavoitteista] ei kannata stressata liikaa, koska niihin ei pysty vaikuttamaan ihan hirveästi kaikkiin. -- Se on musta kiva, että hän sanoo sen selkeästi, tai koska mun esihenkilöllä on siinä mielessä kädet sidotut että ei hän pysty niitä sillä tavalla [muuttamaan], kun ne tulee korkeammalta yrityksen sisältä.*

– *Riskienhallinnan konsultti*

*Se on aika silleen kaverillismielistä toi [asiakas]palautteiden käsittely ja ylipäättänsä kaikki, että miten on mennyt. -- Esihenkilöltä tuleva palaute on kyllä niin aina sellaista positiivista. Vaikka se olisi negatiivista, niin se on ihan varmasti semmoista rakentavaa.*

– *Järjestelmäkonsultti*

*No olihan se reilu ja jos oli joku rajatapaus, niin kyllä hän sen pyöristi ylöspäin. -- Mä oon joskus ollut hänen esimiehensä kauan sitten ja me oltiin aika kauan kavereita, niin meillä oli aika leppoisa se [suoriutumisen arviointi] yleensä.*

– *Tuotepäällikkö*

Haastateltavat kokivat myös suoriutumisen arviointiprosessinsa kokonaisuudessaan yleisesti pääasiassa reiluksi. Joillain haastateltavilla ei tullut mieleen mitään, mitä he muuttaisivat suoriutumisen arvioinnissaan, jotta se olisi heitä kohtaan reilumpaa. Ne muutokset, jotka haastateltavilla tulivat mieleen, liittyivät tässä ja luvussa 4.2.2 esitettyihin asioihin, kuten rajalliseen mahdollisuuteen vaikuttaa mittareissa suoriutumiseen tai palkitsemisjärjestelmästä saatavaan palkkioon.

#### 4.2.4 Työtyytyväisyys

Aiheeseen liittyvät aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että suoritusmittauksella voi olla ainakin välillisiä vaikutuksia työntekijöiden työtyytyväisyyteen riippuen suoritusmittareiden käytöstavasta sekä siitä, onko suoritusmittaus rahamääräistä vai ei-rahamääräistä. Lau ja Sholihin (2005) tutkimuksen mukaan suoritusmittausjärjestelmän koettu reiluus toimii välittäjänä suoritusmittauksen vaikutuksessa työtyytyväisyyteen, eli suoritusmittauksella oli positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen, mikäli se koettiin reiluksi. Haastateltavien vastauksista huomattiin, että suoritusmittausjärjestelmän koetulla reilulla vaikutti olevan selkeä vaikutus työntekijöiden motivaatioon ja tuntuu myös loogiselta, että reiluksi koettu suoritusmittausjärjestelmä edistäisi työtyytyväisyyttä, kun taas epäreiluksi koettu heikentäisi sitä. Tutkielmassa pyrittiin selvittämään haastateltavien kokemuksia suoritusmittauksen vaikutuksista heidän työtyytyväisyyteensä kysymällä heiltä, millaisia tuntemuksia suoriutumisen arviointi saa heissä aikaan yleisellä tasolla, miten suoriutumisen arviointi vaikuttaa heidän kokemukseensa työnsä mielekkyydestä sekä miten se vaikuttaa heidän kokemukseensa heihin kohdistuvasta luottamuksesta.

Suurimalla osalla suoriutumisen arviointi sai aikaan pääasiassa positiivisia tunteita. Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että he pitävät suoritusmittausta hyvänä asiana muun muassa siksi, että sen kautta saa palautetta omasta työstään ja se myös tuo työlle merkityksellisyyden tunnetta.

*Kyllä se positiivisia [tunteita aiheuttaa]. Kun yritys on IT-konsultointiyritys niin usein sitten työntekijät on just omissa projekteissaan. -- Niin työntekijät kokee, että palautteen saaminen, oli se sitten hyvää tai huonoa, on tärkeätä, koska muuten ei välttämättä kukaan tiedä miten sä oot tehnyt.*

– *Järjestelmäkonsultti*

*Semmoinen merkityksellisyys on yks iso juttu. -- Sitten aikataulupaineet aiheuttaa stressiä -- Muuten mun mielestä kyllä tosi positiivisia juttuja, että sitä halutaan seurata esimiehen toimesta ja ylemmältäkin organisaatiotasolla, että se tuntuu, että se on merkityksellistä se seuraaminen ja sitten se myös se työ.*

– *Ohjelmistokehittäjä 4*

Pääosin tunteet olivat siis positiivisia riippumatta siitä, oliko suoriutumisen arvioinnissa enemmän diagnostisia vai interaktiivisia piirteitä. Poikkeuksena oli kuitenkin riskienhallinnan konsultti, jolla suoriutumisen arviointi aiheutti enemmän negatiivisia kuin positiivisia tunteita. Hänen suoriutumisensa arvioinnista löytyi paljon diagnostisia piirteitä suhteessa muihin haastateltaviin.

*Aika neutraalit [tunteet suoritusmittausta kohtaan], pikkuisen enemmän sinne negatiiviseen suuntaan. Tai itsessään se, että suoriutumista arvioidaan, on siis mun*

*mielestä hyvä asia. -- Mutta just se, millä tavalla sitä tehdään esimerkiksi meidän yrityksessä, niin se ei ole kaikista kannustavin tapa. -- Että jossain määrin mä vähän niin kuin viittaan hanskalla niihin mittareihin silleen, että fine, ne pyörii tuolla taustalla.*

– Riskienhallinnan konsultti

Riskienhallinnan konsultti kertoi aiemmin hänellä olevan melko pieni mahdollisuus vaikuttaa suoriutumiseensa osassa hänen suoriutumisensa arvioinnissa käytettävistä mittareista, joten vaikuttaa siltä, että suoriutumisen arvioinnin aiheuttamat negatiiviset tunteet pohjautuvat suoritusmittauksen epäreiluteen työntekijää kohtaan. Tämä havainto tukee Laun ja Sholihinin (2005) tutkimuksen havaintoja, joiden mukaan suoritusmittauksella voi olla positiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen, jos suoriutumisen arviointi koetaan reiluksi. Kuitenkin Nuhun (2022) tutkimuksen mukaan diagnostista suoritusmittausta ei koeta tyypillisesti kovin reiluksi, mikä on tilanne myös riskienhallinnan konsultilla.

Vaikka suoritusmittaus aiheuttikin riskienhallinnan konsultilla enemmän negatiivisia tunteita kuin positiivisia, suoritusmittauksella ei kuitenkaan ollut vaikutusta siihen, kuinka mielekkääksi hän koki työnsä. Tätä hän perusteli sillä, että suoritusmittarit eivät ole niin vahvasti esillä eikä niistä saa niin paljon negatiivista palautetta, että se vaikuttaisi hänen työnsä mielekkyyteen. Tässä tulee taas esille se, että suoritusmittareita on erittäin vaikeaa jakaa mustavalkoisesti diagnostisiin ja interaktiivisiin mittareihin, sillä vaikka mittarin vaikutus muun muassa saatuun bonukseen on selvästi diagnostinen, ei sen käsittelyyn välttämättä liity ainakaan kovin vahvasti diagnostiselle suoritusmittaukselle tyypillinen poikkeamien korjaus.

*Ei se ehkä mulla ole vaikuttanut siihen mielekkyyden tunteeseen, että se voisi olla, että jos siihen tartuttaisiin enemmän ja sitä nostettaisiin enemmän esille, että hei sun pitäisi tehdä tälle jotakin, että tää [mittari] on alhaalla ja sitten, jos kokee siinä samalla, että siihen ei ole oikeasti mitään realistisia vaikutusmahdollisuuksia.*

– Riskienhallinnan konsultti

Myös muut haastateltavat kokivat suoritusmittauksen vaikuttavan työn mielekkyyteen joko positiivisesti tai sitten ei mitenkään. Positiivisten vaikutusten syiksi mainittiin muun muassa suoritusmittareiden kyky tukea työntekijän kehittymistä ja organisaation tavoitteita.

*Kyllä mä sanoisin [että suoritusmittaus tukee omaa kehittymistä]. Mun kaikki tavoitteet ei ole sellaisia. -- Mutta just se PLM:n kehitys, niin että mä voin kehittää sitä, mun pitäisi ymmärtää sitä, miten se järjestelmä toimii ja se taas kasvattaa mun tietotaitoa ja parantaa mua ammattilaisena.*

– Projekti-insinööri

*Mun mielestä, kun suoriutumisen arviointi on tehty järkevästi, se tukee sitä organisaation tavoitetta ja sen semmoista yleistä merkityksellisyyttä, niin se tekee siitä työstä myöskin mielekästä, kun sitä arviointia tehdään, niin kun ei vaan arvioinnin takia, vaan siinä on joku pointti.*

– Ohjelmistokehittäjä 4

Ohjelmistokehittäjä 2 toi myös ilmi, että suoritusmittauksella on vaikutusta työn mielekkyyteen, mutta vaikutuksen suunta riippuu siitä, onko suoriutuminen mittareissa ollut hyvää vai huonoa. Ohjelmistokehittäjä 1:llä oli samankaltaiset kommentit ja hän totesi, että on tärkeää, että suoritusmittareiden tavoitteet ovat haastavia, mutta liian haastavilla tavoitteilla on negatiivisia vaikutuksia työn mielekkyyteen.

*Silloin, kun mä aloitin tuossa projektissa, niin toi asiakastytyväisyys oli aika matala, koska siinä ei oikein ollut ketään henkilöä tekemässä sitä, mitä mä nyt teen. -- Että sitten taas asiakastytyväisyys on siitä noussut nyt, kun siihen on tullut semmoinen oma tiimi hoitamaan niitä, niin on se nyt motivoivampaa tehdä töitä.*

– Ohjelmistokehittäjä 2

*Jos mulle on asetettu liikaa tavoitteita ja haasteita, niin sittenhän se asettaa paineita liikaa, että se vähän uuvuttaa. Mutta toki sitten se, että on pieni stressi ja haasteita, niin se on mun mielestä hyvä. Siinäkään ei ole järkeä, että jos ei ole mitään haasteita. -- Sitten kokee helposti sen työn myös tylsäksi.*

– Ohjelmistokehittäjä 1

Yksikään haastateltava ei kokenut, että suoritusmittaus viittaisi siihen, että heihin ei luotettaisi. Päinvastoin useampi haastateltava oli sitä mieltä, että suoritusmittarit ja tavoitteet kertoivat, että heihin kohdistuva luottamus oli suurta. Tätä perusteltiin esimerkiksi sillä, että riittävän korkealle asetetut tavoitteet viestivät siitä, että työntaja luottaa siihen, että työntekijä pystyy selviämään haastavista tehtävistä. Lisäksi suoritusmittaus saatettiin kokea myös tarkan valvonnan sijaan hyvänä ohjenuorana, joka viestii siitä, mihin omassa työnteossa olisi hyvä keskittyä.

*Jos sä saat työksesi tehdä jonkun vaikeamman asian, ja sulla on asetettu oikeasti korkeat tavoitteet, niin kyllä se indikoi sitä, että sulla on osaamista ja kykyä toteuttaa tällaisia [tehtäviä]. Niin silloin ainakin suhun luotetaan sen suhteen.*

– Ohjelmistokehittäjä 1

*Kyllä mä ajattelen silleen, että, että jos mä seuraan näitä tavoitteita, näitä tällaisia ohjenuoria, niin kyllä se on tavallaan hyvä suunta mennä eteenpäin. Ja ehkä se on sellainen, että jos mä seuraan niitä mun tavoitteita, niin mulla tulee sellainen filis, että mä teen ihan oikeita asioita.*

– Verokonsultti

*En mä kyllä sitä koskaan ottanut sillain, että joku kyttäisi mun suoritusta. -- Että en mä osannut edes hahmottaa, että joku kyttäisi tota kautta mun suoriutumista.*

– *Tuotepäällikkö*

Kaiken kaikkiaan haastateltavien vastauksista käy ilmi, että suoritusmittauksella oli enemmänkin positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen riskienhallinnan konsulttia lukuun ottamatta. Tähän suurimmiksi syiksi osoittautui suoritusmittauksen tuoma merkityksellisyyden tunne sekä kyky kehittää omaa osaamistaan. Lisäksi Laun ja Sholihinin (2005) tutkimuksen mukaisesti suoritusmittausjärjestelmän koetulla reiludella vaikutti olevan myös vaikutuksia työtyytyväisyyteen ainakin silloin, jos järjestelmää ei koettu reiluksi. Toisaalta ne haastateltavat, jotka kokivat suoritusmittauksella olevan positiivisia tai neutraaleja vaikutuksia työtyytyväisyyteen, kokivat myös oman suoritusmittausjärjestelmänsä melko reiluksi. Haastateltavien vastaukset antavat kokonaisuudessaan viitteitä siitä, että asiantuntijaorganisaatioissa suoritusmittausta ei juuri käytetä yksittäisten työntekijöiden tarkkaan monitorointiin, vaan enemmänkin työntekijöiden kannustamiseen sekä työnteon painopisteen ohjaamiseen organisaation kannalta tärkeimpiin asioihin. Tämä todennäköisesti vähentää asiantuntijaorganisaatioissa suoritusmittauksen mahdollisia negatiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen.

#### 4.2.5 Lyhyen aikavälin priorisointi

Suoritusmittauksella yritetään yleensä ohjata työntekijää keskittämään panoksensa organisaation kannalta tärkeimpiin kohteisiin. Joskus kuitenkin voi syntyä sellaisia tilanteita, joissa organisaation pitkän aikavälin etu ja työntekijälle asetetut suoritusmittarit ovat ristiriidassa keskenään. Tällöin työntekijän on tehtävä valinta, tekeekö hän organisaatiolle pitkällä aikavälillä tärkeämpää työtä vai keskittyykö hän omiin mittareihinsa ja tavoitteisiinsa. Tällaisessa tilanteessa organisaatio on ainakin joltain osin epäonnistunut, sillä työntekijän omiin mittareihinsa panostamisen tulisi ideaalitalanteessa olla organisaation kannalta kaikkein hyödyllisintä. Lisäksi työntekijän halukkuus panostaa henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa organisaation edun sijaan kasvaa oletettavasti entisestään, mikäli suoritusmittaukseen on liitetty palkitsemista.

Haastateltavilla lyhyen aikavälin priorisointia organisaation pitkän aikavälin edun sijaan selvitettiin kysymällä heiltä, millaisella ajanjaksolla heidän suoriutumistaan arvioidaan ja kuinka tärkeänä he tai heidän esimiehensä pitävät suoritustavoitteiden saavuttamista annetulla ajanjaksolla. Lisäksi heiltä kysyttiin, kuinka hyvin linjassa heille asetetut tavoitteet ovat heidän organisaatioidensa tavoitteiden kanssa sekä miten he toimivat tai toimisivat tilanteessa, jossa heidän tavoitteensa olisivat ristiriidassa organisaation pitkän aikavälin edun kanssa.

Suurin osa haastateltavista piti yleisesti omien tavoitteidensa saavuttamista tärkeänä ja he halusivat pitää huolen, että he saavuttavat heille asetetut tavoitteet. Tähän vaikutti muun muassa ajatukset siitä, että omissa tavoitteissa suoriutuminen edistäisi omaa urakehitystä sekä asiakastyytyväisyyttä.

*Kyllä se on mulle tärkeää. -- Varsinkin ne henkilökohtaiset tavoitteet, kun ne on itse asettanut, niin kyllä ne on oikeasti sellaisia asioita mitä mä haluan myös saavuttaa. Että kyllä mä mietin niitä tarkkaan. Mä kuitenkin koen, että se on sellainen asia joka ohjaa sitä sun uraa ja urakehitystä.*

– Verokonsultti

*Mun mielestä noi dailyt ja noi muut scrum palaverit on tärkeitä siinä mielessä, että sitten se asiakas näkee, että tekee niitä oikeita juttuja ja sitten osaltaanhan ne vaikuttaa sitten siihen asiakastyytyväisyyteen.*

– Ohjelmistokehittäjä 2

Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan pitäneet tavoitteidensa saavuttamista yhtä tärkeänä asiana. Esimerkiksi tuotepäällikkö ja riskienhallinnan konsultti kokivat tavoitteidensa pyörivän enemmänkin taustalla eivätkä he kiinnittäneet tavoitteisiinsa kovinkaan paljon huomiota, kuten käy ilmi esimerkiksi heidän kommentistaan luvuissa 4.2.2 ja 4.2.4. Tähän kokemukseen vaikutti esimerkiksi riskienhallinnan konsultin puolesta hänen heikot mahdollisuutensa vaikuttaa suoriutumisensa arvioinnissa käytettävien mittareiden arvoihin ja mahdollisesti tuotepäällikön puolesta se, että hänelle asetetut tavoitteet muuttuivat monesti epärelevanteiksi vallitsevaan tilanteeseen nähden, eikä niitä yleensä päivitetty.

Haastateltavien kertoman mukaan heidän esihenkilönsä pitivät heidän tavoitteidensa saavuttamista kutakuinkin yhtä tärkeänä kuin he itse. Toisin sanoen, jos haastateltava ei pitänyt tavoitteitaan kovin tärkeinä, ei heidän esihenkilönsäkään kokenut, että olisi erityisen tärkeää, että haastateltava saavuttaa omat tavoitteensa. Toisaalta, jos haastateltava piti tärkeänä sitä, että hän saavuttaa tavoitteensa, hänen esihenkilönsä oli yleensä asiasta samaa mieltä. Sellaista tilannetta ei tullut ilmi, jossa työntekijä ei pitäisi tavoitteidensa saavuttamista tärkeänä, mutta hänen esihenkilönsä pitäisi. Jos haastateltavan ja hänen esihenkilönsä suhtautumisessa henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen oli eroja, se oli pikemminkin niin päin, että haastateltava itse piti tavoitteitaan tärkeämpänä kuin hänen esihenkilönsä, kuten esimerkiksi ohjelmistokehittäjä 1:n vastauksesta käy ilmi.

*Jos mä arvaan esimiehen puolesta tätä asiaa, niin hän suhtautui [tavoitteisiin] aika samalla lailla, kuin mä, että ei ne ollut hänelläkään mitenkään tiukassa roolissa siinä kokonaisuudessa. -- Ei sitä tiukkaan tuijotettu sitä tavoiteasetantaa ja kysytty ”mikset sä tätä tavoitetta tehnyt” tai jotain. Kyllä siihen yleensä oli ihan luonnollinen selitys, miksi se oli jäänyt.*

– *Tuotepäällikkö*

*No ei sinänsä varmaan [esimies pidä tavoitteita yhtä tärkeänä], että jos työt tulee tehdyksi, niin en tiedä onko sillä [tavoitteiden saavuttamisella] niin väliä. Tokihan se usein menee niin, että se, että tavoitteet saavutetaan, peilaa sitten taas työntekijän tyytyväisyyteen omaan työhönsä ja kuinka tärkeäksi kokee sen oman työn, joka sitten taas vaikuttaa siihen, että henkilö pysyy töissä eikä vaikka mene kilpailijalle.*

– *Ohjelmistokehittäjä 1*

Haastateltavan ja hänen esihenkilönsä samanlainen suhtautuminen tavoitteiden saavuttamiseen saattaisi johtua siitä, että haastateltava peilaa hänen esimiehensä suhtautumista tavoitteisiin. Lienee myös varsin luonnollista, että mikäli esihenkilö kokee tavoitteissa suoriutumisen tärkeäksi, haastateltava kokee samalla tavalla, sillä tässä tapauksessa tavoitteiden saavuttamisella voisi olla vaikutusta esimerkiksi siihen, saako haastateltava palkankorotusta tai ylennystä, vai tuleeko hän esimerkiksi irtisanotuksi tulevaisuuden muutosneuvotteluissa.

Suurin osa haastateltavista koki, että heille asetetut suoritusmittarit ja -tavoitteet olivat pääosin hyvin linjassa organisaation ylemmän tason tavoitteiden ja pitkän aikavälin edun kanssa. Haastateltavien väliltä löytyi kuitenkin myös eroja siinä, kuinka hyvin he kokivat tavoitteiden olevan linjassa. Esimerkiksi ohjelmistokehittäjä 4:n tavoitteet oli johdettu melko suoraan organisaation ylemmän tason tavoitteista, jolloin hän luonnollisesti koki tavoitteiden olevan erittäin hyvin linjassa keskenään, kun taas tuotepäälliköllä osa tavoitteista oli muuttunut arviointiajanjakson aikana epärelevantteiksi, vaikka ne olisivat olleet relevantteja tavoitteita vielä niitä asettaessa.

*Ne [tavoitteet] on aika linjassa. Kun arvioidaan näitä varsinkin numeerisia juttuja niin kyllähän ne heijastaa täysin sitä organisaation tavoitetta olla se kriittinen sovellusratkaisujen tuottaja. -- Nää kaikki laatuvaatimukset ja tällaiset on täysin linjassa.*

– *Ohjelmistokehittäjä 4*

*Jos niissä oli 3 tavoitetta keskimäärin niissä henkilökohtaisissa [tavoitteissa], niin voisin väittää että puolessa vuodessa niin vähintään yksi oli muuttunut epärelevantiksi. -- Ei varmaan yhtäkään kautta mennyt silleen, että se olisi ollut täsmällisesti oikein se tavoiteasetanta, mutta olihan se suurelta osin kuitenkin.*

– *Tuotepäällikkö*

Haastateltavien suoritusmittareiden sekä heidän organisaatioidensa ylemmän tason tavoitteiden hyvää linjassa olemista kuvastaa myös se, että yhdelläkään haastateltavalla ei tullut suoraan mieleen yksittäistä todellista tilannetta, jossa heidän henkilökohtaiset suoritustavoitteensa olisivat olleet ristiriidassa organisaation pitkän aikavälin edun kanssa. Ainoastaan riskienhallinnan konsultilla sekä

verokonsultilla tuli yleisemmällä tasolla mieleen tilanne, jossa tavoitteiden välillä saattaisi olla ristiriitaa ja verokonsultinkaan kuvaama tilanne ei ollut todellisuudessa tapahtunut hänelle. Kummankin esittämä ristiriitatilanne liittyi asiakkaalta laskutettavan työn määrään, joka oli selvästi diagnostisempia piirteitä sisältävä mittari.

*Asiakastyö on tosi tärkeätä, koska siitä tulee rahaa sisään meille, mutta kyllä meidän tiimissä on paljon sellaista työtä, millä voidaan kehittää meidän omaa toimintaa. -- Että sellainen sisäinen kehitystyö saattaa jäädä vähän pienemmälle arvolle. -- Se ei välttämättä motivoi tekemään sellaisia pieniä asioita, mitkä saattaisi helpottaa tiimin tekemistä.*

– Riskienhallinnan konsultti

*Voisi olla esimerkiksi sellainen tavoite, että opettelen jotain verolainsäädäntöä, että kehityn siinä paremmaksi ja se voi sitä vaatia itseopiskelua. Ja sitten, jos sä käytät työaika itseopiskeluun, niin se laskee sitä sun käyttöastetta.*

– Verokonsultti

Haastateltavien ajatukset vaihtelivat myös selvästi sen suhteen, miten he toimisivat tilanteessa, jossa heidän henkilökohtaiset tavoitteensa olisivat ristiriidassa organisaation pidemmän aikavälin edun kanssa. Suurin osa vastaajista otti tilanteeseen ikään kuin diplomaattisen lähestymistavan, jossa he toisivat asian ilmi heidän lähiesihenkilölleen ja keskustelisivat siitä, voitaisiinko ristiriidalle tehdä jotain.

*Kyllä mä sitten nostaisin kättä pystyyn ja pistäisin viestiä tai soittaisin, koska täällä on niin matala kynnyks ihän mihin vaan palautteeseen antaa. -- Tässä yrityksessä missä oon niin ihan varmasti vaan toisin asian esiin, että "hei tää ei nyt toimi".*

– Järjestelmäkonsultti

*Mä keskustelisin niistä asioista mun esimiehen kanssa. Varsinkin, jos se on ennen sitä puolen vuoden merkkiä [jolloin tavoitteita voidaan korjata], niin mä voin puhua, että voidaan niitä katsoa siinä kohtaa sitten vähän uudelleen, että tälleen nyt ei kannattaisi tehdä välttämättä. Mutta jos niitä ei muutettaisi, niin saattaa olla, että sitten vaan keskittyisin niihin tehtäviin, mitkä mulle on määrätty.*

– Projektinsinööri

Haastateltavat toimisivat myös eri tavoin tilanteessa, jossa henkilökohtaisten ja organisaation pitkän aikavälin tavoitteiden yhdenmukaistaminen ei olisi mahdollista. Projektinsinöörin vastauksesta käy ilmi, että tällaisessa tilanteessa hän keskittyisi todennäköisesti organisaation tavoitteiden kannalta tärkeisiin asioihin, vaikkakin hänen kuvailemassaan kuvitteellisessa tilanteessa hänet olisi määrätty tällaisiin tehtäviin, jolloin hänellä ei välttämättä olisi kovin hyviä mahdollisuuksia valita, priorisoiko hän henkilökohtaisia vai organisaation tavoitteita. Tuotepäällikkö piti myös organisaation etua

tärkeämpänä, eikä hän antanut henkilökohtaisille tavoitteilleen kovinkaan suurta painoarvoa. Ohjelmistokehittäjä 3 kertoi, että hänelle tärkeämpää olisi suoriutua asiakasyrityksen tavoitteissa kuin hänen oman työnantajaorganisaationsa mittareissa, joihin on liitetty myös palkitsemista, mikäli nämä tavoitteet olisivat ristiriidassa. Sitä, että työntekijä vapaaehtoisesti luopuu palkkiosta ja keskittyy ristiriitatilanteessa mieluummin asiakaan tavoitteisiin, voidaan pitää jopa jossain määrin poikkeuksellisenä toimintana. Tällainen valinta voisi johtua esimerkiksi työntekijän korkeasta sisäisestä motivaatiosta työtään kohtaan sekä ohjelmistokehittäjä 3:n tapauksessa mahdollisesti myös siitä, että hän oli työssään hyvin tiiviisti kontaktissa asiakasyritykseen ja hänen varsinainen työnantajansa toimi enemmän taustalla. Riskienhallinnan konsultti taas priorisoisi ristiriitatilanteessa henkilökohtaisia mittareita ja tavoitteita ristiriitatilanteessa. Verokonsultti kertoi luvussa 4.2.2, että hänen henkilökohtainen laskutustavoitteensa voisi vaikuttaa siihen, että hän saattaisi yrittää tehdä jonkin sisäiseen kehittämiseen liittyvän työn nopeammin, koska hän haluaisi saavuttaa laskutustavoitteensa ja sisäinen kehitystyö ei ole laskutettavaa työtä.

*Kyllä mä tekisin siinä kohtaa [jos tavoitteet olisi ristiriidassa] vastoin sitä oman firman tavoitetta. Mä tekisin sen asiakkaan tavoitteen mukaan enkä välittäisi siitä, oman firman tavoitteesta, jos se ero olisi merkittävä silleen, että se asiakkaan päässä se alkaisi vaikuttamaan.*

– *Ohjelmistokehittäjä 3*

*Tällainen arjen pienempi kehittäminen saattaa vähän jäädä siinä, että se ei välttämättä motivoi tekemään just sellaisia pieniä asioita, mitkä saattaisi helpottaa tiimin tekemistä. -- Kyllä varmaan, jos olisi ihan selkeästi [tavoitteet ristiriidassa], niin kuitenkin se henkilökohtainen tavoite siinä menisi edelle.*

– *Riskienhallinnan konsultti*

Vaikka suurin osa haastateltavista ei ilmaissutkaan kovin jyrkästi keskittyvänsä joko henkilökohtaisiin tavoitteisiin tai organisaation pitkän aikavälin etuun, niiden haastateltavien suoriutumisen arvioinnissa, jotka sanoivat priorisoivansa henkilökohtaisia tavoitteita, käytettiin selvästi diagnostisia piirteitä sisältäviä suoritusmittareita. Esimerkiksi riskienhallinnan konsultti ja verokonsultti viittaavat vastauksissaan laskutettavaa mittaavaan työtä mittaaviin suoritusmittareihin ja molemmilla mittareihin oli liitetty myös rahallista palkitsemista ja selkeä numeerinen tavoite. Heidän lisäksi järjestelmäkonsultti mainitsi luvussa 4.2.2 motivoituvan lopulta kaikkein eniten laskutusaste-mittarista, joka oli myös diagnostisia piirteitä sisältävä mittari, johon oli liitetty rahallista palkitsemista. Nämä havainnot tukevat osittain Marginsonin ym. (2010) tutkimustuloksia, joiden mukaan diagnostinen ei-rahamääräinen suoritusmittaus kasvattaa työntekijöissä lyhyen aikavälin priorisointia, sillä nämä haastateltavat valitsisivat ristiriitatilanteessa omaa ja organisaation lyhyen

aikavälin etua edistäviin mittareihin panostamisen pitkän aikavälin hyödyn sijaan. Toisaalta Marginsonin ym. (2010) tutkimustulokset eivät löytäneet diagnostiselle rahamääräiselle suoritustavoitukselle lyhyen aikavälin priorisointia korostavaa vaikutusta, mutta riskienhallinnan konsultin suoriutumisen arvioinnissa käytettiin myös laskutettavasta työstä saatavaa rahamäärää yhtenä suoritustavittarina ja hän kertoi ristiriitatilanteessa priorisoivansa henkilökohtaisia mittareitaan sisäisen kehitystyön sijaan. Tämä havainto tukee väitettä, että diagnostinen rahamääräinen suoritustavoitus kasvattaisi myös lyhyen aikavälin priorisointia, mikä on päinvastainen havainto Marginsonin ym. (2010) tutkimustulokselle.

#### 4.2.6 Luovuus

Suoritustavoituksella ja työntekijöille asetetuilla suoritustavoituksilla on toimintaa ohjaava vaikutus, ja työntekijät luonnollisesti yrittävät yleensä suoriutua mahdollisimman hyvin asioissa, joilla heidän suoriutumistaan arvioidaan. Joissain tapauksissa tämä voi kuitenkin ajaa työntekijät keskittymään sokeasti tavoitteiden saavuttamiseen esimerkiksi tavoitteen saavuttamatta jättämisestä aiheutuvasta rangaistuksesta tai toisaalta palkkion menettämisestä. Vaikeasti saavutettavat tiukat tavoitteet voivat täten rajoittaa työntekijöiden luovaa ajattelua, koska he eivät ehdi keskittymään mihinkään muuhun kuin heille asetetun tavoitteen saavuttamiseen, vaikka luovalla ja innovatiivisella ajattelulla voitaisiin mahdollisesti löytää uusia tehokkaampia toimintatapoja.

Suurin osa haastateltavista koki, ettei heidän suoriutumisen arvioinnissa käytettävillä mittareilla ja tavoitteilla ole oikeastaan minkäänlaista vaikutusta luovuuteen heidän työssään. Järjestelmäkonsultti mainitsi tämän perustuvan esimerkiksi siihen, että hän pystyi sopimaan esihenkilönsä kanssa, että tietty tavoite tulee jäämään saavuttamatta jonkin selkeän syyn takia. Esimerkiksi tuotepäällikkö taas mainitsi, ettei hänelle asetetut tavoitteet olleet sen luonteisia, että ne olisivat vaikuttaneet luovuuteen positiivisesti tai negatiivisesti.

*En mä koe, että ne [suoritustavoitukset] mitenkään rajoittaisi. -- Jos mä huomaisin, että enhän mä nyt voi tätä tehdä, koska se ei ole mulle edukasta, koska mun bonukset menee, niin sitten mä vaan sanoisin, että en mä nyt tee tätä syystä tää, niin se olisi OK ihan varmasti.*

– Järjestelmäkonsultti

*Siinä voi olla se, minkälaisia ne tavoitteet oli, ettei niistä tavoitteista tavallaan ollut mitkään luonnostaan sellaisia, että ne olisi jotenkin luovuuteen kohdistuvia. -- Mä en ainakaan osaa yhdistää, että toi tavoiteasetanta olisi suoraan luovuuteen liittynyt millään tavalla.*

– Tuotepäällikkö

Haastateltavien joukosta löytyi kuitenkin myös kokemuksia niin suoritusmittauksen luovuutta rajoittavista kuin edistävästikin vaikutuksista. Ohjelmistokehittäjä 4 kertoi suoritusmittauksella olevan negatiivinen vaikutus luovuuteen. Tämä johtui kehitettävälle järjestelmälle asetetuista tiukoista laatuvaatimuksista, joista myös hänen henkilökohtaiset suoritusmittarinsa ja tavoitteensa oli johdettu. Riskienhallinnan konsultti oli siinä mielessä samoilla linjoilla, että hänen mukaansa suoritusmittaus pienensi halukkuutta kokeilla tai kehittää vaihtoehtoisia tapoja olemassa oleville työskentelytavoille.

*Kyllä ne [suoritusmittarit] rajoittaa siinä mielessä, että kun on jotain tietoturva vaatimuksia ja suorituskykyvaatimuksia, niin se vaikuttaa siihen minkälaisia sovelluskomponentteja voidaan käyttää, miten sitä softaa tulisi tehdä ja minkälaisilla teknologioilla sitä voidaan tehdä, niin kaikki nämä rajoittaa sitä, että kuinka luovasti voit sovelluskehitystä tehdä. -- Olennaisempi rajoittava tekijä on se, että jos on aikataulullisesti kiire ja pitäisi vetää mutkat suoriksi. -- Jos ei ole aikaa, ei oikein herkästi haluakaan lähteä experimentoimaan mitään, vaan tekee sillä tutulla ja turvallisella systeemillä.*

– Ohjelmistokehittäjä 4

*Kyllä se pikkuisen sitä [halukkuutta kokeilla vaihtoehtoisia toimintatapoja] pienentää, että tuntuu, että se viesti on vähän sellainen, että toimintatapojen kehittäminen ei ole yhtä tärkeätä kuin muut asiat.*

– Riskienhallinnan konsultti

Ohjelmistokehittäjä 1:llä ja 2:lla sekä verokonsultilla oli täysin päinvastaiset kokemukset asiasta, eli he kokivat suoritusmittaukset jopa ainakin jossain määrin edistävän luovuutta heidän työssään. Ohjelmistokehittäjä 1 koki, että hänelle asetetut suoritusmittarit ja tavoitteet edistivät hänen luovuuttaan, sillä hänelle oli asetettu tavoitteeksi esimerkiksi uusien työssä tarvittavien taitojen opettelua, mikä avaa hänelle uusia tapoja toimia. Ohjelmistokehittäjä 2 puolestaan näki asiakastytyväisyys-mittarin edistävän luovuutta, koska uusien toimintatapojen kehittäminen asiakkaalle voisi vaikuttaa positiivisesti kyseiseen mittariin. Verokonsultilla taas oli yhtenä tavoitteena yliopistoyhteistyön kasvattaminen muun muassa kehittämällä jotain uusia yliopistotapahtumia, mikä luonnollisesti vaatii luovuutta.

*Kyllä se [suoritusmittaus] edistää [luovuutta], että jos meillä on vaikka tavoitteena, että sun pitää oppia joku uusi framework tai vastaava. -- Sitten se sun osaaminen sitten näkyy muuallakin ja se edistää taas luovuutta.*

– Ohjelmistokehittäjä 1

*Se [uusien toimintatapojen kehittäminen] osaltaan vaikuttaa [positiivisesti] tuohon asiakastytyväisyyteen siten, että jos ehdottaa jotain uusia teknologioita, jotka parantaa jotain, mitä se asiakas on siellä ennen tehnyt.*

– *Ohjelmistokehittäjä 2*

*Siinä [yliopistoyhteistyö-tavoitteessa] mulla tavallaan yksi tavoite on ollut se, että osallistuu yliopistotapahtumiin ja sitten toisaalta myös itse kehittäisi jotain uusia tapahtumia, että tavallaan ne tavoitteet voi myös olla sellaisia, jotka rohkaisee tuollaiseen uuden kehittämiseen.*

– *Verokonsultti*

Ohjelmistokehittäjä 4:n ja riskienhallinnan konsultin suoriutumisen arvioinnissa käytettävissä mittareissa oli paljon diagnostisia piirteitä, kun taas ohjelmistokehittäjä 1:llä ja 2:lla sekä verokonsultilla oli enemmän interaktiivisia piirteitä suoriutumisensa arvioinnissa. Ohjelmistokehittäjä 2:lla ja verokonsultilla oli myös joitain diagnostisia piirteitä sisältäviä mittareita, mutta ei samassa mittakaavassa kuin ohjelmistokehittäjä 4:llä tai riskienhallinnan konsultilla. Myöskään niillä haastateltavilla, joiden mukaan suoritusmittauksella ei ollut minkäänlaista vaikutusta heidän luovuuteensa, ei ollut yhtä paljon diagnostisia piirteitä sisältäviä suoritusmittareita kuin ohjelmistokehittäjä 4:llä tai riskienhallinnan konsultilla. Nämä havainnot vaikuttaisivat siis antavan viitteitä siitä, että diagnostisella suoritusmittauksella voisi olla negatiivisia vaikutuksia työntekijän luovuuteen, kun taas interaktiivisemmalla suoritusmittauksella joko ei ole lainkaan vaikutusta luovuuteen tai parhaimmassa tapauksessa sillä on jopa positiivinen vaikutus. Haastateltavien vastaukset vaikuttavat siis olevan melko hyvin linjassa aiemmassa kirjallisuudessa esiintyneen yleisen käsityksen kanssa, jonka mukaan diagnostisella suoritusmittaus rajoittaa työntekijöiden luovuutta, kun taas interaktiivinen suoritusmittaus edistää sitä.

### **4.3 Tulokset**

Haastateltavien vastaukset osoittivat, että suoritusmittauksen jako puhtaasti diagnostiseen tai interaktiiviseen suoritusmittaukseen on asiantuntijaorganisaation yksittäisten asiantuntijoiden tapauksessa haastavaa. Useimmilla haastateltavilla vaikutti ensinnäkin olevan useita eri mittareita, joista jotkut sisälsivät enemmän diagnostisia piirteitä ja jotkut taas interaktiivisia. Yksittäistä suoritusmittariakaan ei usein ollut mahdollista jakaa selvästi vain toiseen kategoriaan, sillä vaikka mittarilla olisi ollut selvästi diagnostisia piirteitä siinä mielessä, että mittarille oli asetettu selkeä numeerinen tavoite, jonka saavuttamatta jättäminen aiheuttaa esimerkiksi bonuksen menettämisen, sen käsittely saattoi olla muuten esihenkilön kanssa keskusteltaessa hyvin interaktiivisen kaltaista. Siispä haastateltavien vastauksia analysoitaessa pyrittiin suoritusmittareita jaottelemaan siltä pohjalta, kumpia piirteitä kyseinen mittari sisälsi enemmän.

Suoritusmittauksen vaikutuksessa haastateltavien motivaatioon muodostui mielenkiintoinen jakautuminen, jossa diagnostisella suoritusmittauksella oli sekä suurin positiivinen vaikutus että suurin negatiivinen vaikutus motivaatioon. Interaktiivisella suoritusmittauksella vaikutti olevan pääasiassa positiivinen vaikutus motivaatioon, mutta vaikutus ei ollut yhtä suuri kuin diagnostisella suoritusmittauksella. Tämä jakautuminen selittyi pääasiassa sillä, että raha toimi monelle haastateltavalle suurimpana motivaattorina ja diagnostisiin suoritusmittareihin oli liitetty enemmän rahallista palkitsemista kuin interaktiivisiin mittareihin. Tässä suhteessa paljastui myös koetun reiluuden rooli vaikutuksen välittäjänä, sillä mikäli palkkion sisältävä mittari koettiin reiluksi, sillä oli vahva positiivinen vaikutus haastateltavan motivaatioon ja vaikutus oli päinvastainen, mikäli mittari koettiin epäreiluksi. Interaktiivisten mittareiden tapauksessa vaikutus motivaatioon oli suurempi. Nämä havainnot ovat hyvin linjassa Faisal Ahammadin ym. (2015) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan rahallinen palkitseminen mitä varmimmin lisää työntekijöiden motivaatiota. Diagnostisen suoritusmittauksen negatiivinen vaikutus motivaatioon saattaa selittyä osittain Murayaman ym. (2010) tuloksiin, jotka osoittivat, että työntekijä ei koe enää itse tehtävän suorittamisesta samanlaista subjektiivista arvoa, jos tehtävästä ennen saatua rahallista palkkiota ei saadaakaan. Toisin sanoen haastateltavien mahdollinen omasta mielestä hyvin tehdystä työstä saatava arvo ei riitä ylittämään menetettyä rahallisesta palkkiosta aiheutuvia negatiivisia tunteita.

Suoritusmittausjärjestelmän koetusta reiluudesta kysyttäessä haastateltavien vastausten perustella vaikutti siltä, että tyypillisesti suoraan organisaatiolta annetut mittarit sisälsivät kaiken kaikkiaan enemmän diagnostisia piirteitä, kun taas sellaiset mittarit, joiden laadinnassa haastateltava pääsi olemaan vahvemmin mukana, olivat luonteeltaan interaktiivisempia. Diagnostisissa suoritusmittareissa suoriutumiseen vaikutti olevan myös hieman huonommat mahdollisuudet vaikuttaa omalla toiminnallaan kuin interaktiivisissa suoritusmittareissa suoriutumiseen. Tilanne ei kuitenkaan aina ollut tämä ja joissain tapauksissa diagnostisetkin mittarit ja tavoitteet oli asetettu niin hyvin, että työntekijällä oli erittäin hyvät mahdollisuudet vaikuttaa niissä suoriutumiseen. Interaktiivisten suoritusmittareiden koettiin myös kuvaavan työntekijän todellista suoriutumista työssään hieman paremmin kuin diagnostisten suoritusmittareiden, mutta interaktiivistenkaan suoritusmittareiden ei aina koettu kuvaavan hyvin todellista suoriutumista, esimerkiksi jos tilanne oli muuttunut niin, ettei kyseiseen mittariin panostamiseen jäänyt riittävästi aikaa tai mittari oli muuten muuttunut epärelevantiksi.

Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan kokenut heidän esihenkilöidensä kanssa käymiä suoriutumisen arviointiin liittyviä keskusteluja epäreiluiksi ja esihenkilöiden koettiin muutenkin käsittelevän suoritusmittareiden tuloksia reilusti. Kaikki haastateltavat kokivat myös yleisellä tasolla

suoriutumisen arviointiprosessinsa melko reiluksi ja ainoana kehitysehdotuksina tuli esiin ne tilanteet, joissa haastateltavalla ei ollut täyttä mahdollisuutta vaikuttaa heille asetetussa mittarissa suoriutumiseen. Haastateltavien vastausten perusteella vaikuttaisi siis siltä, että interaktiivinen suoritusmittaus saatettaisiin kokea hieman diagnostisempaa suoritusmittausta reilummaksi, mutta ero niiden välillä oli melko pieni ja riippui pitkälti siitä, kuinka hyvin haastateltava pystyi vaikuttamaan suoriutumisensa arvioinnissa käytettävissä mittareissa suoriutumiseen. Nämä havainnot ovat melko hyvin linjassa Nuhun ym. (2022) tulosten kanssa, joiden mukaan interaktiivisella suoritusmittauksella on positiivinen vaikutus suoritusmittausjärjestelmän koettuun reiluuteen. Heidän tutkimustuloksensa osoittivat toisaalta lisäksi diagnostisella rahamääräisellä suoritusmittauksella olevan negatiivinen vaikutus ja diagnostisella ei-rahamääräisellä suoritusmittauksella olevan positiivinen vaikutus koettuun reiluuteen. Haastateltavien vastauksista ei käynyt ilmi, että rahamääräisellä suoritusmittauksella olisi muita mittareita merkittävästi negatiivisempi vaikutus koettuun reiluuteen, mutta toisaalta ainoastaan riskienhallinnan konsultilla oli käytössä rahamääräinen suoritusmittari.

Kaikista haastateltavista ainoastaan riskienhallinnan konsultti koki suoritusmittauksella olevan negatiivinen vaikutus hänen työtyytyväisyyteensä. Kaikki muut haastateltavat kokivat vaikutuksen olevan joko positiivinen tai neutraali. Riskienhallinnan konsultilla oli muihin haastateltaviin erottavana tekijänä se, että hänen suoriutumisen arvioinnissaan käytettiin myös rahamääräistä suoritusmittaria ja kyseisen mittarin käsittely oli melko diagnostista. Hänen vastaustensa perusteella vaikutti kuitenkin siltä, että negatiivinen vaikutus liittyi yhtä lailla ei-rahamääräiseen käyttöastetta mittaavaan suoritusmittariin. Negatiivinen vaikutus saattaisi siis suurella todennäköisyydellä liittyä siihen, että riskienhallinnan konsultilla oli melko huonot mahdollisuudet vaikuttaa näissä mittareissa suoriutumiseen, mikä tukisi Laun ja Sholihinin (2005) havaintoja siitä, että suoritusmittausjärjestelmän koetulla reiluudella on selkeä vaikutus työtyytyväisyyteen, varsinkin kun järjestelmä koetaan epäreiluksi. Haastateltavat kokivat suoritusmittausjärjestelmänsä pääasiassa reiluiksi, mikä viittaisi siihen, että tämän tutkimuksen perusteella suoritusmittauksen vaikutus työtyytyväisyyteen riippuu juuri järjestelmän koetusta reiluudesta eikä niinkään siitä, onko järjestelmä diagnostinen vai interaktiivinen.

Moni haastateltavista ei tuonut selkeästi ilmi, priorisoisivatko he henkilökohtaisia lyhyen aikavälin suoritusmittareitaan vai organisaation pitkän aikavälin edun kannalta hyödyllisempiä asioita, mikäli nämä olisivat ristiriidassa keskenään. Niiden haastateltavien osalta, jotka ilmaisivat kantansa asiaan, vaikutti selkeästi siltä, että diagnostisemman suoritusmittausjärjestelmän omaavat haastateltavat priorisoivat suuremmalla todennäköisyydellä omaa lyhyen aikavälin etuaan, kun taas interaktiivisemman järjestelmän omaavat haastateltavat keskittyvät suuremmalla todennäköisyydellä

organisaation pidemmän aikavälin etua ajaviin asioihin. Ohjelmistokehittäjä 3:n suoriutumisen arvioinnissa esiintyi kuitenkin diagnostisia piirteitä esimerkiksi ennalta asetetun laskutustavoitteen muodossa, mutta hän keskittyisi ristiriitatilanteessa asiakasorganisaation tavoitteisiin eikä työnantajaorganisaationsa tavoitteisiin niihin liitetystä palkitsemisesta huolimatta. Marginsonin ym. (2010) tutkimustulokset osoittivat diagnostisen ei-rahamääräisen suoritusmittauksen kasvattavan lyhyen aikavälin priorisointia ja interaktiivisen ei-rahamääräisen suoritusmittauksen vähentävän sitä. Muusta aiemmasta kirjallisuudesta poiketen, heidän tutkimuksensa mukaan rahamääräisellä suoritusmittauksella ei kuitenkaan ollut minkäänlaista vaikutusta lyhyen aikavälin priorisointiin. Riskienhallinnan konsultti mainitsi keskittyvänsä ristiriitatilanteessa hieman enemmän henkilökohtaisiin lyhyen aikavälin mittareihinsa kuin organisaation pidemmän aikavälin etua edistäviin asioihin ja hän oli ainut haastateltava, jolla oli rahamääräinen suoritusmittari. Näin ollen rahamääräisen suoritusmittauksen osalta havainnot eivät tue Marginsonin ym. (2010) tuloksia. Ei-rahamääräisen suoritusmittauksen osalta havainnot olivat kuitenkin täysin linjassa keskenään.

Haastateltavien vastaukset antoivat tukea aiemmassa kirjallisuudessa esiintyneelle yleiselle käsitykselle, jonka mukaan diagnostisella suoritusmittauksella on enimmäkseen luovuutta rajoittavia vaikutuksia, kun taas interaktiivisella suoritusmittauksella on luovuutta edistäviä vaikutuksia. Moni haastateltava oli sitä mieltä, ettei heidän suoriutumisen arvioinnillaan ollut minkäänlaista vaikutusta heidän luovuuteensa, mutta niiden haastateltavilla, jotka sanoivat sillä olevan negatiivinen vaikutus, oli muihin verrattuna diagnostisempia mittareita, kun taas niillä, jotka sanoivat sillä olevan luovuutta edistävä vaikutus, oli interaktiivisempia mittareita. Näin ollen havainnot ovat hyvin linjassa aiemman kirjallisuuden kanssa ja esimerkiksi Nuhun ym. (2022) poikkeavat havainnot diagnostisen rahamääräisen suoritusmittauksen luovuutta edistävästä vaikutuksista eivät saaneet haastateltavien vastausten perusteella tukea, sillä ainoastaan riskienhallinnan konsultilla oli diagnostisia piirteitä sisältävää rahamääräistä suoritusmittausta ja hän koki suoritusmittauksen rajoittavan luovuutta.

## 5 Yhteenveto ja johtopäätökset

### 5.1 Tulosten tarkastelu ja pohdinta

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tutkia suoritusmittauksen vaikutuksia asiantuntijaorganisaatioiden työntekijöiden käyttäytymiseen ja sitä, mitä eroja käyttäytymisvaikutuksissa on diagnostisen ja interaktiivisen sekä rahamääräisen ja ei-rahamääräisen suoritusmittauksen välillä. Tutkimus toteutettiin field-tutkimuksena ja empiirinen aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla ja tutkimusta varten haastateltiin yhteensä yhdeksän eri organisaation asiantuntijaa. Empiiristä aineistoa verrattiin aiemmassa kirjallisuudessa muodostuneisiin yleisiin käsityksiin suoritusmittauksen käyttäytymisvaikutuksista sekä aiemmissa tutkimuksissa esiintyneisiin yleisistä käsityksistä poikkeaviin havaintoihin. Tutkielmassa pyrittiin hakemaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten asiantuntijaorganisaatioiden työntekijöiden suoriutumista mitataan ja kuinka paljon he kokevat suoritusmittareiden vaikuttavan heidän käyttäytymiseensä?
- Miten eri tavalla käytettävien suoritusmittareiden käyttäytymisvaikutukset eroavat toisistaan?

Ensimmäistä tutkimuskysymystä tarkasteltaessa voidaan todeta, että tämän haastattelututkimuksen otoksen perusteella asiantuntijaorganisaatioiden yksittäisten asiantuntijoiden suoritusta mitataan tyypillisesti usealla erilaisella mittarilla, joista yleensä vähintään yksi on numeerinen mittari ja loput ovat laadullisempia mittareita. Haastateltavien vastauksista kävi myös ilmi, että vaikka monella haastateltavalla oli ainakin yksittäisiä mittareita, jotka sisälsivät diagnostisia piirteitä, itse suoriutumisenarviointiprosessi ja siihen liittyvät keskustelut etenkin oman lähiesihenkilön kanssa ovat tyypillisesti hyvin avoimia ja monet haastateltavat pääsivät itse vaikuttamaan siihen, mitä mittareita heidän suoriutumisensa arviointiin käytetään, mitkä ovat selvästi interaktiivisia piirteitä. Peilaten Adlerin ja Boryksen (1996) nelikenttäjakoon, jossa organisaatiot oli jaettu niiden formalisoinnin tason ja tyyppin mukaan, asiantuntijaorganisaatiot vaikuttaisivat tämän tutkimuksen perusteella olevan tyypillisesti formalisoinnin tyypiltään mahdollistavia, mutta formalisoinnin tasossa voi olla jonkin verran eroja.

Tutkimus osoitti myös, että yksittäisten asiantuntijoiden välillä voi olla merkittäviä eroja siinä, kuinka paljon suoritusmittauksella on vaikutusta heidän käyttäytymiseensä. Osa toi selvästi ilmi sen, että he eivät juurikaan kiinnitä huomioita heille asetettuihin suoritusmittareihin, vaan he keskittyvät tekemään työnsä niin hyvin kuin osaavat ja mittareiden tavoitteet saavutetaan, jos saavutetaan.

Toisten vastauksista taas kävi selvästi ilmi, että laittavat heille asetetuilla suoritusmittareille suuren painoarvon, koska he joko saavat niistä rahallista hyötyä, ne tuovat heille merkityksellisyyden tunnetta työssään tai ne ovat välttämättömiä, jotta työn laatu olisi vaaditulla tasolla. Yhtenä suurena vaikuttavana tekijänä näissä eroissa haastateltavien välillä tuntui olevan se, että niillä haastateltavilla, jotka eivät kiinnittäneet paljon huomiota suoritusmittareihinsa, oli verraten huonot mahdollisuudet vaikuttaa suoritusmittareidensa arvoihin ja lisäksi heidän lähiesihenkilönsäkään eivät vaikuttaneet pitävän mittareita kovin suurella painoarvolla, kun taas suoritusmittareille suuremman arvon antavilla haastateltavilla tilanne oli yleensä päinvastainen.

Toista tutkimuskysymystä tarkasteltaessa on hyvä ottaa huomioon suoritusmittareiden ja etenkin kokonaisten suoritusmittarijärjestelmien luokitteluun vaikeus diagnostisen ja interaktiivisen suoritusmittauksen välillä. Yleisellä tasolla voidaan kuitenkin sanoa, että haastattelututkimuksen mukaan diagnostisen ja interaktiivisen suoritusmittauksen välillä oli eroja kaikissa teemoissa, mutta joissain teemoissa erot olivat merkittävästi selkeämpiä kuin toisissa. Motivaatio-teemassa haastateltavien vastaukset viittasivat siihen, että diagnostisella suoritusmittauksella oli suurin positiivinen sekä negatiivinen vaikutus motivaatioon, kun taas interaktiivisella suoritusmittauksella oli yleensä vain positiivinen vaikutus, mutta ei yhtä suuri kuin diagnostisella suoritusmittauksella. Haastatteluiden perusteella ero johtui siitä, että diagnostisiin suoritusmittareihin oli liitetty enemmän palkitsemista ja vaikutuksen suunta riippui pitkälti siitä, kuinka hyvin haastateltava pystyi vaikuttamaan siihen, saako hän palkkion vai ei. Myös lyhyen aikavälin priorisoinnissa oli havaittavissa selkeä ero, jonka mukaan diagnostinen suoritusmittaus sai useammin haastateltavat priorisoimaan omia lyhyen aikavälin tavoitteitaan organisaation pitkän aikavälin edun sijaan, kun taas interaktiivinen suoritusmittaus sai suuremmalla todennäköisyydellä haastateltavat priorisoimaan organisaation pidemmän aikavälin etua. Haastateltavilta itseltään ei tullut tähän selkeää selitystä, mutta tähänkin voisi vaikuttaa palkitseminen, sillä työntekijällä voi olla suuri kynnys luopua rahallisesta palkkiostaan, jolloin hän luonnollisesti keskittyy mieluummin henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa. Selkeä ero löytyi myös suoritusmittauksen vaikutuksessa työntekijän luovuuteen. Haastateltavien vastausten perusteella vaikutti siltä, että diagnostisella suoritusmittauksella oli tyypillisemmin luovuutta rajoittava vaikutus ja interaktiivisella suoritusmittauksella taas oli joko neutraali tai luovuutta edistävä vaikutus. Tämä vaikutti johtuvan diagnostisen suoritusmittauksen toimintaa rajoittavasta luonteesta ja interaktiivisen suoritusmittauksen suoriutumisen tarkastelemisesta monesta eri näkökulmasta.

Koetun reiluuden sekä työtyytyväisyyden osalta diagnostisen ja interaktiivisen suoritusmittauksen erot käyttäytymisvaikutuksissa eivät olleet yhtä selkeät. Koetun reiluuden osalta vaikutti kuitenkin

siltä, että interaktiivisella suoritusmittauksella olisi hieman todennäköisemmin positiivinen vaikutus suoritusmittausjärjestelmän koettuun reiluuteen. Kuitenkin nekin haastateltavat, joilla suoritusmittaus oli diagnostisempaa, kokivat suoriutumisen arviointinsa yleisellä tasolla reiluksi. Interaktiivisen suoritusmittauksen positiivinen vaikutus selittyi sillä, että haastateltavilla oli hyvät mahdollisuudet vaikuttaa heidän suoriutumisen arvioinnissaan käytettäviin mittareihin sekä niissä suoriutumiseen, eikä tavoitteen saavuttamatta jääminen aiheuttanut suoraan minkäänlaista haittaa haastateltavalle. Diagnostisen suoritusmittauksen positiivinen vaikutus on hieman monimutkaisempi asia, sillä haastateltavilla, joilla oli diagnostisia suoritusmittareita, oli kuitenkin jotain interaktiivisia piirteitä heidän koko suoriutumisen arviointiprosessissaan. Tämän vuoksi diagnostisella suoritusmittauksella ei voida sanoa tämän tutkimuksen perusteella sanoa olevan selvää positiivista vaikutusta koettuun reiluuteen, vaan vaikuttaa enemmänkin siltä, että suoritusmittausprosessin interaktiiviset piirteet voivat ikään kuin paikata yksittäisten diagnostisempien suoritusmittareiden negatiivisia vaikutuksia.

Työtyytyväisyyden osalta erot käyttäytymisvaikutuksissa ei myöskään ollut kovin suuria tai selkeitä. Ainoastaan yksi haastateltava oli sitä mieltä, että suoritusmittauksella oli negatiivinen vaikutus hänen työtyytyväisyyteensä. Hänen suoritusmittarinsa sisälsivät selvästi diagnostisia piirteitä ja vastauksista kävi ilmi, että hänellä oli melko huono mahdollisuus vaikuttaa diagnostisemmissä mittareissa suoriutumiseen. Tämä antaa viitteitä siitä, että diagnostinen suoritusmittaus yhdistettynä huonoon mahdollisuuteen vaikuttaa mittareissa suoriutumiseen voisi johtaa huonompaan työtyytyväisyyteen. Koska tällaisia havaintoja oli kuitenkin vain yksi, tästä ei voida vetää suoria johtopäätöksiä.

## **5.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Tutkimuksen reliabiliteettia arvioidaan sitä kautta, saadaanko tutkimuksesta samat tulokset riippumatta siitä, milloin se toistetaan. Validiteettia taas arvioidaan sitä kautta, kuinka hyvin tutkimus kuvaa todellisuutta ja kuinka hyvin se tutkii sitä, mitä sen oli tarkoitus. Tutkimuksen reliabiliteettia vahvistaa se, että kaikki haastateltavat olivat eri organisaatioissa ja moni työskenteli erilaisissa tehtävissä. Lisäksi selkeät erot diagnostisen ja interaktiivisen suoritusmittauksen piirteissä haastateltavien suoritusmittareiden välillä parantavat reliabiliteettia. Tutkimuksen reliabiliteettia olisi voinut parantaa lisäämällä haastattelujen määrää. Vaikka kaikki haastateltavat olivat eri organisaatioista ja kenenkään suoritusmittausjärjestelmät eivät olleet identtisiä keskenään, suuremmalla otoksella olisi voinut olla vielä enemmän eroja järjestelmien välillä, millä olisi voinut olla vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Lisäksi haastatteluissa olisi voinut olla vielä laajemmin edustettuna eri alojen ammattilaisia. Tutkimuksen yhdeksästä haastateltavasta neljä olivat

ohjelmistokehittäjiä, mikä luo osaltaan riskiä sille, että suoritusmittausjärjestelmissä esiintyy paljon samankaltaisuuksia. Tässä tutkimuksessa tosin ohjelmistokehittäjien suoritusmittausjärjestelmät erosivat toisistaan merkittävästi, joten tämä ei varsinaisesti heikentänyt reliabiliteettia. Lisäksi reliabiliteettia heikentää se, että vain yhdellä haastateltavalla oli rahamääräinen suoritusmittari. Tämä takia rahamääräisten suoritusmittareiden käyttäytymisvaikutuksista saatiin hyvin rajallisesti tuloksia ja tulokset saattaisivat näyttää erilaisilta, mikäli tällaisia mittareita olisi enemmän. Lisäksi kaikki muut haastateltavat paitsi yksi olivat vielä työuransa alkupuolella. Kokeneemmalla haastateltavalla oli myös monessa tilanteessa hieman massasta eroavia näkemyksiä, joten työurallaan pidemmällä olevia haastateltavia olisi myös voinut olla enemmän.

Tutkimuksen validiteettia edistää se, että tutkijalla itsellään ei ollut tutkimuksen aikaan henkilökohtaista kokemusta suoriutumisen arvioinnista suoritusmittareilla eikä myöskään asiantuntijaorganisaatiossa työskentelemisestä. Näin ollen tutkijalla ei ollut muodostunut oman työkokemuksensa kautta ennako-olettamuksia suoritusmittauksen käyttäytymisvaikutuksista. Lisäksi vaikka tutkija tunsikin suurimman osan haastateltavista, hänellä ei ollut minkäänlaista ennakkotietoa haastateltavien suoritusmittausjärjestelmistä. Tutkimuksen validiteettia heikentää osittain se, että vaikka tutkijalla ei ollutkaan henkilökohtaista kokemusta suoritusmittauksen käyttäytymisvaikutuksista, aiemmassa kirjallisuudessa esitetyillä yleisillä käsityksillä oli väistämättä jonkinlainen vaikutus tutkijan ennako-olettamuksiin aiheesta. Esimerkiksi se, että diagnostisella suoritusmittauksella on luovuutta alentava vaikutus sen toimintaa rajoittavan luonteen takia, on melko yleinen olettaus aiemmassa kirjallisuudessa. Näiden yleisten käsitysten vaikutusta pyrittiin kuitenkin vähentämään esittämällä tutkielmassa niistä poikkeavia tuloksia, joita myös löytyi melko paljon. Toisaalta validiteettia heikentää myös se, että suoritusmittareiden ja suoritusmittausjärjestelmien jaottelu diagnostisen ja interaktiivisen välillä osoittautui vaikeaksi, mikä johti siihen, että tutkija joutui käyttämään omaa tulkintaansa jaottelussa. Jollain toisella tutkijalla voisi olla erilainen näkemys jonkin mittarin luokittelusta ja tällä voisi olla vaikutusta tuloksiin.

Tutkimuksen validiteettia voidaan myös tarkastella sisäisen ja ulkoisen validiteetin kontekstissa. Sisäinen validiteetti liittyy siihen, kuinka hyvin käytetyt tutkimusmenetelmät onnistuvat kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. Yksi tutkielman sisäistä validiteettia heikentävistä tekijöistä on se, että tutkielman keskiössä olleet käsitteet diagnostinen ja interaktiivinen ovat monelle vieraita käsitteitä varsinkin suoritusmittauksen kontekstissa. Tämän vuoksi näitä termejä ei voitu suoraan käyttää haastatteluissa ja tutkija joutui kiertämään näitä termejä ja päättämään, oliko haastateltavien suoritusmittaus diagnostista vai interaktiivista, jolloin syntyy riski virhepäätelmille. Sisäistä validiteettia paransi kuitenkin se, että diagnostinen ja interaktiivinen suoritusmittaus ovat laskentatoimen kirjallisuudessa

laajasti käytettyjä termejä ja niille tyypilliset piirteet on esitetty aiemmissa teoksissa todella selkeäksi. Tämä mahdollisti sellaisten kysymysten laatimisen, joiden pohjalta oli helppoa tunnistaa näihin kahteen suoritustapaan liittyviä piirteitä. Tutkimuksen ulkoinen validiteetti käsittelee tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä laajempaan ihmisjoukkoon. Se, että tutkimus toteutettiin field-tutkimuksen parantaa hieman tutkimuksen ulkoista validiteettia, mutta haastateltavien pieni joukko luonnollisesti heikentää tutkimuksen yleistettävyyttä ja ulkoista validiteettia huomattavasti.

Turun yliopiston tekoälyn käyttöä koskeva linjaus edellyttää, että opiskelija kertoo, miten tekoälyä on hyödynnetty opinnäytetyön tekemisessä. Linjaus kannustaa opiskelijoita käyttämään tekoälyä, mutta opiskelija on kuitenkin aina vastuussa tiedon oikeellisuudesta ja sisällöstä. Tässä tutkielmassa tekoälyä hyödynnettiin lähinnä tieteellisten artikkelien hakemisessa. Turun yliopiston Volter-tietokannan lisäksi Scopus AI -tietokantaa hyödynnettiin laajamittaisesti aiempaan kirjallisuuteen tutustuttaessa. Tämä työkalu havaittiin hyväksi, koska se on luotettava ja se nopeutti aineistoon tutustumista huomattavasti. Tekoälyyn ei luotettu kuitenkaan sokeasti, vaan tutkija luki ja tarkasti huolellisesti, että tietokannan merkkauksissa lähteissä asia todella esitettiin tietokannan väittämällä tavalla. Lisäksi haastattelututkimuksissa hyödynnettiin Microsoft Teamsin transkriptio-ominaisuutta haastatteluiden muuttamisessa tekstimuotoon. Haastateltavien vastausten tarkastelussa kuitenkin hyödynnettiin transkriptiota sekä äänitallennetta samanaikaisesti transkriptio-ominaisuuden mahdollisten virheiden välttämiseksi.

Jatkotutkimusehdotuksena tälle tutkimukselle olisi esimerkiksi rahamääräisen ja ei-rahamääräisen suoritustavan käyttäytymisvaikutusten eroavaisuuksien tarkastelu tarkemmalla tasolla, sillä tämä näkökulma jäi tutkimuksessa toivottua pienemmäksi. Aiemmissä tutkimuksissa rahamääräisen ja ei-rahamääräisen suoritustavan käyttäytymisvaikutukset ovat selvästi poikenneet toisistaan, joten tätä suhdetta olisi kannattavaa tutkia lisää myös asiantuntijaorganisaatioiden kontekstissa. Lisäksi ohjelmistokehittäjä 3:n kommentti siitä, että hän pitää asiakasorganisaation asettamissa tavoitteissa suoriutumista tärkeämpänä kuin työnantajaorganisaationsa asettamissa tavoitteissa suoriutumista, on mielenkiintoinen varsinkin, kun työnantajaorganisaation tavoitteisiin oli liitetty palkitsemista ja asiakasorganisaation tavoitteisiin ei. Tämän vuoksi olisikin mielenkiintoista tutkia, kumpia mittareita asiakasorganisaatiolle työtä tekevät asiantuntijat pitävät yleisesti tärkeämpiä ja mitkä tekijä vaikuttavat siihen, kummat mittarit työntekijä näkee tärkeäimpinä. Lisäksi tämän tutkielman kaltaista teemahaastattelututkimusta diagnostisen ja interaktiivisen sekä rahamääräisen ja ei-rahamääräisen suoritustavan käyttäytymisvaikutusten tarkastelemiseksi voisi käyttää myös muihin kuin asiantuntijaorganisaatioihin. Esimerkiksi teollisuusyrityksen suorittavan tason

työntekijät voisivat kokea suoritusmittauksen käyttäytymisvaikutukset hyvin erilaisiksi kuin asiantuntijaorganisaatioiden työntekijät esimerkiksi erilaisen organisaatiokulttuurin takia.

## Lähteet

- Aboubichr, B. – Conway, N. (2023) The gaming of performance management systems in British universities. *Human relations (New York)*, Vol. 76 (4), 602–628.
- Akroyd, C. – Maguire, W. (2011) The roles of management control in a product development setting. *Qualitative research in accounting and management*, Vol. 8 (3), 212–237.
- Adler, P. – Borys, B. (1996) Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative science quarterly*, Vol. 41 (1), 61–89.
- Ahmad, K. – Zabri, S. (2016) The effect of non-financial performance measurement system on firm performance. *International journal of economics and financial issues*, Vol. 6 (6), 50–54.
- Anderson, E. W. – Fornell, C. – Rust, R. T. (1997) Customer satisfaction, productivity and profitability: differences between goods and services. *Marketing science* (Providence, R.I.), Vol. 16 (2), 129–145.
- Aydın, A. – Tiryaki, S. (2018) Impact of performance appraisal on employee motivation and productivity in turkish forest products industry: A structural equation modeling analysis. *Drvna industrija*, Vol. 69 (2), 101–111.
- Bae, K. (2023) The differing effects of individual- and group-based pay for performance on employee satisfaction: the role of the perceived fairness of performance evaluations. *Public management review*, Vol. 25 (3), 601–619.
- Bisbe, J. – Otley, D. (2004) The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, organizations and society*, Vol. 29 (8), 709–737.
- Bouillon, M. – Ferrier, G. – Stuebs, M. – West, T. (2006) The economic benefit of goal congruence and implications for management control systems. *Journal of accounting and public policy*, Vol. 25 (3), 265–298.
- Burney, L. L. – Henle, C. A. – Widener, S. K. (2009) A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- and in-role performance. *Accounting, organizations and society*, Vol. 34 (3), 305–321.
- Chen, C. X. – Lill, J. B. – Vance, T. W. (2020) Management control system design and employees' autonomous motivation. *Journal of management accounting research*, Vol. 32 (3), 71–91.
- Christ, M. (2013) An experimental investigation of the interactions among intentions, reciprocity, and control. *Journal of management accounting research*, Vol. 25 (1), 169–197.
- Chukwujiokwe Agbim, K. (2019) Social Networking and the Family Business Performance: A Conceptual Consideration. *Journal of entrepreneurship, management and innovation*, Vol. 15 (1), 83–122.

- De Clercq, D. – Bouckennooghe, D. – Raja, U. – Matsyborska, G. (2014) Unpacking the Goal Congruence—Organizational Deviance Relationship: The Roles of Work Engagement and Emotional Intelligence. *Journal of business ethics*, Vol. 124 (4), 695–711.
- Decoene, V. – Bruggeman, W. (2006) Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. *International journal of operations & production management*, Vol. 26 (4), 429–448.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. SAGE, London.
- Faisal Ahammad, M. – Mook Lee, S. – Malul, M. – Shoham, A. (2015) Behavioral Ambidexterity: The Impact of Incentive Schemes on Productivity, Motivation, and Performance of Employees in Commercial Banks. *Human resource management*, Vol. 54 (1), 45–62.
- Franco-Santos, M. – Otley, D. (2018) Reviewing and Theorizing the Unintended Consequences of Performance Management Systems. *International journal of management reviews*, Vol. 20 (3), 696–730.
- Grabner, I. – Speckbacher, G. (2016) The cost of creativity: A control perspective. *The cost of creativity: A control perspective*, Vol. 48, 31–42.
- Groen, B. – Wilderom, C. – Wouters, M. (2017) High Job Performance Through Co-Developing Performance Measures With Employees. *Human resource management*, Vol. 56 (1), 111–132.
- Hall, M. (2008) The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, organizations and society*, Vol. 33 (2), 141–163.
- He, J. – Lau, C. (2012) Does the Reliance on Nonfinancial Measures for Performance Evaluation Enhance Managers' Perceptions of Procedural Fairness? Teoksessa: *Performance Measurement and Management Control: Global Issues*, toim. Davila, A. – Epstein, M. – Manzoni, J. 363–388. Bingley, Emerald.
- Henri, J. (2006) Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, Vol. 31 (6), 528–558.
- Itoh, H. (1992) Cooperation in Hierarchical Organizations: An Incentive Perspective. *Journal of law, economics, & organization*, Vol. 8 (2), 321–345.
- Ittner, C. D. – Larcker, D. F. (1998a) Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of accounting research*, Vol. 36 1–35.
- Ittner, C. D. – Larcker, D. F. (1998b) Innovations in performance measurement: trends and research implications. *Journal of management accounting research*, Vol. 10, 205–238.

- Ittner, C. D. – Larcker, D. F. – Randall, T. (2003) Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, organizations and society*, Vol. 28 (7), 715–741.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1992) The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard business review*, Vol. 70 (1), 71–79.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1996) Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, Vol. 74 (1), 75–85.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2001) Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, Vol. 15 (1), 87–104.
- Keegan, D. P. – Eiler, R. G. – Jones, C. R. (1989) Are Your Performance Measures Obsolete? *Strategic finance (Montvale, N.J.)*, Vol. 70 (12), 45–50.
- Kirk, J. – Miller, M. (1986) *Reliability and validity in qualitative research*. Beverly Hills, Calif. Sage.
- Knebel, S. – Seele, P. (2015) Quo vadis GRI? A (critical) assessment of GRI 3.1 A+ non-financial reports and implications for credibility and standardization. *Corporate communications*, Vol. 20 (2), 192–212.
- Kober, R. – Ng, J. – Paul, B. (2007) The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management accounting research*, Vol. 18 (4), 425–452.
- Lau, C. (2011) Nonfinancial and financial performance measures: How do they affect employee role clarity and performance? *Advances in accounting*, Vol. 27 (2), 286–293.
- Lau, C. – Sholihin, M. (2005) Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction? *The British accounting review*, Vol. 37 (4), 389–413.
- Lukka, K. (1991) Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, Vol. 40(2), 161–186.
- Maines, L. – Bartov, E. – Fairfield, P. – Hirst, D. – Iannaconi, T. – Mallett, R. – Schrand, C. – Skinner, D. – Vincent, L. (2002) Recommendations on Disclosure of Nonfinancial Performance Measures. *Accounting Horizon*, Vol. 16 (4), 353–362.
- Marginson, D. – McAulay, L. – Roush, M. – Van Zijl, T. (2010) Performance measures and short-termism: An exploratory study. *Accounting and business research*, Vol. 40 (4), 353–370.
- Marginson, D. – McAulay, L. – Roush, M. – Van Zijl, T. (2014) Examining a positive psychological role for performance measures. *Management accounting research*, Vol. 25 (1), 63–75.

- Matsuo, M. – Matsuo, T. – Arai, K. (2021) The influence of an interactive use of management control on individual performance: mediating roles of psychological empowerment and proactive behavior. *Journal of accounting & organizational change*, Vol. 17 (2), 263–281.
- Murayama, K. – Matsumoto, M. – Izuma, K. – Matsumoto, K. – Smith, E. (2010) Neural basis of the undermining effect of monetary reward on intrinsic motivation. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, Vol. 107 (49), 20911–20916.
- Neely, A. – Mills, J. – Platts, K. – Richards, H. – Gregory, M. – Bourne, M. – Kennerley, M. (2000) Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International journal of operations & production management*, Vol. 20 (10), 1119–1145.
- Neely, A. – Najjar, M. A. (2006) Management Learning Not Management Control: The True Role of Performance Measurement? *California management review*, Vol. 48 (3), 101–114.
- Neilimo, K. – Näsi, J. (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede: Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja A 2: Tutkielmia ja raportteja 12. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Nuhu, N. A. – Baird, K. – Su, S. (2022) The association between the interactive and diagnostic use of financial and non-financial performance measures with individual creativity: The mediating role of perceived fairness. *Journal of management control*, Vol. 33 (3), 371–402.
- Otley, D. (1999) Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, Vol. 10 (4), 363–382.
- Otley, D. (2007) Accounting performance measurement: a review of its purposes and practices. Teoksessa: *Business performance measurement: unifying theories and integrating practice*, toim. Andy Neely, 11–35. Cambridge University Press.
- Rubinfeld, S. – David, J. (2006) Multiple Employee Incentive Plans: Too Much of a Good Thing? *Compensation and Benefits Review*, Vol. 38 (2), 35–40.
- Siemens, E. – Balasubramanian, S. – Roth, A. (2007) Incentives That Induce Task-Related Effort, Helping, and Knowledge Sharing in Workgroups. *Management science*, Vol. 53 (19), 1533–1550.
- Simons, Robert (1995) *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Su, S. – Baird, K. – Nuhu, N. (2022) Controllability of performance measures and managerial performance: the mediating role of fairness. *Meditari accountancy research*, Vol. 30 (2) 313–341.
- Tafkov, I. (2013) Private and Public Relative Performance Information under Different Compensation Contracts. *The Accounting review*, Vol. 88 (1), 327–350.

- Tättilä, J. – Helkiö, P. – Holmström, J. (2014) Exploring the performance effects of performance measurement system use in maintenance process. *Journal of quality in maintenance engineering*, Vol. 20 (4), 377–401.
- Tutkimuseettinen Neuvottelukunta (2019) Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. *Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019*.
- Van Herpen, M. – Cools, K. – Van Praag, M. (2006) Wage Structure and the Incentive Effects of Promotions. *Kyklos*, Vol. 59 (3), 441–459.
- Westlund, A. – Källström, M. – Parmler, J. (2008) SEM-based customer satisfaction measurement: On multicollinearity and robust PLS estimation. *Total quality management & business excellence*, Vol. 19 (7–8), 855–869.
- Widener, S. (2007) An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, organizations and society*, Vol. 32 (7), 757–788.
- Yanine, F. – Valenzuela, L. – Tapia, J. – Cea, J. (2016) Rethinking enterprise flexibility: a new approach based on management control theory. *Journal of enterprise information management*, Vol. 29 (6), 860–886.
- Yuliansyah, Y. – Razimi, M. (2015) Non-financial performance measures and managerial performance: the mediation role of innovation in an Indonesian stock exchange-listed organization. *Problems and perspectives in management*, Vol. 13 (4), 135–144.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Teemahaastattelurunko**

#### **Tausta:**

- Mikä on nykyinen työtehtäväsi ja minkälaista aiempaa työkokemusta sinulla on?

#### **Suoritusmittauksen käyttötapa ja tyyppi:**

- Kerro omin sanoin yleisesti, miten suoriutumistasi työssäsi arvioidaan.
- Minkälaisia suoritusmittareita suoriutumisesi arvioinnissa käytetään?
- Onko mittareihin asetettu ennalta määritettyjä tavoitteita? Kuinka ehdottomia suoriutumisesi arvioinnissa asetetut tavoitteet ovat?
- Miten mittareiden tavoitearvot on määritetty?
- Miten esihenkilösi käsittelevät mittareiden tuloksia?
- Kuinka avoimesti puhutte suoriutumisesi arvioinnissa käytettävistä mittareista ja suoriutumisesta tavoitteisiin nähden?
- Kuinka tärkeinä suoriutumisesi arvioinnissa mitattavia asioita pidetään organisaation ylemmillä tasoilla?
- Onko mittareihin liitetty palkitsemista?

#### **Motivaatio:**

- Miten suoriutumisesi arviointi vaikuttaa kokemukseesi työsi tärkeydestä?
- Miten suoriutumisesi arviointi vaikuttaa halukkuuteesi suoriutua tehtävässäsi hyvin?
- Miten suoriutumisesi arviointi vaikuttaa sitoutumiseen organisaation tavoitteisiin?
- Minkälaiset suoritusmittarit motivoivat sinua eniten? Mitkä vähiten?
- Millaisia negatiivisia vaikutuksia suoritusmittauksella on ollut motivaatioosi töitäsi kohtaan?

#### **Koettu reiluus:**

- Millaiseksi koet mahdollisuutesi vaikuttaa siihen, millaisia mittareita suoriutumisesi arvioinnissa käytetään?
- Millaiseksi koet mahdollisuutesi vaikuttaa käytössä olevissa mittareissa suoriutumiseen? Miten mahdollisuus vaikuttaa eroa eri mittareiden välillä?
- Kuinka hyvin mittarit kuvaavat todellista suoriutumistasi?

- Miten suoritusmittarit vaikuttavat kokemukseesi siitä, kuinka reilusti esihenkilösi kohtelee sinua?
- Miten reiluna pidät suoriutumisesi arviointiin liittyviä keskusteluja?
- Kuinka hyvin koet mittareiden tukevan toisiaan?
- Kuinka realistisiksi koet sinulle asetetut tavoitteet?
- Kuinka reiluksi yleisesti koet suoriutumisesi arvioinnin?
- Mitä muuttaisit suoriutumisesi arvioinnissa, jotta se olisi mielestäsi sinua kohtaan reilumpaa?

### **Työtyytyväisyys:**

- Millaisia tunteita suoriutumisesi arviointi saa sinussa aikaan?
- Miten suoriutumisesi arviointi vaikuttaa kokemuksiisi työsi mielekkyydestä?
- Miten suoriutumisesi arviointi vaikuttaa kokemukseesi sinuun kohdistuvasta luottamuksesta?

### **Lyhyt aikaväli:**

- Millaisella ajanjaksolla suoriutumistasi arvioidaan?
- Miten tärkeänä pidät mittareille asetettujen tavoitteiden saavuttamista arviointiajanjakson aikana? Miten tämä eroaa mittareiden välillä?
- Miten tärkeänä esihenkilösi pitää asetettujen tavoitteiden saavuttamista arviointiajanjakson aikana? Miten tämä eroaa mittareiden välillä?
- Miten suoriutumisesi arvioinnissa käytettävät mittarit ovat linjassa organisaation ylemmän tason tavoitteiden kanssa? Miten tämä eroaa mittareiden välillä?
- Onko nykyisessä työtehtävässasi sattunut tilanteita, jossa sinulle asetetut tavoitteet ovat olleet ristiriidassa organisaation pidemmän aikavälin edun kanssa?
- Miten toimit/toimisit tilanteessa, jossa sinulle asetetut tavoitteet olivat/olisivat ristiriidassa organisaation pidemmän aikavälin edun kanssa?

### **Luovuus:**

- Kuinka rajoittaviksi koet suoriutumisesi arvioinnissa käytettävät mittarit? Ovatko tietynlaiset mittarit rajoittavampia kuin toiset?
- Miten suoriutumisesi arviointi vaikuttaa halukkuuteesi kokeilla tai ehdottaa käytössä oleville toimintatavoille vaihtoehtoisia tapoja?

## Liite 2. Tietosuojailmoitus

1. Rekisterin nimi	Haastateltavien näkemyksiä suoritusmittareiden vaikutuksista heidän käyttäytymiseensä
2. Rekisterinpitäjä	Henri Repo Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto
3. Vastuu henkilöyhteystiedot	hsrepo@utu.fi
4. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste	Tutkimuksessa kerätään haastatteluja, joissa kysytään haastateltavien omia kokemuksia suoritusmittauksen vaikutuksista heidän käyttäytymiseensä.  Henkilötietojen EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan mukaisena käsittelyperusteena on <input checked="" type="checkbox"/> käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten (yleinen etu 6 art. 1 e-kohta)
5. Käsiteltävät henkilöryhmät	Rekisteriin tallennetaan rekisteröidyistä seuraavia tietoja: Haastateltavien näkemykset suoritusmittauksen vaikutuksista heidän käyttäytymiseensä ja tieto urataustasta.
6. Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät	Tietoja ei siirretä eikä luovuteta tutkimusryhmän ulkopuolelle.
7. Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin	Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.
8. Henkilötietojen säilyttämisaika tai sen määrittämisen kriteerit	Haastattelunauhoitteista kirjoitetaan tekstitiedostot ja nauhoitteet tuhotaan, kun tutkielma on hyväksytty. Samalla tutkimusaineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot ja näitä tiedostoja säilytetään viisi vuotta tutkielman jälkeen Turun yliopiston suositusten mukaisesti.
9. Rekisteröidyn oikeudet	Rekisteröidyllä on oikeus pyytää pääsy häntä itseään koskeviin henkilötietoihin sekä oikeus pyytää tietojensa oikaisemista tai poistamista taikka käsittelyn rajoittamista tai vastustaa niiden käsittelyä.
10. Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu	Tiedot kerätään tutkimuksen haastatteluista.
11. Tiedot automaattisen päätöksenteon ml. profiloinnin olemassaolosta	Tietoja ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon tai profiloinnin tekemiseen.